

# Entreprises magazine

Numéro 135 – Janvier-Février 2026 – 5 EUR



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

Dossier pages 25-81



Numéro 135 – Janvier/Février 2026 – 5 EUR

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

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



Photo-Andrzej Rostek/Shutterstock

## News

4 Brèves

## Accompagnement digital

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

## Entreprenant au féminin

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

## Carte blanche

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

## Dossier Ressources humaines

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

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

## Dossier Formation tout au long de la vie

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

## Editeur / Régie publicitaire /

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

## Directeur de la publication /

### Rédacteur en chef /

Isabelle Coustet

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

## Rédaction /

Isabelle Coustet, Marie François,  
Sébastien Lambotte, Michel Nivoix

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

POST Luxembourg, Marc Hostert, [lesfrontaliers.lu](http://lesfrontaliers.lu),  
Ioana Pop, Janique Bultot, Odile Drouet,  
Foyer Assurances, Baloise Luxembourg,  
myHR, LALUX Assurances, Vayamundo, Martine Borderies,  
Françoise Jacquet, INFPC, CNFPC, Céline Campi,  
Carole Houpert, LLLC, CNPD, Franz Clément,  
Laëtitia Hauret, Mme Céline Lelièvre et Danièle Henky

**Mise en page /** Sylvie Marcotte, Magali Roesler / Imprimerie Schlimé

**Impression /** Imprimerie Schlimé

**Parution bimestrielle**

Abonnements

1 an – 6 numéros : 46 EUR  
2 ans – 12 numéros : 82 EUR

Media & Advertising S.à r.l collecte et traite, en qualité de responsable de traitement, vos données personnelles conformément aux lois et règlements en vigueur. Vous disposez d'un droit d'accès à vos données personnelles, et dans la mesure prévue par la réglementation applicable, d'un droit de rectification, d'un droit d'opposition, du droit de demander l'effacement de tout ou partie des données ou une limitation du traitement, de porter plainte auprès de la CNPD. Pour exercer ces droits ou en savoir plus, contactez [icouset@yahoo.com](mailto:icouset@yahoo.com).



© 2026 – Media & Advertising S.à r.l.  
Toute reproduction est interdite.  
Tous droits réservés. Des reproductions peuvent être autorisées en ligne par luxorr (Luxembourg Organisation For Reproduction Rights) – [www.luxorr.lu](http://www.luxorr.lu).

## GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR

### L'ENTREPRENEURIAT PROGRESSE

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

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

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

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

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

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

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

<https://statistiques.public.lu>

## CHAMBRE DE COMMERCE

### WORLD DIGITAL COMPETITIVENESS RANKING: LE LUXEMBOURG 27<sup>e</sup> SUR 69

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

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

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

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

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

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

## LE BAROMÈTRE DE L'ÉCONOMIE DU 2<sup>E</sup> SEMESTRE 2025 CONFIRME L'ABSENCE DE REPRISE



Source : Baromètre de l'Économie 2<sup>e</sup> trimestre 2025.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### TALENT4LUXEMBOURG : 34 RECOMMANDATIONS CONCRÈTES



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

Photo-Michel Zavagno/Blitz

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

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

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

Afin de répondre de façon pragmatique aux enjeux liés aux talents, plusieurs projets sont en cours de développement et verront le jour dans les mois à venir. Ils visent à renforcer la visibilité internationale du pays et améliorer l'accompagnement des talents internationaux, leurs familles, mais aussi des entreprises luxembourgeoises.

**Muriel Morbé**, directrice Talents & Skills de la Chambre de Commerce, se réjouit de « l'engagement collectif du ministère de l'Économie et des parties prenantes impliquées dans les projets, notamment la mise en place d'un guichet unique pour simplifier l'attraction et l'intégration des talents ainsi que le développement d'un "Spouse programme" pour accompagner et aider les conjoints à se familiariser avec le pays et s'insérer dans le marché du travail local. Il faut faire du Luxembourg un véritable Talent hub capable d'attirer, d'intégrer et de fidéliser les talents dont notre économie a besoin ».

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

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

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

[https://www.cc.lu/fileadmin/user\\_upload/tx\\_ccnews/Publication\\_Talent4Luxembourg\\_-\\_site\\_internet\\_cc.lu.pdf](https://www.cc.lu/fileadmin/user_upload/tx_ccnews/Publication_Talent4Luxembourg_-_site_internet_cc.lu.pdf)

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

GUIDE PRATIQUE  
DÉVELOPPER SON  
ENTREPRISE

Actions à entreprendre et erreurs à éviter



CHAMBER OF COMMERCE LUXEMBOURG POWERING BUSINESS

FRANÇAIS

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

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

Le Guide est disponible en français, en anglais et en allemand. Il peut être téléchargé ou commandé dans la section Publication du site [www.cc.lu](http://www.cc.lu).

## RETOUR SUR LA 7<sup>E</sup> ÉDITION DU PARLEMENT EUROPÉEN DES ENTREPRISES



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

[www.parliament-of-enterprises.eu](http://www.parliament-of-enterprises.eu)  
[www.cc.lu](http://www.cc.lu)

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

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

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

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

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

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

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

[www.ombudsman.europa.eu/en/recommendation/en/215920](http://www.ombudsman.europa.eu/en/recommendation/en/215920)

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

RAPPORT SPÉCIAL 21/2025 FR

**Soutien de la FRR à l'amélioration de l'environnement des entreprises**

Les recommandations par pays ne sont suivies que partiellement, mais leur mise en œuvre présente des premiers signes encourageants



COUR DES COMPTES EUROPÉENNE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Fiche d'information sur le Bouclier européen pour la démocratie : [https://commission.europa.eu/document/d8a11054-90eb-4124-b668-6886f8c39bed\\_en](https://commission.europa.eu/document/d8a11054-90eb-4124-b668-6886f8c39bed_en)

Fiche d'information sur la Stratégie de l'UE pour la société civile : [https://commission.europa.eu/document/e67be80d-5af1-4c55-af39-8156a2ed7db9\\_en](https://commission.europa.eu/document/e67be80d-5af1-4c55-af39-8156a2ed7db9_en)

## DES PRIORITÉS POUR STIMULER LA COMPÉTITIVITÉ DE L'UE

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

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

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

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

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

[https://commission.europa.eu/business-economy-euro/european-semester\\_en](https://commission.europa.eu/business-economy-euro/european-semester_en)

## EY ENTREPRENEUR OF THE YEAR™ RENÉ BELTJENS LAURÉAT



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

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

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

La finale mondiale se tiendra en juin prochain à Monaco.

[https://www.ey.com/en\\_lu/entrepreneur-of-the-year](https://www.ey.com/en_lu/entrepreneur-of-the-year)

## MICROLUX

### 3<sup>E</sup> ÉDITION DU CONCOURS MYMICROBUSINESS



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

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

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

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

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

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



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

Dans quelques mois, le MLQE fêtera son 25<sup>e</sup> anniversaire.

<https://www.mlqe.lu>

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

<https://muller.eu.com>

## ATOZ

### CERTIFICATION ISO/IEC 27001:2022 POUR SON SMSI

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

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

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

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

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

## OCSIAL

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



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

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

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

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

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

## PROXIMUS NXT ET MISTRAL AI UNE OFFRE D'IA EUROPÉENNE



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

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

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

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

[www.proximusnxt.lu](http://www.proximusnxt.lu)  
[www.mistral.ai](http://www.mistral.ai)

## CHAMBRE IMMOBILIÈRE DÉFINIR LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES DU SECTEUR



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

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

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

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

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

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

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

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

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

[www.chambre-immobiliere.lu](http://www.chambre-immobiliere.lu)

## PAIRTOPAIR INSIDEOUT, 2<sup>E</sup> ÉTAPE DU DÉVELOPPEMENT DE LA PLATEFORME



**David Determe**, fondateur, pairtopair.

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

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

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

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

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

## SALON HR LUX TRADE FAIR 8<sup>e</sup> ÉDITION LE JEUDI 19 MARS 2026



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

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

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

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

Le site du salon ([www.hrlux-tradefair.com](http://www.hrlux-tradefair.com)) dévoile au fur et à mesure les 1<sup>ers</sup> exposants et conférenciers.

Inscription pour les experts sur [www.hrlux-tradefair.com/exposants-et-conferenciers](http://www.hrlux-tradefair.com/exposants-et-conferenciers).

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

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

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

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

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

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

Pour les organisations souhaitant s'associer au projet : [caroline.pultz@imslux.lu](mailto:caroline.pultz@imslux.lu).

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

[https://imslux.lu](http://imslux.lu)

## 25<sup>E</sup> ANNIVERSAIRE DU RÉSEAU DE VILLES QUATTROPOLÉ



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

Photo-VDL-Photothèque/Keven Erickson

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

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

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

[https://quattropole.org](http://quattropole.org)

**JLL**

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



**Amandine Chizelle**, Country Lead Belux, JLL.

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

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

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

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

## FÉDÉRATION DES JEUNES DIRIGEANTS UNE NOUVELLE ÉQUIPE DIRIGEANTE



**Gérard Thein**, président, FJD.

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

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

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

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

## BALOISE LUXEMBOURG SARA EL BEKRI, RESPONSABLE NON-VIE INTERNATIONALE



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

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

**EVA, DIRIGEANTE D'UNE STARTUP**

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

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

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

**Kolmio**   
THE WAY TO PLAY MORE

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

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

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

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

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

## BGL BNP PARIBAS

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



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

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

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

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

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

## MARKCOM

### TOM TURPING À LA PRÉSIDENCE



**Tom Turping**, président, MarkCom.

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

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

<https://markcom.lu>

## CASINO 2000

### JOFFREY MARTIN, DIRECTEUR MARKETING



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

Photo: Éric Devillet

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

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

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

## FEDAS LUXEMBOURG NOUVELLE COMPOSITION DU BUREAU EXÉCUTIF (BEX)

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

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

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

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

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

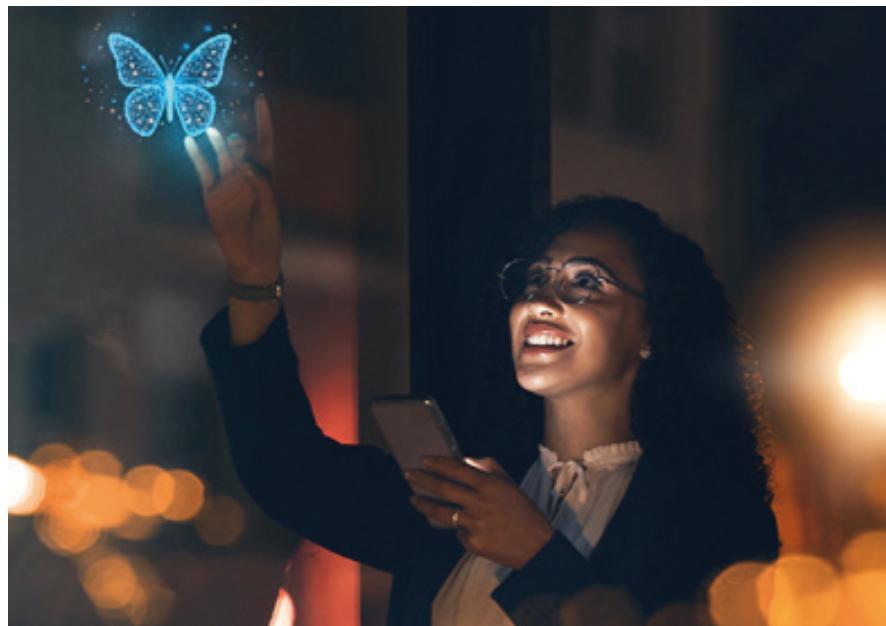
Le Groupe POST Luxembourg vient de lancer le programme *DEEP ONE*, une initiative destinée à soutenir les petites et moyennes entreprises dans leur transformation digitale.

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

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

## Rendre la transformation numérique accessible et pragmatique

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



renforcer les compétences et à favoriser les échanges entre entreprises.

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

des outils concrets et un accompagnement adapté aux réalités locales.

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

Les entreprises intéressées peuvent s'inscrire via le site [www.deepone.lu](http://www.deepone.lu)

