

05

26

- 04 | **Zoom**
GROUPEMENT
DES ENTREPRENEURS
- 16 | **Interview**
PROF. DR. OLIVIER GUILLON
- 22 | **Focus**
A NEW GENERATION
OF TRADE AGREEMENTS
- 40 | **Bold Innovation**
NXP: THE AI-AUGMENTED
NEWSROOM
- 44 | **Carte Blanche**
ISABELLE SCHLESSER

BAATZ

CONSTRUCTIONS
EXPLOITATION

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



Tél : 42-92-62-1

www.baatz.lu

1, Breedewues L-1259 Senningerberg

Sommaire

03

Éditorial

04

Zoom

Groupement des Entrepreneurs

16

Interview

Prof. Dr. Olivier Guillon

22

Focus

A new generation of trade agreements: Europe expands market access - by Yves Germeaux

30

Actualités de la FEDIL

La FEDIL a participé à la CIT 2026 / FEDIL Industry Day 2026 : Faire de l'autonomie stratégique un levier de compétitivité industrielle / MEPs meet industry: Connecting European debates with business realities

40

Bold Innovation

NxP: The AI-augmented newsroom - by Laurence Kayl

44

Carte Blanche

I have a dream... - par Isabelle Schlessler

47

Opinion

L'émancipation des salariés, un mythe ? - par Marc Kieffer

48

Chronique juridique

CDD : une durée déterminée, un contenu qui peut évoluer - par Ella Gredie

49

Publi-reportages

55

Publications & positions de la FEDIL



L'excellence en technologies et gestion énergétique

AUTOMATISATION, RÉGULATION ET PILOTAGE DES INSTALLATIONS | CLIMATISATION | PROTECTION INCENDIE | VENTILATION |
CENTRALES D'ÉNERGIE | ÉLECTRICITÉ : BASSE TENSION, COURANTS FAIBLES | SANITAIRE ET TRAITEMENT DES EAUX |
INSTALLATIONS PHOTOVOLTAÏQUES | CHAUFFAGE | FROID | ÉNERGIES RENOUVELABLES | VAPEUR

La sophistication des installations techniques et leur interconnexion nécessitent aujourd'hui des connaissances multiples et un savoir-faire éprouvé dans tous les domaines du génie technique et énergétique. Chez a+p kieffer omnitec, nous maîtrisons l'ensemble des techniques du bâtiment. Nous installons, gérons, maintenons, transformons et rénovons les systèmes les plus complexes pour les infrastructures les plus variées : bâtiments industriels et administratifs, hôpitaux, piscines, aéroports et autres infrastructures d'envergure.

www.apko.lu



**a+p kieffer
omnitec**

advance in technology

Priorité numéro un !

Dans son discours sur l'état de l'Union 2026, la présidente de la Commission européenne, Ursula von der Leyen, a placé la relance économique au premier rang des priorités européennes. Et à juste raison !

La présidente a confirmé l'intention de la Commission de réduire les dépendances économiques dans certains domaines stratégiques et de renforcer la capacité industrielle de l'UE, tout en consolidant les échanges avec les pays partenaires. Cette balance entre ouverture et autonomie stratégique correspond en grandes lignes aux positions défendues par la plupart des représentants industriels et politiques à l'occasion de notre récent FEDIL Industry Day 2026. Cette autonomie stratégique devrait résulter avant tout de percées au niveau de notre compétitivité plutôt que d'une application trop généralisée du principe de préférences européennes. Et là où il sera appliqué, il faudra veiller à ne pas créer de nouvelles couches réglementaires, synonymes de charges administratives supplémentaires ou d'entraves au Marché unique. En ce qui concerne les agendas d'amélioration de notre compétitivité et d'une meilleure exploitation du potentiel du marché intérieur (rapports Letta et Draghi), nous rejoignons la présidente quand elle déplore la lenteur dans les progrès réalisés.

Dans son discours, la présidente von der Leyen a souligné à juste titre les récents travaux de simplification initiés par la Commission européenne, et notamment les 12 propositions Omnibus, mais elle oublie de dire que celles-ci visent avant tout des réglementations récentes souvent pas encore applicables et que, du point de vue des entreprises et comparé à la situation actuelle, celles-ci, même simplifiées par rapport aux versions originales, produiront de la charge administrative additionnelle. Le message clair et important aux États membres de renoncer au « gold-plating » est tout à fait cohérent avec l'objectif de simplification et avec le souci de préserver le Marché unique.

En tant que FEDIL, nous relevons avec satisfaction l'importance accordée par la présidente à la compétitivité énergétique, alors que les prix élevés de l'énergie continuent de peser sur l'industrie européenne. Son appel à accélérer le développement d'une électricité bas carbone produite en Europe, issue des énergies renouvelables et du nucléaire, ainsi que des réseaux et des capacités de stockage nécessaires, répond à un enjeu central : réduire la dépendance aux importations fossiles et garantir à l'industrie un approvisionnement fiable à des prix compétitifs.

Enfin, la FEDIL souscrit aux objectifs de soutien à l'innovation et au développement technologique et numérique comme vecteur de notre croissance et de notre résilience dans des circonstances géopolitiques difficiles. Encore faut-il que nos potentiels dans ce domaine ne soient pas ternis par un encadrement réglementaire que la présidente n'a pas manqué d'évoquer et de vanter d'un même trait. La recherche de cet équilibre nous semble être un chantier d'envergure qui ne se fermera pas de sitôt.

RENÉ WINKIN

Directeur de la FEDIL

rene.winkin@fedil.lu







zoom

**GROUPEMENT DES
ENTREPRENEURS**

GROUPEMENT DES ENTREPRENEURS

75 ans à bâtir le Luxembourg

En 1951, dans un Luxembourg encore marqué par l'après-guerre, des entrepreneurs du bâtiment et des travaux publics décident d'unir leurs forces sous l'égide de la FEDIL et de se doter d'une voix commune. Soixante-quinze ans plus tard, le Groupement des entrepreneurs du bâtiment et des travaux publics représente un secteur qui a profondément contribué à transformer le pays, tout en se transformant lui-même. Des Trente Glorieuses aux défis de la digitalisation et de la décarbonation, en passant par la formation et le dialogue social, son histoire épouse celle du Luxembourg moderne. À l'heure où la construction traverse une nouvelle période charnière, retour sur 75 ans de mutations et regard sur les chantiers qui attendent le secteur.

En 1951, le Luxembourg est un tout autre pays. Il compte moins de 300.000 habitants, sort à peine des années de reconstruction et s'apprête à connaître une période de croissance économique et de transformation sans précédent. Les ressources sont encore limitées, les engins et les techniques sans commune mesure avec ceux d'aujourd'hui, mais les besoins sont immenses. Il faut reconstruire, développer les infrastructures et préparer un pays qui entre dans une nouvelle ère.

C'est dans ce contexte que naît le Groupement des entrepreneurs du bâtiment et des travaux publics. À sa tête, un homme incarne particulièrement cet esprit pionnier : Émile Nennig, son président fondateur. Ingénieur et entrepreneur, il comprend très tôt que les entreprises du secteur, au-delà de la concurrence qui les oppose naturellement, ont besoin d'une voix commune pour défendre leurs intérêts et contribuer aux choix qui détermineront l'avenir du pays. L'objectif est déjà clairement posé : rassembler les entrepreneurs pour être plus forts collectivement et contribuer à construire le pays.

Émile Nennig est lui-même représentatif de cette génération de bâtisseurs. Entrepreneur mais également innovateur, il s'intéresse notamment aux nouvelles techniques du béton et des coffrages glissants. Au début des années 1950, son entreprise participe à plusieurs ouvrages emblématiques, parmi lesquels le hangar de l'aéroport du Findel, dont la construction débute en 1951 et qui constitue alors une réalisation particulièrement audacieuse en béton précontraint.

DES BÂTISSEURS DES TRENTE GLORIEUSES

Les décennies qui suivent donnent rapidement toute sa raison d'être au Groupement. Les Trente Glorieuses bouleversent le Luxembourg. Le pays s'industrialise, se modernise et s'urbanise. L'installation des premières institutions européennes ouvre une nouvelle page de son histoire. Routes, ponts, logements, écoles, infrastructures industrielles et administratives sortent de terre. Le Kirchberg, encore largement agricole au début des années 1960, devient progressivement le quartier européen puis financier que nous connaissons aujourd'hui.

Le secteur de la construction accompagne cette transformation à chaque étape. Il faut construire pour une population qui augmente, pour une économie qui se diversifie et pour un pays dont les ambitions grandissent. En trois quarts de siècle, la population luxembourgeoise a plus que doublé. Le territoire, les villes et les façons d'habiter se sont profondément transformés.

À travers ses présidents successifs, parmi lesquels Émile Nennig, Camille Diederich, Christian Thiry et Jean-Marc Kieffer avant l'actuel président Marc Giorgetti, le Groupement accompagne ces évolutions et défend les intérêts collectifs d'un secteur devenu essentiel au fonctionnement de l'économie luxembourgeoise. Une conviction traverse ainsi les 75 années de son existence : les entrepreneurs ne se contentent pas de parler du développement du pays, ils le construisent.

Mais en 75 ans, construire n'a plus tout à fait le même sens.

UN MÉTIER PROFONDÉMENT TRANSFORMÉ

La première grande mutation est celle du passage de la construction quantitative à une construction toujours plus qualitative et durable. Aux impératifs de solidité, de coût et de délai se sont ajoutées progressivement des exigences de performance énergétique, d'efficacité dans l'utilisation des ressources et de réduction de l'empreinte environnementale. La décarbonation des bâtiments, le réemploi des matériaux, le recyclage des déchets et l'économie circulaire font désormais partie intégrante des réflexions du secteur.









La deuxième révolution est technologique. Là où les entrepreneurs inscrivaient encore parfois leurs prix à la main dans les bordereaux au début des années 2000, les bâtiments sont aujourd'hui conçus en trois dimensions et les chantiers pilotés à l'aide d'outils numériques. BIM, applications de chantier, drones, objets connectés, exploitation des données, préfabrication ou impression 3D modifient progressivement la manière de concevoir, de planifier et de construire. À ces outils vient désormais s'ajouter l'intelligence artificielle, qui ouvre de nouvelles perspectives en matière de conception, d'optimisation des processus et de productivité.

Une troisième transformation concerne précisément l'organisation et la productivité des chantiers. La construction demeure une activité fortement dépendante des conditions du terrain, de la météo et de multiples intervenants, mais elle évolue vers davantage de planification, d'industrialisation et de précision. Dans un contexte de pression sur les coûts et de manque de main-d'œuvre, la capacité à construire plus efficacement devient un enjeu de compétitivité.

Parallèlement, l'environnement dans lequel travaillent les entreprises s'est considérablement complexifié sur le plan réglementaire. Urbanisme, environnement, sécurité, droit du travail, marchés publics, normes techniques et énergétiques, procédures d'autorisation : l'entrepreneur de 2026 doit maîtriser un ensemble de contraintes que les fondateurs du Groupement auraient difficilement pu imaginer en 1951. Cette évolution explique aussi pourquoi la fonction de représentation collective conserve toute son importance.

Enfin, la cinquième grande mutation est humaine. En 75 ans, la construction luxembourgeoise s'est considérablement internationalisée et les métiers se sont professionnalisés et spécialisés. Les compétences nécessaires sur un chantier ne cessent d'évoluer à mesure que les techniques, les matériaux et les exigences réglementaires changent.

CONSTRUIRE, C'EST D'ABORD INVESTIR DANS LES PERSONNES

Malgré les progrès technologiques, un chantier reste avant tout une aventure humaine. Le secteur n'est pas seulement fait de béton, d'acier, de machines et de technologies : il repose avant tout sur les femmes et les hommes qui conçoivent les projets et se rendent chaque jour sur les chantiers.

La formation est ainsi devenue au fil des décennies l'un des grands dossiers du Groupement. Une étape décisive est franchie en 2002, un an après son 50^e anniversaire, avec la création et le financement de l'Institut de Formation Sectoriel du Bâtiment (IFSB). L'ambition est alors claire : faire passer la formation professionnelle et technique à un niveau supérieur et accompagner la transformation d'un métier souvent encore perçu comme essentiellement manuel vers un secteur de plus en plus complexe et technologique.

Près d'un quart de siècle plus tard, les chiffres donnent la mesure du chemin parcouru. Plus de 100.000 stagiaires issus de plus de 100 nationalités ont suivi des formations à l'IFSB depuis sa création. De l'apprenti au conducteur de travaux expérimenté, les formations couvrent aussi bien les savoir-faire professionnels que la sécurité ou les nouvelles compétences liées à la digitalisation.

L'IFSB s'inscrit désormais dans un écosystème plus large. Avec NeoBuild et Cocert, les différentes structures ont été regroupées au sein de la Fondation BAU, avec l'objectif de préparer le secteur aux transformations des prochaines décennies.

L'enjeu est d'autant plus important que la bataille pour les compétences est loin d'être terminée. Selon les estimations du secteur, plus de 10.000 personnes devront être recrutées dans les années à venir dans le seul bâtiment pour compenser les départs à la retraite. La capacité à attirer une nouvelle génération, à valoriser des métiers qui ont profondément changé et à former en permanence les collaborateurs devient donc une condition de la capacité même du Luxembourg à continuer à construire.

LE DIALOGUE SOCIAL COMME CONSTANTE

La question des personnes est également indissociable de celle du dialogue social. Celui-ci fait partie de l'histoire du Groupement depuis ses origines. Dès l'après-guerre, l'organisation professionnelle du secteur est étroitement liée à l'émergence des premiers accords collectifs dans la construction.

Soixante-quinze ans plus tard, la convention collective demeure un pilier de l'organisation du secteur et de la paix sociale. Le Groupement revendique cette responsabilité envers les collaborateurs des entreprises, y compris dans des périodes où la conjoncture économique met fortement sous pression les coûts et les marges. Mais il appelle parallèlement à adapter le cadre du travail aux réalités particulières des chantiers, soumis aux délais, aux saisons et aux conditions météorologiques.

Formation, sécurité, dialogue social, attractivité des métiers : derrière les transformations techniques de la construction, la question humaine reste ainsi une constante. Elle pourrait même devenir plus déterminante encore à mesure que les compétences requises se diversifient.

75 ANS, ET DE NOUVEAUX CHANTIERS

Le Groupement célèbre son anniversaire à un moment particulier pour la construction luxembourgeoise. Après plusieurs années de crise, le secteur doit à la fois retrouver une dynamique d'activité et répondre aux besoins considérables d'un pays dont la population et l'économie continuent d'évoluer.

Le logement se trouve au cœur de cette équation. Il représente à lui seul 30% de l'activité de la construction et mobilise donc une part déterminante des emplois, des machines et des capacités du secteur. Comment relancer durablement ce marché et quelles leçons tirer des dernières années ? Nous avons posé la question à Marc Giorgetti, président du Groupement des entrepreneurs du bâtiment et des travaux publics.

« Le véritable enjeu est de rétablir l'équilibre entre l'offre et la demande »

Monsieur Giorgetti, le logement représente environ 30% de l'activité du secteur de la construction. Après plusieurs années de crise et alors que certains indicateurs montrent une reprise des transactions, quelle analyse faites-vous aujourd'hui du marché immobilier luxembourgeois ? Peut-on réellement parler de reprise ?

Marc Giorgetti : Il faut rester prudent. Nous avons effectivement constaté une reprise des transactions, notamment à partir de la fin de 2024, sous l'effet de l'évolution des conditions de financement et des mesures prises par le gouvernement. Mais cela ne signifie pas que la crise du logement est derrière nous.

Le problème de fond reste le même : la demande de logements demeure structurellement élevée, tandis que l'offre ne suit pas. Le Luxembourg continue à gagner des habitants et les structures des ménages évoluent. Nous avons davantage de personnes seules et de ménages de petite taille, alors que notre manière de planifier le logement ne s'est pas toujours adaptée à cette réalité. Dans le même temps, produire de nouveaux logements nécessite des terrains disponibles, des financements, des autorisations, des infrastructures et des capacités de construction. Aujourd'hui, toute cette chaîne ne fonctionne pas assez rapidement.

La correction des prix observée entre 2022 et 2024 était essentiellement liée au choc des taux d'intérêt et à la baisse des transactions. Elle n'a pas résolu le déséquilibre structurel du marché. Dès que la demande revient, nous voyons que les tensions peuvent réapparaître rapidement. Un marché peut redevenir actif sans redevenir accessible. C'est cette distinction qui est importante.

Quelles conclusions faut-il en tirer ? Le risque est-il de voir les prix repartir fortement à la hausse si la production de logements ne redémarre pas suffisamment vite ?

C'est effectivement le risque. Si nous relançons uniquement la demande sans augmenter l'offre, nous recréerons mécaniquement une pression sur les prix. Le véritable enjeu n'est donc pas seulement de faire repartir les transactions : il faut rétablir un meilleur équilibre entre l'offre et la demande.

Cela signifie qu'il faut être capable de produire davantage de logements, mais aussi de les produire là où les besoins existent. Nous devons mobiliser les terrains constructibles, accélérer les procédures et adapter davantage notre planification aux réalités démographiques et économiques du pays.

Le secteur public a également un rôle essentiel à jouer. L'État et les communes disposent de terrains. Nous pensons qu'ils doivent davantage les aménager et les faire construire afin de créer une offre supplémentaire, notamment de logements locatifs abordables. La Ville de Luxembourg a montré que cela pouvait fonctionner. Il faut maintenant parvenir à accélérer ce type de projets et, pour cela, le secteur public doit lui aussi pouvoir dépasser la complexité de ses propres procédures.

Quelles sont alors les mesures prioritaires que le Groupement demande pour permettre aux entreprises de construire à nouveau davantage et contribuer à rendre le logement plus accessible ?

Il faut agir sur plusieurs leviers simultanément. Le premier est de redynamiser le marché de la VEFA (Vente en l'État Futur d'Achèvement). Nous avons besoin que les investisseurs reviennent sur le marché, car sans acquéreurs et sans investisseurs, les projets ne démarrent tout simplement pas. Les mesures prises récemment par le gouvernement vont dans la bonne direction, mais il faut continuer à créer les conditions permettant de lancer de nouveaux projets.

Le deuxième enjeu concerne le financement. Nous avons besoin de banques qui continuent à accompagner les projets viables et l'esprit d'entreprise. Après les difficultés des dernières années, l'accès au financement reste déterminant pour permettre au marché de repartir.

Enfin, nous devons avancer beaucoup plus vite sur la simplification administrative. Les entreprises ne peuvent pas attendre des années pour obtenir les autorisations nécessaires à un projet. Il faut réduire les délais, clarifier les responsabilités et traduire concrètement les ambitions de simplification dans les procédures. Le principe du « silence vaut accord » peut notamment constituer une piste intéressante s'il devient réellement opérationnel.



Et il ne faut pas oublier la question du travail. Nos chantiers sont soumis à des contraintes particulières, notamment aux conditions météorologiques et à des délais très précis. Nous avons besoin d'un droit du travail qui offre davantage de souplesse tout en préservant les droits des salariés. Pour nous, flexibilité et protection ne doivent pas être opposées : la compétitivité de l'entreprise est aussi ce qui lui permet de préserver durablement l'emploi.

Le Groupement fête ses 75 ans. Si vous vous projetez en 2051, au moment de son centenaire, quel secteur de la construction aimeriez-vous voir au Luxembourg et quel rôle souhaitez-vous que le Groupement continue à jouer ?

J'aimerais avant tout que nous ayons conservé ce qui fait la force de notre secteur : sa capacité à s'adapter et à construire concrètement l'avenir du pays. En 75 ans, nos entreprises ont traversé des transformations considérables. Elles ont intégré de nouvelles technologies, de nouvelles normes, de nouvelles exigences environnementales et de nouvelles façons de travailler. Elles continueront à le faire.

Mais la technologie ne remplacera jamais les personnes. Notre avenir dépendra aussi de notre capacité à attirer des jeunes, à former nos collaborateurs et à leur offrir des perspectives dans des métiers qui deviennent de plus en plus techniques et qualifiés. C'est tout le sens de l'investissement que nous avons réalisé depuis 2002 dans l'IFSB et que nous poursuivons aujourd'hui avec la Fondation BAU. Plus de 100.000 personnes y ont déjà été formées : c'est probablement l'une des réalisations dont le Groupement peut être le plus fier.

Quant au Groupement, je souhaite qu'il reste ce qu'il est depuis 1951 : une voix forte et commune pour les entrepreneurs, mais aussi un lieu où nous pouvons anticiper les changements plutôt que simplement les subir. Si, lors de notre centenaire en 2051, la génération qui nous succédera peut considérer que nous avons pris aujourd'hui les bonnes décisions pour assurer l'avenir du secteur, alors nous aurons rempli notre mission.

Article :

LAURENCE KAYL

Responsable communication à la FEDIL

laurence.kayl@fedil.lu

Photos :

ANN SOPHIE LINDSTRÖM

FÉLIX GIORGETTI S.À.R.L.





Ethos⁺

Renewable Diesel HVO100

Réduisez les émissions de gaz
à effet de serre (GES) d'au moins 85%
et passez à Esso Ethos⁺.



Maintenant disponible chez votre fournisseur de carburant de confiance:

Petro-Center S.A.

Station Esso | 2, rue Jean Fischbach | L-3372 Leudelange | Tel: +352 263727-1

* Esso Ethos+ aide à réduire les émissions de GES d'au moins 85% au cours du cycle de vie par rapport à une rétention de carburant 100% fossile (B0) de 94g CO₂e/MJ d'énergie selon la directive (UE) 2023/2413 (« RED III ») modifiant la directive (UE) 2018/2001 (« RED II »), y compris annexe 5. Les réductions moyennes pondérées des émissions de GES ont été calculées par le fournisseur/producteur de HVO ou ses affiliés, puis remises à ExxonMobil et ses affiliés comme preuve de durabilité. Les économies réelles des émissions de GES du produit final peuvent varier.



Interview

PROF. DR. OLIVIER GUILLON

Directeur du LIST

« Une technologie a davantage de chances d'aboutir lorsqu'elle répond dès le départ à un besoin industriel clairement identifié. »

Monsieur Guillon, vous avez pris la direction générale du Luxembourg Institute of Science and Technology (LIST) en septembre 2025, après une carrière scientifique et académique menée notamment en Allemagne. Pouvez-vous revenir sur les principales étapes de votre parcours et nous dire ce qui vous a convaincu de rejoindre le Luxembourg et de prendre la tête du LIST ?

Mon parcours s'est construit sur des thématiques de recherche variées, la poursuite de l'excellence ainsi qu'une adéquation entre mes aspirations et les différents rôles que j'ai assumés. Ingénieur et scientifique de formation, j'ai travaillé pendant de nombreuses années dans des environnements académiques et internationaux, notamment en Allemagne, sur les matériaux et les technologies avancées. Cela m'a permis de comprendre les évolutions et besoins de secteurs comme l'électronique, les énergies renouvelables, la mobilité etc. J'ai eu ainsi l'occasion de diriger de grandes équipes multidisciplinaires et de développer des collaborations avec le monde industriel.

Ce qui m'a toujours intéressé, au-delà d'une meilleure compréhension des phénomènes qui est le but premier de la science, est la manière dont une découverte ou une technologie peut se transformer en impact concret. L'excellence scientifique prend toute sa valeur lorsqu'elle permet de développer de nouveaux outils, de nouvelles solutions, d'améliorer des procédés ou de répondre à des enjeux économiques et sociétaux.

C'est précisément ce qui m'a attiré au Luxembourg et au LIST. Le pays a construit en quelques décennies un écosystème de recherche et d'innovation particulièrement dynamique. Sa taille constitue un avantage : elle favorise la proximité entre recherche publique, entreprises, institutions et acteurs financiers, et permet de créer rapidement des collaborations.

Le modèle du LIST m'a également convaincu. La multidisciplinarité et l'interdisciplinarité sont des éléments clés de la réussite du centre de recherche public dans les sciences naturelles et de l'ingénieur. En effet, de nombreux défis sont complexes par nature et nécessitent une approche holistique,

combinant différentes approches, contraintes et perspectives. De plus, il faut souvent transposer des méthodes développées dans un domaine pour les appliquer dans un autre.

Enfin, je rejoins le LIST à un moment où l'Europe doit renforcer sa compétitivité et sa souveraineté technologique. Je souhaite contribuer à cette dynamique en consolidant l'excellence scientifique du LIST, sa visibilité au niveau national et international, mais surtout en augmentant encore son impact économique, technologique et sociétal.

Avec son plan pluriannuel 2026-2029, baptisé « Ambition 2030 », le LIST s'est doté d'une nouvelle feuille de route dans un contexte marqué à la fois par les transitions écologique et numérique et par une compétition technologique mondiale accrue. Quels en sont les grands axes et sur quels domaines souhaitez-vous concentrer prioritairement les moyens et les compétences du LIST dans les années à venir ?

« Ambition 2030 » repose sur une idée simple d'économie de moyens : nous ne pouvons pas nous engager partout. Nous devons concentrer nos compétences et nos investissements là où le LIST peut atteindre une masse critique et créer une véritable valeur pour le Luxembourg et l'Europe.

Le LIST structure donc sa stratégie autour de trois grands axes d'impact : l'environnement naturel, l'environnement bâti et l'environnement industriel. L'objectif est de concentrer nos efforts de recherche et d'innovation sur des défis sociétaux majeurs comme le changement climatique, les villes durables, la mobilité intelligente, l'énergie propre ou encore la fabrication durable. Cette approche vise à renforcer la capacité du LIST à transformer rapidement les résultats scientifiques en solutions concrètes, utiles pour les entreprises, les pouvoirs publics et la société.

Trois priorités transversales complètent cette approche : l'espace, l'intelligence artificielle ainsi que la sécurité et la défense. Elles correspondent à des enjeux stratégiques pour l'Europe, mais aussi à des opportunités de développement pour les entreprises luxembourgeoises.

Enfin, nous voulons renforcer notre impact économique. Cela signifie travailler plus étroitement avec les entreprises, accélérer la valorisation des résultats de recherche, soutenir l'entrepreneuriat technologique et participer activement aux grands programmes européens.

Notre ambition est donc de produire une recherche d'excellence reconnue internationalement, tout en veillant à ce qu'elle se traduise en technologies, en nouvelles entreprises et en compétitivité accrue. Tout cela pour contribuer à la diversification de l'économie, au développement durable et à la résilience du Luxembourg.

Les questions de souveraineté technologique et de résilience occupent aujourd'hui une place croissante dans le débat européen. La FEDIL plaide notamment pour une préférence européenne ciblée dans les secteurs stratégiques où des dépendances critiques peuvent fragiliser notre économie. Dans ce contexte, le LIST a identifié trois priorités transversales : l'espace, l'intelligence artificielle ainsi que la sécurité et la défense. Quel rôle le LIST entend-il jouer dans ces domaines et quelles opportunités peuvent-ils représenter pour l'économie et les entreprises luxembourgeoises ?

Pour une économie aussi ouverte que celle du Luxembourg, la souveraineté ne signifie pas tout produire soi-même. Elle signifie pouvoir maîtriser certaines technologies critiques, être un acteur incontournable pour certains éléments de la chaîne de valeur, diversifier ses dépendances et disposer des compétences nécessaires pour prendre des décisions stratégiques.

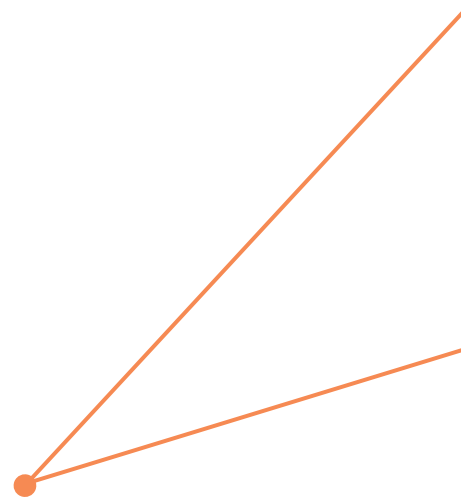
C'est dans cette perspective que nous avons identifié l'espace, l'intelligence artificielle et la sécurité et défense comme trois priorités transversales.

Dans le spatial, le Luxembourg bénéficie déjà d'un positionnement international reconnu, notamment grâce à notre European Space Resources Innovation Centre (ESRIC). Le LIST peut également contribuer à cette dynamique dans des domaines comme l'exploitation des données spatiales, l'observation de la Terre, les télécommunications, l'IA ou les matériaux avancés. Les applications dépassent largement le secteur spatial : environnement, logistique, infrastructures ou industrie peuvent également en bénéficier.

Pour l'intelligence artificielle, notre ambition est de développer une IA de confiance, robuste, explicable et orientée vers des usages concrets. Le LIST est membre fondateur de la Luxembourg AI Factory. Au total, près de 140 chercheurs et ingénieurs travaillent dans le domaine de l'IA au LIST. Pour les entreprises, l'enjeu n'est pas simplement d'adopter l'IA, mais d'identifier les applications capables de créer une véritable valeur : optimisation des processus, maintenance prédictive, gestion des données, cybersécurité ou efficacité énergétique.

Enfin, le LIST peut contribuer aux enjeux de sécurité et de défense par ses compétences en cybersécurité, protection des infrastructures critiques, matériaux ultralégers, résistants et fonctionnels, capteurs avancés, systèmes autonomes et gestion sécurisée des données. De nombreuses technologies développées dans ces domaines ont d'ailleurs des applications duales.

Pour les entreprises luxembourgeoises, ces priorités représentent des opportunités d'accéder à de nouvelles technologies, de développer des compétences et de participer à des programmes européens stratégiques. Notre rôle est d'accompagner et soutenir les capacités d'innovation et de compétitivité du tissu économique luxembourgeois.



Le LIST se positionne comme un trait d'union entre la recherche et l'industrie, avec l'ambition de transformer l'excellence scientifique en solutions concrètes pour l'économie. Pourtant, le passage de la recherche à l'innovation commercialisable reste l'un des grands défis européens. Comment peut-on accélérer ce processus ? Et comment associer davantage les entreprises luxembourgeoises, notamment les PME, à des projets collaboratifs de recherche et d'innovation ?

Pour accélérer le processus, il faut notamment rapprocher les chercheurs et les entreprises beaucoup plus tôt.

Une technologie a davantage de chances d'aboutir lorsqu'elle répond dès le départ à un besoin industriel clairement identifié. Le dialogue avec l'entreprise ne doit donc pas commencer lorsque la technologie est finalisée, mais dès les premières étapes de développement.

Pour une PME, investir dans une technologie émergente représente cependant un risque. Les coûts peuvent être importants, le retour sur investissement incertain et les compétences difficiles à mobiliser en interne. C'est précisément là que le LIST peut jouer un rôle de facilitateur, en mettant à disposition des plateformes technologiques, des environnements de test, des démonstrateurs et des compétences scientifiques.

Nous devons également simplifier l'accès aux collaborations et aux financements. Une PME ne dispose pas toujours des ressources nécessaires pour monter un projet national ou européen complexe. Des formats plus agiles, des projets pilotes ciblés et un accompagnement renforcé peuvent permettre de réduire cette barrière à l'innovation.

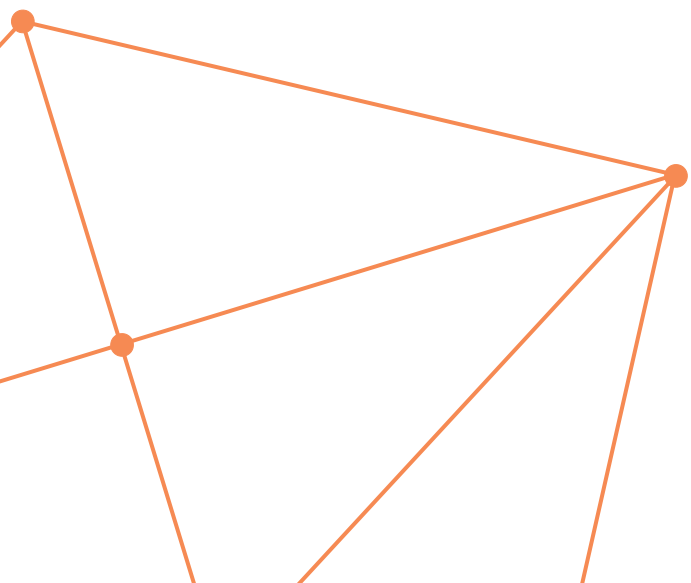
Le Luxembourg possède un avantage important : la proximité de son écosystème. Il est possible de mettre rapidement autour de la table entreprises, chercheurs, start-up, investisseurs et acteurs publics. Nous devons exploiter cette agilité et être pragmatiques.

Le LIST vient de créer un « Partnership and Venture Office » centralisé afin de renforcer la valorisation de la recherche, le transfert de technologies et la gestion de la propriété intellectuelle. Qu'attendez-vous concrètement de cette nouvelle structure ?

La création du Partnership and Venture Office répond à une conviction très pragmatique : une recherche d'excellence ne crée son plein impact que si nous sommes capables d'en transformer les résultats en innovations, en partenariats industriels ou en nouvelles activités économiques.

Le premier objectif est de créer une continuité entre la recherche et la valorisation. Lorsqu'un résultat présente un potentiel, nous devons pouvoir l'identifier rapidement, protéger la propriété intellectuelle lorsque cela est pertinent, puis choisir le meilleur chemin de valorisation : licence, co-développement, partenariat stratégique ou création d'une spin-off. La propriété intellectuelle est un actif stratégique. Nous devons donc la protéger et la valoriser.

Le Partnership and Venture Office doit également rendre la collaboration avec les entreprises plus simple. Les industriels attendent des interlocuteurs clairs, réactifs et capables de comprendre à la fois les enjeux scientifiques et les contraintes du marché. Notre mission et structure organisationnelle nous permettent de proposer différents modèles d'interaction avec nos partenaires. Une structure centralisée doit contribuer à fluidifier ces interactions et les processus contractuels. C'est ce que confirme les plus de 500 projets en cours au LIST.



L'Europe dispose d'une recherche scientifique de premier plan, mais peine encore trop souvent à transformer cette excellence en leadership industriel et technologique. Face aux investissements massifs réalisés notamment aux États-Unis et en Asie, que faudrait-il changer pour accélérer le passage de la recherche à l'industrialisation ? Le Luxembourg dispose-t-il, selon vous, d'atouts particuliers pour jouer un rôle dans cette course à l'innovation ?

L'Europe possède des bases scientifiques extrêmement solides. Notre principal défi est aujourd'hui de passer plus rapidement de l'excellence scientifique à l'échelle industrielle.

Le Luxembourg soutient fortement la recherche en amont, mais les étapes intermédiaires restent plus difficiles à financer : démonstration, prototypage, validation et montée en échelle. C'est pourtant à ce stade que se joue une grande partie de la compétitivité future d'une technologie.

Nous devons donc mieux couvrir ce passage entre recherche et marché, avec davantage de continuité dans les financements et une meilleure mobilisation des capitaux publics et privés. Il faut également accepter davantage de risque technologique et industriel lorsque nous travaillons sur des technologies stratégiques.

La vitesse est un autre facteur déterminant. Une start-up deeptech ou une PME technologique doit pouvoir accéder rapidement aux financements, aux infrastructures de test, aux compétences et aux premiers marchés. La simplification des dispositifs européens et nationaux est donc essentielle.



Nous ne devons pas chercher à reproduire les modèles des grandes puissances industrielles. Notre avantage peut être l'agilité : identifier des domaines stratégiques, y construire rapidement des compétences notamment en attirant des talents et connecter efficacement recherche, industrie et financements. C'est là que le LIST peut agir comme catalyseur et aider les entreprises à accéder aux technologies qui détermineront leur compétitivité demain.

C'est l'ambition de nos Innovation Accelerators : transformer des résultats de recherche prometteurs en solutions répondant aux besoins du marché, avec les futurs utilisateurs dès le départ. Les six accélérateurs retenus couvrent la construction circulaire, les solutions biodigitales pour la santé et le bien-être, les revêtements avancés, la gestion intelligente de l'eau, les jumeaux numériques urbains et les composites durables pour la mobilité. Ils doivent déboucher sur des démonstrateurs, des partenariats industriels, des licences ou de nouvelles activités entrepreneuriales.

Le LIST mène aujourd'hui plusieurs centaines de projets de recherche dans des domaines extrêmement variés. Si vous deviez en retenir trois qui vous enthousiasment particulièrement ou qui pourraient, selon vous, avoir un impact significatif sur l'industrie luxembourgeoise dans les prochaines années, lesquels choisiriez-vous et pourquoi ?

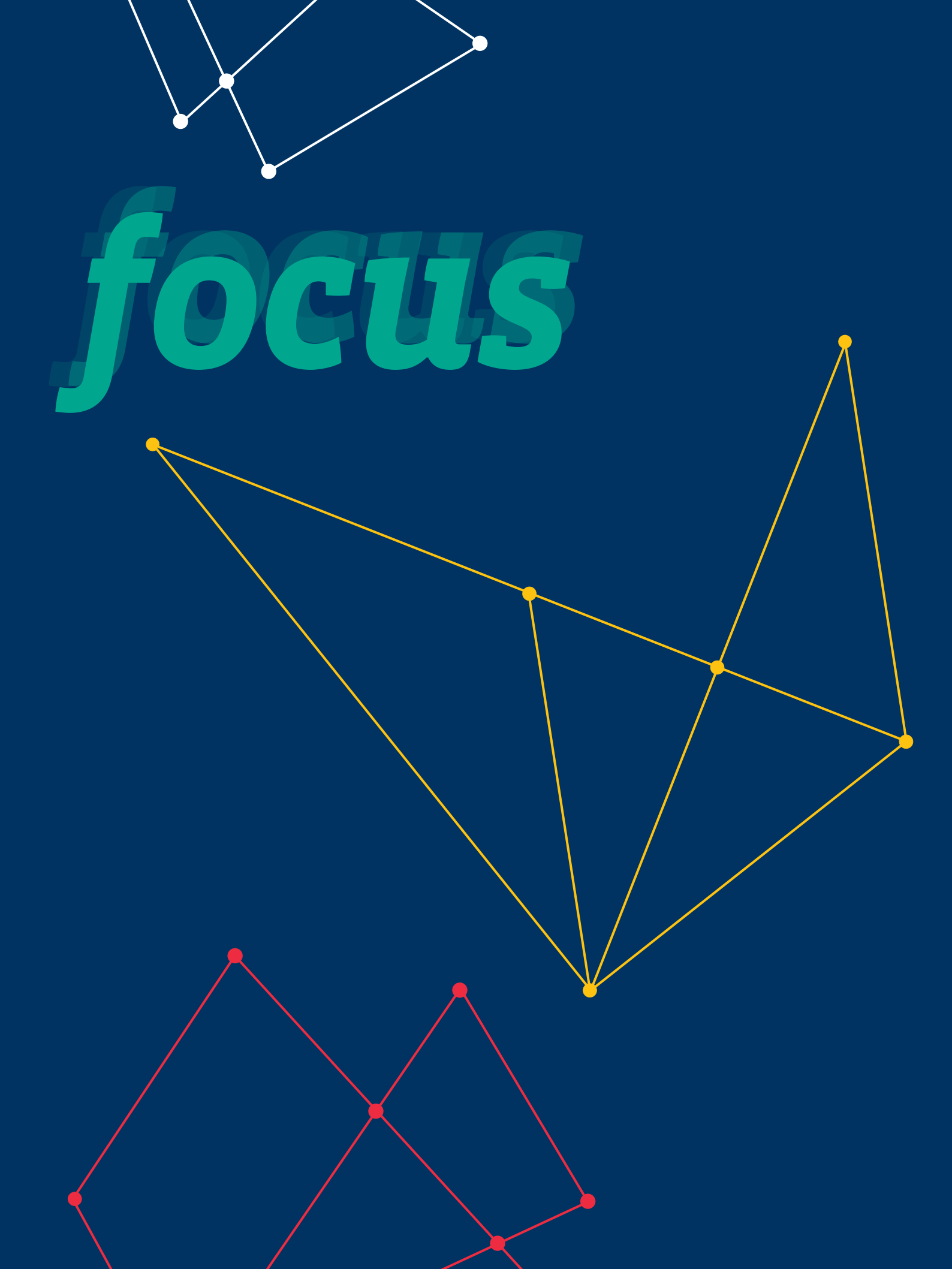
Il est difficile de n'en retenir que trois sur plus de 500, mais je citerais trois domaines qui illustrent particulièrement bien notre ambition.

Le premier concerne l'intelligence artificielle de confiance appliquée à l'industrie. Nous travaillons avec des partenaires industriels sur des solutions de maintenance prédictive, d'optimisation énergétique et de cybersécurité pour les infrastructures critiques. L'objectif est très concret : réduire les arrêts de production, améliorer l'efficacité énergétique et renforcer la résilience industrielle grâce à des outils d'IA robustes et explicables.

Le deuxième domaine est celui des matériaux avancés et des procédés bas carbone. Le LIST développe, avec des partenaires industriels luxembourgeois et européens, des solutions autour des matériaux fonctionnels pour l'énergie et la fabrication durable, du recyclage, de l'économie circulaire. Ces travaux auront un impact direct sur des secteurs clés comme la construction, les transports ou l'énergie.

Enfin, je citerais les technologies spatiales et l'exploitation des données d'observation de la Terre. En collaboration avec l'écosystème spatial luxembourgeois, nous développons des applications utilisant l'IA et les données satellitaires pour le suivi environnemental, la gestion d'infrastructures ou l'anticipation des risques climatiques. C'est un domaine où le Luxembourg peut réellement jouer un rôle différenciant à l'échelle européenne.

Ces exemples illustrent une conviction forte : les innovations les plus porteuses naissent souvent à l'intersection des disciplines. En faisant converger IA, données, matériaux, environnement, ingénierie et spatial, nous pouvons créer de nouvelles solutions et opportunités pour les entreprises luxembourgeoises.



focus

A new generation of trade agreements: Europe expands market access

From India and Indonesia to Mercosur, Australia and Mexico, the European Union has accelerated its trade agenda. In a world of rising tariffs, geopolitical tensions and fragmented supply chains, trade agreements are becoming an increasingly important instrument of European competitiveness and economic security.

For decades, the European Union has been one of the world's strongest advocates of open and rules-based trade. Today, however, that openness is being tested as never before. Geopolitical tensions, protectionist measures, subsidies and growing strategic competition are reshaping global trade.

Against this backdrop, the EU is pursuing a renewed trade agenda. Rather than retreating from international markets, it is seeking to deepen and diversify its trading relationships. As discussed at FEDIL's recent Industry Day, strategic autonomy should not mean turning away from international markets, but strengthening Europe's capacity to compete in an increasingly fragmented global economy.

The scale of the EU's existing network is already considerable. The EU has 45 preferential trade agreements with 80 partners worldwide. These include conventional free trade agreements, but also broader association agreements, economic partnership agreements and customs unions.

For Luxembourg, this matters particularly. As one of Europe's most open economies, the Grand Duchy is deeply integrated into European and global value chains. A well-functioning Single Market is equally important: removing remaining barriers within Europe is an essential part of strengthening Luxembourg's competitiveness. Access to international markets is therefore not simply an opportunity for Luxembourg companies; it is a prerequisite for competitiveness.

The network stretches across virtually every region of the world: from Canada, Japan and South Korea to Chile, Mexico and the countries of the Western Balkans, as well as numerous partners in Africa, the Caribbean and the Pacific.

But the most striking development is not the size of the existing network. It is the momentum behind its expansion.

A REMARKABLE 18 MONTHS

Several of the EU's most significant trade initiatives have moved forward since 2025.

In September 2025, the EU and **Indonesia** finalised negotiations on a Comprehensive Economic Partnership Agreement (CEPA), following almost a decade of negotiations. The agreement still needs to go through the EU's legal and ratification procedures, but it represents an important step towards closer economic relations with one of Southeast Asia's largest economies. Bilateral trade in goods reached almost €29 billion in 2025.

Then came **India**. On 27 January 2026, the EU and India concluded negotiations on a landmark Free Trade Agreement. The agreement covers a market of around 2 billion people and is described by the European Commission as the largest FTA ever concluded by either side. It is expected to eliminate or reduce tariffs on more than 96% of EU goods exports to India and could potentially double EU goods exports to the country by 2032.

For European industry, this is particularly significant. India has traditionally maintained relatively high tariffs and important market-access barriers. Improved access therefore has the potential to create new opportunities for European companies.

Mercosur represents another major breakthrough. After more than 25 years of negotiations, the EU and Argentina, Brazil, Paraguay and Uruguay signed the EU-Mercosur Partnership Agreement and an Interim Trade Agreement on 17 January 2026. The interim agreement has been provisionally applied since 1 May 2026.

Mercosur is particularly important for European exporters because it has traditionally been a highly protected market. The agreement progressively removes tariffs and reduces other barriers affecting European industrial exports, including machinery, vehicles and automotive components. For example, duties on EU internal-combustion-engine cars are being reduced from 35% to 17.5%, while tariffs on machinery and appliances are being progressively dismantled.

The agreement also has a wider strategic dimension. Mercosur was one of the last major economic blocks in Latin America with which the EU had not established a preferential trade relationship.

The momentum has continued.

In March 2026, the EU and **Australia** concluded negotiations on a Free Trade Agreement. Australia is an important partner not only as a market for European goods and services, but also because of its role as a supplier of critical raw materials and its strategic position in the Indo-Pacific. The agreement is currently going through the adoption and ratification process.

And in May 2026, the EU and **Mexico** signed a modernised Global Agreement and an Interim Trade Agreement, updating the framework governing their economic and political relationship.

Taken together, these developments mark a significant expansion of the EU's preferential trade network.

NOT ALL TRADE AGREEMENTS ARE THE SAME

It is worth making an important distinction. Not every agreement in the EU's network is technically a Free Trade Agreement.

The EU's trade relationships take several forms.

- **Free Trade Agreements** provide reciprocal market access and typically address tariffs, services, public procurement, intellectual property, technical barriers and other trade rules. Examples include agreements with Japan, South Korea, Canada, Singapore, Vietnam and New Zealand.
- **Association Agreements** can include a substantial trade component while covering a much broader political and economic relationship. The EU's agreements with countries such as Ukraine, Moldova and Georgia fall into this category, incorporating Deep and Comprehensive Free Trade Areas (DCFTAs) that provide extensive market access and bring partner countries' trade-related rules closer to EU standards.
- **Economic Partnership Agreements**, particularly with countries in Africa, the Caribbean and the Pacific, combine trade liberalisation with development objectives. They go beyond conventional free-trade agreements by taking account of the economic and social circumstances of partner countries and including cooperation and assistance.
- Finally, the EU also has **customs union arrangements**, most notably with Türkiye, as well as preferential market-access schemes such as the Generalised Scheme of Preferences for developing countries.

The type of agreement should not be confused with its legal status. An agreement may have been negotiated but not yet signed. Once signed, it may still require approval or ratification before it can fully enter into force. Depending on the nature and scope of the agreement, the EU's internal procedures can also differ.



From left to right: Prabowo Subianto (Indonesia), António Costa (President of the European Council)

The EU-India agreement, for example, concluded negotiations in January 2026, but the agreement will only become binding after signature and completion of the respective internal procedures. Indonesia is at a similar stage, with negotiations finalised in 2025 and the agreement now moving through the adoption and ratification process.

Mercosur, by contrast, has already reached provisional application, while the full Partnership Agreement still requires ratification.

THE NEXT FRONTIER: ASIA AND THE GULF

The EU's trade agenda does not stop with the agreements concluded or signed over the past 18 months.

Negotiations are continuing with several important partners, including **Malaysia**, the **Philippines** and **Thailand** in Southeast Asia. The EU is also pursuing negotiations with the **United Arab Emirates**, while discussions with other partners continue in parallel.

This geographical focus is significant.

The Indo-Pacific is becoming increasingly important to the global economy, while the EU is seeking to reduce excessive dependencies and diversify its supply chains. Stronger economic relationships with countries across the region can therefore serve two purposes at the same time: opening new markets for European companies and broadening the range of Europe's trading partners.

This is also where trade policy increasingly intersects with economic security.

OPENNESS AS AN INSTRUMENT OF STRATEGIC AUTONOMY

For European industry, the debate should therefore not be framed as a choice between strategic autonomy and openness.

Europe needs both.

Luxembourg illustrates why. Its resilience and competitiveness depend on access to a broad range of markets, suppliers, technologies and investment partners. Strategic autonomy should therefore not be understood as self-sufficiency or as a retreat from international trade. Rather, it should mean greater choice and resilience: diversified supply chains, more trading partners and reliable access to international markets.

Trade agreements can contribute directly to this objective. They can reduce tariffs faced by European exporters, improve access to services and public procurement markets, facilitate investment and establish common rules. They can also help European companies compete on more equal terms in markets where competitors from other countries already benefit from preferential access.

This matters at a time when European companies face intense competitive pressure from the United States, China and other emerging economies. And trade agreements are relevant not only for large multinationals: by reducing tariffs and regulatory barriers, they can also help smaller companies enter new markets and expand internationally.

FROM AGREEMENTS TO COMPETITIVENESS

Yet negotiating agreements is only part of the challenge. The real test is whether European companies can make effective use of them.

Complex rules of origin, customs procedures, regulatory requirements and limited awareness can prevent businesses, particularly SMEs, from fully benefiting from preferential market access.

The EU's renewed trade push should therefore go hand in hand with effective enforcement, simplification and implementation. The objective is clear: turning trade agreements from political achievements into tangible competitive advantages for European businesses.

WHY DOES THIS MATTER FOR LUXEMBOURG?

The relevance is particularly clear for Luxembourg's internationally oriented economy. From steel and advanced manufacturing to logistics, space, technology and traded services, its business ecosystem is deeply connected to European and global markets.

The EU's agreements with India, Mercosur, Indonesia, Australia and Mexico can create opportunities not only through direct exports, but also through European value chains. Broader trade relationships can also help diversify markets and supply chains, reducing excessive dependencies.

For Luxembourg, the opportunities are particularly relevant for sectors such as steel and advanced manufacturing, automotive suppliers, industrial equipment, logistics, space, and ICT and business services. Companies can benefit both from direct exports to these markets and from stronger positions in European value chains. The challenge is to turn these opportunities into real business.



Signing ceremony: Modernised Global Agreement (MGA), and Interim Trade Agreement (ITA)



Signing ceremony of the EU-Mercosur partnership agreement and Mercosur-EU Interim Trade Agreement



From left to right: António Costa (President of the European Council), Narendra Modi (Prime Minister, India), Ursula von der Leyen (President of the European Commission)

A MORE OPEN EUROPE IN A LESS OPEN WORLD?

The paradox of today's trade environment is that, as the global economy becomes more fragmented, the European Union is seeking to expand rather than restrict its network of economic partnerships.

India, Indonesia, Mercosur, Australia and Mexico illustrate the scale of this ambition. Malaysia, the Philippines, Thailand and the Gulf point towards the next phase.

The EU cannot control the direction of global trade. But it can choose how it responds. For European industry, the answer should be clear: maintain openness, diversify partnerships, and insist on reciprocity and fair competition. In an increasingly uncertain world, a broad network of reliable trading relationships is not a weakness. It is an asset, and an important component of Europe's strategic autonomy.



YVES GERMEAUX

Head of Trade and
International Relations at FEDIL
yves.germeaux@fedil.lu

Photos :

© EUROPEAN UNION



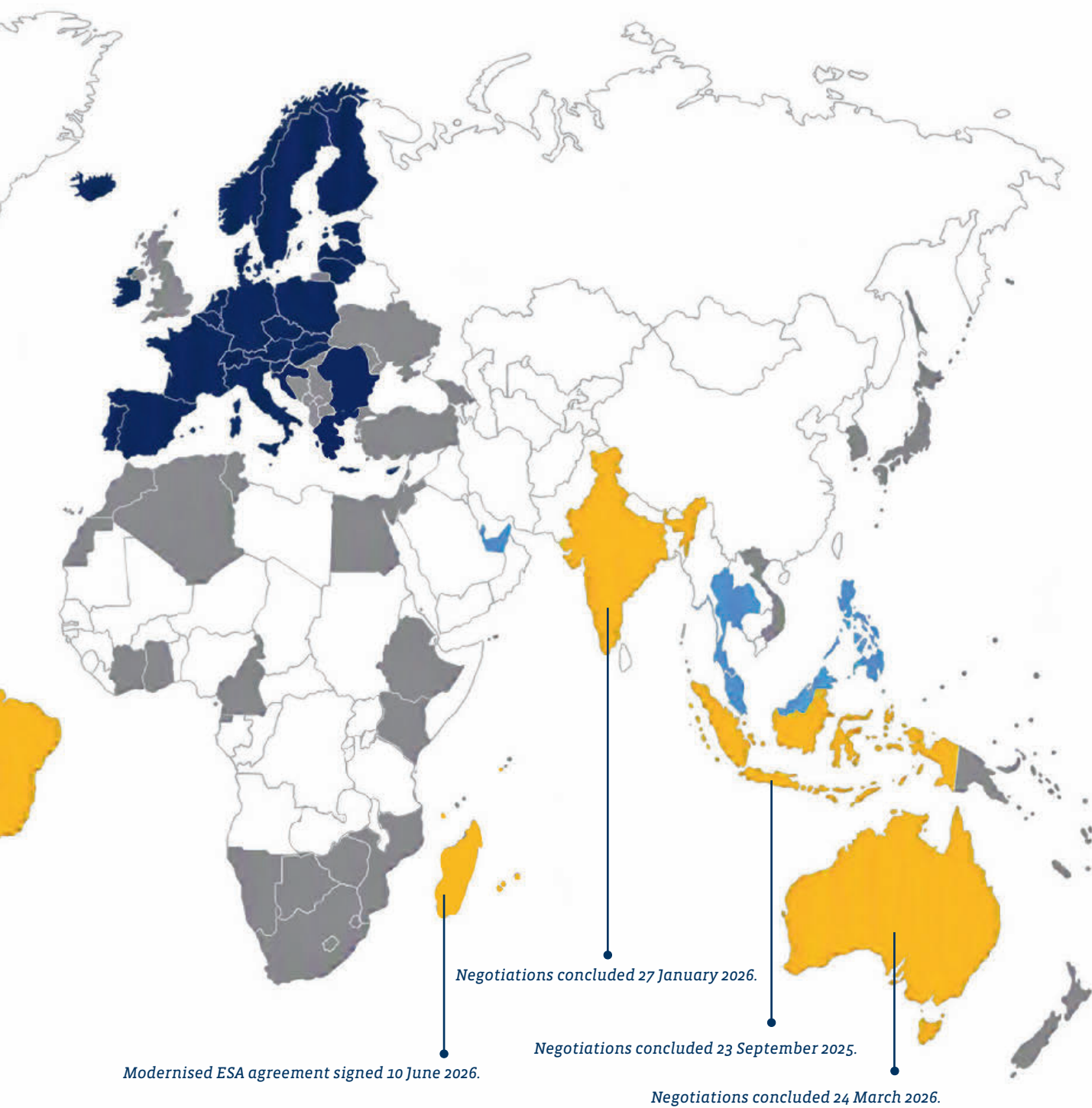
Modernised agreement signed May 2026

*Mercosur agreement signed 17 January
2026; interim agreement provisionally
applied from 1 May 2026.*

EU Trade Agreements

- European Free Trade Association (EFTA)
- Trade agreements / preferential trade arrangements in force
- Agreements concluded or signed since 1 January 2025
- Trade agreements under negotiation

Source: European Commission; status as of September 2026. The EU's trade network includes different types of agreements, including free trade agreements, association agreements, economic partnership agreements and customs unions.



Actualités de la FEDIL

LA FEDIL A PARTICIPÉ À LA CIT 2026

Juin 2026

La 114^e session de la Conférence internationale du Travail (CIT) s'est tenue à Genève du 1^{er} au 12 juin 2026, réunissant les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs des 187 États membres de l'Organisation internationale du Travail. Véritable « parlement mondial du travail », cette conférence annuelle a permis d'aborder plusieurs enjeux majeurs liés à l'évolution du monde du travail, dans un contexte marqué par la transition numérique, les transformations économiques et les attentes croissantes en matière de justice sociale. Les discussions ont notamment porté sur le travail décent dans l'économie des plateformes, le dialogue social et le tripartisme, ainsi que sur la promotion d'un programme porteur de changements en faveur de l'égalité des genres au travail.

L'un des résultats les plus significatifs de cette édition a été l'adoption d'une nouvelle convention internationale sur le travail décent dans l'économie des plateformes, première norme mondiale consacrée à ce secteur en pleine expansion. Ce texte vise à mieux encadrer les conditions de travail, à renforcer la transparence, à protéger les droits fondamentaux et à répondre aux défis posés par la gestion algorithmique et les nouvelles formes d'emploi. La conférence a également réaffirmé l'importance du dialogue social comme instrument essentiel pour accompagner les mutations du travail et construire des réponses équilibrées entre les intérêts des travailleurs, des entreprises et des États.

Le Luxembourg a pris part à ces travaux dans le cadre de la délégation tripartite conduite par le ministre du Travail, Marc Spautz. La FEDIL ainsi que la Fédération des Artisans étaient représentées et ont contribué aux travaux de la conférence, en apportant la perspective des entreprises luxembourgeoises aux échanges internationaux. Cette présence témoigne de l'engagement de la FEDIL dans le dialogue social international et de sa volonté de participer activement à l'élaboration de règles adaptées aux réalités économiques contemporaines.



FEDIL INDUSTRY DAY 2026**FAIRE DE L'AUTONOMIE STRATÉGIQUE UN LEVIER DE COMPÉTITIVITÉ INDUSTRIELLE****10 septembre 2026**

La FEDIL a réuni, le 10 septembre, dirigeants d'entreprises, représentants de l'industrie et décideurs à l'occasion de son FEDIL Industry Day, en présence des ministres Xavier Bettel, Yuriko Backes et Marc Spautz. Placée sous le thème « Strategic autonomy - From policy ambition to competitive industry », cette nouvelle édition a mis au cœur des débats un enjeu devenu incontournable pour l'Europe : comment renforcer son autonomie stratégique tout en préservant - et surtout en développant - la compétitivité de son industrie ?

Dans un environnement international marqué par une concurrence accrue entre grandes puissances économiques, des dépendances stratégiques et une course mondiale aux technologies et aux investissements, les échanges ont souligné la nécessité pour l'Europe de repenser les conditions de sa compétitivité industrielle.

Repenser la compétitivité européenne

Après les mots de bienvenue d'Alex Schumann, président de la FEDIL, le programme s'est ouvert par une keynote de Tanja Gönner, directrice générale de la Fédération de l'industrie allemande (BDI), intitulée « Time to reshape competitiveness ».

Son intervention a porté sur la nécessité pour l'Europe de repenser sa stratégie industrielle et sur les priorités à mettre en œuvre pour renforcer rapidement sa capacité d'action. Elle a également abordé les opportunités et les limites de l'autonomie stratégique et de la préférence européenne, dans un contexte où la rapidité et l'agilité des politiques économiques deviennent des facteurs déterminants de compétitivité.

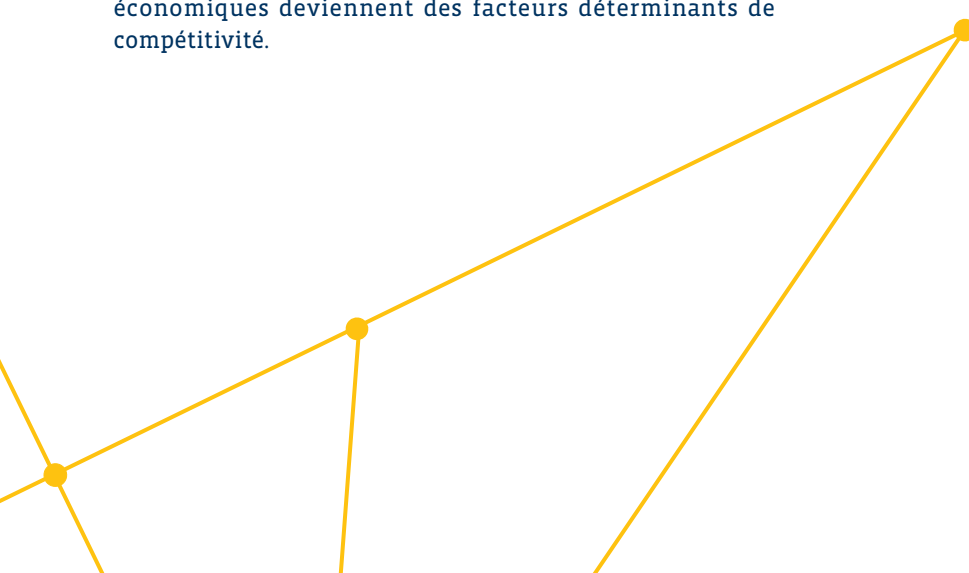
L'autonomie stratégique peut-elle devenir un avantage compétitif ?

La réflexion s'est poursuivie avec un Executive Talk consacré à l'autonomie stratégique comme avantage compétitif, réunissant Frederik Debrabander, Partner Energy, Resources & Industrials chez Deloitte, et Carlo Martuscelli, Trade Reporter chez Politico.

L'échange s'est notamment appuyé sur les enseignements de l'Antwerp Declaration Monitoring Report, préparé par Deloitte, qui analyse la compétitivité industrielle européenne, mesure les progrès accomplis sur différents indicateurs et compare les performances de l'Union européenne à celles des autres grandes économies.

De l'ambition politique aux réalités industrielles

Le FEDIL Industry Day a ensuite donné directement la parole aux acteurs économiques lors de l'Expert Exchange « Aligning industry and policy ». Autour de la table étaient réunis Maxence Demerlé, directrice du numérique au MEDEF, Benoit Henckes, CEO de United Caps, Sabine von der Recke, membre du Management Board d'OHB, ainsi que Tanja Gönner. L'échange était modéré par Yves Germeaux, Responsable du Commerce et des Relations internationales à la FEDIL.



Les discussions se sont articulées autour de trois grandes questions : « Que signifie concrètement l'autonomie stratégique pour l'industrie ? » « Comment passer de la dépendance à la compétitivité » et « L'Europe peut-elle traduire ses ambitions politiques en résultats concrets ? » À travers leurs expériences et leurs différents secteurs d'activité, les intervenants ont ainsi confronté les ambitions européennes en matière d'autonomie stratégique et de compétitivité aux réalités des entreprises, avec une question centrale en filigrane : comment passer de l'ambition politique à des résultats industriels concrets ?

La journée s'est clôturée par une intervention de Xavier Bettel, Vice-Premier ministre, ministre des Affaires étrangères et du Commerce extérieur.

Avec cette édition 2026, la FEDIL a souhaité placer le débat sur l'autonomie stratégique dans une perspective résolument industrielle : l'enjeu pour l'Europe n'est pas seulement de réduire ses dépendances, mais de créer les conditions permettant à son industrie d'investir, d'innover, de se développer et de rester compétitive à l'échelle mondiale.

Le FEDIL Industry Day a été organisé avec l'aimable soutien de la BIL - Banque Internationale à Luxembourg, de Deloitte et de Bureau Moderne / Vitra. Cette rencontre, qui a lieu chaque année, permet de maintenir les préoccupations de l'industrie en haut de l'agenda.

Plus de photos sur notre site internet :













MEPs MEET INDUSTRY: CONNECTING EUROPEAN DEBATES WITH BUSINESS REALITIES

11 September 2026

On 11 September, FEDIL held its annual *MEPs meet Industry* initiative, bringing together Luxembourg Members of the European Parliament and representatives of companies for a day of dialogue around some of the key challenges currently facing industry. Marc Angel, Fernand Kartheiser, Martine Kemp and Tilly Metz took part in the exchanges, together with members of their teams.

The programme began with a visit to PreZero Lamesch's site, where discussions focused on a range of issues affecting the waste management and circular economy sector. The exchanges addressed the development of the circular economy in Europe and in the Greater Region, the decarbonisation of heavy transport, and regulatory developments such as the Digital Waste Shipment System (DIWASS) and Extended Producer Responsibility (EPR). The role and balance between public and private operators were also part of the discussions, illustrating the practical implications of European policy decisions for companies active on the ground.

The delegation then visited the Creos Dispatching Center, where participants were able to see how Luxembourg's electricity and natural gas networks are monitored and managed in real time. This second visit opened the discussion on energy infrastructure, grids, costs and investment needs, as well as on the growing importance of skilled people, data and security for critical infrastructure. These topics are closely linked to ongoing discussions at European level, including the Digital Omnibus and the European Grids Package.

Throughout the day, the exchanges highlighted the value of direct dialogue between policymakers and companies. By placing European debates in the context of concrete industrial sites, the initiative offered MEPs a closer view of the operational realities, investment constraints and regulatory challenges that businesses face in Luxembourg and beyond.

FEDIL thanks the participating MEPs and their teams for their availability and for the open, constructive discussions. Special thanks also go to the teams at PreZero Lamesch and Creos for welcoming the delegation and sharing their expertise and perspectives from the field.

MEPs meet Industry remains an important opportunity to strengthen mutual understanding between European decision-makers and business actors, while ensuring that policy discussions remain closely connected to economic and industrial realities.



Your reliable partner for
bringing projects forward



PAUL WURTH
GEPROLUX



info@geprolux.com
Phone: (+352) 4970 2602

www.geprolux.com

Project & District Development /
Project Owner Consulting /
Project Management /
BIM Services /
Technical Engineering /
Energy Concepts /
Sustainable Construction /
LEAN Design & Management /
Building Audits /

Confident with complexity.

NxP: The AI-augmented newsroom

Following a first series in 2025, FEDIL and Luxinnovation are launching a second set of inspiring articles dedicated to promising AI use cases. Published weekly on both organisations' websites, each feature will introduce an innovative AI project and the forward-looking company behind it.

BRINGING INNOVATION TO TRUSTED MEDIA WORKFLOWS

Broadcasting Center Europe (BCE), part of RTL Group, is a leading European media services company specializing in content management, broadcasting solutions and digital media infrastructure. Headquartered in Luxembourg, the company develops and operates innovative technologies that help broadcasters and media organizations manage, distribute and monetize audiovisual content in an increasingly complex and fast-moving environment. One of its latest innovations, NxP, illustrates how artificial intelligence can be integrated into mission-critical media operations while preserving editorial control and trust.

THE CHALLENGE: MANAGING MULTILINGUAL NEWS AT UNPRECEDENTED SPEED

Modern newsrooms face a growing challenge. Journalists must process vast quantities of audiovisual content coming from different countries, languages and sources, often under intense time pressure. Before a video can be published or shared internationally, editorial teams typically need to review footage, transcribe speeches, translate content, identify relevant sequences and enrich files with metadata.

These activities are essential but highly time-consuming. In international media networks, language barriers can further slow collaboration and delay access to information. At the same time, the acceleration of news cycles requires media organizations to balance speed, accuracy and editorial responsibility. Traditional content exchange platforms often facilitate file transfer but provide limited support for understanding and contextualizing audiovisual content.

For broadcasters operating across borders, the challenge is no longer simply moving content efficiently. It is about transforming raw footage into actionable editorial information as quickly and reliably as possible.

THE SOLUTION: AI EMBEDDED AT THE HEART OF EDITORIAL WORKFLOWS

To address these challenges, BCE developed NxP, an AI-augmented multilingual editorial intelligence platform designed specifically for professional newsroom environments. Rather than offering isolated AI features, the platform integrates artificial intelligence directly into the editorial and distribution workflow, enabling journalists to move from raw video content to structured editorial assets in a matter of minutes.

NxP combines several advanced AI technologies within a single operational environment. These include speech-to-text transcription, neural machine translation, AI-assisted summarization, contextual metadata enrichment, key moment detection, face recognition and multimodal video intelligence capable of analysing visual, audio and textual information simultaneously.

The platform automatically transforms audiovisual material into searchable, structured and multilingual content. Journalists can rapidly understand foreign-language footage, generate multilingual versions of editorial content and identify the most relevant segments of a video without manually reviewing entire recordings.

Olivier Waty, Innovation & Partnerships Director, explains the vision that shaped BCE's approach: *"Artificial intelligence is not intended to replace journalists. It should enable them to spend less time on repetitive tasks and more time on what makes their profession valuable: fact-checking, providing context and telling stories. It is this vision that has guided the development of NxP"*.

An important differentiator of NxP is its human-in-the-loop approach. AI-generated outputs remain fully subject to editorial review and validation. Journalists retain responsibility for all final decisions, ensuring that automation enhances professional work rather than replacing human expertise.

A SCALABLE AND RESPONSIBLE AI ARCHITECTURE

Another key strength of the platform lies in its multi-provider AI strategy. Instead of relying on a single technology vendor, NxP integrates solutions from multiple AI providers, allowing greater flexibility, performance optimisation and long-term resilience. This approach enables continuous adaptation to evolving AI capabilities while reducing dependency on any one technology ecosystem.

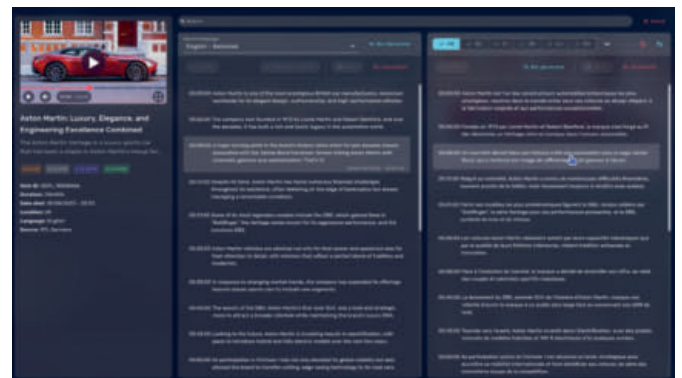
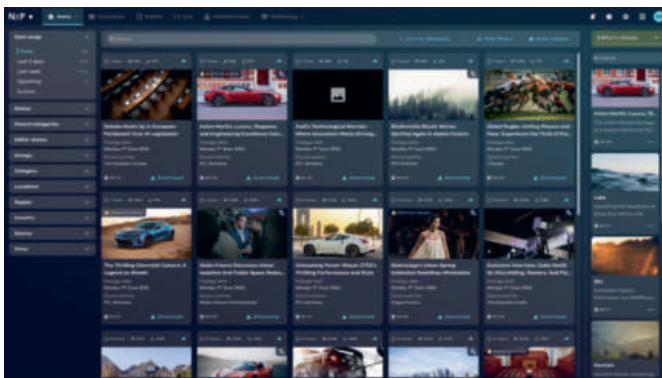
Responsibility and transparency were also incorporated from the outset. The platform operates within secure professional media networks accessible only to authorised partners and follows European data protection principles. AI outputs are clearly identified, allowing users to review, modify or reject generated content throughout the workflow. This governance framework helps maintain trust and accountability in environments where the quality and reliability of information are critical.

MEASURABLE IMPACT ACROSS INTERNATIONAL MEDIA NETWORKS

NxP is already deployed within major international broadcasting ecosystems and demonstrates how AI can deliver tangible value at industrial scale. The platform currently supports the exchange of approximately 9,000 audiovisual assets per month and facilitates the distribution of around 20 hours of audiovisual material every day.

Its reach extends across two major international media networks, including organizations connected to the European Broadcasting Union and ENEX, representing roughly 750 media organizations and partners worldwide. Journalists using the platform benefit from faster processing of audiovisual content, improved multilingual collaboration and accelerated editorial preparation.

By embedding AI directly within trusted media infrastructures, BCE has demonstrated that artificial intelligence can move beyond experimentation to become a practical operational tool. Developed and operated in Luxembourg, NxP is helping create a more efficient, multilingual and collaborative newsroom environment that supports the rapid circulation of trusted information across borders while preserving the essential role of journalistic oversight.



Article :

LAURENCE KAYL

Head of communications at FEDIL

laurence.kayl@fedil.lu

NIS 2 :

CE QUI CHANGE POUR LES ENTREPRISES AU LUXEMBOURG

Beaucoup plus d'entreprises sont concernées, et indirectement certains maillons des chaînes d'approvisionnement.

UN PÉRIMÈTRE CONSIDÉRABLEMENT ÉLARGI

2 catégories :



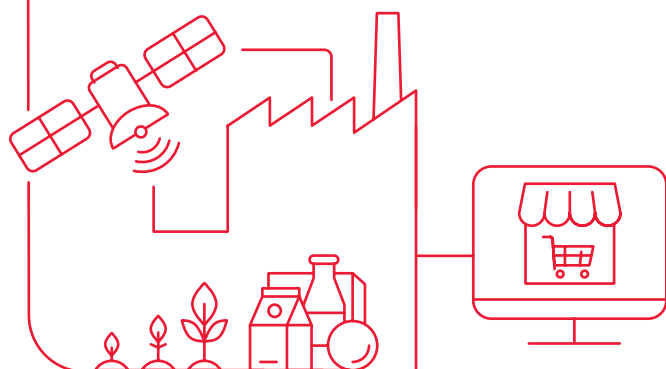
**ENTITÉS
ESSENTIELLES**



**ENTITÉS
IMPORTANTES**

SECTEURS

Le secteur spatial, le manufacturing, l'administration publique, la production de denrées alimentaires.



OBLIGATIONS ET SANCTIONS



Les dirigeants sont désormais responsables de l'approbation des mesures de sécurité mises en place dans leur entité.



24H pour signaler tout incident important.



Déclarer un incident :
Rendez-vous sur
serima.lu/notification



En cas de manquement,
des sanctions
seront appliquées.

ILR

INSTITUT LUXEMBOURGEOIS
DE RÉGULATION

UNE QUESTION OU UN RENSEIGNEMENT ?

Tél. (+352) 28 228 228
ilr.lu / nis2@ilr.lu

Simulateur d'applicabilité NIS2 :
nis2.ilr.lu

Formulaire d'auto-enregistrement
sur le site web de l'ILR :

<https://ilr.lu/secteurs-activites/niss/auto-enregistrement>





***Carte
blanche***

I have a dream...

Le marché de l'emploi actuel se caractérise par un paradoxe : un chômage élevé et, malgré cela, des entreprises qui peinent à trouver les bons collaborateurs.

Ce paradoxe n'existe évidemment pas seulement au Luxembourg, mais il y est particulièrement prononcé.

Le nombre de demandeurs d'emploi inscrits à l'ADEM est en hausse depuis quatre ans. Actuellement, près de 20.000 personnes résidentes et 4.000 personnes non-résidentes sont directement disponibles pour notre marché de l'emploi. À celles-ci s'ajoutent près de 4.500 chômeurs bénéficiant d'une mesure pour l'emploi en attendant une insertion professionnelle durable.

Le nombre d'offres d'emploi déclarées à l'ADEM, même s'il est moins élevé qu'il y a quelques années, dépasse actuellement 7.000. Chaque mois, environ 15.000 recrutements sont réalisés au Luxembourg. Bien que le marché de l'emploi soit donc nettement moins dynamique qu'avant, un nombre important de personnes y sont recrutées chaque mois.

Alors pourquoi ces recrutements ne font-ils pas baisser le nombre de demandeurs d'emploi ?

Il y a évidemment de multiples réponses à cette question et mon intention n'est pas ici de faire une analyse exhaustive ou même objective de ces raisons.

Je souhaite profiter de cette carte blanche pour mettre l'accent sur un élément qui me paraît essentiel.

Le chômage ne baisse pas automatiquement quand les recrutements augmentent. Il ne baisse (en tout cas directement) que si, et seulement si, les employeurs décident de recruter des personnes qui sont au chômage et pas d'autres. Je suis évidemment pleinement consciente que ceci n'est pas si simple et que les profils doivent correspondre. Je suis aussi pleinement consciente que les marchés deviennent de plus en plus compétitifs et que nos entreprises ont besoin de profils performants et compétents.

Là où je ne suis cependant pas d'accord, c'est quand les employeurs utilisent ces arguments pour expliquer pourquoi ils ne déclarent pas leurs offres d'emploi à l'ADEM. Ne pas vouloir recevoir de candidatures de personnes juste parce qu'elles sont inscrites à l'ADEM n'est non seulement dommageable pour l'entreprise, surtout dans une période où un nombre important de très bons profils se retrouvent au chômage, mais est aussi illogique dans une perspective économique. Ne pas agir résolument contre le chômage coûte cher à l'État et donc à tous les contribuables, y compris aux entreprises. Le coût est à la fois direct, puisqu'il faut financer les indemnités de chômage, et indirect, car la persistance d'un chômage élevé fragilise notre système social et risque de compromettre la paix sociale.

C'est là que je me permets de formuler un rêve...

Je rêve du moment où le fait d'être demandeur d'emploi inscrit à l'ADEM ne serait plus une faiblesse mais un atout ! Où, si l'employeur est amené à choisir entre deux candidats avec un degré égal de compétences, il choisirait la personne qui n'a pas d'emploi plutôt que celle qui doit être débauchée du concurrent ou venir de loin. Une sorte de discrimination positive, en un sens, qui se mettrait en place parce que les entreprises, dans leurs efforts de responsabilité sociale, se seraient fixé des objectifs en termes de recrutement de demandeurs d'emploi. Un chef d'entreprise pourrait par exemple décider que 10% des recrutements effectués par son service RH cette année concernera des personnes au chômage. D'un secteur d'activité à l'autre, d'une taille d'entreprise à l'autre, ce pourcentage serait évidemment différent. Ce qui compte, ce n'est pas tellement le chiffre d'ailleurs : c'est l'intention. Le fait de prendre conscience que, pour faire baisser le chômage, il faut recruter des demandeurs d'emploi et que chacun devrait, à son niveau, y contribuer.

On pourrait décliner cet indicateur de multiples façons : les uns voudront peut-être plus mettre l'accent sur l'embauche de jeunes demandeurs d'emploi pour leur permettre d'obtenir une première expérience, d'autres seront plus enclins à privilégier l'embauche de « seniors » ou de bénéficiaires de protection internationale, par exemple.

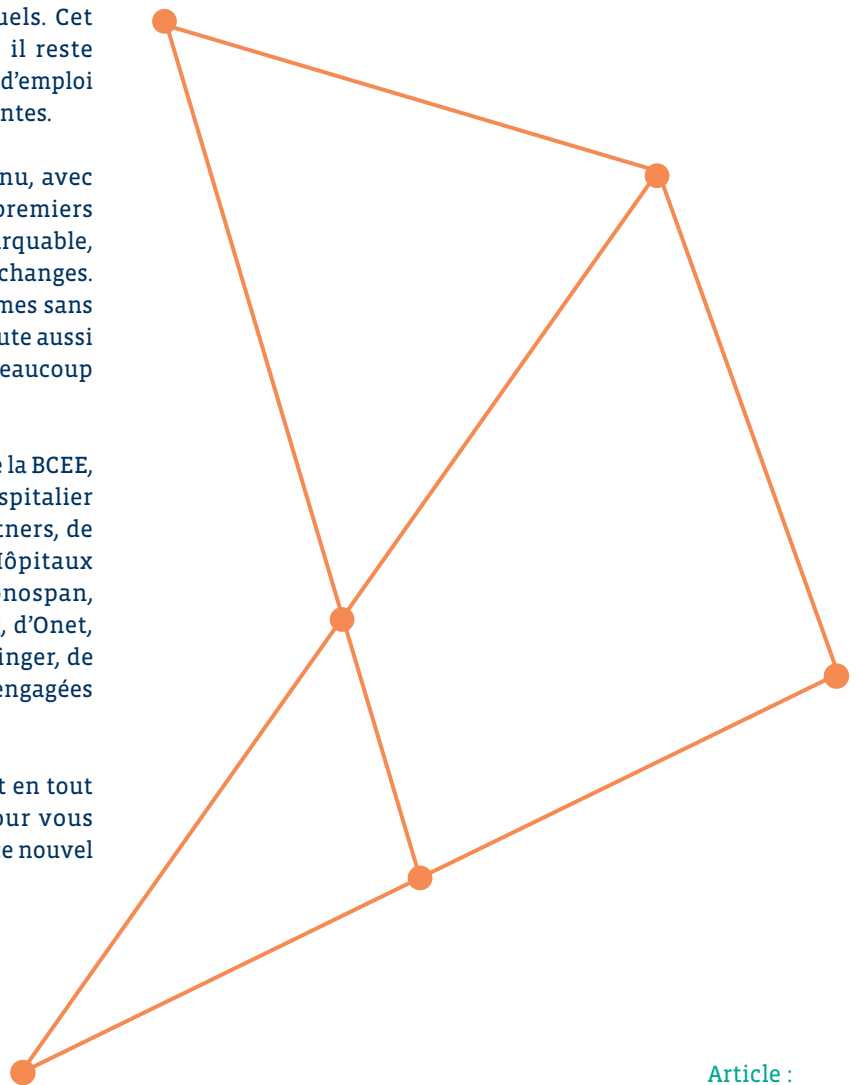
Ce rêve n'en est plus vraiment un...

En fait, c'est exactement ce qui a été mis en place depuis un an avec 27 entreprises luxembourgeoises qui se sont engagées dans le programme « Entreprise, partenaire pour l'emploi » mis en place par l'ADEM en coopération avec l'Union des entreprises luxembourgeoises. Ces 27 entreprises se sont fixé un indicateur quantitatif mesurant la part de demandeurs d'emploi dans l'ensemble des recrutements annuels. Cet indicateur varie entre elles, de 5 % à 45 %, mais il reste systématiquement supérieur à la part de demandeurs d'emploi effectivement recrutés au cours des années précédentes.

Pour atteindre l'objectif établi, nous avons convenu, avec ces entreprises, d'actions à mener ensemble. Les premiers résultats sont très positifs. Ce qui est surtout remarquable, c'est que cet indicateur à atteindre transforme nos échanges. Comme nous avons un objectif commun, nous sommes sans doute davantage concentrés, plus mobilisés, sans doute aussi plus créatifs et, chose essentielle, nous discutons beaucoup plus régulièrement entre nous.

Je voudrais donc remercier les dirigeants d'Auchan, de la BCEE, de la BIL, de BDO, de Cactus, du CHL, du Centre hospitalier du Nord, du CHEM, de Cocottes, de Concept & Partners, de Clearstream, d'Elisabeth, de Forvis Mazars, des Hôpitaux Robert Schuman, de Hornbach, de Husky, de Kronospan, de La Provençale, de Luxair, de Luxcargo Handling, d'Onet, de Panelux-Fischer, de Post, de Raiffeisen, de Reckinger, de Sodexo et de la Stëftung Hëllef Doheem qui se sont engagées dans ce chemin.

J'espère que beaucoup d'autres suivront. L'ADEM est en tout cas à votre service pour vous accompagner et pour vous fournir les données nécessaires à l'établissement de ce nouvel indicateur « embauche de demandeurs d'emploi ».



Article :
ISABELLE SCHLESSER
Directrice de l'ADEM

L'émancipation des salariés, un mythe ?

Le gouvernement actuel s'est engagé, dans son accord de coalition, à moderniser le droit du travail; cette modernisation doit permettre davantage de flexibilité choisie, encadrée et mutuellement bénéfique, au service à la fois des salariés et des entreprises.

La question centrale est donc simple : comment répondre, dans le cadre légal actuel, entre autres, aux demandes concrètes de salariés qui cherchent à mieux concilier leur vie privée et leur vie professionnelle, lorsque ces demandes sont réalisables pour l'entreprise mais juridiquement risquées ?

Quatre situations récurrentes montrent le décalage entre les besoins actuels et les rigidités du Code du travail.

Premier exemple : un salarié souhaite répartir son temps de travail sur quatre jours de 10 heures, au lieu de cinq jours de 8 heures. La demande est claire et répond à un objectif de conciliation, mais le cadre légal limite en principe la durée journalière à 9 heures lorsque le travail est réparti sur cinq jours ou moins. L'employeur se retrouve donc face à une alternative peu cohérente : refuser une organisation souhaitée par le salarié ou risquer que la dixième heure soit traitée comme une heure supplémentaire.

Deuxième exemple : un salarié occupant un poste télétravaillable souhaite commencer sa journée à domicile afin d'éviter les heures de pointe, puis rejoindre les locaux de l'entreprise. La solution paraît pragmatique, mais le temps de trajet après une période de télétravail est assimilé à une pause, alors que le Code du travail ne permet qu'une seule pause non rémunérée par journée. Là encore, l'employeur peut être conduit à refuser une organisation pourtant rationnelle pour le salarié comme pour l'entreprise.

Troisième exemple : un salarié à temps partiel, pour des raisons personnelles ou familiales, souhaite regrouper son temps libre sur certaines périodes de l'année. La demande vise une organisation plus adaptée à sa réalité, mais les règles issues de la réforme de 2016 limitent fortement les marges de flexibilité sur les périodes de référence et peuvent entraîner des congés supplémentaires ou le paiement d'heures supplémentaires. Le cadre actuel transforme ainsi une solution souhaitée en contrainte coûteuse.

Quatrième exemple : un salarié souhaite, pour des motifs personnels ou familiaux, répartir ses deux jours de repos hebdomadaire sur la semaine, par exemple le dimanche et le mercredi, plutôt que de les prendre consécutivement. Cette organisation peut mieux répondre à ses besoins, mais elle risque de priver l'employeur du respect formel du repos hebdomadaire ininterrompu de 44 heures et d'entraîner des compensations supplémentaires. Une demande individuelle raisonnable devient alors juridiquement difficile à accepter.

Ces situations ont un point commun : l'employeur n'est pas empêché par l'organisation du travail, mais par un cadre légal qui transforme sa bienveillance en risque juridique et financier. Conformément à la législation actuelle, il peut être amené à opposer un refus sec à des demandes pourtant exprimées par les salariés eux-mêmes.

La question n'est donc pas de supprimer la protection des salariés, mais de vérifier si certaines règles, conçues dans un contexte social et économique différent, répondent encore aux réalités d'aujourd'hui. Les contraintes familiales, les attentes en matière d'autonomie, l'évolution du télétravail et les difficultés de mobilité imposent de rapprocher le droit du travail de la réalité vécue par les salariés et les entreprises.

Le législateur doit naturellement maintenir des garde-fous et garantir que les choix des salariés soient libres, éclairés et compatibles avec l'organisation de l'entreprise. Mais la modernisation annoncée doit permettre aux employeurs d'accepter, dans un cadre clair et sécurisé, des demandes praticables émanant de salariés émancipés. Un droit du travail moderne ne doit pas opposer protection et flexibilité responsable ; il doit permettre leur articulation au bénéfice des deux parties.

La modernisation nécessaire du droit du travail ne saurait toutefois se limiter à répondre aux seules demandes des salariés. Elle devra également intégrer des adaptations de bon sens, dictées par les contraintes auxquelles les entreprises sont confrontées et par les transformations profondes du monde du travail.

Article :

MARC KIEFFER

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

CDD : une durée déterminée, un contenu qui peut évoluer

Habituellement inspirée par une décision de justice ayant retenu notre attention, la présente chronique juridique trouve cette fois-ci son origine dans une question pratique soulevée par l'un de nos membres. Cette question nous a conduits à consulter la jurisprudence applicable qui a confirmé l'interprétation que nous retenions déjà.

Au-delà de l'arrêt identifié, c'est donc la question posée qui nous a paru mériter d'être partagée, tant elle est susceptible de se présenter dans la pratique de nombreuses entreprises.

La question posée par le membre était la suivante : « *Est-il possible de modifier une clause substantielle d'un CDD ?* » Derrière cette interrogation, à première vue simple, se profilait une difficulté plus large, liée à l'articulation entre la modification substantielle du contrat de travail et les règles encadrant la rupture d'un contrat de travail à durée déterminée.

Pour rappel, après la période d'essai, un CDD ne peut être résilié avec préavis. A ce stade, seules demeurent possibles la résiliation avec effet immédiat pour motif grave et la résiliation d'un commun accord. Or, lorsqu'elle intervient avec préavis, la modification substantielle du contrat de travail suit la même procédure¹ que le licenciement avec préavis, avec, pour le salarié qui la refuse, la possibilité de quitter l'entreprise au jour de son entrée en vigueur et de demander la requalification de sa démission en licenciement abusif².

La question du membre pouvait dès lors être reformulée ainsi : le renvoi opéré par l'article L. 121-7 du Code du travail à des dispositions relatives à la résiliation d'un contrat à durée indéterminée signifie-t-il que la modification substantielle n'est envisageable que dans le cadre d'un CDI ? Ou ce renvoi vise-t-il uniquement à déterminer la procédure applicable à toute modification substantielle du contrat de travail, avec ou sans motif grave ? C'est cette seconde lecture qui doit être retenue.

Afin de conforter cette analyse par un appui jurisprudentiel, nos recherches ont conduit à un arrêt de la Cour d'appel du 11 mars 2010 (n° 34325 du rôle). Dans cette affaire, une salariée engagée sous CDD s'était vu notifier une modification de son contrat de travail selon la procédure prévue à l'article L. 121-7 du Code du travail. Après avoir informé son employeur qu'elle refusait cette modification et qu'elle cesserait de travailler à la date de sa prise d'effet, elle a effectivement quitté son poste, puis introduit une action en justice.

Déboutée en première instance, la salariée a interjeté appel. La Cour d'appel a écarté l'argument selon lequel l'article L. 121-7 ne s'applique pas aux CDD en ces termes : « *L'appelante reproche aux premiers juges de s'être basés sur l'article 121-7 du Code du travail au motif que cet article ne s'applique pas aux contrats de travail à durée déterminée. Ce moyen n'est pas fondé, étant donné que ces dispositions figurent sous le chapitre « contrat de travail en général », de sorte qu'elles s'appliquent tant aux contrats de travail à durée déterminée qu'à durée indéterminée.* »

La Cour d'appel confirme ainsi que l'article L. 121-7 du Code du travail ne se limite pas aux seuls contrats à durée indéterminée. Le CDD demeure un contrat de travail à part entière. S'il obéit à des règles particulières tenant notamment à sa durée et à son formalisme, ces spécificités ne font pas obstacle à l'application de la procédure de modification substantielle.

L'enseignement est finalement aussi simple qu'utile : si la durée du CDD est déterminée, son contenu n'est pas pour autant figé. L'employeur conserve la possibilité d'en modifier substantiellement certaines clauses, pour autant que la procédure légale soit respectée.

¹ Article L. 121-7 du Code du travail

² Voir notre « Brèves de jurisprudence 01/2022 :

La modification d'un élément du contrat de travail »

L'ODL, un partenaire stratégique pour les entreprises exportatrices

Établissement public placé sous l'autorité du ministère des Finances, l'Office du Ducroire Luxembourg (ODL) est l'agence luxembourgeoise de crédit à l'exportation. Il accompagne les entreprises dans leurs projets internationaux, de la préparation commerciale jusqu'à la couverture des risques financiers liés au développement à l'international.

Dans une économie ouverte comme celle du Luxembourg, l'internationalisation constitue souvent un levier essentiel de croissance. Mais elle se prépare bien avant la signature d'un contrat. Avant de se lancer sur un nouveau marché, une entreprise doit comprendre les habitudes de consommation, l'état de la concurrence, les contraintes réglementaires et les obligations juridiques applicables. Elle doit aussi protéger sa propriété intellectuelle, notamment ses marques, brevets ou dessins et modèles, obtenir les certifications nécessaires, adapter sa communication et se faire connaître à l'étranger, notamment par des actions de promotion, la participation à des foires et salons ou à des appels d'offres internationaux.

Ces démarches préalables sont indispensables, mais elles représentent un coût important. Les aides financières de l'ODL visent à réduire ce risque initial et à encourager les entreprises à franchir le pas de l'international. L'ODL peut notamment soutenir la participation à des foires et salons, les actions de publicité internationale, la conception et la traduction de supports commerciaux, les études de marché, les services de conseil, l'enregistrement de marques ou la préparation d'appels d'offres à l'étranger. L'objectif est de permettre aux entreprises d'être visibles, de mieux connaître leurs marchés cibles et de poser les bases d'un développement durable.

Une fois l'opportunité identifiée, d'autres besoins apparaissent. Exporter signifie souvent financer la production, payer ses fournisseurs et accorder des délais de paiement à des clients parfois moins connus. Les entreprises ont alors besoin de trésorerie et de lignes bancaires adaptées. En couvrant partiellement le risque de remboursement de ces lignes bancaires, l'ODL peut faciliter l'octroi de financements plus élevés et, dans certains cas, contribuer à améliorer les conditions proposées.

L'exportation expose également les entreprises au risque de non-paiement. Une seule créance impayée peut effacer la marge réalisée sur plusieurs contrats. Ce risque est renforcé par les incertitudes géopolitiques : instabilité politique, conflits, sanctions, restrictions de transfert de devises ou décisions gouvernementales peuvent empêcher un acheteur pourtant solvable de payer. Ces éléments influencent directement la stratégie commerciale : faut-il entrer sur un marché, accepter un délai de paiement, demander des garanties supplémentaires ou renoncer à un contrat prometteur ?

C'est ici qu'intervient l'assurance-crédit à l'exportation de l'ODL. Avant d'accorder une couverture, l'ODL analyse les acheteurs, les pays et les transactions, ainsi que les aspects KYC et ESG de l'entreprise et du projet. L'assurance-crédit permet ainsi de couvrir le non-paiement résultant de risques commerciaux, comme la défaillance ou la faillite de l'acheteur, mais aussi de risques politiques ou de force majeure.

Au-delà de l'assurance-crédit, l'ODL propose l'assurance des préfinancements à l'importation, l'assurance des investissements à l'étranger et des assurances liées aux garanties bancaires. Ces solutions peuvent éviter à l'entreprise d'immobiliser des liquidités importantes lorsque la banque exige des sûretés pour limiter son risque de non-remboursement en cas d'appel de la garantie. L'ODL peut aussi couvrir les risques liés à l'appel abusif ou arbitraire de garanties.

L'ODL n'intervient pas seulement en cas de sinistre. Sa valeur ajoutée est également préventive : il peut recommander des acomptes plus importants, des garanties complémentaires ou des modalités contractuelles adaptées. Si un sinistre devient inévitable, il accompagne l'exportateur dans le recouvrement de sa créance et procède, le cas échéant, à l'indemnisation.

À chaque étape, l'ODL s'affirme comme un partenaire de référence pour les entreprises luxembourgeoises actives à l'international.



INNOVATION BUILT TO LAST

SHAPING TOMORROW'S DIGITAL INFRASTRUCTURE

SECURITY • RELIABILITY • SUSTAINABILITY • FLEXIBILITY

LUX
20
CONNECT
YEARS

LuxConnect marks 20 years of innovation

On October 15th, LuxConnect will celebrate two decades of building the digital infrastructure that supports Luxembourg's economy, while looking firmly towards the future.

Founded in 2006 with a clear mission to strengthen Luxembourg's competitiveness through high-performance digital infrastructure, LuxConnect has evolved significantly over the past two decades. From its first Data Centers to almost 2.000 kilometres of Dark Fiber, the company has continuously developed secure, resilient infrastructure designed to meet the long-term needs of businesses, public institutions and telecom operators.

"Looking back over the past 20 years, we can be proud of what we have built together. This anniversary is above all an opportunity to thank the "founding fathers", our employees, customers and partners, whose commitment has been instrumental in our journey," says Paul Konsbruck, CEO of LuxConnect.

LuxConnect has also progressively expanded its expertise. Its original activities in data hosting and fibre infrastructure have been complemented by specialized subsidiaries, including LuxProvide, established in 2019 to operate the MeluXina supercomputer, and Clarence, created with Proximus in 2023 to provide sovereign, air-gapped cloud services.

Today, LuxConnect goes beyond its original role as an infrastructure operator, acting as a specialized global integrator capable of supporting customers throughout their infrastructure projects. New strategic developments are already underway, including upgrading infrastructure to support future generations of supercomputers, preparation for the European IRIS² program and a new headquarter in Bettembourg bringing LuxConnect and its subsidiaries together.



Paul Konsbruck, CEO of LuxConnect

The company's recent financial results also demonstrate the strength of its model. In 2025, LuxConnect achieved a record net result of €9.8 million – representing a net increase of 12.6%. In line with its mission, profits are reinvested in infrastructure and continuous improvements to maintain high standards of performance, resilience and innovation. Twenty years on, LuxConnect's ambition remains unchanged: to build infrastructure that is reliable, sustainable and ready for what comes next.

Scan for more info



FROM AMBITION TO IMPLEMENTATION: WHY SUCCESSFUL TRANSFORMATIONS ARE BUILT LONG BEFORE CONSTRUCTION STARTS

Across Luxembourg and beyond, property owners and investors are facing growing complexity. Sustainability targets, new regulatory requirements, changing user expectations and increasing demands on asset performance are reshaping the way real estate is planned and transformed. As a result, transformation projects are no longer simply about upgrading buildings. They have become exercises in long-term value creation, investment planning, governance and stakeholder alignment. Technical solutions remain essential, but they are only part of the equation.

A recent transformation project illustrates this shift. What began as a sustainability-driven assessment quickly evolved into a broader discussion about investment priorities, implementation pathways, stakeholder responsibilities and long-term governance. It became clear that successful transformation requires a framework that aligns strategic objectives, commercial interests, technical realities and contractual requirements from the outset. To achieve this, Drees & Sommer worked alongside legal advisers and project stakeholders to develop a framework that translated strategic objectives into practical implementation.

Beyond Technical Solutions

Many organisations start transformation projects by focusing on technical measures. In practice, however, long-term success depends on how effectively those measures can be implemented and managed over time.

Even the strongest strategy can falter if responsibilities are unclear, decision-making structures are weak or project objectives are not reflected in governance and contractual frameworks.

Successful transformation therefore requires the alignment of:

- › Strategic objectives
- › Commercial interests
- › Technical feasibility
- › Regulatory requirements
- › Governance structures
- › Contractual frameworks
- › Implementation constraints

Only when these dimensions are considered together can organisations develop roadmaps that are both ambitious and deliverable.

Aligning Stakeholders Around a Common Vision

Transformation projects bring together stakeholders with different priorities. Owners focus on asset value, investors on performance and risk transparency, occupiers on operational needs and user experience, while legal, technical and commercial advisers contribute specialised expertise.

The challenge is not managing these perspectives individually but aligning them around a common objective.

Clear governance structures, defined responsibilities and transparent decision-making processes provide the foundation for successful implementation. They create certainty for stakeholders while ensuring projects remain adaptable to changing requirements and market conditions.

Contract Management as the Link Between Strategy and Delivery

One of the key lessons from this project was the role of Contract Management in bridging the gap between strategic ambition and practical delivery.

Transformation programmes often begin with clear objectives, yet achieving those objectives requires more than a vision. It requires structures that govern decisions, allocate responsibilities and manage risks throughout the project lifecycle. Contract Management provides this framework. By connecting strategic, technical, commercial and legal perspectives, it helps ensure that contractual arrangements support project goals, stakeholder expectations and operational realities alike.

For owners, investors and occupiers, this creates greater transparency, stronger governance and increased confidence in implementation.

Where Legal and Project Perspectives Meet

A particularly valuable aspect of the project was the close collaboration between legal advisers and Drees & Sommer.

While legal advisers contributed expertise on contractual structures, regulatory considerations and risk allocation, Drees & Sommer brought together technical, commercial, governance and implementation perspectives.

Together, the project team established:

- › Clear governance principles
- › Transparent decision-making structures
- › Defined responsibilities and interfaces
- › Implementation models aligned with project realities
- › A robust foundation for future investment decisions

Most importantly, contractual and operational considerations were developed in parallel rather than in isolation. This ensured that legal frameworks reflected delivery realities and that technical recommendations remained aligned with governance requirements and stakeholder interests.

Creating the Conditions for Long-Term Success

As real estate projects grow in complexity, organisations increasingly benefit from advisors who can connect legal, commercial and technical perspectives from the earliest planning stages.

Experience shows that transformation success is rarely determined by technical solutions alone. Equally important are the governance structures, contractual frameworks and decision-making processes that support implementation over time. When these foundations are established early, organisations reduce uncertainty, strengthen risk management and create the conditions for successful delivery.

A Model for Future Transformations

When driven by sustainability ambitions, portfolio strategies, regulatory developments or changing occupier expectations, future real estate projects will require increasingly integrated approaches. Legal expertise provides structure, certainty and clarity. Drees & Sommer contributes technical insight, commercial understanding, implementation planning, governance expertise and Contract Management capabilities. Together, these complementary perspectives help transform strategic ambitions into investable, executable and sustainable programmes.

Because ultimately, the success of a transformation project is not defined by the ambition itself, but by the ability to turn that ambition into reality.

About Drees & Sommer

Drees & Sommer is a consulting and implementation partner for Real Estate, Infrastructure and Industry. By bringing together technical, commercial, governance and Contract Management expertise, we help clients turn complex transformation ambitions into structured, investable and executable programmes throughout the entire project lifecycle.

Learn more: <https://www.dreso.lu>





DÉCOUVREZ
NOS ACTIONS
SPÉCIALES*

Célébrons 10 ans d'action. Continuons la transition!

Depuis plus de 10 ans, enoprimes poursuit la même ambition : rendre la transition énergétique accessible, concrète et durable pour tous.

Avec 27 000 dossiers clôturés, 1 600 GWh d'énergie valorisée et plus de 40 millions d'euros de primes octroyées, ce sont des milliers de foyers et d'entreprises qui ont optimisé leur consommation et réduit leur impact. Ensemble, continuons la transition énergétique.

* Plus d'infos sur enoprimes.lu

enoprimes
10 years

Publications de la FEDIL



FEDIL Industry Day 2026 : faire de l'autonomie stratégique un levier de compétitivité industrielle



AI Act update: Enforcement begins as the Digital Omnibus reshapes the timeline



FEDIL position on CS3D guidelines



Public consultation on the Creos Gas and Hydrogen Scenario Report



Obligation scolaire jusqu'à 18 ans et impact sur le CDD



Occupation d'élèves et d'étudiants pendant les vacances scolaires

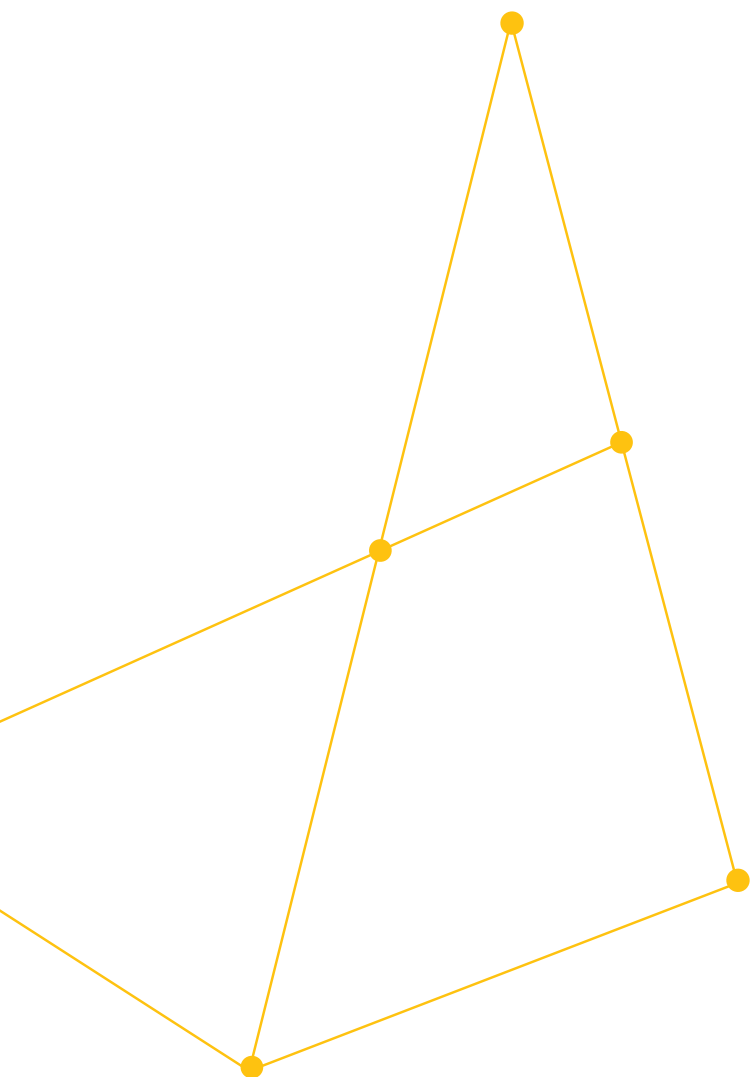


Révision du SEQE-UE : une inflexion nécessaire en faveur d'une décarbonation industrielle réaliste

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 2026 FEDIL

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



Les 4 programmes SNCI pour vous accompagner
dans le financement de vos projets



proStart

financer la
création de
votre entreprise



proTransfer

financer la
transmission
d'entreprises



proInnovate

financer
l'innovation dans
votre entreprise



proDevelop

financer
l'expansion de
votre entreprise



Vous avez un projet d'entreprise que vous souhaitez réaliser ?
Alors n'hésitez pas à nous contacter !
Plus d'infos sur sn ci.lu ou contactez-nous sur credits@sn ci.lu





YOUR
BRIDGE
TO LIFE

SPUERKEESS.LU/locatif

LE LOGEMENT ÉVOLUE.

Les conditions pour investir
dans le locatif aussi !