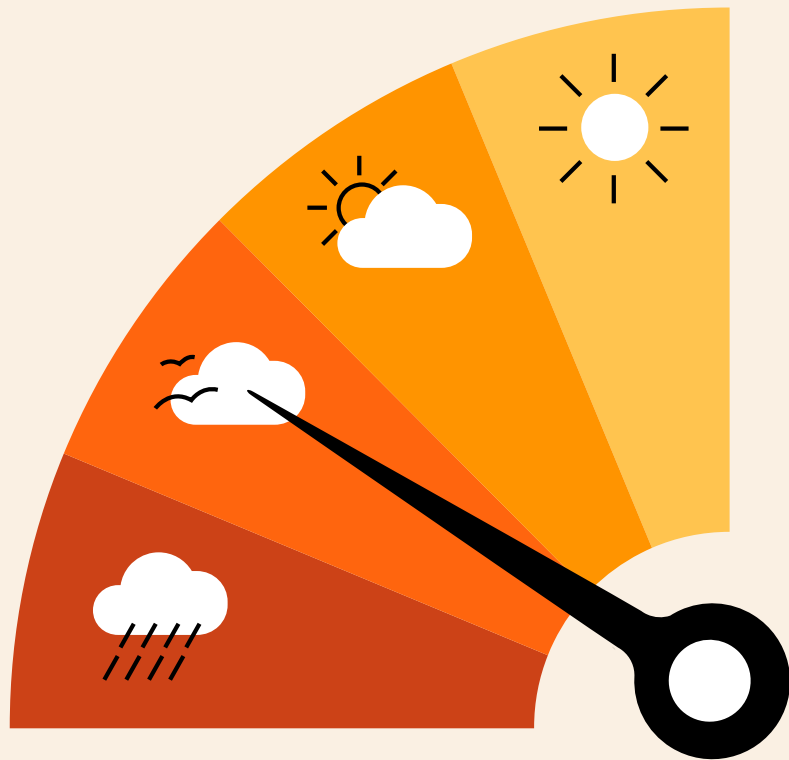


ÉDITION  
1<sup>ER</sup> SEMESTRE  
2026



ENQUÊTE DE  
CONJONCTURE  
DES ENTREPRISES

# BAROMÈTRE DE L'ÉCONOMIE



PARTIE THÉMATIQUE:  
RECRUTEMENT ET RÉTENTION  
DE LA MAIN-D'OEUVRE



# LA CONJONCTURE

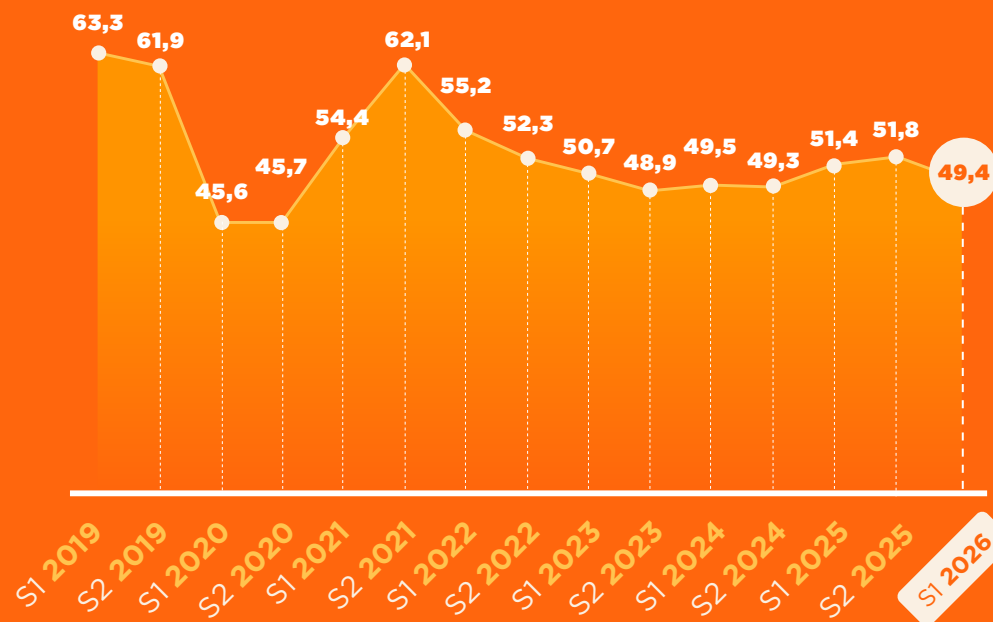
Alors que les deux dernières enquêtes semestrielles avaient été marquées par une légère remontée du score global, celui-ci retombe à 49,4/100, enregistrant donc une perte de 2,4 points.

**Le climat des affaires est fortement affecté par le contexte géopolitique, marqué par le conflit en Iran et ses conséquences immédiates sur les prix de l'énergie notamment.**

Il en résulte un **pessimisme** préoccupant. Alors que la confiance en l'avenir de l'économie luxembourgeoise chute en effet à son plus bas niveau historique, les prévisions d'activité, de rentabilité et d'investissement pour les six prochains mois baissent également.

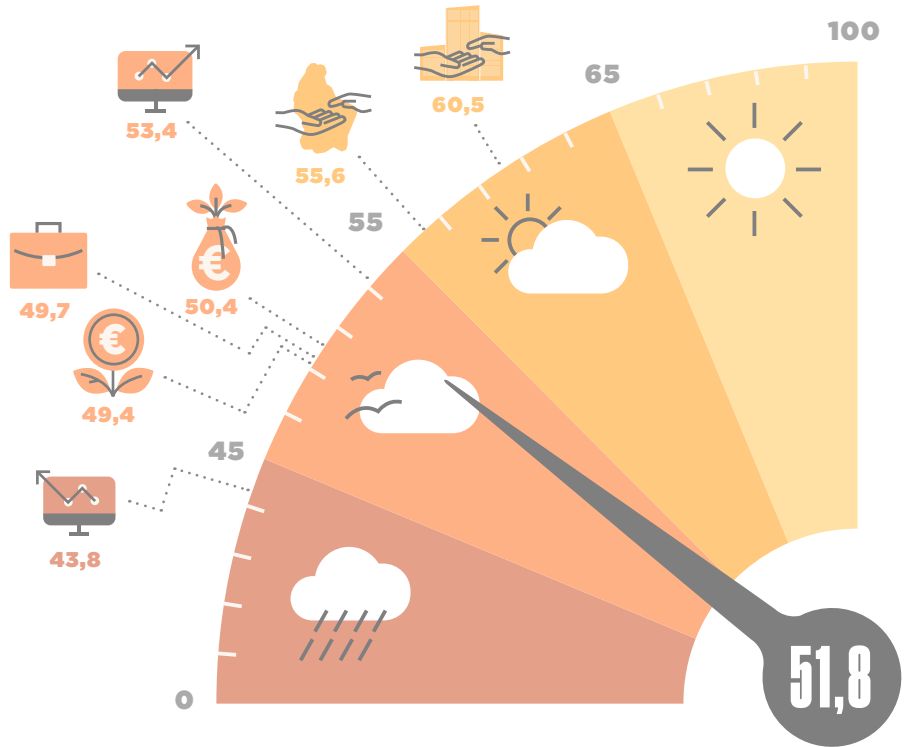
À la lecture des résultats de cette enquête conjoncturelle, **les acteurs du secteur de l'HORECA, du commerce, de l'industrie et de la construction sont les plus impactés par cette nouvelle crise**, porteuse d'une reprise inflationniste dans un contexte de faible croissance.

Évolution du score du Baromètre de l'Économie\*

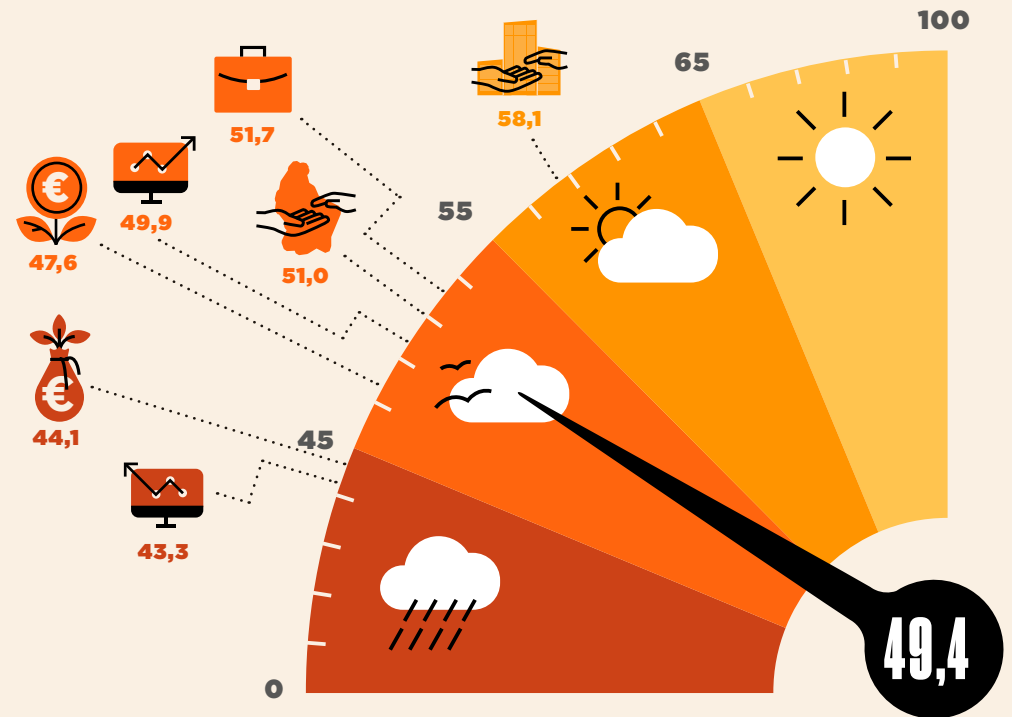


\* Le score du Baromètre de l'Économie (sur 100) correspond à la moyenne des 7 indicateurs de conjoncture: confiance dans l'avenir (entreprise et économie), activité (six derniers mois et six prochains mois), emploi, rentabilité et investissements.


# S2 2025




# S1 2026





Les scores correspondent aux sommes pondérées des résultats du questionnaire et constituent les variables d'entrée pour le calcul du score global.

 Activité des 6 derniers mois


 Emploi


 Investissements

 Confiance dans l'avenir de l'économie luxembourgeoise

 Activité des 6 prochains mois

 Rentabilité

 Confiance dans l'avenir de l'entreprise

 Score du Baromètre de l'Économie

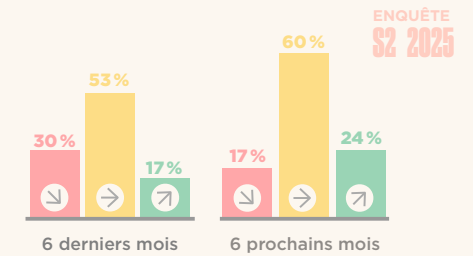
# ACTIVITÉ



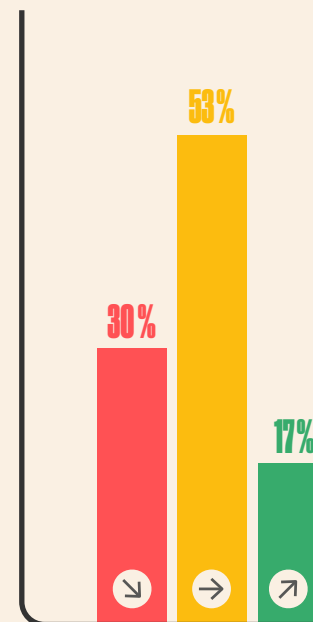
## ACTIVITÉ 6 DERNIERS ET 6 PROCHAINS MOIS

L'activité économique des six derniers mois a été fortement impactée par le déclenchement du conflit en Iran. Interrogés au second semestre 2025, seuls 17% des entrepreneurs anticipaient alors une baisse de leur activité pour les six mois suivants et 60% prévoient une stabilité. Six mois plus tard, le bilan est nettement plus sombre. **30% des entrepreneurs interrogés disent avoir constaté une baisse de leur activité** au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2026 et 53% une stabilité. Seuls 17% ont connu une progression alors qu'ils étaient 24% à anticiper une hausse six mois auparavant.

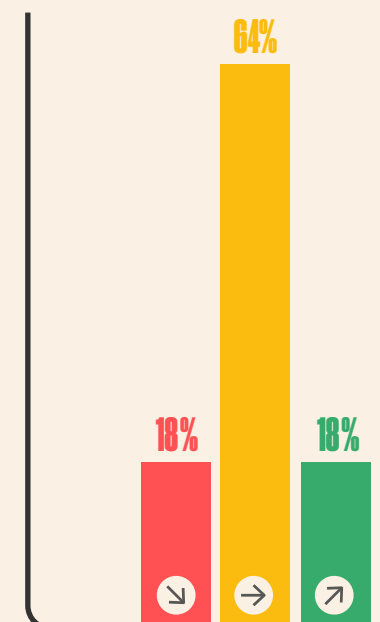
**Pour le second semestre 2026**, les entreprises sont 64% à anticiper une activité stable et 18% une baisse. Mais le véritable signal d'alerte réside dans la faiblesse des anticipations positives : seules 18% des entreprises prévoient une hausse de leur activité. **Il faut remonter à 2020 et à la crise COVID pour trouver des anticipations de croissance d'activité aussi faibles.**



### ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ AU COURS DES 6 DERNIERS MOIS



### ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ POUR LES 6 PROCHAINS MOIS



■ En diminution ■ Stable ■ En augmentation

# ACTIVITÉ

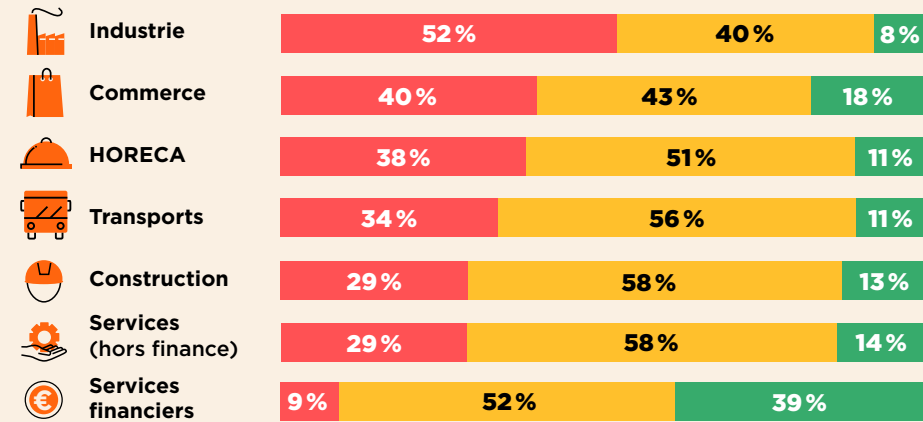
## ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ PAR SECTEUR

Fortement impactée par le ralentissement du commerce mondial et affectée par l'augmentation des prix de l'énergie, **l'industrie subit de plein fouet la situation internationale**. 52% des entreprises du secteur disent avoir subi une baisse de leur activité au cours des six derniers mois. Le prochain semestre est toutefois attendu avec moins d'appréhension, puisque seules 27% des entreprises industrielles anticipent une nouvelle dégradation de leur activité. Les autres prévoient plutôt une stabilité (64%) ou une progression (9%).

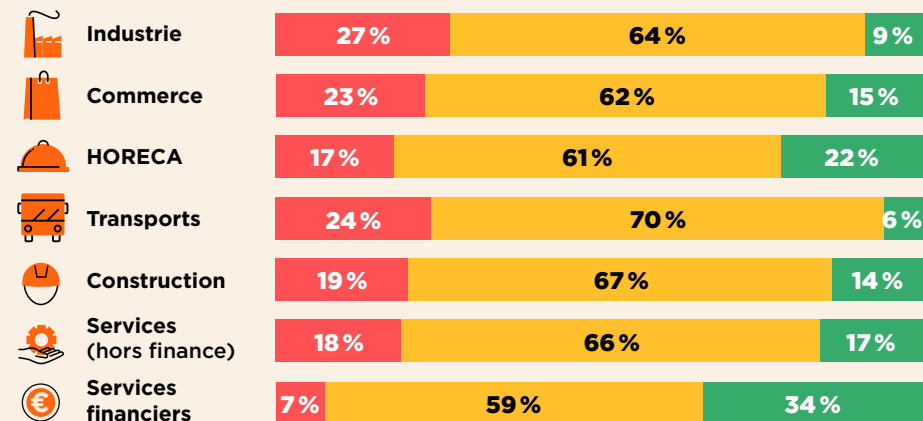
**Autres secteurs ayant subi d'importantes baisses d'activité : le commerce (40%), l'HORECA (38%) et les transports (34%).**

**Seul le secteur financier semble surnager dans ce marasme.** Au cours des six derniers mois, 39% des entreprises du secteur disent avoir vu leur activité progresser et 52% stagner. La baisse d'activité ne concerne que 9% des entreprises interrogées. À ce stade, les entreprises du secteur anticipent un second semestre en léger recul.

## ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ AU COURS DES 6 DERNIERS MOIS



## ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ POUR LES 6 PROCHAINS MOIS





# EMPLOI

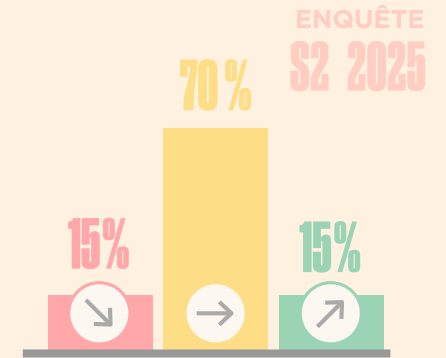
Les difficultés sur le front de l'emploi, documentées par les statistiques publiques, se lisent également dans les résultats du Baromètre de l'Économie. **Au cours des six derniers mois, seules 15% des entreprises interrogées affirment avoir procédé à une augmentation de leurs effectifs alors que 20% ont opéré une réduction d'effectifs.** 66% affirment que leurs effectifs sont restés stables.

Les réductions d'effectifs ont été particulièrement marquées dans l'HORECA et parmi les entreprises de 10 à 49 personnes, avec 23% dans chaque cas.

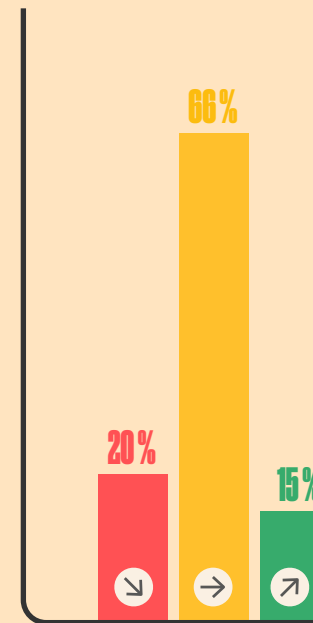
**La situation devrait très légèrement s'améliorer au second semestre** puisque 16% des entreprises prévoient d'augmenter leurs effectifs quand 13% anticipent une diminution. **Une attention particulière devra être portée au secteur de la construction**, dans lequel 17% des entreprises prévoient une réduction d'effectifs. À l'inverse, dans les services financiers, 39% des entreprises anticipent une augmentation.



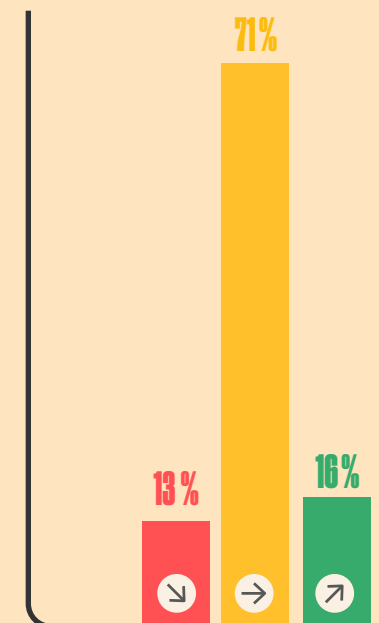
La somme des pourcentages peut être supérieure ou inférieure à 100% en raison d'arrondis.



ÉVOLUTION DE L'EFFECTIF AU COURS DES 6 DERNIERS MOIS



ÉVOLUTION DE L'EFFECTIF POUR LES 6 PROCHAINS MOIS



■ En diminution ■ Stable ■ En augmentation



# RENTABILITÉ

La rentabilité des entreprises a été sérieusement affectée par la hausse des coûts de production : 36% des entreprises interrogées affirment que leur rentabilité a diminué au cours du dernier semestre, contre 19% qui l'anticipaient six mois plus tôt. 12% des entreprises ont vu leur rentabilité progresser. Ce chiffre, bien que faible, est tiré vers le haut par les entreprises du secteur financier qui sont 34% à avoir vu leur rentabilité progresser au cours du dernier semestre.

La situation est en revanche plus difficile pour des secteurs très exposés comme l'HORECA (52% ont vu leur rentabilité baisser) ou le commerce (43%).

Pour les six prochains mois, 27% des entreprises s'attendent à une nouvelle baisse de rentabilité, 58% à une stabilisation et 15% seulement à une augmentation.

- **Industrie** : 39% des entreprises anticipent une baisse de rentabilité.
- **HORECA et transports** : les deux secteurs partagent le même niveau d'inquiétude, avec 38% des entreprises anticipant une chute de leur rentabilité ; toutefois, dans l'HORECA, 28% prévoient également une hausse.



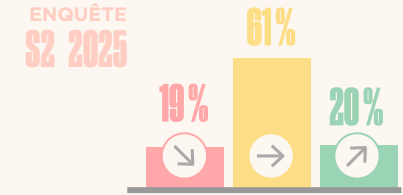
# INVESTISSEMENTS

Parmi les conséquences les plus problématiques du ralentissement économique général, il y a la diminution des investissements. Ainsi, 21% des entrepreneurs interrogés disent avoir diminué leurs investissements au cours des six derniers mois (31% dans le commerce et 28% dans la construction). 64% les ont stabilisés et seuls 14% les ont fait progresser, alors que six mois avant, 18% anticipaient une progression des investissements.

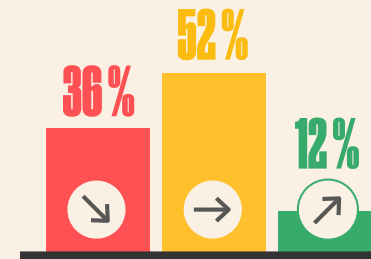
Pour les six prochains mois, la frilosité l'emporte toujours puisque 20% des entrepreneurs anticipent une baisse des investissements et 15% seulement prévoient une augmentation.

- **Commerce** : situation contrastée avec 29% des entreprises qui anticipent une baisse des investissements, mais 20% qui prévoient une hausse.
- **Transports** : posture de fort attentisme, éminemment liée au contexte géopolitique, mais aussi aux évolutions technologiques. Seules 8% des entreprises prévoient d'augmenter leurs investissements.
- **Industrie** : pas de ralentissement de l'effort d'investissement, malgré le contexte.

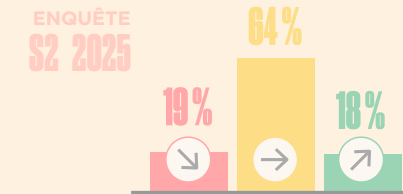
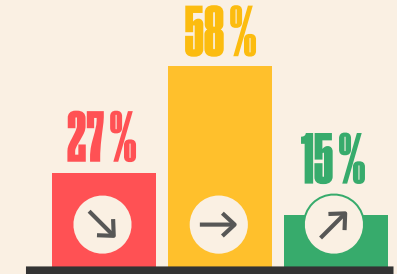
La somme des pourcentages peut être supérieure ou inférieure à 100% en raison d'arrondis.



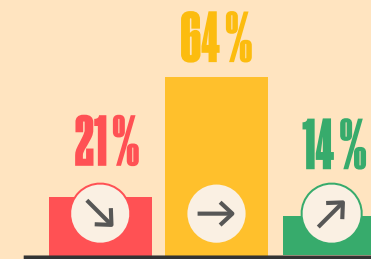
ÉVOLUTION DE LA RENTABILITÉ AU COURS DES 6 DERNIERS MOIS



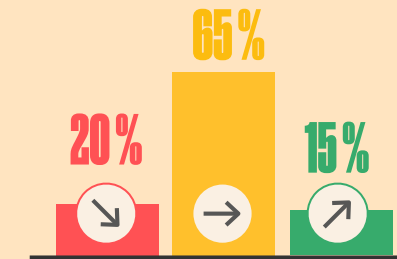
ÉVOLUTION DE LA RENTABILITÉ POUR LES 6 PROCHAINS MOIS



ÉVOLUTION DES INVESTISSEMENTS AU COURS DES 6 DERNIERS MOIS

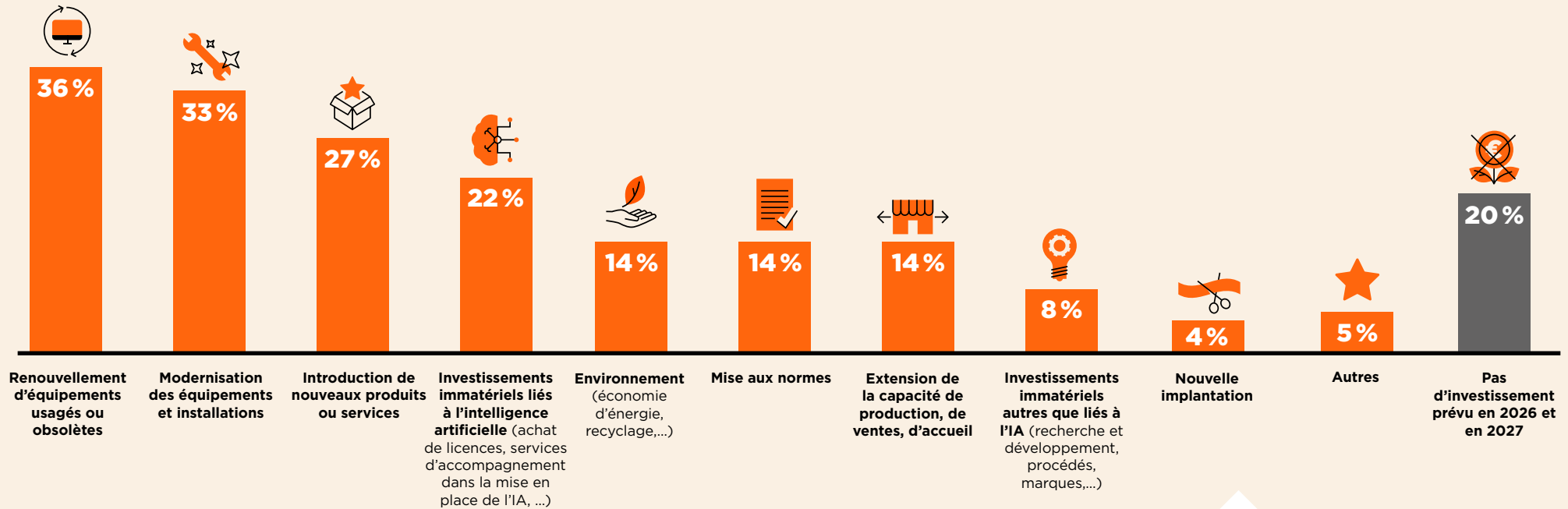


ÉVOLUTION DES INVESTISSEMENTS POUR LES 6 PROCHAINS MOIS



# TYPE D'INVESTISSEMENTS

## LES TYPES D'INVESTISSEMENTS POUR LES ENTREPRISES EN 2026 ET EN 2027



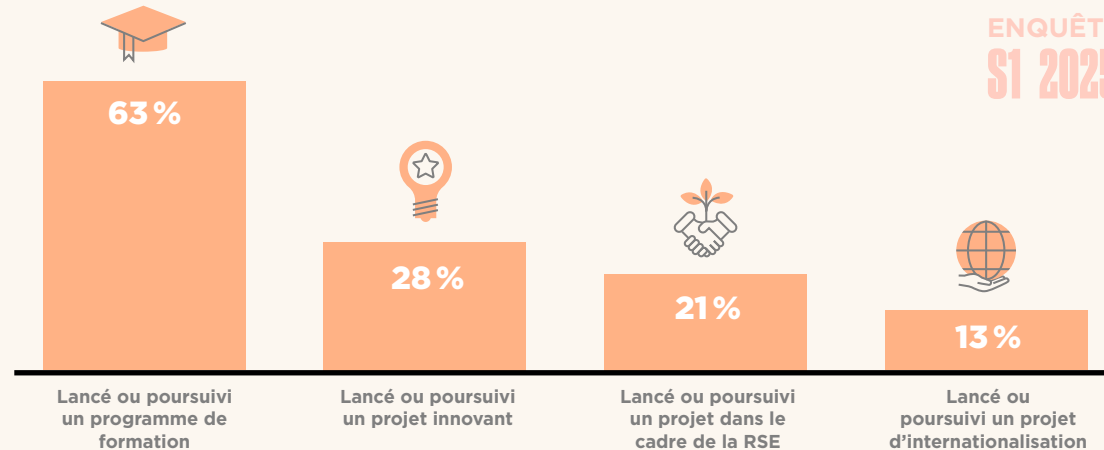
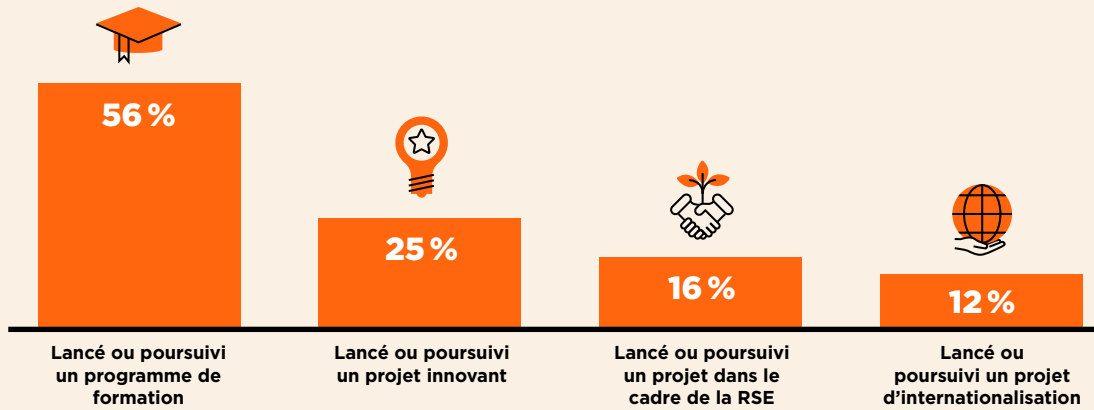
Pour 2026 et 2027, on observe d'importants changements dans les priorités d'investissements des chefs d'entreprise. Le plus important concerne le déploiement de l'intelligence artificielle (IA). Il y a un an, seuls 11 % des répondants avaient indiqué prévoir des investissements immatériels liés à l'IA. **Aujourd'hui, ils sont 22 %, soit le double.**

Cette tendance est portée notamment par les entreprises du secteur financier (36 % d'entre elles prévoient ce type d'investissement), ainsi que par les entreprises de services non financiers (32 %).

Les autres postes d'investissement affichent des variations moindres. Le **renouvellement des équipements âgés ou obsolètes** reste le premier type d'investissement : 36 % des entreprises prévoient d'y consacrer des moyens en 2026 et 2027 (47 % dans l'industrie et 42 % dans la construction). Suivent la **modernisation des équipements et installations** (33 %, jusqu'à 48 % dans l'HORECA et les transports, et 47 % dans l'industrie) ainsi que l'**introduction de nouveaux produits et services** (27 %), une catégorie portée essentiellement par le secteur financier (38 %) et le commerce (36 %).

# PROJETS

LES ENTREPRISES ONT, AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS :



**La situation économique conditionne les choix stratégiques des entreprises.** Elle peut les conduire à différer certains projets majeurs, notamment en matière de formation. **Ainsi, seules 56% des entreprises disent avoir lancé ou poursuivi un programme de formation au cours des douze derniers mois.** C'est sept points de moins qu'il y a un an. Il s'agit du pire résultat obtenu depuis la création du Baromètre de l'Économie. Seule l'enquête menée en 2020, au pire de la crise COVID laissait apparaître un résultat aussi bas (56%). **Les plus petites entreprises sont particulièrement concernées par ce déficit de formation** : seules 47% des entreprises de 6 à 9 personnes ont engagé un projet de ce type. Cette tendance est préoccupante, alors que les besoins en formation pour adapter les compétences des salariés aux nouvelles réalités économiques et technologiques apparaissent immenses.

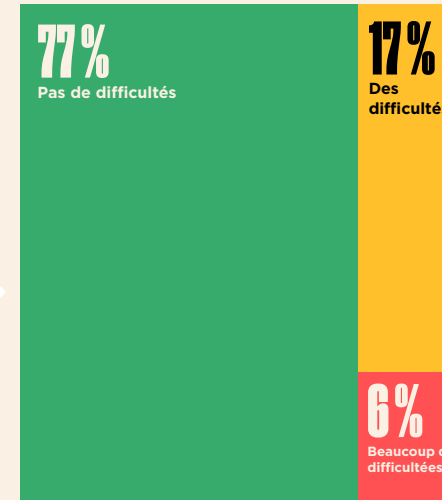
Tous les autres types de projets soumis dans l'enquête baissent également par rapport à l'année dernière. Seules 25% des entreprises ont **lancé ou poursuivi un programme innovant**, contre 28% un an avant. Seules 16% des entreprises ont **lancé ou poursuivi un projet dans le cadre de la RSE** (contre 21% en 2025), avec des niveaux nettement plus faibles pour les transports (8%), la construction (9%) et parmi les plus petites entreprises (10%). 12% ont **lancé un projet d'internationalisation** (13% en 2025).

# CRÉDIT

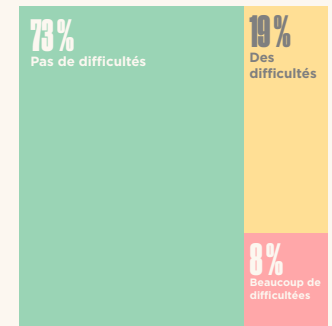
Avec le desserrement progressif de la politique monétaire (avant la reprise inflationniste), l'accès au crédit s'est amélioré. 77 % des entreprises interrogées déclarent ne pas avoir rencontré de difficulté d'accès au crédit au cours des 12 derniers mois. C'est 4 points de mieux qu'un an auparavant. 17 % disent avoir eu des difficultés et 6 % « beaucoup de difficultés » (contre 8 % un an auparavant).

- **HORECA** : 35 % des entreprises ont eu du mal à obtenir un crédit bancaire (dont 8 % avec de fortes difficultés).
- **PME** : elles étaient particulièrement exposées aux difficultés de financement dans notre enquête de 2025. Désormais, les entreprises de 10 à 49 personnes, de 50 à 99 personnes et de 100 à 249 personnes déclarent à plus de 80 % n'avoir rencontré aucune difficulté. Un point d'attention demeure pour les plus petites entreprises, de 6 à 9 salariés, pour lesquelles ce taux plafonne à 70 %.

## DIFFICULTÉS D'ACCÈS AU CRÉDIT AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS



### ENQUÊTE S1 2025



# ADMINISTRATION

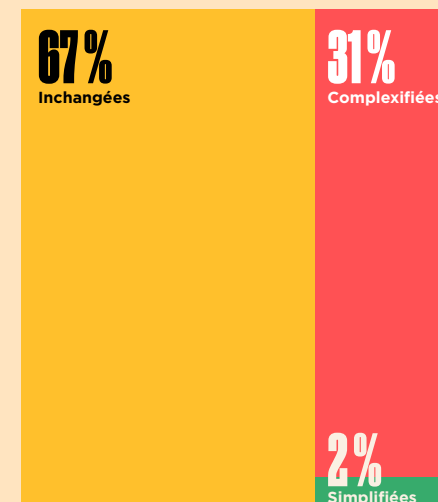
En 2025, le Gouvernement avait fait de la simplification administrative son chantier prioritaire. Les effets de cette impulsion politique peinent à se faire ressentir dans les entreprises. **Seuls 2 % des entrepreneurs interrogés estiment que les procédures et formalités administratives ont été simplifiées au cours des douze derniers mois.** Jamais, depuis 2019, ce résultat n'avait été aussi faible.

- **Secteur financier** : ce score est encore plus bas puisque seuls 1% des décideurs interrogés ont observé une simplification des procédures.
- **Industrie, HORECA, transports, énergie et environnement** : aucun répondant n'a constaté la moindre amélioration.

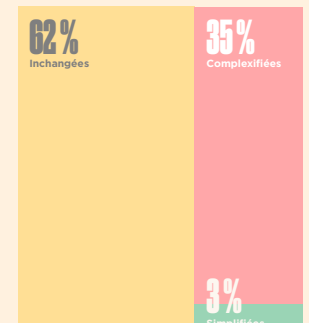
67% des entreprises estiment que les procédures ont été inchangées et 31% qu'elles se sont même complexifiées au cours des douze derniers mois. Il s'agit là d'un résultat à peu plus favorable que par le passé, puisqu'il oscillait entre 33% et 41% depuis 2020.

- **Le secteur financier tire la sonnette d'alarme, avec 47% des répondants qui ont constaté une complexification des procédures.** Si c'est moins que par le passé, cela reste préoccupant.

## LES PROCÉDURES ET FORMALITÉS ADMINISTRATIVES DES ENTREPRISES ONT ÉTÉ PERÇUES, AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS, COMME :



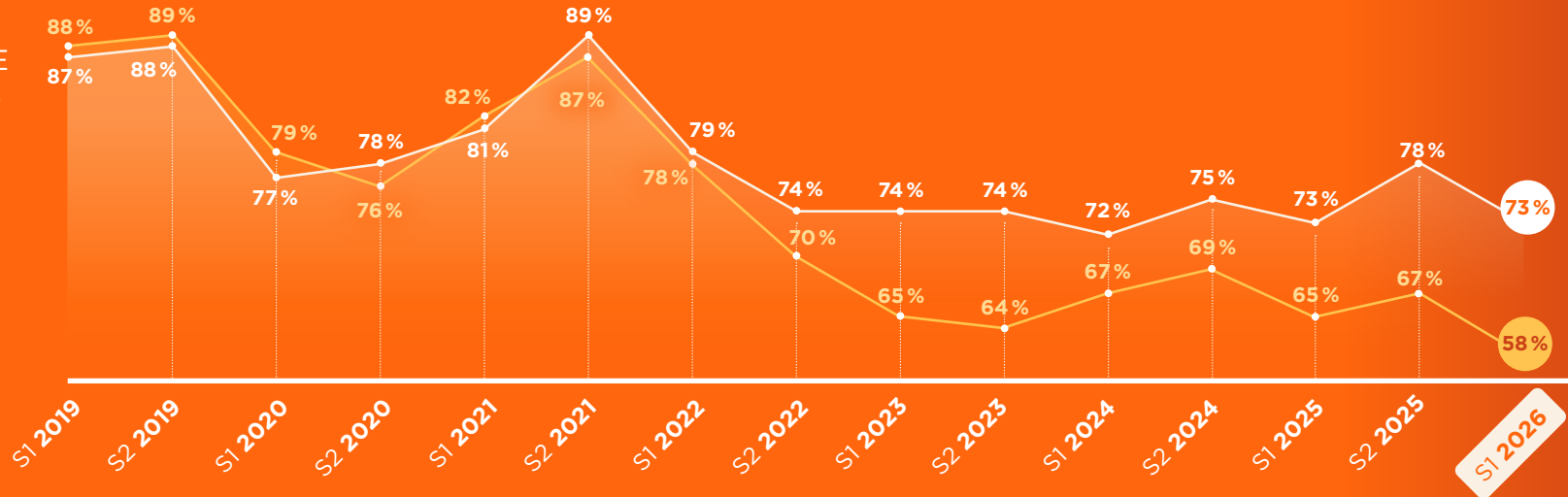
### ENQUÊTE S1 2025



# » CONFIANCE

EVOLUTION DU % DE CHEFS D'ENTREPRISE CONFIANTS OU TRÈS CONFIANTS DANS L'AVENIR... (2-3 ANS)

— ... de leur entreprise  
— ... de l'économie luxembourgeoise



## SENTIMENT DE CONFIANCE DANS L'AVENIR À MOYEN TERME DE L'ENTREPRISE

**73% des entreprises se disent « confiantes » ou « très confiantes » quant à leur avenir.** C'est cinq points de moins que lors de l'enquête du semestre précédent. Cependant, depuis 2022, malgré tous les aléas économiques et géopolitiques, le niveau de confiance des entreprises concernant leur propre avenir est globalement stable, oscillant entre 72 et 78%.

**Il faut toutefois noter la très inquiétante dégradation de la confiance exprimée par les entrepreneurs du secteur de l'HORECA.** Ils ne sont plus que 45% à avoir confiance en l'avenir de leur entreprise. C'est le score le plus bas enregistré pour ce secteur depuis la création du Baromètre de l'Économie en 2019.



## SENTIMENT DE CONFIANCE DANS L'AVENIR À MOYEN TERME DE L'ÉCONOMIE LUXEMBOURGEOISE

**La confiance dans l'avenir de l'économie luxembourgeoise connaît une chute brutale de 9 points et atteint son niveau le plus bas depuis la création de cet indicateur, avec seulement 58% d'entrepreneurs qui se disent « confiants » ou « très confiants ».** À titre de comparaison, cette confiance s'établissait à 89% avant le déclenchement de la crise COVID et était remontée à 87% avant le déclenchement de la guerre en Ukraine. Crise après crise, ce sont donc plus de 30 points de confiance qui ont été perdus en quelques années seulement.

**Certains secteurs sont particulièrement concernés par cette perte de confiance.** C'est le cas de l'HORECA (33% seulement des entreprises sont « confiantes » ou « très confiantes »), de l'industrie (51%), du commerce (54%) ou de la construction (55%).

À l'inverse, les entreprises du secteur financier sont toujours plus de 75% à avoir confiance en l'avenir de l'économie nationale. Un chiffre à relativiser, quand on se souvient qu'ils étaient 96% à émettre cette opinion en 2019.



La somme des pourcentages peut être supérieure ou inférieure à 100% en raison d'arrondis.

FOCUS THÉMATIQUE

# RECRUTEMENT ET RÉTENTION DE LA MAIN-D'OEUVRE

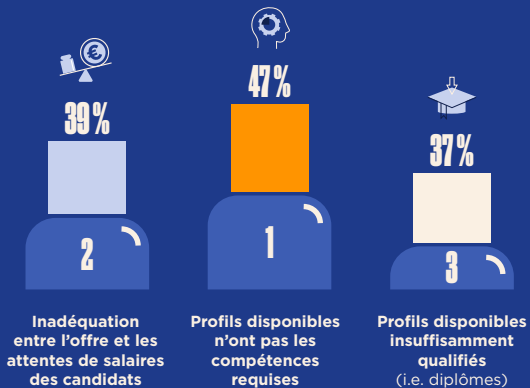
Parmi les 91% d'entreprises qui ont eu besoin de recruter au cours des 2 dernières années



90%

ont rencontré des difficultés de recrutement, dont 46% beaucoup de difficultés

## TOP 3 DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT RENCONTRÉES



## TOP 3 DES CATÉGORIES DE NOUVELLES EXIGENCES DES CANDIDATS

73% Rémunération et avantages

1

42% Horaires de travail flexibles

59% Flexibilité du temps de travail

2

36% Cadre de travail favorisant le confort, la sécurité et le bien-être au quotidien

43% Flexibilité du lieu de travail

3

31% Opportunités de formation et de développement professionnel

## TOP 3 DES MESURES INCITATIVES EN PLACE OU PRÉVUES PAR LES ENTREPRISES

35%

des entreprises ont constaté une augmentation des **départs volontaires** au sein de leur entreprise

Depuis 2019, le manque de main-d'œuvre s'impose comme l'un des deux principaux défis des entreprises luxembourgeoises selon le Baromètre de l'Économie. Attirer les profils recherchés, puis les retenir, devient de plus en plus difficile.

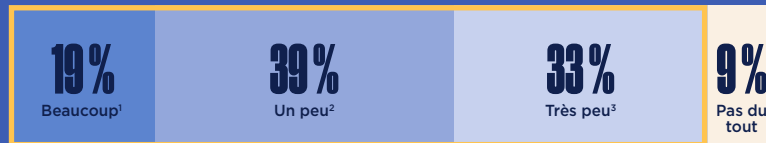
Au cours des deux dernières années, 91% des entreprises ont eu besoin de recruter, et parmi elles, 90% ont rencontré des difficultés. En cause : des compétences inadéquates (47%), un décalage entre attentes salariales et offre (39%) et un manque de qualification des candidats (37%). Ces tensions se concentrent massivement (87%) sur les profils juniors à intermédiaires (0 à 8 ans d'expérience). Résultat : selon 65% des entreprises, ces difficultés se traduisent par une surcharge de travail pour les équipes en place.

Lors des recrutements, les attentes des candidats se cristallisent autour de la rémunération et des avantages (73%), tandis que la flexibilité devient incontournable - tant en matière de temps de travail (59%) que de lieu (43%). En réponse, 80% des entreprises ont activé, ou envisagé d'activer, des leviers d'attractivité et de fidélisation, tels que des horaires flexibles (42%), un environnement de travail favorisant le confort, la sécurité et le bien-être (36%) et des opportunités de formation et de développement professionnel (31%).

La question de la **rétention** des collaborateurs est également centrale puisqu' au cours des cinq dernières années, 35% des entreprises ont constaté une hausse des départs volontaires.

# BESOINS ET DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

## BESOINS DE RECRUTEMENT DES ENTREPRISES AU COURS DES 2 DERNIÈRES ANNÉES



<sup>1</sup> plus de 20% de l'effectif  
<sup>2</sup> entre 10% et 20% de l'effectif  
<sup>3</sup> moins de 10% de l'effectif

## DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT AU COURS DES 2 DERNIÈRES ANNÉES

Parmi les 91 % d'entreprises qui ont eu besoin de recruter au cours des 2 dernières années



# 91%

des entreprises ont eu besoin de recruter au cours des 2 dernières années.

Parmi elles, 90 % ont rencontré des difficultés de recrutement, dont 46 % beaucoup de difficultés.



Au cours des deux dernières années, **91% des entreprises ont eu besoin de recruter**. Parmi elles, 19% font état d'un besoin de recrutement élevé (plus de 20% de leur effectif), tandis que 72% évoquent un besoin plus modéré (moins de 20% de leur effectif).

Au niveau sectoriel :

- **Services financiers** : 99% d'entreprises ont eu besoin de recruter (très peu, un peu ou beaucoup), dont 43% à hauteur de 10% à 20% de leurs effectifs.
- **HORECA** : 95% d'entreprises recruteuses, avec 31% déclarant des besoins élevés (plus de 20% de leur effectif).
- **Industrie** : 94% des entreprises ont eu besoin de recruter, dont 45% entre 10% et 20% de leurs effectifs.
- **Énergie et transports** : des besoins de recrutement plus modérés, respectivement 79% et 85% d'entreprises recruteuses.

**La quasi-totalité des entreprises ayant eu des besoins de recrutement ont rencontré des difficultés (90%)**. Les tensions sont particulièrement marquées dans :

- **l'industrie** : 100% des entreprises déclarent avoir rencontré des difficultés, dont 55% font état de beaucoup de difficultés ;
- **l'énergie** : également 100%, dont 75% évoquent quelques difficultés ;
- **la construction** : 97% des entreprises déclarent des difficultés, dont 61% font état de beaucoup de difficultés ;
- **les grandes entreprises** (de 250 à 499 et de 500 à 999 salariés) : la totalité a rencontré des difficultés.

À l'inverse, dans le **secteur financier**, « seules » 81% des entreprises indiquent avoir rencontré des difficultés. Il s'agit donc du **secteur le moins touché par les difficultés de recrutement**.

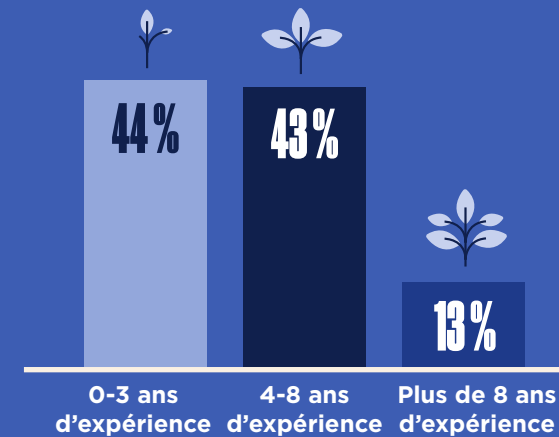
# » DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT RENCONTRÉES

Parmi les 90 % d'entreprises qui ont rencontré des difficultés de recrutement au cours des 2 dernières années

## PRINCIPALES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT RENCONTRÉES AU COURS DES 2 DERNIÈRES ANNÉES



## CES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT CONCERNENT PRINCIPALEMENT DES PROFILS QUI ONT\* ...



\* Une seule réponse possible.

Selon 87 % des entreprises, les difficultés de recrutement touchent surtout des profils disposant de 0 à 8 ans d'expérience. Des écarts sectoriels apparaissent toutefois :

- **0 à 3 ans d'expérience :** tensions particulièrement fortes dans le secteur de l'énergie (75%), les transports (74%) et l'HORECA (70%), contre 44% en moyenne.
- **3 à 8 ans d'expérience :** difficultés marquées dans les services financiers (49%), les services non financiers (47%) et la construction (46%).
- **Plus de 8 ans d'expérience :** les services financiers se distinguent, avec 28% d'entreprises concernées (contre seulement 22% pour les profils de 0 à 3 ans).

Six principales difficultés de recrutement se dégagent des réponses des chefs d'entreprise, chacune étant citée par plus de 30% des répondants.

1. Le déficit de compétences est cité par près de la moitié des entreprises, avec des niveaux particulièrement élevés pour le secteur de l'énergie (68%), les services financiers (52%), l'HORECA (51%) et les services non financiers (50%).
2. L'inadéquation entre l'offre et les attentes salariales est particulièrement prononcée dans les transports (53%) et les services financiers (50%).

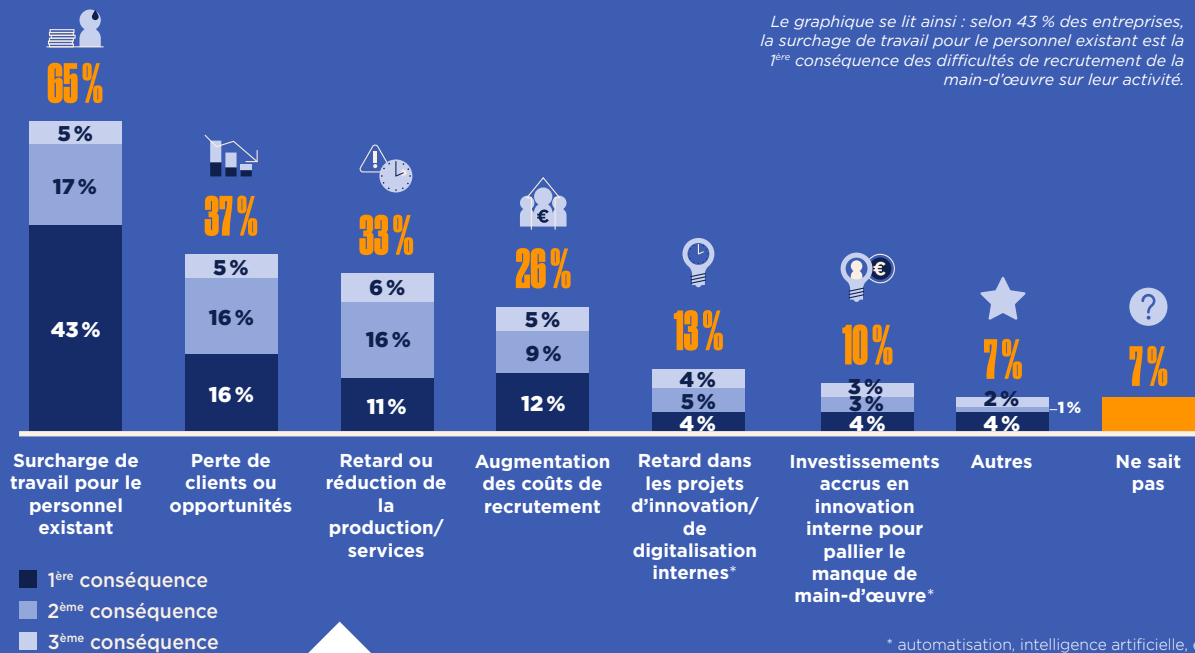
3. L'insuffisance de qualification des profils disponibles est surtout citée dans le secteur de l'énergie (75%), devant l'HORECA (53%) et la construction (48%).
4. L'absence de profils disponibles au Grand-Duché et dans la Grande Région est mentionnée par 40% des services non financiers.
5. Les exigences accrues en matière de flexibilité des candidats constituent une difficulté notable dans le commerce et l'HORECA (43%).
6. La concurrence d'autres secteurs, notamment le secteur public, est signalée par 41% des entreprises de transport.

<sup>1</sup> i.e. linguistiques, hard skills, soft skills, etc.  
<sup>2</sup> horaires, télétravail, etc.  
<sup>3</sup> procédure d'immigration - permis, VISA, carte bleue européenne, reconnaissance des diplômes, etc.

# IMPACT DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

Parmi les 90 % d'entreprises qui ont rencontré des difficultés de recrutement au cours des 2 dernières années

## PRINCIPALES CONSÉQUENCES DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT SUR L'ACTIVITÉ DES ENTREPRISES



\* automatisation, intelligence artificielle, etc.

Les difficultés de recrutement pèsent directement sur l'activité des entreprises. Elles se traduisent d'abord par une surcharge de travail pour le personnel existant (65%), effet le plus largement partagé par tous les secteurs.

Les autres conséquences sur l'activité varient selon les secteurs :

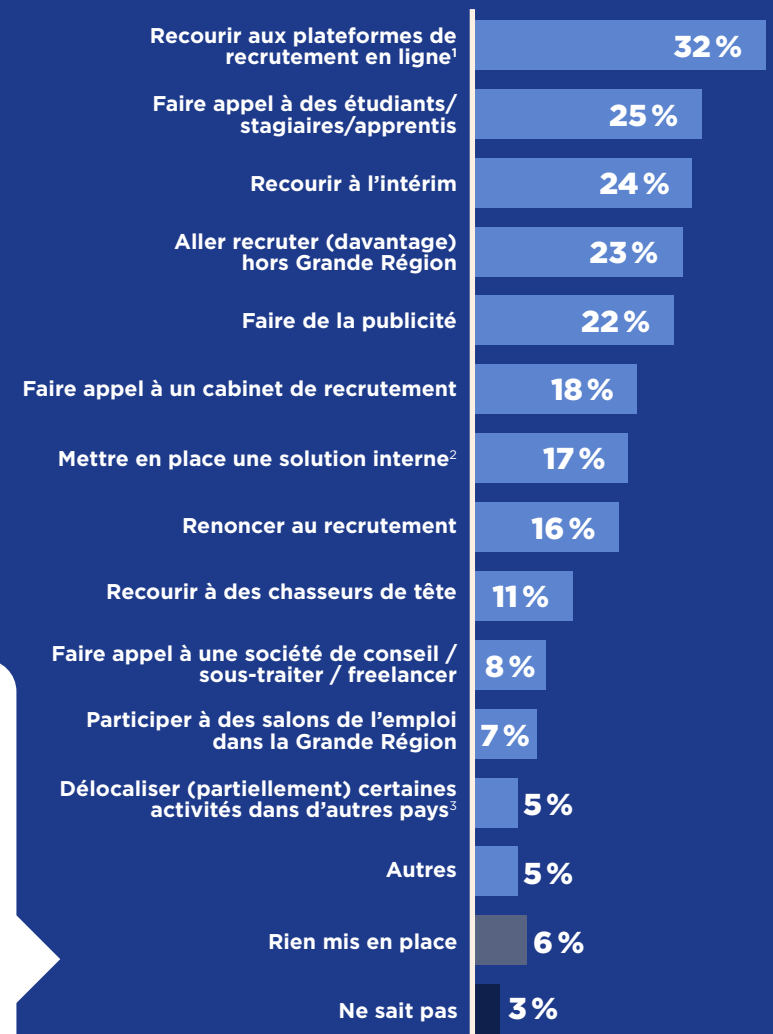
- **Perte de clients ou d'opportunités** : surtout dans les services non financiers (49%) et le commerce (41%), plus l'entreprise est petite, plus cette conséquence est prononcée.
- **Retards ou réduction de la production/services** : principalement dans l'énergie (68%), les transports (47%), et la construction (43%).
- **Hausse des coûts de recrutement** : particulièrement dans l'HORECA (48%).
- **Retards dans l'innovation/digitalisation** : surtout dans les services financiers (29%).

Près d'un tiers des entreprises se sont tournées vers les plateformes de recrutement en ligne pour faire face aux difficultés de recrutement. De manière générale, les réactions les plus fréquentes des entreprises varient sensiblement selon les secteurs :

- Le **recours aux plateformes en ligne** est la réponse la plus fréquente dans l'énergie (51%), les services financiers (42%) et les services non financiers (38%).
- L'**appel aux étudiants, stagiaires ou apprentis** est privilégié dans l'HORECA (44%) et le commerce (29%).
- Le **recours à l'intérim** constitue la réponse la plus choisie dans l'industrie (58%), la construction (39%) et les transports (34%).

Globalement, le **secteur financier** se caractérise par un **recours plus fréquent à des solutions moins répandues dans les autres secteurs** : les cabinets de recrutement (33%), les chasseurs de têtes (31%), les solutions internes (28%) et les sociétés de conseil, sous-traitants ou freelances (20%).

## RÉPONSES DES ENTREPRISES AUX DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT



<sup>1</sup> plateformes généralistes ou spécialisées, réseaux professionnels, etc.

<sup>2</sup> p.ex. intégration de l'intelligence artificielle, automatisation et robotisation, digitalisation des tâches, optimisation de l'organisation et des processus internes, investissement dans la formation et la productivité, mobilité interne etc.

<sup>3</sup> coût de vie moins élevé, salaire moins élevé, qualité de vie plus élevée, accès plus facile à la main-d'œuvre recherchée, etc.

# RECRUTEMENTS HORS GRANDE RÉGION

## BESOIN DE RECRUTEMENT, HORS GRANDE RÉGION, AU COURS DES 2 DERNIÈRES ANNÉES

Parmi les 91 % d'entreprises qui ont eu besoin de recruter au cours des 2 dernières années



50%

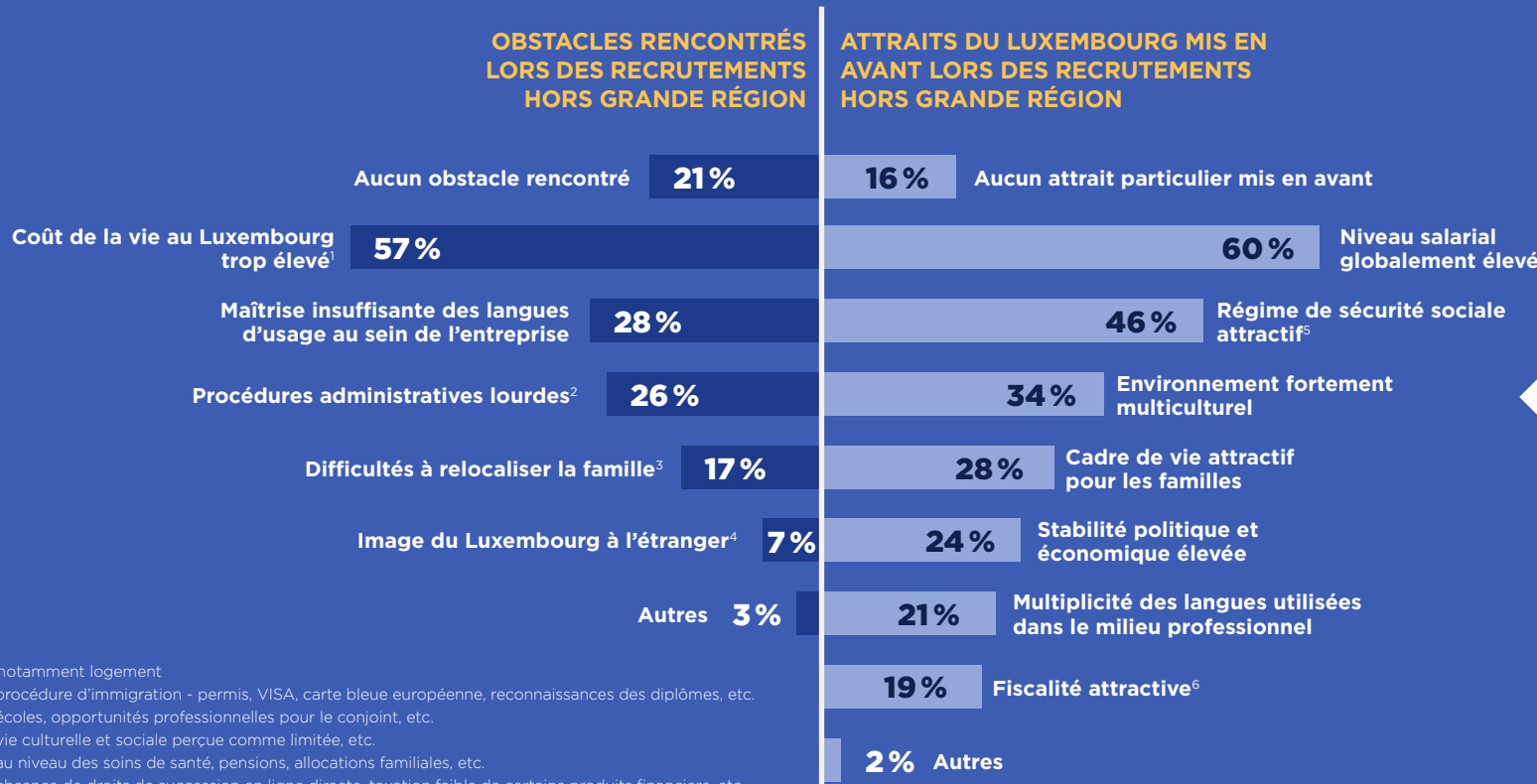
des entreprises ont eu besoin d'aller recruter de la **main-d'œuvre à l'étranger**, au-delà de la Grande Région



Parmi les 91% d'entreprises qui ont eu besoin de recruter au cours des deux dernières années, **une sur deux a dû élargir ses recherches au-delà de la Grande Région.**

- > Cette pratique est la plus répandue dans l'**HORECA** (68% des entreprises ont eu besoin d'aller recruter hors Grande Région, dont 27% beaucoup), suivi des transports (58%).
- > À l'inverse, **les entreprises de l'énergie, de l'industrie et des services financiers y recourent moins**, avec respectivement 59%, 57% et 55% n'y ayant pas du tout eu recours.

Parmi les 50 % d'entreprises qui ont eu besoin d'aller recruter au-delà de la Grande Région au cours des 2 dernières années



Parmi les entreprises ayant eu besoin d'aller recruter au-delà de la Grande Région, **21% n'ont rencontré aucun obstacle.** Pour les autres, le **coût de la vie élevé** constitue de loin le principal frein (57%) à attirer des candidats au Luxembourg, qui arrive en tête dans tous les secteurs et pour toutes les tailles d'entreprise. S'y ajoutent des contraintes spécifiques :

- > **Maîtrise insuffisante des langues :** obstacle majeur dans les transports (52%) et le commerce (37%).
- > **Relocalisation des familles :** difficulté pour une entreprise de transport sur deux.

**Le niveau salarial s'impose largement comme le principal attrait** mis en avant lors des recrutements hors Grande Région (60%). **16% des entreprises n'utilisent aucun levier spécifique.**

- > Les entreprises des services financiers sont particulièrement nombreuses à mettre en avant le **régime de sécurité sociale** (57%), l'**environnement multiculturel** (72%), le **cadre de vie attractif pour les familles** (53%), ainsi que la **stabilité politique et économique** (62%).

<sup>1</sup> notamment logement

<sup>2</sup> procédure d'immigration - permis, VISA, carte bleue européenne, reconnaissances des diplômes, etc.

<sup>3</sup> écoles, opportunités professionnelles pour le conjoint, etc.

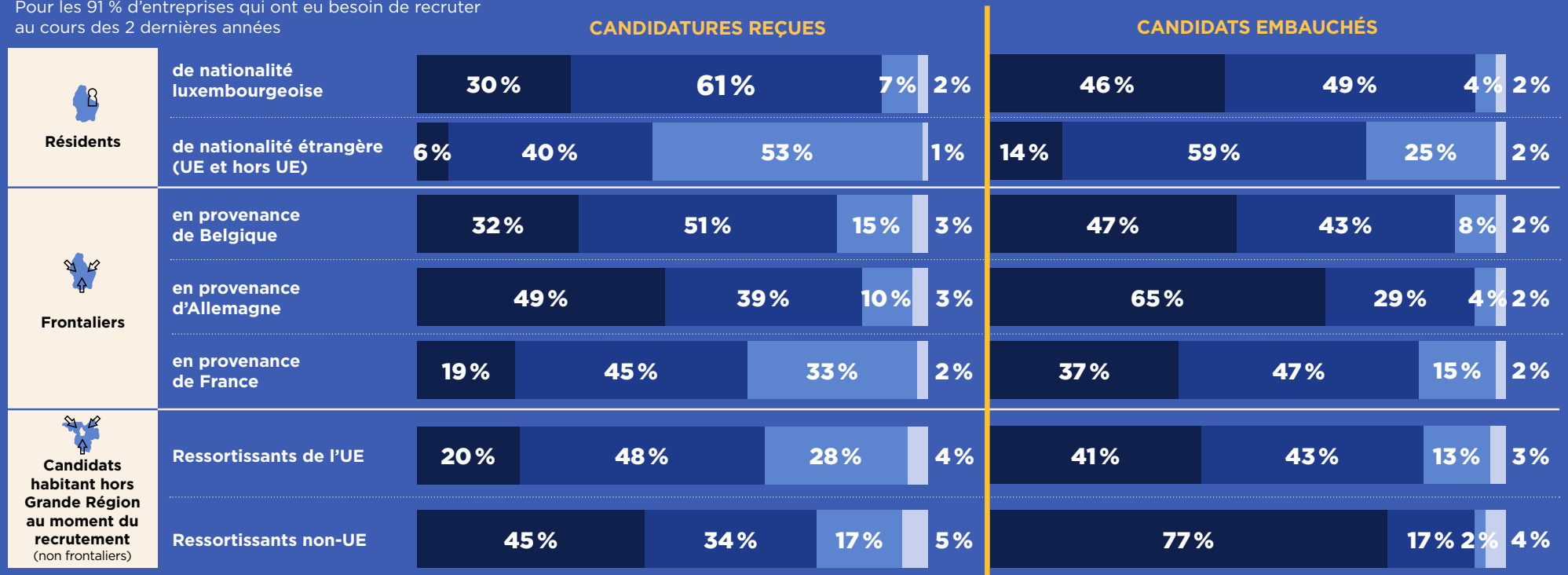
<sup>4</sup> vie culturelle et sociale perçue comme limitée, etc.

<sup>5</sup> au niveau des soins de santé, pensions, allocations familiales, etc.

<sup>6</sup> absence de droits de succession en ligne directe, taxation faible de certains produits financiers, etc.

# CANDIDATURES ET EMBAUCHES SELON LE LIEU DE RÉSIDENCE DES CANDIDATS\*

Pour les 91 % d'entreprises qui ont eu besoin de recruter au cours des 2 dernières années



■ Aucune ■ Quelques-un(e)s ■ Beaucoup ■ Ne sait pas

\* au moment du recrutement

Parmi les 91 % d'entreprises ayant eu besoin de recruter au cours des deux dernières années, **trois principaux viviers de candidats se distinguent au niveau des candidatures et des embauches selon leur lieu de résidence au moment du recrutement.**

1. Les **résidents de nationalité étrangère** constituent de loin le profil le plus représenté : 93 % des entreprises déclarent avoir reçu des candidatures de ce groupe (dont 53 % beaucoup) et 84 % ont procédé à des embauches, dont 25 % en nombre important.
2. Les **frontaliers en provenance de France**<sup>1</sup> occupent la seconde position, avec 78 % des entreprises ayant reçu des candidatures (33 % beaucoup) et 62 % en ayant embauché.
3. Viennent ensuite les **candidats résidant hors de la Grande Région, mais originaires de l'Union européenne (UE)**<sup>2</sup>, 76 % des entreprises ont reçu des candidatures de ce profil et 56 % en ont recruté.

Les **résidents luxembourgeois** (68 % des entreprises ont reçu des candidatures, 53 % ont embauché) et les **frontaliers en provenance de Belgique** (66 % et 51 %) complètent le tableau.

**Certains profils restent peu présents.** Ainsi, 49 % des entreprises ne reçoivent aucune candidature de **frontaliers en provenance d'Allemagne** et 65 % n'en recrutent pas. De même, 45 % n'ont reçu aucune candidature de **ressortissants de pays tiers résidant hors Grande Région au moment du recrutement**, et 77 % n'en ont embauché aucun. L'écart entre les candidatures des frontaliers en provenance de Belgique (66 %) et d'Allemagne (48 %) est donc notable, alors que ces deux groupes représentent chacun actuellement environ 10 % de l'emploi salarié au Luxembourg.

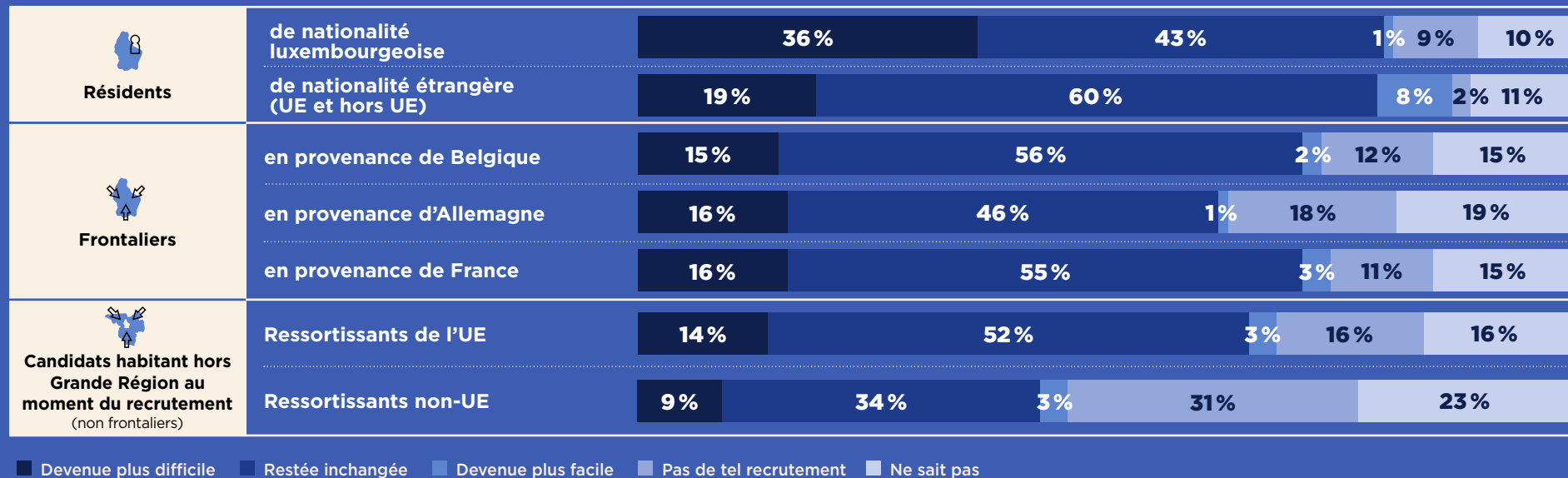
<sup>1</sup> Pour les frontaliers, la formulation « en provenance de » a été retenue. L'étude LUXTALENT met en évidence qu'un nombre croissant de frontaliers travaillant au Grand-Duché ne possèdent pas la nationalité de leur pays de résidence.

<sup>2</sup> Les candidats résidant hors de la Grande Région au moment du recrutement deviennent, dans la majorité des cas, soit frontaliers, soit résidents étrangers au Luxembourg.

# ÉVOLUTION DU RECRUTEMENT SELON LE LIEU DE RÉSIDENCE DES CANDIDATS\*

ÉVOLUTION PERÇUE DE LA FACILITÉ À RECRUTER SELON LE LIEU DE RÉSIDENCE DES CANDIDATS AU MOMENT DU RECRUTEMENT

Parmi les 91 % d'entreprises qui ont eu besoin de recruter au cours des 2 dernières années



Au cours des cinq dernières années, **les entreprises ont perçu une évolution contrastée de la facilité de recrutement** selon le lieu de résidence des candidats au moment du recrutement. Néanmoins, pour toutes les catégories, la majorité des entreprises estime inchangée la facilité/difficulté de recrutement.

Quelques tendances notables :

➤ Les **résidents de nationalité luxembourgeoise** apparaissent clairement comme un vivier en recul : 36% des entreprises estiment que leur recrutement est devenu plus difficile, ce qui en fait le profil pour lequel le plus d'entreprises estime que l'accès s'est dégradé.

➤ Les **résidents de nationalité étrangère** se distinguent par leur stabilité, voire une évolution positive : 60% des entreprises estiment que la facilité de recrutement est restée inchangée, et 8% considèrent même qu'elle s'est améliorée.

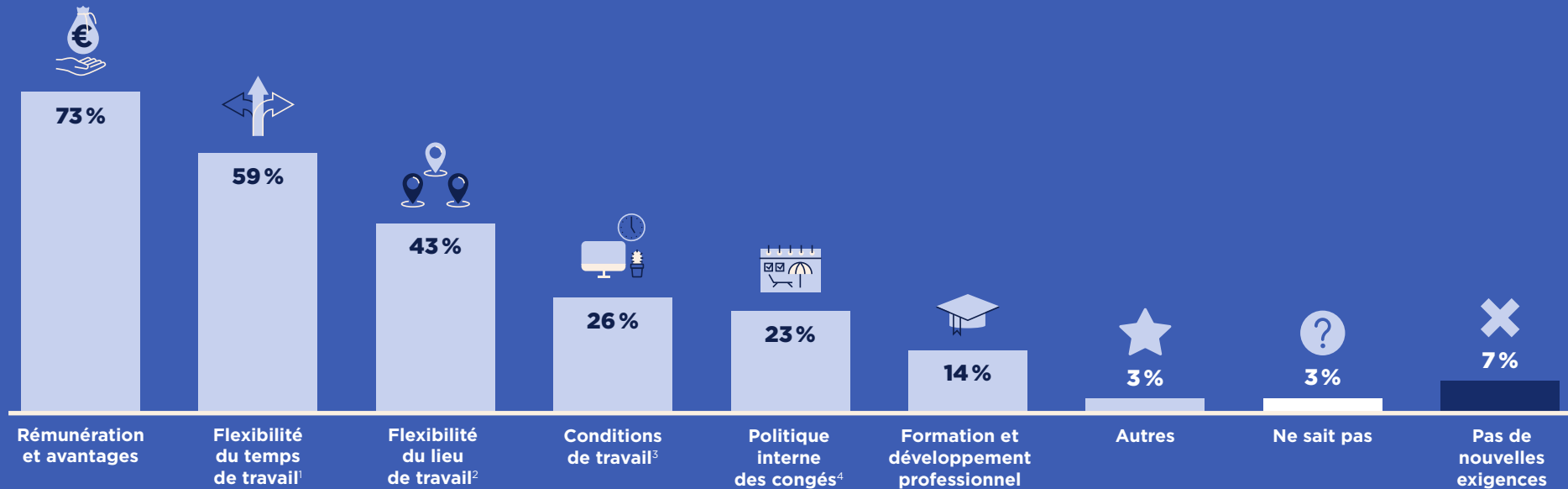
➤ Enfin, pour les **frontaliers des trois pays limitrophes ainsi que pour les ressortissants de l'UE résidant hors de la Grande Région** au moment du recrutement, les tendances sont relativement homogènes : entre 14% et 16% des entreprises indiquent que le recrutement de ces profils est devenu plus difficile.

➤ Concernant l'évolution des recrutements de **ressortissants hors UE résidant hors de la Grande Région**, 34% estiment que la facilité de recrutement est restée inchangée.

# NOUVELLES EXIGENCES DES CANDIDATS

## CATÉGORIES DE NOUVELLES EXIGENCES EXPRIMÉES PAR LES CANDIDATS LORS DES RECRUTEMENTS

Parmi les 91 % d'entreprises qui ont eu besoin de recruter au cours des 2 dernières années



<sup>1</sup> horaires flexibles

<sup>2</sup> notamment télétravail, bureaux satellites

<sup>3</sup> environnement de travail, équipements etc.

<sup>4</sup> p.ex. jours supplémentaires rémunérés, congés sans solde

Au cours des cinq dernières années, donc après le COVID, **les nouvelles exigences exprimées par les candidats lors des processus de recrutement ont été largement dominées par la question de la rémunération et des avantages**, citée par 73% des dirigeants d'entreprise (76% dans l'HORECA et les transports). Toutefois, les attentes liées à la **flexibilité** occupent également une place majeure, qu'il s'agisse de l'organisation du **temps de travail** (59%) ou du **lieu de travail** (43%), **reflétant une transformation profonde des priorités professionnelles**.

Cette tendance générale connaît néanmoins quelques spécificités sectorielles :

- Dans les **services financiers**, la **flexibilité du lieu de travail** (86%) domine largement, et dépasse même les exigences salariales (74%) et la flexibilité du temps de travail (73%, la plus élevée tous secteurs confondus). Il s'agit d'un cas atypique : contrairement aux autres secteurs, où l'organisation du temps de travail est généralement privilégiée, le travail à distance y est davantage plébiscité.
- Dans le **secteur de l'énergie**, ce sont **avant tout les conditions de travail** qui concentrent les attentes des candidats (84%), avant les attentes salariales (64%).

# POLITIQUES D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE



80%

des entreprises ont mis en place ou prévoient des mesures incitatives afin d'attirer et de retenir leur main-d'œuvre. 20 % n'ont pas et ne comptent pas mettre en place de mesures particulières

## MESURES INCITATIVES EN PLACE OU PRÉVUES PAR LES ENTREPRISES POUR L'ATTRACTION ET LA RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE



<sup>1</sup> p.ex. possibilité de promotion interne

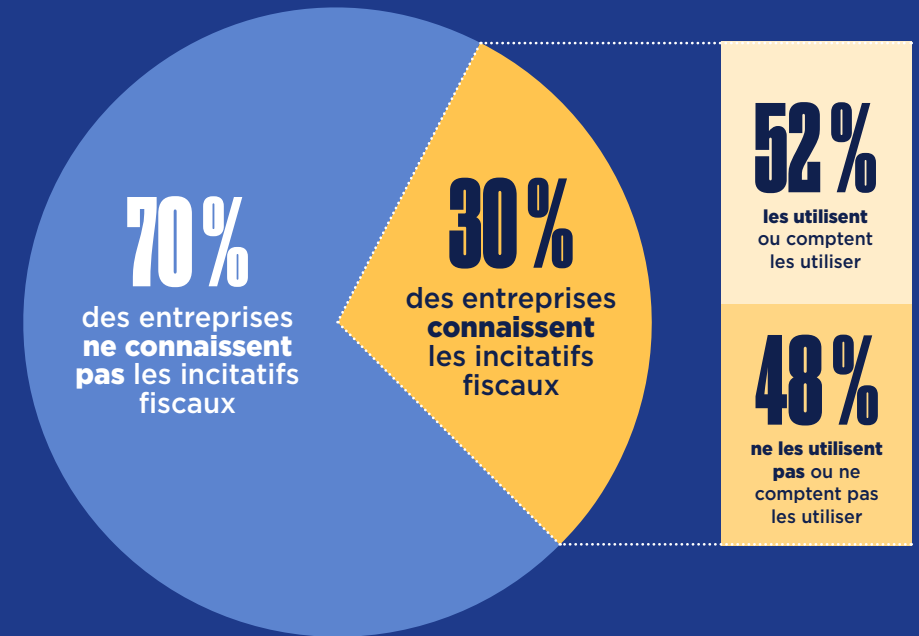
<sup>2</sup> hausse du salaire de base, bonus, primes diverses, etc.

<sup>3</sup> avantages en nature - p.ex. assurance santé, voiture ; avantages sociaux - p.ex. pension complémentaire, chèques repas, etc.

<sup>4</sup> 34 jours pour la France, la Belgique et l'Allemagne

<sup>5</sup> prime participative, régime des impatriés, prime jeune, prime logement

## DEGRÉ DE CONNAISSANCE DES INCITATIFS FISCAUX EN MATIÈRE D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DES TALENTS<sup>5</sup>



Les **horaires de travail flexibles** apparaissent comme la mesure la plus mise en place ou envisagée pour attirer et fidéliser la main-d'œuvre (42%), en cohérence avec les attentes exprimées par les candidats. Il s'agit de la mesure la plus déployée (ou prévue) par les entreprises des services financiers (55%), du secteur de l'énergie (53%) et des services non financiers (48%). Cette tendance n'est toutefois pas uniforme selon les secteurs :

- > L'industrie et la construction privilégient davantage les **opportunités de formation et de développement** (respectivement 53% et 32%).
- > Les transports et le commerce mettent l'accent sur le **cadre de travail** (confort, sécurité, bien-être), avec respectivement 40% et 37%.
- > Dans l'HORECA, c'est la **révision de la politique de rémunération directe** qui prédomine (35%).

Il apparaît un déficit marqué de connaissance des incitatifs fiscaux<sup>5</sup> en place, 70% des entreprises déclarant ne pas les connaître. Ce déficit est d'autant plus prononcé que la taille de l'entreprise est réduite.

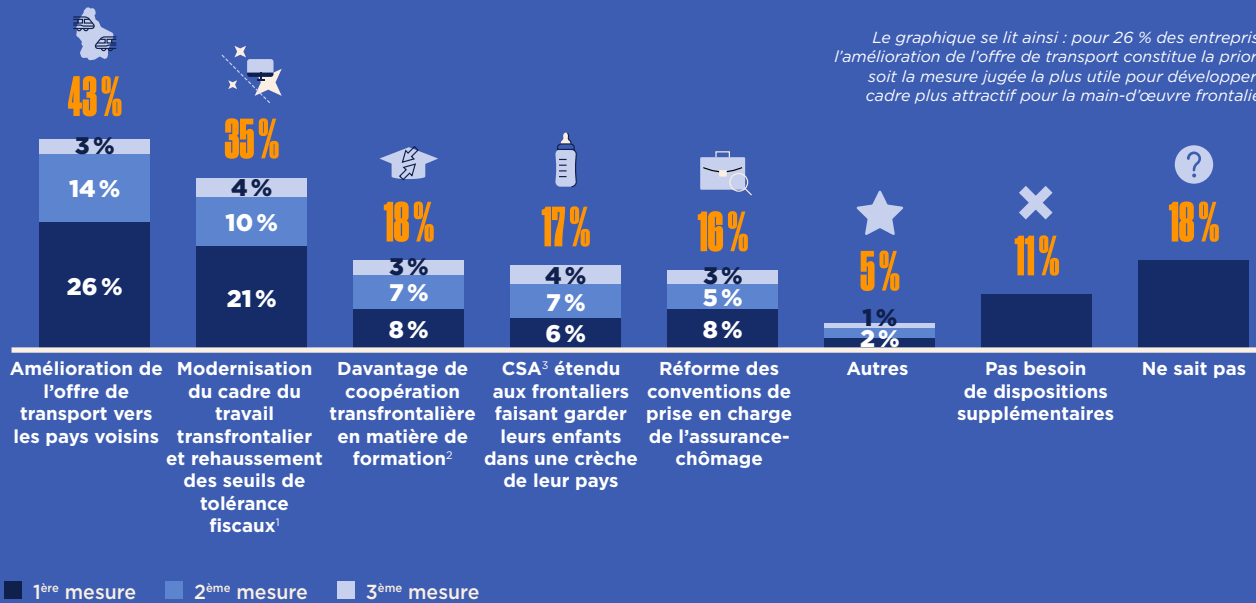
- > Cette méconnaissance est particulièrement marquée dans l'énergie (100%) et l'HORECA (83%) ;
- > tandis que les services financiers apparaissent comme le secteur le mieux informé (seules 44% des entreprises ne les connaissent pas).

**Même parmi les 30% d'entreprises informées, l'appropriation reste limitée** : seulement 52% les utilisent ou envisagent de les utiliser.

- > L'adoption est plus élevée dans les services financiers (57%) ainsi que dans le commerce et les services hors finance (55%) ; mais nettement plus faible dans les transports (25%).

# LEVIERS PUBLICS POUR RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DU TRAVAIL FRONTALIER

## MESURES PRIORITAIRES VISANT À RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DU TRAVAIL FRONTALIER AU LUXEMBOURG



Le graphique se lit ainsi : pour 26 % des entreprises, l'amélioration de l'offre de transport constitue la priorité, soit la mesure jugée la plus utile pour développer un cadre plus attractif pour la main-d'œuvre frontalière.

Deux mesures étatiques pour renforcer l'attractivité du cadre de travail des frontaliers dominent nettement aux yeux des dirigeants :

- **l'amélioration des transports transfrontaliers** (43 %, dont 26 % en priorité), souhait particulièrement marqué pour les entreprises des services financiers (57 %) et de l'énergie (54 %),
- **la modernisation du cadre du travail transfrontalier et le rehaussement des seuils fiscaux<sup>1</sup>** (35 %, dont 21 % en priorité), plébiscités surtout par les services financiers (59 %, dont 40 % en 1<sup>ère</sup> mesure).

Les autres leviers recueillent certes un soutien moins élevé, mais ne sont pas à négliger : coopération transfrontalière accrue en matière de formation (18 %, soutenu par 46 % du secteur de l'énergie et 31 % de la construction), extension du chèque-service accueil pour la garde d'enfants dans une crèche de leur pays (17 %) et réforme des conventions de prise en charge de l'assurance-chômage (16 %).

11 % estiment que le cadre actuel est déjà suffisamment adapté et ne nécessite pas de dispositions supplémentaires.

Parmi les entreprises qui jugent prioritaire la modernisation du cadre du travail transfrontalier, les attentes se concentrent sur :

- **le télétravail transfrontalier pour 77 % d'entre elles**, avec des niveaux particulièrement élevés dans le secteur de l'énergie (100 %), des services financiers (92 %) et des services hors finance (84 %),
- **les déplacements professionnels à l'étranger pour 43 %**, une priorité surtout marquée dans l'industrie (70 %). Ce secteur est d'ailleurs le seul où cette dimension dépasse celle du télétravail transfrontalier (57 %).



Parmi les **35 %** d'entreprises pour lesquelles la **modernisation du cadre de travail transfrontalier** est prioritaire, celle-ci est jugée importante par :

**77%** pour le télétravail transfrontalier\*    **43%** pour les déplacements professionnels à l'étranger\*

Plusieurs réponses possibles, d'où une somme supérieure à 100 %.

<sup>1</sup> pour le télétravail transfrontalier et les déplacements professionnels à l'étranger

<sup>2</sup> pour les secteurs en forte tension (p. ex. création de centres ou projets de formation communs, développement de formations co-diplômantes, gestion partagée de la formation professionnelle initiale et continue)

<sup>3</sup> CSA = chèque-service accueil

# ÉVOLUTION DE LA RÉTENTION DE LA MAIN-D'OEUVRE

ÉVOLUTION PERÇUE AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES SELON LE LIEU DE RÉSIDENCE DE LA MAIN-D'OEUVRE AU MOMENT DU RECRUTEMENT

## 35%

des entreprises ont constaté une **augmentation des départs volontaires** au sein de leur entreprise au cours des cinq dernières années



 Résidents	Résidents de nationalité luxembourgeoise	19%	53%	1%	12%	15%
	Résidents de nationalité étrangère (UE et hors UE)	20%	59%	4%	3%	15%
 Frontaliers	en provenance de Belgique	13%	50%	2%	16%	19%
	en provenance d'Allemagne	12%	46%	2%	19%	21%
	en provenance de France	15%	49%	2%	15%	19%
 Candidats habitant hors Grande Région au moment du recrutement (non frontaliers)	Ressortissants de l'UE	14%	47%	1%	16%	22%
	Ressortissants non-UE	5%	32%	2%	32%	28%

■ Devenue plus difficile ■ Restée inchangée ■ Devenue plus facile ■ Non concerné<sup>1</sup> ■ Ne sait pas

<sup>1</sup> pas de tels profils dans l'entreprise

La capacité à retenir leur main-d'œuvre au cours des cinq dernières années est restée **inchangée pour environ la moitié des entreprises interrogées (entre 46% et 59% des entreprises selon les catégories de travailleurs** (à l'exception des ressortissants hors UE). Cette stabilité concerne autant les résidents (53% pour les Luxembourgeois, 59% pour les étrangers) que les frontaliers (46% à 50% selon le pays).

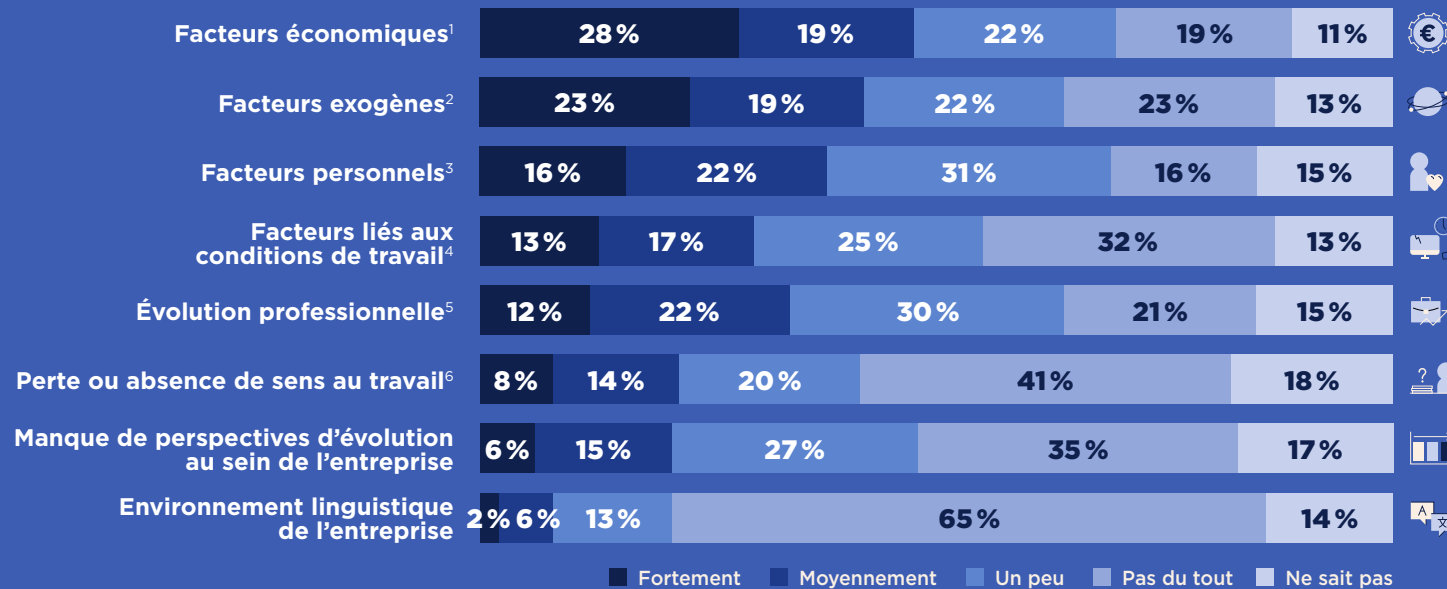
Toutefois, cette stabilité s'accompagne de **signaux de dégradation non négligeables**. 12 à 20% des entreprises indiquent que la **réretention est devenue plus difficile**, avec des **niveaux légèrement plus élevés pour les résidents que pour les frontaliers**. Cela suggère une **pression progressive sur le marché du travail, sans toutefois constituer une rupture généralisée**.

À l'inverse, les **améliorations restent quasi inexistantes** (1% à 4%) et sont absentes pour les grandes entreprises, **confirmant l'absence de dynamique positive**. Par ailleurs, concernant les ressortissants non-UE habitant hors Grande Région au moment du recrutement, 32% estiment que la rétention est restée inchangée.

Dans l'ensemble, les écarts entre catégories demeurent modérés, ce qui indique que **les tensions observées sont diffuses et transversales, affectant l'ensemble du marché du travail plutôt que des segments spécifiques**.

Sans distinction selon les profils, la majorité des entreprises (59%) ne constate pas d'augmentation des départs volontaires au cours des cinq dernières années, contre 35% qui en observent une.

# FACTEURS EXPLIQUANT LES DÉPARTS VOLONTAIRES



<sup>1</sup> salaire, avantages, package global, etc.

<sup>2</sup> mobilité, logement, etc.

<sup>3</sup> raisons personnelles, familiales, etc.

<sup>4</sup> environnement de travail, organisation, équipements, etc.

<sup>5</sup> changement de carrière, de secteur ou de poste, etc.

<sup>6</sup> valeurs, utilité perçue, contribution, alignement avec la mission de l'entreprise, etc.

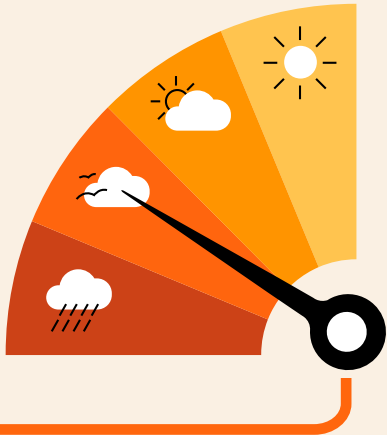
Selon les entreprises, les **facteurs économiques et exogènes constituent les principaux moteurs des départs volontaires**, cités par respectivement 47% et 42% d'entre elles « fortement/moyennement », dont 28% et 23% « fortement ». Cette prépondérance met en évidence le rôle déterminant de l'environnement global - coût de la vie, conditions de marché et opportunités externes - dans les décisions de mobilité professionnelle.

Parallèlement, les **logiques individuelles de carrière** jouent un rôle structurant. Les **facteurs personnels** (38%) et l'**évolution professionnelle** (34%) confirment que les **départs volontaires s'inscrivent dans des stratégies d'optimisation des trajectoires individuelles**, qu'il s'agisse de progression, de réorientation ou d'arbitrage liés aux préférences.

À l'inverse, les **facteurs internes à l'entreprise** apparaissent comme des déterminants plus secondaires selon les chefs d'entreprise :

- Les **conditions de travail** (30% « fortement/moyennement ») et, plus encore, le **manque de perspectives d'évolution interne** (21%) sont moins perçus comme des causes majeures, une part significative des entreprises estimant même leur rôle limité (respectivement 32% et 35% « pas du tout »).
- De même, la **perte de sens au travail** ressort moins (22%). 41% des entreprises pensent même qu'elle n'explique pas du tout les départs volontaires.
- L'**environnement linguistique** apparaît, quant à lui, comme un facteur très marginal, 65% des entreprises estimant qu'il ne joue aucun rôle dans les départs.

Dans l'ensemble, selon l'appréciation des entreprises interrogées, les départs volontaires relèvent ainsi moins de maux internes isolés que d'un équilibre entre contraintes externes et arbitrages individuels, dans un contexte de marché du travail concurrentiel.



Cette 15<sup>ème</sup> édition du Baromètre de l'Économie repose sur les réponses recueillies auprès de 621 entreprises d'au moins 6 salariés, soit un taux de réponse de 29%. Les résultats ont été pondérés de manière à être représentatifs de l'économie luxembourgeoise.

L'enquête a été réalisée par l'institut ILRES, sous la direction de la Chambre de Commerce, du 13 avril au 5 mai 2026. La Chambre de Commerce en a assuré l'analyse.

Le Baromètre de l'Économie est conduit semestriellement, au printemps et à l'automne.

Consultez l'ensemble des résultats depuis 2019 via le nouvel outil de visualisation interactif sur [cc.lu](https://cc.lu)

