



écho
des entreprises

01

24

06 / **Zoom**
CO-LABOR

28 / **Interview**
LAURENT COUTURIER

32 / **Focus**
GETTING REAL ABOUT CSRD

56 / **Carte Blanche**
CHRISTEL CHATELAIN



**TERRASSEMENT TRAVAUX DE VOIRIE TRAVAUX D'INFRASTRUCTURE
POUR ZONES INDUSTRIELLES ET LOTISSEMENTS BATTAGE DE
PALPLANCHES PAR VIBRO-FONÇAGE PIEUX FORÉS EN BÉTON ARMÉ
DÉMOLITIONS MÉTALLIQUES ET DU BÉTON ARMÉ TRAVAUX EN BÉTON
ARMÉ FOURNITURE DE BÉTONS PRÉPARÉS**



BAATZ Constructions Exploitation S.à r.l.
1, Breedewues L-1259 SENNINGERBERG
Tél : 42-92-62-1 Fax : 42-92-61



www.baatz.lu



Sommaire

03

Éditorial

06

Zoom

co-labor

14

Réception du Nouvel An des Entreprises de la FEDIL – 23 janvier 2024

28

Interview

Laurent Couturier

32

Focus

Getting real about CSRD: takeaways for a successful implementation - by Francesca Messini, Bettina Warner and Francesco Fiaschi

46

Actualités de la FEDIL

Cercle des chefs du personnel / Réunion de bienvenue des nouveaux membres / Séances d'information sur les élections sociales / FEDIL Health Corporations / Elections de la Chambre de Commerce

49

Bienvenue à nos nouveaux membres

50

Opinion

La régression, le prix d'un prétendu avancement social ? - par Marc Kieffer / The European Union's trade strategy in a shifting global landscape - by Francesco Fiaschi / To AI or not to AI - par Georges Santer

56

Carte Blanche

2024, enfin l'accalmie ? - par Christel Chatelain, Directrice des Affaires Économiques, Chambre de Commerce du Luxembourg

59

In Memoriam

60

Chronique juridique

La requalification d'un contrat de stage en contrat de travail à durée indéterminée - par Ella Gredie

62

Caricature

63

Publications & positions de la FEDIL

Rénovation énergétique Améliorez le confort de votre habitation.



BGL BNP Paribas et son partenaire Actif, conseiller en énergie certifié, vous accompagnent dans votre projet¹⁾ :

- Diagnostic énergétique et conseils techniques
- Solutions de financement
- Démarches administratives

Pour réussir le défi de la transition, accélérons ensemble.

bgl.lu/fr/renovation



**BGL
BNP PARIBAS**

La banque
d'un monde
qui change

1) Offre soumise à conditions. Sous réserve d'acceptation du dossier par la banque. Voir conditions en agence.

2) Valable sur le conseil en énergie et sur l'établissement de votre passeport énergétique par notre partenaire Actif.

BGL BNP PARIBAS S.A. (50, avenue J.F. Kennedy, L-2951 Luxembourg, R.C.S. Luxembourg : B 6481) Communication Marketing janvier 2024

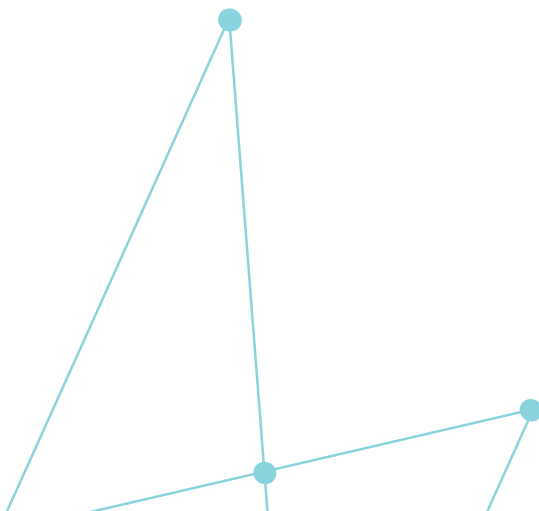
Besoin de répit

Après les élections communales et nationales en 2023, nous venons d'aborder une nouvelle année électorale, celle du scrutin européen. Un nouveau Parlement européen sera élu et, par la suite, une nouvelle Commission européenne sera désignée et approuvée. La FEDIL accorde une attention particulière à ce rendez-vous démocratique quinquennal, sachant que les politiques proposées par la Commission et approuvées par les députés en leur fonction de colégislateur jouent un rôle de plus en plus important dans la vie des entreprises. À quatre mois de l'échéance électorale, nous sommes curieux d'apprendre et de discuter les grands projets politiques portés par les candidats, et notamment par les têtes de liste que les principaux partis sont en train de désigner. Après cinq années marquées par la crise du COVID qui a failli ébranler les fondements de l'unité européenne, par l'agression russe contre l'Ukraine et la crise énergétique qui s'en est suivie et par l'implémentation du projet politique dominant du « green deal », quelle perspective nous offriront-ils pour la deuxième moitié de cette décennie ?

Cette année électorale a démarré avec une série de démonstrations, de grèves et de protestations perturbantes à travers l'Europe qui reflètent un malaise grandissant dans un certain nombre de catégories socioprofessionnelles. En même temps, les sondages politiques témoignent d'une rupture croissante avec les partis traditionnels au profit des extrêmes. Les récentes (contre)performances économiques et les prévisions de croissance affichées par l'Union européenne ne sont pas de nature à améliorer ce climat. Au contraire, l'Europe est en train de se faire décrocher économiquement par les États-Unis qui nous battent aussi en matière de réindustrialisation.

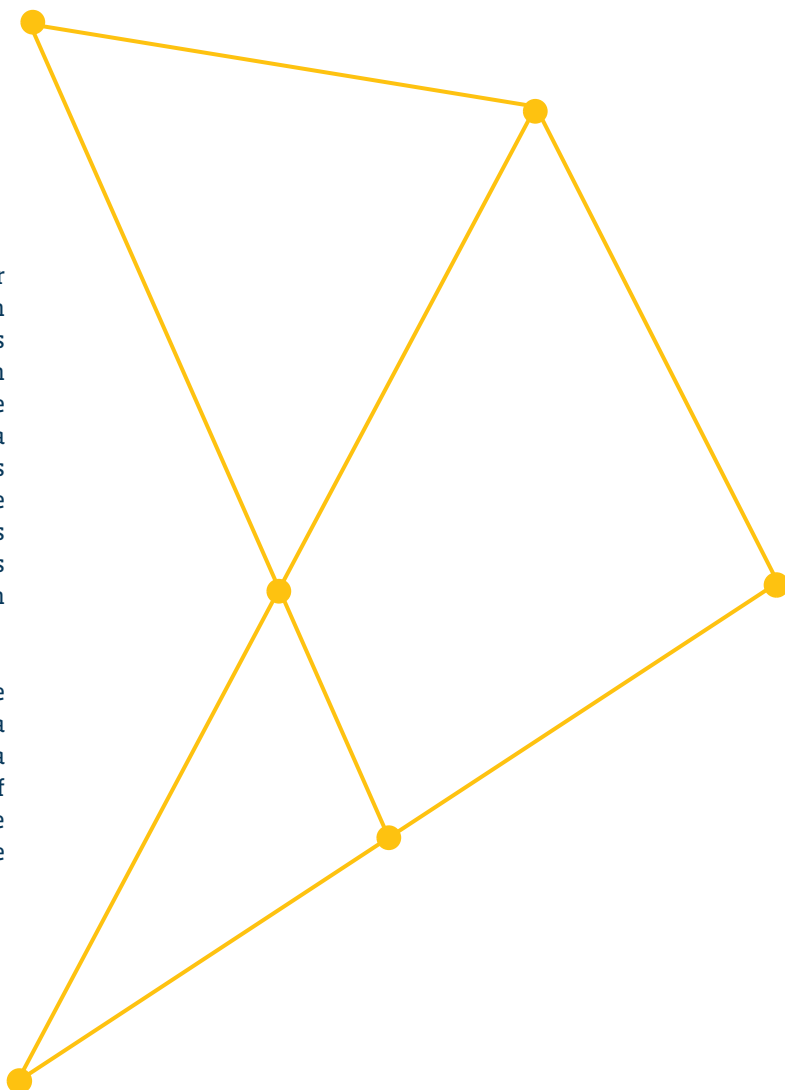
Au cours des cinq dernières années, le volume législatif européen a connu une croissance significative. Une augmentation du volume législatif européen peut avoir des effets économiques bénéfiques lorsqu'elle reflète la volonté d'harmoniser des politiques nationales et de favoriser la coopération entre les États membres. Or, contrairement à l'objectif d'intégration européenne et de simplification qui y va de pair, nous devons malheureusement constater que l'extension de l'arsenal des directives et règlements communautaires se traduit par un carcan de plus en plus complexe confrontant les entreprises à une charge administrative démesurée. On a de plus en plus l'impression que les entreprises et les administrations locales sont débordées. Au lieu de faire progresser nos économies, les règles édictées provoquent des pertes de productivité et parfois des frustrations.

Cette approche politique doit être reconsidérée. Durant le prochain quinquennat européen, les mandataires politiques devront s'engager dans la recherche de solutions, et non pas de problèmes. Quels types de solutions ? D'abord, une réduction significative de la charge administrative créée par le passé. Des mesures concrètes et non pas des paroles, tel devrait être le nouveau KPI remplaçant celui du nombre de nouvelles règles édictées. Ensuite, une vraie offensive en matière de R&D accompagnée d'un encouragement et d'un encadrement facilitateur, susceptible de provoquer une sérieuse accélération des innovations. Les ambitions sociales, écologiques et géopolitiques de l'Union européenne exigent des percées technologiques. Finalement, le déploiement des solutions au niveau des collectivités, des entreprises et des ménages exige un effort d'investissement hors du commun. Hors du commun en termes de volume et de vitesse.



La première moitié de cette décennie a été marquée par la définition de multiples objectifs, par une accélération de la machine législative et par une multiplication des contraintes qui ont tendance à étouffer les entreprises en général et l'esprit d'entreprise en particulier. La deuxième moitié de cette décennie devra être consacrée à la digestion et à la décantation des contraintes et des charges additionnelles. Ceci exige une bouffée d'oxygène sous forme de temps accordé à la mise à niveau de nos infrastructures et de nos outils productifs, sous forme de développements technologiques et sous forme de mobilisation et d'injection des ressources financières requises.

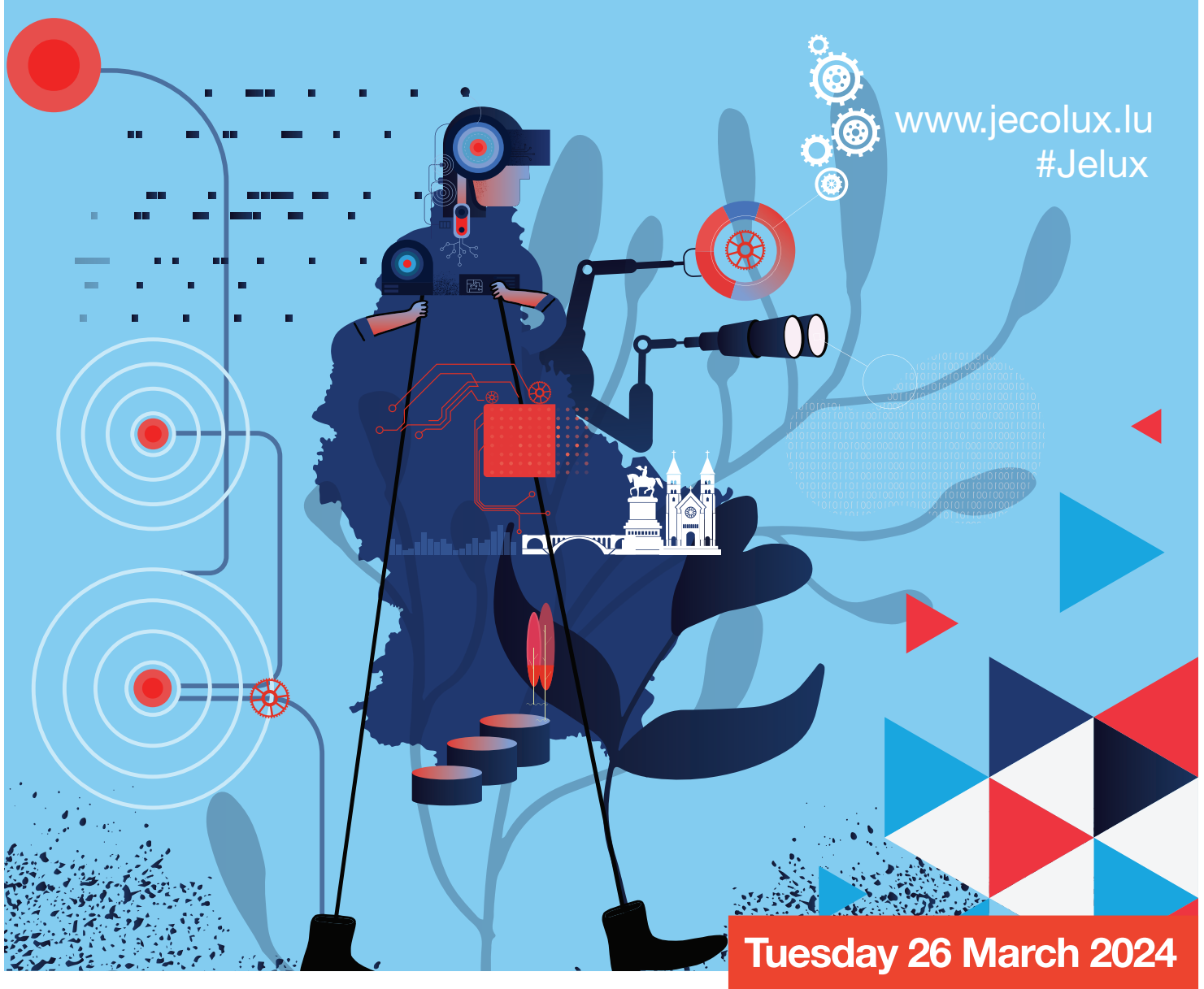
En attendant, la Commission européenne, au lieu de reconnaître ce besoin de répit, persiste et signe avec sa récente communication sur la cible climatique de l'UE à horizon 2040, où l'exécutif européen privilégie un objectif de réduction de 90 % d'émissions nettes de gaz à effet de serre, alors que la réalisation des -55% en 2030 est loin d'être assurée.



RENÉ WINKIN

Directeur de la FEDIL
rene.winkin@fedil.lu





Luxembourg's competitiveness: are we still in the race?

Seizing the opportunities of global change

JE journée de
l'économie
L u x e m b o u r g

Agenda &
registrations here



Under the patronage of:



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de l'Économie

Conference organised by:



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de l'Économie



In collaboration with:





zoom

CO-LABOR



CO-LABOR

Zesumme fir de Mënsch a fir d'Natur

À une époque où les principes RSE prennent de plus en plus d'importance pour les entreprises, tous secteurs confondus, il nous paraissait opportun de présenter co-labor, dont les activités sont guidées depuis 40 ans maintenant par un engagement exemplaire en matière de durabilité environnementale et sociale.

L'aventure de co-labor a démarré en 1983 avec un premier projet implanté dans le nord du Grand-Duché qui consistait à occuper des chômeurs pour des travaux forestiers, comprenant l'entretien de jardins et d'espaces verts ainsi que des travaux de renaturation.

Après un passage par la route d'Arlon à Luxembourg et l'implantation de quelques sites périphériques, co-labor concentre aujourd'hui l'essentiel de ses activités sur son site de la Grevelsbarrière à Bertrange. C'est là que nous recevons Catherine Stronck, directrice générale, et Max Holz, directeur adjoint, pour nous présenter le concept et le fonctionnement de la société coopérative.

Depuis sa création, l'objectif de l'initiative est d'aider des personnes sans emploi à se réinsérer dans la vie professionnelle et sociale. Au fil des décennies, les activités de co-labor dans le domaine de l'horticulture et de l'alimentation biologique se sont diversifiées et s'organisent désormais en 6 secteurs d'activités que nous allons découvrir au cours de notre visite.

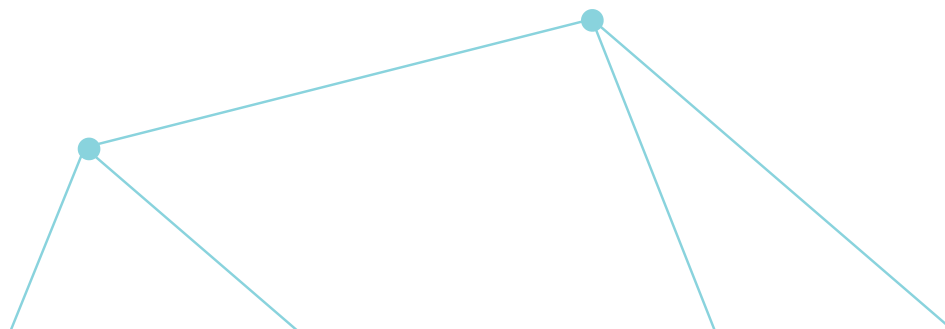
Avec pignon sur rue, co-labor MAART est sans doute la « marque » la plus visible et la plus connue du grand public. Dans ses deux magasins à Bertrange et à Dudelange, un large choix de produits alimentaires portant le label bio, des produits d'hygiène et cosmétiques ainsi qu'un espace jardinerie sont proposés au client. Par ailleurs, les fruits et légumes de la propre production sont également vendus sur les stands de marché avec lesquels les équipes de co-labor jalonnent différents marchés hebdomadaires locaux.

Attendant au magasin, co-labor BISTRO propose une carte de restauration 100% biologique. À côté des plats à déguster sur place ou à emporter, l'équipe de cuisiniers et de pâtisseries propose également un service de traiteur pour des manifestations jusqu'à 100 convives. Il va sans dire que l'équipe de restauration opère aussi la cantine qui accueille le personnel du site.

Actuellement, l'effectif de co-labor compte près de 250 personnes de 30 nationalités différentes, avec une proportion 40:60 de personnel qualifié fixe par rapport aux personnes en insertion. Dans le cadre d'une convention avec le ministère du Travail, l'Agence pour le développement de l'emploi (ADEM) peut placer jusqu'à 92 chômeurs par an auprès de co-labor qui prend en charge aussi bien la formation professionnelle que l'accompagnement social de ces personnes en vue de leur permettre une réinsertion sur le premier marché du travail. La période d'occupation peut aller jusqu'à deux ans, durée pendant laquelle la personne reçoit une formation technique, des cours de langue ou d'informatique, mais aussi une éducation sociale et comportementale. Cette formation peut aussi passer par des stages de max. 6 semaines chez un « véritable patron ». Cette expérience sur le terrain permet alors de familiariser le stagiaire avec le vrai monde du travail, ou même, dans le meilleur des cas, se solder par un emploi fixe.

À côté du ministère du Travail, l'arrivée au sein des équipes de co-labor peut également se faire par l'intermédiaire du ministère de la Famille, des Solidarités, du Vivre ensemble et de l'Accueil. Dans ce cas, il s'agit de personnes éloignées du marché de l'emploi qui perçoivent le revenu d'inclusion sociale et qui ont avant tout besoin d'un accompagnement psycho-social.

Combinaison de l'insertion par le travail avec une approche écologique et durable prévaut aussi dans la section co-labor GRÈNGE KUERF, qui propose la livraison de différents paniers de fruits et de légumes biologiques aussi bien à des particuliers qu'à des entreprises.











Dès 7 heures du matin et tout au long de l'année, une dizaine de personnes se relayent pour composer les différents assortiments selon la saison, qui comprennent en général 40% de fruits et légumes de production propre, et en assurer le transport.

Pour approvisionner ses points de vente, la restauration et le Gréngé Kuerf, les équipes de co-labor GAART cultivent près de 10 hectares de terre à travers le pays pour une production maraîchère et fruitière, résolument biologique sans pesticides et favorisant la biodiversité. Dommage qu'à notre visite en janvier le climat ne soit propice qu'à un grand champ de salades !

Notre parcours nous conduit ensuite vers les activités de jardinage, de renaturation et de travail du bois, qui étaient à l'origine de l'initiative et sont regroupées sous l'enseigne co-labor NATUR. Ces 40 dernières années, les équipes de co-labor se sont spécialisées dans l'aménagement et l'entretien d'espaces verts - taille et tonte, plantation de haies, de massifs, création de prairies fleuries -, dans la restauration de la biodiversité et du verdissage urbain et scolaire ainsi que dans la gestion forestière. Ces services, qui représentent la part d'activité la plus importante de la coopérative, s'adressent aussi bien à des particuliers, à des syndicats de résidences qu'à des clients publics, comme des communes ou autres collectivités. Le responsable de la section tient à préciser que pour chaque sortie ou mission la personne en insertion est accompagnée par un professionnel qualifié qui lui enseigne les bons gestes et le savoir-faire. Depuis 2017, un atelier de menuiserie permet la fabrication de clôtures en bois, d'écrans pare-vue, d'abris de jardins, de bacs potagers sur mesure et autres objets en bois personnalisés. Par ailleurs, les véhicules, machines et outils des équipes sont entretenus, voire réparés dans un propre garage. Chez co-labor, on peut dire que tout est centralisé.

« Comme pour les autres activités, il est essentiel de dispenser aux personnes que nous occupons dans cette section, la formation adéquate, qu'il s'agisse de la manipulation des outils et

machines ou de l'utilisation des EPI », insiste Catherine Stronck. Or, le rôle et la responsabilité du formateur dans cette tâche est immense. Face à une communauté de personnes souvent vulnérables et venant d'horizons très variés, le formateur, au-delà de ses connaissances techniques, doit être bon psychologue et savoir gérer des situations parfois tendues. Même si le suivi à long terme est difficile, 34% des personnes qui passent par co-labor réussissent à trouver un premier emploi. Un succès encourageant !

L'engagement de co-labor pour l'homme et pour la nature se reflète aussi dans la dernière activité en date ajoutée à la panoplie des projets : co-labor GAÏA. Que ce soit dans le jardin pédagogique à Bertrange, en ateliers intérieurs ou à l'extérieur du site, des animateurs sont formés pour accueillir de jeunes élèves et leur faire découvrir la nature par des activités ludiques. À côté de cette éducation écologique, la même structure peut accueillir des fêtes d'anniversaire, fêtes d'entreprises ou séminaires de teambuilding avec des programmes adaptés au cas par cas.

Finalement, Catherine Stronck annonce le lancement imminent d'un atelier thérapeutique soutenu par le ministère de la Santé et de la Sécurité sociale. Il s'agira de contribuer à la réhabilitation psycho-sociale de personnes qui vivent avec une maladie psychiatrique. Il va sans dire que cette structure nécessite un encadrement professionnel particulier. D'ores et déjà, la demande est très grande.

L'approche d'une économie sociale et solidaire se trouve ainsi déclinée à tous les secteurs d'activité de co-labor. Les différentes initiatives s'intègrent en fin de compte en un projet global et cohérent qui mérite d'être connu des entreprises – que ce soit en tant qu'entreprises-clientes de produits respectueux de l'environnement ou en tant qu'entreprises prêtes à accueillir des salariés en insertion en stage ou en emploi fixe.

Article :

LAURENCE KAYL

Responsable communication à la FEDIL

laurence.kayl@fedil.lu

Photos :

ANN SOPHIE LINDSTRÖM



Réception du Nouvel An des Entreprises de la FEDIL – 23 janvier 2024

Le 23 janvier dernier, la FEDIL a eu le plaisir d'accueillir à la Luxexpo quelque 850 invités pour sa traditionnelle Réception du Nouvel An des Entreprises. À l'occasion de cet événement phare du monde économique luxembourgeois, de très nombreux représentants des entreprises membres de la fédération ainsi que de nombreuses personnalités du monde économique, politique et institutionnel se sont retrouvés le temps d'une soirée pour recevoir les vœux de Nouvel An de la FEDIL et surtout écouter les messages et préoccupations du monde industriel et entrepreneurial face aux multiples défis auxquels les acteurs économiques sont confrontés.

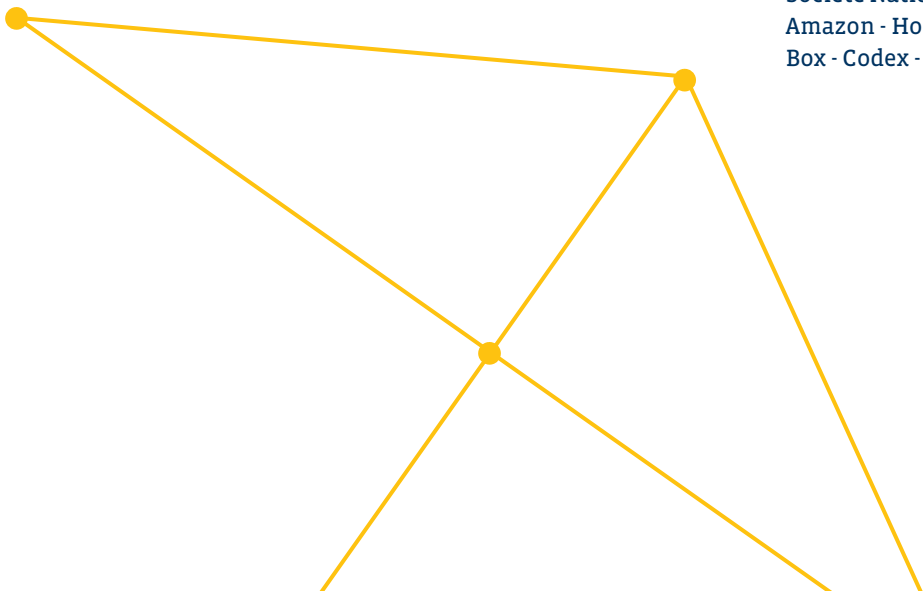
Tout comme pour l'année électorale 2023, les différentes interventions se sont faites devant un parterre très nombreux de ministres, anciens ministres ainsi que de députés nationaux et européens. En plus, la Commissaire européenne à l'Innovation, à la Recherche, à la Culture, à l'Éducation et à la Jeunesse, Iliana Ivanova, nous a fait l'honneur de sa présence. La soirée était modérée par Nathalie Reuter.

Après avoir souhaité la bienvenue aux invités, dont le Premier ministre Luc Frieden et l'orateur de la soirée Gilles Babinet, entrepreneur français et expert en digitalisation, la présidente de la FEDIL, Michèle Detaille a exposé dans son discours les préoccupations des entreprises face aux énormes enjeux présents - inflation, crise du logement ou encore la pesante charge administrative - et les attentes de l'industrie à l'égard du nouveau gouvernement. L'intégralité de son message est reproduite ci-après.

Après l'allocution engagée de Michèle Detaille, la soirée a été ponctuée par l'excellent keynote speech de Gilles Babinet, multi-entrepreneur français, auteur, co-Président du Conseil national du numérique et Digital Champion de la France auprès de la Commission européenne. Le discours de Gilles Babinet posait notamment la question « IA, nouveau paradigme productif et environnemental ? ». Après avoir retracé l'évolution historique du traitement des données, l'orateur a formulé l'hypothèse qu'une renaissance industrielle sur des bases tout à fait nouvelles est peut-être à portée de main pour l'Europe. Il a donné ses vues sur les opportunités et dangers de l'intelligence artificielle qui, selon lui, révolutionnera la façon dont nous interagissons avec le monde, que ce soit au niveau des systèmes productifs, des systèmes sociaux ou de notre vie de tous les jours.

La partie officielle s'est terminée par le discours du Premier ministre Luc Frieden qui a assuré l'audience du soutien du gouvernement lorsqu'il s'agit de promouvoir innovation et compétitivité des entrepreneurs industriels au Luxembourg et de créer un cadre propice pour une économie forte et des entreprises saines. L'annonce de premières mesures concrètes en faveur de la construction et du logement devrait avoir réjoui plus d'un représentant du secteur présent dans la salle.

La soirée s'est clôturée par un cocktail dînatoire et un agréable moment de networking, tant apprécié par tous ! La FEDIL tient à remercier chaleureusement les sponsors qui ont largement contribué au succès de notre réception du Nouvel An: BGL BNP Paribas - Groupe Foyer - Office du Ducroire Luxembourg - Société Nationale de Crédit et d'Investissement - Landewyck - Amazon - Hospilux - Losch Luxembourg - Bexeb - Luxexpo the Box - Codex - Imprimerie Centrale.











**DISCOURS DE MICHÈLE DETAILLE À L'OCCASION DE LA
RÉCEPTION DU NOUVEL AN DES ENTREPRISES DE LA FEDIL
2024**

Monsieur le Président de la Chambre des Députés,
Monsieur le Premier Ministre,
Madame la Commissaire,
Mesdames, Messieurs les Ministres,
Mesdames, Messieurs les Députés,
Excellences,
Cher Gilles Babinet,
Chers membres, chers invités,

Bienvenue à la traditionnelle réception du Nouvel An de la FEDIL.

Vous êtes nombreux ce soir. J'y vois un intérêt pour nos messages. J'y vois aussi votre souhait d'échanger et de partager un bon moment, un verre à la main, autour d'un buffet chaleureux.

L'année passée, de nombreuses personnalités politiques étaient présentes. Quelques bonnes âmes maugréaient « on voit bien qu'il y a bientôt des élections, ils sont tous là ». Cette année, peu d'entre vous seront candidats aux élections européennes, et pourtant chers ministres, chers députés, vous êtes très nombreux à nous avoir rejoints. Nous vous en remercions et nous nous réjouissons de l'intérêt que vous témoignez à notre événement et à la cause des industries que nous représentons. Nous sommes également très contents de constater que bon nombre de hauts fonctionnaires ont trouvé le chemin de la Luxexpo cette année encore.

Monsieur le Premier ministre, cher Luc, merci d'avoir accepté notre invitation.

Vous êtes un habitué de nos événements. Ces dernières années, vous avez participé à nos rencontres avec la casquette de président de la Chambre de commerce. Aujourd'hui, vous venez en tant que Premier ministre.

Votre goût prononcé pour la chose publique vous a accompagné, voire guidé pendant toutes les étapes de votre carrière. C'est la raison pour laquelle votre engagement dans la dernière campagne électorale ne fut pas une réelle surprise. Nous sommes impatients d'apprendre comment votre gouvernement va concrétiser son ambitieux programme.

L'esprit et les orientations majeures de l'accord de coalition représentent, aux yeux de la FEDIL, des bases solides pour l'élaboration d'une politique de relance économique qui permet de répondre aux multi-crisés que nous vivons. Une relance économique qui va de pair avec les deux autres piliers fondamentaux de votre programme que sont l'engagement social et la durabilité.

Nous attendons maintenant la mise en œuvre des éléments-clés de votre programme de gouvernement par des actions rapides, déterminées, réalistes et cohérentes.

Je voudrais aussi remercier le Premier ministre sortant, notre actuel ministre des Affaires étrangères, Xavier Bettel, qui, au cours des dernières années, a toujours été fidèle à notre rendez-vous et a prêté une oreille attentive à nos soucis et à nos revendications dans un contexte économique, sanitaire et politique souvent complexe. Il m'a informée la semaine dernière qu'il ne pourrait pas être des nôtres ce soir, car il est cette semaine à Osaka où il va poser la première pierre du pavillon luxembourgeois à l'exposition universelle. Il m'a aussi fait savoir qu'il était déjà à la recherche de nouvelles entreprises à implanter au Luxembourg. Je crois que nous pouvons faire confiance à son entregent et à son savoir-faire pour nous ramener quelques entreprises intéressantes dans les mois qui viennent. Monsieur le ministre de l'Économie, cher Lex, préparez déjà les terrains, les demandes d'implantations vont bientôt arriver !

Merci aussi à notre invité Gilles Babinet qui abordera tout à l'heure le sujet de l'intelligence artificielle que le grand public a découvert l'année passée.

Mesdames, Messieurs,

Dans sa récente note de conjoncture, le STATEC a évoqué un « épisode de contre-performance économique du Luxembourg ». La croissance de l'économie mondiale s'est ralentie, notamment dans les économies développées et surtout en Europe. Les enquêtes conjoncturelles montrent quelques lueurs d'espoirs pour l'une ou l'autre activité, mais elles reflètent globalement une atmosphère assez morose dans les secteurs représentés par notre fédération.

Nous sommes tous au courant des nouvelles préoccupantes qui nous viennent du secteur de la construction de bâtiments. Ce domaine est directement affecté par la diminution des investissements, en particulier dans le secteur du logement.

L'année 2024 sera-t-elle celle du revirement tant espéré par les investisseurs en ce qui concerne les taux d'intérêt ? Pas sûr ! En dépit de la récession actuelle, l'inflation ne manifeste pas de signes de décroissance rapide.

L'efficacité des taux d'intérêt comme principal outil de lutte contre l'inflation semble donc s'être considérablement réduite.

D'autres éléments contribuent à l'inflation persistante.

Il s'agit tout d'abord des instabilités géopolitiques et de l'insécurité croissante qui en découle. Ces instabilités géopolitiques affectent nos échanges internationaux. Des coûts importants y sont associés. Contourner l'Afrique au lieu de passer par le canal de Suez, éviter l'espace aérien russe,

remplacer des voies logistiques frappées par des sanctions ou perturbées par des grèves ou des manifestations, renchérissent les coûts de transport, ralentissent nos approvisionnements et fragilisent nos flux de production.

Je tiens à souligner que la FEDIL continue à soutenir fermement les sanctions imposées à la Russie suite à la guerre qu'elle mène en Ukraine, et je veux adresser ici notre solidarité aux entreprises ukrainiennes et à leurs équipes qui, dans des difficultés qu'on a du mal à imaginer, continuent leurs activités de production.

Mais les troubles géopolitiques ne sont pas la seule cause du maintien de coûts élevés. La décarbonation a aussi un coût.

Mesdames, Messieurs, pour dissiper tout malentendu et pour éviter quelques tweets saugrenus, je réaffirme d'emblée que la FEDIL souscrit aux objectifs climatiques et veut, avec ses membres, avancer sur la trajectoire de décarbonation qui a été fixée.

Si les premiers pas vers la décarbonation n'ont pas présenté de difficultés majeures et n'ont pas coûté trop cher, nous constatons que les étapes suivantes s'avèrent plus difficiles et plus coûteuses.

Ces coûts supplémentaires concernent avant tout nos industries de base et nos importations de produits intensifs en énergie. Par un effet de dominos, les prix de nombreux produits dérivés affichent une tendance à la hausse.

J'ai évoqué les troubles géopolitiques et le coût du verdissement de l'industrie. Je ne peux m'empêcher de me pencher aussi sur une source plus générale de coûts supplémentaires que je pourrais appeler le coût de l'ESG réglementé.

À côté de la mise en œuvre pratique de la décarbonation dans leurs approvisionnements, dans leur processus de production et dans leurs démarches de ventes, nos entreprises européennes, petites ou grandes, entrent progressivement dans une nouvelle ère réglementaire, dont les coûts s'avèrent substantiels.

Pour ceux qui auraient passé ces dernières années sur une île déserte sans aucun lien avec le monde, je précise que la réglementation ESG fait référence à la conformité avec les normes et les réglementations liées aux critères environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Je vous livre ici une liste non exhaustive des réglementations récentes qui s'imposent à nos entreprises : CSRD, devoir de vigilance, RGPD et autres Digital Acts, droit à la déconnexion, lanceur d'alerte, CBAM, déforestation, NIS 2.0, bilan carbone, ... sans oublier les nombreuses demandes pressantes dont nos amis banquiers nous bombardent dans le cadre de la régulation du système financier et des lois anti-blanchiment.

La tâche quotidienne de nos entreprises consiste donc largement aujourd'hui à collecter une variété d'informations certifiées concernant les performances écologiques, sociales et humanitaires de nos produits et services, tant en amont qu'en aval.

Pour accomplir ce travail supplémentaire, loin des compétences habituelles présentes dans nos industries, nous avons le choix entre créer un département interne ou déléguer à des experts externes cette mission qui inclut l'audit de ces données nombreuses et variées et leur intégration dans des rapports détaillés récurrents et nécessitant une perpétuelle mise à jour.

Ce processus est désormais ancré dans notre quotidien. Vous aurez tous compris qu'il affecte la productivité de nos entreprises.

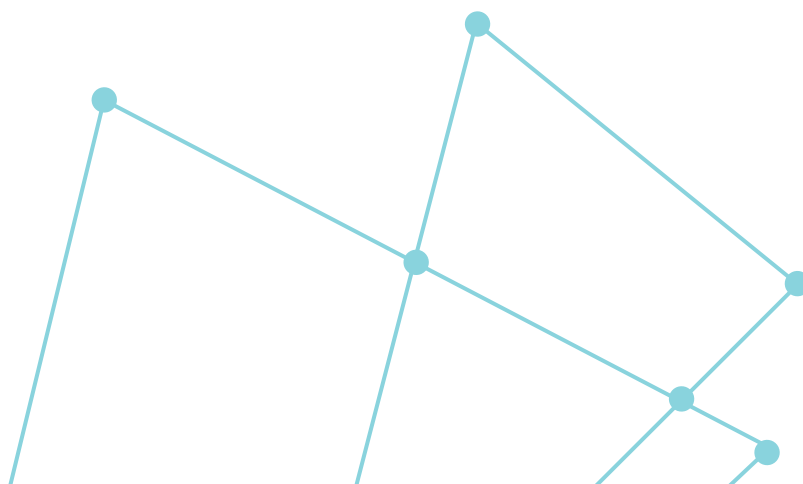
Lorsque les preuves ou documents nécessaires ne sont pas accessibles, nous sommes parfois contraints de modifier nos sources d'approvisionnement, ce qui entraîne souvent une hausse des coûts et parfois une baisse de qualité.

Afin de prévenir toute ambiguïté, je tiens à souligner notre adhésion aux objectifs fondamentaux prônés par les législations et réglementations en matière d'ESG. Ces principes ont d'ailleurs inspiré l'initiative volontaire d'une grande partie des entreprises bien avant l'essor des réglementations, interdictions et obligations sur ce sujet.

Ce n'est donc pas le fond qui nous chagrine, mais le poids que font peser toutes ces réglementations sur le quotidien de nos entreprises. Elles imposent un fardeau considérable en couvrant un éventail extrêmement large de sujets, elles sont parfois redondantes, voire contradictoires ou se chevauchent au sein de l'ensemble législatif.

Au-delà de la complexité administrative et des coûts indéniables liés à toutes ces mesures et obligations, il est essentiel de se poser la question de leur efficacité véritable.

« Est-il réellement judicieux de confier aux entreprises la tâche de promouvoir nos valeurs démocratiques, de liberté et de droits humains ? ». Cette question devient encore plus pertinente lorsque l'on considère les difficultés rencontrées par nos gouvernements pour imposer ces principes au-delà des frontières occidentales.



Certains d'entre vous se souviennent peut-être de notre invité lors de l'édition de notre centenaire, en 2018. C'était Hubert Védrine, l'ancien ministre socialiste des Affaires étrangères de la France. Nous l'avons écouté il y a quelques temps lors d'une rencontre organisée par nos amis du MEDEF. Parlant de la volonté d'une partie de l'opinion occidentale de moraliser le reste du monde à travers les entreprises, l'ancien ministre a exprimé son scepticisme. Védrine a souligné que si la promotion des valeurs telles que la démocratie, les droits humains et l'état de droit est importante, il est tout aussi crucial de reconnaître et de respecter la souveraineté et les contextes spécifiques des autres pays. Il met en garde contre ce qu'il perçoit comme un excès de moralisation ou de « droit-de-l'homme » qui peut parfois s'avérer contre-productif et mener à des résultats indésirables, notamment en termes de relations internationales. Ce n'est pas moi qui le dis, c'est Hubert Védrine.

N'a-t-on pas vu récemment un grand pays exportateur arrêter des vérificateurs de la due diligence pour espionnage... Si un pays refusait l'accès aux informations requises par nos législations ou s'opposait à l'adoption de nos standards, sommes-nous prêts à envisager d'arrêter de commercer avec ce pays, quelles qu'en soient les conséquences financières, organisationnelles et technologiques ?

Cette hypothèse n'est pas totalement irréaliste, si l'on sait que selon plusieurs statistiques, entre un quart et un tiers du PIB mondial provient de régimes autocratiques et cette proportion est encore plus importante pour les matières premières critiques.

Lors de la dernière « Journée de l'Économie », le professeur et économiste Augustin Landier a souligné que les valeurs morales telles que l'écologie, la diversité et l'aide aux plus démunis sont essentielles dans nos débats sociétaux mais que leur mise en œuvre comporte un coût économique qui peut parfois être négligé ou sous-estimé.

Illustrons ces propos par un sujet qui parle à beaucoup d'entre vous : l'automobile.

Jusqu'il y a peu, une voiture était définie principalement par ses spécifications techniques. La voiture d'aujourd'hui intègre des dimensions supplémentaires : l'utilisation de matières premières éco-responsables, un processus de fabrication décarboné et socialement équitable, ainsi qu'une performance environnementale optimisée, se traduisant par des émissions polluantes minimales. Cette transformation entraîne inévitablement une augmentation des coûts pour le consommateur.

La voiture n'est qu'un exemple, le raisonnement peut s'appliquer aux vêtements, au mobilier, à la nourriture, aux bâtiments, etc... Le produit fini résulte d'un processus plus complexe, qui implique davantage d'étapes et de coûts supplémentaires, alors que la valeur perçue reste similaire à celle des modèles antérieurs.

Dès lors, est-il pertinent de comparer les prix actuels de ces produits à ceux d'il y a cinq ans ? Est-ce que cela a du sens de citer l'inflation comme justificatif de la hausse des prix et de revendiquer des augmentations salariales ou d'autres formes de compensation pour préserver le pouvoir d'achat ? Ne serait-il pas plus judicieux de reconnaître que les produits actuels sont des produits nouveaux et différents ? Et dès lors d'assumer les conséquences d'un tel changement de paradigme, y compris les coûts qu'il engendre.

Dans le contexte inflationniste tel que je l'ai décrit, il devient de plus en plus difficile pour nos entreprises de compenser intégralement et à tous moments la diminution du pouvoir d'achat de nos salariés qui l'évaluent en fonction des critères de consommation et des aspirations du passé.

Cette problématique s'est manifestée concrètement au cours des trois tripartites organisées en 2022 et 2023. Les syndicats militaient en faveur du maintien, voire de l'amélioration du pouvoir d'achat, alors que de nombreuses entreprises éprouvaient des difficultés à suivre cette cadence. Le résultat fut une intervention politique coûteuse pour l'État. Aujourd'hui, une question se pose : le gouvernement dispose-t-il encore de la marge budgétaire nécessaire pour répéter de telles interventions ? Il doit être permis de ne pas en être convaincu. Dans le cas où l'État ne pourrait plus intervenir aussi massivement, la recherche de compromis durables dans un environnement de paix sociale doit rester une priorité pour nous tous. Cela ne sera possible dans ce cas que si chacun y met du sien. Les représentants des salariés-consommateurs devront accepter les conséquences financières des choix politiques qu'ils appuient par ailleurs et les mesures correctives ou compensatoires devront cibler les véritables problématiques sociales.

Devra-t-on sortir des sentiers battus ? Sans doute.

Quelles politiques européennes et nationales attendent les entreprises pour limiter le coût social des instabilités, des transitions et des transformations qui marquent notre économie ?

Les nouvelles réalités qui conditionnent nos activités de production et de commercialisation exigent que l'Europe renforce ses capacités de réaction et d'adaptation. Prenons l'exemple de l'Inflation Reduction Act mis en place aux États-Unis qui est venu perturber le monde industriel européen. Une réponse rapide et conséquente à cette mesure de politique industrielle américaine était indispensable. Elle a été timide et partielle.

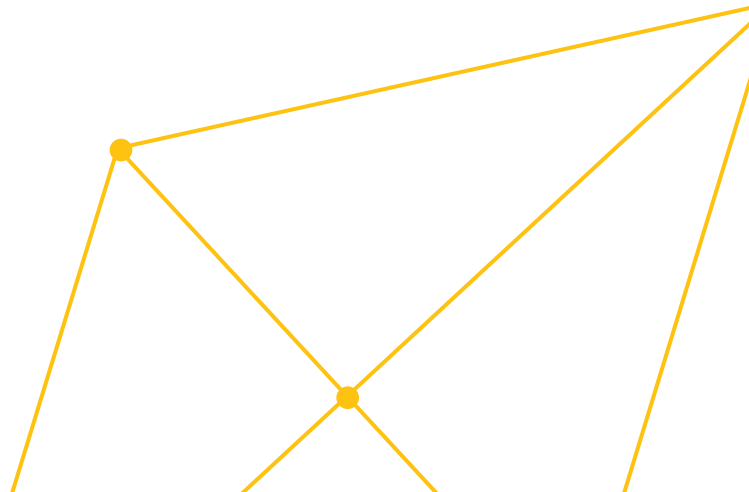
Les nouvelles réalités requièrent une approche politique pragmatique. Face aux insécurités qui affaiblissent nos chaînes d'approvisionnement, il faut à la fois un renforcement de notre tissu industriel européen et un développement de nos accords commerciaux internationaux.

Nous avons aussi un grand besoin de recherche et d'innovation. Je salue les nombreux startupper et startupeuses qui sont dans cette salle et qui contribuent à la progression de l'innovation dans notre pays. Le sujet de l'innovation m'amène à faire le lien avec notre orateur Gilles Babinet.

Il saura nous montrer comment l'intelligence artificielle, déjà bien présente dans l'industrie, est source d'accroissement de la productivité. Il nous expliquera sûrement que l'intelligence artificielle, y compris l'intelligence artificielle générative, est un outil qu'il faut promouvoir et non pas écraser dans un esprit de prudence démesurée.

Enfin nous avons besoin d'une main-d'œuvre qualifiée et motivée. Recruter, faire grandir et retenir, c'est la responsabilité des entreprises. Nous devons offrir à nos salariés des fonctions intéressantes, un cadre de travail attrayant avec une flexibilité adaptée au secteur ou à l'entreprise et un développement à la hauteur des tâches à accomplir.

Dans le monde du travail, les salariés ont aussi leur responsabilité à assumer : une attitude saine et positive au travail n'est pas un cadeau à l'employeur, c'est le respect du contrat de travail. Saisir les formations ou autres pistes de développement qui sont offertes, c'est presque toujours l'assurance d'une carrière épanouissante et rémunérative.



L'assiduité du salarié est un préalable à la qualité de son travail. La présence sur le lieu de travail constitue non seulement le respect minimum du contrat signé, mais elle témoigne également d'un respect à l'égard de ses collègues. L'augmentation rapide et significative de l'absentéisme nous inquiète. C'est un phénomène préjudiciable à l'économie et à la qualité du climat social qu'il convient, Monsieur le Ministre du travail, cher Georges, de combattre efficacement. C'est l'affaire de tous.

Mesdames Messieurs,

Les politiques nécessaires pour aborder l'avenir avec confiance se mèneront au niveau européen et au niveau national.

Nous attendons beaucoup de la nouvelle Commission européenne et de la majorité parlementaire issue des élections de juin, que nous souhaitons non-extrémiste. Il faut renforcer le marché intérieur et maintenir des standards communs. Il faut renforcer l'Union des 27 sur le plan économique. L'Europe devrait éviter de réagir systématiquement et immédiatement à chaque nouvel événement ou fait économique, aussi important soit-il, par l'adoption d'un nouveau règlement. Elle doit stopper l'accumulation de milliers de pages de réglementations additionnelles à un ensemble législatif déjà excessivement – et oui, excessivement – volumineux.

Sur le plan national, le nouveau gouvernement, je l'ai déjà dit, dispose d'un programme qui ouvre les bonnes portes. Il s'agit maintenant de franchir ces portes avec détermination et sans perdre de temps.

Mesdames, Messieurs les ministres, Mesdames, Messieurs les députés,

Lorsque vous concrétiserez certaines des mesures prévues dans votre accord de coalition, les applaudissements ne seront pas toujours au rendez-vous. Soyez néanmoins assurés qu'une majorité silencieuse, souvent significative, saura apprécier et valoriser votre détermination, voire votre courage. Tenez bon !

La nouvelle coalition est en train de passer le premier grand test de sa capacité d'action. Il s'agit de produire très rapidement des mesures de court terme, principalement des mesures fiscales en faveur de l'investissement, des mesures concrètes et immédiates destinées à remédier à la situation catastrophique sur le marché du logement et à la crise grandissante et inquiétante dans le secteur du bâtiment.

Des actions à moyen terme visant à lutter contre la pénurie de logements abordables devront bien évidemment suivre.

Le gouvernement a aussi un rôle à jouer dans l'exercice du renforcement et de la modernisation de l'industrie européenne. J'ai coutume de dire que l'industrie, pour s'implanter et se développer dans notre pays, a besoin de trois choses : des terrains, des autorisations et de l'énergie. Et si nous considérons l'adoption de certaines mesures disruptives pour équiper des zones d'activités modernes et durables, pour mettre en place des processus d'autorisations rapides et digitalisés et pour rendre disponible à un coût acceptable une énergie de plus en plus décarbonée ? L'industrie trouverait ainsi sa place dans le développement harmonieux du pays et contribuerait à la cohésion sociale et à la prospérité.

Nos voisins français semblent déterminés à réindustrialiser leur pays et ils veulent se donner les moyens de leurs ambitions. En parlant de nos voisins, nous espérons que l'Allemagne préservera son tissu industriel, qu'elle retrouvera le chemin de la croissance et que la transition énergétique y réussira sans trop de casse, car notre économie en dépend fortement.

L'attractivité d'un pays repose sur un bon climat social, sur la fiscalité, sur un droit du travail moderne, on le sait tous. La sécurité publique, la salubrité des rues et des gares constituent aussi des facteurs d'attraction essentiels pour nos investisseurs et contribuent significativement à l'image de marque perçue par notre clientèle internationale. De surcroît, la sécurité sur le trajet vers le lieu de travail autant que sur le lieu de travail, quel que soit l'horaire, est une exigence légitime

de la part de nos collaborateurs et de nos collaboratrices. C'est aussi un facteur d'attractivité pour la main d'œuvre frontalière qui contribue au bon fonctionnement de nos entreprises.

Nos récentes rencontres avec des nouveaux ministres nous laissent penser que l'action politique pourra être à la hauteur de ces défis.

C'est avec optimisme et avec une confiance inébranlable dans la capacité d'innovation de nos entreprises, de nos entrepreneurs, de nos équipes et dans le potentiel vertueux du progrès technologique que nous voulons aborder l'année 2024.

Je vous souhaite à vous tous un grand succès dans vos projets et dans vos entreprises.







Article :
LAURENCE KAYL
Responsable communication à la FEDIL
laurence.kayl@fedil.lu

Photos :
ANN SOPHIE LINDSTRÖM



Interview

LAURENT COUTURIER

CIO d'Armacell

« L'IA générative va engendrer du changement dans un nombre croissant de métiers »

Monsieur Couturier, pouvez-vous nous en dire plus sur le rôle que vous jouez au sein de l'entreprise Armacell ?

Je suis le Chief Information Officer du Groupe. Armacell est l'inventeur de la mousse flexible pour l'isolation des équipements. Nous fabriquons des solutions d'isolations thermiques, acoustiques et mécaniques. Nous sommes également un acteur majeur dans l'industrie des mousses techniques telle que la fabrication de mousses structurantes à partir de plastique recyclé. Notre groupe est fort de 3.300 personnes avec 27 sites industriels à travers le monde pour un chiffre d'affaires qui dépasse les 800 millions d'euros. Ma mission initiale est d'accompagner l'entreprise dans une stratégie de digitalisation, à la fois dans nos interactions avec nos clients et dans nos processus internes, en particulier dans nos processus industriels. Je viens de lancer un projet de déploiement d'un nouveau MES (Manufacturing Execution System) qui sera le socle de notre mutation vers l'industrie 4.0. Ce projet m'a d'ailleurs amené à créer une prise de conscience interne sur le défi de la convergence de l'informatique et l'informatique industrielle.

Cette convergence n'est-elle pas naturelle ou évidente ?

On pourrait le penser. Mais en anglais, les termes utilisés n'illustrent pas forcément cette évidence : IT (Information Technology) et OT (Operational Technology) ne sont pas toujours associés. Le premier est perçu comme le domaine des informaticiens, le second comme celui des ingénieurs. Mais l'avènement du cloud dans les solutions OT, les logiciels intégrés qui franchissent ces frontières artificielles, les technologies aux applications multidisciplinaires font que cette convergence est une inévitabilité. Même si des distinctions existeront toujours, pour des raisons d'infrastructure et de sécurité, au niveau du réseau notamment.

Pouvez-vous nous expliquer le contexte dans lequel vous êtes arrivé dans l'entreprise et comment s'est passée votre arrivée ?

C'est une histoire presque invraisemblable. Fin 2021, j'étais en mission chez Armacell sur des projets stratégiques IT en attendant le recrutement d'un CIO, poste qui venait d'être créé. Par la force des choses je suis devenu CIO par intérim et le PDG me propose d'officialiser au bout de deux mois de mission. J'ai accepté à la mi-décembre et deux jours plus tard, l'entreprise était frappée par une cyberattaque globale. J'ai annulé mes vacances, pris mon poste officiellement avec plusieurs jours d'avance et commencé la réforme de l'informatique à Armacell en accéléré. Il y a tout de même deux points positifs qui sont ressortis de cette mésaventure. J'ai acquis très rapidement une vision de l'état de l'infrastructure du groupe. Et surtout, les budgets cybersécurité d'aujourd'hui ne font plus trop l'objet de discussions.

Vous venez d'être récompensé du titre de « CIO of the Year ». Qu'est-ce que cela représente pour vous ?

Un grand bonheur. C'est un prix qui récompense ce que j'ai accompli depuis trois ans à Armacell. Nous, mon équipe et moi, avons mis l'entreprise sur les rails de l'excellence IT aussi bien pour l'applicatif que pour l'infrastructure, et surtout la cybersécurité. Il faut aussi comprendre que c'est le prix du CIO pour 2024. J'ai présenté certaines ambitions pour animer et enrichir notre communauté de professionnels de la tech et c'est cela aussi qu'ont apprécié mes prédécesseurs. Ensemble nous souhaitons davantage voir participer les CIOs de l'industrie manufacturière. Nous préparons activement l'agenda 2024 avec cet objectif.

La cybersécurité est un sujet qu'on ne peut plus ignorer au regard de l'accélération de la transition digitale et de fait, de l'augmentation de la surface d'attaque. Vous êtes d'ailleurs membre de l'IND-ISAC, la forum cybersécurité dédié à l'industrie manufacturière de la FEDIL. Comment voyez-vous évoluer la maturité des entreprises industrielles en termes de cybersécurité ?

Je pense que la prise de conscience va croissante. Mais elle reste insuffisante, car elle doit s'étendre au-delà des limites des services informatiques et même des services d'ingénierie industrielle.

L'ampleur du défi représente aussi un frein majeur. Les systèmes industriels ont été conçus pour durer des années, pour ne pas dire des décennies. Prenant rarement en compte la menace cyber qui n'était pas prévalente il y a encore 10/15 ans. Ces équipements qui datent mais qui performant toujours d'un point de vue productif sont vulnérables. Les remplacer ou les adapter peut représenter des investissements lourds.

La route à parcourir est encore longue. Aujourd'hui encore, certains PLC sur le marché ne prévoient pas d'être mis à jour pour pallier les failles potentielles.

Quels messages souhaitez-vous adresser aux dirigeants d'entreprises qui ne prennent encore pas ce sujet à bras le corps ?

En 2022, 24,8% des cyberattaques ont ciblé l'industrie manufacturière ¹. C'est bien plus que les banques, assurances et institutions financières réunies qui représentent 18,9%. Et la tendance ne va pas changer. Je pense qu'en 2024 les hackers s'en prendront à des entreprises de plus en plus petites. Il faut comprendre que le kit du parfait petit hacker est facile à se procurer sur le darkweb : ransomware, vecteur d'attaque, mots de passe hackés. Les délinquants en herbes n'ont pas besoin d'être des génies de l'informatique.



¹ <https://www.statista.com/statistics/1315805/cyber-attacks-top-industries-worldwide/>

ChatGPT a fait découvrir l'intelligence artificielle au grand public et surtout l'IA générative. De nombreux articles nous annoncent le bouleversement de notre façon de travailler et la disparition de nombreux métiers. Comment votre industrie sera-t-elle impactée ?

Pour l'exploitation de données, la dématérialisation des documents et dans certains processus automatisés dans nos usines, l'intelligence artificielle est déjà présente. L'IA générative va engendrer du changement dans un nombre croissant de métiers. On nous prédit la disparition de certains d'entre eux qui sont plutôt des métiers services : assistants juridiques, services clients, développeurs, graphistes, etc... Ces métiers existent aussi dans nos industries manufacturières. Mais ils ne vont pas disparaître, ils vont changer. Ils vont s'accroître en termes de sophistication et de valeur ajoutée. Certaines tâches répétitives délocalisées à l'étranger vont être rapatriées. De nouveaux métiers vont certainement se créer. Comme il s'en est créé à chaque révolution industrielle. L'intelligence artificielle, même générative, ne sera pas un tsunami cependant. D'abord parce qu'elle existe depuis les années 60 avec le Machine Learning par exemple. Ensuite parce qu'il va falloir du temps pour acquérir les compétences et la compréhension nécessaires pour la faire fonctionner à plein. Sans parler de la nécessité de devenir très discipliné sur la gestion de ses données internes.

Il y a de plus en plus d'obligations réglementaires en termes de protection des données et de sécurité auxquelles les entreprises doivent se conformer. Comment appréhendez-vous cela ?

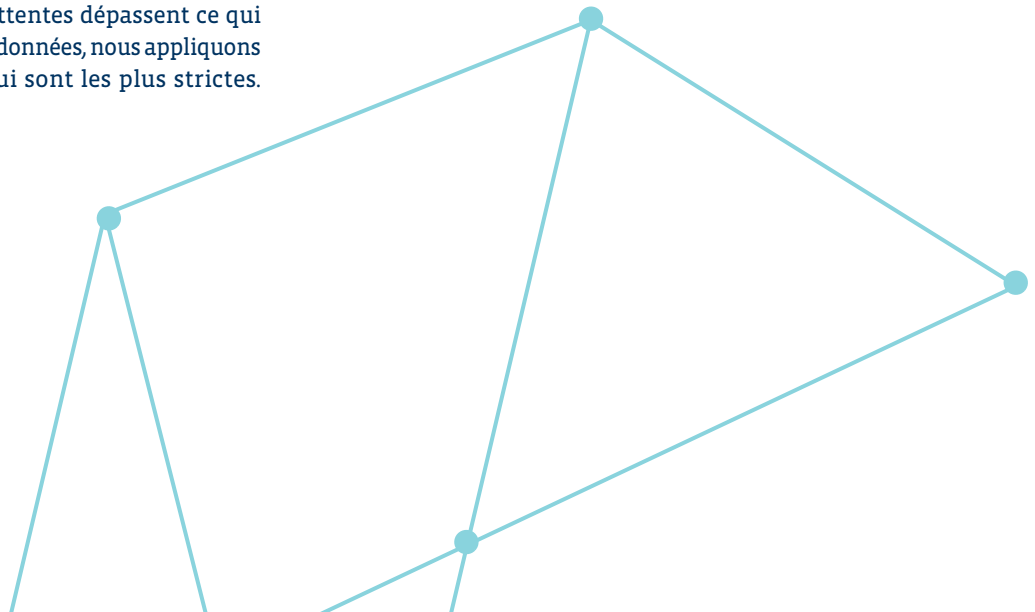
Nous collaborons avec nos services juridiques et nos auditeurs pour bien comprendre nos obligations et vérifier leur mise en place. Pour la sécurité, nos propres attentes dépassent ce qui nous est imposé. Pour la protection des données, nous appliquons les réglementations européennes qui sont les plus strictes.

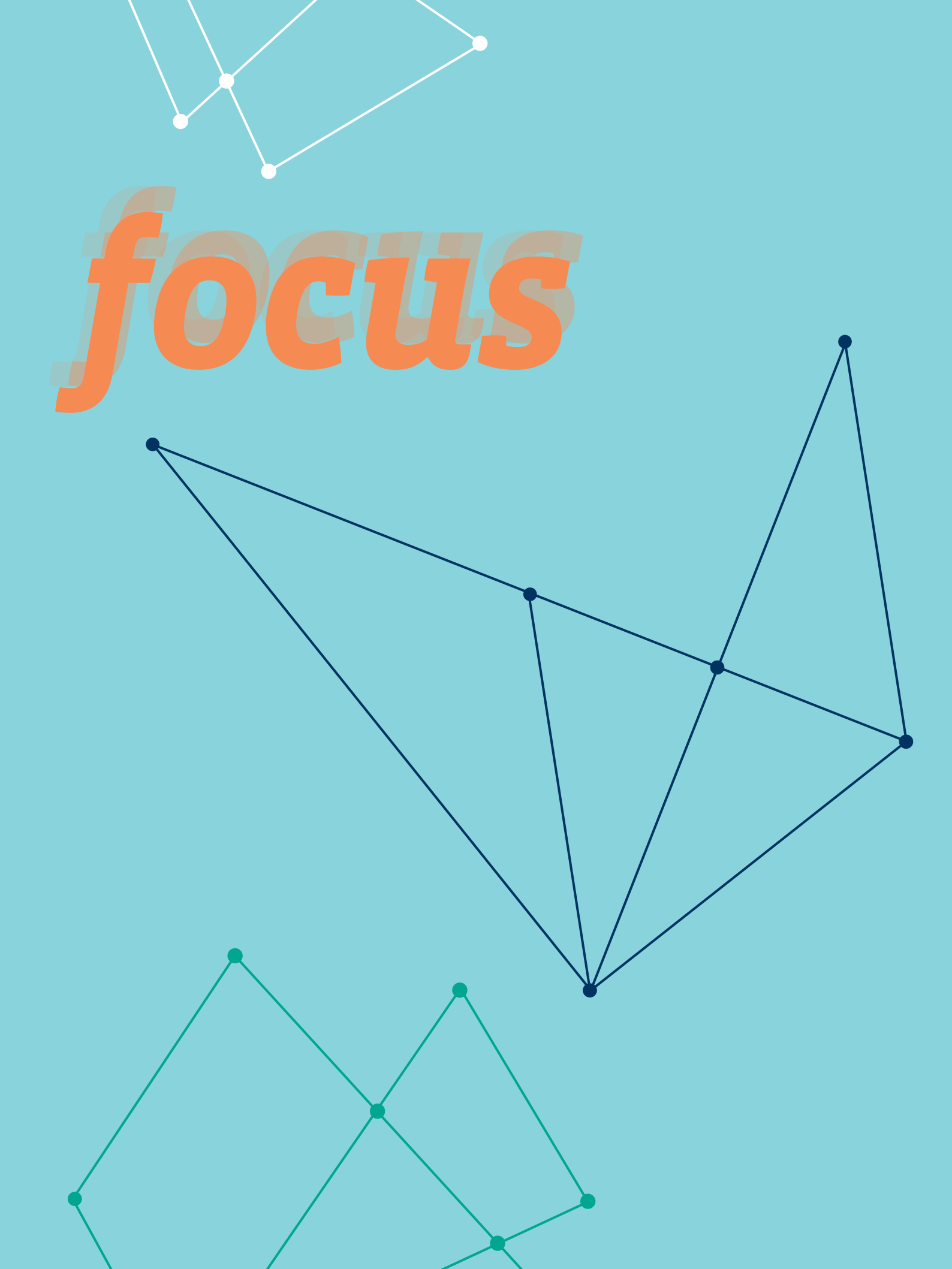
Mais c'est la rétention des données sur les territoires qui nous pose un challenge, car ces réglementations changent d'un pays à l'autre et sont parfois vagues. Nous travaillons actuellement sur les cas de l'Inde et de la Chine.

72% des entreprises manufacturières au Luxembourg comptent moins de 50 employés. Elles n'ont pas les moyens informatiques d'un grand groupe ou d'une Entreprise de Taille Intermédiaire comme la vôtre. Quel conseil de CIO leur donneriez-vous ?

Ne vous dispersez pas. Concentrez vos efforts sur les applications qui renforcent votre cœur de métier. Celles qui vous donnent un avantage compétitif. Pour le reste, prenez du standard. Prenez du SaaS (Software-as-a-Service). Externalisez, mais assurez-vous que vos données soient correctement protégées. Vos recettes de fabrication, vos processus industriels, vos fichiers clients, vos fiches produits sont votre or. Ne les laissez pas à portée du monde extérieur.

Photos :
ANN SOPHIE LINDSTRÖM





focus

Getting real about CSRD: takeaways for a successful implementation

EXECUTIVE SUMMARY

The European Union's Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) is a significant step towards integrating sustainability into corporate and financial sectors. The directive, which came into force on January 5, 2023, extends the scope of the Non-Financial Reporting Directive (NFRD) to include a larger group of companies, with around 50,000 companies now required to comply with the new rules.

The CSRD encompasses a diverse array of business entities, including large corporations, listed Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), financial institutions, cross-border corporate entities, and subsidiaries. The directive introduces its requirements in four distinct phases, each targeting different categories of companies, starting from January 2024.

Companies are required to comply with comprehensive reporting obligations, including detailing their business model, strategy, governance, and sustainability policies. They must also disclose their sustainability targets, progress made, and relevant indicators. The directive also mandates companies to report on the material impacts, risks, and opportunities associated with their entity through direct and indirect business relationships in their value chain.

The European Sustainability Reporting Standards (ESRS) are a fundamental component of the CSRD, developed by EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group). The ESRS comprises 12 standards, divided into four categories, and aligns with EU legislation and other global frameworks like the International Sustainability Standards Board (ISSB) and the Global Reporting Initiative (GRI).

The concept of double materiality, which encompasses impact materiality and financial materiality, is central to the ESRS. Companies are required to focus their reporting on information that is significant to their business model and activities.

Under the CSRD, organisations are required to obtain independent third-party assurance for their sustainability reporting. This mandatory assurance is a critical step in enhancing the credibility and reliability of the disclosed sustainability information.

The CSRD introduces specific mechanisms for enforcement and sanctions to ensure compliance with its reporting standards. The responsibility for enforcing the CSRD lies with the Member States, who are tasked with the provision and implementation of penalties for non-compliance.

In conclusion, CSRD implementation requires resource allocation for staff training, new procedures, and potential adjustments in partnerships. Nevertheless, it can be achievable with a strategic approach, commitment, collaboration, and continuous improvement. The journey to CSRD alignment is a marathon, not a sprint, but with the right mindset and strategies, it can be navigated successfully, turning challenges into opportunities for sustainable growth.

I. INTRODUCTION

EU policymakers have recently taken significant steps towards integrating sustainability into the corporate and financial sectors, a development reflective of the increasing global focus on environmental, social, and governance (ESG) issues. Central to this shift is the European Green Deal¹, initiated in 2019, under which several legislative measures have been introduced or proposed to enhance sustainability practices across various industries.

A key element in this legislative framework was the Non-Financial Reporting Directive (NFRD)², which mandates large public-interest entities to disclose a range of non-financial information. This includes reporting on environmental impact, social and employee concerns, human rights, and anti-corruption measures.

¹ https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

² <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095>

In the realm of sustainable finance, the EU has also introduced the Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) and the Taxonomy Regulation (TR). The SFDR requires financial market participants and advisers to disclose information related to sustainability, while the TR classifies economic activities as “environmentally sustainable” and sets additional disclosure obligations for financial and corporate entities.

Building upon the foundations laid by the NFRD, the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) aims to extend and refine these requirements, broadening the scope to include a larger group of companies. Around 50,000 companies will now have to comply with the new rules, compared to 12,000 for the NFRD.

The CSRD entered into force on January 5, 2023, with deadline for transposition set on July 6, 2024. Luxembourg’s government is working on its transposition.

II. OVERVIEW OF THE MAIN ELEMENTS OF CSRD

a. Companies in scope

The CSRD casts a wide net, encompassing a diverse array of business entities under its enhanced sustainability reporting standards. The Directive targets:

Large corporations: This category encompasses both listed and unlisted companies employing more than 500 individuals. Additionally, companies are included if they exceed two out of three of the following criteria: a balance sheet total greater than €25 million, net turnover exceeding €50 million, or an average workforce of over 250 employees during the fiscal year.

Listed Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) and financial institutions: Alongside large corporations, the CSRD also targets listed SMEs meeting at least two out of three criteria: more than 10 employees, a net turnover over 700,000 EUR and total assets greater than 350,000 EUR. Furthermore, it includes small and non-complex financial institutions, as well as captive insurance and reinsurance undertakings, provided they meet certain size criteria or are publicly listed. On a positive note, micro-enterprises, that is companies with less than 10 employees or below 2 million EUR, are exempt.

Cross-border corporate entities: EU parent companies with control over subsidiaries outside the EU are subject to the CSRD, particularly if these subsidiaries meet the EU criteria for size or market listing. Non-EU companies with significant EU business activities (€150 million net turnover) and having an EU subsidiary or a branch generating more than €40 million net turnover are also included under the Directive.³

Subsidiary exemptions: Subsidiaries are exempt from individual CSRD reporting if they are covered in the consolidated sustainability reports of their parent companies that comply with the CSRD or equivalent sustainability reporting standards. This exemption is applicable to subsidiaries of both EU and non-EU parent companies. For subsidiaries of third-country enterprises, transitional provisions are in place for seven years, allowing EU subsidiaries to report under European standards while the assessment of equivalent international standards is ongoing.

b. Timeline

The CSRD introduces its requirements in four distinct phases, each targeting different categories of companies. Here are the details of each phase:

The first phase: starting 1st January 2024

Large companies with over 500 employees already under the NFRD’s scope are required to start reporting for the fiscal year 2024, with their first reports due in 2025.

The second phase: starting 1st January 2025

The second phase bring in large companies not previously covered by the NFRD. These companies must start CSRD reporting in 2025, with reports to be published in 2026.

The third phase: starting 1st January 2026

Listed SMEs and other small, non-complex financial institutions must comply with the CSRD from the financial year 2026, but they have an option to opt out of the reporting rules until 1st January 2028.

The fourth phase: starting 1st January 2028

Non-EU-companies meeting the abovementioned criteria will be required to implement the CSRD from the 1st of January 2028.

³ See on this: <https://dart.deloitte.com/USDART/home/publications/deloitte/heads-up/2023/csr-corporate-sustainability-reporting-directive-faqs>

c. Obligations and specific disclosures

The CSRD mandates organisations within its scope to comply with comprehensive reporting obligations, aligning with the standards detailed in the next section.

Business model, strategy, governance, and sustainability policies

Companies must thoroughly detail their business model and strategy, with a particular focus on their resilience to sustainability risks, including climate change. This should cover plans and actions aimed at ensuring the compatibility of their business model and strategy with the transition to a sustainable economy and the goal of limiting global warming to 1.5°C, in accordance with the UN 2015 Paris Agreement and the EU's objective of achieving climate neutrality by 2050.

Reporting on sustainability governance is essential, including the roles, expertise, and skills of management and supervisory bodies.

Organisations are also required to outline policies regarding employee welfare, diversity, social responsibility, human rights, anti-corruption, and anti-bribery practices.

A forward-looking approach is needed, encompassing the company's sustainability policies, time-bound targets, and incentives.

Targets, metrics, and performance

Companies must disclose their sustainability targets, the progress made, and relevant indicators. These should be in line with achieving net-zero emissions by 2050 and other EU sustainability objectives.

Reports should include a materiality process assessment of ESG themes, topics, risks, impacts, and focus areas, adhering to the principle of double materiality. Examples include monetized total GHG emissions, employee turnover, gender distribution in top management, and employees' age distribution.

Value chain and supply chain reporting

Companies are required to report on the material impacts, risks, and opportunities associated with their entity through direct and indirect business relationships in their value chain. This includes the due diligence process implemented for sustainability issues and the main actual or potential adverse impacts related to the company's value chain (both upstream and downstream), along with measures taken and the outcomes of those measures to prevent any actual or potential adverse impacts.

A three-year grace period is provided for detailed value chain reporting, allowing companies to explain their efforts and challenges in obtaining necessary information during this period.

It is important to note that companies are now required to report at the same time as the financial statements and to ensure that the information is clearly identifiable in a dedicated section of the management report. Furthermore, publication must occur in a machine-readable format, produced in the European Single Electronic Format (XHTML) and with certain sustainability information digitally tagged.⁴

Under the CSRD, listed SMEs have a reduced list of requirements compared to large organisations.⁵

⁴ Companies must file an annual report via the European Single Electronic Format (ESEF), and digitally tag information using iXBRL so it is machine-readable for use in the European Single Access Point (ESAP).

⁵ The CSRD delineates specific reporting requirements for listed SMEs, as outlined in Article 19a(6). These requirements represent a streamlined set of criteria compared to those applicable to other companies within the scope of the Directive. The requirements for listed SMEs include:

- a) A brief description of the business model and strategy of the undertaking, focusing on sustainability aspects.
- b) A detailed account of the company's policies regarding sustainability matters, including environmental, social, and governance considerations.
- c) A thorough analysis of the principal actual or potential negative impacts related to sustainability, alongside measures undertaken to identify, monitor, prevent, mitigate, or rectify such impacts.
- d) An identification and management strategy for the principal risks that sustainability matters pose to the undertaking.
- e) Essential indicators pertinent to the disclosures mentioned in points (a) through (d), aiding in a comprehensive understanding of the undertaking's sustainability stance and practices.

d. European Sustainability Reporting Standards (ESRS)

The European Sustainability Reporting Standards (ESRS) are a fundamental component of the CSRD, developed by EFRAG (previously known as the European Financial Reporting Advisory Group), a technical advisory body composed of European stakeholders' organisations, national organisations, and civil society organisations.⁶

EFRAG proposed the first set of ESRS in November 2022, subsequently adopted by the Commission through a Delegated Act (DA) in July 2023.⁷ The ESRS comprises 12 standards, divided into four categories:

Cross-Cutting				
ESRS 1 General requirements		ESRS 2 General disclosures		
Environmental				
ESRS E1 Climate change	ESRS E2 Pollution	ESRS E3 Water and marine resources	ESRS E4 Biodiversity and ecosystems	ESRS E5 Resource use and circular economy
Social				
ESRS S1 Own workforce	ESRS S2 Workers in the value chain	ESRS S3 Affected communities	ESRS S4 Consumers and end users	
Governance				
ESRS G1 Business conduct				

Figure 1 - Overview of European Sustainability Reporting Standards⁸

Cross-cutting standards are setting out overarching reporting principles while the other standards dive into the details of environmental, social and governance-related matters.

Under the DA, the disclosure of certain standards is exempted for a period.⁹ All other standards and their individual

disclosure requirements and datapoints are subject to a materiality assessment. This implies that companies will report only the information relevant ("material") to their business model and activity. Further elaboration on this will be provided in the next section of this article.

⁶ <https://www.efrag.org/>

⁷ The Commission adopted the first set of sector agnostic ESRS on 31st July 2023, via Delegated Act. It underwent scrutiny by the European Parliament and the Council. Some Members of the European Parliament (MEPs) from the EPP and Renew political groups proposed a motion to object to the ESRS, calling for revisions to simplify the standards, reduce their quantity, extend implementation timelines, introduce voluntary standards for SMEs, and adjust financial and employment thresholds for inflation. Following this, MEPs from the ID group proposed a second motion. However, both motions were rejected by the Parliament, showing no objection to the ESRS. The Council did not object to the ESRS.

⁸ See #DeloitteESGNow - Global Reach of the E.U. Corporate Sustainability Reporting Directive and the Impact on U.S. Companies (January 9, 2023) - Heads Up - #DeloitteESGNow - Global Reach of the E.U. Corporate Sustainability Reporting Directive and the Impact on U.S. Companies (January 9, 2023) | DART - Deloitte Accounting Research Tool

⁹ For undertakings with fewer than 750 employees, the following phasing-in exemptions apply:

- a. In the first reporting year, these undertakings may choose not to include disclosures related to their own workforce as outlined in ESRS S1.
- b. In the first two reporting years, disclosures regarding workers in the value chain (ESRS S2), affected communities (ESRS S3), and consumers and end-users (ESRS S4) can also be omitted.

All undertakings, regardless of size, may opt to exclude certain specific data points related to their workforce in the initial reporting year.

This includes data on characteristics of non-employee workers, non-EU collective bargaining agreements, social protection measures, accommodations for persons with disabilities, work-related ill-health incidents, and work-life balance initiatives.

Despite these phasing-in allowances, minimum disclosures as per ESRS 2 SBM-3 are still required.

These pertain to policies, actions, and targets, including relevant metrics, as detailed in paragraph 17 of the Directive.

In principle, ESRS align with EU legislation and other global frameworks like the International Sustainability Standards Board (ISSB) and the Global Reporting Initiative (GRI),¹⁰ to ensure consistency and comparability in sustainability reporting. Ongoing efforts are being made to optimize interoperability between ESRS and ISSB standards, aiming to provide comprehensive sustainability issue coverage and facilitate compliance for companies adhering to both standards.¹¹

Additionally, EFRAG planned to publish a simplified ESRS for listed SMEs,¹² small and non-complex banks, and captive insurance and reinsurance companies in the first quarter of 2024. Moreover, EFRAG is developing a voluntary, simplified reporting standard for non-listed SMEs to enable them to respond to sustainability information requests, particularly when part of the value chain of enterprises mandated to publish sustainability reports under the CSRD. A draft of this standard is scheduled for public consultation in the early months of the following year.¹³

Sector standards are being developed over a period of 4 to 5 years and are complementary to sector-agnostic standards. EFRAG plans to work on standards for high-impact sectors (beginning with oil and gas, mining, extractive, and coal industries) and the banking, insurance, and capital markets sectors.¹⁴ These sector specific ESRS, initially expected to be adopted by June 2024, now have an anticipated two-year extension for their adoption.

Finally, the ESRS for subsidiaries or EU branches of non-EU companies, required to start publishing sustainability

information from January 1, 2028, were initially expected to be adopted by June 2024. However, EFRAG has indicated a proposed two-year extension for this deadline. Consultations on a draft of these ESRS are planned for the fourth quarter of 2024 or the first quarter of 2025.

e. Materiality assessment

The CSRD introduces the concept of double materiality, which is central to the ESRS. Materiality in this context requires companies to focus their reporting on information that is significant to their business model and activities. It encompasses two dimensions:

- 1. Financial materiality:** this concept is traditionally used in financial reporting, and it refers to the significance of an item, event, or information on the financial statements. If the omission or misstatement of an item could influence the economic decisions of users, it is considered materially significant. In other words, it's about the impact on the company's financial health and profitability.
- 2. Impact materiality:** this aspect focuses on a company's actual or potential impacts on sustainability matters. It includes considerations of how a company's activities affect various sustainability issues, such as carbon emissions, workforce diversity, and respect for human rights. This dimension assesses the positive or negative impacts of the company on people and the environment across short, medium, and long-term time horizons.

¹⁰ See GRI-ESRS Interoperability Index here: https://www.globalreporting.org/media/z2vmxbks/gri-standards-and-esrs-draft-interoperability-index_20231130-final.pdf

¹¹ To achieve this, EFRAG collaborates with several entities for technical advice, including the European Banking Authority (EBA), European Environment Agency (EEA), European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA), and the European Securities and Markets Authority (ESMA).

This collaboration aims to ensure coherence between the CSRD standards and EU laws.

¹² More info on the Platform: <https://www.efrag.org/lab7> and to submit questions: <https://survey.alchemer.eu/s3/90634629/EFrag-ESRS-Q-A-platform>

¹³ On 22 January 2024 until 21 May 2024, an EFRAG'S public consultation has been opened on the voluntary standards applicable to non-listed Small and Medium-sized Enterprises (VSMES), as well as for the European Sustainability Reporting Standards (ESRS) tailored for listed SMEs (LSMEs). Concurrently, field tests are planned, wherein companies will engage in trial reporting based on these disclosure requirements to evaluate their practicality, usefulness, and overall burden. Regarding the voluntary standard for VSMES, EFRAG is expected to provide guidance with illustrative examples for calculating indicator to facilitate understanding and implementation.

See here: <https://www.efrag.org/News/Public-479/EFrag-public-consultation-on-two-Exposure-Drafts-on-sustainability-r>
Structurally, the standard adopts a modular approach, starting with a Basic Module that does not require materiality analysis, and progressing to two more advanced levels incorporating materiality analysis and more extensive disclosure requirements.

¹⁴ The indicative timeline is as follows:

- 2022-2023: SEC 1 Sector Classification (NACE) and mining, oil and gas.
- 2024: textiles, food and beverages, energy, motor vehicles, agriculture, road transport.
- 2025-2026: other sectors.

As mentioned, companies are mandated to disclose information based on this double materiality assessment. Companies must report on aspects deemed materially significant, following a comprehensive assessment process. If a sustainability matter, such as for example climate change, is assessed as non-material, companies must provide a detailed rationale for not reporting on it.

The standards require undertakings to perform a robust materiality assessment to ensure that all sustainability information necessary to meet the objectives and requirements of the CSRD will be disclosed.

f. Third-party assurance

Under the CSRD, organisations are required to obtain independent third-party assurance for their sustainability reporting. This mandatory assurance is a critical step in enhancing the credibility and reliability of the disclosed sustainability information.

Initially, the CSRD requires limited assurance for sustainability reports, focusing on understanding the data compilation process through inquiry, observation and analytical procedures to reduce the risk of material misstatement. However, from 2028, the CSRD plans to shift to reasonable assurance, which involves more thorough procedures such as the understanding of internal controls over sustainability information or substantive procedures which provides a higher level of confidence in the sustainability information. The key difference between these two types lies in the depth of procedures and level of confidence provided. Reasonable assurance, similar to a financial statement audit, provides a positive conclusion about the absence of material misstatements.

For both limited and reasonable assurance engagements, the verifiability of the reported information is essential. This requires the information to be assessed against clear and suitable reporting criteria, ensuring the data is relevant, complete, reliable, neutral, and understandable. Moreover,

effective internal processes and controls within the reporting entity are vital to guarantee data quality, making the sustainability reporting both comparable and reliable.

g. Enforcement and sanctions

The CSRD introduces specific mechanisms for enforcement and sanctions to ensure compliance with its reporting standards. The responsibility for enforcing the CSRD lies with the Member States. They are tasked with the provision and implementation of penalties for non-compliance. This enforcement will be carried out in accordance with each Member State's administrative and/or criminal legal frameworks.

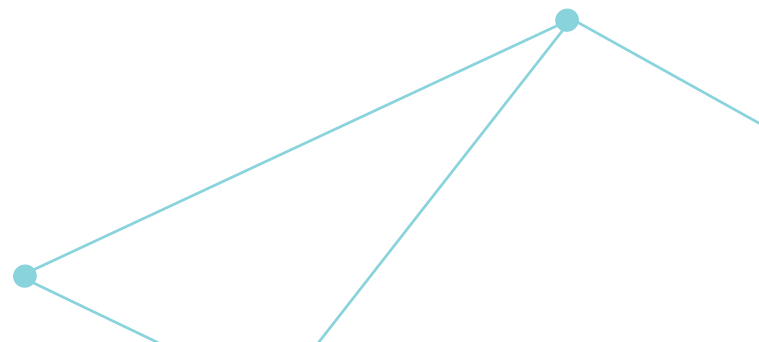
III. KEY POINTS

As an increasing number of companies begin their journey to implement CSRD, we will delve into best practices for an effective roll-out: we start with the double materiality assessment, focusing on elements such as stakeholder mapping, value chain challenges, and determining the optimal timing for the analysis. Next, we underscore the importance of evaluating past reporting practices against ESRS requirements to address gaps promptly. This step involves defining KPIs, gaining a solid understanding of the data collection process, and establishing effective internal controls over sustainability reporting in preparation for CSRD assurance. We conclude our journey with an in-depth look at the role of governance and cross-functional collaboration in elevating CSRD goals to a strategic level.

a. Double materiality assessment: The starting point for CSRD

Double materiality assessment is the starting point for sustainability reporting under ESRS. Entities falling under the scope of the CSRD will have to comply with this critical requirement.

The assessment serves the dual purpose of identifying the sustainability aspects that hold utmost significance for



both the organisation and its stakeholders, considering both impact and financial materiality, which ensures the most comprehensive understanding of sustainability performance.

The double materiality assessment serves not only as a compliance tool but also as a strategic instrument, guiding resource allocation and influencing corporate strategy based on identified material sustainability matters. In a broader context, double materiality ensures that sustainability reporting focuses on the most relevant topics, forming the foundation of a sustainable and impactful strategy. Effectively navigating a double materiality assessment demands a meticulous approach to mitigate potential pitfalls, with some of the most common ones listed below:

- **Incomplete stakeholder mapping:** inadequate identification of relevant stakeholders will inevitably result in an incomplete or wrong selection of critical material issues. This lack of recognition may impede the thorough exploration of perspectives, expectations, and concerns from internal and external parties. A comprehensive stakeholder mapping process is crucial to ensure that diverse viewpoints are considered, fostering a more holistic understanding of the significance of sustainability matters to the organisation. To ensure a complete stakeholder mapping, organisations will need to complete a comprehensive process that spans internal and external stakeholders, encompassing perspectives from employees, customers, suppliers, investors, and local communities.
- **Limited engagement with stakeholders:** superficial engagement leads to a deficiency in comprehending the depth of stakeholder expectations and concerns. This limited interaction hampers the ability to glean nuanced insights into the diverse perspectives and multifaceted expectations of stakeholders. Meaningful and ongoing engagement, conducted through various channels such as surveys, interviews, and forums, is imperative for fostering a more profound understanding of stakeholder needs and aspirations, enabling organisations to respond more effectively to their diverse stakeholders.
- **Group vs. local materiality:** neglecting to differentiate between materiality at the overarching group level and the localized level may result in overlooking crucial issues specific to individual operational units. This oversight could impede a thorough understanding of the unique challenges and opportunities faced by distinct business segments, potentially hindering the development of targeted strategies. Recognizing and incorporating both group-wide and local perspectives into the materiality assessment is essential for a comprehensive evaluation that captures the intricacies and variations across diverse operational units or geographical locations.
- **Overlooking emerging issues:** depending solely on historical data runs the risk of overlooking emerging sustainability issues. Relying exclusively on past information may create a blind spot, potentially missing out on evolving trends, new regulatory developments, and emerging challenges within the sustainability landscape. Adopting a forward-looking approach that includes ongoing monitoring of industry shifts and emerging issues is essential. This proactive strategy ensures that the materiality assessment remains adaptable and responsive to the dynamic nature of sustainability considerations, allowing organisations to stay abreast of emerging challenges and integrate them effectively into their sustainability strategies.
- **Quantitative vs. qualitative imbalance:** an excessive focus on quantitative data to the detriment of qualitative insights restricts the comprehensive understanding of materiality. This inclination may result in overlooking nuanced aspects and contextual details that qualitative information provides. Striking a balance between quantitative metrics and qualitative observations is essential for a more holistic perspective on material issues. Incorporating both types of data allow for a richer analysis, ensuring a nuanced and well-rounded comprehension of the significance and implications of identified material matters.

- **Inadequate integration with strategy:** Insufficiently weaving the outcomes of the assessment into strategic decision-making processes leads to a disjointed approach. This lack of integration may hinder the effective alignment of sustainability objectives with overarching business strategies, potentially creating a disconnect between identified material issues and the strategic direction of the organisation. A robust integration of assessment insights into strategic planning is vital to ensure that sustainability considerations are embedded cohesively into the broader organisational strategy, fostering alignment and synergy between sustainability goals and overall business objectives.
- **Timing of the double materiality assessment:** theoretically, the double materiality assessment should be the initial step in sustainability reporting under ESRS. However, it's often seen in practice that this assessment runs concurrently with the preparation of ESRS 2 General Disclosures. This parallel execution fosters a feedback loop, enabling on-the-spot modifications and fine-tuning of the assessment based on the emerging insights during the ESRS 2 alignment. While this method strays from the theoretical model, it can yield a more flexible and reactive assessment process.

b. A focus on organisations' entire value chains

The distinct feature of the CSRD lies in its emphasis on value chain reporting, mandating companies to thoroughly evaluate and disclose not only the impact of their own operations but also the repercussions across their entire supply chain, hence increasing focus on transparency and due diligence. Organisations now must extend their focus beyond their immediate operations and disclose the environmental and social impacts within their value chain, ultimately taking responsibility for all their upstream suppliers.

EFRAG distinguishes between the terms “value chain” and “supply chain”. A supply chain refers to the sequence of activities from sourcing raw materials to delivering the final product, focusing on operational aspects. Conversely, a **value chain is broader**, encompassing the supply chain and other value-adding activities like design, marketing, and

after-sales service. It is more strategic, focusing on activities contributing to customer value and competitive advantage. In EFRAG's context and sustainability reporting, the value chain, covering all activities with potential ESG impacts, is often more relevant.

The reporting framework is structured around the **concept of double materiality**, encompassing the company's influence on society and the environment, and reciprocally, how external factors affect the business. This entails a comprehensive examination, including:

- **Emission accountability:** CSRD requires detailed reporting of both direct and indirect (Scope 3) emissions for a complete environmental impact understanding.
- **Worker well-being:** CSRD emphasizes the evaluation of labour conditions across the supply chain, promoting fair and ethical practices.
- **Nature impact assessment:** companies must assess environmental consequences from upstream activities, addressing biodiversity, resource depletion, and ecosystem health.
- **Comprehensive reporting:** CSRD mandates detailed sustainability reports covering practices, impacts, and improvement strategies with specific targets.

Meeting the value chain data requirements under CSRD will be a significant challenge, necessitating consistency, especially with **ESRS demanding over 1,000 data points**. Global supply chains may face indirect effects as downstream partners seek data for compliance.

To navigate CSRD's complexities, companies will need to adopt strategic foresight, fortify governance, embed human rights and environmental considerations, establish robust data collection processes, align directors' remuneration with ESG goals, and meet annual reporting deadlines.

Incorporating robust value chain due diligence into business practices will offer a multitude of advantages, ranging from contributing to a sustainable economy to fortifying organisational resilience:

1. Valuable contribution to a sustainable and fair economy and society: by scrutinizing and managing the environmental and social impacts across the value chain, companies contribute to the broader goal of creating a more sustainable and just society.

2. Enhanced organisational risk assessment across the value chain: by enabling companies to identify potential challenges related to human rights, environmental issues, and other factors, companies are empowered to implement effective risk mitigation strategies.

3. Reduction of reputational risks: by proactively managing these risks, organisations can safeguard their brand image and credibility, mitigating the negative impacts associated with any adverse events or practices within their operations.

4. Reinforcing competitive advantage: as sustainability becomes a key differentiator, businesses that prioritise ethical and responsible practices are likely to attract a growing segment of environmentally and socially conscious consumers, thereby gaining a competitive advantage over their peers.

c. Optimizing Data, Processes, and Systems for an effective CSRD Implementation

Upon identification of material topics throughout the organization and its value chain, companies will transition their attention towards juxtaposing existing definitions, policies, and disclosure practices against the corresponding ESRs. This comparison will facilitate the **identification of gaps** and aid in the **formulation of a strategic roadmap** for effective implementation, encompassing actions around people, processes and technology.

As the clock ticks, here are some crucial preliminary measures to undertake in preparation for the CSRD:

- **KPI identification and definition:** following the gap analysis, the organisation will analyse the definitions of the KPI to be disclosed. Many definitions provided by ESRs leave room for further refinement to adapt them to the requirements of the company. This may include more detailed guidance or practical considerations on how to transpose the definitions in the context of the group. Particularly for large groups with multiple subsidiaries, it is crucial to identify varying practices and standardise them for a consistent data collection. A manual summarizing key characteristics of KPIs can be extremely helpful in communicating across a group of entities.
- **Data collection process:** after defining the KPIs, the next step is to identify where the underlying data points come from and how they are collected. This involves mapping and evaluating the data flow across different group entities, reviewing existing policies and processes, identifying the various functions involved in the data collection process, and understanding the documents generated and systems used. This in-depth understanding of processes and their associated risks aids management in designing and implementing effective internal controls, as detailed in the following chapter.
- **Reporting solution:** leveraging technology is key for managing complex ESG data, enhancing efficiency and accuracy, and meeting reporting requirements. Technology aids in automating data collection, reducing errors, and integrating diverse data sources for a comprehensive view of ESG performance. Before embarking on the selection of a new reporting tool, it is worth assessing functionalities of existing applications in light of the new requirements to identify modules which could be extended or enhanced. For the remaining gaps, various software providers have entered the market proposing a wide variety of solutions focusing on environmental, social or compliance aspects, or specific parts of the process such as collection, consolidation, reporting or forecasting.

All aspects listed above will be covered in a **roadmap**, a plan which outlines the steps and milestones the organisation needs to follow to achieve compliance with the CSRD. The roadmap serves as a visual guide, providing a structured overview of the journey from the current to the desired future state. Key components that typically comprise a roadmap for implementation include stakeholder identification and involvement, timeline and milestones, resource allocation, risk assessment and mitigation.

d. Ensuring consistent governance over sustainability reporting

The roles of the board and management in sustainability reporting are distinct yet complementary, playing a pivotal role in the implementation of the CSRD.

The **board of directors** significantly contributes to overseeing a company's ESG strategies. They guide management on ESG initiatives and make decisions informed by stakeholders, positioning the company as an industry leader. The **audit committee**, where applicable, plays a crucial role in ensuring a robust non-financial reporting process and communicating relevant ESG disclosures. They ensure ESG risks are identified, prioritised, and serve to inform disclosure objectives and practices. As companies evolve their ESG programs into an integrated model, the audit committee's role in setting the tone regarding the importance of assurance on ESG information is likely to expand. As ESG programmes mature and integrate with business strategies, boards will also need to develop their governance structures to provide appropriate oversight.

Companies may consider creating a **cross-functional committee** as part of their governance structure. This team, comprising representatives from various departments like risk management, compliance, finance, HR and more, aims to provide a holistic understanding of the company's sustainability objectives. The group's diverse expertise allows for a comprehensive evaluation of potential impacts, risks, and opportunities related to ESG considerations. This team supports the creation and monitoring of specific

sustainability goals across the organisation and ensures a well-rounded perspective, aligns diverse stakeholders towards common sustainability goals, and strengthens the overall governance framework. It also enhances the company's ability to navigate the complexities of the evolving sustainability landscape.

Management plays a crucial role in the operational execution of sustainability initiatives and the preparation of sustainability reports. They are responsible for implementing the sustainability policies and practices, which includes developing detailed plans, allocating resources, and managing day-to-day operations. A key part of management's role is ensuring the quality of sustainability data through robust internal controls. These controls help ensure that the data collected is accurate, reliable, and consistent, which is essential for providing stakeholders with a clear and truthful representation of a company's environmental, social, and governance related performance.

While **internal controls over sustainability reporting** and financial reporting share the common goal of ensuring accuracy and compliance, there are several differences between the two. On the one hand, financial reporting primarily deals with quantitative, monetary data that is often historical and derived from well-established accounting systems. Sustainability reporting, on the other hand, involves both quantitative and qualitative data, covering a broader range of topics such as environmental impact, social responsibility, and governance practices which may, at times, be forward looking. The data may come from diverse sources and may not always be easily measurable or comparable.

Well designed and effective internal controls, both manual and automated, therefore play an essential role in ensuring high-quality ESG data and accurate sustainability reporting.

- **Data accuracy:** they help ensure the accuracy of ESG data by establishing procedures for data collection, processing, and reporting. These controls can help prevent errors, omissions, and fraud that could compromise the quality of the data.

- **Data consistency:** internal controls will help ensure consistency in ESG data by ensuring that the same definitions for KPIs are used across groups for data collection and reporting. This allows for a more meaningful monitoring of targets over time and across different parts of the organisation.
- **Regulatory compliance:** they can help ensure that ESG data collection and reporting comply with all relevant laws, regulations, and standards. This can reduce the risk of non-compliance penalties and enhance the credibility of the sustainability report.
- **Risk management:** internal controls can help identify and manage risks associated with ESG data and reporting. This can help prevent issues that could damage the company's reputation or financial performance.

In summary, internal controls are essential for ensuring that ESG data is accurate, consistent, verifiable, compliant with regulations, and managed effectively. Building a successful internal controls environment for CSRD involves a deep understanding of existing data collection processes, identifying material risks to the organisation and designing and implementing effective internal controls. Regular evaluations and communication will ensure alignment is maintained across the organisation, with existing systems adapted to meet ESG-related needs.

IV. CONCLUSIONS

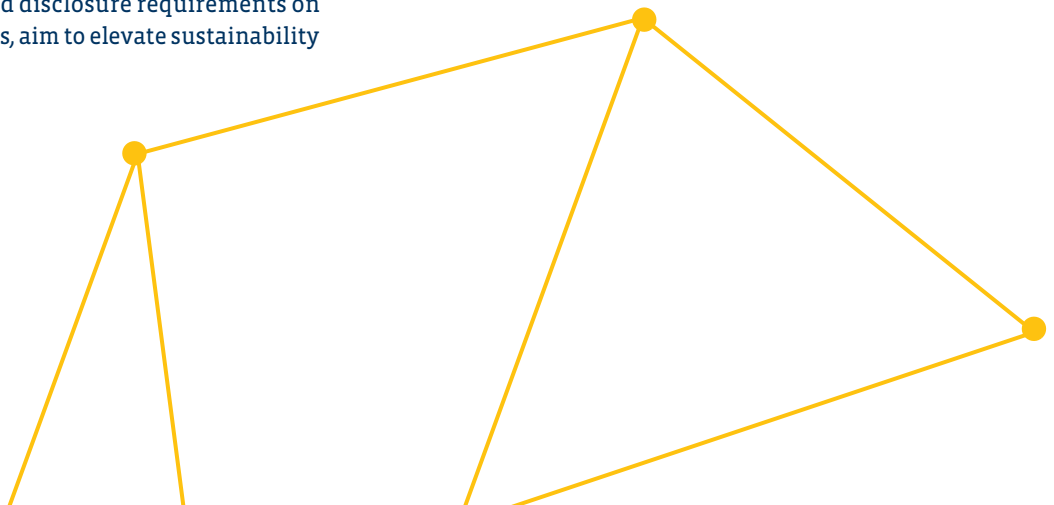
As ESG scrutiny rises, adapting to the evolving sustainability regulations, such as the CSRD, has become a strategic priority for corporate boards. Key aspects of the CSRD, including double-materiality assessments, reporting on risks and opportunities as well as detailed disclosure requirements on qualitative and quantitative KPIs, aim to elevate sustainability reporting standards.

Compliance with CSRD will be challenging, requiring resource allocation for staff training, new procedures, and potential adjustments in partnerships. Companies may need external services for understanding and complying with new regulations, including audits related to CSR aspects like carbon footprint analysis. Non-compliance could lead to financial penalties and trust erosion, impacting business activity and profits.

However, CSRD compliance offers an opportunity to enhance a company's sustainability profile, instilling confidence among stakeholders and reinforcing commitment to responsible practices. Deloitte's readiness assessments reveal that many companies, even those advanced in sustainability reporting, fall short of CSRD requirements, highlighting the need for prompt preparations for timely compliance.

ESG reporting allows companies to integrate ESG principles into their strategic planning and operational frameworks, attracting talent, engaging customers, and securing investments. However, significant refinements in data collection, processing, and reporting across ESG dimensions are likely needed.

In conclusion, CSRD implementation requires resource allocation for staff training, new procedures, and potential adjustments in partnerships. Nevertheless, it can be achievable with a strategic approach, commitment, collaboration, and continuous improvement. The journey to CSRD alignment is a marathon, not a sprint, but with the right mindset and strategies, it can be navigated successfully, turning challenges into opportunities for sustainable growth.



ARCELORMITTAL

Andrea Zumbado and Sara Garcia – Legal Sustainability Practice

ArcelorMittal, a global steel manufacturing multinational, is preparing for the implementation of the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) set forth by the European Sustainability Reporting Standards (ESRS). With an extensive presence in both EU and non-EU countries, the company faces the challenge of reporting under CSRD starting in 2025, based on 2024 data collection commencing in January 2024.

The sheer scale of ArcelorMittal - spanning around 500 sites, offices, and facilities worldwide - adds complexity to compliance efforts, requiring the involvement of various corporate departments and local entities. To meet the CSRD requirements, the company has initiated a meticulous process that involves interpreting legal concepts, reviewing disclosure standards, and allocating substantial time and financial resources.

Upon the release of the initial ESRS drafts, ArcelorMittal took the proactive step of disaggregating the Disclosure Requirements. The Legal Sustainability department coordinated this effort, extracting the specific disclosure requirements.

This endeavour involved not only dissecting information but also interpreting legal concepts and adapting to evolving standards released by the European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG). Competent departments dedicated in 2023 up to 50% of their time to deciphering CSRD concepts. Plus, the Legal Sustainability Practice allocated an additional 20% for aligning with other regulations (such as the upcoming Corporate Sustainability Due Diligence Directive). This implies not only an exhaustive legal review of concepts but also establishing processes for sustainability performance and compliance wherever gaps have been identified.

Consequently, the corporate functions have conducted a thorough gap analysis of over 1000 datapoints. This analysis highlighted the percentages of available information,

undisclosed information, missing information, and information already disclosed in other reports, such as the Integrated Annual Review and the Annual Reports. This analysis represents only the initial phase, emphasizing the need for resource allocation and more efficient processes in the organisation. As an example, individual production sites will face elevated IT-related costs to identify and collect the data (for example, for the collection of emissions, resource use, own workforce, among others).

The implementation journey involves several steps, starting with assessing Impacts, Risks, and Opportunities, followed by a double materiality process to identify the relevant topics and gather information, quantitative and qualitative, spanning 12 months. Subsequently, addressing Strategy, Business model, and Governance aspects for each topic, alongside shortlisting key performance indicators, and relevant metrics and targets, which can take an additional 12 months. Thus, the overall timeline to meet CSRD reporting requirements extends from 14 to 24 months.

Takeaways:

- 1. Start early:** Begin the process of interpreting and adapting to the evolving standards well in advance to ensure a smoother transition.
- 2. Stakeholder engagement:** Engage various departments from legal to finance in a collaborative effort.
- 3. Map out processes:** Conduct a comprehensive gap analysis to identify missing information and establish processes for sustainability performance. Mapping out a clear plan for data collection and reporting will contribute to a more efficient compliance process.
- 4. Opportunity for sustainability performance improvement:** Leverage existing processes and align with other sustainability-related regulations. This not only assists in meeting CSRD requirements but also ensures a more integrated and cohesive sustainability strategy.

AMAZON

Beatrice Geoffrin, Director of ESG Reporting

What does Amazon think of the incoming reporting requirements?

We believe that consistent sustainability reporting can act as a catalyst for positive change, supporting the transition to a sustainable economy - and that's both my hope and ambition for reporting, not only for Amazon, but for the industry. In order for reporting to reach its full potential and drive change globally, it needs to be practical, comparable across jurisdictions, and to guide decision-making.

Amazon co-founded and was the first signatory to The Climate Pledge, a goal to reach net-zero carbon across Amazon's operations by 2040, a decade ahead of the Paris Agreement, with signatories agreeing to measure and report greenhouse gas emissions on a regular basis and implement decarbonisation strategies. I raise this because Amazon has been championing voluntary GHG disclosures before the wide-ranging disclosure requirements that we are seeing now. Today, there are more than 450 Climate Pledge signatories, who together generate approximately \$3 trillion in global annual revenue.

What tips do you have for reporting? And what are the challenges?

Get started with a cross-functional team, recognise it's a journey, and share information with others. We formed a project team comprised of experts in science, sustainability, legal, accounting, finance, and public policy, along with a substantial investment of time from our technology team.

In terms of challenges, Amazon operates across many borders and our business is often not structured around jurisdictional boundaries; comparability and interoperability of reporting standards are key topics for us. Enabling flexibility for a company to report at an entity or consolidated level provides the most useful information to guide decisions and promotes climate action while reducing compliance burden. It also provides investors and other stakeholders with the necessary level of information on a company's overall sustainability profile.

We advocate for an EU-wide framework for sustainability reporting, instead of a patchwork of national requirements.

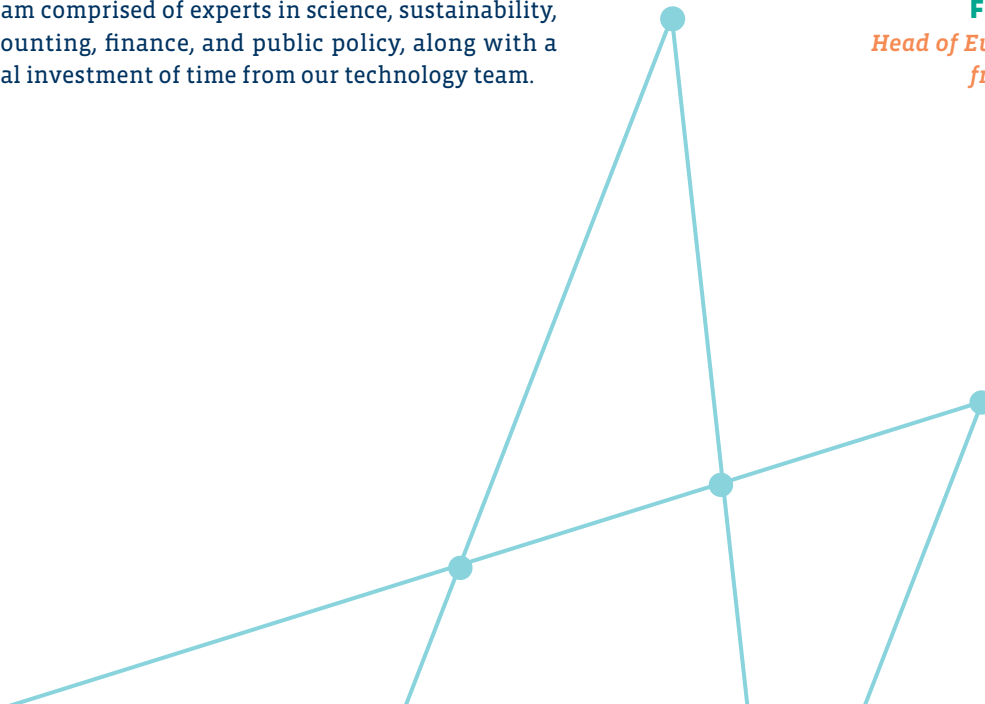
Preparing for sustainability reporting under ESRS is certainly a challenge for us and for other companies. It is not only industry stakeholders which need to build capacity, but the whole ecosystem: policymakers, regulators, and auditors. This means upskilling existing employees and recognising that we are on a learning journey.

**FRANCESCA MESSINI
BETTINA WARNER**

Partners at Deloitte Luxembourg

FRANCESCO FIASCHI

*Head of European Affairs at FEDIL
francesco.fiaschi@fedil.lu*



Actualités de la FEDIL

CERCLE DES CHEFS DU PERSONNEL

18 décembre 2023

Nous avons eu le plaisir d'inviter les responsables des ressources humaines de nos membres à une nouvelle session d'information le 18 décembre 2023 au cours de laquelle plusieurs sujets relatifs à la gestion des ressources humaines ont été abordés, dont notamment :

- Paramètres sociaux applicables en 2024 et accord de coalition
 - ◊ Taux de cotisation pour les différentes branches de la sécurité sociale
 - ◊ Indexation des salaires durant l'année 2024
 - ◊ Nouveautés en droit du travail prévues par l'accord de coalition

- Nouveautés législatives et interventions de représentants externes
 - ◊ Nouveautés prévues par les règlements grand-ducaux du 25 septembre 2023 relatifs aux chèques-repas
 - ◊ Rapport sur l'absentéisme en 2022 au Luxembourg (intervention de l'Inspection générale de la sécurité sociale)
 - ◊ Lancement d'une nouvelle enquête sur le télétravail par l'Union des entreprises luxembourgeoises (UEL) et rappel des seuils de tolérance prévus en matière fiscale (intervention de l'UEL)

L'évènement s'est poursuivi avec une session « questions/réponses » instructive ayant particulièrement concerné le rapport sur l'absentéisme publié par l'IGSS. Certains employeurs ont saisi l'occasion pour partager leurs doléances et leurs difficultés d'organisation du travail liées aux absences pour cause de maladie de leurs salariés. L'évènement s'est clôturé avec un verre d'amitié où les participants ont eu l'occasion de s'échanger et de continuer les débats. La FEDIL tient à remercier les représentants externes ayant participé à cette édition.

Les présentations sont disponibles sur la page de l'évènement sur fedil.lu/events.

RÉUNION DE BIENVENUE DES NOUVEAUX MEMBRES

9 janvier 2024

Le 9 janvier 2024 nous avons organisé dans nos locaux notre réunion de bienvenue des nouveaux membres.

Lors de cette séance d'information, qui a lieu 2 fois par an, les responsables de la fédération ont expliqué les missions et activités de la FEDIL ainsi que les gros projets en cours. Le tour de table a permis ensuite aux participants de se présenter et de formuler leurs attentes vis-à-vis de la FEDIL.

La réunion s'est terminée par une rencontre avec toute l'équipe de la FEDIL et un moment de networking convivial entre les participants.



SÉANCES D'INFORMATION SUR LES ÉLECTIONS SOCIALES

10 et 18 janvier 2024

Les 10 et 18 janvier 2024, la FEDIL et l'ABBL ont organisé des séances d'information en collaboration avec l'Inspection du travail et des mines (ITM) sur les élections sociales qui auront lieu le 12 mars 2024. La première séance d'information du 10 janvier s'est tenue en langue française, la deuxième du 18 janvier s'est tenue en langue allemande avec une traduction simultanée vers l'anglais.

Les deux événements ont commencé par un rappel du cadre juridique des délégations du personnel. Ensuite, l'ITM a expliqué les règles à respecter dans le cadre de l'organisation pratique des élections sociales au sein des entreprises. Les démarches électroniques sur le site myguichet.lu à faire par les employeurs ont également été présentées.

Les deux séances d'information qui ont rassemblé en tout plus de 250 participants, se sont à chaque fois clôturées par des sessions « questions/réponses ».

Les présentations sont disponibles sur la page de l'événement sur fedil.lu/events.



FEDIL HEALTH CORPORATIONS – NOUVELLE FÉDÉRATION SECTORIELLE D'ENTREPRISES DU SECTEUR « HEALTH » ET « LIFE SCIENCES »

29 janvier 2024

Le lundi 29 janvier 2024, onze entreprises actives dans le secteur « Health » et « Life Sciences » ressortissantes de la FEDIL ont apposé leur signature sur les statuts constituant la fédération sectorielle « FEDIL Health Corporations ». Les membres fondateurs, qui invitent d'autres entreprises du secteur à rejoindre cette initiative, sont B Medical Systems, BIONEXT Lab, Flen Health, Hospilux, Hunma Agritech, House of BioHealth et HE:AL Campus, Laboratoire Ketterthill, Laboratoires Réunis, Molecular Plasma Group, Probiotic Group et Pfizer Luxembourg.

Le conseil d'administration est composé, pour un terme de trois ans, de Philippe Sollié, président, Nicolas Henckes, vice-président, Jean-Paul Scheuren, Erica Monfardini et Jean Parente, administrateurs.

Le projet de création de cette fédération avait été annoncé lors de la Luxembourg Healthcare Week en septembre 2023. À cette occasion, la déclaration de mission, présentant la vision et les objectifs de la future fédération sectorielle, avait déjà été dévoilée.

Dans le cadre de la stratégie de diversification économique du pays, les gouvernements successifs ambitionnent, depuis de nombreuses années, de faire du secteur de la santé un des piliers de l'économie luxembourgeoise. À la suite d'une série d'initiatives et d'investissements significatifs pour poser les bases nécessaires, une véritable « industrie de la santé » est aujourd'hui présente et active sur le territoire national. Considérant que des acteurs privés contribuent pour une part non négligeable au développement du secteur de la santé, FEDIL Health Corporations est née de la volonté de rassembler les entreprises privées du secteur « Health » et « Life Sciences » au Luxembourg.

Parmi les missions de la fédération nouvellement créée, elle œuvrera pour promouvoir les activités et augmenter la visibilité des acteurs privés du secteur. Elle agira comme interlocuteur représentatif vis-à-vis des pouvoirs publics, prônant une vision de la santé centrée sur le patient et l'innovation. Pour FEDIL Health Corporations, il est par

ailleurs essentiel qu'une coexistence mutuellement bénéfique soit assurée entre le secteur privé et le secteur public pour favoriser une médecine de qualité. Un autre objectif déclaré sera d'assurer la promotion du secteur vers l'international ainsi que de veiller à accélérer les initiatives et les projets de digitalisation du secteur et à développer des opportunités, notamment en relation avec des données de santé.

La fédération est dorénavant la plateforme d'échange pour toutes les questions et problématiques propres au secteur privé de la santé : initiatives législatives et réglementaires nationales et européennes, innovation, instruments de financement et aides à l'investissement, fiscalité, recrutement et valorisation des métiers, etc. sont autant de thématiques essentielles au dynamisme du secteur.



En marge de la création de la fédération, les entreprises de la FEDIL porteuses du projet ont adressé en novembre 2023 au formateur du nouveau gouvernement une note présentant les perspectives des entreprises du secteur privé « Health » et « Life Sciences » sur la manière d'accompagner le développement du secteur de la santé au Luxembourg. Une première démarche de FEDIL Health Corporations consistera à présent à s'échanger avec les ministères compétents et contribuer à la mise en œuvre rapide et efficace d'actions pour « faire du Luxembourg un véritable 'Health Hub' », comme annoncé dans l'Accord de coalition.

ÉLECTIONS DE LA CHAMBRE DE COMMERCE

En vue de la constitution de l'Assemblée plénière de la Chambre de Commerce, élue pour 5 ans, le Groupe 3 représentant l'« Industrie et les entreprises au service de l'industrie », se composera comme suit :

Membres effectifs : Thierry Flies (Schroeder & Associates); Marc Giorgetti (Felix Giorgetti); Philippe Glaesener (SES); Marie Christine Mariani (MCM Import-Export); Valérie Massin (ArcelorMittal Luxembourg); Alexandre Schumann (Goodyear Operations); Maxim Straus (Cargolux Airlines International); Frank Wagener (Paul Wurth).

Membres suppléants dans l'ordre suivant lequel ils doivent remplacer les membres effectifs : Eric Kluckers (Contern); Henri Reding (ArcelorMittal Commercial Sections); Gérard Hoffmann (Proximus Luxembourg); Anouk Hilger (Enovos Luxembourg); Lynn Elvinger (Cebi International); Elisabeth Fontaine (Brasserie Simon Exploitation); Sacha Thill (KPMG); Carole Henry (Sotel Réseau&Cie).

Bienvenue à nos nouveaux membres

BUREAUX DE CONSEIL

- **Akcean S.A.** | www.akcean.com
- **Baker McKenzie Luxembourg** | www.bakermckenzie.com/fr/locations/emea/Luxembourg
- **Oxygen & Partners** | www.oxygen.lu
- **Zeli Group S.à r.l.** | www.zelitec.com

CONSEIL EN INGÉNIERIE

- **Ginge-Kerr-Luxembourg S.A.** | www.ginge-kerr.lu

INDUSTRIE DE LA TRANSFORMATION DES MÉTAUX

- **Laserus S.A.** | www.laserus.lu

SERVICES DIVERS AUX ENTREPRISES

- **Colruyt Luxembourg S.A.** | www.colruyt.lu

TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

- **Luxfactory S.A.** | www.luxfactory.com
- **Remote Labs S.à r.l.-S** | www.rmt-labs.com
- **Seturon S.A.** | www.seturon.io

Consultez l'annuaire des membres :



La régression, le prix d'un prétendu avancement social ?

Les fêtes de fin d'année sont passées et beaucoup de salariés ont pu espérer pouvoir garder leur emploi dans un environnement économique prospère en croissance permanente.

Néanmoins, ces croyances sont déphasées par rapport aux réalités économiques et sociales qui semblent, par ailleurs, être ignorées par de grands pans du monde politique et social au Luxembourg.

Il est surtout triste de voir dans quelle mesure les salariés, qui ont célébré la fin d'un litige social avant les fêtes de fin d'année en toute confiance par rapport à leurs représentants au niveau de l'entreprise et leurs représentants syndicaux au niveau national, subiront les frais sur base de promesses irréalistes. Les salariés concernés vont certainement s'apercevoir sous peu que le cadeau de Noël, négocié par leurs représentants salariaux, leur a effectivement permis d'avoir une meilleure conciliation entre vie familiale et vie professionnelle du fait qu'ils ne seront plus obligés de travailler les weekends, mais qu'il s'agit malheureusement d'un cadeau empoisonné leur servi par leurs prétendus représentants qui les privera d'une partie de leur salaire.

Récemment, j'ai dénoncé l'approche avec laquelle d'aucuns croient pouvoir convaincre ou plutôt duper le grand public. Je réitère ma position : « le dialogue social n'est pas à sens unique ».

Il semble que la mémoire soit courte en ce qui concerne les principes essentiels, historiquement défendus par les partenaires sociaux que je suis obligé de rappeler. Ceci s'avère surtout nécessaire au vu des fausses allégations et des accusations injustifiées promulguées par les syndicats dans un passé trop récent à l'égard d'un des partenaires accusé de ne pas respecter les fondements du dialogue social et la législation applicable, ceci dans le but de pouvoir justifier la révision du cadre légal relatif aux relations collectives de travail.

Il faut rappeler qu'aucun des partenaires sociaux à l'époque de la réforme du dialogue social au début du vingt-et-unième siècle ne voulait se procurer une situation avantageuse et l'accent était mis sur un dialogue d'égal à égal dans un respect mutuel des partenaires en cause.

Voici l'extrait du commentaire des articles du projet de loi N° 5045 portant réforme des relations collectives de travail relatif aux moyens et nécessités afin de garantir un dialogue social constructif dans le cadre des négociations en vue du renouvellement de conventions collectives de travail :

« ... il paraît en effet indispensable de mettre un terme définitif à une convention dont on ne veut plus, sans pourtant réussir à négocier une nouvelle; cette échéance était d'ailleurs souhaitée par les partenaires sociaux pour avoir au moins un moyen de pression motivant les efforts en vue de la conclusion d'une nouvelle convention collective; ... ».

À l'époque de cette réforme, les syndicats ont, à juste titre, été considérés par les responsables politiques comme exécutants respectueux de la législation sociale. Ainsi, ils ont été considérés comme partenaires dans le maintien de la paix sociale dans les entreprises locales. Leur crédibilité en la matière a néanmoins été mise à l'épreuve récemment et il faut se demander s'ils sont toujours à même d'assumer leur mission de partenaire social respectable, et surtout, s'ils sont toujours à même de corriger les déviations de leurs militants par rapport aux législations applicables au niveau des entreprises.

Le constat des conséquences d'un échec récemment vécu au niveau d'une entreprise, d'ailleurs porté dans les médias sur base de faits incorrects, est fatal. La prise de conscience des salariés directement concernés par cet « avancement social » se fera probablement progressivement au plus tard lors de la consultation de leur bulletin de salaire.

**Innovation
Excellence
Flexibilité**

S'y ajoute le dégât irréparable, avec une responsabilité indéniable du/des syndicat(s) impliqué(s) pouvant se prévaloir légalement de la représentativité nationale, sur le maintien de l'emploi de tous les salariés occupés par des entreprises locales alors que les investisseurs, susceptibles de leur procurer et garantir des emplois, risquent d'être fortement inquiets par ces mouvements, le cas échéant, populaires mais pourtant irresponsables.

Espérons que le sens de la responsabilité reviendra, ceci obligatoirement avant les élections sociales du 12 mars prochain.

Une prise de conscience trop tardive entraînera inévitablement des conséquences fatales pour les salariés locaux.

MARC KIEFFER

*Secrétaire général
Responsable affaires juridiques et
sociales auprès de la FEDIL
marc.kieffer@fedil.lu*



**INGÉNIERIE
MÉCANIQUE**



USINAGE - CAD CAM

- + Alésage
- + Fraisage (+CAD-CAM)
- + Tournage vertical
- + Tournage horizontal



SOUDURE

- + Manuelle
- + Robotisée



FINITION

- + Assemblage
- + Intégration sur site

The European Union's trade strategy in a shifting global landscape

INTRODUCTION: CURRENT STATE OF PLAY AT THE GEOPOLITICAL LEVEL

Since World War II, Europe's geopolitical landscape has been relatively stable, emerging as a hub for international trade and economic collaboration. However, recent global events have disrupted this stability, particularly impacting international trade. The COVID-19 pandemic and the Russia-Ukraine conflict impacted global interconnectivity, leading to a surge in commodity prices. The geopolitical tension further escalated in October 2023, with the attack by Hamas on Israel, which raised serious concerns about the potential economic spill-over effects. Moreover, the strategic moves of Beijing's ambitions add complexity to the global power dynamics, particularly when viewed from the perspective of the geo-strategic rivalries between China and the US.

In this context, a critical question arises: where does Europe stand amidst these multifaceted challenges? For this discussion, we can simplify the EU's external action into three main facets: foreign policy, defence policy, and the EU trade agenda. While the aspects of foreign and defence policy could still, to some extent, be encapsulated by Henry Kissinger's famous remark *"Who do I call if I want to speak to Europe?"*, it is the EU trade agenda that emerges as a pivotal element in steering through these turbulent times.

This opinion aims to focus on the trade component of the EU's external action. It will briefly present an overview and recent developments in the EU's trade agenda and comment on them.

Although the European Economic Security Strategy, which outlines steps to mitigate the EU's supply chain vulnerabilities and reduce its exposure to economic coercion, is a crucial piece of this complex geopolitical mosaic, it will be addressed in a future discussion for reasons of brevity. The same applies to the need for de-risking our supply chains

to reduce critical dependencies on non-EU countries for our strategic technology production, as mentioned by President von der Leyen in her 2023 State of the Union Address.

OVERVIEW OF THE EU TRADE AGENDA

The EU's common commercial policy, an exclusive EU competence ¹, is managed by the European Commission's Directorate-General for Trade, alongside other Commission's services, the European External Action Service, the Council of the EU, and the European Parliament. ²

Trade agreements are central elements in the EU's economic growth strategy. The Commission reports that, as of 2022, the EU stands as the world's second-largest exporter and importer of goods. The importance of these agreements is underlined by the remarkable growth in trade with the EU's top 20 trade agreement partners, which saw an increase of nearly 30% in 2022. This surge boosted the value of EU trade through free trade agreements to over €2 trillion, showcasing the critical role of these agreements in the EU's economic landscape ³.

A significant accomplishment in the EU's trade strategy is the free trade agreement with New Zealand, concluded in June 2022. This agreement is notable for including explicit provisions for trade sanctions in cases of non-compliance with sustainability commitments. Scheduled to enter into force in 2024, it is expected to boost bilateral trade by up to 30%, potentially increasing EU exports by up to €4.5 billion and EU investment in New Zealand by up to 80%. The agreement is set to eliminate tariffs on key EU exports, open New Zealand's service markets, and enhance investment opportunities. It is a model of the EU's new approach to trade and sustainable development, incorporating aspects such as sustainable food systems, trade and gender equality, fossil fuel subsidies reform, liberalization of green goods and services, and high standards for intellectual property rights. ⁴

¹ Article 3 TFEU.

² Since the Lisbon Treaty, the European Parliament needs to approve trade agreements.

³ Report from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on the Implementation and Enforcement of EU Trade Policy, 15 November 2023, COM(2023) 740 final

⁴ Council of the EU's Press release of 27 November 2023

<https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2023/11/27/eu-new-zealand-council-gives-final-green-light-to-free-trade-agreement/>

Nonetheless, the EU's trade agenda is not without its challenges. Negotiations with Australia, expected to conclude by mid-2024, have encountered significant roadblocks. The EU's hesitancy to open its market to Australian agricultural products jeopardises the deal, risking access to crucial minerals like lithium and copper, essential for the EU's digital and green transitions.

Similarly, the Mercosur ⁵ agreement, signed in principle since 2019, is mired in uncertainties due to reservations from several EU Member States ⁶. If ratified, the EU-Mercosur Agreement would become one of the largest EU free trade zones, potentially saving over \$4.4 billion in tariffs and enhancing access to essential minerals for renewable energy applications. The agreement represents more than just commerce; it would mark the EU's strategic positioning in Latin America, a region that has gained importance in the global geopolitical shifts. Failure to conclude the EU-Mercosur agreement would entail significant implications for both regions. For the EU, it would mean losing a crucial opportunity to reinforce its influence in Latin America, to the advantage of other non-EU players. For Mercosur, internal challenges are significant, such as Uruguay considering an independent trade deal with China and the fluctuating political dynamics within Argentina and Brazil adding to the uncertainty surrounding the agreement.

REFLECTING ON EU TRADE POLICY

Reflecting on the EU's trade policy, three key elements emerge as impediments to its full potential.

Firstly, the EU has shown its capability to conclude strong agreements with "like-minded countries." However, it encounters challenges when dealing with "unlike-minded partners," mostly developing countries. The EU's push to raise environmental and climate standards, expecting non-

EU countries wanting to trade with the bloc to meet these standards, has complicated numerous trade deals. A notable example is the mentioned negotiation with Mercosur, which contrast with the successful deal reached with New Zealand.

The second major issue is the role of protectionism in EU trade policy. The failed trade deal with Australia is a clear example, where EU protectionism obstructed the agreement. This also raises concerns that sustainability objectives might be used to effectively close off the EU market, which contradicts the principles of free trade. Addressing these concerns requires respecting international commitments and supporting third countries in adhering to EU standards.

The third element is the role of public concerns and the certain political discourses, which might fuel protectionist fears and significantly shape the direction of trade policies. This is why it is important to remember that negotiations can provide opportunities to remedy and compensate for less favourable aspects of a deal, addressing specific concerns through constructive responses. An important example of this was the response to the 2019 Mercosur accord. Concerns were raised in some European countries about the impact of South American agricultural imports on the level playing field and consumer protection within the EU. To address these worries, the former EU Agriculture Commissioner announced €1 billion in financial support and common market organisation support to mitigate market disturbances upon the implementation of the agreement.

This highlights the essence of negotiations, which inherently involve compromise, i.e. giving and taking. Thus, excessive worry that leads to stalling critical agreements may not always be warranted. While concerns about sustainability are valid, it is important to note that current EU legislation, including the deforestation regulation and the upcoming due diligence directive, already comprehensively addresses environmental

⁵ Southern Common Market, comprising Argentina, Brazil, Paraguay and Uruguay

⁶ Including Luxembourg, France, the Netherlands, Austria.

and social issues in trade. However, focusing solely on these legislative aspects, without accompanying supply-side actions, could impair EU competitiveness. Therefore, the EU must prioritise the external dimensions of this legislation, building trust and strengthening relationships with third countries, and ensuring that sustainability is not misused as a cover for protectionist goals.

Even high-ranking officials in the Commission underscored the necessity for the EU to broaden its network of free trade agreements beyond just liberal democracies. The "west against the rest" strategy is not viable as the group of liberal democracies is too small to provide sufficient trading partnerships. The EU must therefore engage with a diverse range of partners, going beyond a limited focus on "like-minded countries"⁷.

Certainly, prioritising partnerships with countries sharing our values remains crucial, but requires a pragmatic approach. Being genuinely committed to mitigating risks in our supply chains and to ensuring the success of the green and digital transitions means engaging with reliable partners. Given Europe's limited resources, particularly essential raw materials like lithium, cobalt, and nickel for the twin transition, this becomes even more imperative.

This means, in conclusion, that the EU must progress on a broad spectrum of international instruments, aiming to conclude trade agreements that offer new market access and investment opportunities for European companies. This includes aligning trade and technology policies with the United States, and concluding deals with Mercosur, Mexico, Chile, CELAC⁸, India, and Indonesia.

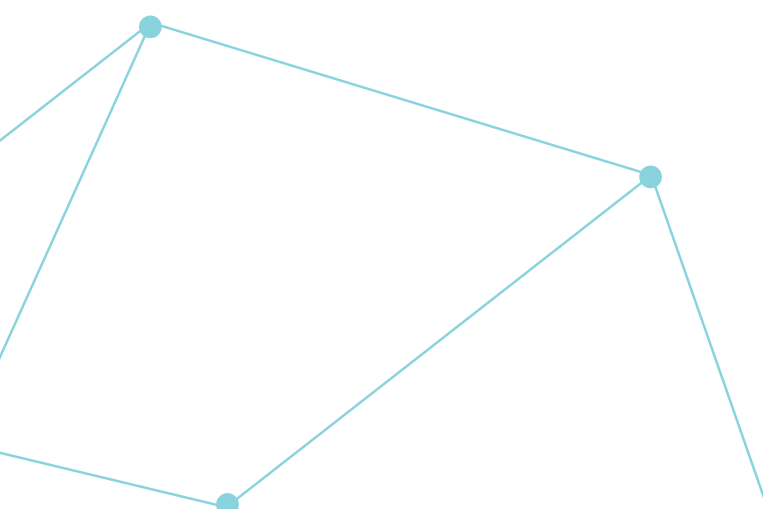
All these efforts should aim for balanced relationships with all trading partners, including China, while protecting EU interests and achieving mutual benefits. The EU, as BusinessEurope highlights, represents only 6% of the global population and must seek economic and political strength through global engagement, especially since 85% of future economic growth is expected to occur outside the EU. Therefore, turning away from international collaboration is not an option for a stronger EU on the global stage⁹.

⁷ Euractiv 28 February 2023

⁸ The Community of Latin American & Caribbean States

⁹ Declaration of the Council of Presidents of BusinessEurope, 24 November 2024.

FRANCESCO FIASCHI
Head of European Affairs at FEDIL
francesco.fiaschi@fedil.lu



To AI or not to AI

À un moment où le monde est confronté à des défis majeurs et où les ressources humaines et financières sont de plus en plus limitées, il est impératif d'exploiter nos ressources existantes de manière plus efficace que jamais. L'intelligence artificielle peut jouer un rôle central dans cet effort.

Face à la pénurie croissante de main-d'œuvre, l'IA se révèle être un outil essentiel pour améliorer l'efficacité. Des études indiquent que l'IA a le potentiel d'augmenter la productivité de l'économie mondiale de plusieurs billions de dollars, ce qui serait particulièrement bienvenu dans un contexte de croissance économique en déclin.

Alors que le débat mondial sur l'IA générative se concentre actuellement sur les applications destinées aux consommateurs finaux, il est important de souligner que dans le domaine économique, cette technologie offre des opportunités immenses si elle est utilisée de manière adéquate. L'IA peut par exemple recommander des mesures concrètes aux entreprises pour réduire leurs émissions de CO₂, résoudre des défis complexes et faciliter l'innovation.

L'IA générative offre de nouvelles possibilités aux entreprises pour améliorer leurs processus. En l'associant à leurs propres données et en l'intégrant dans leurs opérations, elles peuvent gagner en efficacité et créer de la valeur. Cela va de l'optimisation des finances et de la gestion des risques à l'automatisation des services. Cette technologie peut être bénéfique dans tous les départements, du marketing aux ressources humaines, en libérant les employés des tâches répétitives pour se concentrer sur des décisions stratégiques. L'utilisation de l'IA générative peut non seulement améliorer les processus internes, mais aussi offrir un avantage concurrentiel crucial sur le marché.

Dans la production, l'IA générative peut être utilisée dans la programmation des machines, la maintenance des usines, le contrôle de la qualité ou les robots autonomes. Elle contribuera à l'identification précoce des risques, à la prévention des perturbations et à l'optimisation de l'utilisation des ressources existantes.

De plus, l'IA peut jouer un rôle majeur dans la décarbonisation. Actuellement, il est difficile pour de nombreuses entreprises d'obtenir des données précises sur leurs émissions de CO₂, ce qui demande beaucoup de ressources. À l'avenir, l'IA collectera automatiquement ces données et les analysera efficacement, permettant ainsi aux entreprises de se concentrer sur la mise en œuvre de mesures concrètes pour protéger le climat.

La plupart de ces solutions en IA générative sont encore au stade de développement ou de tests pilotes chez quelques pionniers. Néanmoins, avec les progrès rapides réalisés dans ce domaine et l'intérêt croissant qu'il suscite parmi les industriels, on peut s'attendre à voir des solutions de ce type se déployer à grande échelle dans un avenir proche.

L'IA peut aider l'Europe à lutter contre la menace de désindustrialisation : Grâce à sa forte tradition industrielle, l'Europe a une grande chance de jouer un rôle de premier plan dans le développement et l'application de l'intelligence artificielle dans l'industrie. En effet, compte tenu du vieillissement de la population et du niveau de vie relativement élevé en comparaison internationale, l'Europe ne pourra relever avec succès les défis futurs que si nous parvenons à augmenter sensiblement la productivité. Grâce à l'intelligence artificielle, l'Europe peut non seulement renforcer sa compétitivité, mais aussi contrer le risque de désindustrialisation souvent évoqué actuellement.

GEORGES SANTER

Responsable digitalisation et innovation auprès de la FEDIL
georges.santer@fedil.lu





***Carte
blanche***

2024, enfin l'accalmie ?

Depuis 2020, les crises s'enchaînent, laissant peu de répit à l'économie luxembourgeoise et, a fortiori aux entreprises. Des facteurs extérieurs au pays ne cessent de souffler le chaud, mais surtout le froid : une pandémie venant d'Asie, entraînant dans un second temps une perturbation des chaînes d'approvisionnement de certaines matières premières et une hausse exceptionnelle des prix. Ensuite, une invasion de l'Ukraine par la Russie qui fit de l'année 2023 une année de records : d'inflation, de taux d'intérêt, de prix de l'énergie, etc. Cela a freiné les investissements, fait chuter la rentabilité des entreprises, le pouvoir d'achat et la confiance, ce qui a conduit le Luxembourg à finir l'année en récession, sur toile de fond de tensions géopolitiques à leur paroxysme et de crise de la demande, venant succéder à une crise de l'offre.

Les conditions pour que le Luxembourg sorte de ce marasme économique sont connues et il s'agit de les appliquer rapidement. Avec un objectif ultime : conserver la substance économique sur le sol national car celle-ci n'a de cesse de s'effriter. Des banques partent, des investisseurs ont décidé de ne pas s'installer au Luxembourg, les commerces désertent les villes, etc.

L'économie luxembourgeoise a d'abord besoin d'un renouveau de la confiance des entreprises et des consommateurs, qui permettrait de relancer la dynamique économique. L'inflation galopante a certes nécessité une hausse des taux d'intérêt, mais elle a également, via le système d'indexation automatique et intégrale des salaires - une singularité luxembourgeoise - déclenché une vague d'augmentations salariales, avec pour conséquence une hausse du coût salarial moyen de 6,3% en 2023 selon le STATEC. D'autres compensations ont également été négociées notamment lors des tripartites. Des mesures particulièrement coûteuses pour les entreprises et les finances publiques. À l'heure où l'inflation pourrait se stabiliser au-delà des 3% selon divers experts, la situation de 2023, jugée exceptionnelle, risquerait de devenir une sorte de norme. Dès lors, le système luxembourgeois est-il toujours adapté ? Poser la question, c'est (peut-être) déjà y répondre. Ce n'est toutefois pas la position du nouveau Gouvernement.

S'attaquer aux déséquilibres notoires qui fragilisent, pour certains depuis longtemps, le modèle socio-économique luxembourgeois est une deuxième priorité. Le logement en tête. Car à la crise du logement s'est ajoutée une crise de la construction sous l'effet notamment de taux d'intérêt en forte hausse. Alors que la mise sur le marché de biens était déjà (largement) insuffisante, ce coup d'arrêt dans l'immobilier est un pas dans la mauvaise direction. Et viendra compliquer la résolution d'une autre faiblesse structurelle du pays : l'attraction et la rétention des talents. Le manque de logements universitaires, par exemple, constitue un obstacle majeur pour les étudiants souhaitant étudier au Luxembourg. Ce sont pourtant les talents de demain. Certains employeurs, de leur côté, souhaitent pouvoir mettre à disposition de leurs stagiaires et employés des logements, qu'ils envisagent même de faire construire. Si cette solution est loin d'être novatrice, et nous ramène à l'âge d'or de l'industrie, elle renseigne sur l'urgence de la situation, qui plus est dans un contexte de concurrence internationale intense. Si elle a permis une accélération majeure de la digitalisation au sein du monde du travail, la crise sanitaire liée au Covid-19 a aussi fait émerger de nouvelles questions autour de l'organisation du travail. Télétravail en tête. Les conventions fiscales en vigueur avec les pays voisins ne laissent toutefois que peu de latitude dans ce domaine, avec un impact important sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre, notamment dans le secteur bancaire et des assurances. Le nouveau Gouvernement, dans son Accord de coalition, prévoit de discuter avec ses voisins.

Si le Luxembourg doit attirer toujours plus de travailleurs de toutes qualifications, avec les impacts que nous connaissons sur la saturation de la mobilité et du logement notamment, c'est parce que « *l'évolution médiocre de la productivité du travail persiste au niveau agrégé de l'économie nationale* », selon le dernier rapport du Conseil national de la productivité (CNP) ¹. Un constat récurrent. « *Vu son importance pour conforter la compétitivité des entreprises, soutenir l'évolution des salaires réels, pérenniser le modèle socioéconomique et accroître le niveau de vie à long terme, le CNP réitère sa recommandation de faire de la productivité une priorité de*

¹ Conseil national de la productivité Luxembourg, Rapport annuel 2022-2023 :

La productivité - un moteur de la compétitivité.

l'agenda politique [...] ». On ne saurait être plus clair. Comme le résume le titre du rapport du CNP, la productivité est un moteur de la compétitivité. Or si l'évolution de productivité est actuellement très plate (mais reste à un niveau élevé), la compétitivité du pays, elle, régresse, ce que tendent à démontrer les classements internationaux. En cause, notamment : le coût du travail, mais pas seulement.

Le Luxembourg perd aussi de sa compétitivité fiscale, à l'heure où les réformes européennes et mondiales risquent de bouleverser la donne. Des mesures fiscales ciblées doivent aussi voir le jour afin d'assurer une croissance pérenne, une diversification de l'économie luxembourgeoise et un soutien accru aux PME. Car la fiscalité n'est pas une fin en soi, mais un puissant levier d'action. Avec une rentabilité mise à rude épreuve, les entreprises peinent à dégager des marges. Il s'agit pourtant d'une condition sine qua non pour réaliser des investissements opérationnels et stratégiques, moderniser leurs infrastructures, développer de nouveaux produits et services et être de manière générale en ligne avec les transitions énergétique, environnementale et digitale, pour lesquelles les entreprises doivent être accompagnées et non contraintes.

Le rebond économique attendu en 2024 dépendra également de la mise en œuvre de l'Accord de coalition. Si ce dernier contient de bonnes intentions (simplification administrative à l'heure où les entreprises se noient sous le poids des réglementations, via notamment une digitalisation accélérée des procédures, soutien à l'entrepreneuriat, résolution de la crise dans le logement, davantage de partenariats avec le privé, etc.), la priorité accordée aux différentes mesures, le *momentum* de mise en œuvre et l'impact sur les finances publiques seront des éléments décisifs. De la santé du budget public dépend en effet la capacité du Luxembourg à se montrer agile et résilient en cas de futurs chocs ou défis, notamment en matière de sécurité sociale dans un environnement démographique vieillissant.

Au niveau européen, les élections de juin seront un évènement clé, à l'heure où les partis extrémistes accèdent au pouvoir ou s'en approchent dans de nombreux pays, où la surréglementation européenne est critiquée, et où le décrochage économique de l'Europe par rapport aux Etats-Unis et sa dépendance à la Chine pour les matières premières sont des inquiétudes grandissantes.

2024, l'année de l'action !

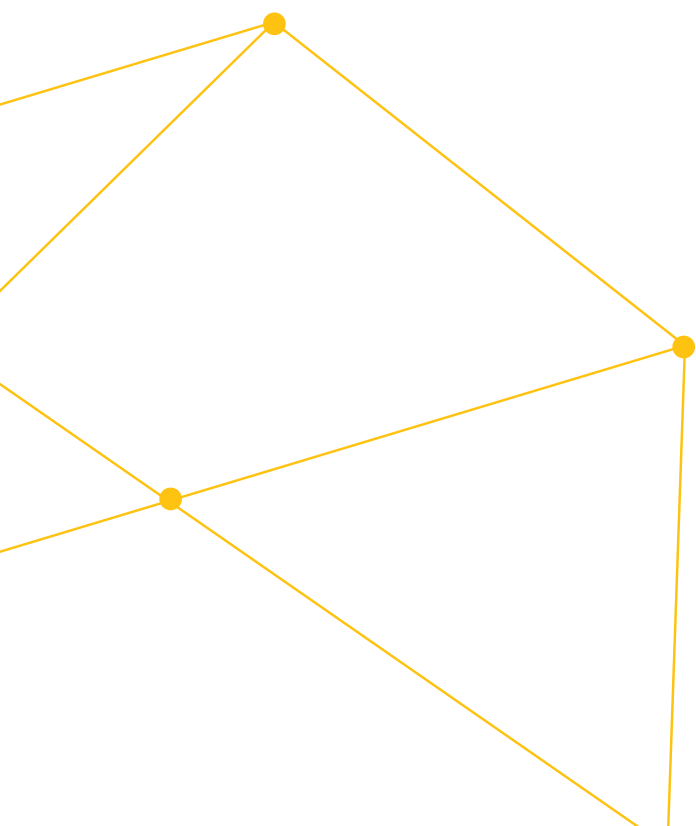
Article :

CHRISTEL CHATELAIN

*Directrice des Affaires Économiques,
Chambre de Commerce du Luxembourg*

Photo :

ANN SOPHIE LINDSTRÖM



Christian Thiry

(1952 – 2023)

Membre du conseil d'administration de la FEDIL de 1996 à 2017
Président du Groupement des Entrepreneurs du Bâtiment et des Travaux publics de 1994 à 2016



Rares sont les personnalités entrepreneuriales qui marquent d'une empreinte aussi forte le secteur dans lequel elles évoluent. Le regretté Christian Thiry en fut une.

Avec son frère François, Christian Thiry a pris en 1987 la direction de l'entreprise de construction Karp-Kneip, perpétrant ainsi l'histoire de l'entreprise familiale créée en 1898 par son arrière-grand-père Corneille Karp-Kneip. Spécialisée dès ses débuts dans la construction routière, l'entreprise de travaux publics s'agrandit et est restructurée sous la direction des deux frères, qui sont rejoints en 2015 par Christophe, le fils de Christian. Ainsi sont créées les sociétés Karp-Kneip Construction S.A. et Karp-Kneip Matériaux S.A., mais aussi K-K Logistics, Vereal ou encore TSM. Après avoir participé à la construction de la majeure partie du réseau routier au Luxembourg, l'entreprise s'internationalise à partir des années 2000 avec un réseau de filiales et de partenaires en Belgique, Allemagne et en France.

Au-delà de développer et faire prospérer l'entreprise familiale, Christian Thiry était très investi dans le développement et la défense du secteur de la construction en général. Au cours des 12 années à la présidence du Groupement des Entrepreneurs du Bâtiment et des Travaux publics (1994 – 2016), il a largement contribué à la notoriété et représentativité du Groupement, défendant avec un engagement infatigable les intérêts et positions du secteur et abordant ses préoccupations avec franc-parler. Par ailleurs, Christian Thiry a joué un rôle éminent dans la mise en place de l'écosystème CDEC, en particulier à travers son engagement pour la création, il y a 20 ans, de l'Institut de Formation Sectoriel du Bâtiment (IFSB).

Membre du conseil d'administration de la FEDIL de 1996 à 2017 et membre élu de la Chambre de Commerce de 1994 à 2019, Christian Thiry était intimement lié au monde économique, industriel et entrepreneurial luxembourgeois.

Le conseil d'administration et la direction de la FEDIL ainsi que le conseil d'administration et le secrétariat général du Groupement des Entrepreneurs du Bâtiment et des Travaux publics déplorent la disparition de ce grand patron et garderont en mémoire les mérites de Christian Thiry, avec reconnaissance et respect.

La requalification d'un contrat de stage en contrat de travail à durée indéterminée

L'arrêt¹ faisant l'objet de la présente chronique juridique vient rappeler le principe selon lequel l'existence d'une relation de travail salariée ne dépend ni de la volonté exprimée des parties, ni de la dénomination qu'elles ont donnée à leur convention, mais des circonstances de fait dans lesquelles est exercée l'activité du travailleur.

En l'espèce, les parties avaient conclu en date du 21 juillet 2015 un contrat dénommé « *Ausbildungsvertrag* ». L'employeur estimait qu'il s'agissait d'un contrat d'apprentissage pour lequel un formateur avait été désigné au sein de l'entreprise. Cependant, après avoir examiné l'objet de ce contrat, les juges ont considéré que le contrat s'apparentait plutôt à un contrat de stage étant donné que le contrat signé ne rentre pas dans les dispositions de l'article L. 111-1 relatif au contrat d'apprentissage.

Néanmoins, tant en première instance qu'en deuxième instance, il a été procédé à la requalification du stage en contrat de travail. Pour ce faire, les juges ont pris en considération non seulement les fiches de salaire émises par l'employeur sur lesquelles il était indiqué que la personne était occupée en qualité de « *Sport und Fitnesskaufmann* », mais encore les différentes attestations testimoniales versées en cause et qui confirmaient toutes que la stagiaire a été affectée « *à des tâches demandant un rendement comparable à celui d'un travail normal, assimilable à celui d'un salarié affecté de façon permanente à la société* ». Par ailleurs, le formateur bien qu'ayant témoigné également « *ne dit pourtant mot sur une éventuelle formation pratique spécifique* » de la stagiaire au sein de l'entreprise. A cela s'ajoute que la stagiaire travaillait 40 heures par semaine et a seulement suivi sa formation à l'université pendant 21 sur 182 semaines.

Pour toutes ces raisons, les juges de la Cour d'appel ont décidé que : « *En l'absence de toute preuve d'une formation et l'intimée ayant été traitée comme un salarié ordinaire, la Cour retient, à l'instar des juges du premier degré, qu'en l'occurrence la convention de stage a été détournée de son objet et que les parties étaient liées, en réalité, par un contrat de travail.* » Il convient d'indiquer qu'en l'espèce, l'employeur a été condamné à payer la somme de 31.320,12 euros à titre d'arriérés de salaire, équivalant à la différence entre le montant reçu chaque mois par la stagiaire à titre de salaire et celui du salaire social minimum.

Vu les conséquences d'une requalification du contrat de stage en contrat de travail, il est utile de rappeler l'objectif principal des stages, à savoir qu'ils : « *doivent avoir un caractère d'information, d'orientation et de formation professionnelle et ne pas affecter l'élève ou l'étudiant à des tâches requérant un rendement comparable à celui d'un salarié et ne doivent ni suppléer des emplois permanents, ni remplacer un salarié temporairement absent ni être utilisés pour faire face à des surcroits de travail temporaires.* »

Peu importe la raison du stage, cet objectif doit être respecté que le stage soit effectué dans le cadre de la formation professionnelle, de l'orientation scolaire ou professionnelle ou qu'il s'agisse de tout autre stage rentrant dans le champ d'application de la loi du 4 juin 2020².

¹ Arrêt de la Cour d'appel du 11 janvier 2024, n° CAL-2021-00916 du rôle

² Article L. 152-10. (1) du Code du travail

³ Loi du 4 juin 2020 portant modification du Code du travail en vue d'introduire un régime de stages pour élèves et étudiants

<https://legilux.public.lu/eli/etat/leg/loi/2020/06/04/a476/jo>

ELLA GREIDIE

Conseillère affaires juridiques
et sociales auprès de la FEDIL
ella.gredie@fedil.lu



want to see
YOUR AD

here ?
here ?
here ?

Find out how.





Publications de la FEDIL



*FEDIL Health Corporations – nouvelle
fédération sectorielle d'entreprises du
secteur « Health » et « Life Sciences »*



*Paramètres sociaux applicables à partir
du 1^{er} janvier 2024*



*FAQ dans le cadre des élections
sociales*

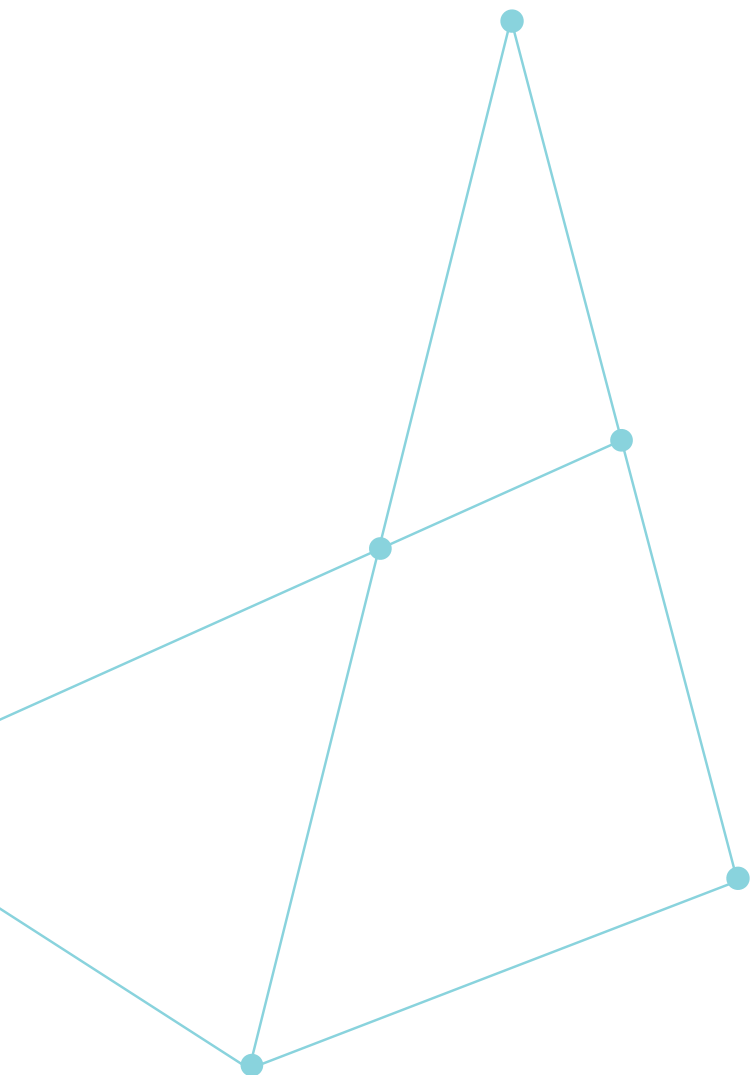


*Analyse de l'accord de coalition
2023-2028*

Plus de publications et positions sur WWW.FEDIL.LU



**TOUTES LES ACTUALITÉS
DE LA FEDIL ET DE L'INDUSTRIE SUR**
<https://fedil.lu/fr/publications/>



écho des entreprises

FEDIL – The Voice of Luxembourg's Industry

7, rue Alcide de Gasperi
Luxembourg-Kirchberg
B.P. 1304
L-1013 Luxembourg
echo@fedil.lu

Service publicité :
regie@ic.lu
(+352) 48 00 22 – 1

Éditeur :
FEDIL a.s.b.l.
The Voice of Luxembourg's Industry
R.C.S. Luxembourg F 6043
www.fedil.lu

Directeur : René Winkin
Rédactrice en chef : Laurence Kayl
Mise en page : Rodney Ndong-Eyogo
Conception : Cl. ff

Impression : Imprimerie Centrale
Paraît 6 fois par an
Tirage : 2.000 exemplaires

© Copyright 2024 FEDIL

Tous droits réservés.
Des reproductions peuvent être
autorisées en ligne par www.lord.lu.



solarcells
luxembourg



Solarkraaft **aus Lëtzebuerg**

Solarcells est le premier producteur de panneaux photovoltaïques au Luxembourg. Située à Hollerich, la société propose des produits haut de gamme à destination des installations privées et bâtiments publics.

Pour plus de renseignements : www.solarcells.lu

accompagner l'entrepreneuriat



Pour nous, l'entrepreneuriat est constitué d'une large gamme de projets différents, qui tous stimulent et diversifient l'économie du Luxembourg. Nous sommes aux côtés de tous les entrepreneurs grâce à nos programmes financiers. Vous avez un projet d'entreprise que vous souhaitez réaliser? Alors n'hésitez pas à nous contacter.

Plus d'infos sur snci.lu | in/snci