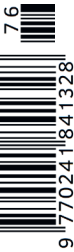


MERKUR

Published by Luxembourg Chamber of Commerce



4 €



CHAMBER
OF COMMERCE
LUXEMBOURG

TRANSMISSION
D'ENTREPRISE
CÉDER POUR
DURER

IA ET PME
UNE QUESTION DE
RESPONSABILITÉS

VOITURES
ÉLECTRIQUES
LA FEUILLE DE
ROUTE DE L'UE



“NOTRE CONVICTION ? ÊTRE PLUS PROCHE PERMET D’ALLER PLUS LOIN.”

Nos conseillers vont à la rencontre des entreprises établies au Grand-Duché, les accompagnent dans le financement de leurs projets et les aident à développer et pérenniser leur activité.

Pour en savoir plus, contactez Michel Weckering, Responsable adjoint Entreprises & Entrepreneurs, et son équipe au 49 924-5150.



UNE HISTOIRE
DE PASSIONNÉS.

 **BANQUE DE
LUXEMBOURG**

Certified

Corporation

QUAND VIENT LE TEMPS DE TRANSMETTRE...

EDITOR'S LETTER

L'Europe en fait aujourd'hui l'amère expérience: avec plus d'un habitant sur cinq âgé de 65 ans ou plus et un âge médian proche de 45 ans, le Vieux Continent – plus que jamais en phase avec son surnom – est désormais le plus âgé du monde. Et la tendance, loin de s'infléchir, devrait encore s'accroître dans les décennies à venir.

Ce basculement démographique met (déjà) sous pression les systèmes de pensions, interroge le financement des dépenses de santé et réduit la main-d'œuvre disponible. Le monde entrepreneurial n'échappe pas à cette réalité. Au Luxembourg, près de 30% des dirigeants de PME céderont leur entreprise au cours de la prochaine décennie. De la réussite de ces transmissions dépendra directement la vitalité du tissu économique national.

Car au regard de la masse d'emplois concernés, le sujet dépasse largement la sphère privée. Dans un pays où l'entrepreneuriat s'inscrit souvent dans une histoire familiale, la transmission ne se résume pas à un simple enjeu économique: elle relève pleinement de l'intérêt général.

Merkur consacre son dossier central à cette problématique majeure en mettant en lumière les multiples dimensions de ces passages de flambeau. La succession familiale en constitue souvent la voie naturelle, mais les témoignages d'héritiers rappellent combien l'exercice est délicat, entre quête de légitimité et volonté d'imprimer sa propre vision. D'autres défis s'imposent: complexité de la valorisation, manque d'anticipation, difficulté à identifier un repreneur.

Autant d'étapes critiques pour lesquelles l'accompagnement – notamment celui proposé par la House of Entrepreneurship de la Chambre de Commerce – s'avère déterminant.

Une dimension émotionnelle imprègne également ce dossier. Les ressorts psychologiques influencent grandement les processus de cession. Car transmettre, ce n'est pas seulement céder un actif. C'est souvent accepter de tourner une page de vie, de se séparer d'une part de soi.

En écho à cette thématique, la rubrique *It's my story* revient notamment sur la reprise interne orchestrée au sein de l'entreprise Peintures Robin. Reprise d'un autre genre, encore, dans cette interview d'une ex-apprentie, désormais à la tête d'une boutique plus que centenaire. Au fil de ce numéro, vous découvrirez également la société Bonte, aujourd'hui ouverte à un... repreneur.

La rubrique *Trends* vous emmènera quant à elle sur les voies d'une IA responsable et donnera la parole à un coach spécialisé dans la préparation à la retraite. Enfin, dans la séquence *The Economy*, un article décrypte les conséquences du nouveau «paquet automobile» de l'Union européenne: celles d'un parc automobile où le moteur thermique vit (sans doute) ses dernières heures – renvoyant à un enjeu plus large: éviter la débâcle, qu'elle soit économique ou environnementale.

Bonne découverte et bonne lecture!



p. 20



p. 56



p. 66

IT'S MY STORY

06 – 39

GOODYEAR _____ 06

Sur la route d'Alex Schumann

LUXLAIT ET LE MOULIN 1704 _____ 08

Avoine et patrimoine : un mariage 100 % local

E-MOTION _____ 10

Un loisir issu du monde des pros

ELORA _____ 12

No lost call, no lost business

MIXVOIP _____ 14

Avec MeluXina, le (super)calcul est vite fait

ALAVITA _____ 16

Le bio de proximité

SHOPPING CENTER BELLE ÉTOILE _____ 18

Specto sourit à Cyril Molard!

PEINTURES ROBIN _____ 20

Transmission... accomplie!

MONOPRIX _____ 22

Plus près de la Liberté

ANNY WIRTH BY JOY _____ 24

L'apprentissage : le meilleur des choix!

KEEP CONTACT _____ 26

Saaskia et les modèles de langages de Mistral AI

BONTE _____ 28

L'automatisation comme ligne de conduite

DATACHI _____ 30

The best version of Human

NONBE _____ 32

Un épicurien misant sur l'authenticité

SOPINOR _____ 34

L'humain comme capital

VISITES D'ENTREPRISES _____ 36

Retour en images

TRENDS

48 – 59

RÉSEAUX SOCIAUX : « UN LEVIER CONCRET DE VISIBILITÉ » _____ 48

RÉSEAUX SOCIAUX : « MISE SUR L'HUMAIN POUR FAIRE LA DIFFÉRENCE » _____ 50

RÉSEAUX SOCIAUX : « VISIBILITÉ UNIQUE ET ACCÈS DIRECT AUX AUDIENCES » _____ 52

ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE-VIE PRIVÉE : DES ENTREPRISES QUI ONT DE LA RESSOURCE _____ 54

L'IA RESPONSABLE : OUTIL STRATÉGIQUE DES PME _____ 56

COACH RETRAITE : ÊTRE PRÊT POUR L'APRÈS _____ 58



COVER
STORY

TRANSMISSION
D'ENTREPRISE :
CÉDER POUR DURER

p. 40

THE ECONOMY

62 – 71

SYSTEME DE SANTÉ _____ 62
La dérive silencieuse

CAPTURE DU CARBONE _____ 64
Prochain avantage compétitif?

AUTOMOBILE _____ 66
L'Union européenne ajuste le cap

ST. GALLEN SYMPOSIUM _____ 68
Quand l'incertitude devient la norme

INDUSTRIE DE DÉFENSE _____ 70
Le Luxembourg se dote enfin d'une stratégie

IDEA

74 – 75

**LES DÉFIS DERRIÈRE LE « GRAND
RALENTISSEMENT » DE L'ÉCONOMIE**

LUXEMBOURG RISING

76 – 77

**UN BEL ÉCRIN POUR DE
PRÉCIEUX BIJOUX**

HOW IT WORKS

**COMMENT TRANSMETTRE SON
ENTREPRISE SEREINEMENT?** _____ 38

**COMMENT EXPLOITER LES RÉSEAUX
SOCIAUX EN ENTREPRISE?** _____ 46

**COMMENT LES MICRO-ENTREPRISES
PEUVENT SE CONFORMER AUX EXIGENCES
EN MATIÈRE D'ACCESSIBILITÉ?** _____ 60

**COMMENT FAIRE UN RAPPORT
DE DURABILITÉ SIMPLIFIÉ?** _____ 72



GOODYEAR

SUR LA ROUTE D'ALEX SCHUMANN

TEXTE: JEAN-MICHEL CAVALLI
PHOTOS: LAURENT ANTONELLI / AGENCE BLITZ

Homme de terrain et dirigeant industriel, Alex Schumann pilote l'un des sites les plus stratégiques de Goodyear en Europe. Directeur de la production de Goodyear Luxembourg, deuxième employeur industriel du pays avec 3.500 salariés, il veille à préserver la capacité d'innovation du site de Colmar-Berg, où est produite la gamme de pneus pour camions la plus avancée de la firme américaine. Récemment élu à la présidence de la Fedil, il porte une vision engagée et ancrée dans le réel de l'industrie, attentive aux enjeux technologiques et environnementaux. Rencontre sur site.

Goodyear fête soixante quinze ans de présence au Luxembourg. Quelle place occupe aujourd'hui le site dans l'architecture mondiale du groupe et qu'est-ce qui fait sa singularité ?

Soixante-quinze ans, ce n'est pas anodin... Depuis la sortie d'usine du premier pneu Goodyear produit à Colmar-Berg en 1951, les activités ont naturellement évolué. Aujourd'hui, la présence de l'entreprise au Luxembourg se matérialise par le *Goodyear Innovation Center Luxembourg*; une usine de moules (*Mold Plant*), dont la production est exportée partout en Europe et même au niveau mondial; un circuit de test; un simulateur digital qui permet de tester et valider des types de pneumatiques en virtuel ainsi que la nouvelle usine de Dudelange, inaugurée en 2022. Lancer et finaliser un projet de cette envergure n'est pas courant à l'échelle du pays. Cela dit, notre véritable singularité, c'est l'usine historique de Colmar-Berg. Il s'agit du plus grand site mondial de production de pneus pour camions du groupe. C'est ici, au Luxembourg, que nous avons développé et industrialisé la production de la dernière génération de pneumatiques conformes aux attentes du marché européen. Ces pneus sont dotés d'une meilleure résistance au roulement et se composent jusqu'à 55% de matières premières renouvelables.

Un mot sur l'état de la concurrence dans votre secteur d'activité ?

La concurrence entre opérateurs « historiques » n'a pas vraiment évolué. Le fait marquant de ces dernières années, c'est l'arrivée massive de producteurs chinois, avec une pression accrue sur les prix. Cela impacte nos ventes en Europe. Comment y répondre ? En rappelant que notre activité ne se résume pas à vendre des pneus, si performants soient-ils. Nous fournissons d'autres services, notamment dans le domaine de la mobilité.

Lorsque vous regardez votre parcours avec un peu de recul, avez-vous le sentiment que vous étiez destiné à assumer de telles responsabilités, ou est-ce une vocation qui s'est révélée au fil des expériences et des rencontres ?

Ce n'est pas évident d'expliquer les ressorts d'une carrière. Mon parcours repose sur des opportunités, ainsi que sur des choix de vie. J'ai débuté en Allemagne comme ingénieur en recherche et développement chez BMW avant d'éprouver le besoin de revenir au pays. C'est ainsi que j'ai postulé chez Goodyear et que l'aventure s'est écrite.



D'abord comme ingénieur, puis assez rapidement, juste après la crise financière, j'ai hérité de la responsabilité d'une partie de la production. Gérer des équipes aussi larges et aussi diverses est un défi exigeant, mais cela ne m'a jamais intimidé. Le secteur industriel se caractérise par une haute teneur en métiers manuels, donc en rapports humains. En tant qu'ingénieur, je passais l'essentiel de mon temps en atelier. Je connaissais tout le monde pour ainsi dire. Cela m'a vraiment aidé lorsque la perspective de prendre des responsabilités croissantes au sein du groupe s'est présentée.



Dans un environnement industriel aussi exigeant, qu'est-ce qui vous anime au quotidien? En somme, quel est votre moteur?

J'aime ce que je fais, tout simplement. J'ai coutume de dire aux nouveaux arrivants que la seule raison pour laquelle ils regarderont leur montre ici, c'est pour ne pas loucher leur train en fin de journée. À titre personnel, il ne m'est jamais arrivé de regarder l'heure en me disant que la journée serait longue. L'environnement dans lequel nous évoluons est si dynamique et exaltant.

Si vous deviez raconter un moment charnière – une rencontre, un défi, un échec même – lequel a façonné le dirigeant que vous êtes devenu?

J'évoquerais spontanément ma première prise de responsabilité à Goodyear. Mais aussi, et surtout, mon expérience en tant que directeur Europe santé, sécurité et environnement. J'ai débuté dans cette fonction six mois avant l'apparition de la crise Covid! Cette période a sans doute été la plus intense de toute ma carrière. Il fallait gérer, à l'échelle continentale, pays par pays, les dispositifs de retour au travail. Et cela en tenant compte des particularités de chaque législation nationale. S'agissant du Luxembourg, notre usine n'a fermé que deux semaines. Durant la pandémie, il n'y avait presque que le transport qui était autorisé à fonctionner d'où la nécessité de maintenir la production de pneus. Plus qu'un défi, cette épreuve s'est révélée palpitante, épuisante et exigeante.

L'intelligence artificielle s'invite partout. Dans vos usines, qu'est-ce qu'elle change déjà concrètement pour les équipes et pour vous?

Notre offre commerciale intègre des services qui utilisent l'IA. Pour donner un exemple parlant, nos clients peuvent souscrire à des options qui nous permettent de surveiller, en temps réel et à partir de quelques données, l'état de leurs pneus et même de déterminer un remplacement d'urgence. Le déploiement de l'intelligence artificielle concerne de nombreux services, comme celui des achats et vise

en priorité à améliorer les processus. Dans nos usines, cette technologie permet de mener des projets d'amélioration là où, avant, on utilisait encore des outils de type Excel... Dans le domaine de la production, l'IA est perçue comme une véritable chance. Face à une concurrence internationale accrue, l'intelligence artificielle nous offre un gain réel pour augmenter notre compétitivité. Pour tout vous avouer, la demande est grande du côté des ingénieurs pour aller encore plus loin. Cette intégration d'outils IA doit toutefois se réaliser dans un cadre précis et harmonisé au sein du groupe.

Comme l'IA, la transition environnementale est devenue un enjeu central pour l'industrie. Quelle est la stratégie de Goodyear Luxembourg en la matière?

La question environnementale, mon sujet préféré! En 2021, nous avons décidé, d'accélérer sur le terrain des énergies renouvelables. Un premier projet d'installation photovoltaïque, le carport installé sur notre terrain d'essai, a permis d'injecter de l'électricité verte dans le réseau public. Puis nous avons ouvert une nouvelle phase, cette fois pour alimenter nos opérations quotidiennes. Cela se traduit par le déploiement de panneaux sur les toits de l'usine de production de pneumatiques et du centre d'innovation, ou encore d'une structure en ombrières couvrant le parking du centre d'innovation. Les nouvelles installations sont en autoconsommation.

Toujours sur le terrain énergétique, la hausse des prix, provoquée par le blocus du détroit d'Ormuz, affecte-t-elle vos opérations?

Pour l'instant, les répercussions se révèlent moins brutales qu'au moment du déclenchement de la guerre en Ukraine. Mais la hausse des prix nous impacte toujours et les prix ne reviennent jamais à des niveaux d'avant crise. Dans un effet immédiat, le blocus affecte surtout la logistique. Si la crise perdure, les chaînes d'approvisionnement seront impactées. Dans l'industrie, cela pourrait se traduire par une tension sur certains produits à base de dérivés de pétrole.

Le Luxembourg fait de l'attractivité des talents une priorité. Comment vivez-vous, de l'intérieur, les défis du recrutement dans l'industrie?

La réalité de l'industrie, c'est que les gens ne nous connaissent pas. Nous avons d'ailleurs pu le vérifier lors de notre dernière opération portes ouvertes: les visiteurs, essentiellement des personnes du voisinage, ignoraient dans leur grande majorité nos activités. Nombre d'entre eux pensaient même que certaines de nos usines étaient un hall logistique... Cette méconnaissance nous pousse à mener des campagnes pédagogiques. Il faut montrer la diversité de l'offre des métiers de l'industrie, que ce soit dans la recherche, la *supply chain*, l'administratif, etc. Nous souffrons également de la concurrence du secteur public. Ces dernières années, celui-ci connaît une croissance de l'emploi alors même que l'économie stagne. Cette dynamique parfois déconnectée de la réalité économique nous oblige à recruter davantage à l'international. Je le regrette car l'industrie permet d'évoluer dans un environnement dynamique et varié. Les possibilités d'évolution professionnelle y sont énormes...

Vous venez d'hériter de la présidence de la Fedil. Pourquoi rajouter cette fonction prenante à votre agenda déjà bien fourni? Peut-être l'avez-vous oublié, parce que vous ne regardez pas souvent votre montre, mais une journée ne dure que 24h...

Mon engagement à la Fedil a pour but de défendre un tissu industriel indispensable à notre économie. Je constate, à regret, que l'on redécouvre l'importance de l'industrie uniquement en période de crise. Ce fut le cas après le déclenchement de la guerre en Ukraine ou encore pendant le Covid, période durant laquelle l'Europe s'est montrée incapable de se fournir en masques... Le conflit en Iran illustre encore les faiblesses du continent. Une fois ces crises passées, le sujet industriel retombe rapidement au second plan, presque dans l'oubli.



1. Ingénieur de formation, aujourd'hui en charge de la production des usines de Colmar-Berg, Alex Schumann reste avant tout un homme de terrain.

2. 3. Preuve de sa place stratégique dans le groupe, le site luxembourgeois a développé la dernière génération de pneumatiques pour camions.



PLUS D'ARTICLES
IT'S MY STORY



LUXLAIT ET LE MOULIN 1704

AVOINE ET PATRIMOINE : UN MARIAGE 100% LOCAL

TEXTE : JEAN-MICHEL CAVALLI
PHOTOS : LUXLAIT (1) ET J.-M.C. (2.)

Un vent de modernisme souffle sur Luxlait. La coopérative laitière fondée en 1894 diversifie sa gamme en commercialisant deux nouveaux produits à base d'avoine, en l'espèce une boisson et une préparation culinaire. Menée en partenariat avec la marque Le Moulin 1704, cette incursion sur le marché porteur des alternatives végétales ne déroge pas au principe fondateur de Luxlait : une production 100% locale.

Un nom simple, évocateur, familier à toutes les générations du Grand-Duché. Un nom qui concentre tout son ADN. Enracinée dans le terroir local depuis plus de 130 ans, Luxlait doit son succès à une matière première unique : le lait luxembourgeois. Yaourts, fromages frais, crèmes, desserts ou glaces – la liste est longue – portent tous la même signature : une origine locale garantie. Motif de fierté et gage de traçabilité, « le lait, d'origine luxembourgeoise, est collecté par nos propres camions au sein d'exploitations à taille humaine », rappelle systématiquement la principale laiterie du pays basée à Bissen.

Autant dire que l'idée d'investir le marché voisin des produits végétaux n'a pas été simple à faire accepter. Depuis février 2026, deux nouveaux produits estampillés Luxlait sont disponibles dans les rayons : une boisson et une préparation culinaire. Signe particulier : aucune trace de lait dans leur composition, mais de l'avoine.

« Cela a été un changement difficile à faire admettre aux agriculteurs de s'orienter vers des

produits végétaux », reconnaît Gilles Gerard. Mais le CEO de Luxlait a su trouver les bons arguments pour les convaincre du bien-fondé de cette diversification. D'abord en menant cette opération avec Le Moulin 1704, son « jumeau » sur le terrain céréalière. Profondément ancrée dans le paysage agroalimentaire, l'entreprise de Kleinbettingen cultive les mêmes valeurs de proximité que Luxlait. C'est elle qui fournit l'avoine en puisant dans le « grenier » luxembourgeois. Au Grand-Duché, 60 agriculteurs cultivent cette céréale sur 1.800 hectares de surface agricole. L'association de ces deux ambassadeurs d'une agriculture durable et responsable résonne comme une « évidence » pour Jean Muller, administrateur délégué du Moulin 1704 : « Ensemble, nous mettons en valeur une avoine luxembourgeoise de qualité et démontrons que tradition et innovation peuvent aller de pair. »

Innover et expérimenter. Le lancement de ces deux produits s'inscrit dans une tendance qui s'affirme avec le temps. Loin de se résumer à un simple effet de mode, l'appétence pour ces alternatives végétales ne faiblit pas. Et contrairement au « soja, qui se consomme

moins », de l'aveu de Gilles Gerard, l'avoine tire son épingle du jeu. Ses valeurs gustatives sont notamment mises en avant par les consommateurs, d'où le grand soin pris par Luxlait pour élaborer une recette aboutie.

« L'idée de se lancer dans cette gamme de produits remonte à sept ou huit ans, confie le CEO. Notre service Recherche et Développement a cherché le bon dosage pour parvenir au meilleur goût, au juste équilibre. »

La coopérative n'exclut pas à l'avenir d'adjoindre des arômes dans ces boissons, du moins si l'avoine se boit comme du petit lait.

1. Une production 100% luxembourgeoise : Gilles Gerard, CEO de Luxlait et Jean Muller, administrateur délégué du Moulin 1704 sont parvenus à l'accord parfait.

2. Luxlait enrichit sa gamme avec le lancement de deux produits à base d'avoine 100% luxembourgeoise.



PLUS D'ARTICLES
IT'S MY STORY

Kia PV5 Cargo

Van of the Year 2026



Movement that inspires



Un van 100 % électrique au design progressiste qui renforce l'image de votre entreprise à chaque arrêt. Avec jusqu'à 416 km d'autonomie, 790 kg de charge utile et 4,4 m³ de volume, il est prêt pour le quotidien. Son seuil bas de 419 mm facilite chaque chargement. Recharge de 10 à 80 % en env. 30 min⁽¹⁾, technologies connectées et 7 ans de garantie. De quoi faire bonne impression, mission après mission.

Découvrez maintenant le van de demain chez votre distributeur PBV Kia ou sur kia.lu

Garage Binsfeld

1, z.i. Hahneboesch-Niederborn
4562 Differdange

Garage Kremer

24, Allée J.W Leonard
7526 Mersch

Autopolis

Zone d'Activité Bourmicht
8070 Bertrange

19,0 - 19,1 kWh/100km • 0 g CO₂/km (WLTP)

Contactez votre concessionnaire pour toute information relative à la fiscalité de votre véhicule.  **DONNONS PRIORITÉ À LA SÉCURITÉ.**

*7 ans de garantie ou 150.000 km (selon la première limite atteinte, sans limite de kilométrage pendant les 3 premières années).

**Le modèle exposé est à titre illustratif. E. R. : Kia Belgium SA (BE 0477.443.106 - IBAN : BE17 5701 3129 5521) - Ikaroslaan 33, 1930 Zaventem.



E-MOTION

UN LOISIR ISSU DU MONDE DES PROS

TEXTE : CATHERINE MOISY
PHOTOS : E-MOTION



Nouveau venu depuis novembre 2025 au sein du complexe GridX, E-MOTION complète la thématique automobile du centre en proposant un concept inédit de *sim-racing* (simulation de pilotage), à mi-chemin entre le gaming et l'entraînement sportif. Grâce à du matériel exclusif de haute qualité, chacun peut se laisser griser par la sensation de vitesse et tester ses réflexes, en toute sécurité, calé dans un siège baquet de GT ou de F1.



À l'origine des centres E-MOTION se trouve la passion pour le sport automobile d'Edouard Schumacher, dirigeant d'un groupe de distribution automobile européen, *carlovers*. Il avait la conviction qu'il était possible de partager cette passion avec le plus grand nombre, en concevant des lieux qui allieraient technologie de pointe et pédagogie et qui démocratiseraient l'accès aux courses automobiles grâce aux possibilités d'immersion offertes par des simulateurs de haute performance. Il a donc concrétisé sa vision par la création des centres E-MOTION. Les simulateurs professionnels qui les équipent sont conçus grâce à une collaboration avec le pilote de GT Porsche Louis Perrot, passionné de *sim racing*. Ils offrent une qualité d'immersion inégalée (siège montés sur vérin, volant professionnel avec retour de force, casque audio...). Le premier centre E-MOTION a ouvert ses portes à Paris début 2025.



Au Luxembourg, tout a commencé par la rencontre, d'Edouard Schumacher avec l'entrepreneur luxembourgeois Jean-Marc Kieffer (CDCL), dont le fils, Chester Kieffer, pilote amateur en passe de devenir

professionnel sur Formule 4 grâce au *sim-racing*, est sponsorisé par *car lovers*.

Le centre E-MOTION de Luxembourg est le premier développement international du concept, suivi rapidement par une ouverture à Rome et un projet à Miami pour le second semestre 2026. Pourquoi ce développement rapide? «*Nous souhaitons disposer d'un réseau international suffisamment dense pour pouvoir organiser notre propre championnat international, THE GRID, qui relance, en version sim racing, le concours «volant Elf» qui proposait jusqu'en 1994 des courses sur circuit à de jeunes pilotes amateurs*», explique François Schumacher associé d'E-MOTION. Motif de fierté pour le Luxembourg, le vainqueur de THE GRID 2026 dont la finale s'est disputée à Paris le 1^{er} février, est un jeune luxembourgeois de 16 ans, Lenny Kieffer (*sans lien de parenté avec Jean-Marc et Chester Kieffer, ndlr*), qui va ainsi pouvoir accéder au championnat GT4 FFSA en catégorie Alpine, sur vrai circuit cette fois. Les inscriptions pour la deuxième édition du concours The GRID seront ouvertes prochainement.

Chaque centre E-MOTION est ouvert à tous. Nul besoin d'être déjà expérimenté en pilotage pour se mettre au volant d'un bolide virtuel et s'amuser. L'offre est large, du kart pour enfant à la véritable Formule 4 grandeur nature, en passant par sept postes de F1 et six de GT, avec une multitude de programmes et de circuits, adaptables à tous les clients, quel que soit leur niveau. Les tarifs démarrent à 19,90 euros pour une séance d'un quart d'heure pour enfant et vont jusqu'à 59,90 euros par personne pour une séance multi-player (à partir de trois personnes) qui fait intervenir plusieurs postes pour un vrai défi à plusieurs. Il existe en outre une formule d'abonnement

à 39,90 euros qui permet de «rouler» jusqu'à 1h30 par mois, par session de 15 minutes. «*Nous avons un client qui possède son propre simulateur chez lui mais qui a quand même choisi de s'abonner chez nous pour s'entraîner sur du matériel professionnel*» se réjouit François Schumacher. Toutes les offres existent également sous forme de cartes cadeaux.

E-MOTION vise aussi les entreprises pour leurs opérations de *team building* ou autre événement. Ainsi, il est possible de privatiser l'espace et de personnaliser les écrans. Le lieu peut répondre à des demandes particulières en termes de catering ou d'animations. Il est même possible de délocaliser quelques machines sur un autre lieu événementiel. Enfin, une offre de coaching est également disponible par des professionnels de la préparation physique et mentale. Grâce à ces offres, E-MOTION Luxembourg souhaite réaliser à terme 50 % de son chiffre d'affaires avec

la clientèle corporative. François Schumacher s'attend à une montée en puissance progressive dans un centre GridX encore tout neuf.



5

1. Chez E_MOTION tout est fait pour faire vivre aux clients des sensations extrêmement proches de celles que l'on peut ressentir sur un véritable circuit.
2. Une authentique Formule 4 accueille les visiteurs à l'entrée du centre de Luxembourg.
3. 4. Chaque machine est un concentré de technologies de haute précision.
5. Le centre E-MOTION de Luxembourg compte 15 postes. Les séances peuvent être réservées sur internet. Le centre est ouvert jusqu'à 20h en semaine et 22h les vendredis et samedis.



PLUS D'ARTICLES
IT'S MY STORY



ELORA

NO LOST CALL, NO LOST BUSINESS!

TEXT: ELORA AND C.B.
PHOTO: ELORA

Merkur highlights the growing momentum in Luxembourg's entrepreneurial landscape by showcasing innovative startups supported by key national initiatives. Featured are startups based at the House of Startups, powered by the Chamber of Commerce, and the Luxembourg City Incubator (LCI), a joint initiative of the Chamber of Commerce and the City of Luxembourg designed to support and accelerate promising ventures. Among the featured entrepreneurs are Reyhaneh Niknejad, co-founder / COO, and Mattieu Detaille, co-founder / CEO of Elora, who want to boost customer satisfaction.

Pitch your startup!

Elora set AI Call receptionist that answers calls 24/7 with natural and helpful conversations. When someone calls a company using Elora, they don't navigate a complicated phone menu or reach a voicemail. They simply talk! The AI understands the request, answers questions, transfers calls, or books appointments directly in employees' calendars. The idea is simple: no lost call, no lost business. Companies miss calls every day during busy hours, meetings or outside of-office hours. With Elora, every caller gets an answer instantly. At the same time, teams are no longer constantly interrupted and can focus on their real work.

How did you come up with your idea?

The idea started with a very concrete frustration. Reyhaneh Niknejad, Elora's co-founder was previously working as a Sales Director and receiving dozens of phone calls on top of her daily responsibilities. While many calls were important, the constant interruptions

made it extremely difficult to focus on strategic work. *"I was constantly being interrupted by phone calls. At some point, I thought: there must be a better way to manage this."* During discussions with Matthieu Detaille, an AI engineer, the founders realized that recent progress in AI and real-time conversation made it possible to rethink how businesses handle phone communication. This realization led to the creation of Elora.

How has the company evolved since its launch?

Since its launch, Elora has focused on building a solution that works in real business environments, not just in controlled demos. Today, Elora is evolving from an AI receptionist into a broader AI communication assistant for companies.

Why Luxembourg?

Both founders live in Luxembourg and started their careers here, so building the company locally felt natural. Luxembourg

also has a very international economy and a strong base of SMEs that rely heavily on phone communication with their clients. From Luxembourg, we are also at the center of Europe, which makes it a great place to build a company that can expand into neighboring markets.

What is the next step?

The next step is simple: scale. We want more companies to stop losing calls and therefore lose business. That means expanding Elora's capabilities, adding more integrations, and deploying the solution across more industries and countries. At the same time, we continue improving conversational AI so interactions feel even more natural and helpful.



PLUS D'ARTICLES
IT'S MY STORY



◆ DONNONS PRIORITÉ À LA SÉCURITÉ.

Informations environnementales : bmw.lu

17,5 - 20,8 KWH/100 KM • 0 G/KM CO2 (WLTP)

THE i7

BAYERISCHE MOTOREN WERKE



Bilia Luxembourg

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

Bilia Mersch

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

Louyet Esch

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

MIXVOIP

AVEC MELUXINA, LE (SUPER)CALCUL EST VITE FAIT!

TEXTE : JEAN-MICHEL CAVALLI
PHOTOS : MIXVOIP



Un renouvellement logique qui reflète l'ADN de Mixvoip. Basé au Luxembourg, l'opérateur télécom et fournisseur de solutions IT poursuit sa collaboration avec un fleuron technologique national, le supercalculateur MeluXina. Le déploiement de « capacités d'intelligence artificielle sécurisées, conformes et souveraines pour les communications d'entreprise » s'inscrit au cœur de ce partenariat 100 % luxembourgeois.

Dans la tech, les lignes bougent. Malgré leur indéniable position dominante, les *hyperscalers* (Amazon, Google, Microsoft) non européens ne sont plus incontournables. En ce sens, l'annonce récente de Mixvoip de renouveler son partenariat avec le supercalculateur luxembourgeois MeluXina pour faire monter en puissance ses services IA illustre parfaitement cette évolution. Opter pour une solution « locale » va dans le sens de l'Histoire contemporaine, du moins celle en cours d'écriture sur le Vieux Continent. L'époque n'est plus à l'assujettissement aveugle aux grandes plateformes américaines. Dans une Europe contrainte d'affirmer son autonomie dans des secteurs vitaux comme la défense, l'approvisionnement énergétique ou encore la technologie, la prolongation de ce contrat paraît donc légitime et même... tendance.

Loïc Didelot n'a toutefois pas attendu la résurgence (récente) de ce courant pro-européen pour placer sa société Mixvoip, opérateur télécom et fournisseur de services IT au service de 5.000 PME et organisations,

dans une orbite souveraine: « C'est dans notre ADN depuis les débuts. » Et profondément ancré dans le sien, également. En 2008, le CEO a créé une société « autour de ma passion », dit-il, et à son image: « J'avais 26 ans et l'open source m'intéressait déjà. Peu d'opérateurs y accordaient une grande importance. De notre côté, nous prônions déjà le "fait maison" mais nous ne communiquons pas dessus ». Aujourd'hui, Mixvoip aurait tort de ne pas capitaliser sur cette orientation stratégique enracinée localement.

Un, ou plutôt des essais à transformer. Jusqu'à présent, les capacités de calcul haute performance offertes par MeluXina ont permis à Mixvoip d'identifier, en interne, des cas d'usage concrets d'implémentation d'agents IA. Le domaine du « contrôle qualité » se prêterait parfaitement au développement de fonctionnalités. Plus précisément encore, l'analyse des interactions avec la clientèle, riche en données et donc en enseignements. Transcription des appels, résumé automatique, analyse du sentiment ou encore détection de la langue du client: le champ des applications est large.

Forts de ces expérimentations, Mixvoip et MeluXina entament désormais un nouveau chapitre. Cette phase tend à « industrialiser ces capacités et à les rendre disponibles sous forme de services fiables et prêts pour un usage en production sur le marché B2B ». Le tout dans le strict respect de la philosophie des deux entités qui repose sur la volonté de garder « un contrôle total sur l'endroit où les données sont traitées et stockées, une exigence non négociable pour nos clients comme pour nous ».

Au risque de se répéter, cet endroit où tout s'articule, c'est bien le Luxembourg: un choix souverain, stratégique, et plus que jamais en phase avec son époque.

1. Opter pour MeluXina, un acteur luxembourgeois performant, relève de l'évidence pour Mixvoip.

2. Pour Loïc Didelot, la notion de souveraineté des données n'est pas un concept nouveau.



PLUS D'ARTICLES
IT'S MY STORY



Notre équipe est la vôtre !

La réussite est un sport d'équipe.
Prenez rendez-vous dans l'un de nos Business Hubs.

Plus d'informations sur raiffeisen.lu





ALAVITA

LE BIO DE PROXIMITÉ

TEXTE : CATHERINE MOISY
PHOTOS : ALAVITA

L'enseigne luxembourgeoise Alavita, spécialisée dans les produits biologiques, locaux et durables, poursuit son développement avec l'ouverture d'un cinquième magasin à Bridel. Cette nouvelle implantation confirme la volonté de la marque, déjà présente à Junglinster, Bonnevoie, Limpertsberg et Mersch, de se rapprocher de ses clients, en tissant petit à petit une toile plus dense.



Alavita est née à Junglinster en 1999. En 2018, l'enseigne connaît un nouveau développement après sa reprise par une jeune entrepreneure, Anne Harles, passée par des études de droit et d'hôtellerie/restauration, attirée depuis l'adolescence par les métiers de bouche. «*Ma famille connaissait les anciens propriétaires. Eux connaissaient ma passion pour l'alimentation et ils m'ont proposé les clés du magasin au moment de transmettre leur société*» raconte la jeune femme. Celle-ci étudie la proposition et les fondamentaux de l'affaire, constate qu'ils sont sains et que l'entreprise génère des bénéfices. Aussi, elle se lance en se disant que les risques sont limités. «*J'avais 28 ans. L'un des avantages d'aborder l'entrepreneuriat jeune est de ne pas se poser trop de questions. On fonce!*» L'avenir lui a donné raison. Aucune mauvaise surprise ne l'attendait et le personnel, fidèle et volontaire l'a beaucoup aidée en lui transmettant les ficèles du métier d'épicier. «*Je crois beaucoup au mélange des générations. On s'initie mutuellement*».

L'ouverture du magasin de Bridel, cinquième de la chaîne, confirme la volonté de développement de l'enseigne et son succès auprès d'une population de plus en plus attentive à la qualité de son alimentation. «*Nous répondons à une vraie tendance. Beaucoup de gens veulent vivre plus sainement et l'un des tous premiers éléments qu'ils changent est leur façon de manger. Ils considèrent leur assiette quasi comme une 'médecine' bis.*» Ces attentes entrent en résonance avec les valeurs d'Alavita : qualité, respect de la santé et harmonie avec la nature. Pour son approvisionnement, l'enseigne s'adresse à un réseau de producteurs bio, au Luxembourg ou dans la Grande Région, «*car il n'est pas possible de trouver des fournisseurs locaux pour tout*» précise Anne Harles. Pour compléter la gamme avec de nouveaux produits, elle fréquente les salons spécialisés, notamment en Allemagne et est très à l'écoute de ses fournisseurs avec qui elle construit une relation durable et de confiance. Certains fournisseurs se présentent aussi spontanément, car Alavita s'est forgé une jolie notoriété comme distributeur

de bio au Luxembourg. Enfin, des clients qui voyagent lui font part de leurs découvertes à l'étranger. Les nouveautés sont, en général, mises en avant sur une table centrale.

Le magasin de Bridel propose, sur 270 m², un assortiment de quelque 3.000 références couvrant les rayons alimentaire (fruits et légumes de saison, produits frais, boucherie, épicerie) - incluant une offre alternative adaptée aux régimes sans gluten, sans lactose ou végan- cosmétique et entretien de la maison. L'offre se complète d'un coin café lumineux, organisé autour d'une grande table commune pour favoriser les échanges et créer un esprit de communauté. Ce concept a d'abord été inauguré à Mersch, avant d'être dupliqué dans le nouveau magasin.

Depuis quelques temps, Alavita explore une voie de diversification : l'offre aux entreprises. Celle-ci a du succès auprès de certaines PME qui ne disposent pas de cantine pour les salariés, ou qui reçoivent des clients dans leurs salles de conférence et souhaitent leur proposer une offre alimentaire saine et responsable. L'équipe d'Alavita part à la rencontre de cette nouvelle clientèle et affine l'offre en fonction des demandes rencontrées, allant de boissons alternatives et snacks gourmands à des offres complètes de traiteur.

En parallèle, Alavita mise beaucoup sur le développement interne d'une gamme de plats à

emporter, salés et sucrés, pour satisfaire une clientèle d'actifs. Il s'en vend 300 à 400 par jour. *« Nous avons gagné et fidélisé énormément de clients qui nous ont connu à travers ces plats équilibrés et très frais. Nous avons montré que nous savions créer et produire nous-mêmes des recettes maison avec beaucoup de soin et d'exigence, et pas uniquement revendre des produits. Je pense sincèrement que cela a permis de boucler quelque chose d'important dans l'esprit des clients et de renforcer leur confiance dans notre savoir-faire. »*

Anne Harles souligne également l'intérêt qu'il y a à se développer dans des contextes urbains variés. À Luxembourg-ville les points de vente jouissent de plus de trafic mais dans les autres communes, le panier moyen est plus élevé car la clientèle y est plus familiale et les personnes ont plus tendance à y faire toutes leurs courses de la semaine.

L'emplacement du point de vente de Bridel n'a pas été choisi au hasard. *« Grâce à l'outil Localyze, mis à disposition par Luxembourg Confederation, les analyses avant de choisir un emplacement sont facilitées. À Bridel, nous sommes situés sur un axe routier très fréquenté qui assure notre visibilité. Comme il est très facile de se garer dans le quartier, les personnes peuvent facilement faire leurs courses à la sortie de leur travail, d'autant que nous sommes ouverts en semaine jusqu'à 19h ».*

Anne Harles constate que la demande pour les produits bio et sains augmente et qu'elle n'est pas encore entièrement satisfaite. Il y a donc encore du potentiel de développement dans le pays. *« Mettre le bio à la disposition du plus grand nombre me tient vraiment à cœur et comme il faut toujours de la croissance dans une entreprise, je suis attentive aux opportunités. »*

Avec un cinquième magasin à Bridel, l'enseigne augmente ses volumes d'achat et sa capacité à obtenir de bons prix. *« Croître nous permet de répartir nos frais fixes et d'améliorer nos marges. Ceci est une nécessité pour pouvoir proposer des prix justes aux clients et pour financer nos futurs développements. »*



2



3

1. 2. 3. Alavita Bridel propose quelque 3.000 références de fruits et légumes de saison, produits frais, boucherie, épicerie, cosmétiques et produits d'entretien, ainsi qu'un joli coin repas permettant de déguster sur place une gamme de plats faits maison.



PLUS D'ARTICLES
IT'S MY STORY

SHOPPING CENTER BELLE ÉTOILE

SPECTO SOURIT À CYRIL MOLARD!

TEXTE: JEAN-MICHEL CAVALLI
PHOTOS: ANNA KATINA



1



2



3

Specto mise sur l'excellence gastronomique. La carte du restaurant haut de gamme de G.A.N.G, le hall gourmand de la Belle Étoile à Bertrange, porte désormais la signature du chef doublement étoilé Cyril Molard. Cette collaboration n'a rien d'éphémère : les deux parties ont concocté un projet pensé pour durer. La figure emblématique de Ma Langue Sourit ouvre à Merkur l'arrière-cuisine de cette aventure savoureuse, teintée de partage et de générosité.

Pour quiconque a déjà eu la chance de s'asseoir à l'une des tables de son établissement à Moutfort, un parfum familier se dégagera de l'assiette. La patte du chef se reconnaît dans des sauces minutieusement travaillées, des accords justes et dans le soin porté aux cuissons comme au choix de produits locaux. C'est indéniable : l'influence de Cyril Molard plane sur la nouvelle carte du restaurant Specto, à la Belle Étoile. Mais la comparaison s'arrête là : « *L'idée n'est pas de faire un Ma Langue Sourit numéro 2* », tranche-t-il. Déjà parce que l'artiste culinaire les a déjà décrochées, « ses » étoiles Michelin (deux précisément). Mais aussi parce qu'il nourrit, ici, d'autres ambitions. Un retour à une cuisine plus terre-à-terre, affranchie des codes éprouvants de la galaxie des étoilés.

Une respiration professionnelle, aussi, croit-on déceler dans ces propos qui traduisent un besoin de se libérer : « *Tout est parti d'une rencontre avec Stéphanie (Stéphanie Jauquet, fondatrice du groupe Cocottes & Co regroupant le restaurant Um plateau, le food market G.A.N.G. du Shopping Center de Bertrange et les 18 restaurants Cocottes,*

ndlr), resitue-t-il. *Elle souhaitait donner un nouvel élan à Specto et de mon côté, j'ai toujours rêvé de pouvoir m'exprimer dans un deuxième restaurant sans avoir une chape de plomb au-dessus de la tête. Car tenir un étoilé induit un vrai effort physique, presque comparable à du sport de haut niveau.* » Specto lui offre un second souffle, presque salvateur : « *Nous proposons une cuisine réfléchie. Des choses simples et bonnes, préparées avec du cœur et beaucoup d'envie.* » Le « nous » atteste de son implication. Si le patronyme Molard s'impose comme l'un des noms les plus prestigieux de la restauration au Luxembourg, son emploi ne se résume pas, ici, à une simple opération de *rebranding*. Avis à la clientèle : la carte est orchestrée par le chef, « *elle devrait changer quatre fois par an, au rythme des saisons* », indique-t-il.

Au quotidien, c'est son sous-chef Valentin Razes qui pilote les opérations : « *Je ne peux pas me couper en deux* », sourit Cyril Molard. Ce qui ne l'empêche pas d'entretenir un lien étroit avec la table de la Belle Étoile. « *Nous tenons une réunion hebdomadaire avec Valentin. Il m'arrive même de passer en cuisine en semaine. Et parfois, je viens juste pour*

le plaisir, prendre un café, voir les équipes. Pourquoi ? Parce que j'aime l'endroit. »

« *L'endroit* » le lui rend bien. « *Le line-up est fou* », salive le chef à l'évocation des équipements en cuisine. Il s'attarde notamment sur le four *Josper*, un hymne à la cuisson au charbon ; cite le « *potentiel* » du four à pizza et a encore un mot doux sur les woks, autant « *d'ustensiles* » de cuisine qu'il ne manie pas dans son restaurant gastronomique, faute de place. Ce nouveau terrain de jeu ouvre le champ des possibles à un esprit créatif comme le sien.

Difficile de ne pas céder à la tentation : sous l'impulsion de Cyril Molard, Specto affiche déjà un large sourire.

1. Stéphanie Jauquet et Cyril Molard.

2. L'horizon s'annonce radieux pour le restaurant haut de gamme du food market de la Belle Étoile.

3. Cyril Molard ne se contente pas de superviser la carte du restaurant Specto. Très régulièrement, le chef étoilé passe en cuisine.



PLUS D'ARTICLES
IT'S MY STORY



Nouvelle Nissan MICRA 100% électrique Defy Ordinary

Annonceur : Nissan Belux s.a. (Importateur), Boechoutlaan 103 bus 00.03, 1853 Strombeek-Bever, Belgique - TVA BE0838.306.068 - IBAN BE81 2930 0778 6024 - beluxfr@nissan-services.eu. Informations environnementales : A.R. 19/03/2004 : www.nissan.lu - Photos non contractuelles.

MICRA  0 G/KM 14,2- 14,7 KWH/100 KM (WLTP, mixte) - PENDANT LA CONDUITE
Contactez votre concessionnaire Nissan pour toute information relative à la fiscalité de votre véhicule.

 DONNONS PRIORITÉ À LA SÉCURITÉ.



PEINTURES ROBIN

TRANSMISSION... ACCOMPLIE!

TEXTE: JEAN-MICHEL CAVALLI
PHOTOS: LAURENT ANTONELLI/AGENCE BLITZ

À l'aube de son centenaire, Peintures Robin change, ou plutôt reste, entre de bonnes mains. Quatre cadres dirigeants de l'entreprise, justifiant chacun d'une vingtaine d'années d'ancienneté, ont pris une participation majoritaire au sein du capital. Au cœur de la gouvernance partagée de ce célèbre fabricant luxembourgeois de peintures et de vernis, historiquement lié à la commune d'Useldange, Steve Gereke se destine à en devenir le CEO. Le dirigeant décrypte les grandes étapes qui ont jalonné cette reprise orchestrée en interne, un modèle du genre.

À quel moment avez-vous commencé à envisager sérieusement l'idée de reprendre Peintures Robin, et qu'est-ce qui a déclenché cette volonté ?

J'ai commencé à l'envisager sérieusement au moment où l'on m'a demandé, ainsi qu'à d'autres cadres, si mon intérêt pour entrer au capital était toujours d'actualité. C'est une question qui a résonné immédiatement, car j'avais déjà exprimé, il y a une dizaine d'années, le souhait d'acheter des actions de Peintures Robin — sans pour autant imaginer, à l'époque, reprendre une part aussi importante de l'entreprise. Peintures Robin est l'entreprise dans laquelle j'ai fait mes premiers pas dans l'industrie. J'ai toujours été attiré par les chiffres, mais aussi par la richesse d'un environnement industriel : une production propre, une grande diversité de processus, et surtout une variété quotidienne qui ne laisse jamais place à la routine. Lorsque cette opportunité s'est présentée, je n'ai pas hésité une seconde. C'était une évidence : il fallait tout mettre en œuvre pour concrétiser ce projet.

Comment se sont déroulés les échanges et les négociations avec les familles propriétaires, et quels ont été selon vous les éléments clés qui ont permis d'instaurer une confiance réciproque ?

Les échanges et les négociations se sont déroulés de manière très fluide, avec une réelle volonté des deux côtés d'aboutir. Pour les familles propriétaires, il était essentiel de transmettre l'entreprise à des personnes capables de poursuivre son développement et qui en comprennent profondément l'ADN. De notre côté, nous avions à cœur de nous inscrire dans cette continuité. Notre ancienneté a clairement joué un rôle clé : à nous quatre, nous avons en moyenne une vingtaine d'années d'expérience au sein de Peintures Robin. Nous faisons partie de la direction depuis 2017 et avons activement contribué à construire ce que l'entreprise est aujourd'hui. Cette responsabilité que nous assumons depuis des années a naturellement renforcé la confiance. Au-delà des aspects financiers, c'est donc avant tout un projet humain et industriel partagé qui a permis d'aboutir.

Qu'est-ce que cela change concrètement, pour vous, de passer du rôle de cadre dirigeant à celui de CEO, notamment dans votre rapport avec les équipes de Peintures Robin ?

Ce changement s'inscrit dans la continuité de mon parcours, mais il implique tout de même une prise de recul supplémentaire. Ayant occupé différents postes — des achats aux finances, en passant par la responsabilité du site de Bissen — j'ai aujourd'hui une connaissance très fine de l'entreprise et de ses équipes. Désormais, mon rôle consiste davantage à prendre de la hauteur et à éviter de m'impliquer dans chaque détail opérationnel. C'est aussi possible parce que nous avons la chance de pouvoir compter sur des équipes très compétentes, en qui j'ai une confiance totale. Pour les collaborateurs, cette évolution s'inscrit dans une logique de continuité et de stabilité, ce qui est rassurant. Le fait que cette transition ait été préparée sur près de trois ans a également facilité les choses. Enfin, devenir actionnaire est évidemment une dimension nouvelle, mais cela ne change ni notre organisation ni ma manière d'être au quotidien.



Comment avez-vous vécu, en interne, cette transition vers une gouvernance partagée à quatre ? Qu'est-ce qui a facilité – ou parfois compliqué – ce passage vers un *leadership* collectif ?

Ce qui est assez frappant, c'est que la décision de reprendre l'entreprise à quatre s'est imposée comme une évidence. Dès que l'opportunité s'est présentée, nous savions que nous voulions le faire ensemble. Nous partageons tous un attachement très fort à Peintures Robin, et notre plus grande force réside dans la complémentarité de nos profils. Chacun couvre un domaine clé : le commerce, la production et le laboratoire, la qualité et les ressources humaines, et pour ma part, l'administratif et les finances. Cette diversité est un véritable atout, car elle nous permet d'avoir une vision globale et maîtrisée de l'entreprise. Aucun domaine ne nous échappe. Le fait que nous travaillions ensemble depuis de nombreuses années renforce naturellement la confiance et fluidifie la prise de décision. Cette gouvernance collective est donc vécue comme une force plutôt qu'une contrainte.

Reprendre une entreprise historique implique de porter un héritage tout en ouvrant un nouveau chapitre. Comment conciliez-vous respect de l'histoire de Peintures Robin et

volonté d'y apporter votre propre impulsion ?

À l'approche de notre 100^e anniversaire, on ne peut que ressentir une grande fierté face à tout ce qui a été accompli. Peintures Robin est une entreprise avec des racines profondes, notamment à Useldange, et cet ancrage fait pleinement partie de notre identité. Le site industriel y est, pour nous, un élément essentiel et tangible. En même temps, nous sommes convaincus qu'il faut continuer à avancer. Comme je le dis souvent, le *statu quo* n'est pas une option : ne pas évoluer, c'est reculer. C'est pourquoi nous investissons chaque année de manière significative dans notre développement, nos équipements et notre production. Notre ambition est claire : rester à la pointe et continuer à jouer un rôle de pionnier sur notre marché. Cela passe par la consolidation de nos marchés existants, mais aussi par l'ouverture vers de nouvelles opportunités. L'enjeu, finalement, est de préserver

ce qui fait la force de Peintures Robin – la qualité, le savoir-faire, la proximité – tout en y apportant une dynamique nouvelle. Nous voulons continuer à produire au Luxembourg des peintures et vernis de très haute qualité, élargir notre présence et rester une référence incontournable pour tous ceux qui recherchent des produits fiables et performants.

1. De la chaleur et de l'élégance : à Leudelange, Peintures Robin accueille la clientèle dans un *showroom* à son image.

2. Profondément attaché à l'entreprise, Steve Gereke va en devenir le CEO.

3. L'entreprise écrit son histoire à Useldange depuis presque 100 ans.



PLUS D'ARTICLES
IT'S MY STORY

MONOPRIX

PLUS PRÈS DE LA LIBERTÉ!

TEXTE : CATHERINE MOISY

PHOTOS : EMMANUEL CLAUDE / FOCALIZE

Le Monoprix-gare, le plus ancien de la chaîne à Luxembourg, a investi de nouveaux locaux, situés à quelques encablures de son précédent emplacement, avenue de la Liberté. Nouveau départ donc pour l'enseigne qui a fait son entrée sur le marché luxembourgeois il y a déjà 13 ans.

Contraint de quitter ses murs pour laisser place à des travaux complets de rénovation à son ancien emplacement de la rue du Fort Bourbon, Monoprix-gare s'était mis en quête d'un nouveau lieu. «*Idéalement, nous aurions souhaité trouver un local de 1.500 m², pour pouvoir nous agrandir un peu*, détaille Philippe Huger, qui dirige le groupe Monoprix Luxembourg. *Malheureusement, cela n'a pas été possible, mais l'immeuble en coin que nous occupons maintenant, libéré par une banque, s'est avéré une belle opportunité, malgré une surface de seulement 900 m²* ». La nouvelle adresse, située à l'angle de la rue Jean Origer et de l'avenue de la Liberté est, en effet, très bien placée entre deux arrêts du tram. Elle bénéficie en outre de sept vitrines sur l'avenue, qui apportent une agréable clarté aux espaces de vente, assurent une très belle visibilité à l'enseigne et lui confèrent un caractère prestigieux grâce à l'alignement de plusieurs façades en pierre naturelle. «*Même si la recherche d'un nouveau local s'est avérée compliquée, nous ne voulions pas renoncer au quartier gare car c'est ici que nous avons construit notre notoriété il y a 13 ans et que nos clients nous sont fidèles malgré quelques*

vents contraires traversés au long des années (travaux du tram, covid 19, concurrence plus intense, ndlr)».

On entre dans le magasin par la pointe du triangle formé par les deux rues adjacentes et on est tout de suite accueilli par quelques articles de décoration, et les rayons vêtements féminins, maquillage et parfumerie. «*Comme nous avons moins de surface que précédemment, nous avons dû faire des arbitrages*, poursuit Philippe Huger. *Nous avons renoncé à certains rayons qui sont par ailleurs présents dans notre magasin de la place Guillaume II et y sont très performants: la gamme complète de décoration ainsi que les vêtements pour enfants et le rayon bébé qui occupent un étage complet de ce point de vente.*» Le quartier gare est résidentiel et draine une clientèle d'habitants; on y croise également des actifs qui cherchent à se restaurer à l'heure du déjeuner, ainsi que des gens de passage vers la gare, contents de faire encore quelques courses avant de rentrer chez eux. L'offre alimentaire est donc spécifiquement importante et un accent particulier a été mis sur le bar à salades et le snacking. «*L'offre*

est ici un peu différente de celle du magasin Guillaume II dont la clientèle est plus touristique ou composée de gens qui font du shopping en centre-ville.»

Monoprix compte deux magasins principaux (place Guillaume II et avenue de la Liberté), deux formats plus petits sous l'enseigne Monop' (rue Joseph Junk et avenue Pasteur) ainsi qu'un site de vente en ligne. Tous les points de vente proposent la livraison à domicile. Quand on demande à Philippe Huger si d'autres projets sont en préparation, sa réponse fuse: «*Nous allons d'abord finaliser cette nouvelle ouverture! Mais bien sûr, nous restons attentifs aux opportunités, surtout dans les nouveaux quartiers.*»

1. 2. 3. Le nouveau Monoprix-gare, installé avenue de la Liberté dans des locaux lumineux et modernes, propose une offre repensée avec rayons alimentaires attrayants, bar à salades et un espace mode & beauté pour répondre aux besoins de la clientèle fidèle du quartier.



PLUS D'ARTICLES
IT'S MY STORY



WAKO investit à Redange pour valoriser l'excellence locale

Le fabricant de portes et fenêtres vient d'inaugurer un nouveau hall de production à Redange, doublant sa capacité industrielle et modernisant en profondeur son outil de fabrication. Un projet stratégique, qui traduit une ambition claire : soutenir le marché tout en renforçant un modèle fondé sur la qualité et le savoir-faire local.

Avec cette extension, le site luxembourgeois franchit un cap. La capacité de production atteint désormais 50 000 châssis par an, portée par une organisation industrielle entièrement repensée. « Cet investissement s'inscrit dans une logique de développement stratégique assumée, avec la volonté d'accompagner le marché et d'anticiper plutôt que subir », explique Olivier Legendre, CEO du groupe.

Des processus améliorés

Le nouveau hall fonctionne en synergie avec l'atelier historique, modernisé en parallèle. L'ensemble permet une meilleure fluidité des flux et une maîtrise accrue des processus. Automatisation, capteurs, contrôle par caméras : les technologies intégrées visent à garantir une qualité constante, tout en renforçant la performance industrielle. « Nous avons repensé l'ensemble de notre outil de production pour gagner en précision, en efficacité et en qualité. Nos clients attendent des produits irréprochables, et cet investissement nous permet de franchir un cap supplémentaire », souligne le dirigeant.



photo @Wako Luxembourg

Valoriser un savoir-faire local

Ce projet, surtout, contribue à valoriser un savoir-faire local, intrinsèquement lié à la réussite de WAKO. Fondée en 1930 à Differdange, l'entreprise revendique un ancrage luxembourgeois fort, qu'elle entend pérenniser. « Le site de Redange s'est imposé au fil du temps comme un centre d'excellence pour la fabrication de châssis en PVC. Les équipes y ont développé une expertise reconnue, que le groupe souhaite préserver et renforcer, explique le CEO. Investir ici, c'est investir dans ces compétences et dans cette expertise locale. »

WAKO fonde sa force sur la combinaison entre des processus industriels performants et une véritable culture du métier. L'automatisation et les technologies avancées viennent soutenir, sans s'y substituer, un savoir-faire artisanal unique.

Une offre étendue

Au-delà du Luxembourg, cette dynamique d'investissement s'inscrit dans une stratégie plus large à l'échelle belgo-luxembourgeoise. Récemment, WAKO a renforcé ses capacités industrielles en Belgique, notamment sur son site spécialisé dans l'aluminium à Suarlée et à travers l'intégration d'Aluzon à Zonhoven.

Cette organisation multi-sites permet au groupe de couvrir l'ensemble des besoins du marché, en combinant PVC et aluminium, du standard aux projets les plus techniques. Elle renforce également sa capacité à accompagner les professionnels avec réactivité, tout en maintenant des standards de qualité élevés.

WAKO
PORTES & FENÊTRES

Contact : + 352 58 80 65
www.wako.lu/fr



ANNY WIRTH BY JOY

L'APPRENTISSAGE : LE MEILLEUR DES CHOIX !

TEXTE : CORINNE BRIAULT
PHOTOS : LAURENT ANTONELLI / AGENCE BLITZ

En 1884, Johann Wirth et son épouse Anna Hebelor ouvrent une boutique de tissus et un atelier de couture à Redange-sur-Attert. Baptisée *Textil Wirth* en 1914, la boutique, passée de main en main au fil des générations familiales, est rebaptisée Anny Wirth, puis cédée en 2011 à Simone Schartz, une employée fidèle de la maison. En 2016, Joy Linden, jeune apprentie diplômée d'un DAP conseillère en vente, intègre la boutique, pour s'en voir confier les clés en 2025. C'est désormais elle qui fait perdurer la tradition de cette enseigne plus que centenaire. Entretien.

Parlez-nous de votre parcours ?

Jusqu'à mes 18 ans, j'ai toujours été très indécise à l'école quant à l'orientation que je devais prendre pour mes études. Je ne savais jamais vraiment quelles voies choisir pour mon avenir et j'ai essayé différentes sections sans jamais être satisfaite. Puis, j'ai décidé de me lancer dans le monde du travail sans vraiment savoir non plus par où commencer. Spontanément, j'ai choisi de suivre un apprentissage dans la vente, mais en me demandant si cela allait me plaire. La seule certitude que j'avais à ce moment-là était que je voulais exercer des responsabilités et découvrir concrètement le monde du travail. J'ai réussi mon DAP (diplôme d'aptitude professionnelle) conseillère en vente avec succès, et comme j'avais suivi mon apprentissage dans une boutique vendant tout le nécessaire pour les nourrissons, j'ai continué à travailler dans ce magasin. Cela me plaisait, mais je ne me sentais pas tout à fait épanouie dans ma vie professionnelle.

Comment avez-vous intégré la boutique Anny Wirth ?

Un jour, une de mes anciennes professeures de la formation au DAP est entrée dans le

magasin où je travaillais et m'a indiqué que je pouvais contacter la boutique Anny Wirth, qui recherchait des collaborateurs et que cela pourrait me correspondre. Ce que j'ai bien entendu fait. J'ai hésité après l'entretien, mais finalement, j'ai suivi mon intuition et j'ai accepté leur proposition. Cela fait aujourd'hui 10 ans que je travaille dans cette entreprise, et je m'y sens pleinement à ma place et épanouie !

Quels avantages avez-vous vu à suivre un apprentissage ?

Je n'y vois que des avantages ! Suivre un apprentissage est la meilleure décision que j'ai prise dans ma vie ! Quand on est indécis comme je l'étais, que l'on ne sait pas si on veut rester à l'école pour suivre un cursus long ou intégrer le monde du travail ni dans quel domaine exercer, l'apprentissage offre une excellente alternative. Ce n'est pas du tout une voie de garage. On est responsabilisé, on est rémunéré et, en même temps, on reste encadré par l'école en étant toujours en formation et en n'entrant pas encore dans le rythme d'une vie professionnelle d'adulte. Cela allie la formation théorique et générale auprès d'une école professionnelle et la formation pratique dans une entreprise où



l'on est soutenu par un patron. C'est un mix fantastique. J'ai vécu mon apprentissage comme la meilleure période de toute ma scolarité, une manière de m'assumer plus vite et de grandir en étant maîtresse de ma vie, mais à mon rythme.

C'est aussi une des raisons pour lesquelles aujourd'hui, après avoir suivi une formation de tutrice en entreprise en 2021, j'accueille volontiers des apprentis. Je veux leur donner la chance que j'ai eue de suivre un apprentissage et d'entrer dans le monde du travail par ce biais. D'ailleurs, avis aux



amateurs, je recherche des apprentis en ce moment!

Vous êtes devenue gérante en 2025. Est-ce que cela a été une évidence? Avez-vous hésité?

En entrant dans cette entreprise, je n'avais jamais prévu d'en devenir la gérante quelques années plus tard! Durant toutes ces années avant la reprise, j'ai appris beaucoup de choses, j'ai été bien formée, j'ai eu de plus en plus de responsabilités et un jour, on m'a demandé si cela me dirait de reprendre la boutique. Je n'ai pas hésité longtemps avant d'accepter. Depuis, je ne me suis jamais demandé si j'avais fait le bon choix, je n'ai jamais douté ni remis en question cette décision. C'était comme une évidence pour moi, je reste motivée et je me dis que j'ai eu beaucoup de chance d'avoir rencontré des personnes qui ont cru en moi, m'ont soutenue et m'ont offert cette formidable opportunité. Pour cette raison, j'ai conservé l'esprit chaleureux de la boutique et son nom, en y ajoutant ma petite touche personnelle, le *By Joy*.

Qu'est-ce que vous plaît le plus dans votre profession?

J'adore le contact avec les gens et je suis heureuse d'être très bien entourée par une équipe formidable. Pour la petite histoire, parmi mes collègues, il y a une personne qui a passé son DAP conseiller en vente dans la même promo-

tion que moi! J'adore conseiller mes clientes, qui sont restées fidèles. J'aime les beaux vêtements, suivre la mode. Ici, le côté humain prime sur tout, que ce soit avec les clientes ou avec l'équipe. Mon travail est devenu une véritable passion, là où je me sens bien, où je peux évoluer, même si quelquefois c'est difficile car je suis seule maintenant à prendre les décisions. Je ne compte pas mes heures et j'ai la responsabilité d'avoir des employés. Je reste enthousiaste; ce n'est que du stress positif et c'est une joie de venir tous les jours!

Quels conseils donneriez-vous à des jeunes qui hésiteraient à suivre un apprentissage?

Ose! Il n'y a que de bonnes raisons de suivre un apprentissage! Sors de ta zone de confort, tu apprendras beaucoup de choses sur toi, et apprendras un métier. Tu vas avoir de nombreuses responsabilités; même si c'est parfois difficile, tu n'en sortiras que grandi. Tu ne regretteras jamais ton choix, ce n'est que du positif!

1. 2. 3. Joy Linden a intégré la boutique comme jeune apprentie en 2016 et en est aujourd'hui la gérante.



PLUS D'ARTICLES
IT'S MY STORY

PLUS DE 130 ANS D'HISTOIRE...

En 1884, Johann Wirth ouvre, avec son épouse Anna Hebel, une boutique de tissus et un atelier de couture à Redange-sur-Attert. Un costume complet, taillé sur mesure, n'y coûte alors pas plus de 24,50 francs luxembourgeois (FLUX). On peut y trouver un pantalon à partir de 3,75 FLUX et une cravate pour seulement 80 centimes de FLUX. En 1914, Textil Wirth, nouveau nom de l'entreprise, emménage Grand'Rue à Redange, où Johann Wirth a acquis un local qu'il a entièrement rénové. Il y confectionne des vêtements sur mesure avec ses fils. Au début des années 1950, l'entreprise est scindée en deux parties. Charles Wirth et son fils Jean, petit-fils du fondateur, poursuivent l'atelier de couture, tandis que ses filles, Annie et Martha, se consacrent à la vente de vêtements pour hommes. Marie, Anna et Wendelin – le père d'Anny Wirth – ouvrent, au numéro 78 de la Grand'Rue, l'adresse actuelle, une boutique de prêt-à-porter féminin. Après 43 ans au service de sa clientèle, Anny confie sa boutique à Simone Schmartz, une employée fidèle depuis 1981. En 2025, cette dernière prend une retraite bien méritée. C'est à Joy Linden, employée dans la boutique depuis 2016, que revient la responsabilité de perpétuer la tradition de la maison.

KEEP CONTACT

SAASKIA INTÈGRE LES MODÈLES DE LANGAGE DE MISTRAL AI

TEXTE : CORINNE BRIAULT
PHOTO : ENVATO



Développée par l'agence Keep Contact, la plateforme de veille média Saaskia passe à la vitesse supérieure. Elle évolue et intègre les modèles de langage de Mistral AI pour une nouvelle ère dans l'analyse de l'information au Luxembourg comme à l'international.

Avec cette intégration, Saaskia dépasse le cadre du monitoring traditionnel pour proposer une lecture plus structurée, plus rapide et plus stratégique de l'information. Dans un environnement médiatique toujours plus dense et fragmenté, la capacité à transformer un volume important de contenus en *insights* directement exploitables devient un enjeu clé pour les organisations. Cette évolution s'inscrit dans une approche hybride : chaque analyse produite par Saaskia reste supervisée, vérifiée et enrichie par ses utilisateurs. Cette intervention humaine garantit la contextualisation, la hiérarchisation de l'information et la qualité éditoriale finale, éléments essentiels dans un environnement où la donnée seule ne suffit plus.

Cette complémentarité entre technologie et expertise humaine constitue un pilier du positionnement MediaTech de Saaskia. «L'intégration de Mistral AI marque une

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

Grâce à Mistral AI, la plateforme permet désormais de générer automatiquement des synthèses thématiques à partir de d'articles. Les utilisateurs accèdent ainsi à une lecture immédiate des enjeux, facilitant la prise de décision et la priorisation des actions. L'objectif étant de passer d'une accumulation d'informations à une compréhension claire, structurée et directement exploitable de leur environnement médiatique, ce qui constitue également un avantage stratégique. Au-delà des capacités de synthèse, l'intelligence artificielle renforce l'ensemble de la chaîne de traitement. L'extraction des contenus gagne en précision grâce à l'amélioration des technologies

de reconnaissance et de structuration des données et s'effectue dans le respect des droits d'auteur, de la conformité RGPD et du pluralisme médiatique.

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



PLUS D'ARTICLES
IT'S MY STORY



EASYPRO CYBER : L'ASSURANCE CYBER ACCESSIBLE AUX PME, ARTISANS ET COMMERCE

Dans un monde connecté, la cyberattaque n'est plus une menace théorique réservée aux géants. Elle cible désormais quotidiennement PME, artisans et commerces, paralysant les systèmes et menaçant la confiance des clients. Avec un risque 21 fois supérieur à celui d'un incendie, la question n'est plus de savoir si vous serez attaqués, mais quand.



Une nouvelle réalité pour l'industrie et le commerce

Les cybercriminels ciblent toutes les entreprises, menaçant leur pérennité par des pertes moyennes de 60 000 €, des blocages d'activité et des atteintes à la réputation. Souvent causées par une erreur humaine, ces failles paralysent l'accès aux données essentielles et entraînent des sanctions.

easyPRO Cyber : Une approche globale en trois piliers

Face à la hausse des cyberattaques, la nouvelle assurance easyPRO Cyber de LALUX propose une stratégie complète reposant sur trois axes : **Anticiper, Réagir et Réparer.**

Anticiper

La solution propose un scan de cybersécurité gratuit pour identifier les vulnérabilités, suivi d'une surveillance continue via la plateforme Dattak Defense. Celle-ci offre alertes en temps réel, audits avancés et simulations de phishing pour renforcer la sensibilisation des équipes.

Réagir

En cas d'incident, plus de 50 experts spécialisés interviennent 24h/24 et 7j/7 avec un temps de réponse inférieur à 2 minutes. L'objectif : contenir l'attaque, sécuriser les systèmes, gérer la communication de crise et accompagner l'entreprise dans ses obligations réglementaires.

Réparer

easyPRO Cyber prend en charge les conséquences financières de l'attaque : reconstitution des systèmes et données, pertes d'exploitation, frais de négociation de cyber-extorsion et frais de défense. L'entreprise peut également conserver son prestataire informatique habituel, les frais étant couverts après validation.

Une solution accessible à tous les professionnels

La cyber-assurance devient accessible aux petites structures grâce à des démarches simplifiées et des primes adaptées au chiffre d'affaires. Elle offre une protection complète (360°) contre les intrusions, les erreurs humaines, les fraudes et les défaillances techniques. Protégez votre activité, vos clients et votre réputation.

Passez de la réaction à la prévention dès aujourd'hui : demandez votre scan de cybersécurité gratuit pour évaluer vos vulnérabilités. Dans un monde numérique, la cybersécurité est la fondation de toute croissance durable.





BONTE

L'AUTOMATISATION COMME LIGNE DE CONDUITE!

TEXTE: CORINNE BRIAULT
PHOTOS: BONTE ET C.B. (3)

Fondée en 1991, la société Bonte, basée à Nocher dans le nord du Luxembourg, est spécialisée dans l'automatisation de lignes complètes d'embouteillage, mise en BIB (*Bag in Box* ou cubi) et de soutirage en fûts. Quelque 1.500 machines ont déjà été installées à travers tout le Benelux, principalement dans des entreprises évoluant sur le segment des liquides (vins, bières, eaux, jus, savons, produits chimiques...). Entretien avec Patrick Bonte, directeur.

Comment est née votre activité? Pouvez-vous nous la décrire?

C'est une longue histoire et c'est aussi le fruit d'une rencontre ! Je suivais des cours d'italien, au tout début de ma carrière, et j'ai rencontré mon premier employeur qui était actif dans la vente de ces machines. Pour résumer, au fil des années, d'autres associés ont pris des participations dans de nouvelles sociétés. Il y a eu des discussions avec des gros groupes internationaux pour racheter ces entreprises, certains associés ont voulu se séparer, puis s'associer avec d'autres... Dans ce contexte, fait de rachats et d'associations, je ne souhaitais plus rester directeur. Je me suis donc lancé à mon propre compte. J'étais d'abord basé en Belgique et lorsque j'ai créé mon entreprise, un client luxembourgeois m'a suggéré de venir m'installer au Grand-Duché, ce que j'ai fait en 1995. Et depuis plus de trois décennies, ma société est active dans la fourniture de machines d'embouteillage et d'emballage de qualité sur tout le Benelux. Je travaille en étroite collaboration avec mes clients, qui me décrivent leur besoin pour l'installation, la maintenance et la livraison





2



3

de différentes machines, puis j'effectue un plan pour les lignes de machines avec mes fabricants, dont je suis l'agent exclusif au Benelux. Après accord, les lignes de machines sont montées. En fonction du produit à conditionner, notre entreprise peut fournir tous les convoyeurs intermédiaires et presque toutes les machines: la souffleuse de bouteilles, le dépalettiseur, le redresseur et la banderoleuse de palettes. À cela s'ajoutent des cuves, des mélangeurs, des filtres et des machines pour nettoyer ou stériliser les cuves et les remplisseuses, des équipements pour le bouchage et le capsulage, pour étiqueter les bouteilles, ou positionner les bouteilles dans des cartons ou des boîtes d'une manière spécifique. Nous comptons parmi nos clients des PME, mais aussi de grands groupes, tels que des laiteries, des entreprises de cosmétiques, des

vignerons, des brasseries... cherchant à automatiser leurs processus... avec une expertise dans la gestion de différentes formes et tailles de contenants pour divers produits.

Qu'est-ce qui vous différencie de la concurrence ?

Nous sommes très réactifs. Nous pouvons répondre aux différentes demandes dans les 24h, même si ce sont des interventions techniques, puisqu'aujourd'hui la plupart des machines sont connectées à distance et ne requièrent quasiment plus d'avoir un technicien qui se rend sur place. J'ajoute que nos machines sont tellement fiables que les interventions sont de plus en plus rares! Nos concurrents sont de très grands groupes, mais nous nous plaçons dans le top 5 en termes de qualité de produits et de services.

Comment envisagez-vous la suite de votre activité ?

Malheureusement, aucun de mes trois enfants ne souhaite reprendre l'entreprise. J'ai du mal à trouver un repreneur malgré toutes les démarches que j'ai entreprises, notamment avec l'aide de la House of Entrepreneurship de la Chambre de Commerce. Mes fournisseurs et les entreprises avec

lesquelles je travaille sont au courant de la situation. Peut être que par leur biais, je vais trouver une solution dans les prochains temps, car il serait dommage de perdre ce que j'ai construit.

Un conseil aux jeunes entrepreneurs ?

Ce que j'ai appliqué à ma société. Vendre du matériel de qualité, c'est primordial pour avoir une bonne clientèle. Puis, être réactifs, proposer un bon service et assurer le suivi auprès des clients. Et... acheter ma société serait un très bon conseil également!

1. 2. La société Bonte conçoit et réalise des lignes de machines automatisées pour l'embouteillage et l'emballage sur tout le Benelux.

3. Patrick et Martha Bonte.



PLUS D'ARTICLES
IT'S MY STORY



DATACHI

THE BEST VERSION OF HUMAN

TEXT: DATACHI AND C.B.
PHOTO: DATACHI

Merkur regularly highlights the growing dynamism of Luxembourg's entrepreneurial landscape by featuring creative startups. Among the featured entrepreneurs is Rai Chadee, founder of DataChi. The startup develops artificial intelligence solutions designed to support sales operations and certain customer relationship management activities. Its AI platform, Virtual Team Mates (VTMs), is a suite of AI agents designed to assist sales teams with specific operational tasks related to lead generation, opportunity tracking, and customer relationship management.

Pitch your startup!

DataChi is the idea that data isn't cold or mechanical, it has energy, it has pulse, it has humanity within it. Chi is the life force. We believe data, when used right, should feel alive, and more importantly, it should give life back to the people using it. The energy that turns raw numbers into human understanding. Our motto is More Human than Humans. Humans are extraordinary, empathetic, creative, relationship-driven, ambitious. But the systems and tools we've built around them...they've slowly squeezed the humanity out of the workday. Endless admin, repetitive tasks, data entry, follow-ups — none of that is why talented people chose their careers. DataChi's AI Agents handle all of that. So the human gets to show up as the best version of themselves, more present with customers, more thoughtful, more energized, more connected to the people around them. We don't make people less human by introducing AI. We make them *more* human by removing everything that was getting in the way of it.

How did you come up with your idea?

I spent over 25 years in enterprise sales. And somewhere along the way, something shifted. The targets kept going up. The selling time kept going down. And the admin, the CRM updates, the forecast preparations, the Excel sheets, the intelligence tools kept multiplying. I remember sitting at my desk at 1am. Not closing deals. Not talking to clients. Updating fields in a system that nobody was reading. And I knew this was happening to every sales rep, every sales leader, every CRO across every company I'd ever worked with. The system was consuming the people it was supposed to support. That night is where DataChi began. I owned and sold a consulting business in London in the past, so I knew I could do it again.

Why Luxembourg?

The main driver was economic stability. Luxembourg has the highest GDP per capita in the world. It doesn't do economic drama. For investors and enterprise customers evaluating whether to trust a young company with their data and workflows, that stability is quietly

reassuring. Access to the EU markets (population of 450M) was another big reason - One entity, one regulatory framework. Incorporating in Luxembourg gives us a passport into every EU market without the complexity of entity-by-entity expansion. Also, PayPal, Amazon, Skype, Rakuten, all chose Luxembourg as their European headquarters. The playbook has been validated repeatedly. Finally, the talent pool is genuinely international. The workforce is already diverse, mobile, and accustomed to working across cultures and time zones, exactly the kind of team you want when you're building a company.

What is the next step?

Our 90-days plan is to have 10 customers per region (UK and Luxembourg) while the product team focuses on building DataChi's AI Agents (VTMs) for different verticals to help other departments and businesses.



PLUS D'ARTICLES
IT'S MY STORY



Formatiounen, déi dech weiderbréngen.

NOS DOMAINES D'EXPERTISE, VOTRE TREMLIN VERS LA RÉUSSITE :

- > Planification territoriale & construction durable
- > Environnement nature & forêt
- > Luxembourg Drone Center
- > Numérique & Data
- > Human Skills
- > Social & Santé
- > Mobilité
- > Industrie & Process



Informations & Inscriptions



www.cnfpc.lu



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de l'Éducation nationale,
de l'Enfance et de la Jeunesse
Service de la formation professionnelle

cnfpc
CENTRE NATIONAL
DE FORMATION
PROFESSIONNELLE
CONTINUE

LAMY

PROPERTY

L'INVESTISSEMENT
HÔTELIER,

LE PATRIMOINE
IMMOBILIER
DURABLE



JE DÉCOUVRE



POURQUOI INVESTIR AUJOURD'HUI ?

- Gestion sans souci**
 - La gestion de votre bien est prise en charge professionnellement.
- Avantages fiscaux**
 - Récupération de la TVA
 - Optimisation fiscale
 - Diversification du patrimoine
- Une rentabilité sécurisée**
 - En 2025, plus de 90% des investisseurs ont renforcé leur investissement dans l'hôtellerie. (SOURCE : CBRE)
 - Un secteur en forte reprise, avec des volumes en hausse en Europe
- Un emplacement stratégique**

NONBE

UN ÉPICURIEN MISANT SUR L'AUTHENTICITÉ

TEXTE : CORINNE BRIAULT
PHOTOS : CHAMBRE DE COMMERCE

En japonais, Nonbe pourrait signifier «*épicurien*», un bon vivant, une personne qui festoie et fait bonne chère. Jean-Paul Choi et son épouse Li Hui ont voulu ajouter à ce terme une dimension authentique lorsqu'ils ont choisi de nommer leur restaurant ainsi. Regroupant sous un même toit la brasserie Izakaya au rez-de-chaussée et l'expérience Omakase inspirée des codes du Kaiseki, Nonbe propose ainsi un bel éventail de ce que la cuisine japonaise peut offrir d'expériences gustatives. L'établissement, agencé par Shuhei Aoyama, architecte japonais renommé, est aujourd'hui l'une des rares adresses du pays, reconnues par l'ambassade du Japon pour son approche authentique de la cuisine japonaise. Elle bénéficie, en outre, d'une gamme exceptionnelle de sakés, le propriétaire de la maison ayant obtenu une reconnaissance internationale en terminant vice-champion du *Sake Sommelier of the Year* en 2014 à Londres. Entretien avec cet ancien cadre du secteur financier, qui a tout quitté un beau jour pour se lancer dans la restauration. (Visite du 24 avril 2026)



Vos projets actuels ?

Aujourd'hui, huit ans après avoir lancé notre restaurant, nous continuons de développer le concept autour de notre idée de base, qui était de proposer une cuisine japonaise authentique, avec une vraie exigence sur les produits et les expériences gustatives. Nous souhaitons aussi mettre davantage en avant notre sélection de sakés, qui compte des références encore peu connues au Luxembourg. Puis, nous voulons faire connaître plus largement notre établissement. Dans cette optique, nous organisons des ateliers, ou nous participons à de nombreux événements en dehors du restaurant, ce qui nous permet de faire découvrir notre approche culinaire dans un autre cadre, tout en gardant notre haut niveau d'exigence. Ma femme s'investit beaucoup dans la cuisine et la pâtisserie. Elle a suivi une formation à l'école Ferrandi Paris (*reconnue pour son excellence dans les formations en pâtisseries, ndlr*), auprès de professeurs MOF (Meilleurs Ouvriers de France, *diplôme reconnaissant l'excellence pour les professionnels maîtrisant leur métier dans différents secteurs, ndlr*). Nous essayons aujourd'hui de mettre cette expérience en valeur à travers des pâtisseries d'inspiration japonaise.



Qu'est-ce qui vous différencie de la concurrence ?

C'est une cuisine japonaise traditionnelle, pas une cuisine fusion, dans le sens où nous évitons d'utiliser des produits comme l'huile d'olive ou la truffe, qui ne font pas partie des bases traditionnelles de la cuisine japonaise. Notre cuisine reste cohérente et fidèle à ses bases, avec une attention particulière apportée à l'origine de nos produits, aux assaisonnements et aux équilibres. Tout est réalisé sur place et nous proposons aux clients deux approches : une cuisine Izakaya qui reste accessible, et une expérience Omakase plus construite.

Quelles difficultés rencontrez-vous ?

La première difficulté, c'est souvent de faire comprendre le positionnement de notre établissement. D'abord, si vous regardez l'agencement, nous n'avons pas beaucoup de tables dans le restaurant. Nous souhaitons que la qualité soit égale et constante et que l'expérience soit inoubliable. Faire de la *fast food*, de gros volumes, ce n'est pas dans notre philosophie. Puis, la cuisine japonaise est parfois perçue de manière très différente selon les personnes. D'un côté, il y a ceux qui s'attendent à quelque chose de très gastronomique, de l'autre, ceux qui pensent que c'est une cuisine très simple, ou qui en ont une vision parfois influencée par des amalgames de cuisines asiatiques ou des adaptations aux goûts locaux.

Nous ne sommes pas sur ces approches et nous essayons d'expliquer notre démarche à nos convives. Autre difficulté, l'approvisionnement. Pour rester fidèles à la cuisine japonaise traditionnelle, nous devons importer une partie de nos ingrédients de base, tout en composant avec ce qui est disponible en Europe. Ce n'est pas toujours simple. Enfin, comme beaucoup de nos confrères dans la restauration, le recrutement reste un vrai défi, surtout pour trouver des profils qui partagent notre exigence.

Un indispensable pour entreprendre ?

Premièrement, je pense que l'on doit avoir des valeurs fortes, mais aussi savoir où sont ses limites. Un des risques peut être de construire un concept qui ne tient que si on se donne en permanence à plus de 100%. Sur le court terme, cela va fonctionner, mais sur la durée, personne ne va tenir le rythme. Cela vaut pour l'équipe également : un modèle trop exigeant en permanence devient rapidement difficile à maintenir collectivement. Il faut donc construire quelque chose de stable, capable de fonctionner à un rythme que tout le monde pourra suivre. Cela demande beaucoup d'engagement. Il faut être prêt à travailler beaucoup, à sortir de sa zone de confort, et à faire passer l'entreprise avant soi. La gestion de la trésorerie, notamment le fait de réinvestir dans son entreprise, est aussi essentiel pour tenir sur le long terme.



Une source d'inspiration ?

Sur le plan entrepreneurial, mon inspiration vient surtout de mes parents. Ils ont beaucoup travaillé, ont fait beaucoup de sacrifices pour que nous puissions nous intégrer et faire des études. J'ai appris de leurs erreurs, mais aussi à construire quelque chose sur la durée. Sur le plan culinaire, le plaisir de la table et les moments que l'on partage sont une autre source d'inspiration et enfin, la découverte du Japon, les rencontres et les voyages ont été déterminants dans mon parcours.

Un bon investissement ?

Je pourrais considérer mon restaurant comme tel mais je ne vois pas ce projet uniquement comme un investissement financier. C'est surtout un engagement en temps, en énergie et en réflexion. C'est une entreprise à taille humaine, que nous avons construite à deux, avec mon épouse, et dont je suis aujourd'hui fier. Il reste encore du chemin à parcourir, mais si nous continuons à avancer avec la même exigence, ce sera exactement ce que nous avons imaginé et ce sera donc le meilleur des investissements.

1. 3. L'établissement est agencé par Shuhei Aoyama, architecte japonais renommé. Il regroupe sous un même toit la brasserie Izakaya au rez-de-chaussée et l'expérience Omakase inspirée des codes du Kaiseki, à l'étage.

2. Carlo Thelen, directeur général, Chambre de Commerce (à d.); Jean-Paul Choi et son épouse Li Hui, restaurant Nonbe.



PLUS D'ARTICLES
IT'S MY STORY



SOPINOR

L'HUMAIN COMME CAPITAL

TEXTE: CORINNE BRIAULT
PHOTOS: LAURENT ANTONELLI / AGENCE BLITZ

Créée par Orlando Pinto, l'entreprise Sopinor Construction célébrera ses 25 ans en 2027. Entrant dans une phase de maturité, la société de construction, qui a connu un développement fulgurant, compte désormais dans le paysage luxembourgeois comme un acteur connu et reconnu. Avec des activités qui se sont constamment diversifiées au cours des années, les camions rouges de Sopinor Construction sont aujourd'hui présents sur de nombreux chantiers du pays. Entretien avec Franck Becherel, directeur général.

(Visite du 24 avril 2026)

Vos projets actuels ?

Nous en avons évidemment beaucoup en simultané, c'est inhérent à nos métiers historiques touchant aux infrastructures de transport, voiries et réseaux. Actuellement, nous avons une cinquantaine de chantiers qui tournent en parallèle sur l'ensemble du territoire. Pour n'en citer que quelques-uns, nous travaillons sur le tronçon «Konrad Adenauer» du tramway à Luxembourg-ville. Ce chantier est pour nous à la fois une grande fierté et un honneur parce que nous accompagnons Luxtram depuis sa création. Cette collaboration est le fruit d'une relation de confiance développée au fil des années. Puis, dans un autre domaine touchant à la mobilité douce, nous avons donné, en présence des ministres de la Mobilité et de l'Environnement, le premier coup de pelle de la piste cyclable Kleinbettingen – Steinfort, un projet Interreg transfrontalier, qui a comme objectif d'assurer une liaison cycliste sécurisée entre le Grand-Duché de Luxembourg et la Belgique. Avoir été associés à ce projet nous rend également très fiers. Enfin, en-

core dans un autre registre, je citerais la réalisation du parking Piko à Rodange, qui est en cours d'exécution, une activité de bâtiment moins présente par le passé mais que nous développons maintenant. Enfin, nous sommes impliqués aussi dans l'aménagement des infrastructures de voiries du futur quartier d'habitation écologique et durable du *Kuebebiërg* au Kirchberg, qui va accueillir le prochain site du Lycée Michel Lucius.

Qu'est-ce qui vous différencie de la concurrence ?

Orlando Pinto, entrepreneur dans l'âme a su bâtir à force d'engagement et de convictions une équipe à son image, volontaire, solidaire, dévouée et profondément humaine. Donc, en premier lieu, l'engagement de nos collaborateurs. C'est vraiment notre marque de fabrique, et c'est ancré au plus profond de l'ADN de Sopinor depuis 25 ans ! Cela permet d'avoir une grande proximité avec nos clients, qui nous font confiance et savent qu'ils peuvent compter sur nous depuis toutes ces années, quelles que soient les circonstances. Les colla-

borateurs forment une force collective au sein de l'entreprise, cela nous a permis de conserver un esprit familial, bienveillant et agile, très apprécié de nos clients et partenaires.

Quelles difficultés rencontrez-vous dans votre activité ?

Elles sont multiples, et vu le contexte actuel, elles sont encore plus complexes. Sur le très court terme, nous sommes à nouveau confrontés à une situation inflationniste pour tout ce qui touche au coût des matériaux. Nous avons connu une situation similaire juste après le Covid, mais à l'époque, le gouvernement avait pris une série de mesures pour accompagner les entreprises afin qu'elles puissent faire face à leurs difficultés. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas et il ne se passe plus une journée sans que nos fournisseurs nous annoncent des hausses de prix, souvent à deux chiffres. Nous sommes pris en étau entre nos fournisseurs et nos clients sur lesquels nous ne pouvons pas systématiquement répercuter toutes ces hausses. Nous sommes engagés dans un rapport de force qui n'est pas tenable



1

pour l'économie de nos entreprises, d'autant que nous n'avons pas de visibilité sur le plan géopolitique, l'avenir est incertain. Nous avons tous besoin de retrouver de la sérénité. L'autre difficulté que nous rencontrons est plus structurelle, et concerne la main d'œuvre. La profession dans son ensemble fait face à un manque de ressources et de compétences. Chez les plus jeunes, nous notons une désaffection pour les métiers de la construction. Nous avons notre part de responsabilité dans cette situation. Ces dernières années, beaucoup de Portugais retournent au Portugal avant même l'âge de la pension et le renouvellement des générations ne se fait plus. Cela s'ajoute au fait qu'il existe un déséquilibre entre l'offre et la demande de main d'œuvre qui fait donc mécaniquement monter le niveau des salaires... La situation est tendue et difficile à gérer pour toute la profession.

Un indispensable pour entreprendre ?

Pour répondre, je vais m'appuyer sur mon expérience. Quels qu'aient été les sociétés pour lesquelles j'ai travaillé, j'ai toujours essayé d'allier esprit de *challenger* et humilité dans les relations avec mes interlocuteurs. Et je retrouve finalement cette double manière de voir les choses chez nos collaborateurs qui font preuve d'engagement envers l'entreprise et qui ont une grande capacité d'écoute de nos clients.



2

Une source d'inspiration ?

Le compagnonnage ! Notion qui malheureusement s'est un peu perdue au fil du temps et qu'il faudrait réhabiliter. Derrière ce mot, il y a le savoir-faire manuel, l'apprentissage sur le terrain, le parrainage par des tuteurs, toute une série de métiers nobles qui offrent la possibilité de réaliser des prouesses à la fois techniques et architecturales. Plus largement, cette transmission du savoir, le fait d'aller sur le terrain, de regarder les gens travailler, de comprendre ce qu'ils font, de les écouter... C'est une richesse incroyable. Aller sur les chantiers me procure une énergie considérable. Je suis au service de nos compagnons !

Un bon investissement ?

L'humain à 100% ! Le collectif comme modèle d'organisation. Chacun peut avoir de grandes qualités, mais on n'arrive à accomplir de grandes choses qu'en pensant collectif ! Si



3

les deux sont réunis, c'est un investissement qui sera toujours rentable sur la durée, bien plus que d'investir dans une machine, qui ne durera qu'un temps. La dimension humaine de nos métiers est bien plus importante que la dimension financière. Pour nous, le capital, c'est l'humain !

1. (De g. à dr.) Carine Maitzner, Member Relations coordinator, Chambre de Commerce; Luk Van Havenbergh, directeur Administratif et Financier, Sopinor Construction; Franck Becherel, directeur général, Sopinor Construction; Corinne Briault, rédactrice en chef, magazine Merkur; Orlando Pinto, fondateur et administrateur délégué, Sopinor Construction; Sylvie Pinto, juriste, Sopinor Construction et Carlo Thelen, directeur général, Chambre de Commerce.

2, 3. Sopinor Construction a su constamment développer ses activités au cours de ses 25 années d'existence.



PLUS D'ARTICLES
IT'S MY STORY

AU CŒUR DES ENTREPRISES : RETOUR EN IMAGES

Afin de prendre le pouls de l'économie, Carlo Thelen, directeur général de la Chambre de Commerce, effectue régulièrement des visites dans les entreprises du pays, qui ont ainsi l'occasion de présenter en détail leurs activités. Ces visites permettent également de s'enquérir du vécu ou des problèmes que les entreprises peuvent rencontrer au quotidien. Ces derniers mois, en plus des entreprises présentées sur les pages précédentes, la Chambre de Commerce s'est aussi rendue chez...



1. 3. Depuis plus d'un demi-siècle, Uni Primavera est devenue une référence pour tous les produits portugais au Luxembourg.

2. Carlo Thelen, directeur général, Chambre de Commerce (à g.), entouré de la famille Martins Silva à la tête de l'entreprise Uni Primavera, de Maria Dos Santos, conseillère à l'apprentissage, et de Carine Maitzner, Member Relations coordinator, Chambre de Commerce.

UNI PRIMAVERA —

UNE HISTOIRE DE FAMILLE

PHOTOS : LAURENT ANTONELLI / AGENCE BLITZ

Fondée en 1974 à Luxembourg par un couple d'entrepreneurs portugais, Rui Manuelet Irène Fernandes, la première boutique Primavera est située dans le quartier de la gare de Luxembourg-ville et spécialisée dans la vente de produits portugais traditionnels. Reprise par la famille Martins Silva, Primavera s'installe ensuite à Gasperich, avec un supermarché proposant plus de 5.000 références de produits importés du Portugal. Le centre commercial dans lequel est implanté Primavera inclut aussi plusieurs commerces complémentaires aux activités du supermarché.

Visite du 16 janvier 2026

HYDROSAT —

EAU PRÉCIEUSE !

PHOTOS : SARA OLIVEIRA ET C.B.

Hydrosat est une deep-tech spécialisée dans l'utilisation d'images satellites thermiques et d'algorithmes avancés générant des données thermiques et exploitables permettant de mesurer le stress hydrique des cultures, l'humidité des sols et d'autres paramètres agricoles et environnementaux, visant à améliorer l'irrigation, augmenter les rendements et économiser l'eau. Début 2026, l'entreprise a annoncé une levée de fonds de 60 millions de dollars.

Visite du 23 janvier 2026



1. (De g. à dr.) Dr. Albert Abelló, Applications Engineering, Hydrosat; Carine Maitzner, Member Relations coordinator, Chambre de Commerce; Royce Dalby, fondateur et président d'Hydrosat; Carlo Thelen, directeur général, Chambre de Commerce; Corinne Briault, rédactrice en chef magazine Merkur; Philippe Linster, CEO, HoST; Idris Habbassi, directeur marketing, Hydrosat et Bastien Berg, CEO, LOI.

2. 3. Hydrosat est spécialisée dans les technologies de pointe qui utilisent l'imagerie thermique pour évaluer le stress hydrique et améliorer la productivité agricole.

WEO —

APPROCHE DURABLE

PHOTOS: SARA OLIVEIRA

Hébergée à la House of Startups, WEO exploite des données d'observation de la Terre combinées à l'intelligence artificielle (IA) pour produire des analyses environnementales utiles et accessibles, dans le but d'aider les villes, gouvernements, organismes publics, ONG et autres décideurs à surveiller et gérer leurs environnements en leur donnant des outils pour améliorer la durabilité ou la gestion du territoire. WEO s'est déjà vue récompensée de



nombreux prix internationaux, comme le *World Summit Award* dans la catégorie *Smart Cities & Urbanisation* pour son approche innovante au service des objectifs de développement durable de l'ONU.

Visite du 23 janvier 2026

1. (De g. à d.) Philippe Linster, CEO, HoST; Imeshi Weerasinghe, co-fondatrice et CEO, WEO; Charlotte Wirion, co-fondatrice et CTO, WEO; Carlo Thelen, directeur général, Chambre de Commerce; Bastien Berg, CEO, LCI; Carine Maitzner, Member Relations coordinator, Chambre de Commerce et Corinne Briault, rédactrice en chef magazine Merkur.

2. L'approche innovante de WEO a été récompensée plusieurs fois.



1. 3. Virtual Rangers a déjà développé plus de 180 projets et compte 500.000 utilisateurs.

2. (De g. à d.) Carlo Thelen, directeur général, Chambre de Commerce; Carine Maitzner, Member Relations coordinator, Chambre de Commerce; Carole Battarel, manager, Virtual Rangers; Muriel Morbe, directrice Talents & Skills, Chambre de Commerce et Matthieu Bracchetti, fondateur et CEO, Virtual Rangers.

VIRTUAL RANGERS —

LA RÉALITÉ VIRTUELLE AU SERVICE DES PROFESSIONNELS

PHOTOS: C.B. ET E.CLAUDE/FOCALIZE

Créée par Matthieu Bracchetti en 2017, Virtual Rangers développe l'utilisation de la réalité virtuelle à des fins de formation, de prévention sécurité, pour enrichir les expériences culturelles ou pour répondre à certaines problématiques du secteur industriel ou de la santé. L'entreprise prévoit de s'implanter en France, en Belgique et à Singapour d'ici à 2028.

Visite du 27 mars 2026

GRIDX —

UNIQUE AU LUXEMBOURG

PHOTOS: E.CLAUDE / FOCALIZE

Rassemblant à la fois, sur plus de 40.000 m², un business center, des restaurants, un complexe hôtelier, des espaces dédiés au divertissement, et des boutiques de luxe, GridX est un complexe totalement inédit au Grand-Duché. Ouvert en septembre 2025, fruit du savoir-faire d'une entreprise familiale (Giorgetti), GridX a l'ambition de devenir un endroit d'exception.

Visite du 1^{er} avril 2026



1. Carlo Thelen, directeur général, Chambre de Commerce; Alex Giorgetti, head of Operations, GridX et Thorsten Endres, GridX project director.

2. 3. GridX compte de multiples espaces déployés sur plus de 40.000 m².

COMMENT TRANSMETTRE SON ENTREPRISE SÉRÈNEMENT ?

Héritier d'une odyssee familiale, créateur d'entreprise ou bâtisseur d'une aventure collective avec des associés... Peu importe le point de départ. Sur la ligne d'arrivée, tous les entrepreneurs se heurtent au même dilemme : trouver un repreneur pour perpétuer le travail (parfois) d'une vie. La question de la transmission d'entreprise se révèle d'autant plus sensible au Luxembourg qu'un nombre significatif de dirigeants de PME devra se résoudre à passer le témoin dans la prochaine décennie. Si aucune étude prospective ne documente précisément cette bascule générationnelle, la Fondation Idea avance un ordre de grandeur d'environ 250 entreprises à reprendre chaque année entre 2025 et 2035. Or, une transmission réussie ne s'improvise pas. Elle se prépare, s'anticipe et se structure. Voici cinq questions clés pour aborder cette étape avec sérénité.

COMMENT RENDRE SON ENTREPRISE « TRANSFÉRABLE » ?



- **structurer la gouvernance** en renforçant le management intermédiaire,
- **fiabiliser les finances** (comptabilité propre, indicateurs, prévisions),
- **sécuriser la continuité opérationnelle**: documenter les processus, déléguer progressivement,
- **dégager un horizon**: un repreneur achète un futur, pas un passé,
- **protéger les actifs immatériels** (marques, brevets, licences, bases de données clients): tout doit être en ordre et transférable.

COMMENT TROUVER LE REPRENEUR IDÉAL ?



- **le repreneur interne**: un salarié clé, un manager, un associé. **Avantage**: continuité, culture d'entreprise préservée,
- **le repreneur familial**: un enfant, un membre de la famille. **Avantage**: transmission patrimoniale et affective,
- **le repreneur externe**: entrepreneur, concurrent, fournisseur, client. **Avantage**: nouveaux moyens, synergies possibles,
- **l'investisseur financier**: fonds, *family office*, *business angel*. **Avantage**: capacité d'investissement, structuration.

À PARTIR DE QUAND UN DIRIGEANT DOIT-IL PRÉPARER SA SUCCESSION ?



Dans la pratique, les experts recommandent de s'y atteler entre 3 et 5 ans avant la date envisagée de cession. Une période nécessaire pour :

- assainir ou optimiser certains aspects liés à la gouvernance, aux finances, à l'organisation et à la poursuite ou conclusion de contrats clés,
- identifier le bon repreneur,
- anticiper les aspects fiscaux et juridiques,
- se préparer psychologiquement à céder une partie de soi.

VERS QUI SE TOURNER POUR TROUVER UN REPRENEUR ?



- la House of Entrepreneurship de la Chambre de Commerce et sa plateforme [Businesstransfer.lu](https://businesstransfer.lu),
- les banques, qui disposent d'équipes spécialisées en transmission,
- les cabinets de conseil,
- les fiduciaires, souvent au cœur de la relation avec les PME,
- les réseaux sectoriels (fédérations, clusters),
- le cercle personnel, souvent sous-estimé (clients, fournisseurs, partenaires, concurrents, etc.).

COMMENT VALORISER SON ENTREPRISE ?



- **le multiple d'EBITDA** (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* soit, en français: résultat avant intérêts, impôts, dépréciations et amortissements). Ces indicateurs mesurent la performance opérationnelle pure d'une entreprise, sans tenir compte de sa structure financière ou de ses choix comptables,
- **l'actualisation des flux de trésorerie**,
- **la valeur patrimoniale** (actifs - dettes),
- **les facteurs qualitatifs**: la solidité de l'équipe, la fidélité des clients, la position sur le marché, la propriété intellectuelle, la dépendance au dirigeant, la maturité des processus,
- **l'intervention d'un expert**: réviseur d'entreprises, banque, cabinet spécialisé, etc.



PLUS D'ARTICLES
HOW IT WORKS

Mir engagéieren eis fir d'Klima an d'Energietransitioun

Klimapakt fir Betriber :

Une journée pour lancer vos projets de décarbonation

Vous souhaitez réduire l'empreinte carbone de votre activité tout en améliorant son efficacité énergétique ? Mieux comprendre les solutions disponibles pour accompagner les entreprises ? La journée Klimapakt fir Betriber 2026, organisée par Klima-Agence et Luxinnovation le **24 juin 2026 à la Chambre des Métiers**, est l'occasion idéale pour vous informer.

Dans ce contexte, la transition énergétique devient une opportunité pour renforcer la performance et la résilience des entreprises. Que vous soyez entrepreneur en quête de solutions concrètes ou expert en transition énergétique, cette rencontre propose une approche pragmatique autour de trois axes : identification de solutions prêtes à l'emploi, un accompagnement personnalisé et une évaluation en ligne des futurs impacts.

Dès 16h, les ateliers thématiques vous permettront d'entrer dans le vif du sujet.

- **Partage d'électricité** : comprendre le concept, découvrir les outils existants et les nouveaux modèles issus de la loi du 2 avril 2026 sur le marché de l'énergie.
- **Ressources naturelles** : intégrer la gestion de l'eau et de la biodiversité à travers des mesures standardisées, avec le soutien d'acteurs institutionnels.
- **Formations** : identifier les formations disponibles, qu'elles soient directement liées à la décarbonation ou plus largement à la responsabilité sociétale des entreprises.
- **Financement** : obtenir un aperçu structuré des aides étatiques, des critères d'éligibilité et des dispositifs fiscaux pour financer vos projets.
- **Bilan carbone** : mieux comprendre les principales méthodologies, la collecte des données pertinentes et l'interprétation des résultats d'un bilan carbone.
- **Digitalisation** : exploiter les outils numériques pour optimiser vos processus, réduire vos consommations énergétiques et piloter vos émissions.



À 18h, une conférence réunira experts et décideurs publics, dont le Ministre de l'Économie, des PME, de l'Énergie et du Tourisme, Lex Delles et du Ministre de l'Environnement, du Climat et de la Biodiversité, Serge Wilmes.

La journée se conclura par un moment de networking à 20h, utile pour échanger avec des partenaires, confronter ses idées et profiter de retours d'expérience.

Klimapakt fir Betriber

Klimapakt fir Betriber est une initiative du gouvernement luxembourgeois (Ministère de l'Économie et Ministère de l'Environnement, du Climat et de la Biodiversité), mise en œuvre avec Klima-Agence et Luxinnovation, en partenariat avec la Chambre des Métiers et la Chambre de Commerce, qui accompagne les entreprises dans la mise en œuvre de projets de transition énergétique et de décarbonation via un **catalogue structuré de mesures concrètes** et de solutions innovantes.

TRANSMISSION D'ENTREPRISE: CÉDER POUR DURER

TEXTE : JEAN-MICHEL CAVALLI



PASSER LE FLAMBEAU, UN SUJET BRÛLANT AU LUXEMBOURG ?

L'Europe n'a pas volé son surnom. Le Vieux Continent grisonne, engagé, comme une bonne partie du reste du monde, dans un cycle de vieillissement avancé de ses populations. Le Luxembourg ne fait pas exception. L'âge d'or des baby-boomers relève du passé, l'essor des seniors n'est plus un phénomène naissant mais une réalité bien palpable. Appelés à constituer l'une des générations dominantes dans les décennies à venir, les 40-59 ans actuels représentent déjà 26 à 28% de la population active au Grand-Duché selon les données du STATEC. Cette évolution projette une ombre menaçante sur le modèle social luxembourgeois: financement des retraites, pression sur les dépenses de santé, contraction progressive des forces de travail... autant de signaux qui interrogent sur la pérennité de l'équilibre actuel.

Mais les effets du vieillissement ne s'arrêtent pas aux portes de notre État social. Ils affectent également le cœur battant de l'économie luxembourgeoise, dont l'ADN repose sur trois lettres: PME. Pour mesurer leur poids sur la scène nationale, il suffit de convoquer cette donnée suffisamment parlante: ces entreprises, n'excédant pas 250 salariés, représentent environ 99% de l'écosystème entrepreneurial luxembourgeois (40.000 acteurs étaient recensés en 2025) et près de 70% de l'emploi. Ce cadre posé, affleure cette problématique: une grande partie d'entre elles est amenée à changer de mains prochainement. Les estimations convergent: entre 200 et 250 PME devront être transmises chaque année au Luxembourg durant la prochaine décennie, selon un ordre de grandeur partagé par la Fondation Idea, Spuerkeess ou encore Actoria, cabinet spécialisé en transmission et cession d'entreprises. « À travers l'Europe, environ 30% des dirigeants de PME devraient en effet partir à la retraite d'ici 2035, souligne Stéphanie Damgé, directrice de la House of Entrepreneurship, avant de dresser ce constat. Or, beaucoup ne disposent pas encore d'un plan de succession concret. »

Cette bascule générationnelle représente un défi économique d'envergure: assurer la continuité des milliers de petites structures qui font la vitalité du pays. Car, derrière chaque transmission manquée, il y a plus qu'un numéro de registre: un savoir-faire, des emplois, une implantation locale, une histoire entrepreneuriale. Préserver cette richesse nationale requiert des moyens, ne serait-ce que pour financer des experts (diagnostic, valorisation, audit, aspects juridiques et fiscaux, etc.) requis pour sécuriser et finaliser une opération de ce type.

Pour favoriser ces transitions, le ministère de l'Économie luxembourgeois brosse actuellement les contours d'une prochaine aide à la transmission. Sans entrer dans les détails, le ministre Lex Delles en a fait l'annonce lors de l'événement *Entrepreneur's Days* organisé le 1^{er} décembre 2025 par la House of Entrepreneurship de la Chambre de Commerce.

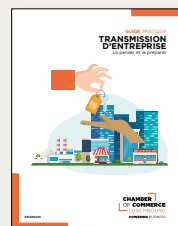
Cette (future) mesure d'accompagnement fait écho à d'autres dispositifs déployés dans les pays voisins. En Belgique, par exemple, les chèques-transmission constituent de véritables subventions régionales, financées par les pouvoirs publics wallons. Ils permettent de couvrir jusqu'à 75% des coûts d'accompagnement, dans la limite de 15.000 euros, afin de soutenir directement les projets de cession ou de reprise d'entreprise. En France, la Banque Publique d'Investissement (Bpifrance) propose des prêts dédiés, des garanties d'État et d'autres dispositifs nationaux ou régionaux qui visent à sécuriser et faciliter les opérations de transmission. En Allemagne, la banque publique fédérale joue un rôle similaire en finançant des prêts à taux préférentiels destinés aux repreneurs. Cet apport de fonds publics dans l'espace privé prouve, s'il le fallait encore, que l'avenir des PME ne se résume pas à un simple enjeu patrimonial, mais à un impératif économique collectif.

LA SNCI DONNE DU CRÉDIT AU REPRENEUR

Les candidats à la reprise d'entreprise qui ne disposent que d'une capacité financière limitée ont tout intérêt à connaître cet acronyme. Acteur central du financement public au Luxembourg, la Société Nationale de Crédit et d'Investissement (SNCI) a développé un programme spécifiquement dédié aux opérations de transmission. Baptisé proTransfer, ce dispositif relativement récent vise à faciliter la reprise d'entreprises en cofinçant les projets, qu'il s'agisse d'une transmission interne (salarié, manager, membre de la famille), d'une reprise externe ou d'un rachat progressif.

Contrairement à une aide forfaitaire, proTransfer ne repose sur aucun montant prédéfini ni plafond annoncé. Il s'agit d'un prêt sur mesure, structuré en fonction du dossier, du plan de financement et de la capacité du repreneur. L'objectif: rendre la transmission plus accessible et assurer la continuité d'entreprises viables, même lorsque le repreneur ne dispose pas d'une surface financière importante.

Pour en savoir plus sur la transmission d'entreprise, vous pouvez télécharger ou commander le Guide pratique « *Transmission d'entreprise: la penser et la préparer* », édité par la Chambre de Commerce.





UNE REPRISE QUI COULE VRAIMENT DE SOURCE ?

Fille de, fils de... Vu de l'extérieur, on imagine volontiers qu'une transmission familiale se déroule sans heurts, comme une évidence dictée par le nom et la lignée. La réalité est souvent plus nuancée. Être l'héritier d'une entreprise, même florissante, ne garantit ni vocation naturelle ni réussite assurée. Très souvent, le chemin vers la légitimité se révèle long et escarpé.

«*Il m'a fallu entre dix et quinze ans pour que je sois à l'aise dans mon rôle.*» Pour Betty Fontaine, aujourd'hui à la tête de la brasserie familiale Simon à Wiltz, rien n'était écrit d'avance. Son père n'a jamais exercé la moindre pression, ni sur elle ni sur son frère: «*Le sujet était tabou, il ne souhaitait forcer la main à personne*», confiait-elle lors des Entrepreneur's Days organisés sur le sujet le 1^{er} décembre 2025 par la House of Entrepreneurship de la Chambre de Commerce.

Libre de ses choix, elle s'oriente vers des études d'ingénieur civil électromécanicien, rêve de devenir pilote ou ingénieure en aéronautique. Avant de faire, pensait-elle, une courte escale dans l'entreprise familiale: «*Je me suis dit que j'allais quand même essayer. Je pensais y rester deux ans maximum. Aujourd'hui, je suis dans ma... 23^e année.*»

Ce qui la retient? Un lien affectif puissant, parfois inconscient, avec un bien familial chargé d'histoire. Après six années passées aux côtés de son père, Betty Fontaine

a senti que le moment était venu d'assumer pleinement les responsabilités: l'entreprise traversait une période difficile, il fallait agir, «*la sauver. Je trouvais les économies possibles dans chaque poste de dépense. Ma première décision forte a été de supprimer les cadeaux de fin d'année à nos clients...*»

Imposer son style – même lorsqu'il réclame de prendre des mesures impopulaires –, affirmer «*sa propre vision*», reste souvent l'épreuve la plus délicate pour tout successeur.

Laisser sa descendance s'émanciper, ne rien lui imposer: la pratique s'avère souvent payante pour les patrons d'entreprise désireux, parfois sans se l'avouer, de prolonger l'odyssée familiale. Laurent Decker, également invité aux Entrepreneur's Days, en est convaincu: «*Mon père avait une stratégie bien ficelée.*» Étudiant en économie, lui aussi a pris ses distances avant de revenir vers l'entreprise familiale (Baucenter Decker-Ries) spécialisée dans les matériaux de construction et l'aménagement de l'habitat. Son père n'a rien forcé; mais il a su jouer subtilement sa partition pour perpétuer l'héritage de l'entreprise initiée en 1899 par François Decker et son épouse Marie Ries: «*Mon père nous avait mis des petits messages clés dans nos têtes à mon frère et à moi*», analyse avec le recul Laurent Decker. Des stages d'été, des «*dimanches passés dans l'entreprise pour jouer*», autant de souvenirs indélébiles qui font écho aux confidences d'un autre grand nom du secteur, Renato Costantini, qui racontait à Merkur son adolescence heureuse sur les chantiers, au volant des véhicules de l'entreprise.

Alors que Laurent Decker se prépare à finaliser un master en économie au Cana-

LA BANQUE DE LUXEMBOURG ACCOMPAGNE LA NEXT GEN

Préparer la relève est un enjeu majeur pour les entreprises familiales. La Banque de Luxembourg s'y consacre depuis plusieurs années en proposant deux cycles de formation destinés aux jeunes générations appelées à reprendre le flambeau.

- **L'Académie d'été**, ouverte aux 18–30 ans, aide les jeunes issus d'entreprises familiales à répondre à une question aussi simple qu'essentielle, voire existentielle: *faut-il rejoindre ou non l'entreprise familiale?* Ce programme leur offre un espace neutre pour réfléchir à leur place, leurs aspirations et leurs compétences.
- **Le Family Business Junior Executive Program**, destiné aux 25–35 ans déjà actifs dans l'entreprise familiale, accompagne celles et ceux qui ont franchi le pas. L'objectif: leur donner les outils pour asseoir leur légitimité, comprendre les dynamiques propres aux entreprises familiales et se préparer à assumer progressivement des responsabilités de direction.

Ces deux dispositifs s'inscrivent dans une même ambition: offrir à la *Next Gen* un cadre structuré pour se positionner, se former et s'affirmer dans un environnement où l'héritage entrepreneurial est à la fois une opportunité et un défi.

da, émerge cette interrogation qui se pose inévitablement à un potentiel successeur: «*Es-tu intéressé par l'entreprise? m'a simplement questionné mon père. J'avais tout cet historique en tête. Et donc...*» La 5^e génération s'est mise en ordre de marche.

Le seul poids du nom n'a pas suffi à s'imposer en haut de l'organigramme de l'entreprise. Comme Betty Fontaine, Laurent Decker a redécouvert, avec un œil neuf et adulte, les arcanes de la société: «*J'ai visité nos fournisseurs, les usines et je me suis déplacé sur les chantiers pour comprendre le métier et gagner le respect des salariés.*» Une étape incontournable suivie de près par son père: «*C'était aussi sa manière de me tester. Il m'a bien fait comprendre que l'entreprise gérait 80 salariés, ce qui induisait la responsabilité de 300 personnes en comptant les familles. Lorsqu'on prend ce chemin, cela suppose de cultiver certaines valeurs.*» Des valeurs partagées par son frère, désormais à ses côtés. Pour l'anecdote, celui-ci, ingénieur de formation, aurait sans doute pu caresser un autre destin. Mais chez les Decker, comme pour d'autres sociétés aux racines profondes, la gouvernance est une histoire (de famille) sans fin.

QU'EST-CE QUI PEUT COMPLIQUER UNE TRANSMISSION ?

Transmettre un savoir, un usage, un message... Dans la plupart de ses acceptions, «transmettre» résonne comme un verbe noble, chargé d'émotions positives. Le Larousse en donne également une définition plus sèche, presque administrative: «Déléguer un pouvoir, le passer à un successeur en cessant soi-même une fonction.» Lorsqu'il s'agit d'une entreprise, cette définition prend tout son sens – et révèle surtout pourquoi la transmission demeure un exercice délicat.

Dans un processus de cession, le facteur émotionnel influe grandement sur sa réussite. «La préparation mentale du cédant se révèle aussi importante que les questions financières ou fiscales», relevait Nathalie Brognaux lors de l'événement Entrepreneur's Days organisé en décembre dernier par la House of Entrepreneurship de la Chambre de Commerce. La fondatrice de Happinext, bureau expert en transmission d'entreprise, n'a pas manqué d'insister sur ces ressorts psychologiques en évoquant même un sentiment de perte d'identité pour certains patrons de PME engagés sur la voie, sans retour, du transfert de propriété: «Derrière les chiffres et les bilans, il y a avant tout une aventure humaine. Un dirigeant a souvent mis toute son âme dans son entreprise.»

Tirer un trait sur l'œuvre parfois d'une vie constitue une épreuve qui requiert une phase d'introspection: «Que vais-je faire de mon avenir? Déménager, voyager ou encore lancer un nouveau parcours entrepreneurial...

Avant de se résoudre à passer le témoin, il faut se montrer honnête avec soi-même», conseille Nathalie Brognaux. Une conduite prudente à adopter sous peine de s'exposer à certaines mésaventures, comme celle-ci dont l'experte a été témoin: «La veille de signer le contrat de vente, un cédant avait pris la liberté de s'octroyer un dernier dividende. Cela a failli faire capoter le deal. Ce que dit cet exemple, c'est que Monsieur n'était tout simplement pas prêt à lâcher le bébé», décrypte la conseillère.

De nombreuses analyses européennes évoquent le poids psychologique du départ, décrit comme lié à l'anticipation de sa propre fin («thinking about your own demise»). KfW, la plus grande banque publique de développement en Allemagne, publie chaque année le *Status Report on SME Succession*, un document qui fait autorité en Europe. Celui-ci met clairement en évidence que la succession dans les PME allemandes est entravée par un obstacle majeur d'ordre... psychologique. Il souligne que beaucoup de dirigeants retardent la décision de transmettre parce qu'ils se projettent difficilement dans l'idée de quitter leur entreprise, malgré une prise de conscience croissante de leur âge et des impératifs de succession. Cette réticence émotionnelle contribue à allonger les délais et complique l'organisation de la relève.

La dimension affective nourrit un autre frein à la transmission régulièrement documenté par les experts patrimoniaux: le manque d'anticipation. Des données inquiétantes renseignent ce mal prégnant susceptible de mettre en péril le devenir de nombreuses entreprises. En

Europe, une étude toujours menée par KfW indique qu'un tiers des dirigeants de PME ont plus de 60 ans, mais restent nombreux à ne pas avoir organisé leur succession.

Sans surprise, le manque de repreneurs qualifiés contrarie également le passage de témoin dans la sphère entrepreneuriale. Le rapport KfW indique ainsi que 74% des cédants considèrent la difficulté à trouver un successeur comme le principal obstacle à la transmission.

Enfin, la question de la complexité de la valorisation de l'entreprise parachève cette liste non exhaustive de facteurs à même de troubler les processus de transmission. Parmi les PME cherchant un repreneur, 30% citent la négociation du prix comme un obstacle majeur. Gageons qu'ici aussi, l'aspect émotionnel a régulièrement un impact sur cette étape cruciale. Céder une partie de soi-même n'a parfois pas de prix...

10 ERREURS À ÉVITER



Attendre trop longtemps
Préparation tardive = valeur en baisse.



Mal évaluer l'entreprise
Pas d'audit = prix déconnecté.



Dossier administratif incomplet
Statuts, contrats, propriété intellectuelle: rien ne doit manquer.



Repreneur non préparé
Transfert de compétences insuffisant.



Opacité financière
Zones d'ombre = méfiance immédiate.



Oublier les parties prenantes
Clients, équipes, banques: les informer au bon moment.



Mal évaluer les aspects fiscaux
Mauvais montage = coûts inutiles.



Vouloir aller trop vite
Pas de précipitation, un plan étape par étape.



Se passer d'experts
Juristes, fiscalistes, conseillers: un trio indispensable.



Négliger l'humain
Émotions assumées + communication = clé d'une transmission sereine.



COMMENT LA HOUSE OF ENTREPRENEURSHIP ACCOMPAGNE-T-ELLE LES TRANSMISSIONS D'ENTREPRISE?

Des fondations solides, un toit accueillant : en dix ans d'existence, la House of Entrepreneurship de la Chambre de Commerce s'est imposée comme la maison de tous ceux qui entreprennent, de ceux qui aspirent à entreprendre, de ceux qui développent leur entreprise... mais aussi de ceux qui envisagent de céder ou de reprendre une entreprise.

Présente à chaque étape du cycle de vie entrepreneurial, elle a naturellement fait de la transmission l'une de ses missions prioritaires. Difficile, en effet, d'accepter que des entreprises disparaissent faute de repreneurs ou d'anticipation, alors qu'elles contribuent, chacune à son échelle, à la vitalité de l'écosystème luxembourgeois.

Comme le résume Stéphanie Damgé, directrice de la House of Entrepreneurship : *« Dans un environnement économique toujours plus dynamique mais aussi exigeant, la transmission d'entreprises est un enjeu central pour assurer la continuité du tissu entrepreneurial et accompagner son renouvellement. »*

Pour fluidifier ces passages de relais, le hub entrepreneurial de la Chambre de Commerce déploie un ensemble d'actions : accompagnement personnalisé, ateliers de sensibilisation ou encore formation développée avec la House of Training, dont l'intitulé parle de lui-même : *« Reprendre une entreprise au Luxembourg »*.

Mais surtout, la House of Entrepreneurship a conçu, en partenariat avec le ministère de l'Économie et la Chambre des Métiers, un outil parfaitement calibré pour orchestrer ces transitions : *businesstransfer.lu*, désormais bien connu de l'écosystème.

Cette plateforme joue le rôle d'interface entre les parties d'une transmission.

« L'objectif premier de businesstransfer.lu réside dans le partage d'informations, précise Daniel Araujo, Client Services Coordinator à la House of Entrepreneurship. La priorité est donnée au matching, en permettant aux cédants et aux potentiels repreneurs de se contacter. »

Mais la plateforme, dont une version optimisée est en cours de développement, ne se limite pas à une simple liste d'annonces : l'enjeu consiste surtout à aligner les attentes du cédant et celles du repreneur. Et cela suppose un important travail préparatoire, assuré par une cellule dédiée de la House of Entrepreneurship.



© Emmanuel Claude/Focalize

Un repreneur qui intègre la plateforme bénéficie d'un accompagnement sur mesure, notamment pour vérifier la viabilité de son projet de reprise. L'assistance se révèle tout aussi élaborée — voire plus poussée — pour les cédants. La House of Entrepreneurship met à leur disposition un réseau d'experts bénévoles : avocats, consultants stratégiques, comptables... Ces ressources facilitent des étapes clés comme la valorisation de l'entreprise ou le choix de la structure juridique. Une fois ces éléments clarifiés, le dirigeant sortant peut rédiger son annonce sur la plateforme, en y ajoutant photos, informations essentielles et prix indicatif, tout en préservant un niveau nécessaire de confidentialité.

Lors de la phase de matching, la prise de contact se fait à sens unique : *« Le cédant choisit de contacter, ou non, le repreneur. D'où l'importance pour ce dernier de bien détailler son profil »*, précise Daniel Araujo.

Fin mars 2026, *businesstransfer.lu* recensait 124 offres de cession et 520 repreneurs inscrits. Ce ratio de 1 pour 4 illustre une tendance nette : *« De plus en plus de personnes considèrent aujourd'hui la reprise d'entreprise comme une véritable alternative à la création. Elle permet en effet de se projeter dans une structure déjà en place, disposant d'une clientèle existante et d'une équipe opérationnelle, ce qui rassure et facilite souvent la transition. »*

Autre indicateur révélateur : en 2025, la plateforme a permis 176 mises en relation, contre 127 l'année précédente, une progression significative qui confirme la montée en puissance de la transmission au Luxembourg.

TRANSEO SUMMER SUMMIT : UN SOMMET À DOMICILE

Le Luxembourg a accueilli les 8 et 9 juin derniers le Transeo Summer Summit, rendez-vous européen incontournable dédié à la transmission et à la reprise de PME. Organisé dans les locaux de la Chambre de Commerce, l'événement a rassemblé les membres de Transeo, association européenne fondée en 2010, et a réuni des acteurs publics et privés engagés dans le développement de la transmission d'entreprise.

Pour cette 13^e édition, experts, praticiens et décideurs ont partagé leurs analyses sur les tendances du marché, les outils émergents et les bonnes pratiques permettant de favoriser des transmissions plus fluides, plus efficaces et plus durables.

Un moment fort pour l'écosystème luxembourgeois, qui confirme son rôle croissant dans la dynamique européenne de la transmission d'entreprise.

CÉDER, OUI, MAIS À QUI?



Pour certains, l'héritage pèse trop lourd; pour d'autres, renoncer à la succession relève d'un désir personnel, d'une envie d'écrire sa propre histoire professionnelle. Et puis il y a les situations où le lien du sang se rompt tout simplement: la relève n'existe pas, faute d'héritier. Autant de raisons, parmi d'autres, pour lesquelles la transmission d'une entreprise ne s'inscrit pas toujours dans la sphère familiale.

Reste alors la « famille » élargie: celle qui s'est construite au fil des années au sein même de l'entreprise. Transmettre à un salarié ou à un cadre dirigeant apparaît comme une option naturelle. Qui mieux que « les siens », même sans ascendance commune mais embarqués de longue date dans l'aventure entrepreneuriale, pour préserver l'esprit maison?

Dans ce cas de figure, le changement de direction favorise une certaine forme de continuité. Le « nouveau » CEO n'est pas un nouveau venu. Il maîtrise les process, connaît les services: en interne, la culture d'entreprise est préservée. En externe, le retrait du dirigeant historique au profit d'un visage déjà familier de la clientèle et des fournisseurs constitue un autre gage de sérénité.

Exemple parlant, Peintures Robin a opté pour cette voie successorale en 2025. Quatre cadres, justifiant chacun d'au moins 20 ans d'ancienneté, sont devenus majoritaires au sein du capital de cette entreprise familiale luxembourgeoise bientôt centenaire (2027). Pour Pit Welter, président du conseil d'administration, cette transition douce présente

notamment l'avantage « de voir l'entreprise rester entre des mains expérimentées et profondément attachées à Peintures Robin. » Ce scénario idéal demeure toutefois marginal.

Capacité de financement, vision stratégique ou encore qualité de leadership: prendre les rênes d'une entreprise, de « son » entreprise suppose un alignement (rare) de facteurs favorables. Au Luxembourg, les Management Buy Out (MBO) – c'est-à-dire les transmissions au profit des managers en place – ne représentent ainsi qu'environ 7% des opérations ces dernières années (source: *Panorama In Extenso Finance & Transmission*). Le plus souvent, les cédants doivent donc se résoudre à emprunter le chemin classique de la vente pure et... dure à un tiers.

Dure sur le plan organisationnel et dure d'un point de vue psychologique: « On a vu des vendeurs qui, en réalité, n'avaient pas encore accepté psychologiquement l'idée même de vendre. Ils s'y sont résignés sous l'impulsion de leur conjoint ou pour des problèmes de santé. Cela complique le processus de vente, lorsque cela ne l'annule pas tout court ». Gauthier Gosselin a partagé son expertise sur les questions de transmission dans le cadre de l'événement Entrepreneur's Days organisé par la House of Entrepreneurship de la Chambre de Commerce en décembre 2025. Cofondée en 2015 avec Georges Zahlen-Karanatsios (CEO), sa société Axiomatic multiplie depuis cette date les acquisitions d'entreprises luxembourgeoises, souvent familiales, « de toutes tailles et dans tous les secteurs d'activité ». Une vingtaine d'entités figurent dans le portefeuille du groupe.

Dans sa description très fine des rouages d'une transaction réussie vue depuis sa position d'acheteur, Gauthier Gosselin évoque la nécessité pour le cédant d'anticiper: « Vendre, c'est un process très, très long. Cinq ans de préparation en moyenne ». D'une manière imagée, il conseille « de ranger l'appartement avant que les visites n'aient lieu », ce qui sous-entend de « structurer la société en réunissant toute la documentation, comme les analyses financières et juridiques, et en disposant des contrats des salariés en ordre. En rassemblant ces pièces, on gagne du temps. » Définir le périmètre de la transaction (« tout céder ou sortir l'immeuble de la vente pour obtenir une rente par exemple ») constitue un autre prérequis. Mais surtout, le CFO d'Axiomatic décèle « trois critères » cumulatifs qui rendent, à ses yeux, une entreprise désirable: « La société doit avoir sa place sur le marché et être profitable. Et il faut la rendre transférable. » Ce dernier point paraît décisif.

Dans la conduite des opérations et pour accompagner le développement de son entreprise, le surinvestissement personnel des patrons de PME est courant et légitime. Mais cette force peut se transformer en faiblesse lorsqu'il s'agit de transmettre le flambeau: « On voit trop de sociétés où le gérant est aussi le chef de production, le chef commercial, le responsable financier, etc., déplore Gauthier Gosselin. Il faut éviter tout ce qui crée une dépendance envers la personnalité du cédant. »

Un constat partagé par Jacques Lorang, co-fondateur de Luxcaddy en 2007. Pour faciliter la vente de sa plateforme de livraison de produits alimentaires, finalement conclue en 2024, l'entrepreneur s'est efforcé de réduire son influence: « Cette plateforme, je l'ai conçue pendant quinze ans. C'était clairement impossible de transmettre une société tellement liée à son informatique que j'avais créée de toutes pièces. Nous avons donc recruté des programmeurs pour reconstruire le code afin de le rendre plus facile à transmettre. » Ce que cet exemple dit, au fond? « Il est important de déléguer le plus de responsabilités possible pour que l'on devienne soi-même obsolète dans son entreprise. »

COMMENT EXPLOITER LES RÉSEAUX SOCIAUX EN ENTREPRISE?

Les réseaux sociaux ouvrent la voie à une multitude de nouvelles opportunités économiques, en particulier pour les entreprises qui savent en tirer parti de manière stratégique. Découvrez 6 conseils pour faire vos premiers pas dans la construction d'une stratégie efficace d'utilisation des réseaux sociaux au service du développement de votre activité.

1 CHOISIR LES BONNES PLATEFORMES

Identifier les réseaux pertinents selon sa cible. Privilégier par exemple Facebook pour une visibilité locale, Instagram pour des visuels produits, LinkedIn pour le B2B ou encore TikTok pour un public jeune.

2 DÉFINIR SES OBJECTIFS

Définir clairement ce qui est recherché (gagner en notoriété, générer des ventes, fidéliser les clients, valoriser l'expertise de l'entreprise...) est essentiel pour construire une stratégie de réseaux sociaux efficace.

3 OBSERVER AVANT DE PUBLIER

S'inspirer de ce que font d'autres entreprises du même secteur: types de contenus, ton utilisé, fréquence...

4 SOIGNER SA VITRINE NUMÉRIQUE

Soigner son profil professionnel sur les réseaux sociaux permet de maîtriser la première impression donnée aux internautes et potentiels futurs clients. Il doit donc être soigné, complet et professionnel. Pour être efficace, ce profil doit ainsi inclure un logo de qualité, une image de couverture soignée, un nom et un identifiant cohérents, ainsi qu'une biographie claire présentant l'activité de l'entreprise. Il est nécessaire d'ajouter un lien vers le site internet, des coordonnées à jour, les horaires d'ouverture si nécessaire, et d'activer des boutons d'action ou *call to action* (appeler, réserver, etc.) pour faciliter le contact avec les clients.

5 PLANIFIER LE CONTENU À PUBLIER

Planifier ses publications permet de gagner en régularité, en temps et en impact. En définissant un calendrier éditorial simple avec un rythme réaliste (par exemple 2 publications par semaine), on structure la communication et on évite les publications improvisées.

Il faut varier les contenus (actualités, produits, conseils, coulisses...) et anticiper les temps forts (fêtes, promos, événements).

6 AVOIR RECOURS AUX CONSEILS D'UN EXPERT

Faire appel à un professionnel du conseil ou à une agence spécialisée peut s'avérer très utile pour les entreprises qui débutent et ne sont pas encore familiarisées avec les réseaux sociaux. Un accompagnement personnalisé permet de poser les bonnes bases dès le départ, d'éviter les erreurs fréquentes et de gagner du temps. Même une courte formation ou un audit de la présence en ligne de l'entreprise peut suffire à clarifier ses objectifs, identifier les plateformes adaptées à son activité et définir une stratégie simple mais efficace. C'est un investissement modeste qui peut rapidement porter ses fruits.



Plus d'informations:
Actualité & Tendances
«Du scroll à la croissance:
comprendre et exploiter
l'économie des réseaux
sociaux au Luxembourg»



PLUS D'ARTICLES
HOW IT WORKS



GO INTERNATIONAL

CONQUER NEW MARKETS ABROAD



Exploring new business opportunities in international markets can be a challenge for any company. Our International Affairs team can help you in identifying and accessing your target markets.

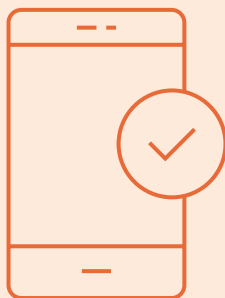
CHAMBER
OF COMMERCE
LUXEMBOURG
POWERING BUSINESS

 **LUXEMBOURG**
TRADE & INVEST
EXPAND YOUR BUSINESS

   @ccluxembourg

T (+352) 42 3939-310 E international@cc.lu www.cc.lu





AGENCE KEEP CONTACT

« FAIRE DES RÉSEAUX SOCIAUX UN LEVIER CONCRET DE VISIBILITÉ »

TEXTE : HOAI THU NGUYEN DOAN ET CORINNE BRIAULT
PHOTO : EMMANUEL CLAUDE / FOCALIZE



Ludivine Plessy

Dans une nouvelle publication de la série des *Actualités & Tendances*, la Chambre de Commerce réalise une étude approfondie sur le sujet des réseaux sociaux, avec pour objectif d'accompagner les entreprises luxembourgeoises dans leur transition numérique en leur offrant une compréhension des enjeux, des opportunités et des défis qui y sont liés. Un focus exclusif sur le Luxembourg complète cette approche avec des témoignages d'entreprises parmi lesquelles figure l'Agence Keep Contact. Ce Merkur reprend trois questions posées à Ludivine Plessy, fondatrice et CEO.

KeeP Contact est une agence indépendante implantée depuis près de 20 ans au Luxembourg. Elle accompagne ses clients dans des domaines tels que la communication sensible ou de crise, les relations presse et pu-

bliques, la *media intelligence* avec Saaskia, le conseil en communication, en stratégie digitale et la création de contenus. Grâce à une approche sur-mesure, une veille technologique constante et des outils propriétaires, l'agence accompagne ses clients dans une communication agile, cohérente et adaptée au marché luxembourgeois.

Depuis quand l'agence Keep Contact intègre-t-elle les réseaux sociaux dans ses prestations, et comment cette intégration a-t-elle évolué ?

Depuis de nombreuses années, l'agence développe des stratégies impliquant les réseaux sociaux. C'est progressivement monté en puissance au fil des années, compte tenu de l'évolution du marché, mais la crise sanitaire a été un vrai booster.

Quels objectifs vos clients poursuivent-ils généralement sur les réseaux sociaux, et comment les accompagnez-vous dans leur stratégie ?

Nos clients cherchent avant tout à accroître leur notoriété, engager leur communauté et générer de nouveaux *leads* via les réseaux sociaux. Nous les accompagnons en définissant une stratégie sur mesure : audit de leur présence, choix des plateformes adaptées, création de contenus pertinents, gestion des campagnes publicitaires ou boost et suivi des performances. L'objectif est de faire des réseaux sociaux un levier concret de visibilité et de croissance.

Quel conseil donneriez-vous à une petite entreprise luxembourgeoise qui débute sur les réseaux ?

Tout d'abord, je lui dirais que cela ne doit pas être une contrainte et qu'il importe de s'entourer de professionnels. Créer du lien implique aussi de faire preuve de sincérité et générer du contenu à valeur ajoutée ou utile. Sans cohérence, occuper l'espace digital ne mène à rien. Les réseaux sociaux offrent de formidables opportunités de visibilité, d'échange et de proximité avec les publics. Mais ils comportent aussi leur part de risques : désinformation, commentaires malveillants, cyberharcèlement ou encore *bad buzz*. Mon conseil aux entreprises luxembourgeoises serait de ne pas sous-estimer ces aspects. Une présence efficace sur les réseaux ne se limite pas à publier du contenu, elle nécessite une veille active, une stratégie de communication claire et une gestion rigoureuse de l'e-reputation. En anticipant ces risques et en s'entourant des bons partenaires, elles peuvent transformer les réseaux sociaux en un véritable levier de confiance et de croissance durable.



L'intégralité de l'interview est à lire dans l'Actualité & Tendances « Du scroll à la croissance : comprendre et exploiter l'économie des réseaux sociaux au Luxembourg »



PLUS D'ARTICLES
TRENDS

SHAPE
YOUR
FUTURE

Méi Informatiounen op



ÄREN KNOW-HOW.

Hir zukünfteg Kompetenzen.

Elo ausbilden!

shapeyourfuture.lu



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de l'Éducation nationale,
de l'Enfance et de la Jeunesse

CHAMBER
OF COMMERCE
LUXEMBOURG
POWERING BUSINESS

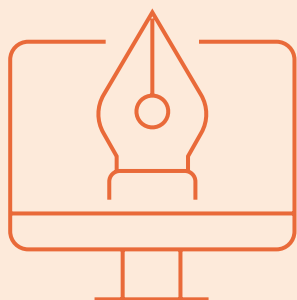
M CHAMBRE
DES MÉTIERS
LUXEMBOURG

YOU'LL
NEVER
WORK
ALONE



CHAMBRE DES SALAIRES
LUXEMBOURG





HIMESAMA

« MISER SUR L'HUMAIN, C'EST CE QUI FAIT LA DIFFÉRENCE »

TEXTE: HOAI THU NGUYEN DOAN ET CORINNE BRIAULT
PHOTO: HIMESAMA



Sabrina Kaufmann

Dans une nouvelle publication de la série des *Actualité & Tendances*, la Chambre de Commerce réalise une étude approfondie sur le sujet des réseaux sociaux avec pour objectif d'accompagner les entreprises luxembourgeoises dans leur transition numérique en leur offrant une compréhension des enjeux, des opportunités et des défis qui y sont liés. Un focus exclusif sur le Luxembourg complète cette approche avec des témoignages d'entreprises parmi lesquelles Himesama. Ce Merkur reprend trois questions posées à Sabrina Kaufmann, mangaka, CEO.

Mangas, mode et contes de fées: voilà l'univers de Sabrina Kaufmann, mangaka et entrepreneure créative luxembourgeoise. À la tête de deux marques Sabrina Kaufmann, (ressources éducatives «De l'Art au Business» pour artistes qui veulent monétiser leur passion) et Himesama (une ligne de mangas, papeterie et vêtements «girly rebelles»), elle conjugue imagination artistique et stratégie numérique. Sur YouTube et à travers des formations en ligne, elle accompagne aussi les artistes en herbe dans la monétisation de leur art.

Comment avez-vous intégré les réseaux sociaux dans votre activité professionnelle?

J'ai commencé en 2008 avec Skyblog, à une époque où les réseaux étaient encore très personnels. Puis j'ai suivi les évolutions: Facebook en 2014 pour créer une première vitrine, Instagram en 2018 pour partager mes illustrations, YouTube en 2020 pour proposer du contenu plus long et pédagogique, TikTok en 2021 pour tester des formats courts. Chaque plateforme a été adoptée en réponse à un besoin précis, jamais par effet de mode.

Quels objectifs poursuiviez-vous en utilisant les réseaux sociaux?

Au début, c'était la visibilité: faire connaître mon univers. Ensuite, j'ai utilisé les réseaux pour promouvoir mes produits: cours en ligne, livres autoédités, participations à des conventions. Aujourd'hui, ils me servent surtout à entretenir une relation de proxi-

mité avec ma communauté. C'est un outil de fidélisation et d'échanges.

Quelle est votre stratégie actuelle sur les réseaux?

Je continue à investir sur YouTube, qui reste mon pilier, et je prépare une montée en puissance sur Pinterest, qui correspond bien à mon univers visuel. Je m'adapte aux codes de chaque plateforme, mais je veille à garder une cohérence globale. Je privilégie la qualité à la quantité, et je mise sur la réutilisation intelligente des contenus.



L'intégralité de l'interview est à lire dans l'Actualité & Tendances «Du scroll à la croissance: comprendre et exploiter l'économie des réseaux sociaux au Luxembourg»



PLUS D'ARTICLES
TRENDS

EDITION#2

IT'S THE 
ECONOMY,
STUPID !

**EST-IL ENCORE
POSSIBLE
DE RÉFORMER ?**

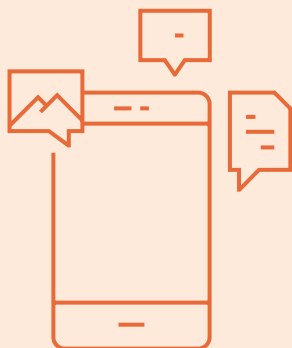
16 SEPTEMBRE 2026 | 10H00 - 21H00
Chambre de Commerce



CHAMBER
OF COMMERCE
LUXEMBOURG
POWERING BUSINESS

Programme
& Inscription





BANQUE RAIFFEISEN

« UNE VISIBILITÉ UNIQUE ET UN ACCÈS DIRECT AUX AUDIENCES »

TEXTE : HOAI THU NGUYEN DOAN ET CORINNE BRIAULT
PHOTO : BANQUE RAIFFEISEN



Sara Hoffmann

Dans une nouvelle publication de la série des Actualités & Tendances, la Chambre de Commerce réalise une étude approfondie sur le sujet des réseaux sociaux avec pour objectif d'accompagner les entreprises luxembourgeoises dans leur transition numérique en leur offrant une compréhension des enjeux, des opportunités et des défis qui y sont liés. Un focus exclusif sur le Luxembourg complète cette approche avec des témoignages, dont Banque Raiffeisen. Ce Merkur reprend trois questions posées à Sara Hoffmann, Social Media Expert.

Banque Raiffeisen, fondée en 1926, est la seule banque coopérative du Luxembourg. Propriété de ses membres, elle privilégie la proximité et l'engagement local, tout en offrant des services bancaires, d'investissement et d'assurance. Sa stratégie multicanal sur les réseaux sociaux, adaptée à chaque audience, favorise une communication authentique et engageante. En associant contenus pédagogiques, formats dynamiques et voix des col-

laborateurs, la banque crée un lien durable avec sa communauté.

Depuis quand et dans quel but Banque Raiffeisen est-elle présente sur les réseaux sociaux ?

Nous sommes présents sur les réseaux sociaux depuis 2013, d'abord sur Facebook puis sur LinkedIn et Instagram pour renforcer la proximité avec nos communautés, ouvrir un dialogue direct et rendre la banque plus accessible. Nous avons aussi pour objectif de toucher les jeunes générations avec des contenus pédagogiques et inspirants, en complétant nos canaux traditionnels par une communication interactive. Aujourd'hui, nous poursuivons plusieurs objectifs: renforcer la notoriété, la marque employeur, l'éducation financière et le recrutement, tout en valorisant nos collaborateurs via un programme d'ambassadeurs pour une communication authentique.

Comment votre organisation interne est-elle structurée pour gérer les réseaux sociaux et quel budget y consacrez-vous ?

L'organisation repose sur une équipe agile: une personne dédiée, un *back-up* et une ressource vidéo, avec un recours ponctuel à des agences et l'implication des collaborateurs. Environ 10% du budget communication est consacré aux réseaux sociaux, principalement pour la production de contenus et des campagnes sponsorisées ciblées lorsque cela apporte une réelle valeur ajoutée.

Quels sont les principaux bénéfices et défis des réseaux sociaux pour une banque au Luxembourg, et comment

gerez-vous les difficultés rencontrées ?

Les réseaux sociaux offrent une visibilité unique, un accès direct aux audiences et un levier puissant pour valoriser la culture d'entreprise, l'engagement local et l'éducation financière. Ils jouent aussi un rôle clé dans le recrutement et les échanges professionnels, notamment via LinkedIn. Mais ces avantages s'accompagnent de défis: baisse de la portée organique, nécessité de concilier authenticité et prudence institutionnelle, pression des algorithmes, diversité linguistique et contraintes de ressources. À cela s'ajoutent les exigences réglementaires propres au secteur bancaire: chaque message doit respecter la conformité, la transparence et la protection des données. La relation bancaire repose sur la confiance et la sécurité, ce qui impose d'éviter tout risque de malentendu, de prévenir les fraudes et de gérer avec prudence les interactions publiques. Pour relever ces défis, nous analysons systématiquement nos campagnes, testons des variantes et ajustons notre ligne éditoriale en continu. Cette approche permet de rester authentiques tout en préservant une image professionnelle et en adaptant nos contenus aux évolutions des plateformes et aux attentes des clients.



L'intégralité de l'interview est à lire dans l'Actualité & Tendances « Du scroll à la croissance: comprendre et exploiter l'économie des réseaux sociaux au Luxembourg »



PLUS D'ARTICLES
TRENDS

Propriété intellectuelle : un enjeu stratégique pour l'automobilité

Au Luxembourg, le secteur de l'automobilité, porté par un tissu industriel solide et un écosystème d'acteurs innovants, est en pleine transformation. Avec environ 700 entreprises actives, incluant 47 start-ups dont plus de la moitié sont à fort potentiel disruptif, le pays bénéficie d'un environnement dynamique qui stimule l'émergence de technologies avancées et accélère la transition vers une mobilité digitalisée et durable. Dans ce contexte d'innovation soutenue, la propriété intellectuelle joue un rôle essentiel pour protéger et valoriser les innovations.

Dans un environnement marqué par l'essor de l'électromobilité, des véhicules autonomes, de la digitalisation et des exigences de durabilité, ainsi que par des enjeux réglementaires, écologiques, économiques, technologiques et de sécurité, la propriété intellectuelle (PI) occupe une place stratégique.



La PI regroupe un ensemble de droits permettant de protéger différents aspects des produits ou services visés. Les innovations techniques, (par exemple, batteries, capteurs...), qui peuvent inclure, ou non, l'utilisation de logiciels, peuvent être protégées par le brevet d'invention. Les codes sources informatiques relèvent des droits d'auteur tandis que les interfaces graphiques ou l'apparence d'un produit (calandre ou motif de siège...) peuvent être protégés par les dessins ou modèles. Enfin, les noms, logos et autres signes distinctifs sont protégés par des marques.

La protection constitue une première étape essentielle, mais elle doit s'inscrire dans une démarche globale, fondée sur une stratégie d'exploitation, afin de soutenir durablement la croissance et le développement de l'entreprise.

Véritable actif clé pour les entreprises, la PI représente désormais une part croissante de leur capital immatériel, en

particulier pour les entreprises technologiques et deep-tech. L'exploitation commerciale des droits de PI peut se faire soit par une exploitation individuelle grâce au monopole conféré par la détention des droits de PI, soit via des autorisations octroyées à des tiers ou des partenaires commerciaux.

Néanmoins, une approche limitée à cette seule exploitation ne permettrait pas d'en exploiter pleinement le potentiel. En pratique, la PI constitue un outil au service du développement de l'entreprise : elle facilite les partenariats et les co-développements en sécurisant les relations entre les acteurs. Elle joue également un rôle clé dans la valorisation des entreprises, notamment dans les levées de fonds ou comme actif mobilisable en garantie. Par ailleurs, elle contribue à renforcer l'avantage compétitif et le positionnement sur le marché d'une entreprise.

Afin de profiter pleinement des avantages proposés par la PI une stratégie de propriété intellectuelle claire et solide doit être élaborée.

Pour mieux comprendre les enjeux et approfondir le sujet, un workshop est organisé le 2 juillet 2026 par l'IPIL sur la PI dans le secteur de l'automobilité au Automobility Incubator à Bissen (pour plus d'information sur les modalités pratiques et d'inscription : www.ipil.lu).

SME fund

Passez à la vitesse supérieure avec le Fonds PME !

Protégez vos marques, brevets, dessins ou modèles et variétés végétales

» Économisez jusqu'à 5 700€

L'EUREP ne peut être tenu pour responsable du Passage de propriété des titres de propriété intellectuelle dans votre entreprise.

Le Fonds PME, initiative de la Commission européenne mise en œuvre par l'Office de l'Union européenne pour la propriété intellectuelle, offre un remboursement jusqu'à un maximum de 75% des frais de dépôts de titres de propriété intellectuelle et de recherche d'antériorité brevets.

Au Luxembourg, l'initiative est supportée par l'Office de la propriété intellectuelle du ministère de l'Économie, l'Institut de la Propriété Intellectuelle Luxembourg et l'Office Benelux de la Propriété Intellectuelle.



ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE – VIE PRIVÉE

TROIS ENTREPRISES QUI ONT DE LA RESSOURCE

TEXTE: JEAN-MICHEL CAVALLI
PHOTO: ENVATO

Une quête essentielle – existentielle, même. Si trouver l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée peut être un défi personnel à relever, à son niveau, l'employeur n'aurait-il pas également un rôle à jouer pour le rendre atteignable ? Conscients qu'une harmonie durable favorise l'engagement, la motivation et la productivité des collaborateurs, de nombreux départements de ressources humaines cherchent la bonne formule pour améliorer le bien-être au travail. Tour d'horizon de trois initiatives inspirantes menées par Banque Raiffeisen, la Fondation Stifting Hëllef Doheem et Sodexo Luxembourg.

À l'origine, les débats devaient nourrir la thématique du jour, consacrée à l'égalité femmes-hommes. Finalement, l'un des temps d'échanges proposés dans le cadre de l'événement Empow(her)ing Journey Summit, organisé par les CFL dans les locaux de la Chambre de Commerce, a dépassé cet objectif paritaire. Ce pas de côté n'a rien d'étonnant : l'équilibre vie professionnelle – vie privée est l'affaire de toutes et de tous, il ne peut se résumer à un genre. Animé par Gabriela Guerrero-Ordenana, Project Manager Charte de la Diversité au sein d'IMS, cet atelier interactif a offert à trois directeurs de départements de ressources humaines une tribune pour partager leurs idées, pour certaines très innovantes, sur le terrain du bien-être au travail.

Banque Raiffeisen : 8h de Quality Time

Permettre aux collaborateurs de réduire leur temps de travail sans revoir à la baisse les objectifs annuels : en 2022, Banque Raiffeisen a osé ce pari audacieux. Concrètement, le dispositif *Quality Time* offre à chaque salarié 8h de temps libre supplémentaire par mois, à prendre en une journée ou en deux demi-journées – soit jusqu'à

12 jours *off* par an financés par l'employeur. L'ambition est claire, comme le résume Laurent Derkum, directeur des ressources humaines, du marketing et de la communication : « Permettre à nos collaborateurs de faire carrière tout en répondant à leurs besoins privés. »

La mesure répond à une demande grandissante de flexibilité, accentuée par la crise Covid et normalisée depuis la généralisation du télétravail. L'établissement continue d'ailleurs à promouvoir le travail à distance via l'ouverture de nombreux bureaux satellites à travers le pays.

Mais avec le *Quality Time*, la banque a souhaité aller plus loin. Une décision qui n'a pas été évidente : « Pour beaucoup de managers, cette réduction effective du temps presté – environ 5% – semblait impossible à organiser, ne serait-ce que sur le plan opérationnel », reconnaît Laurent Derkum. Lequel a toutefois dépassé ces réticences initiales, fort d'une croyance partagée au sein de l'organisation : « Chez nous, la performance n'est pas mesurable en heures travaillées, elle se juge en résultats concrets. »

Une prime à l'efficacité plutôt qu'à l'assiduité (parfois stérile), en somme. *Quality Time* permet également d'instaurer un réel climat de confiance, « de responsabiliser les

équipes » en permettant à chacun, quelle que soit sa position hiérarchique, d'organiser sa charge de travail.

Après trois années de fonctionnement, la formule a largement résisté à l'épreuve du temps. « Nous ne relevons aucun retard dans les procédures de prêt, la banque a célébré ses 100 ans, tout va bien », certifie Laurent Derkum. Renouvelée annuellement, la mesure cumule les impacts positifs : l'engagement des collaborateurs en sort notamment renforcé avec « un *turn-over* divisé par deux et un *taux d'absentéisme* qui a reculé de 35% ». Avec un volume de 80% des journées prises par les salariés, « sans distinction entre ceux affectés au front et en back office », le *Quality Time* a de beaux jours devant lui.

Sodexo Luxembourg : un soutien psychologique

À secteur d'activité différent, réalité professionnelle différente. Dupliquer le *Quality Time* précédemment décrit dans l'organisation de Sodexo Luxembourg n'est pas réaliste. Spécialisée dans les services de restauration collective, de gestion d'installations et de qualité de vie au travail, la société emploie 2.400 collaborateurs dans le pays, dont l'écrasante majorité (95% des ef-

fectifs) évolue au contact direct de la clientèle. Cet impératif de relationnel impose un fort taux de présentiel. Dans ce contexte, agir sur le terrain de la flexibilité des horaires de travail ou encore activer le levier du télétravail se heurte à la nature même de l'activité.

Sodexo a emprunté d'autres voies pour promouvoir une organisation séduisante. Directrice des ressources humaines, Ann De Jonghe mentionne notamment la mise en place « *de congés fractionnés, de cycles de formation portant sur la gestion du stress ou encore sur une procédure de mobilité interne agile établissant des passerelles entre 80 types de métiers à l'œuvre sur 110 sites au Grand-Duché.* »

La société promeut également un programme d'assistance sortant de l'ordinaire. En l'espèce, une ligne téléphonique active 24h/24, 365 jours par an et en quatre langues. Ce dispositif offre deux types de support aux collaborateurs: le premier, d'ordre psychologique, permet d'aborder des problématiques personnelles ayant trait au « *divorce, à un décès ou à des cas de harcèlement* » pour ne citer que quelques exemples; le second se concentre, lui, sur les aspects du « *life management* » et couvre un spectre très large comme les démarches à réaliser pour obtenir le versement des allocations familiales, louer un bien immobilier ou encore gérer un découvert bancaire.

« *Ce qui nous anime? Permettre à tous les collaborateurs de venir l'esprit plus léger au travail* », ambitionne Ann De Jonghe.

Fondation Stéftung Hëllef Doheem : sacro-saints jours de repos

Avec 2.000 employés au service de 17.000 bénéficiaires, Stéftung Hëllef Doheem compte parmi les plus grandes fondations d'aide et de soins à domicile du Luxembourg. Elle évolue dans un secteur en forte tension, réputé en proie à une pénurie de profils qualifiés. Fidéliser les effectifs



constitue légitimement une priorité pour cette organisation d'utilité publique. Et pour y parvenir, la fondation se doit notamment de préserver les jours de repos de ses collaborateurs. Car plus encore que dans d'autres secteurs d'activité, ce temps personnel prend une tout autre dimension dans les métiers éprouvants du soin.

Capitaliser sur la seule valeur de « *vocation* » largement partagée dans ce segment de l'accompagnement personnalisé semble aujourd'hui insuffisant pour entretenir la flamme du personnel. Comme le relève Alexandre Massol, directeur des ressources humaines, « *certes nos métiers apportent du sens, de la gratitude aux personnes qui les exercent, mais ils prennent aussi beaucoup, avec des horaires variés, 365 jours par an et des journées de travail couvrant une amplitude horaire de 6h à 22h, voire du travail de nuit pour certaines équipes.* » Ici, l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle se révèle extrêmement fragile et requiert un soin important réservé « *à la planification du travail. C'est pourquoi nos collaborateurs connaissent leur planning complet du mois suivant bien en avance.* » La fondation adopte encore une politique contractuelle relativement souple, avec un large éventail de contrats couvrant un volume horaire hebdomadaire oscillant entre 10h et 40h.

Mais surtout, pour en revenir au propos initial, la fondation s'efforce de sanctua-

riser les jours de repos de ses effectifs en s'appuyant sur une équipe calibrée pour les remplacements sur le court et le moyen terme. Gérer en urgence des absences non programmées offre un filet sécurisant aux collaborateurs, « *le but étant de ne pas les rappeler sur leurs jours libres et de garantir la continuité des soins qui est essentielle.* »

À noter également: la fondation développe également une *toolbox RH* proposant des modules *d'e-learning*, notamment sur la gestion du stress.

Ces trois initiatives démontrent qu'il n'existe pas de solution unique: chaque organisation doit composer avec ses contraintes, ses métiers et ses réalités opérationnelles.

Mais un point commun se dégage: l'équilibre vie professionnelle – vie privée n'est plus uniquement un avantage offert aux salariés, c'est un levier stratégique de performance et d'attractivité.



PLUS D'ARTICLES
TRENDS



IA RESPONSABLE

OUTIL STRATÉGIQUE DES PME

TEXTE: CATHERINE MOISY

PHOTO: MAHDIS MOUSAVI / UNSPLASH

Un constat s'est imposé dès l'ouverture de l'événement *Future Ready Days 2026*, organisé le 11 mars dernier autour des thèmes de l'intelligence artificielle responsable et de la durabilité: l'IA n'est plus un gadget expérimental pour quelques entreprises pionnières, mais un levier de compétitivité qui transforme les modèles d'affaires des PME. Encore faut-il l'aborder avec méthode et éthique. Car si la technologie ouvre des perspectives considérables, elle peut aussi générer déception, surcoûts et risques lorsqu'elle est déployée sans stratégie claire.

Les experts le rappellent: l'efficacité de l'IA dépend avant tout de la capacité des dirigeants à la mettre au service de leurs organisations et activités et non l'inverse. Trop d'entreprises, séduites par des outils spectaculaires ou pressées de «faire comme les autres», déploient l'IA avant même d'avoir défini un besoin précis. Résultat: «seul un quart des projets produit un impact positif après six mois», chiffre interpellant cité par Mieke de Katelaere, ingénieure spécialiste de l'IA. L'un des messages phares de l'événement a donc été la nécessité absolue d'identifier rationnellement là où l'IA peut réellement accélérer, sécuriser ou améliorer une activité. En effet, le succès ne vient pas de l'outil lui-même, mais de la pertinence de son usage.

Dans cette réflexion, l'approche responsable occupe une place centrale. Contrain-



rement à certaines idées reçues, durabilité et intelligence artificielle ne s'opposent pas toujours : l'IA peut contribuer à renforcer la durabilité. Les technologies d'analyse permettent en effet de réduire les gaspillages, d'optimiser l'utilisation des ressources, de mieux anticiper les risques ou d'automatiser certaines obligations de reporting ESG devenues lourdes à gérer « manuellement ».

Dans le même temps, l'IA engendre une empreinte environnementale qui ne peut être ignorée, notamment lorsqu'il s'agit de modèles générant des images ou des vidéos, très gourmands en énergie. Auban Derreumaux, consultant en résilience des organisations, a ainsi attiré l'attention sur le fait que « *la production d'une vidéo à l'aide de l'intelligence artificielle a un impact 1.000 fois supérieur à celui de la génération d'une image par IA, qui elle-même a un impact 100 fois supérieur à la rédaction par IA de textes écrits.* » Cette prise de conscience doit amener les entreprises à intégrer des critères énergétiques dès la conception d'un projet et sensibiliser leurs employés à l'usage à bon escient de l'IA avec, pour l'IA générative, des prompts efficaces qui ne multiplient pas les itérations inutiles.

Cloud ou solutions locales ?

Le débat sur les infrastructures s'impose également comme un enjeu stratégique. Si le cloud offre une puissance de calcul quasi illimitée, son utilisation implique que les données transitent à l'étranger, souvent aux États-Unis, ce qui pose des questions de souveraineté et de confidentialité. À l'inverse, les modèles légers hébergés en local, comme certains développés en Europe, consomment moins d'énergie et permettent un meilleur contrôle des informations sensibles. Pour les PME manipulant des données clients, financières ou opérationnelles, la question du lieu où « voyage » l'information devient un critère de gouvernance incontournable.

Au-delà des choix technologiques, la maîtrise des risques reste un pilier essentiel. Les phénomènes de « *shadow AI* » (*les employés utilisent des outils non autorisés sans en informer leur hiérarchie, nldr*) sont désormais largement répandus, constatés dans 70% des entreprises selon une étude citée par Nathalie Schroeder, project manager New tech d'IMS. Cela expose ces dernières à des fuites de données involontaires ou à

des erreurs liées à une confiance excessive dans les réponses générées par des modèles parfois approximatifs. Les experts recommandent de formaliser un cadre clair : outils autorisés, bonnes pratiques, formation minimale et contrôle humain systématique pour les tâches sensibles. L'objectif n'est pas de freiner l'innovation, mais d'éviter que l'IA ne devienne un risque opérationnel et n'engendre des surcoûts.

L'IA ne remplace pas l'humain

Un autre thème majeur abordé lors de cette deuxième édition des *Future Ready Days* : la place de l'humain. Les spécialistes en éthique et en résilience, dont Katja Rausch, fondatrice de la House of Ethics et participante à l'une des tables rondes, ont insisté sur un point souvent négligé : une PME ne renforce pas sa compétitivité en remplaçant l'humain, mais en renforçant l'humain. Dans un contexte où les relations clients sont un élément clé de différenciation, la disparition de l'interaction humaine peut paradoxalement fragiliser l'entreprise. La force de l'IA réside moins dans sa capacité à imiter l'humain que dans son aptitude à libérer celui-ci des tâches répétitives pour lui permettre de se concentrer sur la relation, la créativité ou la prise de décision.

Plusieurs intervenants ont insisté sur le fait que la technologie peut être facilement adoptée par l'ensemble des entreprises d'un secteur. Ce qui fait la vraie différence aux yeux des clients est la qualité de la relation que l'on construit avec eux et pour cela, l'humain est irremplaçable car il est unique. Dans un monde saturé de bots, l'attention et la responsabilité humaines deviennent un différenciateur stratégique.

Passer à l'action

Le Luxembourg dispose d'un écosystème particulièrement favorable à l'innovation. L'intégration de l'IA générative y est déjà élevée, et plusieurs dispositifs permettent de financer les projets (voir encadré), tout en guidant les dirigeants dans leur montée en maturité numérique. La Chambre de Commerce, à travers la House of Entrepreneurship et la House of Sustainability, multiplie les ateliers, formations et accompagnements, tandis que des initiatives telles que le *Lux AI Hub* contribuent à structurer un environnement propice à l'adoption responsable de ces technologies.

L'intelligence artificielle n'est ni un effet de mode, ni une baguette magique, ni une menace à repousser. Elle devient un outil stratégique dès lors qu'elle est abordée avec lucidité et discipline, en équilibrant innovation, durabilité et gouvernance. L'enjeu pour les PME n'est plus de décider si elles doivent s'y mettre, mais de déterminer comment l'intégrer intelligemment, au service de leurs équipes et de leur compétitivité future.

LES AIDES DISPONIBLES AU LUXEMBOURG POUR DES PROJETS D'IA

Selon la maturité du projet (degré d'innovation du projet et degré d'expertise interne de l'entreprise), 4 types d'aides sont disponibles :

SME Packages – AI :

s'adresse aux PME, pour l'implémentation de solutions commercialement disponibles, d'un montant compris entre 3.000 et 25.000 euros HT (devis du prestataire). L'aide couvre jusqu'à 70% des coûts éligibles.

Fit 4 AI :

s'adresse aux PME et aux grandes entreprises, pour réaliser une étude de diagnostic avec un consultant externe, d'un montant de 10.000 à 200.000 euros HT selon la taille de l'entreprise. L'aide couvre jusqu'à 50% des coûts éligibles pour les PME et 30% pour les grandes entreprises. À la suite du diagnostic, lors de la mise en œuvre, un complément d'aide peut être sollicité par les PME.

Aide à l'innovation de procédé et d'organisation :

s'adresse aux PME ou entreprises associées à une PME pour une innovation de procédé ou d'organisation. L'aide couvre les coûts directement liés au projet, à hauteur de 25% pour les PME et 15% pour les grandes entreprises.

Aide aux projets de R&D :

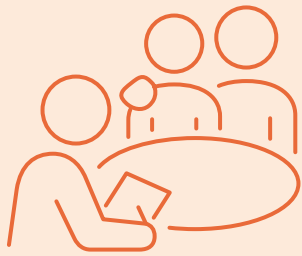
s'adresse aux PME et grandes entreprises pour un projet de R&D interne (industriel ou expérimental). L'aide couvre une partie des coûts directement liés au projet (de 20 à 60% selon la taille de l'entreprise).



Pour plus d'informations, scannez le QR code.



PLUS D'ARTICLES
TRENDS



HENRI FEIT

COACH RETRAITE : ÊTRE PRÊT POUR L'APRÈS

TEXTE : CORINNE BRIAULT

PHOTOS : ENVATO (1) ET LAURENT ANTONELLI / AGENCE BLITZ (2)



Idéalisé par les uns, redouté par les autres, le passage à la retraite n'en reste pas moins un moment important dans une vie professionnelle et, de fait, personnelle. Afin de passer ce cap décisif dans les meilleures conditions, les entreprises peuvent faire appel à des coachs de retraite, qui accompagnent ou aident leurs salariés à franchir cette étape de la manière la plus harmonieuse possible. Initiés par le ministère de la Famille, en collaboration avec GERO Kompetenzzentrum für den Alter, des ateliers et séances d'information – gratuits – permettent d'aborder le départ du monde du travail sereinement. Rencontre avec Henri Feit, coach de retraite.

Qu'est-ce qui vous a poussé à devenir coach de retraite ? Comment avez-vous connu cette initiative ?

Je suis à la retraite depuis bientôt sept ans, après avoir travaillé durant 37 ans dans le secteur financier. Lorsque j'ai pris ma retraite, il était évident pour moi que j'allais continuer à être actif. Je me voyais profiter de mon temps libre à faire du vélo, mais mon

médecin – qui me connaît très bien – m'a mis la puce à l'oreille en me disant que j'avais toujours eu des postes à responsabilités, avec des équipes à gérer et qu'il ne me voyait pas du tout passer ma retraite à ne faire que du sport ! Au début de ma carrière professionnelle, je voulais exercer un métier en contact avec les enfants. Alors, je me suis dit que je pouvais réaliser ce rêve et j'ai donné des cours d'appui scolaire à des élèves d'école primaire

avec l'association Mouvement pour l'Égalité des Chances (MEC). J'en étais vraiment ravi, puis après un certain temps, je me suis dit que je pouvais aussi transmettre des choses à des personnes adultes. Sur les réseaux sociaux, j'ai vu une annonce de GERO, qui cherchait des retraités pour être coach de retraite bénévole. J'ai posé ma candidature, j'ai été retenu et j'ai suivi la formation pour intervenir dans les entreprises. Par curiosité intellectuelle, j'ai aussi lu pas mal de livres sur le sujet et je me suis renseigné sur ce qui se faisait à l'étranger.

Comment se passe, généralement, une séance en entreprise ?

Il existe plusieurs formules, qui vont de la conférence-présentation devant des groupes, pouvant aller jusqu'à une quarantaine de personnes, à l'atelier en petit comité ou même au rendez-vous individuel. Cela dépend des demandes et/ou des entreprises. Il est évident que les petits groupes jusqu'à une quinzaine de personnes permettent plus d'interaction. Avantages, inconvénients : les sujets sont variés sur cette nouvelle phase de la vie. Ces séances mènent à de véritables échanges, car j'apporte aussi mon expérience. Les coachs gardent cependant quelques limites. Nous n'apportons pas de conseils financiers, ni juridiques, ni psychologiques. Nous ne nous substituons pas à ces professionnels, mais nous pouvons orienter les gens vers ces services.

Y a-t-il des questions récurrentes ?

Oui. Et je me les suis aussi posées au moment de partir à la retraite, donc je peux apporter des réponses grâce à ma propre

expérience. Bien évidemment, chaque personne va le vivre différemment. Cependant, très souvent, le départ à la retraite est le moment de faire le point parce que justement, on entre dans une nouvelle phase de vie. C'est un cap qu'on franchit pour aller vers quelque chose de nouveau, c'est aussi une période qui peut être comparable à un processus de deuil. La transition ne se fait pas du jour au lendemain. Beaucoup de personnes, très impliquées dans leur vie professionnelle, se demandent comment elles vont se définir sans leur travail. Je parle aussi souvent du syndrome *empty desk*. Si l'on n'a plus de travail, plus de responsabilité, cela signifie-t-il que l'on ne vaut plus rien? Certains ont vraiment une sensation de vide. Puis, il y a toutes les questions liées au pot de départ. C'est très important, le pot de départ, car au-delà de boire un verre, cela marque la fin d'un parcours professionnel. Partir sur la pointe des pieds, sans marquer le coup, peut être très difficile à vivre ensuite pour certaines personnes. Cela peut leur gâcher ce passage vers une nouvelle vie. Puis il y a aussi toutes les questions sur les activités que l'on va ensuite faire. Je dis souvent qu'il faut penser à l'après 3R, en luxembourgeois *Reesen, Rauten, Raschten* (en français, *voyager, ranger, se reposer, nldr*). Une fois qu'on a fait les voyages prévus – si le budget le permet –, rénové ou rangé sa maison, son garage et qu'on s'est reposé... Comment va-t-on occuper son temps?

Selon vous, quels avantages peuvent tirer les entreprises à faire appel à un coach en retraite?

C'est un avis tout personnel, mais je pense que l'entreprise a une responsabilité sociale vis-à-vis de ses employés. Partir à la retraite, c'est tout un processus à mettre en place, ce n'est pas juste «*aujourd'hui, je travaille, demain, je serai en retraite*». Préparer son départ à la retraite avec son employeur, en parler, lui permet à lui aussi de mieux structurer sa gestion des ressources humaines, de savoir qui part et quand il part. Cela permet aussi au futur retraité de clore ses dossiers, de terminer son activité dans de bonnes conditions. Si en plus, les entreprises réussissent à mettre en relation le futur retraité avec son successeur pour une transmission de savoir et de savoir-faire, alors, tout le monde y gagne! Je pense également que lorsque le départ du



2

monde du travail se passe dans de bonnes conditions, les retraités sont ensuite de très bons ambassadeurs de l'entreprise car ils ont été bien accompagnés. C'est valorisant pour l'entreprise et le retraité peut ouvrir ce nouveau chapitre de sa vie sereinement.

Quels conseils à un futur retraité?

La première chose à faire pour bien passer le cap de la retraite, c'est lâcher prise. Au bureau, par exemple, on continue de travailler, mais on prépare l'après en passant le relais sur certains dossiers ou en les clôturant. Puis, il faut aussi penser à la manière d'utiliser son temps et sa liberté, faire les choses qu'on aime vraiment, ne pas se laisser forcer la main, comme devenir à plein temps la nounou de ses petits-enfants, même si on les aime. Je conseille toujours de faire trois listes avec des choses qu'on fait juste pour soi, pour les autres et avec son partenaire. Elles doivent être équilibrées. On ne doit pas en avoir une qu'on fait pour soi et 15 autres qu'on accorde à autrui... Il est important aus-

si de continuer à être actif pour conserver des liens sociaux, d'essayer toujours de découvrir de nouvelles choses, comme apprendre une langue étrangère, fabriquer des objets, des meubles, s'engager dans des associations... Tout ce qu'on a toujours rêvé de faire sans jamais oser! La retraite, c'est le moment idéal.

Pour plus d'informations ou l'organisation d'une séance dans votre entreprise, contactez : GERO Kompetenzzentrum für den Alter. Tél: (+ 352) 36 04 78-1 ou info@gero.lu

1. Le départ du monde du travail est une étape importante qu'il convient de préparer.

2. Henri Feit, coach retraite, anime des conférences et des ateliers sur le thème de la préparation à la retraite.



PLUS D'ARTICLES
TRENDS

COMMENT LES MICRO-ENTREPRISES PEUVENT SE CONFORMER AUX EXIGENCES EN MATIÈRE D'ACCESSIBILITÉ?

Effective depuis le 28 juin 2025, la loi du 8 mars 2023 relative aux exigences en matière d'accessibilité applicables aux produits et services vise à rendre les produits et services perceptibles, utilisables, compréhensibles et robustes pour tous les utilisateurs, y compris les personnes en situation de handicap. L'accessibilité est bien plus qu'une obligation légale, elle peut être aussi une opportunité pour les entreprises. Mais comment s'y prendre lorsque l'on est une entreprise de moins de 10 personnes? L'Office de la Surveillance de l'Accessibilité des Produits et Services (OSAPS) vient d'éditer un guide en trois langues (FR / ALL / ENG) avec quelques outils et stratégies à mettre en place.

QU'EST-CE QUE LA LOI DU 8 MARS 2023?

La loi du 8 mars 2023 relative aux exigences en matière d'accessibilité applicables aux produits et services est la transposition nationale de la directive européenne (UE) 2019/882 du 17 avril 2019 relative aux exigences en matière d'accessibilité applicables aux produits et services (*European Accessibility Act - EAA*) qui établit comment ceux-ci doivent être conçus pour que tout le monde puisse les utiliser facilement, tout en garantissant notamment l'accès aux personnes ayant des limitations fonctionnelles, en particulier, celles en situation de handicap.

COMMENT ÉVALUER SES PRODUITS POUR LEUR MISE EN CONFORMITÉ?

Il est judicieux de commencer par une auto-évaluation. Il existe des outils qui peuvent aider à évaluer automatiquement certains aspects d'un site web ou d'une application mobile (accessibilité numérique). Ces outils fournissent souvent des rapports préliminaires qui mettent en évidence les points à améliorer.

QU'EST-CE QU'UN PLAN D'ACCESSIBILITÉ? QUELLE EST SON UTILITÉ?

Un plan d'accessibilité comporte plusieurs étapes stratégiques qui aident à garantir que les produits et services sont accessibles à tous, y compris aux personnes en situation de handicap ou ayant des limitations fonctionnelles.

QU'EST-CE QU'UNE MICRO-ENTREPRISE?

C'est une entreprise qui emploie moins de 10 travailleurs et dont le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas 2 millions d'euros, ou dont le total du bilan n'excède pas 2 millions d'euros.

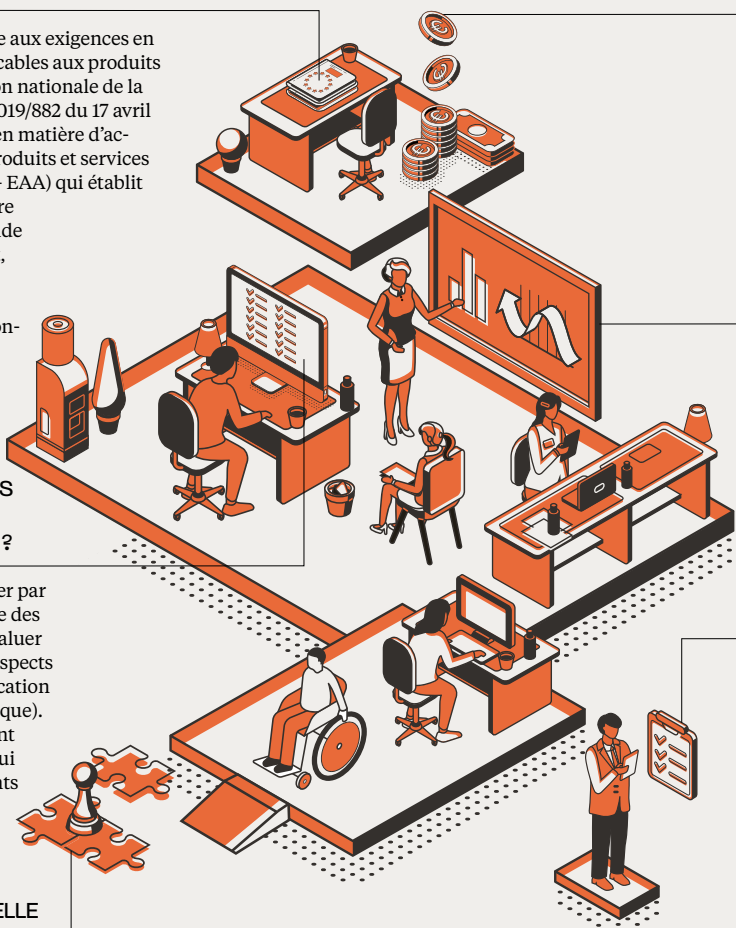
QUELS SONT LES AVANTAGES POUR UNE MICRO-ENTREPRISE DE SE CONFORMER À LA LOI DU 8 MARS 2023?

Si les micro-entreprises sont traitées différemment des autres opérateurs économiques concernant la mise en conformité des services et la mise à disposition de certaines informations, s'aligner sur la loi peut être un moyen de se démarquer sur un marché concurrentiel.

Y A-T-IL UN CONTRÔLE DE CONFORMITÉ?

Oui. L'OSAPS veille à ce que les produits et services soient conformes, en les contrôlant, en accompagnant les opérateurs économiques et en sensibilisant le public. Ses missions consistent, entre autres, à:

- contrôler la conformité des produits et services sur le marché luxembourgeois;
- fournir des lignes directrices et des outils aux micro-entreprises;
- informer le public sur l'existence de l'OSAPS, ses responsabilités et ses décisions;
- sensibiliser à l'accessibilité.



POUR CONSULTER LE GUIDE COMPLET

Scannez le code QR :



PLUS D'ARTICLES
HOW IT WORKS

Location-Partner:



Run for charity

LUXEMBOURG TIMES businessrun 26



REGISTER NOW!

Finish & Party at Coque
5 km Business Run

17 SEPTEMBER 2026 | 6.30 P.M.

LUXEMBOURG TIMES

BAUHAUS

MERBAG WAGNERTECH
ALLES AUS ENGER HAND.

More info on www.business-run.lu | Follow us now on

SYSTÈME DE SANTÉ : LA DÉRIVE SILENCIEUSE

TEXTE : MATTHIEU TRESSON / AFFAIRES ÉCONOMIQUES, CHAMBRE DE COMMERCE
PHOTO : GETTY IMAGES / UNSPLASH

« Nous sommes à un point de bascule ». À elle seule, cette déclaration de Thomas Fatôme, directeur général de la Caisse nationale d'assurance maladie française, illustre l'ampleur des tensions qui pèsent sur les systèmes de santé européens. Un constat partagé par Maxime Sbaihi, économiste et spécialiste des dynamiques démographiques, qui soulignait lors de la première édition du forum économique « *It's the Economy, stupid!* » de la Chambre de Commerce que « le retournement démographique à l'œuvre n'est pas encore considéré à sa juste valeur dans la catégorie des grandes révolutions actuelles ».

Le constat n'a rien d'anodin : depuis plusieurs années, les alertes se multiplient, en particulier dans les cercles économiques et institutionnels. En cause, la transition démographique, caractérisée par l'allongement de l'espérance de vie et le recul de la natalité. Cette « *marée silencieuse* », selon l'expression de Maxime Sbaihi, exerce une pression croissante sur les finances publiques des économies avancées et peint un tableau morose, tant pour le financement des systèmes de pension que pour celui des systèmes de sécurité sociale.

Les effets sont déjà visibles dans de nombreux pays : le coût des soins augmente sous l'effet du vieillissement de la population, davantage exposée aux maladies chroniques et nécessitant des prises en charge plus longues et plus coûteuses. Parallèlement, les systèmes de sécurité sociale voient leurs déficits se creuser, alors que les taux d'endettement des États sont élevés et que la base de cotisants, qui progresse encore lentement, tend à se contracter. On comprend dès lors que le financement des systèmes de santé, largement fondé sur la solidarité intergénérationnelle, s'impose comme un défi majeur des prochaines décennies.

Dans ce contexte, le Luxembourg semble, à première vue, relativement préservé. Le Grand-Duché affiche une dette publique d'environ 27,5% du PIB en 2025 et une population résidente

relativement jeune, avec un âge médian de 39,7 ans, inférieur à celui de ses voisins européens (42,5 ans en France, 42 ans en Belgique et 45,5 ans en Allemagne).

Mais cette situation ne doit pas masquer la tendance de fond. L'espérance de vie au Luxembourg dépasse la moyenne européenne, atteignant 83,4 ans, et continue de progresser (+1,1 an en dix ans). Derrière ce constat se profile une transformation structurelle : la population vieillit. Entre 2011 et 2021, le nombre de personnes âgées de 65 ans et plus a ainsi augmenté de 32%, tandis que celui des 85 ans et plus a bondi de 53,5%. Le vieillissement est donc également à l'œuvre au Grand-Duché et se traduit déjà par une hausse progressive, mais significative, des dépenses de sécurité sociale, dans un contexte où la croissance économique ralentit et où le déficit public se creuse depuis plusieurs années.

Les enjeux du vieillissement

Cette situation fait émerger deux enjeux étroitement liés. D'une part, l'enjeu des recettes, et donc du financement, lié à l'érosion progressive de la base de cotisants. D'autre part, l'enjeu des dépenses : il existe une corrélation directe entre le niveau moyen de prise en charge et l'âge des patients, les coûts de santé augmentant significativement avec l'âge.

Sur le plan financier, l'assurance maladie-maternité présente déjà des signes de tension. Après plusieurs années de déficit, son solde reste négatif en 2024 (-25,8 millions d'euros avant prélèvement sur réserves), pour un résultat final de -60,4 millions d'euros, selon l'IGSS.

Cette dégradation s'explique avant tout par la dynamique des dépenses pour soins de santé. Depuis 2018, celles-ci progressent à un rythme soutenu, atteignant +8,9% en 2024, selon l'IGSS. Cette évolution se traduit par une érosion progressive des réserves : leur ratio rapporté aux dépenses courantes est ainsi passé de 25,4% en 2020 à 20,6% en 2024, se rapprochant doucement du seuil réglementaire minimal fixé à 10% par le Code de la Sécurité sociale pour maintenir une réserve plancher. Ce seuil vise avant tout à garantir la continuité du système en cas de

choc conjoncturel, en permettant d'absorber temporairement une hausse des dépenses ou une baisse des recettes sans ajustement immédiat des cotisations.

Qu'en est-il des recettes? Le modèle de financement repose essentiellement sur les cotisations sociales, partagées entre employés et employeurs, tandis que la participation forfaitaire de l'État est fixée à 40 % des cotisations. Dès lors, la soutenabilité du système repose sur un équilibre de plus en plus fragile, entre capacité contributive et intervention de l'État. Or, cet équilibre est directement mis à l'épreuve par le vieillissement démographique, qui alimente simultanément la hausse des dépenses et l'érosion de la base de cotisants. Autrement dit, la contrainte financière tend à se diffuser à l'ensemble du système: travailleurs, entreprises et budget de l'État seront, chacun à leur niveau, appelés à en supporter le poids.

En outre, le système de santé du Grand-Duché fait face à des fragilités qui dépassent la seule question de son financement. La densité médicale demeure inférieure à la moyenne européenne (environ 3 médecins pour 1.000 habitants, contre 4,2 dans l'Union européenne) avec de fortes disparités territoriales. Et si le nombre de praticiens a progressé de près de 50 % entre 2015 et 2024, la profession n'échappe pas au vieillissement général: la part des médecins de plus de 60 ans est passée de 19,6 % à 23,5 % sur cette période. À moyen terme, cette tendance fait peser un risque sur l'offre de soins: selon les projections de l'OCDE, entre 59 et 69 % des praticiens pourraient partir à la retraite d'ici 2034 et devront être remplacés pour ne pas fragiliser l'accès aux soins.

Le Luxembourg demeure fortement dépendant de la main-d'œuvre étrangère pour faire fonctionner son système de santé: près de la moitié du personnel hospitalier est frontalier (48 % en 2023, contre 44,9 % en 2019). Or, cette dépendance intervient dans un contexte où la progression du nombre de travailleurs frontaliers ralentit, ce qui pourrait, à terme, accentuer les tensions sur l'offre de soins. À cette contrainte s'ajoute une dépendance aux capacités de formation de l'étranger, le Luxembourg ne disposant pas d'une faculté de médecine.



Or, les pays voisins, eux-mêmes confrontés à des tensions similaires sur leurs systèmes de santé, développent des politiques visant à retenir les professionnels qu'ils forment. Le modèle luxembourgeois repose donc sur un équilibre de plus en plus fragile.

Quelles options pour préparer l'avenir?

Face à ces tensions, plusieurs leviers se dessinent. Le premier concerne la gouvernance et l'organisation du système. Malgré un niveau de dépenses par habitant parmi les plus élevés de l'UE, le Luxembourg reste marqué par une organisation encore fragmentée et largement centrée sur l'hôpital et les soins spécialisés. Autrement dit, une part importante des prises en charge se fait à l'hôpital, y compris pour des situations qui pourraient être traitées en dehors. Or, des gains d'efficacité existent: mieux organiser les priorités de dépenses et surtout développer davantage les soins réalisés sans hospitalisation via notamment les médecins généralistes (consultations, suivi de patients chroniques ou petits actes médicaux) permettrait de réduire la pression sur les hôpitaux et les coûts associés.

Le développement de l'innovation et de la recherche constitue également un levier encore insuffisamment exploité. Le Luxembourg se distingue par un niveau relativement faible de dépenses publiques en

recherche de santé et par une activité limitée en matière d'essais cliniques et de brevets dans les secteurs médical, pharmaceutique et biotechnologique. Un renforcement de ces investissements notamment en s'appuyant sur les nouvelles technologies comme l'intelligence artificielle, pourrait améliorer l'efficacité du système de santé et contribuer à structurer un pôle de développement économique autour de la santé.

Si ces leviers peuvent contribuer à améliorer le fonctionnement du système, ils ne suffiront pas à résoudre la question de son financement. Celle-ci renvoie inévitablement à des arbitrages politiques: qui doit payer, et dans quelle proportion? À défaut de réforme, les ajustements passeront par une hausse des cotisations, une pression accrue sur les finances publiques ou un renchérissement du coût du travail.

1. Les coûts de santé augmentant significativement avec l'âge, il existe une corrélation directe entre l'âge des patients et le niveau moyen de prise en charge par la Sécurité sociale.



PLUS D'ARTICLES
THE ECONOMY

CAPTURE DU CARBONE : PROCHAIN AVANTAGE COMPÉTITIF ?

TEXTE: TIMOTHÉ SIRE / AFFAIRES ÉCONOMIQUES, CHAMBRE DE COMMERCE
PHOTO: ENVATO

Quatrième dans l'ordre des priorités de décarbonation, le captage du carbone reste souvent perçu comme une technologie coûteuse, complexe et lointaine. Pourtant, aujourd'hui, pour le Luxembourg, le CCUS (*Carbon capture, utilization and storage*) et le CDR (*Carbon dioxide removal*) ne sont pas seulement des outils pour traiter les émissions résiduelles. Ils deviennent une question de compétitivité industrielle, de positionnement régional et de crédibilité financière dans une économie européenne où le prix du carbone, les obligations climatiques et les exigences de traçabilité montent en puissance.

CCCUS et CDR: derrière ces acronymes techniques et encore méconnus se cache en réalité une ligne de partage essentielle entre deux logiques: empêcher des émissions industrielles d'atteindre l'atmosphère, ou retirer du CO₂ déjà présent dans l'air pour compenser les émissions les plus difficiles à éliminer. Le CCUS consiste à capter du CO₂ à la sortie d'installations industrielles ou énergétiques, puis à l'utiliser dans un procédé ou à le stocker durablement. Le CDR vise, lui, à retirer du CO₂ directement de l'atmosphère et à le stocker de façon durable. Pour distinguer correctement ces approches, les experts se réfèrent à trois critères: l'origine du CO₂, la durée du stockage et le fait qu'on évite une émission ou qu'on retire effectivement du carbone de l'atmosphère. Ces distinctions déterminent ensuite la comptabilisation climatique, la certification et la valeur économique des projets.

Un levier de dernier recours, mais un levier indispensable

Le cadre luxembourgeois est clair. Pour l'industrie, la décarbonation suit une logique: efficacité énergétique, puis électrification renouvelable directe, puis hydrogène renouvelable, et ensuite seulement captage, utilisation et stockage du CO₂ inévitable. Cette hiérarchie rejoint les réserves exprimées par certaines associations et *think tanks*, pour qui la capture du carbone doit rester un dernier recours, sans se substituer à la réduction de la demande ni à l'électrification renouvelable. Mais dernier recours ne veut pas dire négligeable. L'Agence internationale de l'énergie (AIE)



rappelle que la trajectoire vers la neutralité carbone implique un recours accru au CCUS et aux technologies de retrait du CO₂ pour revenir sous la barre du 1,5 °C de réchauffement climatique d'ici la fin du siècle. L'ampleur du défi reste considérable: l'AIE estime qu'environ 1 milliard de tonnes de CO₂ devraient être captées et stockées dès 2030 dans une trajectoire compatible avec le net zéro, alors que les capacités annoncées restent encore très en dessous de ce niveau. Le GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) a récemment lancé les travaux de son futur rapport méthodologique sur le CDR et le CCUS, qui doit fournir aux États une base plus cohérente pour estimer, déclarer et comparer les émissions et absorptions associées à ces technologies.

Au Luxembourg, ces émissions résiduelles ne sont pas théoriques. Le potentiel de captage dans le cadre final d'action pour le déploiement des technologies CCUS et CDR, publié en décembre 2025, a été réhaussé. Il est estimé entre 1,9 et 2,7 millions de tonnes (Mt) de CO₂ par an d'ici 2050 où le potentiel théorique d'émissions négatives liées aux flux biogéniques, c'est-à-dire au CO₂ issu de matières organiques comme la biomasse, le bois, les déchets ou le biogaz, constituerait entre 0,7 et 1,6 million de tonnes par an. En 2023, les émissions de l'industrie, énergie et construction, hors SEQE (Système d'échange de quotas d'émission) et SEQE cumulés, représentaient 1,3 Mt de CO₂. Le CCUS n'est pas un vernis écologique pour les industriels ni un moyen de contourner les efforts de réduction d'émissions de CO₂ à la source. C'est le levier pour aller chercher les derniers pourcentages dans certains secteurs cruciaux, difficilement décarbonables, alors que les règles du SEQE se durcissent et que les chaînes de valeur se verdissent.

Dans l'industrie du béton, la production de ciment génère des émissions de procédé structurelles que ni l'électrification ni l'hydrogène ne pourraient éliminer. Le cadre final cible donc en priorité le ciment, l'incinération des déchets, les grandes installations à bioénergie et, désormais, l'industrie du verre, où le captage apparaît le plus logique. Un élément est déterminant:



plus la concentration de CO₂ dans les fumées est élevée, plus le captage est techniquement simple et potentiellement moins coûteux. Or, les fumées du ciment contiennent typiquement 14 à 33% de CO₂, 7 à 12% pour le verre. D'où, à l'autre extrémité du spectre, la difficulté de rendre rentable la capture directe du carbone dans l'air, tant il est énergivore d'extraire un gaz présent à seulement 0,04% dans l'atmosphère.

Au-delà du stockage géologique, qui reste la destination dominante du CO₂ à long terme dans les scénarios européens, le cadre final luxembourgeois a aussi retenu une logique d'innovation autour de l'utilisation du CO₂, en citant notamment les carburants synthétiques pour l'aviation, certaines applications chimiques et des projets pilotes dans la construction. Le fait de rapprocher davantage l'industrie, l'université et la recherche appliquée pour faire émerger des *spin-off*, des démonstrateurs et, à terme, de véritables champions technologiques au Luxembourg est à cet égard l'un des aspects les plus prometteurs du cadre adopté.

Le marché seul ne suffira pas

Une donnée résume le problème économique: dans de nombreux cas, le coût du captage d'une tonne de CO₂ reste supérieur au prix d'un quota carbone. Pour rappel, dans le cadre du SEQUE-EU ou «ETS», une entreprise couverte doit restituer chaque année un nombre de quotas correspondant

à ses émissions, chaque quota autorisant l'émission d'une tonne de CO₂ équivalent; si elle réduit ses émissions, elle peut acheter moins de quotas ou revendre ceux qu'elle n'utilise pas, ce qui donne un signal économique direct au coût du carbone.

Tant que cet écart subsiste, le signal-prix du carbone ne suffit pas à déclencher les investissements. C'est exactement la raison pour laquelle nos voisins européens ont créé des instruments de soutien spécifiques. Aux Pays-Bas, le mécanisme SDE++ couvre la part non rentable des projets de réduction du CO₂. L'Allemagne, après avoir expérimenté en 2024 les «*Carbon contracts for difference*» (CCfD) avec 2.8 milliards octroyés au secteur industriel au sens large, a renouvelé le mécanisme l'année suivante avec 6 milliards d'euros en rendant explicitement les technologies CCS et CCU éligibles.

Cela signifie que la vraie question n'est plus seulement «*faut-il du CCUS?*», mais «*comment rendre les projets financiables et rapides à déployer?*». Là-dessus, les voisins ont déjà plusieurs longueurs d'avance. Porthos, à Rotterdam, développe une infrastructure mutualisée de transport et de stockage de CO₂ calibrée pour 2,5 Mt par an pendant quinze ans. La Belgique, de son côté, vise 30 Mt par an de capacité de transport de CO₂ à l'horizon 2030. Les travaux du JRC sur les réseaux de transport de CO₂ suggèrent qu'en Europe, la phase initiale reposera d'abord sur des réseaux locaux ou régionaux, avant une interconnexion croissante après 2030; pour le Luxembourg, l'enjeu est donc moins de bâtir seul un réseau autonome que de sécuriser son accès aux futurs corridors régionaux.

La stratégie luxembourgeoise la plus crédible

La stratégie la plus robuste pour le Luxembourg repose alors sur trois idées simples. La première consiste à prioriser les flux les plus évidents, avec les cimenteries en tête. La deuxième à agréger les volumes pour approcher une masse critique, les études en cours devant encore préciser le mode de transport le plus adéquat vers les futurs points de stockage. La troisième à miser sur le transfrontalier. Plusieurs options restent ouvertes, mais les Pays-Bas semblent jusqu'ici cocher le plus de cases en matière de distance, d'infrastructures et de maturité des projets de stockage, sans qu'aucune destination n'ait encore été formellement arrêtée par les autorités. Dans le même temps, le stockage géologique reste interdit au Luxembourg, et la question du signal que cela renvoie aux acteurs extérieurs

du CCUS/CDR semble encore faire l'objet d'une réflexion au sein des autorités. Au-delà du CCUS, le CDR pourrait trouver au Luxembourg des points d'appui plus ponctuels dans certains flux biogéniques, notamment via la bioénergie avec captage et stockage du carbone, par exemple à partir de la filière biogaz.

La vraie carte luxembourgeoise: la finance et la conformité

C'est probablement ici que le Luxembourg peut le mieux se différencier. Selon l'Agence internationale de l'énergie, le marché du CCUS pourrait atteindre 35 à 50 milliards de dollars d'ici 2030 et dépasserait 150 milliards de dollars par an à l'horizon 2050. Pour une place comme Luxembourg, l'enjeu n'est pas seulement de financer davantage de projets, mais de se positionner là où se crée la confiance: structuration de fonds, dette durable, préfinancement, traçabilité, certification, monitoring, reporting et vérification. La base existe déjà: le Luxembourg occupe une place centrale dans la finance durable mondiale via sa *Luxembourg Green Exchange*, qui regroupe des milliers d'obligations et de titres durables, pour environ 1.300 milliards d'euros émis au total.

Cette dimension financière n'a de sens que si elle reste indissociable d'une exigence de crédibilité. Dans le CCUS comme dans le CDR, la valeur repose sur la démonstration de l'additionnalité, de la permanence du stockage, de l'absence de double comptage et du suivi effectif du CO₂ capté jusqu'à sa destination finale. C'est aussi ce qui permet à la place financière de se protéger contre le *greenwashing*. L'arrivée récente des bureaux européens de RepAir Carbon, une startup spécialisée dans les technologies de capture directe du CO₂ et de solutions de captage innovantes au Luxembourg, va d'ailleurs dans ce sens: le pays commence à être perçu comme un point d'entrée utile pour la diffusion des technologies, les investisseurs et les services qui entourent la gestion industrielle du carbone. Les résultats de l'étude annoncés dans le cadre final et attendus lors de la prochaine taskforce CCUS/CDR devraient permettre de préciser davantage ces opportunités pour la place financière luxembourgeoise.

1. Le principal écueil du traitement des émissions résiduelles est d'ordre économique: dans de nombreux cas, le coût du captage d'une tonne de CO₂ reste supérieur au prix d'un quota carbone.



PLUS D'ARTICLES
THE ECONOMY

AUTOMOBILE : L'UNION EUROPÉENNE AJUSTE LE CAP

TEXTE : LUCIE MARTIN / AFFAIRES ÉCONOMIQUES,
CHAMBRE DE COMMERCE
PHOTO : JOHN CAMERON / UNSPLASH

Longtemps présentée comme une ligne rouge, l'échéance de 2035, marquant la fin des ventes de voitures thermiques neuves dans l'Union européenne (UE), n'est plus un horizon aussi strict qu'annoncé. Via le nouveau « paquet automobile », la Commission européenne a introduit une série d'ajustements qui traduisent un changement de méthode : sans renoncer à l'objectif de réduction des émissions, Bruxelles entend désormais intégrer plus explicitement les contraintes industrielles, économiques et géopolitiques auxquelles sont confrontées les entreprises du secteur. Ce tournant traduit une volonté croissante de concilier transition énergétique, neutralité technologique et compétitivité industrielle, dans un contexte international de plus en plus incertain et d'une concurrence accrue.

Sur le plan symbolique, l'objectif d'un parc de véhicules neufs zéro émission en 2035 demeure. Dans les faits, cependant, la Commission européenne a proposé de remplacer l'interdiction stricte des moteurs thermiques par une réduction moyenne des émissions de CO₂ de 90%, laissant une marge pour certaines motorisations alternatives, à condition qu'elles contribuent effectivement à la décarbonation.

Ces flexibilités concernent notamment les hybrides rechargeables, les carburants durables et certains mécanismes de compensation (p. ex. l'utilisation d'acier bas carbone produit en Europe), avec l'objectif de préserver un signal climatique fort tout en évitant des ruptures industrielles excessives.

Cette inflexion répond aussi à une réalité de marché. Si l'électrification progresse rapidement, elle ne suit pas un rythme homogène selon les pays, les types de véhicules ou les usages (personnel ou professionnel notamment).

Une transition déjà bien engagée, mais encore fragile

En 2025, plus de 20 millions de véhicules électriques ont été vendus dans le monde. L'Europe figure parmi les régions les plus dynamiques, portée par les normes européennes et les différentes politiques nationales incitatives.

Dans l'UE, les véhicules thermiques traditionnels (essence et diesel) ne représentent plus qu'environ 30% des nouvelles immatriculations, tandis que les hybrides et les électriques gagnent du terrain. Cette évolution permet d'ailleurs à la majorité des constructeurs européens d'être en bonne voie pour respecter leurs objectifs de réduction des émissions à court terme, parfois grâce à des mécanismes de mutualisation ("pooling") entre marques.

Pour autant, cette dynamique reste fragile. Le coût des véhicules électriques, la disponibilité des infrastructures de recharge, la dépendance aux chaînes d'approvisionnement extra-européennes et la faiblesse persistante de certains segments, notamment celui des véhicules utilitaires, constituent autant de défis.

Le « paquet automobile » : rééquilibrer ambition et réalité économique

C'est dans ce contexte que s'inscrit le nouveau « paquet automobile ». Au-delà du débat sur la fin de la commercialisation des moteurs thermiques en 2035, il introduit plusieurs dispositifs visant à renforcer la prévisibilité et la viabilité économique de la transition.

Parmi eux figure la création d'une catégorie spécifique pour les petites voitures électriques produites en Europe, qui bénéficieraient d'avantages réglementaires et de soutien ciblé, afin de stimuler une offre plus abordable et soutenir la base industrielle européenne face à la concurrence internationale.

Autre enjeu central : l'origine européenne des composants. La Commission européenne travaille à l'introduction de critères de production sur le continent, autour de 70% de composants issus de l'UE, pour l'accès à certaines aides publiques ou marchés. Cette approche vise à renforcer les chaînes de valeur européennes, tout en préservant l'ouverture commerciale.

Ces orientations s'inscrivent dans un contexte de concurrence internationale accrue, en particulier sur le segment des véhicules électriques. Les constructeurs chinois ont renforcé en quelques années leur présence sur le marché européen, portés par des coûts de production compétitifs, une forte intégration industrielle et un rythme d'innovation soutenu. Pour l'UE, l'enjeu n'est pas de restreindre l'accès au marché, mais de garantir des conditions de concurrence équilibrées et de préserver la capacité des industriels européens à investir et produire dans la durée.



Ces ajustements réglementaires soulèvent néanmoins une question centrale pour les entreprises : celle de la visibilité. Si la transition énergétique est largement perçue comme nécessaire, elle ne peut se déployer efficacement sans un cadre prévisible permettant d'engager des investissements de long terme. Le Baromètre de l'Économie du 2^e semestre 2025, édité par la Chambre de Commerce, le confirme : 61% des entreprises estiment avoir besoin de davantage de visibilité pour s'engager dans des investissements stratégiques. Aussi, 10% d'entre elles jugent indispensable une visibilité minimale à court terme (jusqu'à un an), 41% à moyen terme (un à deux ans au moins) et 21% à long terme (au-delà de cinq ans). À défaut de visibilité suffisante, le risque serait un niveau d'investissement insuffisant.

Pour les entreprises, ces évolutions traduisent un message important : la transition énergétique reste une priorité, mais elle doit s'appuyer sur un cadre économique soutenable, lisible et technologiquement ouvert.

Des implications directes pour les entreprises et les flottes

Les entreprises sont directement concernées par ces ajustements, notamment via les flottes professionnelles, qui représentent près de 60% des immatriculations de véhicules neufs en Europe. Le « paquet automobile » prévoit des objectifs de « verdissement » progressifs pour les grandes entreprises et les loueurs, modulés selon le niveau de richesse des États membres.

Bien que ces obligations constituent une contrainte supplémentaire, elles offrent également des opportunités d'optimisation

à moyen et long termes, en matière de coûts d'usage, d'image et de conformité réglementaire. À condition toutefois que les entreprises puissent s'appuyer sur une stabilité des règles et sur une diversité de solutions technologiques adaptées à leurs besoins opérationnels.

Le Luxembourg constitue un laboratoire à petite échelle

Au Luxembourg, ces débats européens connaissent une résonance particulière. En 2025, près de 56% des nouvelles immatriculations concernaient des véhicules hybrides ou électriques, dont environ 27% de véhicules 100% électriques, un niveau nettement supérieur à la moyenne européenne.

Cette dynamique est soutenue par un environnement fiscal et réglementaire favorable, notamment pour les voitures de société, ainsi que par un déploiement dense des infrastructures de recharge : le réseau public national Chargy compte aujourd'hui plus de 760 bornes accessibles au public, dont près de 90 rapides, tandis que de nombreuses entreprises investissent dans des solutions de recharge sur leurs sites. Dans ce contexte, bien que des efforts restent encore nécessaires, notamment le développement de ces infrastructures dans les résidences d'habitation, l'électromobilité progresse au Grand-Duché, faisant du pays un terrain d'expérimentation à petite échelle des politiques européennes de transition automobile.

Dans le même temps, l'économie luxembourgeoise reste très ouverte et sensible aux évolutions énergétiques et industrielles européennes. Pour les entreprises implantées

au Grand-Duché, la clé réside dans la capacité à anticiper les changements tout en disposant d'un cadre suffisamment flexible pour accompagner les choix d'investissement.

L'énergie et la géopolitique en toile de fond

Le contexte géopolitique récent rappelle par ailleurs que la transition vers les véhicules électriques ne peut être dissociée des enjeux énergétiques globaux. La guerre en Iran, déclenchée fin février 2026, a provoqué une forte volatilité des prix du pétrole, en raison de la fermeture du détroit d'Ormuz. Selon l'Agence internationale de l'énergie (IEA), il s'agit de la perturbation de l'offre la plus significative jamais enregistrée.

Cette situation renforce l'intérêt stratégique de la diversification énergétique et de l'électrification des usages, tout en soulignant l'importance de ne pas exposer les entreprises à des chocs excessifs liés à des décisions réglementaires abruptes.

Donner de la visibilité pour réussir la transition

En ajustant son cap sur l'automobile, l'UE ne remet pas en cause la transition énergétique. Elle en redéfinit les modalités, en cherchant à mieux intégrer les réalités industrielles et économiques. Pour les entreprises, l'enjeu central reste la visibilité : sur les trajectoires réglementaires, sur les technologies admissibles et sur les conditions de compétitivité dans un marché mondialisé.

La transition ne peut réussir que si elle est menée avec les entreprises, en reconnaissant leur rôle d'investisseurs, d'innovateurs et d'employeurs. À cet égard, la neutralité technologique (*principe de régulation selon lequel les décideurs politiques ne privilégient aucune technologie spécifique, ndlr*) et la stabilité des règles constituent des leviers essentiels pour transformer la contrainte climatique en opportunité économique durable.

Au-delà de la conformité, l'enjeu est aussi de capter les opportunités des transitions : nouveaux services de mobilité, innovations industrielles, montée en compétences et renforcement des chaînes de valeur européennes, à condition de disposer d'un cadre stable et prévisible.



PLUS D'ARTICLES
THE ECONOMY

ST. GALLEN SYMPOSIUM: QUAND L'INCERTITUDE DEVIENT LA NORME

TEXTE: MATTHIEU TRESSON/AFFAIRES ÉCONOMIQUES, CHAMBRE DE COMMERCE
PHOTO: ALLISON SAENG/UNSPASH

La 55^e édition du St. Gallen Symposium, organisée par l'Université Saint Gall en Suisse, s'est tenue les 6 et 7 mai 2026 sur le thème: «*Disrupted Age*», et réunissait étudiants, dirigeants d'entreprise, responsables politiques et décideurs internationaux.

Le thème de cette année aura parfaitement résumé notre époque. Les crises ne se succèdent plus, elles se superposent. Dans un monde où l'incertitude devient la norme, la résilience est une forme de compétitivité. Une question s'est alors imposée comme fil conducteur: comment rester souverain, compétitif et démocratique dans un monde qui se fragmente plus vite que les institutions ne s'adaptent?

L'Europe face à elle même

La guerre en Ukraine, la politique étrangère américaine, la dépendance énergétique, la montée en puissance de la Chine et le retard technologique européen obligent le vieux continent à regarder ses vulnérabilités en face. Le débat sur la souveraineté européenne a été l'un des plus vifs. Bruno Le Maire, ancien ministre et homme politique français, a défendu une idée claire: l'Europe ne deviendra pas une puissance technologique et industrielle par la seule force de ses normes ou de ses déclarations d'intention. Elle devra décider plus vite, mobiliser davantage de capital et associer pleinement le secteur privé. Sans marchés de capitaux plus intégrés, la souveraineté européenne restera un objectif politique plus qu'une réalité économique.

Mais un autre point, plus disruptif, a traversé les échanges: être souverain ne signifie pas tout faire soi-même. Selon Jan Goetz, CEO de IQM Quantum Computers, la souveraineté ne consiste pas à tout faire, mais à avoir le choix. Une Europe qui chercherait à tout répliquer (hyperscalers, plateformes numériques, logiciels grand public ou IA générative, etc.) risquerait de disperser ses ressources et d'échouer partout. C'est sans doute l'une des idées les plus importantes du Symposium: l'Europe doit choisir ses batailles.

Ne pas courir après toutes les révolutions

L'Europe souffre d'un réflexe de rattrapage. Lorsqu'une technologie américaine ou chinoise devient dominante, le débat public européen se demande pourquoi nous n'avons pas notre équivalent. Pourquoi pas un Google européen? Un Amazon européen? Un ChatGPT européen?

La question est légitime, mais elle peut devenir contre-productive. Vouloir reproduire ce que les autres ont déjà construit, avec moins de capital, des marchés moins intégrés et davantage de contraintes réglementaires, revient souvent à s'engager dans une course déjà perdue. Les grands modèles de langage (LLM) en sont un exemple: les États-Unis disposent d'un avantage considérable en capital-risque, marchés intégrés, infrastructures cloud et culture du passage à l'échelle.

Comme l'a rappelé Jacomo Corbo, CEO de PhysicsX, la souveraineté ne doit pas devenir une volonté de tout reproduire. L'enjeu n'est pas de copier les outils existants, mais d'identifier les technologies critiques que l'Europe ne peut pas se permettre de ne pas maîtriser. L'Europe n'a pas besoin d'être présente partout. Elle doit devenir incontournable là où cela compte.

Le capital, angle mort de la souveraineté européenne

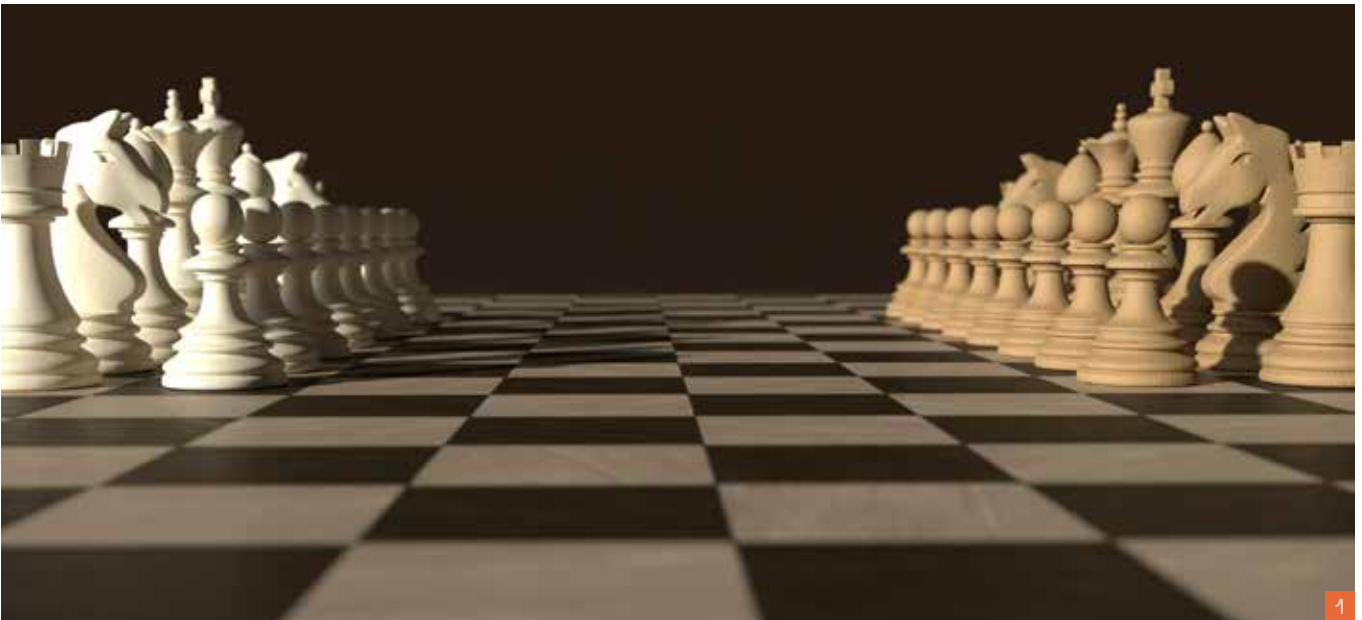
Car la souveraineté a un coût. Et si l'Europe ne manque ni d'idées, ni d'ingénieurs, ni de startups, et qu'elle sait financer l'amorçage et produire de l'innovation, le problème apparaît au moment du passage à l'échelle.

La majorité des startups européennes prometteuses finissent par chercher leurs financements aux États-Unis. Non parce que l'Europe manque d'épargne, mais parce que cette épargne reste trop fragmentée, trop prudente et trop peu orientée vers le capital productif. C'est ici que l'Union des marchés de capitaux, ou plus largement l'idée d'une *European Savings and Investments Union*, prend tout son sens.

Sans marchés de capitaux intégrés, sans *private equity* européen puissant et sans investisseurs capables d'accompagner les entreprises sur plusieurs cycles de croissance, la souveraineté restera un concept politique sans traduction industrielle. Les champions européens ne seront pas construits uniquement avec des subventions. Ils le seront avec du capital-risque, des marchés intégrés, et une réglementation lisible.

L'industrie européenne et sa dépendance à l'énergie

Mais le capital ne suffit pas s'il ne s'inscrit pas dans un environnement industriel compétitif. Oliver Blume, CEO de Volkswagen, a ainsi rappelé que le modèle industriel européen, bien qu'il conserve des atouts, est sous pression. La Chine est devenue un concurrent sérieux, maîtrisant les chaînes de valeur, capable d'innover rapidement et de produire à grande échelle. Face à cela, la tentation protectionniste existe. Mais selon Olivier Blume, la réponse doit passer par une concurrence équitable et une adaptation accélérée du modèle européen: réduire les coûts, simplifier les procédures, investir dans les technologies critiques et nouer des partenariats stratégiques.



1

La compétitivité industrielle a pourtant deux prérequis : l'accessibilité de l'énergie et la capacité d'agir vite. Produire et investir en Europe suppose un accès fiable, abondant et abordable à l'énergie. Or le continent reste pénalisé par des coûts élevés, une forte dépendance aux importations et des choix nationaux divergents. Sans stratégie commune, l'Europe risque de vouloir simultanément décarboner, réindustrialiser et réduire ses dépendances, sans se donner les moyens énergétiques de ses ambitions.

Il en va de même pour la réglementation. L'Europe est une puissance normative. C'est parfois une force, mais aussi une faiblesse lorsque la norme précède l'innovation, ralentit l'investissement ou renchérit excessivement les coûts. Le débat ne se résume pas à réglementer ou déréglementer. La vraie question est : quelles règles protègent réellement, et quelles règles empêchent d'agir ? Dans un monde où l'innovation avance vite, la souveraineté européenne dépendra aussi d'un choc de simplification : non pour abandonner ses standards, mais pour éviter qu'ils ne deviennent un désavantage compétitif.

Vieillesse, dette et discipline budgétaire

Le « *Disrupted Age* » n'est pas seulement technologique ou géopolitique. Il est aussi démographique. Le vieillissement de la population va peser sur les finances publiques, les systèmes de santé, les retraites et le marché du travail. Dans plusieurs pays européens, cette pression arrive alors que les niveaux de dette sont déjà élevés et que les marges budgétaires se réduisent.

Les échanges entre les représentants gouvernementaux suisse et singapourien ont offert une leçon de rigueur à beaucoup de pays, notamment européens : la résilience commence par la discipline budgétaire. La Suisse, avec son frein à l'endettement, cherche à équilibrer ses finances publiques, en acceptant des déficits dans les périodes difficiles, mais en exigeant des excédents lorsque la conjoncture le permet. Singapour va plus loin encore : chaque gouvernement doit préserver l'équilibre budgétaire sur la durée de son mandat, sans puiser dans les réserves constituées par ses prédécesseurs. Deux modèles différents, mais une même conviction : dans un monde instable, la résilience se construit avant la crise, pas pendant.

L'Union européenne, elle, devra financer simultanément la défense, la transition énergétique, le vieillissement de sa population, l'innovation, la santé, les infrastructures et la compétitivité. Ce cumul des priorités rendra les arbitrages difficiles, alors même que les niveaux d'endettement de la majorité des États membres sont déjà élevés, et les budgets, déficitaires.

Une des conclusions qui se dégage du symposium de St. Gallen est que l'Europe n'a plus le luxe de l'ambiguïté. La politique étrangère américaine a changé, la Chine est devenue une puissance industrielle incontournable, l'énergie est plus que jamais stratégique, les dettes publiques limitent les marges de manœuvre. Pourtant, les opinions publiques européennes sont parfois tentées par le repli national au moment même où les défis exigeraient davantage d'intégration. C'est peut-être le paradoxe central : l'Europe a besoin de

plus d'Europe précisément au moment où une partie de ses citoyens doute de l'Europe.

Choisir pour rester libre

Le grand mérite du St. Gallen Symposium est d'avoir refusé les réponses simplistes. La souveraineté ne signifie pas l'autarcie, la compétitivité n'impose pas l'abandon du modèle social, et l'innovation ne suppose pas la dérégulation totale. L'Europe ne (re)trouvera pas sa place en copiant les États-Unis ou la Chine. Sa voie devra être plus sélective, plus stratégique : identifier les secteurs où elle peut devenir indispensable, mobiliser son capital, simplifier ses règles, accélérer ses décisions et accepter que tout ne puisse pas être prioritaire.

Dans ce monde fragmenté, la liberté ne viendra pas de la capacité à tout faire, mais de celle de ne pas dépendre des autres sur l'essentiel. Là est peut-être la clé de la souveraineté européenne : non pas tout produire, mais pouvoir choisir ; non pas tout financer, mais financer ce qui compte ; non pas tout contrôler, mais maîtriser les dépendances qui décident de notre avenir.

Le « *Disrupted Age* » ne sera pas une parenthèse, c'est la nouvelle réalité. Et dans cet environnement, l'Europe ne peut plus seulement commenter les ruptures. Elle doit en produire elle-même.

1. Prendre les bonnes décisions dans un contexte de crises qui se superposent, peut s'apparenter à une partie d'échec.



PLUS D'ARTICLES
THE ECONOMY

INDUSTRIE DE DÉFENSE : LE LUXEMBOURG SE DOTE ENFIN D'UNE STRATÉGIE

TEXTE : ANTHONY VILLENEUVE / AFFAIRES ÉCONOMIQUES, CHAMBRE DE COMMERCE

PHOTO : ARMÉE LUXEMBOURGEOISE

Le 26 mars 2026, le gouvernement a présenté sa première stratégie industrielle de défense. Un document fondateur, qui vise à accompagner l'effort budgétaire militaire d'une véritable politique industrielle. Avec une ambition claire : devenir un partenaire crédible et spécialisé dans les chaînes de valeur de la défense européenne.

Longtemps absent des chaînes de valeur de la défense, le Luxembourg change de doctrine. Quand le pays s'engage à consacrer 1,3 milliard d'euros à sa défense en 2026 — contre 190 millions en 2014 —, la question économique devient incontournable : quel est l'impact de cet effort sur l'économie nationale ? Jusqu'ici, la réponse était brutalement simple : presque rien. Le Grand-Duché importait la quasi-totalité de son matériel militaire sans mécanisme de retour industriel. La stratégie présentée conjointement par Lex Delles et Yuriko Backes entend corriger cette anomalie.

La stratégie est explicite sur le contexte qui l'a rendue nécessaire. L'agression russe contre l'Ukraine a réveillé l'Europe d'une longue période d'illusion sur la stabilité de son environnement sécuritaire. Le doute progressif sur la garantie de sécurité américaine, symbolisé par la pression de l'administration Trump sur les alliés européens pour qu'ils assurent eux-mêmes leur défense, a accéléré cette prise de conscience. Dans ce nouveau paradigme, la sécurité n'est plus un bien collectif garanti par la puissance américaine, mais une responsabilité partagée qui exige des investissements soutenus.

À l'échelle européenne, la réponse a été massive. Le plan *ReArm Europe*, lancé par la Commission en mars 2025, vise à mobiliser jusqu'à 800 milliards d'euros pour renforcer les capacités militaires du continent. Le Programme européen pour l'industrie de la défense (EDIP), doté d'une enveloppe initiale de 1,5 milliard d'euros pour la période 2025-2027, entend structurer pour la première fois une véritable base industrielle de défense à l'échelle de l'Union. Le Fonds européen de défense, fort de quelque 8 milliards d'euros sur la période 2021-2027, finance



de son côté des projets collaboratifs de recherche et de développement entre États membres. À ces instruments s'ajoute le mécanisme SAFE, qui prévoit 150 milliards d'euros de prêts pour des achats conjoints d'équipements stratégiques.

Côté OTAN, le sommet de La Haye a redéfini les engagements capacitaires des membres de l'Alliance, avec un objectif de dépenses de défense porté à 3,5% du PIB (RNB pour le Luxembourg) à l'horizon 2035 pour les besoins militaires de base, et jusqu'à 5% en incluant la sécurité des infrastructures, la résilience civile et l'innovation. Le Luxembourg, qui prévoit d'atteindre 2% du RNB dès 2026, doit encore présenter la trajectoire qui lui permettra de tenir l'engagement des 3,5%, lequel représentera un surcoût de plusieurs milliards.

Une logique de niche assumée

Le document présenté par les deux ministres ne cède pas à l'hubris. Le Luxembourg ne construira ni navires ni avions de combat. Sa force réside ailleurs : dans des niches technologiques à haute valeur ajoutée où il dispose déjà d'une avance réelle. Dans un contexte de stagnation de la productivité, la défense pourrait devenir l'un des rares vecteurs de montée en gamme industrielle. Spatial, cybersécurité, matériaux composites, logistique, intelligence artificielle, technologies quantiques, recyclage de matériaux critiques : autant de domaines où l'écosystème national est mature et où la transposition vers des applications de défense est directe. Les 100 à 150 entreprises déjà actives dans le secteur en sont la preuve.



1

Cette spécialisation s'articule autour de quatre axes capacitaires — terrestre, aérien, spatial, cyber — qui correspondent aux engagements de l'Armée luxembourgeoise dans le cadre de l'OTAN et de l'UE. Le bataillon binational avec la Belgique, le futur programme de défense aérienne et antimissile intégrée, les communications satellitaires sécurisées : chacun de ces projets génère des besoins industriels précis, dans lesquels les entreprises luxembourgeoises peuvent s'insérer si elles disposent des bons outils d'accès au marché. La stratégie vise justement à les créer.

L'innovation comme moteur central

Le cœur du dispositif est le pipeline de l'innovation défense. Plutôt que de soutenir une industrie lourde inexistante, le gouvernement mise sur un modèle éprouvé au Luxembourg : le campus sectoriel. Le Defence Campus, à l'image de l'Automobility Campus ou du Space Campus, offrira un environnement physique sécurisé où start-ups, chercheurs et clients militaires pourront coopérer, tester et contractualiser. La Défense nationale y jouera explicitement le rôle de premier client,

abaissant la barrière d'entrée pour les jeunes entreprises innovantes.

Ce dispositif sera alimenté par un fonds d'innovation défense et par des appels à projets conjoints avec le Fonds national de la recherche, ciblés sur les technologies stratégiques identifiées dans le document. Un mécanisme de screening systématique de la propriété intellectuelle issue de la recherche publique permettra d'identifier les innovations transférables vers des applications militaires ou duales : une façon intelligente de monétiser le capital immatériel de l'Université et des centres de recherche sans surcoût de R&D. Enfin, le secteur de la défense sera intégré dans l'initiative nationale d'attraction des talents, signal indispensable pour rivaliser sur un marché mondial de compétences très disputé.

Un cadre enfin adapté

L'innovation ne suffit pas si le cadre réglementaire reste hostile. Dans ce document stratégique, le gouvernement prend un engagement fort, très attendu par les entreprises actives dans le domaine de la défense

au Luxembourg, mais aussi par les entreprises étrangères désireuses d'investir au Grand-Duché : réformer la réglementation existante pour ouvrir explicitement le droit national à la production de matériels de défense. L'État va aussi créer un guichet unique sur *Guichet.lu* centralisant réglementation, aides et démarches.

Un pari raisonnable

La stratégie gouvernementale transforme une contrainte budgétaire en politique de diversification économique. Elle est cohérente avec la structure de l'économie luxembourgeoise et avec le mouvement européen de fond. Elle ne résoudra pas en un mandat la question du retard structurel accumulé. Mais elle pose les jalons d'un positionnement crédible : un pays qui fait de l'innovation dans la défense un secteur à part entière, intégré dans ses politiques industrielles, financé par ses propres outils, et connecté aux programmes européens et alliés. Pour les entreprises luxembourgeoises actives dans les domaines concernés, le message est limpide : les marchés s'ouvrent, les instruments sont là. Reste à transformer l'essai.

Une grande partie des dispositifs prévus dans cette stratégie converge avec les orientations formulées par la Chambre de Commerce dans son rapport *Lux4Defence* publié au printemps 2025. Cette convergence est déterminante : elle aligne enfin politique industrielle, besoins capacitaires et tissu économique. Elle ouvre la voie à une mise en œuvre efficace, fondée sur une responsabilité partagée entre l'État et les acteurs privés. La stratégie est désormais posée. Reste à en démontrer l'exécution.

1. Le plan du Luxembourg en matière de défense cible des niches technologiques dans lesquelles le pays excelle déjà.



PLUS D'ARTICLES
THE ECONOMY

COMMENT FAIRE UN RAPPORT DE DURABILITÉ SIMPLIFIÉ?

La Directive européenne *Corporate Sustainability Reporting (CSR)*, adoptée le 14 décembre 2022, a introduit une obligation pour certaines entreprises d'établir annuellement un rapport de durabilité selon les normes *European Sustainability Reporting Standards (ESRS)*. Les premiers rapports ont été publiés en 2025. Cependant, un paquet législatif européen, appelé Omnibus 1, a simplifié les exigences et réduit le nombre d'entreprises concernées par cette obligation en relevant les seuils d'applicabilité. Néanmoins, toutes les entreprises non assujetties à la norme ESRS peuvent de façon volontaire établir un rapport de durabilité en suivant le *Voluntary Sustainability Reporting Standard for SMEs (VSME)*.

QUELLES ENTREPRISES PEUVENT SUIVRE LA NORME VSME?

Toutes les entreprises non soumises à la CSRD peuvent adopter la norme VSME pour structurer leurs déclarations de durabilité (même les grandes entreprises hors du champ d'application de la CSRD):

- Entreprises de moins de 1.000 salariés ou,
- Réalisant moins de 450 millions € de chiffre d'affaires net annuel.

POURQUOI ADOPTER LA NORME VSME?

- Pour disposer d'un cadre structurant pour gérer les démarches de durabilité : environnementale, sociale, et de gouvernance (ESG),
- Pour pouvoir répondre aux demandes croissantes de données ESG des parties prenantes de l'entreprise (clients, investisseurs, banques, assureurs...),
- Pour contribuer à une économie plus durable et pouvoir communiquer en interne et en externe,
- Pour pouvoir se comparer dans un cadre européen harmonisé.

QUELLES INFORMATIONS SONT INCLUSES DANS LA NORME VSME?

La norme est structurée en deux modules :

- Le module de base comprend 11 points : émissions de gaz à effet de serre (GES); pollution de l'air, de l'eau, des sols; biodiversité; gestion de l'eau; utilisation des ressources, circularité et déchets; santé et sécurité au travail...
- Le module complet comprend 9 points en plus du module de base, susceptibles d'être demandés par les banques ou autres partenaires : description des initiatives futures; cibles de réduction de GES; droits humains...

Si nécessaire, des informations sectorielles ou spécifiques à l'entreprise peuvent être ajoutées.

Les entreprises appliquant la norme VSME ne doivent pas faire auditer/certifier leurs rapports.

QUAND ET COMMENT PUBLIER UN RAPPORT VSME?

- Le rapport VSME est publié chaque année en parallèle du Plan Comptable Normalisé,
- En année N, les entreprises communiquent les données de l'année N-1,
- La publication publique est optionnelle.

RECOMMANDATIONS ET BONNES PRATIQUES POUR RÉUSSIR SA DÉCLARATION :

- Impliquer le management de l'entreprise et organiser la gouvernance/gestion du projet,
- Ne pas hésiter à solliciter des aides extérieures, notamment à travers un accompagnement personnalisé de la House of Sustainability,
- S'informer sur le Knowledge Hub de l'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group - Groupe consultatif européen sur l'information financière)
- Suivre la formation organisée par la House of Sustainability et la House of Training de la Chambre de Commerce: Reporting simplifié de développement durable pour les PME - Norme VSME

POUR EN SAVOIR PLUS:

Scannez le code QR:



PLUS D'ARTICLES
HOW IT WORKS

10 ANS

À FÊTER CELLES ET CEUX QUI ENTREPRENNENT



Depuis 10 ans, nous avançons aux côtés des entrepreneurs.

Informer. Accompagner. Connecter.

À chaque étape de la vie de leur entreprise, la House of Entrepreneurship de la Chambre de Commerce est présente dans les moments qui comptent.

houseofentrepreneurship.lu

10 YEARS HOUSE OF
ENTREPRENEURSHIP
powered by the Luxembourg Chamber of Commerce

Les défis derrière le «grand ralentissement» de l'économie

TEXTE: VINCENT HEIN
PHOTO: ENVATO

Moins d'un an après le déclenchement d'une escalade protectionniste inédite à l'occasion du «Liberation Day», c'est un nouvel épisode de tensions provoqué outre-Atlantique qui constitue le facteur de risque majeur dans lequel se situe l'économie mondiale et européenne au premier semestre 2026. Les effets de cette crise pourraient bien couper l'herbe sous le pied d'une reprise de l'activité luxembourgeoise si fragile qu'elle n'a pas permis, quatre ans après les incidences du déclenchement de l'invasion russe en Ukraine, de repositionner l'économie luxembourgeoise dans un cycle d'expansion. Pourtant, comme le montre le dernier Avis Annuel publié par IDEA, les grands défis sont nombreux et les marges de manœuvre pourraient se trouver significativement réduites dans ce « nouveau monde » d'un Luxembourg sans croissance (ou presque).

D'après des données encore provisoires, le Luxembourg afficherait une croissance de 0,6% en 2025. Faisant suite à un rebond post-Covid presque insolent, l'atonie de l'activité du pays depuis l'éclatement du précédent choc énergétique et inflationniste en 2022 le place sur une trajectoire de PIB «parfaitement plate» (+0%). Pour la première fois depuis la crise financière mondiale de 2008, le secteur financier n'a plus joué son rôle de «bouée de sauvetage» avec la même puissance en période difficile, plaçant le pays dans une situation nouvelle: il sous-performe désormais en comparaison avec la zone euro. Mais le secteur financier, qui montre récemment des signes plus encourageants, n'est pas le seul moteur qui tousse dans ce «grand ralentissement»: la construction peine à repartir, le commerce, les transports, l'industrie et les activités de services aux entreprises sont encore dans le rouge en 2025.

La dépense publique et la consommation ont pris le relais

Depuis 2022, seules les composantes liées aux dépenses de consommation des administrations publiques et des ménages sont restées sur une trajectoire très soutenue et

ont permis de compenser le fort ralentissement de la balance extérieure et de l'investissement, qui ne redémarrent toujours pas. L'économie luxembourgeoise a donc tenu la tête hors de l'eau grâce à la dépense publique et aux mécanismes ayant protégé le pouvoir d'achat des ménages, une dynamique qui butera tôt ou tard sur la double contrainte budgétaire de l'État et de compétitivité des entreprises.

Le marché du travail se trouve également dans une phase de lente et fragile reprise (avec notamment une petite accélération depuis le 2^e semestre 2025), caractérisée par une franche domination des créations d'emploi dans les secteurs non marchands (75% des créations nettes) et par des performances historiquement faibles en comparaison avec les décennies précédentes.

Une reprise menacée, des marges de manœuvre limitées

La période à haut risque inflationniste et énergétique qui débute nécessitera encore de prendre des mesures contracycliques à même de relancer (ou de préserver) la confiance des agents économiques. Mais ces dernières

devront tenir compte de contraintes budgétaires bien plus importantes qu'en 2020 au moment de la pandémie ou qu'en 2022 quand éclatait la guerre en Ukraine. En effet, la politique fiscale expansionniste menée depuis 2023, dont certains éléments (classe unique d'impôt, *Entlaaschtungs-Pak*, adaptation du barème, paquets logement) grèveront durablement les recettes publiques, est conduite dans un contexte caractérisé par des défis socio-économiques (financement du vieillissement, lutte contre la pauvreté et contre la montée des inégalités) et des engagements de long terme dont les coûts budgétaires sont significatifs. La trajectoire financière des administrations publiques se trouve dès lors entraînée dans un déficit chronique pour les années à venir.

Les paquets de soutien devront aussi être arbitrés en cohérence avec l'objectif de maintien des signaux-prix nécessaires à la transition énergétique. Un soutien trop généralisé risquerait d'atténuer les incitations à réduire la consommation d'énergies fossiles, tandis qu'une absence d'accompagnement pourrait accentuer les inégalités et plomber la compétitivité face au choc énergétique. Un pilotage fin est donc requis.



Les grands défis structurels en ligne de mire

Derrière ce tableau conjoncturel ressortent aussi de grands défis structurels qui devront faire l'objet d'une attention particulière. L'année (décrétée) de la compétitivité arrive à point nommé. Elle serait une occasion parfaite pour analyser la dérive du coût salarial unitaire, pour conduire une évaluation et un suivi des mesures fiscales en soutien à l'activité mises en œuvre depuis le début du mandat et pour lancer un diagnostic plus large sur la compétitivité de la place financière face à ses concurrentes. Enfin, le redressement de la productivité apparente du travail doit être considéré comme le principal défi de fond et de long terme dans la conduite des politiques économiques et appellera à une poursuite des efforts pour partie déjà engagés (diversification intelligente, compétitivité, adoption des nouvelles technologies, politique de concurrence, *scale-up*, montée en compétences, attractivité des talents, éducation, etc.).

À moyen terme, le marché du travail fait face à des mégatendances qui, au-delà de la

question de savoir si elles seront de nature à créer ou détruire des emplois, pourraient provoquer une considérable réallocation des ressources. La «révolution» IA, dont il est difficile de prévoir les conséquences exactes, pourrait en effet jouer à la baisse sur la demande de travail, alors que le vieillissement démographique réduira l'offre. L'évolution profonde des compétences recherchées, provoquée par ces deux mutations (entre autres), pourrait imposer un changement d'échelle et une redéfinition des priorités dans les efforts de *reskilling* dans l'ensemble des secteurs, publics et privés...

Du côté de la transition énergétique, l'actuelle crise est un nouveau rappel de notre trop grande dépendance aux énergies fossiles et de ses conséquences économiques. L'essentiel de l'effort constaté actuellement sur le plan de la transition est le fait d'une réduction des ventes de carburant aux non-résidents, tandis que les efforts de rénovation énergétique des bâtiments et la baisse des émissions industrielles patinent. Les transformations les plus difficiles (coûteuses) restent à accomplir.



Retrouvez l'Avis Annuel 2026 d'IDEA, *Dissonances*, datant d'avril 2026.

idea
Fondation



PLUS D'INFORMATIONS
www.fondation-idea.lu

UN BEL ÉCRIN POUR DE PRÉCIEUX BIJOUX

PHOTOS: CERCLE CITÉ - MIKE ZENARI PHOTOGRAPHE



Grâce à une collaboration avec l'Ordre des Architectes et Ingénieurs-Conseils (OAI), Merkur se penche à chaque édition sur un projet remarquable, visionnaire ou emblématique réalisé sur le territoire luxembourgeois. Le but étant de présenter toute la vitalité du secteur de l'immobilier du pays et de mettre en lumière la qualité des conceptions et du bâti au Luxembourg. Dans ce numéro, gros plan sur le Cercle Cité - agence luxembourgeoise d'action culturelle (alac), lauréat du Bauhärepräis 2024, dans la catégorie Aménagement Intérieur.

Depuis trente ans, Diane Venet rassemble des œuvres miniatures, une collection atypique de bijoux qui voyage de par le monde comme un musée de poche et constitue un condensé d'histoire de l'art des XX^e et XXI^e siècles. La mise en espace de l'exposition temporaire, qui s'est tenue en 2021-2022, groupait ces bijoux uniques en des ensembles thématiques, chronologiques dans une scénographie spécifique qui faisait émaner la poésie de cette collection intime et personnelle. Du sujet de la collection nomade et du musée miniature est née l'idée d'utiliser des boîtes de transport de fabrication locale comme des écrans ready-made légèrement transformés, écorchés ou déployés, formant de petites architectures dont l'intérieur se présente à l'observateur

comme une multitude de petits paysages. L'exposition était monomatière et facilement démontable, composée de produits industriels légèrement transformés pour l'occasion. La quasi-totalité du mobilier a été récupérée après la fin de l'exposition et fait maintenant partie de l'ameublement de l'agence.

Pour quelles raisons la collaboration entre le maître d'ouvrage et l'équipe de maîtrise d'œuvre a-t-elle été exemplaire ?

Fort de son expérience en architecture d'intérieur et en scénographie, le bureau NJOY a su s'imprégner du projet d'exposition pour créer une scénographie à la fois adaptée aux nombreux petits objets présentés et aux contraintes

de l'espace d'exposition historique. Véritables partenaires de ce projet, Nathalie Jacoby et son équipe ont fait preuve d'un professionnalisme exemplaire : écoute, disponibilité, adaptabilité et réactivité ont été les maîtres-mots de cette collaboration fructueuse.

Quels enseignements tirez-vous de votre expérience ?

NJOY a su mettre en valeur la collection exceptionnelle de bijoux d'artistes de Diane Venet - composée de 146 pièces - et a ajouté une réelle plus-value au projet d'exposition imaginé par la commissaire Diane Venet, en concevant une scénographie sur mesure et élaborée jusqu'au moindre détail.

Avez-vous des conseils à donner à de futurs maîtres d'ouvrage ?

L'équipe du Cercle Cité tire de cette expérience réussie une pleine satisfaction du travail réalisé et recommande vivement de faire appel à un bureau d'architecture d'intérieur pour penser et concevoir la scénographie d'une exposition.



Localité: Luxembourg

Maître d'ouvrage:
Cercle Cité – agence luxembourgeoise d'action culturelle (alac)

Architecte/architecte d'intérieur:
NJOY / ArchitecturalLighting (éclairage)

Commentaire du jury : L'éclairage exemplaire met en valeur les bijoux exposés. Le matériau brut de l'environnement cherche à contraster avec la finesse des bijoux. Les supports sont composés de matériaux réutilisables.



BAUHÄREPRÄIS OAI 2024

ÉDITEUR

Chambre de Commerce
du Grand-Duché de Luxembourg
7, rue Alcide de Gasperi
L-2981 Luxembourg
E-mail: chamcom@cc.lu
ISSN: 2418-4136

RÉDACTION

Tél: (+352) 42 39 39 385
E-mail: merkur@cc.lu
Internet: www.merkur.lu
Chambre de Commerce
du Grand-Duché de Luxembourg
7, rue Alcide de Gasperi
L-2981 Luxembourg

**RÉGIE
PUBLICITAIRE**

Regie.lu
31 rue de Hollerich
L-1741 Luxembourg
Tél: (+352) 4993 9000
E-mail: info@regie.lu
Internet: www.regie.lu

**HEAD OF PUBLIC
RELATIONS, MARKETING
& COMMUNICATION**

Lucie Barberini-Haas
lucie.barberini-haas@cc.lu

RÉDACTRICE EN CHEF

Corinne Briault
corinne.briault@cc.lu

RÉDACTION

Corinne Briault
corinne.briault@cc.lu
Jean-Michel Cavalli
jean-michel.cavalli@cc.lu

Catherine Moisy
catherine.moisy@cc.lu

COLLABORATIONS

Fondation IDEA
Affaires économiques,
Chambre de Commerce
Affaires internationales,
Chambre de Commerce

**COMMUNIQUÉS DE
PRESSE**

merkur@cc.lu

PROCHAINE ÉDITION

15 septembre 2026

PHOTOGRAPHES

Laurent Antonelli
Emmanuel Claude

ABONNEMENTS

Si vous souhaitez recevoir le magazine MERKUR en version papier ou digitale, scannez le QR Code et remplissez le formulaire d'abonnement. Une adresse email sera nécessaire pour valider votre demande.

Retrouvez plus d'articles sur merkur.lu

**DIRECTION ARTISTIQUE
ET MISE EN PAGE**

lola.strategy&design

TIRAGE

6.200 exemplaires



regie.lu



Please Recycle

Finished reading this publication?
Archive it, pass it on or recycle it.

Les articles publiés et signés n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs et ne reflètent pas forcément l'opinion de la Chambre de Commerce, qui ne peut donner aucune garantie expresse ou implicite sur l'exactitude, l'exhaustivité, la véracité, l'actualité, la pertinence ou la fiabilité des informations figurant dans le Merkur.

© Copyright 2020 - Chambre de Commerce, tous droits réservés. Toute reproduction totale ou partielle est interdite et la propriété exclusive de la Chambre de Commerce. Si vous souhaitez obtenir des droits d'utilisation du contenu/de reproduction, contactez Luxembourg Organisation For Reproduction Rights, Luxorr: www.lord.lu





DÉCOUVREZ NOTRE COLLECTION DE GUIDES PRATIQUES



Nous accompagnons les entreprises dans leurs défis du quotidien avec des contenus **clairs, structurés et illustrés**, des **conseils** et des **réponses concrètes** aux thématiques actuelles. Disponibles en **français, anglais et allemand** selon la thématique.

Téléchargez ou commandez gratuitement vos guides sur cc.lu

CHAMBER
OF COMMERCE
LUXEMBOURG
POWERING BUSINESS

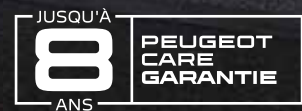







PEUGEOT PROFESSIONAL



Peugeot Pro Days Conditions spéciales pour les professionnels



PEUGEOT RECOMMANDE **TotalEnergies**  Donnons priorité à la sécurité.

 5,2 – 13,2 l / 100 km  18 – 35,2 kWh/100 km  0 – 347 g/km (WLTP)

Peugeot Pro Days du 1^{er} mai au 30 juin.

Si vous décidez librement de faire effectuer un entretien régulier payant pour cette Peugeot comme prévu dans le carnet d'entretien et effectué dans le réseau Peugeot, vous bénéficierez d'une garantie spéciale couvrant gratuitement les principales pièces mécaniques du véhicule. Cette garantie spéciale est valide jusqu'au prochain intervalle d'entretien régulier, jusqu'à un maximum de 8 ans (y compris la durée de la garantie commerciale du fabricant) ou 160 000 km (jusqu'à un des deux termes atteints, étant précisé que la garantie légale n'est pas limitée à ces termes) à compter de la première immatriculation du véhicule. Cette garantie spéciale n'affecte pas la garantie commerciale du fabricant, qui est valable quel que soit l'endroit où l'entretien régulier du véhicule a été effectué. Cette garantie spéciale ne limite pas les droits du consommateur en vertu de sa garantie légale. Pour le contenu, les limitations et les conditions de cette garantie spéciale, veuillez vous référer aux termes et conditions disponibles sur le site [Web peugeot.be](http://Web.peugeot.be). E.R.: Laurent Barria - Stellantis Belux SA - Avenue du Bourget 20 Boîte 2 - B-1130 Bruxelles Belgique, inscrite à la BCE sous le numéro 0403.461.107 - IBAN: DE 64512106990160000009 - Tél: +32 78 15 16 15