

Les SME Packages, un vrai coup de pouce pour les petites et moyennes entreprises.



Anticipez les menaces et protégez-vous.



Maximisez votre efficacité avec l'IA.



Alliez économies et durabilité.



Optez pour des solutions digitales adaptées.



Offrez une expérience client sur-mesure.



CONTACTEZ-NOUS

Sommaire

- 03 — Éditorial
- 04 — Scope
- 05 — Faits et chiffres
- 06 — L'entrepreneur, l'étoffe d'un super-héros
- 07 — Faire le bilan
- 08 — Être au clair avec sa stratégie d'entreprise
- 09 — Challenger son *business model*
- 10 — Challenger sa proposition de valeur
- 12 — Challenger son architecture de valeur & Intégrer la digitalisation dans sa stratégie
- 16 — Mesurer sa performance
- 17 — Financer sa croissance
- 18 — Les aides
- 20 — Galaxie des acteurs
- 21 — Les règles du jeu pour éviter le « *Game over* »
- 22 — Témoignages
- 24 — Qui peut m'aider ?

Une publication de la Chambre de Commerce réalisée en partenariat avec **MindForest** Octobre 2025.

Clause de non-responsabilité : même si les informations contenues dans la présente brochure, élaborée par la House of Entrepreneurship, ont été rédigées avec le plus grand soin, elles présentent un caractère purement indicatif et ne peuvent, en conséquence, engager la responsabilité de leur auteur, en raison de leur éventuelle imprécision ou inexactitude. Les informations qu'elle contient n'ont pas vocation à fournir une réponse exhaustive et ne peuvent pas remplacer une consultation approfondie

Dans la présente publication, le générique masculin est utilisé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Éditorial

Être entrepreneur ou dirigeant d'entreprise, c'est comme jouer à un jeu vidéo complexe : il faut anticiper, évoluer, s'adapter aux tendances du marché et parfois changer de stratégie en cours de partie.

Digitalisation, intelligence artificielle, *change management*... ces mots-clés, qui rythment aujourd'hui le quotidien des entreprises, représentent autant de défis que d'opportunités.

Au fil du parcours entrepreneurial, il arrive souvent de se retrouver face à des situations où les décisions à prendre ne sont pas évidentes. Comment faire évoluer son activité ? Comment gérer son équipe tout en entretenant des relations solides avec clients et fournisseurs ? Les choix ne sont pas toujours simples, mais ils sont essentiels pour progresser dans la partie.

Dans ce guide, le dirigeant est comparé à un super-héros de jeu vidéo : doté de compétences uniques, confronté à des niveaux toujours plus exigeants, mais bénéficiant aussi, ici au Luxembourg, de nombreux pouvoirs spéciaux grâce aux aides et accompagnements disponibles.

À travers ce guide, nous souhaitons partager des clés concrètes pour dynamiser votre activité, que votre entreprise soit en phase de lancement ou déjà bien établie.

Témoignages, outils pratiques, éclairages d'experts et présentation des acteurs de notre écosystème ont été réunis pour constituer une véritable boîte à outils, que vous pourrez consulter à tout moment de votre parcours.

Car, comme dans tout bon jeu, l'important n'est pas seulement de franchir un niveau, mais de se préparer au suivant et de jouer avec stratégie pour assurer la pérennité de votre entreprise.

L'équipe de la House of Entrepreneurship

Scope

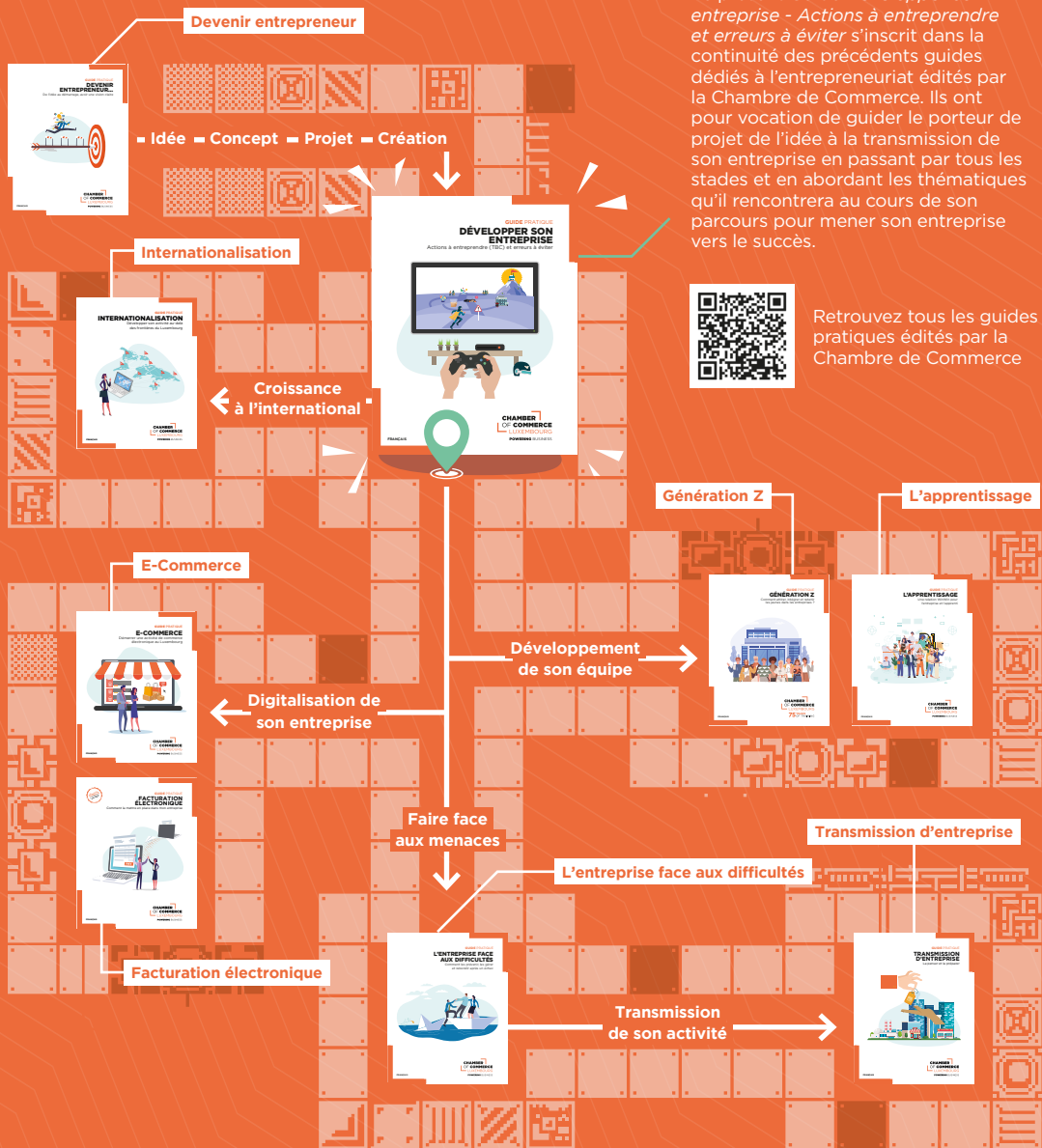


Développer son entreprise

Le présent Guide *Développer son entreprise - Actions à entreprendre et erreurs à éviter* s'inscrit dans la continuité des précédents guides dédiés à l'entrepreneuriat édités par la Chambre de Commerce. Ils ont pour vocation de guider le porteur de projet de l'idée à la transmission de son entreprise en passant par tous les stades et en abordant les thématiques qu'il rencontrera au cours de son parcours pour mener son entreprise vers le succès.

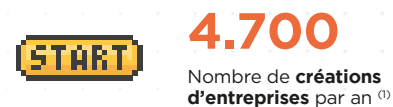


Retrouvez tous les guides pratiques édités par la Chambre de Commerce



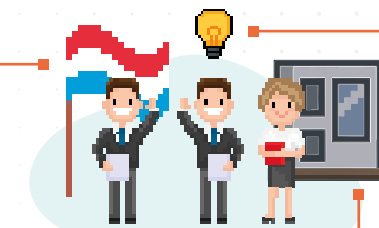
Faits et chiffres

Répartition des entreprises par secteur au Luxembourg ⁽¹⁾ :



Profil entrepreneurial du Luxembourg ⁽²⁾

9,7% de la population en 2023 contre 7% en 2022 et 9,1% en moyenne européenne ⁽³⁾



1 personne sur 6 souhaiterait créer son entreprise en 2024 (contre 1 sur 10 en 2020)

2X plus d'hommes que de femmes

4 entrepreneurs sur 10 ont une société établie depuis plus de 4 ans avec des salariés

Pour se développer, les entreprises misent sur ⁽⁴⁾ :

la formation
63% ont formé leurs employés au cours des 12 derniers mois.

l'innovation
28% ont lancé ou poursuivi un projet innovant.

la RSE
21% ont lancé ou poursuivi un projet RSE.

l'internationalisation
13% ont lancé ou poursuivi un projet d'internationalisation.
17% des entreprises se déclarent exportatrices.

⁽¹⁾ Les entreprises au Luxembourg, Statec, 2021

⁽²⁾ Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2024 / 2025

⁽³⁾ Tendances capturées via le TAE ou Total de l'Activité Entrepreneuriale : indicateur des activités entrepreneuriales émergentes, incluant les entrepreneurs naissants et nouveaux avec moins de 42 mois d'activité rémunérée.

⁽⁴⁾ Baromètre de l'économie, 1er semestre 2025. Enquête réalisée auprès de 580 entreprises du 22 avril au 14 mai 2025.

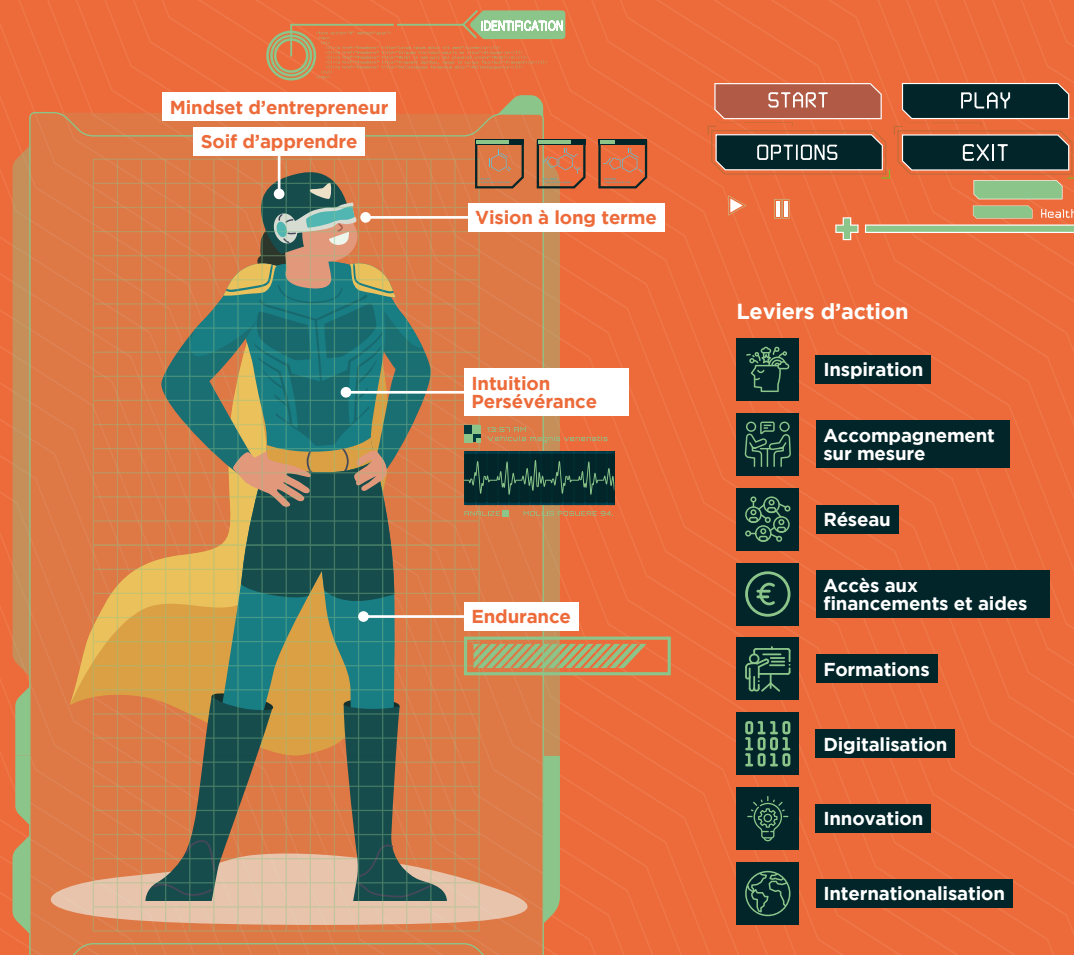
L'entrepreneur, l'étoffe d'un super-héros

Développer son entreprise, c'est être sur tous les fronts, revêtir un costume tantôt de comptable, de manager, de coach,..., c'est cumuler les compétences et les *soft skills*...

Comme tout super-héros, un chef d'entreprise peut mettre du temps à cumuler ses super-pouvoirs. Faire croître son entreprise exige l'acquisition constante de nouvelles compétences.

La House of Entrepreneurship est là pour aider les entrepreneurs à affiner leur vision, développer leur stratégie de croissance, faire croître leur réseau.

Ce n'est pas le costume qui fait le héros, c'est d'avoir une vision et la détermination de contribuer à quelque chose de plus grand que soi.



Faire le bilan

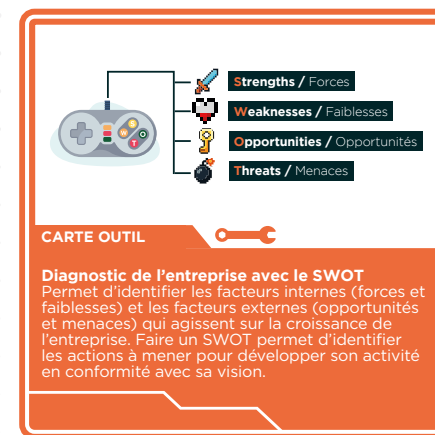
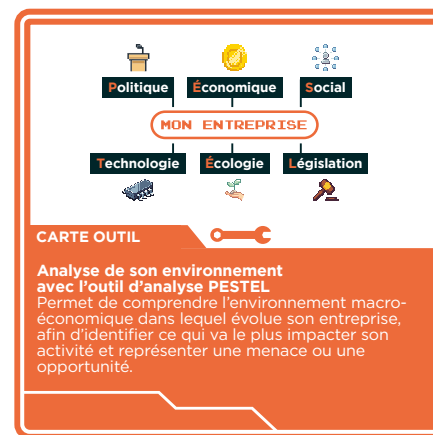
Diriger une entreprise implique d'être sans concession sur sa situation, et de faire régulièrement le bilan (pas uniquement comptable !), pour pouvoir redresser la barre le cas échéant.

En cas de stagnation ou de difficultés, il sera nécessaire de revisiter les hypothèses formulées lors de la création de son entreprise pour vérifier leur pertinence dans le

temps et favoriser la prise des bonnes décisions pour le développement de celle-ci.

(voir le guide « Devenir entrepreneur », p.12 et 13 : *Concrétiser son projet et lancer son entreprise*)

Il existe des outils permettant la réalisation d'un diagnostic à 360° de votre entreprise, comme le PESTEL et le SWOT :



Être au clair avec sa stratégie d'entreprise

Demain

Vous êtes aux commandes de votre entreprise.

Votre objectif : vous devez réaliser la mission que vous vous êtes fixée, en poursuivant une vision qui déterminera les actions à réaliser et les ressources à mobiliser pour atteindre vos objectifs. Vous devez agir en fonction des autres parties prenantes qui constituent votre environnement, guidé par les valeurs ancrées et qui définissent votre manière d'agir.

La vision

est une projection qui encourage à se surpasser pour atteindre ses objectifs.

- A quoi voudriez-vous que votre entreprise ressemble dans le futur ?
- Où voulez-vous aller ?
- Quelle place aura-t-elle dans un contexte différent de celui d'aujourd'hui ? (Quels sont les changements qui sont en train de s'opérer au niveau de votre secteur, de la société,.... ?)



Aujourd'hui

Les valeurs

sont des principes fondamentaux qui façonnent la culture de l'entreprise. Elles caractérisent le fonctionnement de l'entreprise et constituent des repères pour adapter son comportement et prendre des décisions stratégiques.

- Quels sont les principes directeurs auxquels vous êtes profondément attachés ?
- Quels comportements sont inacceptables ?

La mission

constitue la raison d'exister de l'entreprise, qui justifie sa présence sur le marché.

- Quels besoins avez-vous identifié et comment souhaitez-vous y répondre ?
- Qu'est-ce que votre entreprise apporte au marché ? À qui ? Pour quel impact ?

Challenger son business model

Dans le guide «*Devenir entrepreneur*», le créateur d'entreprise était encouragé à réfléchir à sa proposition de valeur pour son client grâce au *Value Proposition Canvas*, et à structurer son idée entrepreneuriale avec le *Business model Canvas* (voir le guide «*Devenir entrepreneur*», p. 9-11 : *Développer son concept*)

Un *business model*, aussi bien pensé soit-il au moment de la création de l'entreprise, ne peut pas être définitif. Il doit pouvoir évoluer au gré des transformations du marché et des besoins des clients. Il est fondamental de ne pas ignorer les évolutions qui pourraient être défavorables sur le long terme.

Il peut être nécessaire d'interroger son *business model* pour faire croître son entreprise, passer des caps, faire un saut technologique, innover ou faire face à la concurrence. Il s'agit de réinventer la façon dont la valeur se crée dans l'entreprise en revisitant sa proposition de valeur et / ou son architecture de valeur.

Remettre en question son *business model* n'est pas chose facile, crée des doutes, nécessite parfois de nouveaux investissements et peut effrayer les collaborateurs. Mais prendre du recul, pivoter plutôt que s'entêter peut permettre d'offrir un nouvel élan à son projet.

PROPOSITION DE VALEUR

Quoi ?

Ce que propose mon entreprise correspond t-il encore à la demande du marché ?

À qui ?

Mes clients sont-ils les mêmes que lors de la création de l'entreprise ? Y en a-t-il d'autres ?

À quel prix ?

Ma stratégie de prix doit-elle évoluer ?

PERFORMANCE FINANCIÈRE

Combien ?

- Quel est le bilan ?
- La balance est-elle positive ?
- Quels sont les capitaux engagés et les coûts de production au regard des revenus générés ?
- Y a-t-il des périodes plus creuses que d'autres ?

ARCHITECTURE DE VALEUR

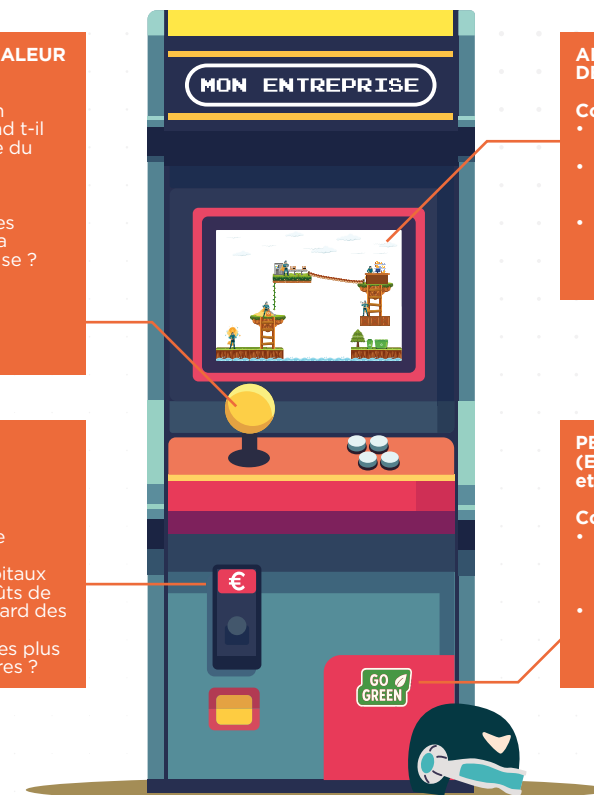
Comment ?

- Ma chaîne de valeur peut-elle évoluer ?
- Des étapes peuvent-elles être ajoutées ou soustraites ?
- L'origine des ressources et compétences peut-elle être modifiée ? Les fournisseurs et partenaires changés ?

PERFORMANCE ESG (Environnementale, Sociale et de Gouvernance)

Combien ?

- Quel est l'impact de mon entreprise sur l'environnement et la société ?
- Comment les enjeux ESG impactent mon entreprise ? (changement climatique, ressources rares, etc.)



Challenger sa proposition de valeur

Challenger sa proposition de valeur, c'est reprendre chacun de ses fondements (le QUOI, le QUI et le À QUEL PRIX ?) et les tourner dans tous les sens pour voir les choses sous un autre angle : y a-t-il d'autres services à proposer, d'autres clients à trouver, d'autres structures de coûts à envisager ? Quelle serait une stratégie de rupture ?

Des méthodes de questionnement existent pour explorer tous les aspects de sa proposition et de son architecture de valeur. La méthode Odysee 3.14⁽¹⁾ est l'une d'entre elle. Elle doit être prise comme un outil pour s'inspirer et trouver ses propres réponses.

SIMPLIFIER L'UTILISATION DU PRODUIT / SERVICE PAR LE CLIENT

Proposer au client une solution complète (financement, maintenance, livraison, recyclage...) pour simplifier sa vie ou son utilisation du produit.

Développer la compréhension intime du client (« *insight* ») pour identifier des problèmes non résolus.

Ex : un moteur de recherche pour trouver un bien immobilier propose des services de courtiers en crédit pour financer son achat.

Ex : la fiduciaire Omnitrust développe une solution permettant d'analyser les données des clients pour en sortir des indicateurs et les alerter en amont en cas de risques sur leur trésorerie. (voir p.22 / *Témoignages*)

EXPLORER UN SEGMENT DE MARCHÉ DIFFÉRENT

Explorer un segment de marché différent (luxe, milieu de gamme)

Ex : une grande surface de bricolage s'associe avec des partenaires (spécialistes portes, revêtements, sanitaires, décoration,...) pour ouvrir un showroom dédié à l'aménagement d'intérieur haut de gamme.

Sortir de son secteur d'activité

Ex : Cloé Guibal, passée de coach sportive à coach pour chefs d'entreprise. (voir p.23 / *Témoignages*)

REVOIR SA STRATÉGIE DE PRIX

Envisager une offre *low cost*, freemium, payée par la publicité d'un tiers ou via la *tokenisation*

Low cost (pour pénétrer le marché) : gagner sur le coût de production en faisant faire une partie par le client

Freemium : offrir une partie du produit et faire payer des options, pour attirer le client et l'orienter vers des offres premium

Ex : des sites d'annonces d'objets de seconde main proposent de publier une annonce gratuitement, avec des options payantes (plus de photos, mise en avant,...)

Publicité : coûts payés par un annonceur

Tokenisation : achat d'un bien par parts pour permettre par exemple l'accès à la propriété.

(1) Réinventez votre business model. Dunod, 2023.

DÉVELOPPER LA FONCTIONNALITÉ OU L'ÉMOTION DE VOTRE PRODUIT

Ex : les stations essence, d'arrêts nécessaires pour faire le plein, sont devenues des points de vente offrant produits et services sur des horaires étendus.

MODIFIER LES SOURCES DE REVENUS

Faire payer l'utilisateur autrement : à l'usage ou à la location plutôt qu'à l'achat, faire payer par un tiers, se rémunérer sur les économies ou les gains réalisés par les clients.

Ex : un loueur de voitures, qui complète un modèle de location à la journée ou à la semaine par un modèle de location à la minute (comme on loue un vélo dans la rue).

S'OUVRIR À D'AUTRES PARTIES PRENANTES

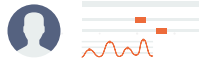
Faire de l'intermédiation, créer une place de marché et mettre en contact des demandeurs et des offreurs (type Airbnb)

Ex : l'intermédiation touche tous les secteurs : location saisonnière, de voitures, rendez-vous santé, beauté,...

RÉFLÉCHIR À SA CIBLE DE CLIENTS

S'écarter des marchés hyper concurrentiels et trouver une niche inexploitée, créer un nouveau marché en s'appuyant sur les besoins insatisfaits des clients.

Ex : Manzoku, parti de la vente de kits de ramen dans les supermarchés, a ouvert une épicerie pour vendre plus d'ingrédients japonais et les ramens directement aux consommateurs, puis un bar à ramen pour les consommer sur place. (voir p.22 / *Témoignages*)



CARTE OUTILS

Définir un persona représentant son client idéal, à l'aide d'une *empathy map*.

- Qui est-il ?
- Que fait-il ?
- Par qui peut-il être influencé ?
- Quels sont ses besoins, ses difficultés ?

Challenger son architecture de valeur

S'interroger sur son architecture de valeur, c'est se demander où se situe la valeur ajoutée dans sa chaîne de valeur, quelles étapes pourraient être supprimées, sous-traitées, dématérialisées ?

Ces questions passent par l'analyse détaillée des processus internes, des relations avec ses fournisseurs et autres prestataires intervenant dans la chaîne de production.

Remanier voire supprimer des étapes de la chaîne de valeur

Revoir la façon de concevoir (penser éco-conception), d'acheter les matières premières, de produire, de vendre, d'acheminer les produits,...

Ex : les fermiers qui proposent leurs produits en circuits courts via des frigos disponibles 24h / 24.



CONCEPTION

Identifier de nouveaux intrants dans la production

(nouvelles matières premières ou équipements, nouvelles sources de financement, nouvelles sources d'expertises)

Ex : le crowdfunding, qui permet de financer des projets en faisant appel à une communauté.



ACHATS

Passer du produit au service

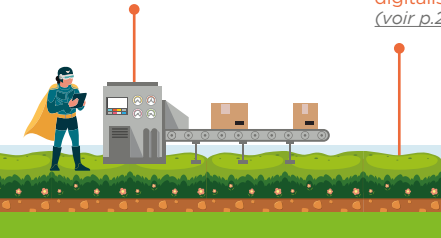
Ex : des fabricants de pneus, qui louent une capacité de rouler (donc des km garantis) plutôt que de vendre des pneus. La maintenance se fait au travers de partenaires locaux.



PRODUCTION / SERVICE

Offrir une offre complémentaire à une offre existante proposée par un autre acteur

Ex : le nettoyage des containers à poubelle, calé sur le jour du ramassage des ordures.



Exploiter ses ressources stratégiques

Tirer profit des ressources tangibles (infrastructures) ou intangibles (réputation, marque), de ses compétences uniques développées au fil des années pour les monnayer.

Ex : la fiduciaire Omnitrust (voir Proposition de valeur) qui propose des packages encapsulant ses compétences en matière de digitalisation pour en faire une offre à destination de ses confrères. (voir p.22 / Témoignages)



MARKETING ET STRATÉGIE DE PRIX

Intégrer la digitalisation dans sa stratégie

Faire de la data et du digital une partie intégrante de sa stratégie d'entreprise permet d'atteindre ses objectifs en termes d'amélioration de la performance, de rupture des silos organisationnels, d'acquisition et de fidélisation de ses clients grâce à une meilleure expérience utilisateur et une meilleure connaissance de leur profil, d'une meilleure gestion des ressources, etc.

Digitaliser, c'est aussi exploiter le potentiel de disruption offert par la « big data », en mettant en place un écosystème digital où ce sont les données qui structurent le modèle économique.

Bâtir de nouvelles offres à partir de la data

Créer une offre reposant sur la data (prix de voyages variant suivant météo, volume de demandes,...) ou collecter et agréger d'énormes volumes de données pour les revendre à des tiers (pour des campagnes marketing ou de la maintenance prédictive).

CARTE BONUS ★★★

Fit 4 Digital
Contribution aux frais de diagnostic sur la maturité digitale

Exploiter le potentiel de l'IA

Analyser où l'IA peut faire gagner du temps (recherche, rédaction...), et comment l'utiliser pour offrir un service supplémentaire aux clients.

CARTE BONUS ★★★

SME Packages AI
Exploitation de l'IA dans les processus de l'entreprise.

Améliorer sa performance

Analyser ses processus internes et identifier à quels endroits il peut y avoir optimisation (automatisation des tâches, réduction des erreurs,...)

Ex : gestion et automatisation des tâches récurrentes telles que facturation, comptabilité, gestion RH, gestion des stocks...

CARTE OUTILS

Mettre en place un ERP pour

- Centraliser la gestion de l'entreprise
- Corréler les données

CARTE BONUS ★★★

SME Packages Digital
Epauler les entreprises dans l'implémentation d'outils digitaux.

Tirer parti des clients actuels

Mieux connaître ses clients et leur proposer des services correspondants à leurs profils, comportements d'achats ou événements dans leur vie.

Adapter le prix

Tarifification dynamique en fonction de critères tels que météo, stocks, jour, flux de demande.

Sécuriser les données personnelles de ses clients et autres parties prenantes

Veiller à respecter le RGPD, le droit à l'oubli et le consentement.

CARTE OUTILS

DAAZ :
Plateforme dédiée à l'accompagnement des entreprises luxembourgeoises dans leur mise en conformité RGPD
<https://daaz-gdpr.lu/>

CARTE OUTILS

Adopter un CRM pour

- Cumuler les données sur ses clients et prospects
- Retracer l'historique de la relation
- Les fidéliser et proposer une offre adaptée
- Personnaliser les campagnes marketing

Challenger son architecture de valeur

Adopter une approche omnicanale (physique et digital)

Vendre en ligne (via son site ou des plateformes) et livrer à domicile ou dans des points de vente.

Ex : une librairie locale qui concurrence à sa façon le géant Amazon en privilégiant le contact personnel et les services à valeur ajoutée tels que la recherche de livres difficilement accessibles.



Introduire une technologie

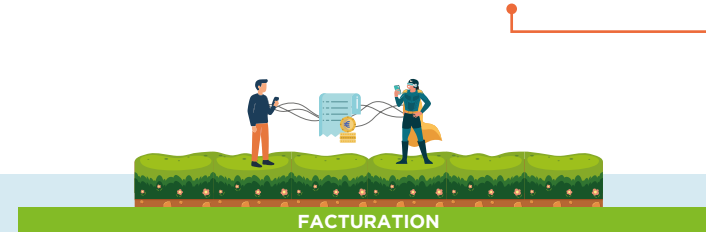
Avoir le monde à portée de doigts avec son smartphone a permis de réinventer de nombreux business models.

Ex : une société de transport en commun qui devient société de taxis en permettant d'appeler une voiture de l'endroit où l'on se trouve.



Passer d'une chaîne de valeur linéaire à une chaîne de valeur circulaire, intégrant le recyclage du produit

Ex : des matériaux de construction démontables et remontables, pour pouvoir être réutilisés.



CARTE BONUS ★★★

SME Packages Service
Identification de solutions concrètes pour fidéliser vos clients (atmosphère, relation clientèle, produits)



Intégrer la digitalisation dans sa stratégie

Acquérir de nouveaux clients

Faire de son site internet un levier de croissance, veiller à son référencement dans les moteurs de recherche, lancer des campagnes de marketing digital, pour améliorer sa visibilité et générer des contacts qualifiés.

CARTE OUTILS

Mettre en place un CMS
pour créer et gérer les contenus de sa présence en ligne

CARTE BONUS ★★★

SME Packages Digital
Épauler les entreprises dans l'implémentation d'outils digitaux.

Soigner sa présence en ligne

Penser vente omnicanale (combiner présence en ligne et point de vente), définir une stratégie de présence en ligne en fonction de son public et de son contenu (site internet responsive, e-commerce, médias sociaux).

CARTE OUTILS

Suite Google :

- **Fiche MyBusiness** pour une meilleure visibilité
- **Ads** pour gérer des campagnes publicitaires
- **Analytics** pour analyser le trafic de son site

CARTE OUTILS

Exploiter Facebook, LinkedIn, Instagram, pour :

- Communiquer sur son actualité
- Animer une communauté

Se protéger contre les cyber-attaques

Mettre en place des solutions de sécurité informatique (pare-feu, antivirus, détection d'intrusions,...) Se mettre en conformité avec la directive NIS2 si concerné. Automatiser une sauvegarde régulière des données (back-up, cloud, redondance).

CARTE OUTILS

Sensibiliser à la cybersécurité avec NC3 :

- Former
- Évaluer les risques
- Déployer des solutions et des pratiques

<https://nc3.lu>

CARTE BONUS ★★★

SME Packages Cybersecurity
Analyse et mise en place de protections contre les cyber-attaques.

Faire signer les contrats électroniquement

Professionnaliser la partie contractuelle et veiller à avoir un niveau de sécurité adapté (faire appel à un prestataire de confiance, respectant la conformité à eIDAS et le RGPD).

CARTE OUTILS

Choisir un prestataire de service de signature électronique pour :

- Sécuriser la transaction et limiter les litiges
- Garantir l'authenticité du contractant

Passer à la facturation électronique

Obligatoire pour toutes les transactions et tailles d'entreprises progressivement et au plus tard courant 2027.

CARTE OUTILS

Adopter la facturation électronique pour :

- Réduire le temps de traitement administratif
- Accélérer les délais de paiement
- Avoir une meilleure traçabilité et faciliter sa comptabilité

<http://efacturation.public.lu>

(Voir aussi le guide « Facturation électronique »)

Personnaliser le service au client et améliorer la qualité de service

Ex : mettre en place des systèmes d'évaluation et réagir aux notes laissées par les clients.

Enrichir l'expérience client

Faciliter la prise de rendez-vous, la gestion de son compte, la consultation des notices techniques des produits achetés.

CARTE OUTILS

Implémenter un support client omnicanal (e-mail, chat, WhatsApp, téléphone, chatbot IA)

Mesurer sa performance

Établir des mesures pour juger de la performance de son *business model* est capital pour faire croître son entreprise.

Il est indispensable de tenir sa comptabilité à jour et de maîtriser ses principaux ratios financiers, tout en intégrant progressivement les ratios ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance).

Les rapports annuels comportent d'ailleurs de plus en plus souvent une partie sur la performance

extra-financière, mesurée par les critères dits « ESG ». *(Pour aller plus loin : House of Sustainability)*

Chaque entreprise devra identifier les indicateurs financiers et ESG les plus pertinents dans son contexte, et la manière de les mesurer.

Les KPI (*Key Performance Indicators*) sont des outils essentiels de pilotage pour mesurer l'atteinte des objectifs définis auparavant, identifier les écarts et ajuster la stratégie.



Indicateurs de mesure de la performance financière

- **Chiffre d'affaires** (qui mesure le succès de la proposition de valeur auprès des clients)
- **Coûts opérationnels**
- **Capitaux engagés** pour faire fonctionner le *business model* (immobilisations et besoins en fonds de roulement). Ils sont directement impactés par les choix faits dans l'architecture de valeur
- **Résultat**
- **Autres** : soldes intermédiaires de gestion, vigilance sur les comptes clients et fournisseurs, marge brute

Ex : un *business model* basé sur la location suppose une immobilisation importante de ressources et des revenus étalés dans le temps.

D'autres KPI liés à l'activité doivent être identifiés par l'entreprise, comme le volume des ventes, le nombre de clients, leur taux de fidélisation et de satisfaction, etc.

Indicateurs de mesure de la performance ESG ⁽¹⁾

Environnement :

- Réduction de la consommation d'énergie et de l'empreinte carbone
- Réduction des déchets et application des principes d'économie circulaire
- Absence de pollution de l'air, de l'eau et du sol

Social :

- Sécurité et santé au travail
- Heures de formation
- Code de conduite ou politique de respect des droits humains

Gouvernance :

- Absence de corruption et pots-de-vin
- Limitation des revenus provenant du secteur des combustibles fossiles
- Égalités de genres

Intégrer la performance environnementale et sociale dans son *business model* exige des prises de position en matière d'offre, de mode de rémunération, de population à servir.

Ex : Les banques tiennent de plus en plus compte des performances ESG d'une entreprise lorsqu'elles définissent l'octroi de crédits et l'ajustement des taux.

(1) Source : Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed SMEs (VSME)

Financer sa croissance

Au cours de son existence, une entreprise peut avoir besoin de fonds pour investir (matériel, locaux, expansion) ou accompagner sa croissance (besoin en fonds de roulement).

Pour obtenir un prêt ou une ligne de crédit, l'entrepreneur doit prouver que l'investissement repose sur une croissance solide ou des prévisions réalistes.

Que présenter à son banquier pour décrocher un financement ?

- une présentation claire de l'activité, de la stratégie commerciale et des projections de croissance
- des fonds propres ou réserves pour contribuer au financement et augmenter sa crédibilité
- une situation financière saine et transparente, appuyée par des comptes récents et exempts d'anomalies (surendettement, importantes dettes envers l'État...)
- un business plan mis-à-jour, comprenant un plan de financement avec des projections réalistes
- un portefeuille de clients et prospects qualifiés (offres signées ou partenariats avec des clients stratégiques)
- des signaux de visibilité croissante (augmentation du trafic, des abonnés ou de l'engagement sur les réseaux sociaux).

Autres bonnes pratiques

- maintenir une bonne relation avec son conseiller et le tenir informé de la vie de son entreprise, être proactif et répondre rapidement à ses demandes d'information *(voir p.22 / Témoignage de Manzoku)*
- vérifier en amont son éligibilité aux aides disponibles *(voir p.18 / Les aides)*
- anticiper la demande d'aide ou de financement et introduire le dossier suffisamment en avance car l'instruction des dossiers peut être longue
- se faire accompagner : la House of Entrepreneurship de la Chambre de Commerce offre des conseils gratuits sur les financements et aides disponibles.

QUELLES SONT LES SOURCES DE FINANCEMENT ?



Fonds propres ou capitalisation

Permettent de renforcer la structure financière de l'entreprise. Avoir du capital montre aux banques que l'on contribue à l'effort d'investissement.

Les fonds propres peuvent être apportés par :

- de nouveaux associés / du capital-risque
- les bénéfices générés et réinvestis
- les fonds propres des associés.



Subventions étatiques

Permettent d'obtenir une ressource complémentaire pour réaliser les projets de développement. Doivent généralement être préfinancées par l'entreprise. *(voir p.18 / Les aides)*

Voir aussi le guide « Devenir entrepreneur », p.16 : Financer le démarrage de son entreprise.



Financements bancaires & publics

Permettent d'augmenter les ressources de l'entreprise contre remboursement.

- Crédit privé : emprunt bancaire, ligne de crédit, leasing
- Crédit public : SNCF



Système de soutien complémentaire

Permet d'obtenir un soutien sous forme de caution, ce qui rassure la banque.

- Prêt d'investissement
 - Ligne de crédit
- Par la Mutualité de Cautionnement et la Mutualité des P.M.E.

Bounce : garantie couvrant 80 % des financements bancaires jusqu'à 150.000 euros. Mesure temporaire.

Témoignage de Neill Henderson, Manzoku

« Vous devez convaincre le banquier de croire au succès de votre projet et, surtout, de croire en vous : quel est votre parcours ? Êtes-vous digne de confiance et responsable ? Concernant votre business plan, les projections sont-elles plausibles ?

Il faut pouvoir amener une partie substantielle financée sur fonds propres. Nous avons demandé une garantie

bancaire à la Mutualité de Cautionnement afin de réduire le risque pour la banque.

Nous avons également sollicité l'aide à l'investissement du Gouvernement. Cependant, celle-ci est très stricte et ne soutient que les entreprises qui peuvent afficher des bénéfices et un bilan positif. »

Les aides

- 1 Fit 4 Digital**
Programme d'accompagnement et de co-financement des entreprises. Contribution aux frais de diagnostic et de mise en oeuvre.
- 2 SME Packages Digital**
Accompagnement des entreprises dans l'implémentation d'outils digitaux.
- 3 SME Packages AI**
Exploitation de l'IA dans les processus de l'entreprise.
- 4 Fit 4 AI**
Analyse et plan d'actions pour intégrer l'IA.
- 5 SME Packages Cybersecurity**
Analyse et mise en place de protections contre les cyber-attaques.
- 6 SME Packages Sustainability**
Solution concrète pour réduire son impact environnemental.
- 7 Fit 4 Sustainability**
Bilan de l'impact environnemental de ses activités et préconisations.
- 8 Starter kit RSE**
Accompagnement individuel pour initier la transition durable au sein de son entreprise. Accès à la toolbox RSE et à un expert agréé.
- 9 Klima Agence**
Aide pour l'installation de bornes pour véhicules électriques.

Pour aller plus loin :



SME Packages



Programmes Fit 4



- 10 Aide à l'investissement (Ministère de l'Économie)**
Aide à l'investissement pour diversifier ou faire croître l'activité. L'aide peut prendre la forme d'une subvention en capital, d'une avance récupérable ou d'une bonification d'intérêts.
- 11 Aide au conseil (Ministère de l'Économie)**
Aide ponctuelle au conseil par des conseillers extérieurs.
- 12 Office du Ducreire et COPEL (Comité pour la promotion des exportations luxembourgeoises).**
Participation financière à la prospection à l'international et contribution aux frais marketing, de publications et d'exposition.
- 13 SME Packages Service**
Identification de solutions concrètes pour fidéliser vos clients (atmosphère, relation clientèle, produits).
- 14 Aide à la formation (INFPC)**
Co-financement de l'investissement annuel en formation professionnelle continue.
- 15 Aide à l'embauche (ADEM)**
L'ADEM accorde des aides financières aux employeurs sous forme de bonifications d'impôt ou de remboursements partiels des salaires
- 16 Fit 4 Innovation**
Aider les PME à optimiser leurs opérations afin de dégager des ressources. Contribution au frais de diagnostic et de mise en oeuvre par un consultant.
- 17 Fit 4 Start**
Programme d'accélération pour les entreprises axées sur la technologie et les données. Coaching, financement attractif sans prise de participation, accès à des réseaux clés.
- 18 Aides RDI (Ministère de l'Économie)**
Aides destinées aux entreprises porteuses d'un projet de recherche, de développement ou d'innovation



Aide à l'investissement

Galaxie des acteurs

La House of Entrepreneurship a réalisé avec l'Université du Luxembourg une représentation de l'écosystème entrepreneurial sous forme de cartographie dynamique. Elle permet de naviguer parmi les nombreux acteurs, qu'ils soient publics ou privés, et d'identifier ceux qui pourraient aider les entrepreneurs dans leur parcours.

Cette page n'est qu'un extrait de cette cartographie, qui est régulièrement complétée. Vous la trouverez dans son intégralité et à jour en scannant le QR code en bas de page.



Mapping complet de l'écosystème entrepreneurial du Luxembourg

Les règles du jeu pour éviter le « Game over »

<p>CARTE CONSEILS</p> <p>Savoir adapter son business plan initial, saisir les opportunités qui se présentent, se remettre en question et grandir par étapes. <i>(voir p.22 / Témoignages de Manzoku)</i></p>	<p>CARTE CONSEILS</p> <p>Être proactif, poser des questions et prendre des conseils, profiter des expertises et expériences accessibles au travers des réseaux d'entrepreneurs présents dans l'écosystème.</p>	<p>CARTE CONSEILS</p> <p>Savoir s'entourer, déléguer les tâches qui peuvent être faites, voire mieux faites, par un partenaire de confiance ou un collaborateur, pour se concentrer sur les aspects stratégiques.</p>
<p>CARTE CONSEILS</p> <p>Anticiper le temps nécessaire pour signer des accords, le processus de décision peut être long. S'assurer d'avoir de la réserve de trésorerie pour survivre pendant cette période. <i>(voir p.23 / Témoignages de Tees)</i></p>	<p>CARTE CONSEILS</p> <p>Tirer parti des nouveaux collaborateurs, et leur demander de partager leurs observations (rapport d'étonnement).</p>	<p>CARTE CONSEILS</p> <p>Faire un suivi régulier de sa trésorerie (entrées et sorties de fonds). Se faire accompagner par une fiduciaire. Trouver un banquier qui croit en son projet et le soutient dans les débuts difficiles.</p>
<p>CARTE CONSEILS</p> <p>S'immerger régulièrement dans le quotidien de ses clients (ou potentiels clients), emprunter d'autres lunettes, un autre costume. <i>(voir p.22 / Témoignages d'OmniTrust)</i></p>	<p>CARTE CONSEILS</p> <p>Participer à des séminaires, suivre des podcasts hors de son centre d'intérêt immédiat, pour créer des connexions et faire naître des idées. <i>(voir p.22 / Témoignages d'Aromika)</i></p>	<p>CARTE CONSEILS</p> <p>Élargir son champ de vision, comment faire profiter d'autres cibles de ses compétences ? Croire en soi, ne pas écouter les discours décourageants. Adopter un mode essai-erreur. <i>(voir p.23 / Témoignages de Cloé Guibal)</i></p>

(Voir aussi le guide « L'entreprise face aux difficultés » p.9 : Réagir aux premières difficultés & p.22 : Les écueils à éviter pour maintenir son entreprise à flot)

Témoignages



MANZOKU, du kit de ramen au restaurant cité dans le Gault&Millau Neill Henderson et Mei Chan, fondateurs et dirigeants

Nous avons commencé petit en proposant des kits de ramen à faire soi-même dans les supermarchés. A vrai dire, ni le restaurant ni même l'épicerie ne faisaient partie de notre business plan au début.

Nous avons créé l'épicerie presque par accident, en écoutant le besoin des clients qui voulaient plus d'ingrédients provenant du Japon et se fournir en riz et en sauces pour préparer des plats plus authentiques à la maison.

Nous avons commencé par une épicerie « pop up », puis petit à petit nous avons proposé de la vente de ramen à emporter et des livraisons. Après le Covid, nous avons proposé quelques places pour s'asseoir et manger sur place.

Le bar à ramen fonctionnait bien, nous commençons à être à l'étroit, alors nous avons trouvé un local tout proche pour accueillir l'épicerie, ce qui nous a permis d'agrandir le restaurant. Il figure depuis l'année dernière dans le guide Gault&Millau, ce qui est une immense fierté.



OMNITRUST, transformer un parcours vers la digitalisation en une nouvelle offre Aurore Calvi, dirigeante

J'étais convaincue que la digitalisation pouvait permettre de renforcer le lien avec nos clients et avoir une vraie valeur ajoutée.

Nous nous sommes lancés dans le développement d'un portail client, qui ne serait pas un simple réceptacle de documents financiers, mais un outil pour le pilotage de leur entreprise. En utilisant la big data, il est possible de sortir en instantané des KPI de performance, de disposer d'un tableau de bord témoignant de la santé de l'entreprise. Le dirigeant n'a plus à attendre la fin de l'année pour prendre des décisions. Nous remplissons alors pleinement notre rôle de partenaires aux côtés de nos clients.

Nous voulons aussi faire profiter des confrères de l'expérience que nous avons acquise au cours de ce parcours de digitalisation de notre fiduciaire, au cours duquel nous avons dû faire face à des difficultés. Nous avons encapsulé cette connaissance et la proposons comme un service à d'autres fiduciaires qui souhaiteraient se lancer dans le même parcours de digitalisation. C'est un nouveau volet de notre *business model*.



AROMIKA PARFUM, du monde de la finance à celui de la parfumerie Alessandra D'Erasmo, fondatrice et dirigeante

Anciennement employée dans la finance, c'est après avoir découvert en Italie le concept de création de parfum sur-mesure que j'ai voulu proposer ce service au Luxembourg. Avoir déjà une formation dans le domaine de l'esthétique et m'y connaître en gestion financière n'a pas empêché que ce soit un véritable saut dans le vide. Mon employeur m'a permis une transition en douceur en m'accordant un mi-temps pendant 18 mois, afin de développer mon entreprise.

Être entrepreneuse, c'est faire tous les métiers : achat, vente, comptabilité, marketing,...

Il faut aussi veiller à anticiper les taxes (comme la TVA, la couverture sociale), qui ne sont pas visibles au début.

Enfin, il est bénéfique de faire partie de réseaux d'entrepreneurs, pour pouvoir échanger et se sentir moins seul. Car même s'ils ne sont pas du même domaine, ils partagent souvent les mêmes doutes et questions. Ainsi, lorsque j'ai participé au coaching collectif de la House of Entrepreneurship, nous avons pu échanger entre entrepreneurs et garder le contact après le coaching.



MICROTIS, du département IT de EY à un écosystème RH utilisant l'IA comme levier Pascal Robert, co-fondateur

Spin-off d'EY Luxembourg, Microtis a été fondée en 1997 sur la conviction que les Ressources Humaines allaient devenir un levier stratégique dans l'entreprise. Ces dernières devaient se libérer des tâches administratives (gestion des congés, salaires...) grâce à la digitalisation de la fonction RH, pour se concentrer sur le développement des collaborateurs.

Ainsi toutes les questions courantes régulièrement posées aux RH, par exemple sur le solde de congés, la fiche de paye, peuvent trouver réponse via un chatbot intégré dans MyGesper, le portail RH qui comprend à la fois les documents internes (procédures,...), les données personnelles et la législation luxembourgeoise.

Dernièrement nous avons développé le Gesper Payroll Engine, qui s'interface avec l'ERP des entreprises pour automatiser la gestion des salaires. Pour promouvoir cette solution nous avons sollicité les SME Packages Digital et développé un site dédié.

Le soutien n'a pas été que financier, il a aussi été un catalyseur de structuration, il nous a poussé à formaliser contenus et plan de communication.



CLOÉ GUIBAL, de sportive de haut niveau à coach pour chefs d'entreprise Préparatrice mentale et formatrice diplômée

Sportive de haut niveau alors que j'ai commencé tardivement dans ma discipline (gymnastique rythmique), je me suis rendu compte que c'était ma capacité à visualiser mentalement les figures à réaliser qui m'aidait à performer. C'est ce qu'on appelle l'imagerie mentale. J'ai compris que je pouvais partager cette capacité et aider les autres sportifs à se dépasser, quelle que soit leur discipline. Ma vision à ce moment-là était de devenir entraîneur.

Après un premier cycle d'études pour devenir entraîneur, j'ai poursuivi par un master en préparation mentale, car j'étais convaincue que le mental

compte autant que le physique dans la préparation d'une compétition.

Arrivée au Luxembourg peu de temps avant le Covid, je suis passée d'entraîneur à coach individuel en distanciel, et j'ai réalisé que je pouvais appliquer mes méthodes au monde de l'entreprise. Un chef d'entreprise peut travailler son leadership comme le ferait un entraîneur, pour encourager ses équipes à donner le meilleur d'elles-mêmes.

Pour gérer ma propre entreprise, j'ai entamé un cycle « Booster votre entreprise » avec la House of Entrepreneurship, où l'on m'a recommandé de professionnaliser ma présence en ligne, grâce aux SME Packages. Ce site, cumulé aux efforts faits précédemment, a vraiment fait décoller le nombre de demandes pour mes services.



T'EES ICE TEA, de la communication digitale à la vente de thés Aleks Panzone, co-fondateur

Un master en entrepreneuriat et innovation en poche, 2 camarades et moi-même avons lancé notre agence de communication digitale dédiée aux PME. Nous avons vite réalisé qu'il était difficile de convaincre, que nous avions besoin de montrer ce que nous pouvions donner une campagne de communication avec un produit tangible. C'est comme cela que nous sommes devenus distributeurs de thé glacé, puis de jus de pommes, en étant fidèles à nos 4 valeurs : local, social, écologique et naturel.

Le principal challenge dans nos projets a été de convaincre de notre expertise, malgré notre jeune âge. Alors qu'il a été facile de mener des accords avec des petits commerces, nous avons été surpris du temps longs nécessaires pour signer avec la grande distribution. Il faut avoir de la réserve en attendant. Pour garantir une sécurité financière, nous cumulons les casquettes d'entrepreneurs et d'employés à 50 %.

Nous avons aussi pris conscience que la théorie apprise à l'école est parfois éloignée de la pratique. A ce titre, le mentorship reçu de l'Université du Luxembourg et le coaching collectif de la House of Entrepreneurship nous ont aidé à réfléchir à notre positionnement et à cadrer nos idées.

Qui peut m'aider ?

La **House of Entrepreneurship** soutient les entrepreneurs à toutes les étapes de la vie de leur entreprise, en phase de démarrage, de croissance, de difficultés ou de transmission.

Nos missions : informer, sensibiliser, accompagner et connecter les entrepreneurs

HOUSE OF
ENTREPRENEURSHIP
powered by the Luxembourg Chamber of Commerce

Luxembourg-Kirchberg - 14, rue Erasme
Mondorf-les-Bains (Sur rendez-vous)
Esch-sur-Alzette (Sur rendez-vous)



Tél : (+352) 42 39 39 - 330
info@houseofentrepreneurship.lu
www.houseofentrepreneurship.lu

