

MERKUR

Published by Luxembourg Chamber of Commerce



4 €



CHAMBER
OF COMMERCE
LUXEMBOURG

RÉSEAUX SOCIAUX
USAGES ET
PRATIQUES

GOVSAT2
À LA CONQUÊTE
DE L'ESPACE

RECRUTEMENT
EN QUÊTE DE
TALENTS ÉTRANGERS



“

**We care about your assets and
the environment***

Kevin Soares, Private Banking Advisor

*Activmandate Green Discretionary
Portfolio Management



SPUERKEESS
Private Banking

SPUERKEESS.LU/privatebanking

VOUS AVEZ DIT RÉSEAUX SOCIAUX?

EDITOR'S LETTER

Avec l'apparition du web 2.0 et son essor fulgurant au cours des vingt dernières années, Internet est devenu une plateforme interactive d'une ampleur inédite, offrant un accès immédiat à une quantité phénoménale d'informations. Dans ce nouvel écosystème numérique, d'innombrables communautés virtuelles ont émergé. Les réseaux sociaux, qui ont connu une croissance tout aussi spectaculaire, permettent désormais à chacun de communiquer, de recevoir et diffuser des contenus accessibles au plus grand nombre.

Utilisés aussi bien dans la sphère privée que professionnelle, ces réseaux sociaux – désormais dopés à l'intelligence artificielle – évoluent dans un cycle vertigineux d'innovations. Nouvelles applications, usages toujours plus rapides : ils offrent des opportunités de connaissance inédites, de nouvelles manières de commercer grâce à de nouveaux outils ou de véritables tremplins pour se faire connaître – que ce soit pour les utilisateurs physiques ou les sociétés, facilitant grandement les prises de contact. Chacun ou chaque entreprise peut ainsi devenir sa propre marque, son propre média, faire le « buzz », accroître sa notoriété et... parfois même générer des revenus.

La vie privée, l'image, la protection des données, les technologies, les usages peu scrupuleux que certains font des réseaux sociaux – qui n'ont d'ailleurs plus grand-chose de social –, la santé mentale... sont autant de préoccupations qui questionnent

sur ces plateformes et obligent de plus en plus les États à légiférer.

Dans une nouvelle édition de la série *Actualité & Tendances*, la Chambre de Commerce publie une étude approfondie sur le sujet avec pour objectif d'accompagner les entreprises luxembourgeoises dans leur transition numérique en leur offrant une compréhension des enjeux, des opportunités et des défis qui y sont liés et met en lumière leur impact sur les secteurs économiques et la société. Un focus exclusif sur le Luxembourg complète cette approche, avec des données locales, un panorama des acteurs, des éléments réglementaires et des interviews d'entreprises... Le dossier de ce Merkur reprend dans les grandes lignes quelques thématiques développées dans cette nouvelle publication.

Au fil de la rubrique *It's my story*, vous découvrirez des entreprises aux activités multiples, dont deux parcours entrepreneuriaux faisant partie de la campagne « *Du bass entrepreneur* » et des startups aux projets innovants. La rubrique *The Economy* s'intéresse, entre autres sujets, au lancement du *Defence Bond*, ou aux signaux d'alerte sur les marchés financiers, quand la rubrique *Trends* s'interroge notamment sur les raisons qui expliquent la faible représentation des femmes dans les filières scientifiques et techniques...

Bonne lecture!



p. 16



p. 44



p. 48

IT'S MY STORY

06 – 45

MYMICROBUSINESS _____ 06
Donner du crédit à l'audace

CARMINA _____ 08
Mettre la capitale à ses pieds

RCARRÉ _____ 10
La formule gagnante pour les PME

BOUILLON BATIGNOLLES _____ 12
Come à Paris!

MANSOGROUP _____ 14
Azur a déjà la cote

SPILLY _____ 16
Pour jouer mais pas seulement

GOERES HORLOGERIE _____ 18
Une boutique Rolex entièrement rénovée

OPYOS _____ 20
Tous les goûts sont permis

SOLARCLEANO _____ 22
De brillants robots

PASSBOLT _____ 24
Simplifying password management

RENT GROUP _____ 26
Esprit de corps!

POST LUXEMBOURG _____ 28
Près de deux siècles fidèle au poste

VIRTUAL RANGERS _____ 30
Expériences virtuelles ancrées dans le réel

DEVİ _____ 32
Du tissu au vêtement, avec supplément d'âme

WECONNECT _____ 34
Une chambre, deux générations, un lien

CLE _____ 36
Trois lettres capitales dans le secteur de la construction

BOGÈRE _____ 38
En mode chic et accessible

SNAPIT _____ 40
Bien plus qu'une carte de visite digitale

MABU CONCEPTS _____ 42
Résoudre des problèmes qui n'existent pas encore

MEW _____ 44
Par un entrepreneur pour les entrepreneurs

COVER STORY



RÉSEAUX
SOCIAUX:
USAGES ET
PRATIQUES

p. 48

TRENDS

56 – 59

TRANSITION ENVIRONNEMENTALE:
LES ENTREPRISES S'ENGAGENT _____ 56

FILIÈRES SCIENTIFIQUES ET
TECHNIQUES: OÙ SONT LES FEMMES? _____ 58

THE ECONOMY

62 – 73

LOGEMENT ABORDABLE _____ 62
Le plan de l'Europe à la hauteur des enjeux?

MARCHÉS FINANCIERS _____ 64
Les signaux d'alerte s'accumulent

DEFENCE BOND _____ 66
Les raisons d'un succès

GOVSAT-2 _____ 68
La souveraineté nationale prend de l'altitude

SEMI-CONDUCTEURS _____ 70
Moteur économique et arme stratégique

IDEA

74 – 75

LE FAIT FRONTALIER: PARLONS-EN (MIEUX)!

LUXEMBOURG RISING

76 – 77

VILLA BOURG:
SIÈGE SOCIAL DE LA LIGUE HMC

HOW IT WORKS

COMMENT INTERNATIONALISER
SON ACTIVITÉ? _____ 46

COMMENT PARTICIPER AUX
APPELS D'OFFRES EUROPÉENS
ET INTERNATIONAUX? _____ 54

COMMENT ORGANISER UN ÉVÉNEMENT
RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT? _____ 60

COMMENT EMBAUCHER UN TALENT
ISSU D'UN PAYS TIERS? _____ 72

MICROLUX

MYMICROBUSINESS : DONNER DU CRÉDIT À L'AUDACE

TEXTE : JEAN-MICHEL CAVALLI

PHOTOS : MOV'ART ET J.-M. C.

Ils avaient des idées, Microlux leur a donné des moyens. Tima Bah Shop, Mov'Art, Experiencias Deliciosas et Bad Ass Rock Blues & Food sont les quatre lauréats de la 3^e édition du concours MyMicrobusiness organisé par l'organisme de microcrédit. Chacun repart avec un prix de 3.500 euros et, surtout, la reconnaissance de son audace entrepreneuriale. Merkur est allé à la rencontre de ces créateurs pour découvrir leurs univers.

Mov'Art (déjà) en très bonne posture

Il était une fois. Cours collectifs, coaching privé, programmes pour l'endurance, la prise de masse ou la perte de poids... Pas simple de se démarquer dans l'univers ultra-concurrentiel du business du sport. Mov'Art y est pourtant parvenu. Derrière ce studio sportif ouvert en janvier 2023 à Bertrange, Charlie Depaep et Fabio Teixeira. Ces deux trentenaires ont exploré une voie novatrice au Luxembourg, la posturologie. Cette discipline vise à corriger les déséquilibres posturaux, souvent sources de douleurs (articulaires notamment) et de troubles : « *Les yeux, la mâchoire, la peau, le pied bien entendu qui est à la base du corps... Tous ces capteurs prennent des informations : le cerveau les traite et envoie une commande motrice au corps. Nos exercices permettent de stimuler ces capteurs afin de favoriser, inconsciemment, une bonne posture* », explique Fabio.

La structure accueillie, en moyenne, 120 clients par semaine. Les séances se déroulent en individuel : « *La plupart de nos adhérents effectuent un travail exigeant. Nous leur offrons une fenêtre de relâchement* », souligne Charlie. Pour la petite histoire, ce dernier a débuté sa carrière comme mécanicien en Belgique. Abandonner cette

voie pour « réparer » des corps s'est imposé comme une évidence : « *Avec Fabio, nous partageons la même vision, celle d'aider les gens.* »

Le prêt et l'après. Microlux a cru en leur projet en leur accordant 50.000 euros : « *Cet apport nous a permis de payer les travaux du local. Les banques classiques ne croyaient pas en la viabilité de notre projet. Et pourtant...* » Pourtant, Mov'Art affiche une forme étincelante. Quatre nouveaux coachs viennent d'être recrutés.



Charlie Depaep et Fabio Teixeira proposent des cours sportifs axés sur la posturologie.

Tima Bah Shop : les racines du bien

Il était une fois. « *Je suis fière d'être africaine, mais je sais aussi ce que je dois au Luxembourg.* » L'histoire de Bah Fatoumata illustre les espoirs de réussite de cette Guinéenne. Arrivée en 2013, la jeune femme



Bah Fatoumata, une commerçante née.

a rapidement compris que son salut passerait par le travail : « *Je voulais exercer comme aide-soignante auprès de personnes âgées mais je me suis heurtée à la barrière de la langue, retrace-t-elle. Je suis donc devenue aide-ménagère mais l'envie de monter mon entreprise brûlait au fond de moi* ». Ici, il faut y voir l'héritage d'une tradition familiale. Enfant, Bah Fatoumata a grandi dans les allées du kiosque alimentaire tenu par ses grands-parents : « *Le contact avec la clientèle, c'est une histoire de famille.* » Qu'elle perpétue, aujourd'hui, à Esch-sur-Alzette. Après des mois de recherches, c'est dans cette ville du sud du pays qu'elle a déniché un local. Son épicerie, rue du Brill, mêle produits africains et européens, reflet de sa double culture : « *Ici, je me sens chez moi. Et ce n'est qu'un début* », sourit-elle.

Le prêt et l'après. Un soutien essentiel. Microlux lui a accordé 27.000 euros : « *Sans eux, mon projet serait resté un rêve. Je veux maintenant ouvrir d'autres succursales.* »

Bad Ass: rock en stock!

Il était une fois. « Mon caractère ? On dit de moi que je suis franche et directe. » Son profil se caractérise aussi par une bonne dose de détermination. Sandra Merzoug a ouvert le Bad Ass Rock Blues & Food à Dudelange en 2024. À ceux qui lui prédisaient des lendemains qui déchantent – « et ils étaient nombreux à penser que j'allais fermer dans les 6 mois! » –, elle oppose deux années d'activité sans fausse note: « Je ne déplore aucune bagarre dans l'établissement et j'accueille une clientèle variée », précise-t-elle.

Tapissés de tableaux à l'effigie de musiciens légendaires (ACDC, Jimmy Hendrix, Jim Morrison pour ne citer qu'eux), les murs du « Bad Ass » transpirent la passion de la patronne pour le rock. Dans l'assiette, c'est pareil: le menu se compose de burgers généreux faits maison et affublés de ces grands noms qui résonnent. Pour schématiser, sa formule repose donc sur du (bon) son, du (bon) gras et un sens de l'accueil hérité de sa solide expérience d'employée de bars au Luxembourg.

À l'aise dans le costume de salariée, Sandra Merzoug a longuement hésité avant d'endosser celui de boss: « Ce n'est pas le travail qui me faisait peur. Depuis deux ans, je n'ai pas pris un jour de vacances. Non, ce que je craignais, c'est toute la partie gestion: l'administratif, les stocks, les factures, les prix des consommations... » Ces tâches, que l'intéressée ne juge guère mélodieuses, elle les remplit avec soin. Tout comme elle veille à bien tenir ses comptes: « Je me suis découvert une âme de chef d'entreprise. Et je m'efforce de vivre avec le moins de dettes possibles ». Cette note de sérieux tranche avec ce qui la fait vibrer: « J'organise des concerts live, des karaokés, j'ai invité des DJ et même un flash tatoueur: j'essaye de varier un maximum la programmation. »

Le prêt et l'après. À l'instar des trois autres lauréats du concours, le « Bad Ass » n'a pas séduit les banques. « Tout le contraire de Microlux qui a cru en moi. Leur aide ne s'est d'ailleurs pas limitée aux finances, ils m'ont également conseillée sur d'autres segments de l'activité. » De nature prudente, Sandra Merzoug souhaite inscrire son affaire sur une trajectoire durable: « Lors de ma dernière expérience professionnelle, je n'ai pas été payée pendant 8 mois... Je reviens de loin. »



Sandra Merzoug a créé un bar à son image et à son goût prononcé pour le rock.

Experiencias Deliciosas, bien dans ses chaussons

Il était une fois. 11.311 km séparent Mariela Andrea Cabrera de « sa » ville de Buenos Aires. En 2011, cette Argentine débarque à Luxembourg sur les conseils d'amis de la famille installés au Grand-Duché. Alors âgée de 25 ans, cette diplômée en gestion hôtelière est en quête d'aventure et désireuse de trouver « un environnement mieux cadré, tant sur le plan social que d'un point de vue économique. Et puis, pour une femme, chez nous, c'est très compliqué de se faire une place en cuisine dans un restaurant. La faute à un certain machisme argentin. » Restaurants, traiteurs: durant plus d'une dé-

cennie, Mariela gagne en expérience, en technicité, en sens organisationnel. L'idée de se mettre à son compte a mijoté à feu doux: « Après toutes ces années, je me suis sentie la force de diriger ma cuisine. »

Sans surprise, elle se tourne vers ses racines culinaires pour lancer, en novembre 2024, Experiencias Deliciosas. Biens communs en Amérique du Sud, les empanadas – ces petits chaussons fourrés sont la spécialité de sa carte – cultivent leurs propres spécificités selon les pays: « En Argentine, l'accent est mis sur la viande de bœuf et le fromage, italien de préférence. Je m'adapte aussi au marché local en proposant des empanadas au miel, chèvre et sésame, par exemple. » Pour l'heure, elle confectionne sa production dans la cuisine d'un restaurant de la capitale. Pour déguster ses réalisations, il est possible de passer commande via des plateformes comme Volt ou Wedely ou en consultant ses réseaux sociaux, son site internet. « Publicité, comptabilité, production, vente... Tout, je fais tout. Ce n'est pas simple de devenir entrepreneur mais cela offre une liberté de prise d'initiatives que l'on ne retrouve pas en tant que salarié. »

Le prêt et l'après. Microlux lui a accordé 11.000 euros pour acheter du matériel: « Au-delà de l'argent, ils se sont souciés de mon équilibre personnel. » Mariela vise désormais un atelier de production et la popularisation des empanadas au Luxembourg.



Mariela Andrea Cabrera entend convertir les habitants du Luxembourg aux empanadas, un plat qui fleurit bon son Argentine natale.



PLUS D'ARTICLES
IT'S MY STORY

CARMINA

METTRE LA CAPITAL À SES PIEDS

TEXTE ET PHOTOS: JEAN-MICHEL CAVALLI

Grosse pointure de la chaussure de ville, Carmina a pris ses quartiers dans la capitale. Forte d'un savoir-faire remontant à 1866, la marque espagnole mise sur sa production artisanale, son offre personnalisable et la qualité de ses cuirs pour séduire la clientèle luxembourgeoise.



1



2

Le cuir ne ment pas. Il exhale cette odeur puissante, singulière, chargée d'authenticité. Ce matériau intemporel parfume la boutique de chaussures Carmina, ouverte depuis le 4 octobre 2025 dans le cœur battant de la capitale, avenue de la Porte-Neuve. Dans ces murs, une autre note se fait sentir, boisée cette fois: les présentoirs et le mobilier, conçus sur mesure, proviennent d'une menuiserie majorquine. Rien d'étonnant pour une maison qui écrit son histoire sur l'île depuis plus de 150 ans. Entreprise familiale aujourd'hui dirigée par la 7^e génération, Carmina n'a jamais cédé à l'industrialisation: «Sans la main de l'artisan, la chaussure ne sort pas», assure Maxime Thiesse, responsable du magasin. Rompu aux codes du luxe, il veille à chaque détail. Ici, on ne parle pas d'usine mais de «manufacture». Et la précision n'est pas un vain mot: «Il faut compter entre 150 et 200 étapes de fabrication pour une chaussure.» En boutique, un conseiller de vente consacre en moyenne «une heure» à chaque client.

Engagée dans un cycle d'internationalisation pour accompagner la croissance de son chiffre d'affaires – 20 millions d'euros en 2024 –,

Carmina multiplie les ouvertures ces dernières années. Outre Barcelone et Madrid, des marchés domestiques, ou encore Paris depuis trois décennies, elle est également présente dans plusieurs villes à travers le monde comme New York, San Francisco ou encore Londres plus récemment. Tokyo devrait suivre très prochainement, tout comme Munich. La toute-puissance des sneakers, capables de bousculer les codes vestimentaires les plus stricts, ne freine pas cette expansion: «Nous observons au contraire un renouveau de l'élégance», note Maxime Thiesse. Nous avons des clients de tous âges. Avec un prix d'entrée fixé à 340 euros, la marque revendique un positionnement accessible au regard de la qualité proposée.»

Le choix de s'implanter dans la capitale luxembourgeoise s'explique aisément: «C'est une ville dynamique, un centre financier et, jusqu'à notre arrivée, il n'y avait pas de boutique en nom propre qui proposait des collections hommes et femmes.» Si Carmina capitalise sur un savoir-faire transmis depuis des générations au sein de ses ateliers de fabrication, elle sait aussi s'adapter aux particularismes locaux. L'un de ses atouts réside notamment

dans sa capacité à personnaliser les chaussures. Un argument de vente qui trouverait un écho très favorable au Luxembourg selon Maxime Thiesse: «Notre force, c'est la personnalisation. Pour 100 ou 200 euros, nous pouvons par exemple réaliser des semelles plus fines sur des classiques richelieux ou encore repenser la couleur des coutures. Au Luxembourg, les gens ont les moyens et l'envie de se différencier.»

L'anecdote en dit long: un client a récemment fait inscrire *James Bond* sur la doublure intérieure et les chiffres 007 sur la semelle de ses chaussures. Une manière élégante de rappeler que, chez Carmina, l'artisanat se conjugue volontiers avec singularité.

1. La maison espagnole mise sur l'artisanat, des cuirs d'exception et des chaussures personnalisées pour se faire un nom au Luxembourg.

2. Rompu aux codes du luxe, Maxime Thiesse évoque un «renouveau de l'élégance».



PLUS D'ARTICLES
IT'S MY STORY



 **DONNONS PRIORITÉ À LA SÉCURITÉ.**

Informations environnementales: bmw.lu

8,0 - 12,9 L/100 KM • 210 - 293 G/KM CO₂ (WLTP)

THE X7

BAYERISCHE MOTOREN WERKE



Bilia Luxembourg
7, Rue Christophe Plantin
L-2339 Luxembourg
www.bilia.bmw.lu

Bilia Mersch
21, Rue de la Gare
L-7535 Mersch
www.bilia.bmw.lu

Louyet Esch
6, Rue Romain Fandel Zi Um Monkeler
L-4149 Esch-sur-Alzette
www.louyet.bmw.lu

RCARRÉ

LA FORMULE GAGNANTE POUR LES PME

TEXTE : JEAN-MICHEL CAVALLI

PHOTOS : LAURENT ANTONELLI / AGENCE BLITZ

Le 26 mars prochain, Rcarré fêtera ses 25 ans à la Rockhal avec une programmation musicale prestigieuse. Basée à Capellen, cette société de services informatiques a connu une croissance impressionnante. Son succès repose notamment sur un pari audacieux : miser sur les PME à une époque où peu de prestataires s'y intéressaient. Jean-Guy Roche, fondateur de Rcarré, revient sur cette intuition payante.

Sur le terrain de l'innovation, et s'agissant de l'informatique plus précisément, la perception du temps qui passe n'est pas la même. Contrairement à d'autres secteurs d'activité, ici, les cycles sont beaucoup plus rapides, les évolutions se succèdent à un rythme vertigineux. Qui se souvient qu'il y a tout juste un quart de siècle, moins de 10 % de la population mondiale (soit à peine 500 millions de personnes) se familiarisaient avec le «Net»? Alors que l'IA offre de nos jours des réponses prédictives frayant parfois avec l'instantanéité, à cette époque (pas si lointaine), le débit de connexion de base (56 k !) s'apparentait à un éloge de la lenteur. Toujours un quart de siècle plus tôt, les réseaux sociaux n'avaient pas encore pénétré notre quotidien et la menace cyber, largement rudimentaire, nécessitait le simple déploiement d'antivirus – les pare-feu personnels commençaient également à se faire une réputation.

C'est dans ce monde ne souffrant pas encore des effets de l'hyperconnexion que Jean-Guy Roche a fondé Rcarré en 2001. Avant que sa formule ne devienne gagnante, cet ingénieur industriel de formation, qui a officié comme IT manager, se rêvait en homme libre : «*Je voulais être responsable de ma propre destinée. Je m'imaginais évoluer dans ma structure avec au maximum deux, trois consultants.*» L'Histoire lui a donné tort. Il ne s'en plaindra pas.





L'un des ressorts de la réussite de Jean-Guy Roche tient à sa volonté de résoudre, avec Rcarre, cette équation à une inconnue : « À nos débuts, les prestataires se souciaient peu des besoins informatiques et en infrastructures réseaux des PME. C'est ce segment que j'ai visé, ces petites boîtes dynamiques qui font la richesse du pays. » Un marché porteur, en témoignent ces 700 clients gagnés « sans aucun commercial » de 2001 à 2007.

Rcarre connaît par la suite une réussite exponentielle. L'offre de services s'élargit – « pour faire simple, nous intervenons sur l'ensemble de la chaîne de valeur qui permet à un laptop de fonctionner » – et des entités naissent : Rcube PSF en 2012 pour répondre aux besoins spécifiques des professionnels du secteur financier assujettis à des réglementations spécifiques ; puis Rsecure en 2021, axée sur la cybersécurité des TPE/PME. En parallèle, des filiales se déploient dans la Grande Région, avec des implantations en France (Nancy) et en Belgique (à proximité de Liège).

Un quart de siècle plus tard, Jean-Guy Roche emploie 250 salariés et sa société réalise 35 millions d'euros de chiffre d'affaires. Bien loin des « deux, trois collaborateurs » évoqués précédemment avec lesquels il imaginait son futur professionnel. L'observation le fait sourire et cette nouvelle perspective a finalement sa préférence : « Ce métier, c'est une vraie passion, un vrai amusement. Les outils changent de manière permanente. Partager cette aventure d'une manière collective est palpitant ». Plus que des mots, la déclaration se traduit par des actes forts.

Pratique encore peu partagée au Luxembourg, l'actionnariat participatif a été introduit chez Rcarre en 2021. Cette participation au capital de certains employés met en relief une culture interne valorisant la fidélité et l'engagement sur le long terme. Elle témoigne aussi d'une promesse forte adressée par la société à ses clients : celle de cultiver une identité locale, de proximité, dans un marché de plus en plus



globalisé : « Dans le paysage, nous sommes confrontés à des fonds d'investissement ou à des concurrents engagés dans des opérations de rachat, et donc de concentration. De mon côté, j'ai le sentiment qu'il faut garder des capacités décisionnelles ici, au Luxembourg. Ce n'est qu'à ce prix-là qu'on défendra l'ADN d'une entreprise, qu'on aidera les PME luxembourgeoises dans leur gestion informatique. La solution n'est pas d'avoir recours à des techniciens venant de Lyon ou d'autres villes lointaines... » Les PME, socle de l'essor de son groupe, colorent encore le propos du dirigeant.

Digitalisation, sécurisation des infrastructures ou encore implémentation de l'IA : l'époque contemporaine paraît propice aux activités de Rcarre. Au Luxembourg, le lancement de *SME Packages* – dispositif financier mis en place par le Gouvernement avec le soutien de la House of Entrepreneurship de la Chambre de Commerce – fixe un cap : accélérer la transition numérique des PME.

Ce programme de subventionnement a forcé ment les faveurs de Jean-Guy Roche : « Cela reflète une réelle prise de conscience. L'État offre de la compétitivité. L'aide financière, notamment en matière d'IA, permet d'essayer et de faire, aussi, des erreurs. Oui, l'État vous

paye le droit de vous tromper. Et comme souvent, on apprend plus de ses erreurs... » Sur toutes les lèvres – « tous nos clients veulent faire de l'IA » – le fondateur de Rcarre tempère : « Tout n'est pas "ialisable" et d'ailleurs, aujourd'hui, je dirais que même pas 1% de nos clients sont "ialisés". Par là, je ne fais pas référence à l'usage classique (Word, Excel ou Outlook) mais aux bénéfices réels à tirer de l'intelligence artificielle dans le déploiement d'un vrai process industriel. À mes yeux, la vraie opportunité, c'est le traitement des données au service de la productivité d'une entreprise. »

Quant à la cybersécurité, son credo est sans appel : « Avant, c'est trop cher. Après, c'est trop tard. » Une maxime qui résume l'urgence d'agir dans un monde numérique où le temps passe très, très vite.

1. Rcarre s'inscrit sur une trajectoire exponentielle depuis sa fondation en 2001.

2. L'un des ressorts de la réussite de Jean-Guy Roche ? Les PME, délaissées à ses débuts.

3. 25 ans plus tard, Rcarre se compose de 250 salariés et réalise 35 millions d'euros de chiffre d'affaires.



PLUS D'ARTICLES
IT'S MY STORY



1



2

BOUILLON BATIGNOLLES

COME À PARIS!

TEXTE : JEAN-MICHEL CAVALLI
PHOTOS : BOUILLON BATIGNOLLES

Faire bonne chère pour pas... cher: adresse bien connue des frontaliers lorrains, le Bouillon Batignolles teste sa formule au Luxembourg. Logé depuis novembre 2025 au sein du *food court* Come à la Maison, dans le quartier de Hollerich, le nouveau venu détonne avec ses tarifs compétitifs. De quoi aiguïser les appétits autant qu'une certaine curiosité locale. Le fondateur David Michel passe à table et dévoile les dessous de son concept.

Come à Paris: c'est ainsi qu'aurait presque pu se nommer le restaurant qui a remplacé, en novembre 2025, l'espace autrefois dédié à Come à la mer, l'offre «poisson» de la célèbre enseigne Come à la Maison. Cette introduction consommée et le décor planté, un soupçon de précision s'impose: le nouveau venu au sein de ce *food court* d'une surface totale de 2.000m² rompt avec le *branding* historique des lieux; il s'appelle Bouillon Batignolles, une «marque» bien connue des frontaliers français.

Lancée à Metz fin 2022, cette chaîne de restaurants (également présente à Nancy et Thionville) puise son inspiration dans ces adresses bon marché, servant une cuisine simple et populaire, apparues à Paris à la fin du XIX^e siècle. Redevenu très tendance dans l'Hexagone, ce concept essaime en province ces dernières années.

David Michel, un Messin devenu résident luxembourgeois en 2015, a eu le nez fin en exportant la formule hors des murs de la Ville Lumière: «Je suis le premier à avoir sorti les bouillons de la capitale française», revendique-t-il avant de s'attarder sur sa première ouverture au Luxembourg. Dans la lignée de ses établissements français, l'entrepreneur a conservé les ingrédients de sa recette en

multipliant les clins d'œil au Paris fantasmé d'Amélie Poulain: réplique de la tour Eiffel, affiche de l'Olympia, musique guinguette... Ici, le contenant compte autant que le contenu. Et dans l'assiette, place à une douce France empreinte de nostalgie: saucisse de Toulouse, andouillette de Troyes, boudin noir, etc. Afin de s'adapter aux goûts locaux, la Bouneschlupp leste également le menu. Le râpé de pommes de terre (Gromperekichelcher), un incontournable du marché de Noël, devrait suivre au printemps.

Si la carte ressuscite des plats d'antan, c'est surtout la politique tarifaire qui surprend. Les prix, anormalement bas pour le Luxembourg, constituent l'ADN du concept. Socle de la réussite des Bouillons en France, cette cuisine pas chère trouvera-t-elle ses fidèles au Grand-Duché? «Une partie de la clientèle luxembourgeoise attache peu d'importance à dépenser 18 ou 35 euros pour un cordon-bleu. Mais il y a aussi ceux qui en ont assez de dépenser 50 euros pour un simple déjeuner en semaine. Moi, je veux réunir tout le monde à ma table...»

Aux sceptiques qui s'interrogeraient sur le rapport qualité-prix, le restaurateur dévoile l'arrière-cuisine de son modèle économique, lequel repose sur des volumes de

commandes massifs. Avec 250.000 couverts servis en 2025, le fondateur se sait en position de force pour négocier: «Lorsque je passe commande à un producteur de foie gras dans le Sud-Ouest, on ne s'entend pas sur des centaines de kilos mais sur 2 tonnes... C'est ce qui me permet de le facturer 8,90€ à mon client.»

Contrairement à la France, où le concept bénéficie déjà d'une forte notoriété, le Bouillon Batignolles version luxembourgeoise doit encore se faire un nom: «Le jour de l'ouverture à Nancy, nous avions fait 250 couverts. Ici, même si les débuts sont très encourageants et les retours excellents, il faudra un peu plus de temps pour convaincre.» L'espace de 200m² au sein du *food court* fait office de test. Et si l'essai est transformé, l'expansion pourrait être rapide: «Promoteurs immobiliers, gérants de centres commerciaux... Depuis le début de l'année, j'ai déjà reçu une dizaine de prises de contact.»

1. Le Bouillon Batignolles insufflé une ambiance parisienne au sein de l'enseigne Come à la Maison.

2. La tour Eiffel, élément central du décor de ce nouvel établissement qui cherche à se faire un nom au Luxembourg.



PLUS D'ARTICLES
IT'S MY STORY

Important !

Tenez votre dossier RCS et RBE à jour.

Pour éviter des sanctions.

VOUS ÊTES RESPONSABLE D'UNE ENTREPRISE OU D'UNE ASSOCIATION ?

La loi a changé. Toute entreprise ou association
doit s'assurer que ses informations soient **adéquates,
exactes et actuelles.**

**Assurez-vous dès maintenant
de la conformité de vos dossiers RCS & RBE.**





MANSO GROUP

AZUR A DÉJÀ LA COTE

TEXTE: JEAN-MICHEL CAVALLI

PHOTOS: LAURENT ANTONELLI / AGENCE BLITZ

Après la Grèce, l'Espagne, le Portugal et l'Italie, Mansogroup enrichit encore sa palette méditerranéenne avec une nouvelle teinte : Azur, le nom de son restaurant français fraîchement ouvert en lieu et place de L'Avenue, au Kirchberg. Dans un secteur de la restauration qui n'est pas toujours dans son assiette, le lancement de ce 12^e établissement confirme la vitalité du groupe. Les deux cofondateurs, Yannis Xydias et Rémy Manso, partagent leur recette pour durer et avancer.

Le fameux coup de feu... En cuisine, le temps compte, se rationalise, s'optimise. Il fait partie des ingrédients essentiels pour mobiliser une brigade et satisfaire la clientèle. Aujourd'hui, toutes les composantes de Mansogroup savent faire parler la poudre. Il n'aura ainsi fallu que 7 jours aux équipes opérationnelles de cet acteur majeur de la restauration au Luxembourg pour donner corps à Azur. «Le bail a été signé le 1^{er} janvier dernier et nous avons ouvert le 7», dévoile Yannis Xydias, qui y voit «une preuve de savoir-faire et de maturité.» Attablé à l'étage du nouveau restaurant, le cofondateur balaye du regard ces murs qui abritaient, très récemment encore, L'Avenue. Mobilier entièrement renouvelé, peinture vive tirant vers un bleu méditerranéen profond, luminaires élégants: la mue se révèle spectaculaire. Une certitude: Azur affirme déjà sa propre identité au sein d'un groupe réputé pour sa gourmandise en matière de découvertes culinaires. «Depuis notre rencontre, nous avons exploré une vingtaine de concepts», rappelle cet ancien consultant en informatique en évoquant Rémy Manso. Depuis le lancement de leur première affaire, le bar L'Epic, au cœur de l'îlot gastronomique derrière le Palais grand-ducal, le duo a patiemment grignoté des parts de

marché. 12 établissements composent désormais le groupe, dont 9 au Kirchberg, parmi lesquels *Il Tocco*, *El Barrio* ou encore *Piri Piri* — la plupart d'inspiration méditerranéenne. «Avant de nous lancer dans un nouveau concept, nous analysons ce qui manque à notre offre. Nous ne voulons pas nous cannibaliser», explique Rémy Manso, tablier estampillé Azur autour de la taille.

Le choix d'un restaurant français découle d'un raisonnement pragmatique: «Au-delà de sa richesse et de ses saveurs, la cuisine française est, techniquement, relativement "facile". Nous proposons des plats traditionnels, mais notre différence tient à la qualité des produits. Notre cordon-bleu est ainsi préparé avec une entrecôte de veau, un jambon haut de gamme et du comté». L'influence azurée se retrouve aussi dans l'assiette, avec un large choix de produits de la mer: tartare de thon rouge, langoustines, Saint-Jacques, etc.

Quid du retour de la clientèle? «Excellent, se délecte Yannis Xydias. Le premier samedi, nous avons servi 120 couverts. C'est notre meilleur lancement.» Jeu de mots facile mais approprié: Azur a déjà la cote. Et ce succès précoce conforte les ambitions expansionnistes du groupe.

Pourtant, Mansogroup avance dans un contexte morose pour le secteur Horeca. «Nous subissons l'augmentation des coûts liés aux produits de qualité – sur lesquels nous ne transigerons jamais –, au prix de l'énergie ou encore à l'indexation des salaires, positive pour nos employés mais impactante pour notre payroll, précise Yannis Xydias. Pour maintenir une politique tarifaire raisonnable, nous misons sur le volume. Cela nous permet de mutualiser nos frais fixes sur l'ensemble des restaurants et d'optimiser nos achats.»

Pour terminer, une dernière indiscretion: les dirigeants prévoient de rebrander le restaurant JFK, qui fêtera ses 10 ans cette année. Une manière pour Mansogroup, qui emploie plus de 400 collaborateurs et ambitionne un chiffre d'affaires approchant les 30 millions d'euros, de maintenir la fraîcheur de son offre.

1. Yannis Xydias et Rémy Manso ajoutent une touche française à leur groupe.

2. Le nouveau restaurant français Azur réalise le meilleur lancement de Mansogroup.

3. Azur est situé en lieu et place de l'ancien restaurant L'Avenue, à proximité de Auchan Kirchberg.



PLUS D'ARTICLES
IT'S MY STORY

LUMIÈRE SUR VOTRE ENTREPRISE



Avec les **Packs Pro**, bénéficiez d'un accompagnement d'experts et de solutions adaptées pour piloter votre activité efficacement.

bgl.lu/fr/entreprises

Profitez de

6 mois gratuits*



**BGL
BNP PARIBAS**

*Offre soumise à conditions et sous réserve d'acceptation du dossier par la banque. Pack Confort Pro gratuit pendant 6 mois, offre limitée aux 150 premières ouvertures de compte.

Offre valable uniquement pendant la période du 3 mars 2026 au 14 avril 2026. Plus d'informations sur bgl.lu.

BGL BNP PARIBAS S.A. (60, avenue J.F. Kennedy, L-1855 Luxembourg, R.C.S. Luxembourg : B6481) Communication Marketing mars 2026

SPILLY

POUR JOUER MAIS PAS SEULEMENT

TEXTE : CATHERINE MOISY

PHOTOS : EMMANUEL CLAUDE / FOCALIZE

Avec Spilly, mini-ville construite à hauteur d'enfants, Lilliput s'invite au City Concorde de Bertrange. C'est l'entrepreneuse Guileine Chaux, ex-cadre bancaire, qui a eu l'idée de cette cité miniature où les enfants peuvent imiter les grands et apprendre en s'amusant. Un espace ludo-éducatif, immersif et pédagogique conçu pour les enfants de 2 à 11 ans.



1



2

Sur 700m², la mini ville Spilly réunit un hôpital, une agence bancaire, une boulangerie, un restaurant, une agence de voyages, un aéroport, un poste de police, un chantier etc. Bref, tout ce qui fait la vie d'une petite ville, avec des déguisements et des accessoires réalistes qui permettent d'imaginer des scènes à l'infini, tout en se familiarisant avec des métiers du quotidien. Les parents accompagnent leurs enfants « et retombent bien souvent en enfance » relate Guileine Chaux. L'espace a ouvert le vendredi 30 janvier 2026 et il affichait complet dès son premier weekend d'exploitation. « Nous avons malheureusement dû refuser du monde. Nous recommandons de réserver en ligne, c'est d'ailleurs obligatoire le weekend, pour ne pas risquer de ne pas avoir de place. Pour des raisons de sécurité et d'organisation nous sommes obligés de limiter l'accès à 60 enfants par heure. » Les visiteurs sont sensibilisés à leur responsabilité. Ils doivent ranger les accessoires utilisés et remettre les choses en place après utilisation, comme à la maison.

L'endroit se présente comme une place de village : au centre, un espace convivial où les parents peuvent s'asseoir et prendre une col-

lation ; tout autour, les façades des différents commerces et services qui s'alignent, le tout dans une gamme de couleurs joyeuses. « J'ai travaillé deux ans pour que mon concept corresponde exactement à ce que j'avais en tête. Le plus gros poste d'investissement correspond à la fabrication de chaque petite maison et à l'achat ou la fabrication sur mesure des accessoires qui les équipent. Pour l'aménagement, l'urbanisme de Spilly en quelque sorte, j'ai travaillé avec le cabinet d'architecture d'intérieur Belvédère, qui m'a beaucoup aidée. » Il faut dire qu'en amont de sa naissance effective, le concept a su séduire bien du monde, depuis la banque et la SNCI jusqu'aux corps de métiers qui ont œuvré au rendu final, en passant par l'agent immobilier chargé de trouver le local idéal ou encore le directeur du centre commercial. Spilly est idéalement situé au 1^{er} étage, au calme, avec une entrée large et bien visible et sous une verrière généreuse en lumière naturelle.

Spilly a des marraines, les entreprises BIL et Fischer, sponsors respectivement de l'agence bancaire et de la boulangerie, se sont laissés convaincre très vite, y voyant un moyen original de s'adresser à leurs clients. Guileine

Chaux est ouverte à la discussion avec d'autres entreprises, pourquoi pas Luxair pour l'avion ou Luxairport pour la mini zone d'embarquement. Grossbuch et Luxlait de leur côté ont manifesté leur intérêt pour de futurs partenariats. Les entreprises sont aussi les bienvenues pour l'organisation d'événements pour les enfants du personnel, format qui sera bientôt proposé, en complément des heures de jeux standards, en libre-service et des forfaits anniversaire qui existent déjà.

Guileine Chaux, forte de son profil financier, a anticipé son business plan sur plusieurs années. « Si cela marche bien, j'envisage d'autres ouvertures. Ce premier espace n'est pas un aboutissement mais le début de mon chemin entrepreneurial. »

1, 2. Spilly est une ville à hauteur d'enfants, où les petits visiteurs peuvent se déguiser et « exercer » plusieurs métiers, en fonction de leurs envies.



PLUS D'ARTICLES
IT'S MY STORY

— Advertiser Content —

CNFPC: la formation continue pensée pour soutenir les entreprises et l'économie réelle



Entre accélération technologique, mutation des métiers et pénurie de compétences, la formation professionnelle continue n'est plus un « plus », mais

une nécessité stratégique. Acteur public unique au Luxembourg, le Centre national pour la formation professionnelle continue (CNFPC) joue un rôle central – et souvent méconnu – dans cet écosystème. Vincent Hieff, chargé de direction, revient sur les enjeux actuels et sur la manière dont le Centre accompagne concrètement les entreprises luxembourgeoises.

Au regard de l'évolution des besoins en compétences, quel rôle la formation professionnelle continue est-elle appelée à jouer ?

Pendant longtemps, on apprenait un métier pour la vie. Aujourd'hui, la durée de validité des compétences s'est considérablement raccourcie. La digitalisation, l'automatisation, l'intelligence artificielle ou encore la cybersécurité transforment les métiers à un rythme inédit. La transition durable exige elle aussi le développement de nouvelles compétences. Dans ce contexte, la formation professionnelle continue est devenue le principal levier pour rester à jour, aussi bien pour les salariés que pour les entreprises. Elle permet d'accompagner la transformation des métiers plutôt que de la subir.

Ces mutations concernent-elles l'ensemble de l'économie ?

Oui, tous les secteurs sont concernés. Les domaines du digital, de la donnée, de l'intelligence artificielle ou de la cybersécurité concentrent une forte demande, mais les évolutions touchent aussi l'industrie, la logistique, la grande distribution, la restauration, l'énergie ou encore les métiers techniques. C'est ce que nous constatons au quotidien à travers les besoins exprimés par les entre-

prises. Pour y répondre, nous développons une offre large, combinant compétences techniques pointues et soft skills.

Comment accompagnez-vous concrètement les entreprises ?

Notre grande spécificité réside dans notre capacité à concevoir des formations sur mesure. Une large part de nos formations ne figure pas dans un catalogue standard. Les entreprises viennent à nous avec des besoins précis, liés à leur activité, à leurs équipements ou à leurs perspectives de développement. Nous construisons alors des parcours adaptés, parfois sur plusieurs mois, en étroite collaboration avec elles. Cela permet, par exemple, de faire évoluer des profils internes vers de nouveaux métiers ou de répondre à des pénuries de compétences très ciblées.

« La formation continue permet d'accompagner la transformation des métiers plutôt que de la subir. »

Même les PME peuvent en bénéficier ?

Absolument. Nous accompagnons également les petites structures, notamment pour les formations liées aux obligations légales : sécurité, travail en hauteur, conduite d'engins ou certifications spécifiques. Lorsque le sur-mesure n'est pas pertinent, nous proposons des formations mutualisées, réunissant des participants de différentes entreprises. Cela permet aux PME d'accéder à des formations de qualité, sans devoir en supporter seules les coûts.

Qu'est-ce qui distingue encore le CNFPC ?

En tant qu'institution publique, nous n'avons pas vocation à concurrencer les acteurs privés de la formation, mais de nous positionner en tant qu'offre complémentaire. Nous intervenons principalement là où le marché de la formation ne peut pas répondre, ou difficilement, à certains besoins. C'est notamment le cas lorsque les investissements sont trop lourds, les volumes trop faibles ou les besoins trop spécifiques. Nous pouvons investir dans des équipements pédagogiques lourds, avec une logique de long terme. Nous disposons d'infrastructures uniques au

Luxembourg : centres industriels, équipements de soudage certifiés, Learning Factory, installations dédiées à l'impression 3D, à l'électromobilité ou encore aux drones. Ces infrastructures permettent des formations très proches de la réalité du terrain.

Vos formations sont-elles reconnues ?

Oui. Selon les domaines, nos formations sont certifiées par différentes instances, telles que l'Association d'assurance accident, des organismes de référence internationaux ou encore le ministère de l'Éducation nationale. Ces reconnaissances traduisent notre exigence de qualité, au service des entreprises, des apprenants et, plus largement, de la compétitivité du Luxembourg. —

■ En savoir plus www.cnfpc.lu

DES FORMATIONS POUR ALLER PLUS LOIN.

GEORGES JOMÉ
CHARGÉ DE COURS
INDUSTRIE & PROCESS

cnfpc
CENTRE NATIONAL
DE FORMATION
PROFESSIONNELLE
CONTINUE

LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de l'Éducation nationale,
de l'Enfance et de la Jeunesse

www.cnfpc.lu

GOERES HORLOGERIE / ROLEX

UNE BOUTIQUE ENTIÈREMENT RÉNOVÉE

PHOTOS: ALEXANDRE VAN BATTTEL (1) ET PHILIPPE SCHROEDER/ GOERES HORLOGERIE (2)

Goeres Horlogerie a ouvert sa boutique Rolex entièrement rénovée à Luxembourg-ville, avenue de la Porte-Neuve, la rue commerçante la plus prisée du pays et reconnue pour ses enseignes prestigieuses. Déployée sur plus de 220 m² répartis sur deux étages, cette adresse marque une nouvelle étape dans l'histoire de la Maison.

Entreprise familiale luxembourgeoise forte de plus de 50 ans d'expertise horlogère, Goeres Horlogerie confirme ainsi son engagement aux côtés de Rolex à travers la seule boutique du pays exclusivement dédiée à la marque et entièrement réinventée en étroite synergie avec Rolex. «*Depuis 2019, cette boutique incarne notre relation privilégiée avec Rolex. Sa rénovation complète reflète notre volonté constante d'évoluer, tout en restant fidèles aux valeurs d'excellence, de précision et de confiance qui nous unissent à la marque*», expliquent Catherine Glod et Robert Goeres, propriétaires de Goeres Horlogerie. Le point de vente s'inscrit dans un vaste réseau mondial de boutiques qui reflètent avec raffinement l'identité de Rolex. Pensé et agencé en étroite collaboration avec les architectes de la marque, ce nouvel espace propose une large palette de montres, permettant à la clientèle de découvrir en toute sérénité et dans un cadre hautement qualitatif les modèles de son choix.

Baigné d'une agréable lumière et arborant un style contemporain, ce nouveau lieu de vente se distingue par l'élégance et l'harmonie de son architecture intérieure. Tous les éléments s'accordent les uns aux autres pour constituer un espace confortable et à l'atmosphère imprégnée des codes de la marque. L'exécution parfaite de l'aménagement intérieur, de son ameublement et des décors souligne également l'exigence perpétuelle de Rolex qui entend offrir constamment le plus haut niveau de qualité dans ses réalisations.

Des corrélations existent entre l'esthétique des montres Rolex et les éléments de design de cette nouvelle boutique. À l'entrée, les visiteurs découvrent un comptoir en travertin, à l'arrière duquel se dresse un mur en marbre Alpi Verde dont le veinage subtilement éclairé évoque le monde marin cher à Rolex. Le motif visible sur ce mur, sur le travertin et sur les meubles en bois qui habillent l'espace de vente, s'inspire de

la lunette cannelée de certaines montres classiques. La forme bombée propre à la loupe Cyclope apparaît, elle, sous forme de lampes développées et conçues par Rolex, suspendues au-dessus du comptoir de vente au rez-de-chaussée, ainsi qu'au-dessus du bar au premier étage. Le plus grand soin a également été apporté au choix des matériaux et, pour offrir une expérience encore plus agréable, des zones de discussion ont été spécialement aménagées.

1. (De g. à dr): Arnaud Reverdin, directeur général Rolex Benelux; Robert Goeres et Catherine Glod, propriétaires de Goeres Horlogerie et de la boutique Rolex; Benno Laggner, ambassadeur de Suisse au Grand-Duché de Luxembourg lors de l'ouverture officielle de la boutique.

2. La boutique Rolex se veut être un lieu où règne une architecture élégante et harmonieuse.



PLUS D'ARTICLES
IT'S MY STORY



Rendez-vous aux Portes Ouvertes les **28 février et 1er mars** pour découvrir nos opportunités.



L'INVESTISSEMENT HÔTELIER, LE PATRIMOINE IMMOBILIER DURABLE



«ACHETER UNE CHAMBRE D'HÔTEL, C'EST UNE OCCASION
UNIQUE D'INVESTIR DE FAÇON SÉCURISÉE ET RENTABLE.»

VOS AVANTAGES PROPRIÉTAIRES

- PLUS-VALUE IMMOBILIÈRE
- REVENUS LOCATIFS
- RÉCUPÉRATION DE LA TVA
- AVANTAGES FISCAUX
- UNE GESTION SANS SOUCIS

OPYOS

TOUS LES GOÛTS SONT PERMIS

TEXTE: CATHERINE MOISY
PHOTOS: OPYOS



1



2



3

Depuis plus de huit ans, l'entreprise Opyos, créée par Jim Wagener, Fränk Wagner et Michel Schammel, flatte les palais luxembourgeois avec une gamme toujours plus étendue de gins. Les trois passionnés explorent les alliances de saveurs pour proposer des boissons (gin, pastis, vermouth, cocktails) répondant aux goûts variés des consommateurs et, parfois, les surprendre. Parmi leurs dernières créations, une collaboration avec le Musée national des mines de Rumelange ou encore la commercialisation d'un gin sans alcool, pile dans la tendance du moment.

Les nouveaux produits naissent parfois de façon fortuite, à la suite d'une rencontre. C'est ce qui s'est passé pour le *GinMinn* d'Opyos. La direction du Musée national des mines souhaitait faire une opération de marketing avec des mignonnettes de gin et était en visite sur le site de production d'Opyos. Lors de la dégustation de différents gins de la gamme, les visiteurs ont particulièrement apprécié *The Brewing Botanist Cask Aged Gin*, vieilli dans un fût de chêne ayant auparavant contenu la bière *Brewing Botanist*. Au cours de la conversation, une idée a émergé : faire vieillir un gin, dans ce même fût de chêne, au cœur même de l'ancienne mine. Aussi, le 23 septembre 2024, un fût de 228 litres a été placé dans les galeries du musée, à 75 mètres sous terre. Il a été remonté à la surface un an plus tard, le 3 novembre 2025. Le résultat est un gin présentant au nez des notes chaudes et intenses de malt, en lien avec la bière ayant fréquenté le même fût ; des arômes exotiques de banane et d'ananas en bouche et une note finale noisettée et légèrement

épiciée. Ce produit unique est vendu exclusivement dans la boutique du musée.

Convaincu par l'expérience, Michel Schammel, cofondateur d'Opyos, confie ne pas exclure d'autres collaborations du même type « et il est tout à fait possible que cela concerne un autre produit, pas forcément un gin ».

Parmi les dernières créations de la petite entreprise de Keiwellbach, le gin sans alcool *Opyos Alcohol Free Juniper Essence*, commercialisé depuis mai 2025, remporte, lui aussi, un joli succès. Il faut dire que celui-ci répond à une demande insistante du public et qu'il a été élaboré avec autant, sinon plus de soin que ses grands frères alcoolisés. En effet, il s'agissait d'un véritable pari pour la marque désormais bien installée chez les amateurs de spiritueux. Ce produit devait rester fidèle à l'univers aromatique du reste de la gamme et ne pas décevoir ses futurs consommateurs. Il a donc fallu un long temps de réflexion aux trois associés d'Opyos pour décider de le lancer et de nom-

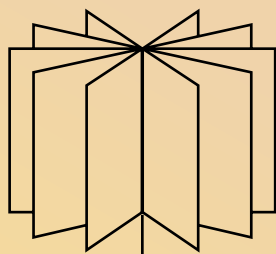
breux tests ont été nécessaires avant d'arriver à la formule finale, à base de genièvre. C'est la première offre de ce type développée au Luxembourg, et celui-ci toucherait déjà sa cible, selon Michel Schammel : « De nombreux clients nous disent que le produit s'intègre naturellement dans leurs moments de consommation, notamment en long drink, en apéritif ou dans des cocktails sans alcool. Le 0,0% n'est pas un gadget. Les ventes le confirment. C'est une extension solide de notre gamme. »

1. 2. *GinMinn*, vieilli pendant 13 mois dans une galerie à 75 mètres sous terre, présente des nuances de cardamome et de clou de girofle, des touches de foin fraîchement coupé et des tonalités fruitées, le tout arrondi par une légère note toastée. Sa texture est douce, ronde et crémeuse, avec une impression gourmande de type flan caramel.

3. *Alcohol Free Juniper Essence* est basé sur une composition de distillats d'herbes et d'épices finement ajustée, avec genièvre, cardamome et écorces d'agrumes.



PLUS D'ARTICLES
IT'S MY STORY



Chiffres clés 2025

Votre confiance crée l'impact

Merci



36 573

inscriptions



3 976

**entreprises
accompagnées**



70 577

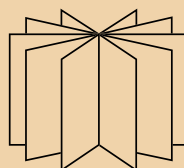
**jours/hommes
de formations
dispensés**

Chiffres au 31/12/2025

houseoftraining.lu

**+1470 formations
23 domaines**

Plus d'informations



**HOUSE OF
TRAINING**



SOLARCLEANO

DE BRILLANTS ROBOTS!

TEXTE: CORINNE BRIAULT

PHOTOS: SOLARCLEANO (1) ET LAURENT ANTONELLI/AGENCE BLITZ (2, 3)

SolarCleano est née en 2018 de la rencontre entre Christophe Timmermans et Pol Duthoit. Ensemble, ils ont développé des robots autonomes pour le nettoyage d'installations photovoltaïques. Devenue un acteur clé sur de nombreux marchés du photovoltaïque, la société SolarCleano propose aujourd'hui ses services aux propriétaires et exploitants de champs solaires partout dans le monde et compte plus d'une cinquantaine d'employés au Luxembourg et, depuis peu, une usine en Chine avec une équipe grandissante. Entretien avec Christophe Timmermans, cofondateur et CEO.

(Visite du 14 novembre 2025)

Pouvez-vous expliquer ce que font vos robots ?

Sur les installations photovoltaïques, l'accumulation de poussières fines et l'encrassement lié à la pollution, au pollen, au sable ou encore à la mousse peuvent réduire de 20 à 30% le taux de rendement. La saleté empêche une partie des rayons du soleil d'atteindre les cellules photovoltaïques des panneaux. Le nettoyage régulier des panneaux solaires permet donc d'optimiser la production d'électricité. Une solution robotisée permet de réduire les coûts de main-d'œuvre et de garantir une qualité constante. Certains de nos robots sont pilotés à distance, d'autres sont autonomes grâce à un système de navigation par satellite. L'intérêt de tels robots autonomes est de pouvoir assurer le nettoyage et l'entretien de grands champs de panneaux solaires - souvent localisés dans des zones géographiques reculées - avec un minimum de contraintes et de présence sur site pour l'exploitant.

Quels sont vos projets actuels ?

Actuellement, nous travaillons sur le développement de notre gamme de robots. Les centrales solaires sont de plus en plus

grandes et cela crée de nouveaux besoins de robots dont les tailles et les capacités doivent être adaptées aux demandes du marché. Plus particulièrement, nous travaillons sur notre robot B1, qui a une forme de pont (B pour *Bridge*) avec une brosse sous son « arche ». Ce robot a une précision de déplacement de quelques centimètres et peut être utilisé dans des déserts, où les nouvelles centrales photovoltaïques sont les plus grandes et où les taux de poussière dans l'air sont élevés. Nous déployons actuellement des unités de test sur différents continents, avec pour objectif d'en installer en Afrique du Nord, au Moyen-Orient, en Inde, en Chine, éventuellement en Australie et au Chili.

Nous investissons beaucoup dans la R&D car nos robots doivent être capables d'opérer dans des déserts très chauds, mais également très froids, comme dans le désert de Taklamakan en Chine, où les températures hivernales descendent jusqu'à -40 degrés. Là, c'est au niveau des batteries que réside le challenge pour nos robots.

Puis, nous travaillons également dans le cadre du projet Horizon Europe (*programme-cadre de l'Union européenne destiné à soutenir la*



recherche et l'innovation, ndlr) sur la réalisation de centrales solaires flottantes, une niche dans l'activité du photovoltaïque. L'intérêt du solaire flottant réside dans le fait que ces centrales sont installées sur des zones qui sont difficilement exploitables et généralement proches d'un barrage. De ce fait, l'infrastructure électrique est déjà en place et la centrale flottante rajoute de la capacité au barrage électrique. Concrètement, un projet de centrale devrait être livré en 2026 au Portugal où nous travaillons avec le fournisseur d'électricité portugais EDP. Et, grâce à un soutien du ministère des Affaires étrangères



luxembourgeois, nous allons déployer des robots sur des centrales au Sénégal et travailler pour former et augmenter la connaissance globale de la maintenance photovoltaïque en Afrique de l'Ouest. Enfin, le plus grand de nos projets à venir sera de trouver des partenaires en Inde pour également réaliser et déployer nos robots à partir de ce pays, ce qui nous permettrait de redéfinir notre stratégie régionale pour faciliter l'import à partir de certains pays et pallier les problématiques géopolitiques de plus en plus complexes.

Qu'est-ce qui vous différencie de la concurrence ?

SolarCleanso a acquis une grande expertise en matière d'innovation, la partie R&D représente une grande part de nos investissements pour que nous puissions garder notre avance technologique et gagner des parts de marché. Évidemment, il existe toujours de la concurrence, notamment en Chine, en Israël ou en Allemagne. Mais pour l'heure, la majorité de nos concurrents ne fait que nous copier. Ensuite, nous gardons un avantage compétitif sur eux avec des produits plus robustes et plus fiables. Puis, nous bénéficions d'une reconnaissance mondiale et nous sommes devenus un leader sur notre marché, c'est un sacré avantage !

Quelles difficultés rencontrez-vous dans votre activité ?

Le défi de toute startup réside dans le fait de générer des revenus rapidement, et idéalement, plus de revenus que de dépenses R&D. Or, dans notre secteur très innovant, les dépenses R&D sont obligatoirement très importantes. Donc, il faut que notre *time to market* soit le plus rapide possible, qu'on ait des cycles de revenus qui soient les plus courts possibles pour éviter d'avoir à faire des levées

de fonds qui sont chronophages et qui ne rapportent pas de business. Même si en Europe, l'écosystème a la chance d'avoir énormément de soutien pour des activités de R&D, il faut souvent passer par des projets qui sont reliés à des consortiums issus du public, et là, la ligne de temps n'est pas toujours en corrélation avec les contraintes de la vie d'une startup en termes d'agilité et de rapidité de réaction. Les projets s'étendent sur 3-4 ans, alors qu'une startup peut disparaître dans ce laps de temps et qu'elle ne planifie bien souvent ses projets que sur 6 mois. La problématique est la même pour les appels d'offres, qui sont très chronophages et s'étalent sur des durées trop longues et pas en adéquation avec le besoin d'une scale-up qui cherche à aller vite.

Un indispensable pour entreprendre ?

Je pense que la première chose est d'avoir une vision et de s'y atteler. Puis, d'être très patient parce qu'entre la vision et les débouchés, il peut se passer beaucoup de temps, quelquefois bien plus qu'on ne le pense pour transformer une idée en un produit et transformer le produit en un succès commercial. Et le vrai rôle d'un entrepreneur, c'est finalement de créer un succès commercial. Puis, il faut savoir s'entourer correctement. Je pense que lorsqu'on commence et qu'on est 2 ou 3 personnes, suppléer à tous les manquements est très facile. Quand on grandit, si on n'est pas entouré par des personnes qui sont fiables et force de proposition, cela devient vite très compliqué à gérer.

Une source d'inspiration ?

C'est d'avoir une équipe qui s'investit à 200% sur les projets et qui résout les problèmes plutôt que simplement les constater. C'est très inspirant et motivant !

Un bon investissement ?

Un bon investissement, pour une startup, c'est un investissement qui rapporte des revenus le plus rapidement possible parce que, justement, comme évoqué, il faut qu'on ait des cycles de revenus très courts. Ce sont aussi ces revenus qui payent notre croissance et, dans un secteur très concurrentiel, la R&D. Donc, c'est grâce à des cycles courts, ces retours sur investissement courts, qu'on finance les prochains cycles. Nos robots deviennent de plus en plus grands, ce qui implique que nos équipes, notamment R&D, grandissent aussi. Un bon investissement dans ce cadre, c'est un cycle de développement, une mise sur le marché et une vitesse d'acceptation du produit par le marché très courts pour dégager des marges et pouvoir continuer à se développer. Et évidemment, un second très bon investissement, quasi primordial, c'est un bon recrutement, la bonne personne qui est un expert dans son domaine, avec un esprit d'entrepreneur et qui arrive à être autonome sur son poste le plus rapidement possible pour soulager les personnes déjà en place.

1. 3. Les robots de SolarCleanso permettent d'optimiser la production d'électricité grâce à un nettoyage régulier des panneaux solaires.

2. (De g. à d.) Carine Maitzner, Business Development coordinator, Chambre de Commerce; Marie-Louise Ashworth, head of EU Projects and International Partnerships, SolarCleanso; Carlo Thelen, directeur général, Chambre de Commerce; Romain Gourmet, head of Global Sales, SolarCleanso; Pol Duthoit, co-founder et CTO, SolarCleanso et Stéphanie Damgé, directrice House of Entrepreneurship.



PLUS D'ARTICLES
IT'S MY STORY



PASSBOLT

SIMPLIFYING PASSWORD MANAGEMENT

TEXT: PASSBOLT / C.B.

PHOTOS: ENVATO (MÉDAILLON ET 1) ET C.B. (2)

Founded in 2016, Passbolt is an open-source solution for collaborative password and secret management that bridges the gap between individual password managers and overly complex professional solutions. The original idea was imagined in the 2010s, in India, where the company kept a small office, simply to solve password management issues for professionals. Passbolt, initially incubated at the Technoport in Belval, is still based nearby in Belvaux, but also has teams in France, Germany, Spain, Australia, and more... Passbolt has users in many sectors, including the public sector and universities, defence agencies and military organisations, aviation and nuclear companies. In January 2025, Passbolt raised 8 million dollars to accelerate the development of its platform.

(Visited 28th November 2025)



Your current projects?

Our main project is to become the leader in the credential management industry by expanding the quantity of use cases that our platform handles. The more we grow in adoption, the more use cases our users and customers ask us to support, which in turn requires us to grow to be able to serve them. From that perspective, we'll have to keep growing to keep serving our market as well as possible.

In addition to that, we observe that there is a strong demand coming from upstream organisations, driven by changing requirements in terms of security and sovereignty. While Passbolt was only a tool for SMBs a few years ago, today it is adopted by large corporations with more complex and sophisticated requirements. Passbolt's roadmap is now evolving to be able to adapt to the needs of these companies.

What makes you different from your competitors?

The main difference is sovereignty. Passbolt is open source, built in Europe, and can be self-hosted on premises or in a sovereign cloud. Customers keep control over where their data lives and who can audit the code that protects it. For many organisations in Luxembourg and across the EU, this is not a nice-to-have. It is a requirement.

The other big difference is that Passbolt is a 360-degrees platform for credential management, solving many different pain points. Most competitors come from one of two worlds: either they started as consumer password managers and moved up to teams, or they are large PAM suites that were built for very big organisations.

Passbolt was designed for IT teams from day one. Admins, DevOps and security engineers use it to manage infrastructure secrets. Then they extend the same platform

to the rest of the workforce. Even if the product is built with technical teams in mind, the interface is simple enough that finance, HR or legal teams can use it as their everyday password manager without special training. That combination of IT grade features with organisation-wide usability is quite specific.

What are the challenges you are currently facing?

The biggest challenge is to move fast without breaking things.

We operate in security. Our software protects the most sensitive credentials of our customers. At the same time, the market is changing quickly with new regulations like NIS2, more automation and new threat models. So we have to ship improvements at a good pace, but with strong engineering discipline, security reviews and predictable releases.

The second challenge is people. We are growing an international team around a strong base in Luxembourg. Hiring the right profiles, keeping a high technical bar and maintaining a healthy culture across locations takes time and focus. It is not something you can delegate to a slide deck.

A must-have to be an entrepreneur?

Consistency over a long period of time.

Most companies that look like a success story today are the result of years of work that did not make any headlines. Showing up every day, listening to customers, fixing small issues, improving one process at a time. It is not very glamorous, but it compounds.

Ideas and timing matter, but durability matters more. You need the emotional and financial stamina to stay in the game when things are slow or uncertain. Entrepreneurship is less about a single bold move and more about thousands of small, consistent decisions.

A source of inspiration?

I am inspired by European open-source companies that built strong businesses while staying close to their community.

Companies like Odoo, Nextcloud, Strapi and Matomo are good examples. They started in niches where large proprietary vendors were dominant. They grew step by step, by focusing on the product, listening to users and

building ecosystems instead of just customer lists. Many of these founders have been at it for more than a decade.

What I take from them is their resilience and their clarity of purpose. They show that you can combine sustainable growth, technical quality and user sovereignty. That is very close to what we want to achieve with Passbolt.

A sound investment?

Invest in people first. In a company like ours, the main asset walks in and out of the office every day. Investing in people means hiring with care, giving them autonomy, supporting their learning and making sure they can do their best work without burning out.

Culture is the result of these choices. In a small country like Luxembourg, with an international and competitive talent pool, culture is also a practical advantage. If people feel trusted, informed and respected, they stay longer and take ownership. That is the kind of investment that continues to pay off, even when technology or markets change.



1. Passbolt is an open-source solution for collaborative password and secret management.

2. (From l. to r.) Carine Maitzner, Business Development coordinator, Chamber of Commerce; Remy Bertot, co-founder & CTO, Passbolt; Kevin Muller, co-founder & CEO, Passbolt and Carlo Thelen, CEO, Chamber of Commerce.



PLUS D'ARTICLES
IT'S MY STORY



RENT GROUP

ESPRIT DE CORPS!

TEXTE: CORINNE BRIAULT

PHOTOS: CHRISTOPHE SAUBER (1, 3), RENT GROUP (2)

Avec plus de 30 sites partenaires dans 11 pays, et près de 1.300 employés, Rent Group est aujourd'hui l'une des principales entreprises européennes d'équipement et de logistique événementielle. Le groupe trouve son origine dans la société Party Rent créée aux Pays-Bas en 1992. En 2024, Party Rent cède la place à Rent Group et les actionnaires déjà présents dans Party Rent prennent les rênes du groupe: Charles Schroeder en gère une partie depuis Luxembourg et Christian Eichenberger une autre depuis Francfort. Entretien avec Charles Schroeder, COO. (Visite du 5 décembre 2025)



Vos projets actuels ?

Un des plus importants projets de ces dernières années était la restructuration du groupe, débutée après la pandémie de Covid-19. La nouvelle génération de franchisés du groupe, dont nous faisons partie à Luxembourg, a racheté la maison-mère. Ce groupe se compose maintenant de Party Rent, Fair Rent et Office Rent et compte 10 associés. J'ai pris la direction générale du groupe avec mon collègue de Francfort. La force de Rent Group réside notamment dans le fait que chaque site garde son ADN, son expertise et la richesse de ses expériences sur le terrain. La mise en œuvre du groupe au niveau européen, avec sa trentaine de sites et ses 24 centres logistiques, nous a beaucoup occupés ces deux dernières années. Aujourd'hui, il est actif dans plusieurs domaines: la location de matériel pour l'événementiel avec Party Rent, une division dédiée à tout ce qui touche aux foires et salons, avec Fair Rent et une toute nouvelle division, Office Rent, qui gère la location

d'équipements de bureau. Nous avons décidé de nous lancer dans cette voie car nous constatons aujourd'hui que les entreprises ont assez souvent recours à des solutions de location concernant les surfaces de bureaux, le matériel informatique, mais elles ont encore le réflexe classique d'acheter le mobilier de bureau, chaises, bureaux, lampes, etc. Nous proposons une alternative à l'achat en leur offrant la possibilité de louer ce matériel. Cela permet de rester flexible et de s'adapter aux vrais besoins de l'entreprise (changement de bail, déménagement...). Par ailleurs, cela a un côté écologique non négligeable, car la location de matériel ne rentre pas dans le bilan carbone de l'entreprise et une fois revenu chez nous, il est revalorisé, remis en état et nous appliquons véritablement le principe de circularité en donnant à ce mobilier plusieurs cycles de vie.

Qu'est-ce qui vous différencie de la concurrence ?

C'est un peu dans la prolongation de ce que l'on vient d'évoquer et concerne notre cœur



en tant que patron. Il faut savoir changer de perspective, se remettre en question quand quelque chose ne marche pas afin de transformer ses échecs en opportunités et ne pas rester dans une impasse. Et comme évoqué précédemment, savoir bien s'entourer, accompagner et motiver ses équipes.

Une source d'inspiration ?

Je suis adepte de certains podcasts où des chefs d'entreprise de toute taille expliquent leur parcours, les défis qu'ils ont relevés, et la manière dont ils ont réussi à faire face à certains échecs. C'est très inspirant ! Puis, je dois dire que l'univers sportif, le foot notamment, m'inspire beaucoup et je vois pas mal de similitudes entre une entreprise et une équipe de foot. Le président d'une entreprise est comme celui d'un club, le gérant, comme un entraîneur, qui accompagne ses joueurs sur différents postes, selon leurs forces pour gagner un match.



Un bon investissement ?

Définitivement, pour moi, cela ne se limite pas à l'aspect financier, mais aussi au capital humain. Motiver, former, développer les compétences de ses collaborateurs pour que leurs carrières évoluent, c'est le meilleur des investissements. Ensuite, évidemment, investir dans le capital d'une entreprise pour lui permettre d'avancer est également important. Les marchés évoluent vite et il faut toujours qu'une société avance, car la stagnation, c'est le début de la fin pour une entreprise.

de métier historique. Nous ne sommes pas seulement un loueur de matériel ; ce qui nous caractérise, c'est la plus-value du « *product as a service* ». Nous assurons non seulement la location de matériel, mais aussi tout ce qui touche à la planification événementielle, au conseil, au transport, à la mise en place... jusqu'aux arts de la table, aux installations techniques et aux équipements des cuisines. Puis, nous nous adaptons vraiment aux besoins de nos clients en développant des palettes de services qui nous sont propres. Par exemple, nous avons acheté quelques modèles de chaises design que nous avons « retravaillés » dans nos ateliers de sorte que l'on puisse séparer la coque du piétement de la chaise, pour avoir la possibilité de moduler les différents modèles selon les besoins des clients. S'ils veulent une coque d'une couleur spécifique collant à leurs couleurs « *corporate* » ou des pieds en bois ou en métal, nous pouvons le faire. Enfin, faire partie d'un groupe nous permet de disposer d'une large gamme de matériel en très grande quantité pour répondre à toutes les demandes.

Quelles difficultés rencontrez-vous dans votre activité ?

Je ne parlerais pas de difficultés, mais de défis. Et pour moi qui suis depuis 24 ans dans cette entreprise, le plus grand des défis reste la gestion des ressources humaines. Trouver les bons profils, les accompagner, les faire progresser, leur donner accès à des formations adaptées... c'est vraiment capital pour le bon fonctionnement d'une entreprise. Le multilinguisme est aussi un autre défi, lié à celui des ressources humaines. C'est un énorme avantage pour le Luxembourg d'avoir autant de nationalités et de langues officielles, mais c'est un défi dans le recrutement de certains profils.

Un indispensable pour entreprendre ?

Ne pas avoir peur d'investir, être créatif et savoir prendre les bonnes décisions et les assumer, même si parfois, on doute. Ne pas renoncer et se décourager au premier obstacle rencontré et prendre des risques, parfois financiers car on engage ses économies

1, 2. Présent dans 11 pays, le groupe compte parmi les principales entreprises d'équipement et de logistique événementielle européennes.

3. (De g. à dr.) Carlo Thelen, directeur général de la Chambre de Commerce; Carine Maitzner, Business Development coordinator, Chambre de Commerce; Nick Goerens, head of Finance, Accounting & Services, Rent Group; Charles Schroeder, COO, Rent Group; Corinne Briault, rédactrice en chef Merkur; Ronny Back, head of Sales, Rent Group et Anne-Marie Loesch, head of Sustainability & Business Development, Chambre de Commerce.



PLUS D'ARTICLES
IT'S MY STORY



POST LUXEMBOURG

DEPUIS PRÈS DE DEUX SIÈCLES FIDÈLE AU POSTE !

PHOTOS : LAURENT ANTONELLI / AGENCE BLITZ (MÉDAILLON, 1, 3),
POST LUXEMBOURG – ANTHONY DEHEZ (2)

Fondée en 1842, d'abord sous forme d'une administration, POST Luxembourg est depuis 1992 un établissement public. L'entreprise jouit d'une véritable reconnaissance nationale et internationale et peut compter sur son ancrage solide sur le territoire luxembourgeois. Aujourd'hui, le groupe POST Luxembourg compte plus de 4.500 collaborateurs, répartis sur ses trois cœurs de métiers : les télécoms / TIC (Technologies de l'Information et de la Communication), la logistique/courrier ainsi que les services financiers. Entretien avec Claude Strasser, directeur général.

(Visite du 09 janvier 2026)

Vos projets actuels ?

Nos activités étant très diverses, ils sont très nombreux. Un de nos projets phares, dont l'investissement est aussi conséquent, est la transformation de notre centre de tri de Bettembourg, entamée en 2025 et dont une bonne partie des travaux devraient être réalisée dans les deux prochaines années. Le site deviendra un centre logistique de premier plan, avec un accent particulier sur le tri des colis. Grâce à de nouveaux équipements de tri, le futur centre permettra une distribution plus fluide et plus efficace sur tout le territoire.

Pour ce qui concerne POST Finance, nous avons engagé plusieurs projets IT de grande envergure, sans impact pour les clients finaux utilisant le *e-banking* : c'est la partie immergée de notre système qui va être entièrement modernisée.

Au niveau TIC, de nombreuses initiatives verront le jour autour de la souveraineté des données. Nous finalisons actuellement une offre de cloud souverain dont le lancement commercial est prévu cette année. Avec DEEP by POST Group - entité issue

de l'intégration des filiales Elgon, EBRC et Digora Luxembourg - nous développons également de nouveaux packages spécifiquement destinés aux PME pour accélérer leur digitalisation.

Enfin, pour nos clients résidentiels, il y aura plusieurs grandes nouveautés, notamment une redynamisation de nos offres mobiles et internet fixe.

Qu'est-ce qui vous différencie de la concurrence ?

Pour la partie logistique et distribution, nous proposons l'un des portefeuilles de services les plus complets du marché, allant de la logistique, à l'import-export, jusqu'à la distribution *last mile*.

Dans nos activités télécom et TIC, POST s'adresse autant au client résidentiel qu'aux très grandes entreprises, au travers d'une gamme de services particulièrement étendue, allant d'un simple abonnement mobile jusqu'à une solution cloud professionnelle ou la location d'une salle dans un de nos data centres. De plus, notre expertise et

nos solutions sont *made in and for Luxembourg* : nous ne sommes pas un groupe étranger opérant à distance.

Pour POST Finance, évidemment, nos offres ne sont pas aussi complètes que celles des banques, mais nous nous positionnons sur un marché ciblé, avec une mission forte d'accessibilité bancaire. POST Finance soutient l'entrepreneuriat luxembourgeois et ouvre des comptes professionnels à toutes les structures répondant aux exigences de transparence et d'activité au Luxembourg, que ce soit un indépendant, une PME, une TPE ou une startup. La base pour tout « nouvel » entrepreneur est d'obtenir un accord pour ouvrir un compte professionnel. Chez POST, la rentabilité du client n'est pas un critère de sélection.

Les difficultés que vous rencontrez dans votre activité ?

Nous devons faire face aux mêmes problématiques que les autres entreprises, compte tenu de la conjoncture actuelle. On note un ralentissement, ou une stagnation économique claire ces derniers mois. D'habitude, nous souffrons moins de ces phénomènes



conjoncturels mais depuis la pandémie de Covid, la croissance n'est pas au rendez-vous au même titre que les années précédentes. Le recrutement est aussi devenu un enjeu. Même si je ne partage pas le discours alarmiste de certains, il est indéniable que le marché du travail est devenu plus tendu. Nous continuons à attirer des collaborateurs, mais je précise que nous sommes désormais alignés sur le secteur privé. Notre Convention collective très attractive et notre image de marque employeur demeurent solide – mais les recrutements exigent davantage d'efforts qu'auparavant.

La concurrence, elle aussi, s'intensifie. Les grands acteurs internationaux, les entreprises de niche, les néo-banques ou encore les GAFAM redéfinissent les règles du jeu, même s'ils ne font pas partie de nos concurrents directs.

Enfin, nous devons faire face à une évolution du cadre réglementaire et administratif et on note maintenant que cela s'est transformé en un véritable flou artistique, malgré des annonces de simplification. Cela complique notre capacité à nous projeter, car les règles changent continuellement, rendant difficile toute prévisibilité à long terme.

Un indispensable pour entreprendre ?

Avoir une vision claire et durable, et s'y tenir. Gérer une entreprise ce n'est pas courir

un 100 mètres, mais bien un marathon, ce qui exige constance et endurance pour parvenir à ses objectifs.

Une source d'inspiration ?

Je n'en ai pas une seule, mais plusieurs. Je m'inspire aussi bien d'entreprises de différents secteurs et d'autres pays, que des petits commerces du coin ou même d'un échange informel avec un collaborateur qui peut vous faire part d'une idée à laquelle vous n'auriez pas pensé ! L'inspiration vient vraiment de la diversité, il faut être ouvert à toutes les idées d'où qu'elles viennent pour en tirer le meilleur.

Un bon investissement ?

Pour ma part, le meilleur investissement reste le temps consacré aux collaborateurs, que ce soit pour leur formation, l'encadrement, leurs perspectives de carrière, tout ce que l'on peut mettre en œuvre pour qu'ils se sentent bien dans une entreprise et qu'ils y restent dans de bonnes conditions.



1. (De g. à dr.) Romain Lanners, secrétaire général de POST Luxembourg; Mario Treinen, directeur de POST Courier; Cécile Jacquemart, responsable RSE, POST Luxembourg; Cliff Konsbruck, directeur général adjoint de POST Luxembourg et directeur de DEEP; Sidonie Paris, économiste, Chambre de Commerce; Anne-Marie Loesch, head of Sustainability & Business Development, Chambre de Commerce; Claude Strasser, directeur général de POST Luxembourg; Carlo Thelen, directeur général, Chambre de Commerce; Gabriel de La Bourdonnaye, directeur de POST Finance & Juridique; Isabelle Faber, directrice Ressources humaines, Relations publiques & RSE de POST Luxembourg; Corinne Briault, rédactrice en chef Merkur et Juliette Petit, Sustainability advisor, Chambre de Commerce.

2, 3. Créé il y a 200 ans, le groupe POST peut compter sur son fort ancrage sur le territoire luxembourgeois.



PLUS D'ARTICLES
IT'S MY STORY



VIRTUAL RANGERS

EXPÉRIENCES VIRTUELLES ANCRÉES DANS LE RÉEL

TEXTE: CATHERINE MOISY

PHOTOS: EMMANUEL CLAUDE / FOCALIZE

La réalité virtuelle (VR) a été popularisée par le *gaming* mais saviez-vous qu'elle peut avoir de multiples applications professionnelles? Au Luxembourg, la société Virtual Rangers développe son utilisation à des fins de formation, de prévention sécurité ou encore pour enrichir les expériences culturelles ou pour répondre à certaines problématiques du secteur industriel ou de la santé.



Matthieu Bracchetti a créé Virtual Rangers en 2017. Dès le départ, grâce à quelques beaux projets, comme autant de bonnes fées penchées sur son berceau, la société a rapidement trouvé sa place sur un marché de niche encore peu développé au Luxembourg. 180 projets et 500.000 utilisateurs plus tard, Matthieu Bracchetti revient sur les premiers pas de géant de son entreprise ainsi que sur les opportunités et belles histoires permises par la technologie, sans omettre une mise en garde sur les côtés plus sombres de la réalité virtuelle.

Pouvez-vous nous parler de votre parcours et de ce qui vous a amené à fonder Virtual Rangers?

Après des études en ingénierie hydraulique et en développement durable, j'ai eu une première

expérience en tant qu'ingénieur efficacité énergétique dans une société spécialisée dans l'optimisation énergétique et environnementale des bâtiments. J'ai rapidement montré de l'intérêt pour tout ce qui concernait l'innovation technologique dans ce domaine et notamment les technologies permettant de faire des simulations en faisant varier des paramètres. On m'a confié les rênes d'une petite structure dédiée aux modélisations et simulations professionnelles et c'est là que j'ai commencé à mesurer tout le potentiel de ces technologies et que j'ai pensé qu'on pouvait les adapter à bien d'autres secteurs et bien d'autres problématiques. J'ai donc créé Virtual Rangers en 2017 pour développer ma propre ligne de services et j'ai rapidement constitué une équipe autour de moi, pour ne pas dépendre de *freelances*. Je pressentais que le talent humain derrière la technologie pouvait faire toute la différence sur la qualité du service rendu.

Est-ce que créer un studio VR nécessite une mise de départ importante?

La charge la plus importante réside dans les salaires. Investir dans une bonne équipe est capital pour la réussite d'un tel projet. Bien sûr il faut aussi des ordinateurs puissants

mais encore une fois, ce qui fait vraiment la force de Virtual Rangers, ce sont des personnes compétentes et qui collaborent très bien ensemble, donc une équipe agile, soudée, qui fonctionne en symbiose et trouve les meilleures solutions pour les clients. Cela étant dit, il ne faut pas sous-estimer le risque de départ. Quand nous nous sommes lancés, nous n'avions pas de capital ni de trésorerie. Ce qui nous a vraiment aidé à démarrer est d'avoir trouvé assez vite ce que j'appelle des *client angels*, c'est-à-dire des clients qui ont cru en nous et qui nous ont confié de beaux projets, à forte valeur ajoutée. Ils ont non seulement injecté de la trésorerie dans l'entreprise mais nous ont aussi permis de pouvoir présenter de belles références dès le départ. Ceci a beaucoup contribué à bâtir notre visibilité et notre notoriété.

Comment trouvez-vous les talents qui composent votre équipe?

Je dois dire que nous avons un *turn over* très réduit. La plupart des « rangers » sont là depuis le début. Nous travaillons sur des projets qui ont du sens, d'autres représentent des challenges et renouvellent sans cesse l'intérêt. Rajoutez à cela notre esprit d'équipe très fort et vous obtenez de la fidélité.

Cela dit, nous sommes toujours à l'affût de bons profils qui pourraient nous rejoindre. Nous avons la chance de recevoir un grand nombre de candidatures spontanées, du monde entier, car nous sommes quasi les seuls à Luxembourg à être spécialisés en VR. Nous proposons aussi régulièrement des stages, notamment pour des étudiants du lycée des Arts et métiers et, si cela se passe bien, que la personne convient et surtout s'intègre dans l'équipe, nous pouvons envisager une collaboration pérenne. Mon critère de recrutement n°1 n'est pas du tout le diplôme, même si les profils ingénierie nous intéressent, mais l'attitude, la capacité à interagir avec le reste de l'équipe, que je compare volontiers à un pack de Rugby car, en tant qu'ancien joueur, je suis passionné par ce sport.

Les secteurs pour lesquels vous travaillez sont variés. On ne parle pas à tous les publics de la même façon.

Vous avez raison. La première phase d'un projet consiste toujours à s'immerger dans l'univers et la culture du client. Nous parlons avec les collaborateurs, nous les regardons travailler, nous filmons des séquences, nous scannons des lieux ou des équipements... et nous demandons à avoir un contact référent sur place qui ait une grande expertise métier et qui puisse faire le lien entre nous et les équipes de l'entreprise cliente. Cette première phase peut prendre un peu de temps mais elle est absolument indispensable, surtout pour le secteur industriel où certains aspects sont très techniques, où il existe des procédures à suivre rigoureusement. Nous devons intégrer tout cela dans nos scénarii. Pour reproduire les gestes très techniques, nous avons investi dans une combinaison de *motion capture*.

Une fois que l'expérience VR est construite, peut-on la corriger ?

Ce n'est pas toujours facile, mais c'est toujours possible. C'est la grande force d'une expérience VR par rapport à une vidéo classique qui nécessite de retourner des scènes s'il faut ajuster quelque chose. Dans notre domaine, si une règle change chez le client, nous corrigeons le scénario. Cela fait de nos livrables, des produits évolutifs, qui peuvent vivre sur le long terme. Dans le domaine de la formation par exemple, les prospectus qui nous contactent sont souvent ceux qui fonctionnaient avec de la vidéo classique et sont attirés par l'aspect interactif des solutions VR. La vidéo reste un bon support d'enseignement théorique mais, pour la mise en pratique des connaissances, la VR est très puissante. Elle met les gens en situation et l'on sait que l'on retient mieux ce que l'on fait soi-même plutôt



que ce que l'on voit sur un écran. La VR peut en outre reproduire des univers parfois dangereux, en éliminant les risques.

Depuis presque 10 ans que Virtual Rangers existe, quel projet vous a le plus marqué ?

C'est un projet que nous avons réalisé pour le Centre Hospitalier de Luxembourg, en partenariat avec la fondation Losch. Il me touche beaucoup car il permet aux enfants malades, dont certains sont atteints de maladies graves comme des cancers, de mieux supporter leurs traitements grâce à l'évasion dans un monde virtuel enchanté, tellement immersif qu'il leur fait oublier la douleur. Cela montre tout le potentiel de l'outil et nous donne le sentiment d'être hyper utiles. Toute l'équipe en ressent beaucoup de fierté. Notre mission prend tout son sens. D'ailleurs nous avons créé une Société d'Impact Sociétal (SIS) après cette expérience, avec l'objectif de mettre notre technologie au service d'autres causes ou ONG, pour que l'accès à la technologie ne soit pas une barrière. Si des investisseurs soucieux d'avoir un impact positif sont porteurs d'un projet dans lequel la VR pourrait trouver une application, nous sommes ouverts à la discussion.

Quelles sont vos perspectives pour l'avenir ?

Nos prochaines étapes iront dans le sens de l'internationalisation et de la diversification. Le Luxembourg restera toujours notre centre de production mais nous allons ouvrir des bureaux à l'étranger car nous nous sommes aperçus que le développement commercial depuis le Luxembourg n'est pas très facile. Il faut un ancrage local pour la prospection et le suivi de projets. Nous commencerons par l'ouverture d'une succursale à Metz en avril prochain, avant de viser Paris puis la Belgique en 2027. En France, nous avons déjà une dizaine de clients potentiels. À plus longue échéance, nous aborderons le Canada et Singapour. Nous



avons découvert ce dernier marché grâce à des missions économiques organisées par la Chambre de Commerce. Il s'agit d'un bon hub pour développer notre présence en Asie. Nous pouvons aussi y apprendre des choses d'un point de vue technologique.

Pour la diversification, nous souhaitons pousser davantage nos technologies vers le secteur culturel qui est notre deuxième pilier après la formation et nous aimerions rééquilibrer le chiffre d'affaires entre réalisations sur mesure, qui représentent actuellement 90% de nos projets et produits catalogue standard. Nous voudrions arriver à 60% de sur-mesure pour 40% de produits catalogue. Notre connaissance et notre compréhension du marché vont nous permettre de développer ce type de produits. La démocratisation des casques VR également.

1. La Réalité Virtuelle (VR) a de multiples applications: ici, pour une formation en cybersécurité.
2. Les images virtuelles sont aujourd'hui d'un grand réalisme. Cela permet à l'entreprise Virtual Rangers, fondée par Matthieu Bracchetti, de proposer des prestations dans des secteurs variés comme l'industrie, la culture, la santé etc.
3. Chaque expérience de réalité virtuelle est testée par les collaborateurs de Virtual Rangers avant d'être livrée au client.



PLUS D'ARTICLES
IT'S MY STORY



DEVĪ

DU TISSU AU VÊTEMENT, AVEC SUPPLÉMENT D'ÂME !

TEXTE : CATHERINE MOISY

PHOTOS : EMMANUEL CLAUDE / FOCALIZE ET DEVĪ (3)

Pousser la porte du 7 rue Aldringen à Luxembourg-Ville provoque un effet « *waouh* » incontestable. L'ancre de Debbie Kirsch est un magasin de 230 m², tout en longueur, qui regorge de tenues colorées et d'accessoires joyeux. Tout ce qui est vendu ici est fabriqué par plus de 120 artisans d'Inde, du Maroc, de Turquie et du Mexique, dont 80 femmes. L'équipe du magasin de Luxembourg est composée de 4 personnes, visiblement fières et heureuses dans leur univers hippie chic.

Debbie Kirsch a démarré l'aventure Devī à seulement 25 ans, au cours de ses études en 2018. 8 ans après, le nom de sa marque et l'adresse de sa boutique circulent de bouche-à-oreille, transformant le projet humanitaire modeste du départ en aventure entrepreneuriale aussi réussie que socialement responsable.

Pouvez-vous nous parler de votre parcours et de ce qui vous a amenée à fonder Devī ?

Je ne me destinais pas du tout à l'entrepreneuriat. J'ai fait des études de biologie et, dans ce cursus, j'avais fait le choix de plusieurs cours qui traitaient d'écologie. Dans ces cours, on nous parlait beaucoup des méfaits environnementaux de certaines industries, notamment textiles, avec des gaspillages de matière mais aussi souvent des conditions de travail précaires pour les ouvriers. J'ai été assez remuée par ces informations, moi qui étais une grande amatrice de vêtements depuis ma prime jeunesse. Cela m'a fait beaucoup réfléchir et j'ai décidé d'approfondir mes connaissances et de suivre un master en développement durable.

Celui que j'avais choisi était très sélectif et ne prenait que quelques étudiants chaque année. Alors j'ai décidé de prendre un an pour faire plusieurs stages dans ce domaine afin de montrer ma détermination et mettre toutes les chances de mon côté. C'est ainsi que j'ai enchaîné un stage au ministère de l'Environnement, un autre auprès de l'Unesco et enfin, une expérience sur le terrain au sein de l'ONG indienne Saheli Women basée à Jodhpur. L'Inde est un centre important de l'industrie textile. Saheli Women, créée en 2019 par Madhu Vaishnav, forme des femmes à la couture et leur offre un travail pour les sortir de la pauvreté. Après 5 mois parmi elles, je suis rentrée au Luxembourg avec une petite collection. Créer ma propre marque n'était pas du tout dans mes intentions de départ. Mais au cours de mon master, qui a duré 2 ans, j'ai pu appliquer tout ce que j'apprenais au développement d'une marque de textile responsable, que j'ai finalement créée et baptisée Devī (*déesse en sanskrit, ndlr*) en hommage à ces femmes résilientes que j'avais rencontrées en Inde. Les professeurs du master m'ont beaucoup soutenue. Et cela m'a encouragée à faire de Devī une véritable activité. Les débuts ont été un peu difficiles, car il fallait mener de front les

études et la gestion de l'entreprise naissante mais, une fois le diplôme obtenu, la marque était déjà sur de bons rails et viable. Ainsi, j'ai pu m'y consacrer à 100% immédiatement, sans devoir chercher un autre premier emploi.

Sur quel principe se basent vos collections ?

Le principe de Devī est de donner une seconde vie à des tissus existants, en l'occurrence des saris ou des pashminas déjà portés, des tissus contenant des imperfections ou encore des invendus d'usine de tissus dont il ne reste pas assez de métrage pour des productions industrielles et qui seraient jetés ou brûlés si on ne les récupérait pas. Dans le monde rural indien, l'*upcycling* a toujours été pratiqué. Les tissus y ont plusieurs vies, d'abord comme vêtements puis comme coussins, rideaux... Dans les villes en revanche, la prospérité a entraîné une certaine surconsommation, avec l'habitude de renouveler ses vêtements et de se débarrasser des anciens. Heureusement, une filière s'est mise en place pour récupérer ces textiles et les remettre dans un circuit de production. Devī s'inscrit dans cette logique d'économie circulaire pour offrir des débouchés à ces tissus



déjà existants. Je reçois régulièrement des propositions de fabricants de tissus qui me proposent des tissus exclusifs mais je les refuse car ce n'est pas mon *business model*. J'accepte au contraire de récupérer de tout petits métrages que personne d'autre ne veut. Il me suffit de savoir que je peux produire une pièce ou deux avec cette matière.

N'y a-t-il pas de la matière textile à « upcycler » chez nous en Europe ?

Oui, c'est vrai, il y a un certain gaspillage de vêtements en Europe, mais ces textiles sont très difficiles à réutiliser car les modèles occidentaux sont pleins de coutures. Chaque pièce de tissu est ainsi de petite taille et, à moins d'en faire des patchworks, on ne peut pas les exploiter. Alors que les saris et les pashminas que l'on récupère en Inde sont de grands métrages dans lesquels on peut tailler des vêtements entiers. Il faut savoir que la confection d'une robe nécessite presque 5 mètres de tissus. Avec les éventuelles chutes, nous faisons des accessoires pour les cheveux ou des petites pochettes. Rien ne se perd ! De plus, les tissus de nos vêtements occidentaux sont rarement de bonne qualité et si je devais produire en Europe, j'aurais des coûts prohibitifs et je serais obligée de pratiquer des prix très élevés, ce que je ne souhaite pas.

On dit toujours qu'en matière de commerce, l'emplacement est primordial. Or, votre magasin se situe dans une section peu passante de la rue Aldringen. Internet peut-il jouer le rôle de vitrine complémentaire ?

Nous avons un site internet car cela est indispensable pour la visibilité mais en réalité, seuls 2,5% des ventes passent par ce canal. Il faut dire que le e-commerce n'est pas la philosophie de la marque. Ma collection est composée en grande partie de pièces uniques, par nature inadaptées à la vente en ligne. De plus, je tiens beaucoup au contact direct avec la clientèle.

Ce qui marche bien, en revanche, c'est l'utilisation des réseaux sociaux, surtout Instagram.



C'est une vitrine mais aussi un moyen privilégié pour dialoguer avec les clientes. Elles me disent ce qu'elles cherchent, je peux envoyer des photos, c'est très interactif. Instagram me permet aussi de toucher une clientèle étrangère. Je reçois des commandes d'Allemagne, des Pays-Bas, d'Autriche et des États-Unis. Sur le marché américain, Devī est aussi présente à travers un corner dans un magasin qui réunit des marques de la *United Nations Alliance for Sustainable Fashion*. Pour le moment, les ventes à l'étranger ne représentent que 3 à 4% de mon chiffre d'affaires mais il y a de la demande, donc je regarde comment je peux gérer cette croissance tout en restant une marque durable. Je me pose beaucoup de questions pour rester fidèle à mes principes tout en développant mon business.

Qu'est-ce qui est le plus difficile en tant qu'entrepreneur ?

Pour moi, c'est de savoir dire « stop » au travail. C'est un tel bonheur d'être passionné par ce que l'on fait, qu'il est parfois difficile de s'arrêter. Parfois, il m'arrive de frôler le *burn-out*. Car je suis la marque, et la marque c'est moi. Je dois lutter un peu contre ce surinvestissement. Je viens d'avoir un bébé et cette nouvelle situation me force à rééquilibrer mon temps. J'essaie de me fixer des limites.

Et qu'est-ce qui est le plus satisfaisant ?

Sans hésiter, c'est quand je vois une cliente très satisfaite de son achat.

Et maintenant, quelles sont vos perspectives d'avenir ?

Je ne veux pas que Devī grandisse trop vite car je souhaite préserver l'aspect durable et éthique de la marque. Si nous grandissons



au-delà d'un certain seuil, je crains de tomber dans la surproduction et de devoir travailler avec de grands ateliers, ce qui nous éloignerait de la raison d'être de Devī. Ouvrir d'autres points de vente ou développer les ventes en ligne n'est donc pas ma priorité. Cependant, l'équipe du magasin est de plus en plus autonome. J'ai donc un peu plus de temps libre et j'ai décidé de commencer une activité de consulting pour aider d'autres personnes à se lancer dans l'entrepreneuriat, grâce à tout ce que j'ai appris moi-même.

Un autre projet, qui me tient à cœur, serait de lancer une fondation pour pouvoir aider de petits ateliers textiles indiens à monter en qualité.

1. Debbie Kirsch a créé la marque de vêtements Devī pour offrir une seconde vie à des tissus issus de saris et pashminas indiens voués à la destruction.

2. Les saris indiens, de par leur longueur, se prêtent particulièrement bien à la transformation en nouveaux vêtements.

3. 80 artisanes confectionnent les vêtements Devī, notamment dans l'atelier de l'ONG indienne Saheli Women.



PLUS D'ARTICLES
IT'S MY STORY



WECONNECT

UNE CHAMBRE, DEUX GÉNÉRATIONS, UN LIEN

TEXTE : JEAN-MICHEL CAVALLI

PHOTOS : WECONNECT (1, 2) ET ENVATO (MÉDAILLON)

Active depuis 2023, la plateforme de cohabitation WeConnect met en relation des hôtes, disposés à partager leur habitat, avec des étudiants ou de jeunes actifs, à un tarif inférieur au prix du marché locatif. Dans un pays où la pénurie de logements constitue un mal profond, l'émergence de cet entremetteur s'apparente à une vraie bouffée d'oxygène. Rencontre avec Ivo Silva, co-fondateur de cette société à (fort) impact sociétal.

Ivo Silva aime le terrain, les rencontres, l'humain. Au filet sécurisant d'un contrat à durée indéterminée, le cofondateur de WeConnect préfère déterminer sa propre destinée : « J'ai toujours dit à mon père que dans ma vie professionnelle, je ne voulais pas connaître à l'avance mon salaire mensuel. » Derrière ses traits juvéniles, le vingtenaire dégage une assurance tranquille, celle de ceux qui brûlent d'entreprendre. Une énergie qui n'a pas échappé au jury des EuroSkills 2021 à Graz, en Autriche. C'est là, au cœur de ce concours international, qu'a germé l'idée de WeConnect, une plateforme de cohabitation intergénérationnelle imaginée avec Clémentine Offner. Cinq ans plus tard, la startup a bien grandi, le concept est devenu réalité avec près d'une soixantaine de cohabitations actives.

Lancer un concept, créer son entreprise : à quand remonte cette envie d'indépendance ?

À vrai dire, je n'ai jamais songé à emprunter une autre voie. Pour l'anecdote, j'ai grandi sur les rives de Moselle et très jeune déjà, j'allais ramasser du raisin pour en faire du jus et le revendre à mon entourage. À 15 ans, j'organisais des stages de foot payants et en classe de 3^e, j'ai fait du lobbying auprès de

mes professeurs pour réclamer – et obtenir – le droit de participer au programme *Jonk Entrepreneuren Luxembourg*.

Avant de détailler votre activité, un mot sur le statut juridique de votre société. Pourquoi avoir opté pour une structure dite à « impact sociétal » ?

Pour se prévaloir de ce statut, il faut obtenir un agrément ministériel. Plusieurs conditions doivent être remplies, parmi lesquelles le suivi de règles strictes de transparence et de gouvernance ou encore poursuivre un objet social clairement défini. Ce label donne de la visibilité et à 22 ans, l'âge que j'avais au moment de lancer WeConnect, c'était très important de s'entourer de bons partenaires. Enfin, ce statut était tout trouvé car dans notre cas, l'activité a un réel impact sur la vie des personnes ; et plus précisément sur la vie des étudiants, confrontés à un marché de l'immobilier qui leur ferme trop souvent ses portes.

Le logement est devenu une problématique majeure au Luxembourg. Ce contexte rend-il votre activité particulièrement porteuse ?

La situation est en effet préoccupante. Rendre le logement plus accessible pour celles et



ceux qui souhaitent s'installer durablement au Luxembourg suppose une mobilisation très large de l'ensemble des acteurs. Ce n'est toutefois pas un défi irréalisable. Certaines données sont encourageantes et montrent que nous disposons de leviers concrets. Le Luxembourg figure, par exemple, parmi les pays européens offrant le plus de surface habitable par résident. L'enjeu est donc d'optimiser l'existant, notamment en valorisant les surfaces aujourd'hui inoccupées, dans le respect des propriétaires.

Au-delà de l'aspect financier qui n'est sans doute pas neutre pour certains,

quel est l'intérêt pour un propriétaire d'accueillir un parfait inconnu sous son toit ? Et votre concept correspond-il bien à la mentalité du pays ?

Si on adhère à notre projet, c'est avant tout pour vivre une expérience et s'ouvrir sur une autre culture. Des personnes âgées, des familles qui disposent d'une chambre libre, des gens qui se sentent seuls : nos hôtes ont des profils et des motivations qui diffèrent. Certains veulent se familiariser avec une nouvelle langue, d'autres cherchent une présence. Quant à la mentalité, on compare souvent le Luxembourg avec l'Allemagne. Alors oui, pour caricaturer, le Luxembourgeois est plutôt enclin à préserver son intimité. Mais dans le même temps, notre pays, peuplé de tant de nationalités, est réputé pour son ouverture sur le monde extérieur. C'est là-dessus que nous devons capitaliser.

Concrètement, comment se déroule le matching entre les deux parties ? Et comment jouez-vous votre rôle d'entremetteur ?

Tout part des besoins exprimés par l'hôte. Avant de lancer une recherche, nous vérifions que son logement répond aux normes d'accueil. Ce préalable réalisé, nous enregistrons ses attentes (culturelles, linguistiques, niveau d'études) sur le profil de la personne qu'il souhaiterait loger. Puis nous sondons notre base de données pour trouver le candidat idéal. Pour donner un aperçu de l'état considérable du besoin, notre listing compilait 1.200 étudiants en attente d'un logement lors de la dernière rentrée de septembre. Généralement, ces étudiants réalisent une vidéo de motivation. Cela permet à l'hôte d'avoir un premier ressenti. Nous nous chargeons de la mise en relation, qui peut se faire à distance ou sur site. La décision finale requiert l'accord des deux parties.

Comment développez-vous l'offre de chambres, indispensable à votre croissance ?

Nous avons été sollicités par 130 hôtes. Nous n'avons pas donné suite à une trentaine d'entre eux au motif qu'ils souhaitaient maximiser les profits. Comme je l'ai déjà dit, l'esprit de WeConnect tend surtout à maximiser l'expérience... Actuellement, nous comptons 59 cohabitations actives. Au lancement, en 2023, on dénombrait 5 cohabitations, puis un peu moins d'une trentaine l'année suivante. La progression se révèle donc soutenue, ce qui est très bon signe. Pour faire grossir cette ressource, nous pouvons compter sur le bouche-



à-oreille et nous participons à des foires du 3^e âge ou à des fêtes organisées par des communes. Du travail de terrain, en somme.

Impact sociétal ne signifie pas bénévolat. Quel est votre modèle économique ?

Pour une chambre simple avec salle de bain partagée, l'étudiant verse un loyer mensuel de 610 euros, soit 30 % en dessous du marché locatif. 520 euros reviennent à l'hôte et nous percevons la différence, soit 90 euros. Ces 90 euros comprennent notamment une garantie de paiement au propriétaire – il touchera son loyer même si l'étudiant rencontre des difficultés de trésorerie –, l'assurance responsabilité civile, etc. Nous proposons d'autres forfaits légèrement plus élevés en fonction de certaines caractéristiques du logement, comme une salle de bain privative ou une kitchenette.

Ici, le business a des sentiments. Certaines cohabitations ont-elles donné naissance à des relations durables ?

Absolument. Les exemples sont nombreux : une dame a accueilli un étudiant chilien puis toute sa famille ; elle a ensuite été invitée chez eux en Amérique du Sud. Une famille a aidé un jeune Colombien à s'installer à Hanovre pour son doctorat ; il est aujourd'hui considéré comme un petit-fils. Un étudiant grec vit chez le même hôte depuis deux ans et demi. Et mes propres parents hébergent actuellement une personne venue de Nouvelle Calédonie. Ce sont des histoires très fortes.

Vous avez participé à la campagne «Du bass entrepreneur» organisée par le ministère de l'Économie, la Chambre de Commerce et la Chambre des Métiers pour encourager

l'entrepreneuriat. Pourquoi avez-vous accepté et quel message avez-vous souhaité faire passer ?

J'ai accepté immédiatement. C'est un honneur de partager son expérience. Le message était clair : l'entrepreneuriat permet de réaliser ses rêves. Et lorsqu'on dirige une entreprise à impact sociétal, on peut en plus améliorer concrètement la vie d'autres personnes. La liberté est un beau cadeau, mais elle demande de la flexibilité. Il y a des périodes où l'on travaille sept jours sur sept. En août dernier, avant la rentrée, je recevais des appels en pleine nuit d'étudiants vivant dans d'autres fuseaux horaires.

Qu'est-ce qui est le plus difficile en tant qu'entrepreneur ?

Sans hésiter : réussir à cloisonner vie personnelle et vie professionnelle. Et gérer seul les mauvaises nouvelles. Quand quelque chose ne fonctionne pas, il n'y a pas d'équipe pour amortir le choc.

Et qu'est-ce qui est le plus satisfaisant ?

Les remerciements et les retours positifs. Après trois années d'efforts, c'est une immense satisfaction.

1. 2. À l'heure actuelle, 59 cohabitations sont actives dans le pays. Un nombre en progression depuis le lancement de WeConnect en 2023.



PLUS D'ARTICLES
IT'S MY STORY



CLE

TROIS LETTRES CAPITALES DANS LE SECTEUR DE LA CONSTRUCTION

TEXTE : JEAN-MICHEL CAVALLI

PHOTOS : LAURENT ANTONELLI / AGENCE BLITZ

Filiale du géant belge CFE, CLE (Compagnie Luxembourgeoise d'Entreprises) a posé ses fondations au Luxembourg il y a 55 ans. Au fil des décennies et des projets, l'entreprise s'est bâtie une solide réputation dans le milieu de la construction. Christophe Herrmann, son directeur général, analyse les clés de cette longévité, la manière dont CLE a traversé la crise du secteur et les perspectives de reprise. Selon lui, les signaux sont encourageants : « *On commence à voir la lumière au bout du tunnel* ».

Son CV l'atteste : Christophe Herrmann est de la trempe des bâtisseurs. Avant de prendre les commandes de CLE en septembre 2020, cet ingénieur bâtiment de formation s'était vu confier la lourde tâche de développer, sur le marché luxembourgeois, la filiale d'un groupe belge en partant de rien, « *ou presque : quatre personnes et zéro euro de chiffre d'affaires au départ*. » 3 ans plus tard, cette startup se composait de 80 salariés et pesait 45 millions d'euros de chiffre d'affaires. Le genre de trajectoire qui fait du bruit, attise les convoitises et reflète le potentiel entrepreneurial d'un homme. Promu capitaine d'un bateau qui a affronté plusieurs tempêtes – Covid, flambée du cours des matériaux et crise structurelle de la construction –, le directeur général de CLE entrevoit désormais un horizon dégagé. Entretien dans le navire amiral de la société, à Leudelange.

Il y a votre parcours, ces lignes qui construisent un CV bâti sur le secteur de la construction. Et il y a cette part invisible qui relève de

l'intime. Étiez-vous prédestiné à œuvrer dans ce milieu ?

Oui, et cela vient sans doute de mon enfance. Mon grand-père était chef de chantier. Parfois, je l'accompagnais et il occupait mes vacances scolaires à me faire réaliser des murs en béton pour rénover une maison. Cela m'a donné le goût de ce métier profondément humain. Dans ma semaine type, il n'y a pas une seule journée qui se ressemble. Et puis construire, c'est palpable, c'est du concret. Il y a encore la notion de performance, la perspective de décrocher des contrats et la fierté collective d'ériger des bâtiments et donc de laisser une trace durable dans le paysage. Oui, je dois dire que je suis un vrai passionné. Je ne me suis d'ailleurs jamais imaginé un autre destin professionnel.

CLE vient de célébrer son 55^e anniversaire. Quelles sont les clés de cette longévité ?

Une réputation acquise avec le temps. De ce que je ressens, la société est devenue une référence, je dirais même une valeur-refuge pour les promoteurs. Au début, le groupe s'est inté-

ressé au marché luxembourgeois un peu par opportunisme, pour mener un beau chantier, puis un autre,... avant d'exprimer une véritable volonté de s'enraciner. Aujourd'hui, nous faisons clairement partie des plus importants opérateurs du pays capables de mener des projets d'envergure, qu'ils soient techniques, budgétaires ou environnementaux. Pour évoluer dans ce registre au Luxembourg, il faut donner des gages de fiabilité. Ici, une réputation se construit sur la durée, et du fait de la taille du pays, tout peut aller très vite dans un sens comme dans l'autre. Le niveau d'exigence et les attentes en termes de qualité sont plus élevés qu'en France ou en Belgique. Je me souviens qu'à mon arrivée au Luxembourg en 2000, j'avais les yeux grands ouverts en découvrant ces immenses chantiers à ciel ouvert. Cette époque était exaltante.

Pour beaucoup, cette période couvrant les années 1990 jusqu'à début 2000 correspond à l'âge d'or de la construction au Luxembourg. Vous confirmez ?

En 2000, les plus anciens me disaient déjà : « *Petit, le Luxembourg, c'est fini* ». Bien enten-



du, ils se trompaient... Ces discours, empreints de nostalgie, toutes les générations les tiennent un jour ou l'autre. Ce qui caractérise cette période, c'est plutôt l'importance que revêtait la parole donnée. Le secteur devait composer avec moins de lourdeurs administratives que de nos jours. Pour résumer, on tombait d'accord plus simplement. Mais je ne vais pas céder, à mon tour, dans un excès de nostalgie. Même si les normes et pratiques actuelles se révèlent parfois contraignantes, il faut aussi les apprécier sous le prisme de la protection. Leur respect est un instrument de sécurisation tant pour les clients que pour les constructeurs.

Quelles réalisations emblématiques illustrent le mieux votre savoir-faire ?

En jetant un rapide coup d'œil sur le passé, je citerais spontanément des bâtiments emblématiques comme l'extension du siège de la Banque européenne d'investissement (BEI) au Kirchberg ou encore notre contribution à la construction du Parlement européen, ou plus récemment, notre siège *Wooden* et les tours *Omnia* à Belval, *Aurea* et *Gravity* à Differdange. D'une certaine manière, nous avons contribué à façonner la *skyline* du Luxembourg. Avant d'abandonner cette activité, CLE était également active dans le génie civil. Dans ce domaine, le viaduc du Pulvermühl à Luxembourg-Ville figure parmi nos réalisations les plus marquantes.

Comment abordez-vous le futur, sachant que de nombreux opérateurs font état – au mieux – d'un redémarrage très, très timide de l'activité ?

Déjà, j'ai la faiblesse de penser que l'on sort, avant les autres, de cette crise qui a paralysé l'activité ces deux, trois dernières années. Le fait d'être adossé à un groupe solide nous a

permis d'affronter cette période difficile. Je ne doutais pas que le marché repartirait, il fallait juste adapter la structure en conséquence. Nos excellentes relations avec BPI, la branche promotion immobilière du groupe, nous permettent d'aborder 2026 avec sérénité. À titre d'exemple, nous travaillons avec elle, et ce depuis la phase de conception, sur la réhabilitation des anciens bâtiments de la BGL au Kirchberg. Ce projet de grande envergure, qui se déploie sur 30.000m² d'emprise foncière au sol, abritera notamment le nouveau siège de KPMG. Nous sommes également engagés dans la construction du nouveau siège de PwC à la Cloche d'Or. Les perspectives sont donc très bonnes pour les années à venir.

En parlant de siège, le vôtre laisse apparaître de nombreux aménagements intérieurs intégrant des matériaux durables. Cela traduit-il une volonté d'insuffler une note environnementale dans vos activités ?

Cela va même plus loin que cela. À l'échelle du groupe, nous menons une vraie démarche en termes de durabilité. Cela se traduit notamment par l'existence d'un *board* dédié au développement durable. Avant même que nous assistions à cette demande croissante de bâtiments écoresponsables, nous avions déjà cette sensibilité chez CLE. Ce n'est pas un effet de mode, CLE veut être un acteur clé de la transition écologique.

Et derrière les mots, quels sont les actes ?

La maîtrise de nos consommations, la mise en place de circuits de recyclage de déchets sur nos chantiers, l'utilisation d'énergie verte autant que possible, etc. Lorsque nous répondons à un appel d'offres, nous menons tou-

jours une analyse environnementale. Nous conseillons également nos clients en leur proposant des matériaux avec une meilleure empreinte carbone. Pour chaque projet, nous respectons une checklist très précise. Ce «*green book*» attribue un score à nos chantiers et nous veillons à ce qu'il soit conforme à nos engagements initiaux.

En introduction, vous évoquiez votre goût pour un «*métier profondément humain*». Comment CLE attire et fidélise ses collaborateurs dans un secteur en tension ?

Les talents, ma thématique préférée ! À mes yeux, le meilleur recrutement, c'est déjà de savoir conserver son personnel. Cela implique de lui offrir des conditions favorables qui ne reposent pas uniquement sur l'aspect financier. L'écoute, le dialogue, la formation exercent également leur influence. Depuis mon arrivée, j'ai également beaucoup activé le levier des promotions internes. Déjà parce que j'ai découvert des équipes très compétentes, mais aussi pour valoriser la culture d'entreprise.

Si vous deviez n'en citer qu'un, quel est, selon vous, le plus grand défi pour la construction dans les années à venir ?

Cela concerne encore les ressources humaines. Le bâtiment reste un métier artisanal qui a besoin de talents, mais les anciens modèles de recrutement ne fonctionnent plus. Je pense notamment à la connexion Portugal-Luxembourg qui s'essouffle. À cela se greffe un problème sociétal : les jeunes générations sont-elles encore attirées par le métier d'ouvrier de nos jours ? Se poser la question, c'est une manière d'y répondre... Face à cette difficulté, il faut s'adapter. De notre côté, nous avons de plus en plus recours à des constructions hors site. Certaines opérations d'un projet sont réalisées en usine, ce qui permet de se prémunir des intempéries ou des épisodes de forte chaleur. C'est un argument qui séduit, et même rassure, des gens qui veulent se lancer dans le métier.

1. Christophe Herrmann, un directeur général proche du terrain et de ses hommes.

2. CLE appartient, aujourd'hui, au cercle restreint des plus importants constructeurs du pays.

3. Mobilisée sur de très gros chantiers, l'entreprise laisse derrière elle la crise du secteur.



PLUS D'ARTICLES
IT'S MY STORY



BOGÈRE

EN MODE CHIC ET ACCESSIBLE

TEXTE: CATHERINE MOISY

PHOTOS: EMMANUEL CLAUDE / FOCALIZE

Émilie Boland fait tout précocement. Ayant la mode dans le sang depuis toujours, elle commence une carrière dans le mannequinat dès l'âge de 16 ans, remporte le concours de Miss Luxembourg à 25 ans en 2020, représente le pays pour le titre de Miss Monde un an plus tard et devient chef d'entreprise à 27 ans. Guidée par son idée de l'élégance, du style et de la qualité, elle a créé une marque de mode et ouvert une boutique en plein cœur de Luxembourg-ville.

La boutique Bogère a ouvert ses portes en avril 2025, à la place de l'ex-magasin *House of Diamonds*, au 5 rue des Capucins à Luxembourg-ville. Elle propose une sélection de pièces chics et épurées à des prix abordables: certaines sont imaginées par Émilie, d'autres soigneusement choisies auprès de fournisseurs triés sur le volet. Émilie Boland a eu un véritable coup de cœur pour l'endroit, tout en longueur et en intimité, très bien placé en centre-ville et jouissant de belles vitrines de part et d'autre d'une porte centrale à colonnades.

Quel est votre parcours et comment en êtes-vous venue à ouvrir votre propre magasin de vêtements ?

J'ai toujours aimé la mode. Ma mère est un modèle pour moi. Elle travaillait dans le secteur financier et était toujours très chic. Je souhaite lui ressembler, avoir son élégance. À l'adolescence, j'ai grandi vite et j'étais très mince. J'ai été repérée à l'âge de 16 ans pour faire du mannequinat, ce qui n'a fait que renforcer ma passion pour la mode. Grâce à cette première expérience, j'ai découvert les coulisses de la mode, par exemple le fait que l'on travaille minimum 6 mois à l'avance pour construire une collection. J'ai aussi été très impressionnée par les experts en couleur qui

définissent les tendances pour les 4 années suivantes. En général, les grandes maisons de couture sont précurseurs. Elles dictent le style du moment et ensuite le reste de l'industrie suit. Moi-même, je les prends comme source d'inspiration pour mes collections, sans jamais copier leurs modèles bien sûr. Ce que j'ai appris et vécu à ce moment-là m'a donné envie de rester dans ce milieu. Beaucoup d'ex-mannequins deviennent photographes de mode mais moi je n'étais pas attirée par ce métier. Je voulais faire quelque chose en contact avec des clients. J'ai donc assez vite pensé à ouvrir un magasin. Au départ, mon idée était d'ouvrir une franchise *Victoria's secret* mais finalement j'ai préféré être aux commandes de ma propre marque.

Comment vous êtes-vous préparée à cette étape professionnelle ?

Tout ce qui concerne le vêtement lui-même, étant passionnée, je l'avais appris sur le terrain pendant ma carrière de mannequin. Le stylisme, je l'avais en moi. Je dessine des modèles depuis toute jeune. Mon père étant entrepreneur lui-même, il m'a aussi beaucoup appris. Il m'a notamment conseillé de ne pas sous-estimer les charges liées à l'exploitation d'un business. Pour parfaire mes connaissances, j'ai suivi le parcours de formation *Business management tool box* proposé par

la Chambre de Commerce. Cela m'a été très utile, notamment pour les aspects juridiques et comptables. Pour obtenir une autorisation d'établissement il faut d'ailleurs pouvoir démontrer que l'on a ce type de qualification.

Où vous fournissez-vous ?

J'ai établi des contacts solides avec des gens sérieux. Je sais donc parfaitement à qui m'adresser. Pour le choix des collections existantes, je vais à Paris ou en Italie. À Paris, je reste une journée et je rencontre plusieurs fournisseurs. En Italie, je passe régulièrement une semaine car il y a un nombre important d'ateliers, chacun spécialisé sur une matière, le cachemire, la soie, le coton, le lin, etc. Maintenant, ces fournisseurs savent ce que je cherche, ils connaissent le style de ma marque, donc il n'est pas rare qu'ils m'envoient des photos de leurs nouveautés en amont de mes déplacements. Ils opèrent même une première sélection, ce qui me fait gagner beaucoup de temps.

Pour mes propres collections, je fais fabriquer en Turquie. Il m'arrive aussi d'acheter des tissus ailleurs, que je leur envoie pour la confection de mes modèles.

Enfin, je travaille également avec une couturière, ici au Luxembourg, pour les retouches



1



2

demandées par les clientes et pour des demandes un peu exceptionnelles. Je lui ai confié récemment la personnalisation d'un tailleur, à transformer en costume de scène strassé pour la chanteuse Tali qui partait faire un show important à Miami.

Le fait que vous ne disposiez pour le moment que d'un seul point de vente peut laisser penser que vos commandes sont réalisées en petites quantités. Comment parvenez-vous à obtenir de bons prix ?

Il est vrai que certains fournisseurs imposent des quantités minimales. C'est le cas de mes partenaires parisiens qui ne vendent pas en dessous de 5 pièces par taille. C'est embêtant car, selon les modèles, certaines tailles se vendent mieux que d'autres. Pour garder des prix de vente abordables, j'équilibre mes collections entre produits de catalogues, souvent fabriqués en Asie, moins chers et des créations sur mesure à partir de mes croquis, qui sont plus chers à l'achat. Pour la cliente, ceci est transparent, je répartis les coûts sur l'ensemble des modèles ce qui donne un prix moyen satisfaisant.

À quelles clientes s'adressent vos collections ?

Quand j'ai commencé, je visais plutôt des jeunes femmes de 16 à 25 ans mais j'ai très vite

constaté que c'étaient des femmes un peu plus âgées qui appréciaient mes modèles. Il est vrai que les vêtements que je vends sont parfaits pour des femmes actives qui doivent être impeccables et soignées tout en étant modernes. J'ai beaucoup de clientes qui travaillent dans la finance ou des cabinets d'avocat. J'ai aussi une clientèle fidèle de jeunes pensionnées qui veulent rester actives, chics et «dans le coup». La plupart de mes clientes résident au Luxembourg mais chaque été, j'ai aussi quelques touristes, notamment des Belges et des Néerlandaises. Mon emplacement en plein centre-ville attire aussi une clientèle de passage. Au départ, je tenais beaucoup à trouver un local dans la Grand-rue. J'étais d'ailleurs en passe d'y signer un bail mais quelqu'un m'a signalé cet espace-ci, rue des Capucins et j'ai eu un coup de foudre que je ne regrette pas du tout.

Utilisez-vous internet pour vendre davantage ou vendre au-delà des frontières ?

En fait, j'ai commencé par vendre en ligne pendant 2 ans avant d'avoir mon local commercial en ville. Les ventes ont démarré très vite, très fort. Il faut dire qu'une communauté importante me suit sur les réseaux sociaux depuis mon élection à Miss Luxembourg. J'ai donc vendu 80% de mes modèles en quelques jours. Grâce à ce phénomène viral, je n'ai encore jamais dû faire de publicité. La presse s'intéresse aussi naturellement à mon activité. Avant même mon lancement, *L'essentiel* avait fait paraître un article et avait annoncé la date de l'ouverture de mon site internet.

Aujourd'hui, le site sert surtout de vitrine que les clientes visitent pour repérer les modèles qui leur plaisent et venir ensuite les essayer et les acheter en boutique. Je ne mets pas tous les modèles en lignes car



3

certaines petites séries partent vite, je préfère les garder pour les ventes en magasin.

En Europe, beaucoup d'enseignes de prêt-à-porter souffrent et ferment des points de vente. Est-ce que cela vous inquiète ?

Non, car je fais les choses prudemment, étape par étape, comme me l'a toujours conseillé mon père. Il ne faut pas être trop gourmand d'un coup. Je ne rêve pas d'ouvrir des dizaines de points de vente. Je fais ce métier par passion avant tout, pas pour faire fortune, même si je suis très contente des chiffres actuels. À l'avenir, j'aimerais ouvrir un deuxième magasin, sans doute une boutique pour hommes car le pays est trop petit pour un second magasin pour femmes. Et je souhaiterais me développer ensuite en proposant ma marque à l'international, par exemple à Barcelone où il existe une bonne dynamique commerciale.

1. Émilie Boland a eu le coup de foudre pour le local commercial de la rue des Capucins qu'elle occupe depuis avril 2025.

2. Les vêtements Bogère privilégient la simplicité, avec des coupes droites et des tons élégants.

3. Émilie Boland, qui a appris le stylisme par passion, dessine elle-même une grande partie des modèles vendus dans la boutique Bogère.



PLUS D'ARTICLES
IT'S MY STORY



SNAPIT

BIEN PLUS QU'UNE CARTE DE VISITE DIGITALE

TEXTE : SNAPIT / C.B.
PHOTO : SNAPIT

Merkur met en avant la dynamique croissante du paysage entrepreneurial luxembourgeois en présentant régulièrement des startups innovantes. Parmi ces entrepreneurs, Karim Mati, qui a lancé une série de solutions innovantes destinées aux professionnels et aux particuliers permettant de partager rapidement des cartes de visite numériques.

Comment cette idée vous est-elle venue ?

L'idée de Snapit est née d'une simple observation : dans le domaine du B2B, la première impression est décisive, mais l'échange de coordonnées reste fréquemment statique. Trop souvent, nous échangeons un numéro de téléphone, une adresse e-mail ou une carte de visite papier, et cela s'arrête là, ce qui rend le suivi difficile et rend les informations rapidement obsolètes. Je voulais transformer ces premières secondes d'une interaction commerciale en un avantage concurrentiel : une présentation moderne qui permet de gagner du temps, de projeter une image professionnelle forte, de communiquer un argument clé de vente de manière plus percutante et de créer une continuité grâce au suivi des interactions.

Pourquoi maintenant ?

Parce que le *networking* a évolué plus vite que les outils que nous utilisons ! Les entreprises recherchent de la rapidité, une cohérence de marque et un suivi mesurable. En parallèle, les attentes en matière de durabilité augmentent. Les cartes de visite papier sont fréquemment réimprimées, deviennent rapidement obsolètes et génèrent du gaspillage. Une très grande part des cartes papier

est jetée en moins d'une semaine, ce qui montre à quel point elles deviennent, dans les faits, des objets « à usage unique ».

Pourquoi le Luxembourg ?

Le Luxembourg est le pays où je vis depuis près de 10 ans et où j'ai tissé des liens forts avec l'écosystème entrepreneurial. Je souhaite contribuer à son développement en construisant un produit local, avec des standards élevés. Snapit est entièrement personnalisé et développé dans mon atelier à Dudelange. D'ailleurs, nous sommes labellisés *Made in Luxembourg*. De plus, le pays bénéficie d'une culture internationale, d'un multilinguisme et d'une position centrale en Europe, ce qui en fait une base idéale pour se déployer rapidement dans les pays limitrophes et au-delà.

Quelle est la prochaine étape ?

La prochaine étape est d'aller au-delà d'une carte de visite digitale et d'accompagner nos clients sur tout le parcours de la première mise en relation : de la génération de leads, au suivi, jusqu'à la recommandation. Plusieurs innovations sont actuellement en développement et seront déployées prochainement. Nous renforçons aussi les fonctionnalités pour les entreprises, notamment l'administration d'équipes et un suivi des in-

teractions plus avancé, afin de comprendre ce qui se passe après le premier contact.

Selon vous, à quoi ressemblera votre entreprise dans 10 ans ?

Dans 10 ans, j' imagine Snapit comme une plateforme européenne de référence pour l'identité professionnelle et l'intelligence relationnelle, au service des particuliers comme des équipes. Je vois aussi Snapit s'étendre à de nouveaux services basés sur la technologie NFC, y compris des solutions pour les particuliers. Je pourrai en dire davantage d'ici quelques mois. Snapit a vocation à s'inscrire dans cette dynamique, en rendant ces interactions plus fluides.

Quel impact souhaitez-vous avoir ?

Je veux que Snapit aide les professionnels à transformer des rencontres en opportunités avec de meilleures premières impressions, un positionnement plus clair et un meilleur suivi. Sur le volet durabilité, mon objectif est d'aider les entreprises à réduire leur consommation de papier et à éviter le gaspillage lié à des cartes papier obsolètes et réimprimées.



PLUS D'ARTICLES
IT'S MY STORY

Can we save Europe?

Is sovereignty the right path?

Europe and Luxembourg under pressure

Wednesday 18 March 2026

Luxembourg Chamber of Commerce



Agenda &
registrations here



Under the patronage of:



THE GOVERNMENT
OF THE GRAND DUCHY OF LUXEMBOURG
Ministry of the Economy

Conference organised by:



THE GOVERNMENT
OF THE GRAND DUCHY OF LUXEMBOURG
Ministry of the Economy



In collaboration with:



Partners:

PAPERJAM





MABU CONCEPTS

RÉSOLUDRE DES PROBLÈMES QUI N'EXISTENT PAS ENCORE!

TEXTE ET PHOTO: CORINNE BRIAULT

Merkur met régulièrement en avant la dynamique croissante du paysage entrepreneurial luxembourgeois en présentant des startups créatives. Parmi celles-ci, Mabu Concepts, qui a été finaliste aux *World Smart City Awards* de Barcelone en novembre 2025 pour ses innovations dans le conseil informatique, le développement de logiciels, les services cloud et la cybersécurité dans la catégorie *Enabling Technologies*. Rencontre avec Steven Macedo, CEO, founder.

Pouvez-vous présenter votre startup ?

Je dois préciser que je suis vraiment très curieux de nature et que je cherche toujours à simplifier les choses ou à trouver des solutions à des problèmes que je rencontre au quotidien. Cette curiosité m'a poussé à me diriger vers l'informatique et ses applications pratiques. Puis, j'ai toujours été passionné aussi par l'IoT (*Internet of Things*). Mabu Concepts est la concrétisation de tout cela. À ses débuts, la société s'est donc naturellement concentrée sur l'IoT et les technologies *Smart City*.

Puis, nous avons développé notre propre plateforme unifiée, *Sensora.lu*, qui permet de gérer en temps réel toutes les valeurs vitales des bâtiments. Pour les communes, par exemple, cela permet de surveiller et de gérer toutes leurs infrastructures en temps réel. Cela va de la détection des fuites d'eau, aux niveaux de cours d'eau pour les inondations jusqu'à la consommation énergétique. Un peu moins de 6 ans après notre lancement, nos outils ont déjà séduit plus de 20 communes luxembourgeoises et nous avons établi un partenariat stratégique avec DEEP/POST Luxembourg concernant la connectivité NB-IoT et le cloud souverain luxembourgeois. Notre technologie est «*hardware-agnostic*», c'est-à-dire que nous

pouvons intégrer n'importe quel type de capteur à notre plateforme.

Comment vous est venue votre idée ?

J'ai toujours vécu ici sur les rives de la Moselle et, petit, je voyais les gens pleurer parce que lors des grosses inondations, ils perdaient tout. Cela m'a marqué. Puis, il y a eu les grandes inondations de juillet 2021, qui ont été parmi les plus graves et les plus coûteuses que le pays ait connues, elles ont d'ailleurs été reconnues catastrophes naturelles. Ce fut un élément déclencheur car j'ai pris conscience qu'il fallait un outil aux communes pour gérer toutes leurs données critiques – inondations, incendies, intrusions, consommation énergétique – sur une plateforme centralisée, au lieu d'avoir des systèmes séparés et coûteux pour chaque problématique à laquelle elles étaient confrontées.

Quels sont vos futurs projets ?

Nous en avons plusieurs. Nous sommes en discussions avancées avec Swisscom pour le déploiement de compteurs intelligents en Suisse, et avec HEDNO (le gestionnaire du réseau électrique grec) pour un projet de grande envergure. Notre solution *Smarty-Connect* pour les passerelles de compteurs intelligents suscite un intérêt considérable.

Notre nouvelle plateforme de *monitoring* des compteurs d'eau – *AquaGuard* – permet aux communes de détecter automatiquement les fuites grâce à l'intelligence artificielle. Nous utilisons des algorithmes LSTM (réseaux de neurones) combinés à des règles expertes pour identifier les anomalies de consommation, réduisant ainsi les pertes d'eau non facturées de 20 à 30%. Le système intègre également un portail citoyen permettant aux résidents de suivre leur propre consommation.

Nous développons un système de gestion de bâtiment (*Building Management System*) doté d'une intelligence artificielle qui agit comme un véritable conseiller énergétique. Ce système analyse en continu les données de consommation (chauffage, électricité, climatisation) et détecte automatiquement les anomalies – un déséquilibre de phases, une charge de base nocturne anormale, ou une température de chaudière trop élevée.

Quel impact souhaitez-vous avoir ?

Mon rêve ultime : que chaque citoyen européen bénéficie d'une technologie qui le protège et simplifie son quotidien, sans même qu'il s'en rende compte, que la technologie serve les gens et pas l'inverse. Puis protéger l'environnement et les ressources, contribuer directement à la transition écologique.



PLUS D'ARTICLES
IT'S MY STORY



BAROMÈTRE DE L'ÉCONOMIE

EXPLOREZ L'ÉCONOMIE DE MANIÈRE INTERACTIVE



Optez pour une lecture claire et dynamique de la conjoncture économique luxembourgeoise.

Observez les tendances de manière interactive, comparez leur évolution dans le temps et filtrez les données selon vos besoins. **Découvrez dès maintenant le Baromètre de l'Économie de la Chambre de Commerce dans sa version digitale.**

CHAMBER
OF COMMERCE
LUXEMBOURG
POWERING BUSINESS

    @ccluxembourg

T (+352) 42 39 39-1 E info@cc.lu www.cc.lu



MEW

PAR UN ENTREPRENEUR POUR LES ENTREPRENEURS

TEXTE : CATHERINE MOISY

PHOTOS : EMMANUEL CLAUDE / FOCALIZE ET PULSA (2)

Dans les trois lettres de MEW (*Multiple Entrepreneurship Worldwide*) se retrouvent tout le parcours de Marc Ewert et ce qui fait l'ADN de sa société aujourd'hui. *Multiple* fait référence à la variété de ses expériences et à sa vision 360°; *Entrepreneurship* car MEW propose ses services aux entrepreneurs et *Worldwide* car Marc Ewert a un background international et beaucoup de connexion à l'étranger dont il peut faire bénéficier ses clients.

MEW est une société de conseil basée sur une approche humaine et pragmatique, qui tire toute sa légitimité des nombreuses expériences de terrain de Marc Ewert, son fondateur. Ayant démarré sa carrière au service d'une société japonaise au sortir de ses études d'ingénieur de gestion, il a très vite parcouru les routes du monde et appris à s'adapter à toute sorte de cultures *business* avant de créer sa propre activité pour mettre cela en pratique et proposer ses connaissances sous forme de conseils. Ses expériences multifacettes et forgées à l'école du terrain sont aujourd'hui mises à la disposition d'autres entrepreneurs.

Pouvez-vous nous parler de votre parcours et de ce qui vous a amené à fonder MEW ?

J'ai fait mes premiers pas professionnels au sein du conglomérat japonais Sumitomo. Basé à Bruxelles, j'étais en charge de la représentation commerciale du groupe pour l'Europe. Ce fut une excellente école. Non seulement la culture japonaise accorde beaucoup d'importance à la rigueur et au professionnalisme, visant toujours l'excellence, voire la perfection, mais en plus j'ai beaucoup voyagé et j'ai été en contact avec des patrons et cadres de très grandes entreprises, toujours très exigeants. Quand j'ai souhaité revenir au Luxembourg, j'ai eu l'opportuni-

té de rejoindre l'entreprise Landewyck qui cherchait quelqu'un pour développer les marchés asiatiques. Le poste a rapidement été étendu au reste du monde. J'ai donc continué à travailler intensivement sur des marchés internationaux. Ensuite, toujours chez Landewyck, j'ai été un des chefs de projet pour l'implémentation de SAP. Cette expérience m'a particulièrement marqué et j'ai découvert à cette occasion que j'adorais construire quelque chose de A à Z. C'est ainsi que l'envie d'entreprendre m'est venue assez naturellement. J'avais besoin de m'investir dans la création de quelque chose.

Inspiré par mes années japonaises, j'ai d'abord lancé une activité de fabrication et de vente d'onigiri (*boulettes de riz japonaises, souvent triangulaires, fourrées et enrobées d'algue, ndlr*). Il s'agissait d'une véritable démarche pionnière, qui a nécessité d'ouvrir le marché et d'évangéliser les distributeurs, ce qui n'a pas été simple dans un premier temps. J'ai donc commencé par m'appuyer sur les réseaux japonais présents au Luxembourg avant d'élargir progressivement la distribution. Par la suite nous avons développé une gamme d'alcools (e.g. MELLIS et Blind John). Cette expérience d'entrepreneuriat a complété mes expériences antérieures dans des sociétés multinationales. Je me suis dit que tout ce savoir était précieux et que je pouvais le mettre à disposition d'autres

entrepreneurs, sous forme de conseils. C'est ainsi que MEW est née, en 2017.

À qui s'adresse votre offre ?

Nous avons différents types de clients. Il y a ceux qui sont au tout début de leurs réflexions, qui ont une idée mais ne savent pas encore comment la transformer en business. Ceux-là ont besoin de se faire challenger avec des questions précises pour affiner leur vision et leur projet. D'ailleurs, à l'issue de ce processus, certains se rendent compte qu'ils ne sont pas prêts pour l'entrepreneuriat. Mon rôle est de leur présenter la réalité du terrain et quand j'ai des doutes sur le modèle, je le leur dis. Nous les aidons à mesurer les risques, à faire des prévisions réalistes de volume de vente et de revenus... Nous avons aussi des clients établis qui nous sollicitent s'ils ont un manque ponctuel de ressources en interne. Pour un lancement de nouveau produit ou d'une nouvelle gamme par exemple, nous pouvons prendre en charge la phase de test sur le marché et les accompagner pour le démarrage. Cela leur évite de recruter une équipe pour un projet dont ils ne connaissent pas à l'avance le succès.

En général, je choisis des projets pour lesquels j'ai un coup de cœur ou avec lesquels j'ai des affinités. Et puis j'aime les projets un peu inhabituels qui permettent de construire de belles histoires.



Pouvez-vous nous donner quelques exemples concrets ?

J'ai accompagné une mini entreprise de lycéens qui voulaient commercialiser une limonade luxembourgeoise dans le cadre d'un programme des *Jonk Entrepreneuren Luxembourg*. Je les ai aidés pour le branding, la recherche de fournisseurs, la fixation du prix et la distribution. Ils ont créé une SARL-S l'été dernier et MEW continue à les accompagner.

Une autre belle histoire est celle de notre intervention pour la Fédération Luxembourgeoise de Football (FLF) qui bénéficie d'un capital sympathie très important de la part du public luxembourgeois. Nous les aidons à construire un volet commercial autour de leur marque *Team Roude Léiw*. Jusqu'alors leurs maillots étaient exclusivement réservés aux joueurs, mais il y a de la demande alors nous les avons aidés à construire une gamme textile, en vente dans les magasins de sports. Nous allons élargir cette gamme petit à petit.

Je peux encore citer notre collaboration avec le ministère de l'Économie pour la *Luxembourg collection*, qui rassemble les produits de la marque *Luxembourg - Let's make it happen*. En collaboration avec l'équipe en charge de la promotion de l'image de marque, nous avons repensé la gamme d'articles promotionnels afin qu'elle intègre pleinement le savoir-faire local ainsi que la culture et les traditions luxembourgeoises. Au départ, il s'agissait d'une mission ponctuelle pour chercher des artisans et imaginer les packagings mais maintenant nous coordonnons l'ensemble de cette activité. Nous avons également repensé le concept de la *Luxembourg house* (2 rue de l'eau à Luxembourg-ville, ndlr) pour en faire une sorte de coopérative où chaque producteur est responsable de son corner. Nous comptons aujourd'hui plus de 100 produits au sein de la *Luxembourg Collection*.

Comment se passe une mission de conseil ? Quelles en sont les étapes ?

D'abord, nous faisons connaissance mutuellement. Nous nous immergeons dans le projet du client et lui comprenons ce que nous pouvons lui apporter. Lors de cette phase, nous vérifions notre envie de travailler ensemble. Puis, nous faisons une analyse du projet et nous disons clairement au client s'il nous paraît viable ou pas. Si nous pensons qu'il y a du potentiel, nous mettons au point un plan d'exécution dans lequel nous nous impliquons personnellement, sans nous contenter de donner des conseils. Par exemple, nous allons sur les lieux de production ou de vente. Il m'arrive d'aller vendre tel ou tel produit sur un marché et d'échanger avec les clients. Rester en prise directe avec le terrain fait partie de notre ADN. Je suis aussi très heureux de pouvoir compter sur Simone Zanchi, mon associé, avec qui je partage une vision très complémentaire du métier. Ses expériences passées renforcent notre capacité à répondre aux enjeux complexes de nos clients. Dans l'équipe, nous sommes tous polyvalents même si certains ont un profil plus marketing ou plus informatique. Je tiens à ce que nous puissions tous faire le suivi des dossiers en cours, cela garantit notre réactivité.

Sur quoi attirez-vous le plus l'attention de vos clients ?

Quel que soit le client et son projet, nous le mettons en face des réalités. Parfois, il y a un écart important entre les attentes de nos clients, ce qu'ils imaginent possible et la réalité. Nous contribuons à réorienter le projet lorsque cela est nécessaire. Et nous recommandons toujours de construire des fondamentaux solides avant de grandir. Un défaut très

répandu est de voir trop grand trop vite. Or, cela fragilise beaucoup les équilibres financiers. Il ne faut pas investir toutes ses ressources trop vite. Cette approche humaine et réaliste crée de la confiance. Nous ne vendons pas du rêve ou de fausses promesses de réussite mais des conseils pragmatiques, issus de notre propre expérience d'entrepreneur.

Comment souhaitez-vous développer votre propre business ?

Le conseil « *avancez pas à pas sans brusquer les choses* », je l'applique à nous-mêmes. Ainsi, la croissance est plus solide. En revanche, il faut avoir un but, un objectif à long terme, savoir où on veut aller, pour pouvoir définir des étapes.

Et donc, quelle est votre objectif à long terme ?

À terme, l'objectif est de travailler avec les marques luxembourgeoises les plus emblématiques et de devenir un acteur central dans la valorisation et la promotion de leurs produits, aussi bien au niveau national qu'international.

1. Marc Ewert a décidé de mettre son expérience entrepreneuriale au service d'autres entrepreneurs en créant MEW en 2017.

2. MEW a sa propre gamme de produits, notamment quelques références de spiritueux. Ici, la gamme MELLIS.



PLUS D'ARTICLES
IT'S MY STORY

COMMENT INTERNATIONALISER SON ACTIVITÉ?

L'internationalisation offre aux entreprises des opportunités exceptionnelles pour élargir leurs horizons, renforcer leur compétitivité et diversifier leur rayonnement. C'est également un moyen de valoriser leur savoir-faire auprès de publics variés, de gagner en visibilité et de consolider leur notoriété. Se développer à l'international nécessite une préparation rigoureuse qui exige de la planification. Quelles étapes suivre?

6 DÉVELOPPER UN PLAN OPÉRATIONNEL ET FINANCIER

- Se familiariser avec le cadre juridique local,
- Vérifier que le produit, son emballage et son étiquetage répondent aux normes locales,
- Définir sa chaîne d'approvisionnement, son réseau de distribution, son plan marketing et construire son support client,
- Élaborer un plan financier: coûts directs et indirects, projections réalistes (ventes, seuils de rentabilité) et prendre en considération les aides disponibles,
- Tester sa solution sur le marché: solliciter des commentaires et l'adapter,
- Définir sa stratégie de prix.



1 DÉFINIR SES AMBITIONS

- Identifier ses motivations: se diversifier, trouver de nouveaux clients, augmenter son chiffre d'affaires?
- Définir des objectifs, choisir des indicateurs de performance et les suivre.



2 ÉVALUER LA MATURITÉ INTERNE DE L'ENTREPRISE

- Sa structure permet-elle d'envisager l'internationalisation?
- Faire une analyse des ressources et compétences-clés de l'entreprise (marketing, commercial, logistique, informatique etc.),
- Identifier ses atouts/avantages compétitifs (qualité, innovation, durabilité...)
- Les modes de production et de distribution actuels peuvent-ils supporter une stratégie d'internationalisation?
- Mesurer le niveau de protection des innovations (propriété intellectuelle).



5 DÉFINIR SA STRATÉGIE D'ENTRÉE SUR LE MARCHÉ

- Choisir un mode d'entrée (exportation directe, via partenaires locaux, places de marché, implantation, licence, joint-venture...),
- Choisir des partenaires potentiels.



4 ADAPTER SON OFFRE

- Recenser les normes et certifications locales,
- Évaluer le besoin d'adapter ou standardiser son produit/service (réglementation, spécificités culturelles, sociales et linguistiques)



3 COMPRENDRE ET ANALYSER LES MARCHÉS CIBLES

- Contextes économique, politique, géopolitique et infrastructures locales,
- Demandes et comportements des clients cibles,
- Existe-t-il une demande pour la solution que l'entreprise propose?
- Comment se positionne la concurrence?
- Identifier les éventuelles barrières à l'entrée,
- Analyser les risques potentiels (humains, politiques, climatiques, sécuritaires...).



POUR ALLER PLUS LOIN:

Retrouvez toutes ces étapes et d'autres conseils pour votre internationalisation dans le guide pratique "Internationalisation, développer son activité au-delà des frontières du Luxembourg" édité par la Chambre de Commerce



PLUS D'ARTICLES
HOW IT WORKS



June 10–11
2026

Luxembourg
City

Intelligence Forum

AI, Automation & Productivity

Fintech Sphere

Finance, Technology & Digital Transformation

Startups & Scaleups Awards

250 finalists. 10 categories. 1 Grand Winner.

Luxembourg Makes It Happen

National Innovation, International Guests

NEXUS LUXEMBOURG 2026

Accelerating AI & Tech for
a better tomorrow

Get your
tickets



visit www.nexusluxembourg.com



RÉSEAUX SOCIAUX: USAGES ET PRATIQUES

TEXTE: HOAI THU NGUYEN DOAN
ET CORINNE BRIAULT



RÉSEAUX SOCIAUX, DE QUOI PARLE-T-ON ?

Un réseau social désigne, communément, une plateforme informatique sur laquelle des internautes échangent des informations personnelles (textes et images), créant ainsi une communauté virtuelle et interactive. L'expression «réseau social» dans l'usage habituel actuel renvoie généralement à celle de «médias sociaux» qui recouvre les différentes activités qui intègrent technologie, interaction sociale entre individus ou groupes d'individus, et la création et l'échange de contenu, qui porte aujourd'hui sur la vie quotidienne, les opinions, la création d'œuvres, etc., généré par les utilisateurs du réseau.

Dans les années 1990, les premières plateformes sont surtout des messageries et des forums. Si SixDegrees (1997) est souvent considéré comme le premier réseau social moderne (voir *Info Box ci-contre*), les premières applications de messagerie apparaissent dès les années 1970. En 1973, par exemple, Talkomatic voit le jour à l'Université de l'Illinois et connaît immédiatement un petit succès car elle permet de «*chat*ter» à plusieurs.

Ce n'est réellement qu'à partir de l'an 2000 que tout s'accélère. L'essor du Web 2.0 crée une nouvelle révolution numérique car il transforme Internet, autrefois statique et limité à la consultation d'informations (Web 1.0), en un espace interactif et collaboratif où les utilisateurs ont la possibilité de devenir eux-mêmes des créateurs de contenu, favorisant dès lors l'émergence des réseaux sociaux. De nouvelles plateformes (voir *Info Box ci-contre*) prospèrent en offrant des espaces d'interaction en temps réel.

L'amélioration des technologies Web dynamise encore les interfaces, rendant les réseaux sociaux plus fluides et réactifs grâce aux fils d'actualité et aux notifications instantanées.

L'intégration d'algorithmes sophistiqués optimise l'engagement en personnalisant les contenus, tandis que le *cloud computing* (technologie permettant de stocker et traiter des données *via* des serveurs distants accessibles par Internet, plutôt que sur un ordinateur local) permet de traiter des volumes massifs de données à l'échelle mondiale. L'envol de l'utilisation des smartphones et des applications mobiles renforce cette dynamique et donne naissance à des plateformes centrées sur le contenu instantané.

Le Web 2.0 introduit également la monétisation des réseaux sociaux *via* la publicité ciblée et le marketing digital, transformant ces plateformes en leviers économiques majeurs pour les marques et les influenceurs.

Le Web 3.0, prochaine grande évolution d'Internet, contrairement au Web 2.0, dominé par des plateformes centralisées, ambitionne de redonner le pouvoir aux utilisateurs en leur offrant un contrôle accru sur leurs données et leurs interactions. Cette architecture garantit la transparence et la sécurité des échanges, tout en rendant les informations plus intelligibles pour les machines afin de proposer des services personnalisés et interconnectés. Dans ce contexte, les réseaux sociaux décentralisés émergent comme une alternative aux plateformes traditionnelles. Des solutions comme Mastodon, Steemit ou Diaspora fonctionnent sur des serveurs indépendants ou *via* la blockchain, éliminant la dépendance aux géants technologiques. Ces réseaux permettent aux utilisateurs de publier du contenu, d'interagir librement et, dans certains cas, de monétiser leurs publications grâce à des tokens ou des cryptomonnaies. Ce modèle ouvre la voie à une redistribution de la valeur créée par les interactions sociales, qui ne sera plus captée uniquement par les plateformes mais partagée avec ceux qui la génèrent.

NAISSANCE D'UN PHÉNOMÈNE...

Les premiers sites de type réseaux sociaux font leur apparition dans les années 1990 avec de nouvelles applications de messagerie comme MSN Messenger et Yahoo Messenger utilisées quotidiennement par les internautes.

- **En 1997 :**
SixDegrees, considéré comme le premier «vrai réseau social», fait son apparition. Il introduit l'idée de connecter les utilisateurs *via* un réseau personnel en ligne. À son apogée, il compte 3,5 millions d'utilisateurs mais fermera définitivement en 2000. L'explosion de la bulle Internet ralentit la progression des premiers réseaux sociaux, mais à partir de 2003, le secteur connaît un développement rapide. Apparaissent ainsi :
- **En 2002 :**
Friendster, très populaire en Asie, qui tombera vite dans l'oubli.
- **En 2003 :**
MySpace, premier réseau social, aujourd'hui disparu, à connaître un grand succès aux États-Unis, et LinkedIn, premier réseau social uniquement professionnel, qui existe encore.
- **En 2004 :**
Facebook, qui précipite la chute de nombreuses autres plateformes et Orkut, le réseau social de Google qui va faire un flop terrible.
- **En 2005 :**
Reddit, encore très utilisé aujourd'hui, et YouTube, toujours présent actuellement et numéro un pour tous les contenus vidéos.
- **En 2006 :**
Twitter, le social media des textes courts, transformé en X après son rachat par Elon Musk, et qui devient un réseau très controversé.
- **En 2010 :**
Instagram, plus tourné vers les photos.
- **En 2017 :**
TikTok, le réseau social spécialisé dans les vidéos courtes.



© Envato

DES RÉSEAUX SOCIAUX POUR DE NOUVEAUX USAGES ÉCONOMIQUES?

En moins de deux décennies, l'utilisation des réseaux sociaux s'est imposée dans le quotidien des individus. En octobre 2025, près de deux tiers de la population mondiale disposaient d'au moins un compte actif, soit environ 5,66 milliards d'utilisateurs, et la part d'identités utilisateur sur les réseaux sociaux (*le nombre d'identités utilisateur sur les réseaux sociaux peut différer du nombre d'utilisateurs réels de réseaux sociaux car certaines personnes possèdent plusieurs comptes sur différentes plateformes*) dans la population mondiale est passée de 0,4% en 2000 à 68,7% en 2026 (*source : Datareportal, « Digital 2026 Global Overview Report », We Are Social et Meltwater, Octobre 2025*).

Loin de leur vocation originelle de « simples plateformes d'échanges », ils ont connu une mutation profonde non seulement de leurs usages, de leurs contenus, des attentes qu'ils créent mais aussi des expériences qu'ils proposent. Aujourd'hui, les réseaux sociaux sont au cœur de nouvelles pratiques de communication, de consommation et de production dans l'économie mondiale. Ils redéfinissent ainsi les comportements de consommation, accélèrent la croissance du commerce en ligne, créent de nouvelles opportunités d'emploi et soutiennent l'émergence d'une économie numérique plus accessible et interactive.

À travers leur portée mondiale et leur capacité à générer de la valeur, les réseaux sociaux

s'imposent comme des leviers économiques majeurs, avec des impacts visibles à travers différentes dynamiques sectorielles, telles que le commerce électronique ou la croissance des géants du numérique.

Accessibles à tous, ils permettent aux micro-entrepreneurs de nombreux pays de lancer une activité à moindre coût, sans besoin d'infrastructure physique ou de site internet, grâce à une simple présence en ligne. En parallèle, ils facilitent l'apprentissage et le développement de compétences entrepreneuriales *via* des contenus éducatifs gratuits. Enfin, ils ouvrent de nouvelles opportunités de réseautage et de collaboration professionnelle, y compris pour les populations traditionnellement exclues des circuits économiques formels.

D'autre part, les réseaux sociaux sont devenus de puissants catalyseurs d'innovation. Ils jouent un rôle central dans le développement de l'économie créative, en offrant une scène mondiale à des millions de créateurs de contenus (artistes, vidéastes, musiciens, designers, écrivains...) qui peuvent désormais monétiser leur talent directement *via* les plateformes.

Ils ont ainsi fait émerger une nouvelle profession : aux États-Unis, les effectifs des créateurs de contenu ont plus que septuplé en seulement 4 ans, passant de 200.000 en 2020 à 1,5 million en 2024. Ce groupe constitue désormais la catégorie professionnelle la plus nombreuse et la plus dynamique au sein des 28,4 millions d'emplois numériques recensés dans le pays (*source : Interactive Advertising Bureau, 2024*).

Les réseaux sociaux stimulent également l'innovation technologique, notamment dans le domaine de l'IA. La quantité massive

LA VALEUR ÉCONOMIQUE DES DONNÉES

Les fondements économiques des réseaux sociaux reposent sur des mécanismes économiques puissants qui transforment chaque interaction en valeur monétisable. Derrière une apparente gratuité, la majorité des plateformes s'appuient sur les données personnelles qui sont devenues une ressource stratégique majeure. Chaque interaction (like, commentaire, clic ou temps passé sur un contenu) génère des informations permettant de construire des profils comportementaux très précis, qui sont d'abord exploités par des algorithmes pour être ensuite exploitées commercialement (publicités ciblées). Plus le temps passé sur une plateforme est long, plus le volume de publicités et les revenus qu'elles génèrent augmentent. Parallèlement, plus une plateforme compte d'utilisateurs, plus sa valeur augmente.

DES RÉSEAUX POUR QUELLES UTILISATIONS?

D'après l'étude mondiale réalisée par Meltwater en 2025 (« *Global State of Social Media 2026* »), les trois principales raisons pour lesquelles les entreprises et organisations utilisent les réseaux sociaux en 2025 et 2026 sont : **accroître la notoriété de leur marque** (environ 76% des répondants en 2026 et 75% en 2025 l'affirment), **renforcer l'engagement des clients par rapport à la marque** (environ 47% des répondants en 2026 et 49% en 2025) et **établir un lien avec ces derniers** (environ 46% des répondants en 2026 et 45% en 2025).

Les trois plateformes sociales les plus utilisées par les entreprises et organisations dans le monde, sont :

- **Instagram** (pour environ 80% des entreprises et organisations en 2026 et 76% en 2025);
- **Facebook** (pour environ 76% des entreprises et organisations en 2026 et 77% en 2025);
- **LinkedIn** (pour environ 74% des entreprises et organisations en 2026 et 76% en 2025);
- **YouTube, TikTok et X** avec respectivement 55%, 48% et 37% d'organisations qui déclarent les utiliser en 2026.

de données générées par les interactions sociales (likes, partages, commentaires, temps de lecture, etc.) constitue un terrain d'expérimentation précieux pour la recherche en IA appliquée aux comportements humains. De nombreuses plateformes agissent comme des laboratoires d'innovation ouverts sur lesquels les entreprises peuvent tester en temps réel de nouveaux produits ou concepts et recueillir instantanément des retours d'utilisateurs pour ajuster leur offre de manière agile. Cet écosystème, interactif et globalisé, contribue à accélérer le rythme de l'innovation dans de multiples secteurs, de la mode à la musique, en passant par la finance ou l'éducation.

QUELS SONT LES ATOUTS ET LES DÉFIS POUR LES ENTREPRISES?

La numérisation, la digitalisation, et, conséquemment, le déploiement rapide des réseaux sociaux omniprésents dans nos vies, obligent désormais les entreprises à revoir tout un pan de leurs activités. Nombreuses sont celles qui prennent conscience que leur avenir et les nouveaux modèles commerciaux que les réseaux sociaux imposent dépendent du fait qu'elles les intègrent ou non dans leurs stratégies de vente, pouvant constituer un sérieux avantage concurrentiel.

En effet, les réseaux sociaux sont devenus pour beaucoup un indispensable dans leur vie et un réflexe quotidien. Chaque utilisateur y consacrerait en moyenne 2 heures et 66 minutes par jour, réparties en micro-sessions tout au long de la journée. WhatsApp, Messenger et Instagram dominent les échanges personnels et professionnels; X s'impose comme source d'information instantanée; LinkedIn et Facebook restent incontournables pour le networking; TikTok, YouTube et Instagram captent l'essentiel du loisir numérique, tandis que Pinterest nourrit l'inspiration.

Toutes ces plateformes forment ainsi un levier stratégique majeur pour les entreprises, qui peuvent y capter l'attention, construire des communautés et promouvoir leurs offres de manière ciblée. Une dimension encore accentuée avec l'intégration croissante de l'intelligence artificielle (IA) dans les dispositifs marketing, car elle permet une analyse fine des données, une personnalisation des contenus et une optimisation des campagnes publicitaires ciblées. Les réseaux sociaux ont transformé les comportements des consommateurs obligeant, par la même, les entreprises à revoir leurs techniques de vente. Par ailleurs, jouant un rôle moteur dans la désintermédiation économique, grâce aux fonctionnalités de commerce intégré (bou-

tiques Instagram, catalogues Facebook, paiement in-app sur TikTok...), les marques/entreprises peuvent désormais tester, promouvoir et vendre leurs produits sans avoir recours à un site web, une marketplace ou un revendeur tiers. Il est, dès lors, souvent impératif pour les entreprises/marques de tester leurs produits avant de les lancer: les retours instantanés permettent d'ajuster les stratégies beaucoup plus rapidement. De plus, les réseaux sociaux facilitent également le service client, grâce aux messageries instantanées qui permettent de répondre rapidement aux questions et de gérer les réclamations, la réactivité y étant le maître mot: aux États-Unis, 84% des clients ayant sollicité une marque *via* les réseaux sociaux ont obtenu une réponse, et 72% des personnes ayant tweeté une réclamation s'attendaient à une réponse dans l'heure. Les techniques publicitaires/marketing traditionnelles où l'entreprise parlait et le consommateur écoutait, se sont transformées en communications interactives, conversationnelles et continues. Sur les réseaux sociaux, les entreprises/marques doivent expérimenter, écouter, répondre, dialoguer, cocréer avec leur communauté. Celles tirant le mieux leur épingle du jeu étant celles qui se servent des réseaux sociaux comme d'outils de veille stratégique, lançant des produits directement développés avec leurs clients/utilisateurs et renforçant la fidélité et l'attachement à l'entreprise/marque. Autre avantage pour les entreprises/marques, la dimension internationale que peuvent apporter les réseaux sociaux, permettant à une PME ou aux jeunes entreprises de toucher des clients dans de multiples pays sans disposer de réseaux physiques.

Entreprises, commerçants peuvent aussi profiter des réseaux sociaux comme de vitrines efficaces pour vendre leurs produits sans intermédiaires, ceci étant amplifié encore par le social commerce (achats réalisés directement sur les plateformes sociales). Le travers

de ces nouvelles façons de consommer étant que le consommateur ne cherche plus activement un article, mais le découvre dans son fil d'actualité influencé par les algorithmes, les contenus qui captent son attention... Pour les plus petites entreprises, ce mode de fonctionnement les oblige à produire sans cesse des contenus afin de rester visibles dans les fils d'information. Pour les entreprises, les défis liés à ces puissants leviers économiques que sont les réseaux sociaux restent cependant encore nombreux. Une étude mondiale réalisée par Meltwater en 2025 révèle que les trois principaux défis rencontrés par les entreprises dans l'utilisation des réseaux sociaux sont, par ordre d'importance: le manque de ressources au sein des équipes, les capacités limitées en matière de création de vidéos et l'absence de processus bien établis. En outre, les différents règlements appliqués aux pays (Règlement général sur la protection des données, RGPD; Digital Services Act ou AI Act, entre autres), les dangers liés à la cybercriminalité ou la propagation ultrarapide de «fake news» ou «bad buzz» constituent des points d'attention notables pour toutes les marques/entreprises présentes sur les réseaux sociaux. La mise en place de cadres juridiques clairs, le renforcement de la régulation des contenus et des pratiques commerciales, la promotion de l'inclusion numérique et la défense d'une gouvernance éthique et souveraine apparaissent également comme des points d'attention à mettre en place afin d'éviter les dérives.

COMMENT PLOMBER SON IMAGE EN QUELQUES EXEMPLES

- **En 2014:**
la marque de vêtements Zara met en vente une marinière pour enfant avec une étoile jaune rappelant l'étoile de David... Suscitant la colère sur les réseaux, la marque est forcée de retirer le produit.
- **En 2018:**
un enfant noir portant un sweat «*Cooldest Monkey in the Jungle*» de la marque H&M a provoqué une vague d'indignation sur les réseaux, menant au boycott et à la rupture de contrat avec l'artiste The Weeknd.
- **En 2022:**
Balenciaga lance une campagne publicitaire qui met en scène des enfants avec des accessoires résolument inspirés du BDSM, soulevant l'indignation sur les réseaux. La campagne est quasi immédiatement retirée.
- **En 2025:**
American Eagle crée une pub où l'actrice Sydney Sweeney vante ses «*great jeans*» «superbes jeans». Mais «jeans» et «gènes» se prononçant pareillement en anglais, le jeu de mots est vu comme une allusion à des thématiques suprémacistes et déclenche la polémique sur les réseaux.



LE LUXEMBOURG, UN PARADOXE?



Si le Luxembourg bénéficie d'un environnement numérique parmi les plus développés d'Europe, comme le souligne le rapport *Digital 2026* – Luxembourg publié par l'expert en données numériques DataReportal, ce haut niveau de connectivité contraste avec un usage relativement limité des réseaux sociaux puisque seuls environ 313.000 comptes utilisateurs actifs ont été recensés, soit 45,9% de la population totale. Ce taux place le Luxembourg bien en deçà de la moyenne européenne, estimée à 74,5%, et en fait l'un des pays les moins engagés d'Europe en matière d'usage social en ligne. Pourtant, en octobre 2025, près de 99% de la population était connectée à Internet, soit environ 674.000 internautes. Le pays comptait par ailleurs environ 941.000 connexions mobiles actives, représentant 138% de la population, soit un ratio élevé qui reflète l'usage simultané de plusieurs appareils ou abonnements par personne. La culture locale et la taille réduite du marché luxembourgeois favorisent des interactions directes dans des cercles restreints, ce qui réduit l'intérêt pour les plateformes de masse.

Au Grand-Duché, le nombre d'identités d'utilisateurs de réseaux sociaux a enregistré une baisse significative de 32% entre octobre 2022 et octobre 2025, passant d'environ 460.000 à environ 313.000, soit 147.000 identités en moins. Cette évolution s'explique par plusieurs facteurs. D'une part, les préoccupations croissantes liées à la confidentialité et à la protection des données personnelles ont conduit certains utilisateurs à réduire leur activité ou à supprimer leurs comptes. D'autre part, les plateformes ont procédé à des corrections méthodologiques en supprimant des comptes inactifs, doublons ou faux profils, ce

qui a accentué la baisse apparente. Enfin, on observe une migration vers les messageries privées, telles que WhatsApp ou Messenger, perçues comme des espaces plus sécurisés et centrés sur la communication individuelle.

Parmi les réseaux les plus utilisés au Grand-Duché, LinkedIn arrive en tête avec une portée publicitaire potentielle de 470.000 utilisateurs, suivie de très près par Snapchat avec 465.000. Ces chiffres s'expliquent par le fait que le pays concentre une forte proportion de cadres, d'expatriés et d'entreprises internationales, notamment dans la finance, les services et les institutions européennes. Le networking professionnel est essentiel dans ce contexte et explique une adoption quasi systématique par les actifs qualifiés et une portée publicitaire élevée. Puis, Snapchat occupe le pôle «*jeune et conversationnel*». Ces deux réseaux sont suivis par Facebook (313.000), Reddit (312.000) et Instagram (290.000), Messenger (229.000), TikTok (217.000) et Pinterest (200.000).

L'usage des réseaux sociaux au Luxembourg s'est considérablement diversifié et professionnalisé, et ils sont devenus des leviers stratégiques pour les entreprises et des vecteurs majeurs d'informations. Les marques y déploient des campagnes ciblées, optimisées par les algorithmes des plateformes, et s'appuient sur des influenceurs locaux pour renforcer leur crédibilité et créer un lien authentique avec les consommateurs. La production de contenus engageants s'adapte aux spécificités culturelles et linguistiques du marché luxembourgeois, tandis que les formats interactifs comme les vidéos courtes, les livestreams et stories, favorisent l'engagement et la conversion.

Pour les entreprises, les réseaux sociaux jouent plusieurs rôles. Pour les startups ils sont structurants et utilisés pour se faire connaître ou interagir avec leurs utilisateurs. Par rapport aux grandes entreprises, les startups disposent souvent de budgets marketing plus limités et doivent privilégier des canaux de communication agiles, peu coûteux et réactifs. Les réseaux sociaux répondent parfaitement à ces exigences. Dans un pays de petite taille, les réseaux permettent de dépasser les frontières et de toucher des clients, des partenaires ou des investisseurs à l'étranger. Les startups les mobilisent également pour recruter des talents, valoriser leur culture d'entreprise, et partager leur quotidien.

En parallèle du développement numérique des entreprises, le Luxembourg voit se structurer progressivement une économie locale de l'influence, portée par des créateurs de contenu actifs sur Instagram, TikTok, LinkedIn ou encore YouTube. Bien que le pays compte une population relativement restreinte, plusieurs influenceurs luxembourgeois parviennent à atteindre une audience relativement significative en raison du multilinguisme, de la forte présence d'expatriés et de la nature connectée de la société.

Cette émergence progressive d'un écosystème de l'influence ouvre de nouvelles opportunités de collaboration pour les entreprises locales, et dans des secteurs très divers allant du tourisme, de la gastronomie, de la mode, de la culture ou de la beauté jusqu'aux secteurs de la santé, de l'industrie ou bancaire. Les marques peuvent bénéficier d'une visibilité ciblée, à des coûts souvent plus abordables que les campagnes publicitaires traditionnelles, tout en capitalisant sur la crédibilité perçue des recommandations faites par ces créateurs.

Des agences spécialisées commencent à apparaître pour structurer ce marché, accompagnant les entreprises dans le choix des profils, la définition de partenariats ou encore la mesure du retour sur investissement. L'influence devient ainsi un levier de marketing relationnel et communautaire à part entière, ancré dans la réalité luxembourgeoise mais capable de rayonner au-delà des frontières grâce aux formats numériques.



Une publication *Actualité & Tendances* va paraître sur le même sujet qui abordera plus en détail certaines des thématiques reprises dans ce dossier.

LES RÉSEAUX SOCIAUX, QUE DES BÉNÉFICES?



Depuis l'avènement des réseaux sociaux et leur utilisation quotidienne par des publics de plus en plus nombreux, de multiples études ont vu le jour qui questionnent sur leur impact sur nos vies, nos manières de communiquer et plus largement sur cette nouvelle ère du tout numérique dans nos sociétés. Se dégagent ainsi de grandes lignes qui interrogent sur l'impact de l'utilisation des réseaux et les dérives qui peuvent en découler. Utilisant de puissants algorithmes incitant à une utilisation permanente, de nombreuses études soulignent que les réseaux pourraient créer une dépendance comparable à celle dont souffre certains toxicomanes. Les réseaux exploitent, en effet, des mécanismes puissants comme le FOMO (*Fear Of Missing Out*), qui pousse les utilisateurs à rester connectés pour ne rien manquer. En outre, les réseaux sociaux utilisent plusieurs interfaces manipulatrices aussi appelées *dark patterns* (voir *Info Box ci-contre*), pour garder au maximum l'utilisateur connecté : likes, notifications, possibilité de scroller à l'infini sur des vidéos... Autant de techniques qui créent une forme d'addiction comportementale car elles activent le circuit neurologique de la récompense via la dopamine, neurotransmetteur associé au plaisir et à la motivation. Ce processus, comparable à celui des jeux ou des machines à sous, incite l'utilisateur à reproduire ses comportements, renforçant la rétention et l'addiction attentionnelle.

Autre problème majeur, celui de la crédibilité et de la sincérité perçue des contenus. Des créateurs de contenu de tout ordre ou certains influenceurs se sont improvisés spécialistes de certains domaines ou thématiques. Pour

générer des revenus ou compter une plus grande audience qui leur rapporte également des revenus, certains n'hésitent pas à jouer de cette popularité sans forcément justifier d'une réelle expertise. Des dérives de toutes sortes, notamment sur des produits dangereux pour la santé, arnaques, escroqueries et polémiques mondiales ont incité certains pays de l'Union européenne à légiférer, afin de protéger autant que possible les utilisateurs des réseaux sociaux. Si les « leaders d'opinion » ont toujours existé (en leur temps, les philosophes, les personnalités politiques ou religieuses, etc.), l'essor des réseaux sociaux leur donne aujourd'hui une audience et une caisse de résonance inédites puisque leurs messages sont, à grande échelle, facilement et rapidement accessibles.

Deux textes ont été votés pour encadrer les pratiques commerciales numériques au sein de l'Union européenne et accroître la responsabilité et l'équité en ligne : la loi sur les marchés numériques (*Digital Markets Act*) et la loi sur les services numériques (*Digital Services Act*). Ils obligent notamment les influenceurs à accepter une plus grande responsabilité des contenus qu'ils publient en ligne et à s'assurer que ces derniers soient « non trompeurs ou illégaux ». Les plateformes sociales qui hébergent les contenus, doivent, quant à elles, permettre aux utilisateurs de signaler les contenus illicites publiés, et réagir rapidement le cas échéant.

Dans la majorité des cas, les réseaux sociaux ne reflètent pas la réalité, mais présentent une version idyllique de la vie ou du monde : vies parfaites, villas luxueuses, voitures hors de prix, revenus extraordinaires jalonnent les histoires diffusées. Un rapport de

LES DARK PATTERNS, C'EST QUOI ?

L'expression *dark patterns* (interfaces truquées) désigne des dispositifs dont la conception a pour but d'exploiter des aspects de la psychologie humaine afin d'inciter les utilisateurs à réaliser des actions qu'ils ne feraient pas autrement, comme le scroll infini, l'enchaînement automatique des vidéos, les systèmes de likes, de notifications...

Ces mécanismes visent à capter l'attention des utilisateurs dans l'objectif de la monétiser. Les *dark patterns* peuvent revêtir des formes variées, sans être nécessairement spécifiques des réseaux sociaux numériques (certains sont par exemple également utilisés sur des sites de e-commerce). Les exemples les plus communs sont le piège de l'urgence sur les sites commerciaux, tel que les « *Plus que 2 articles en stock !* » incitant à acheter rapidement sans comparer, ou celui de l'essai gratuit avant abonnement, qui mise sur le fait que peu d'utilisateurs vont annuler l'abonnement avant la fin de la période d'essai...

l'Anses (Agence nationale de sécurité sanitaire en France) en 2025, a tiré la sonnette d'alarme sur les conséquences d'une utilisation effrénée des réseaux sociaux par les plus jeunes et les adolescents. Ces contenus distordent particulièrement la perception du monde réel par ce public sensible, entraînant parfois des troubles anxiodépressifs, une dévalorisation de soi, du cyberharcèlement... qui, dans le pire des cas, aboutissent au suicide.

L'éducation et la formation doivent jouer un rôle essentiel pour sensibiliser les jeunes à l'irréalité des contenus diffusés sur les réseaux sociaux, ainsi qu'aux risques liés à la santé mentale, aux cyberviolences et au cyberharcèlement. Plusieurs pays, dont le Grand-Duché, discutent actuellement d'interdire ou de limiter l'âge des plus jeunes pour l'accès aux réseaux sociaux : l'Australie a introduit, il y a quelques semaines, une interdiction de réseaux sociaux aux moins de 16 ans ; au mois de janvier, la Chambre des députés du Luxembourg a discuté d'une proposition de loi relative à la protection des mineurs sur les réseaux sociaux ; l'Anses en France recommandait également récemment de mettre en place des systèmes fiables empêchant l'accès des plus jeunes aux réseaux sociaux et une proposition de loi allant dans ce sens a été adoptée en première lecture par les députés français, le 27 janvier 2026.

COMMENT PARTICIPER AUX APPELS D'OFFRES EUROPÉENS ET INTERNATIONAUX?

Les marchés publics internationaux, et plus spécifiquement les marchés publics européens, représentent plus de 2.100 milliards d'euros par an. Une véritable opportunité pour toute entreprise pour peu qu'elle ne passe pas à côté de ces appels d'offres faute de temps ou à cause de démarches complexes. La Chambre de Commerce propose un *Tender Alert Service*, destiné à simplifier l'accès à ces appels d'offres et aider les entreprises à décrocher des contrats stratégiques.

POURQUOI FAIRE APPEL À CE SERVICE?

Il permet :

- D'accéder facilement à des opportunités de marchés publics via des sources d'appels d'offres pertinentes.
- D'éviter la perte de temps et la complexité.
- D'identifier les projets réellement pertinents grâce à une veille experte et structurée.



COMMENT FONCTIONNE LE TENDER ALERT SERVICE?

Ce service scrute les sources officielles et les plateformes spécialisées pour alerter les entreprises dès qu'une opportunité correspondant à leurs activités se présente. Concrètement :

- Les entreprises intéressées contactent le service via l'adresse email public.tenders@cc.lu,
- Votre conseiller vous propose une réunion afin de faire le point sur vos besoins.
- Une documentation et des informations complémentaires sur le service de veille sont ensuite envoyées à l'entreprise via email
- Une démo-test est programmée dès réception du formulaire complété avec le profil de l'entreprise, et ce pendant 2 mois.
- Le profil de l'entreprise est calibré en fonction des résultats obtenus pour que la veille soit la plus pertinente possible.

QUELLE EST LA VALEUR AJOUTÉE POUR LES ENTREPRISES?

- La veille est centralisée et fiable et recense les appels d'offres de la Grande Région, en Europe, et à l'international.
- Le ciblage est efficace et permet de ne recevoir, par email, que les opportunités en adéquation avec les activités de chaque entreprise.
- Le gain de temps est considérable grâce à une sélection opérée par des experts.
- Un accompagnement complémentaire et personnalisé tout au long de l'année.

LE TENDER ALERT SERVICE EST-IL PAYANT?

Oui, il fonctionne par abonnement et suivant le profil des entreprises. Les 2 premiers mois de démo-test sont offerts, puis l'abonnement passe à 1 euro par jour (365 euros / an) pour la formule Europe ou Grande Région et 650 euros / an pour la formule « Combi ». Ces formules comprennent :

- **Pour l'Europe :** des appels d'offres internationaux sur mesure et une sélection basée sur vos critères (codes CPV, zones géographiques, mots-clés).
- **Pour la Grande Région (BE, DE, FR, LU) :** des accès aux appels d'offres non publiés au niveau européen (particulièrement adaptés aux entreprises des secteurs BTP, architecture et ingénierie).
- **Pour la version « Combi » , soit les deux services regroupés :** une vision complète des opportunités dans la Grande Région, en Europe et à l'international.

PLUS D'INFORMATIONS :

public.tenders@cc.lu



PLUS D'ARTICLES
HOW IT WORKS



TENDER ALERT SERVICE

LE RADAR POUR VOS APPELS D'OFFRES



Les marchés publics européens et internationaux, à portée de clic.
Définissez vos critères et recevez des opportunités adaptées.
Gain de temps, nouveaux marchés, **1€/jour.**

» 2 MOIS OFFERTS



TRANSITION ENVIRONNEMENTALE

LES ENTREPRISES S'ENGAGENT

TEXTE : CATHERINE MOISY
PHOTO : C. CHIBA / UNSPLASH



À deux jours d'intervalle, les 25 et 27 novembre 2025, deux événements ont mis en lumière l'engagement du monde entrepreneurial à trouver des solutions innovantes aux défis environnementaux et climatiques. Tout au long de ces manifestations, des prises de parole porteuses d'espoir ont démontré que les entreprises pouvaient être une force motrice sur laquelle s'appuyer pour aller plus loin et plus vite sur les questions urgentes de notre planète malade.

Le 25 novembre, lors du *Luxembourg Sustainability Forum* d'IMS, les intervenants, dont certains connaissent particulièrement bien le sujet du dérèglement climatique et de ses conséquences - comme François Gemenne, expert en géopolitique de l'environnement, coauteur du 6^e rapport du GIEC et de l'Atlas de l'Anthropocène - ont été quasi unanimes à souligner un certain échec du politique sur les questions environnementales. Sous l'impulsion

de certains leaders populistes du monde, la tendance serait même à un recul des préoccupations environnementales (le fameux *Backlash*) alors même que les manifestations d'une météo déboussolée se font de plus en plus fréquentes et violentes.

Mathieu Baudin, historien, futuriste et fondateur de l'Institut des Futurs souhaitables, a fait une mise au point salutaire en rappelant que l'avenir ne sera pas nécessai-

rement sombre mais qu'il « sera ce que nous en ferons. » Il est également revenu sur la période des Trente Glorieuses, souvent citées comme le bon vieux temps mais « qui n'ont pas été glorieuses pour tout le monde car essentiellement tangibles en Europe et en Amérique du Nord et pas forcément pour toutes les couches sociales. Cette période est de toute façon révolue mais on ne sait pas encore très bien à quoi elle a laissé place, sinon à des années "rugueuses". » Or, Mathieu Baudin affirme que l'Homme est capable de changer de système. Il en veut pour preuve l'abolition de l'esclavage, au début du 19^e siècle, au sujet de laquelle beaucoup prédisaient qu'elle allait provoquer une crise économique profonde qui n'a pas eu lieu. « Aujourd'hui, c'est la nature que nous esclavagisons. On peut changer cela aussi; mais pour y arriver, il faut se projeter dans un futur positif. Dans celui où nous aurions réussi collectivement à changer de paradigme. » François Gemenne lui emboîte le pas en affirmant que nos sociétés ont tout pour aller de l'avant : moyens, technologies et connaissances. Face au recul manifeste de l'intérêt de la sphère politique pour l'environnement, il clame sa confiance dans la volonté des citoyens et des entreprises à agir. Il verrait même d'un bon œil que ces dernières soient plus systématiquement associées aux grands rassemblements internationaux comme les COP, qui pourraient être repensées sous forme « de grandes foires commerciales de l'environnement », ceci avec l'objectif de redonner confiance dans le progrès et de reconnaître le rôle moteur des entreprises. Son regard s'est notamment porté sur le secteur financier qui détient en main les cartes du financement de la transition. Selon lui, ce mouvement

devrait aller de pair avec une réflexion profonde sur les indicateurs à suivre pour mesurer la prospérité. Ceux-ci sont aujourd'hui essentiellement quantitatifs alors qu'il faudrait mesurer le « mieux » plutôt que le « plus ».

Nombreuses entreprises déjà sur le pont

Anne-Marie Loesch, Head of Sustainability & Business Development de la Chambre de Commerce a, pour sa part, clairement affirmé que la durabilité est un levier de développement économique et que les entreprises en sont de plus en plus conscientes. Celles-ci trouvent des solutions qui créent de la valeur, à condition que la durabilité soit intégrée au cœur même de leur modèle d'affaires. « *Chaque entreprise est ainsi invitée à repenser son modèle et à embarquer ses collaborateurs et l'ensemble des acteurs de sa chaîne de valeur dans cette dynamique, positive pour tous et pour la compétitivité* ». Anne-Marie Loesch distingue trois types d'entreprises qui ont toutes une partition à jouer : les plus grandes sont des locomotives qui ont la capacité d'inspirer tout l'écosystème en défrichant les aspects technologiques et réglementaires ; les PME ont moins de ressources mais sont agiles et elles peuvent en outre bénéficier au Luxembourg d'aides ciblées ; enfin les jeunes entreprises naissent désormais avec la conscience de leur impact et la volonté d'orienter celui-ci dans une direction durable.

Pour se convaincre du fait que les entreprises sont déjà bien engagées sur la route de la transition, il suffit de considérer les exemples qui ont été présentés lors du Forum

d'IMS et ceux, dans le secteur industriel qui ont remporté les Prix de l'Environnement 2025, décernés par la FEDIL le 27 novembre.

Enerdeal Luxembourg, basée à Windhof, leader en solutions solaires pour entreprises et grands projets immobiliers, installe ses panneaux solaires sur les sols, les toitures, les façades ou les carports, avec une offre qui va de l'ingénierie au financement. Ils ont ainsi aidé GRIDX, Goodyear, Streff, CERATIZIT, Luxlait, CEBI, le centre commercial Belval Plaza et bien d'autres à faire un pas vers la décarbonation de l'énergie nécessaire à leurs activités.

Composil, spécialiste de l'entretien des moquettes en milieu professionnel, a étendu son modèle d'affaire au recyclage et au réemploi. Ainsi, l'entreprise collecte les dalles usagées et les transforme en nouveaux matériaux de qualité, utilisables pour de nouvelles surfaces. Le siège de l'entreprise à Schuttrange est équipé à 90% de matériaux de réemploi, y compris le mobilier.

Innpact, plateforme de fonds d'impact créée en 2007 à Hollerich fut la première société certifiée B Corp du Luxembourg. En moins de 20 ans, elle a créé 40 fonds, grâce à plus de 50 experts de la finance à impact qui ont permis de flécher 10 milliards de dollars vers plus de 200 projets. Les fonds créés s'attachent à financer des solutions pour l'océan, la reforestation, la sécurité alimentaire, les technologies de la santé, les énergies renouvelables, le support financier d'étudiants dans les pays émergents, la biodiversité etc.

TK Elevator, fabricant d'escalators et d'ascenseurs situé à Contern, a conçu une nouvelle génération d'ascenseurs plus légers, fabriqués à partir de matériaux recyclables et à l'aide d'énergie renouvelable, permettant une réduction de 18% de l'empreinte carbone par rapport à des ascenseurs classiques. TK Elevator agit également sur sa chaîne de valeur en choisissant ses fournisseurs sur des critères ESG. 71% d'entre eux ont été évalués à ce jour.

Le secteur industriel porteur de solutions innovantes

Deux jours après le Forum d'IMS, la FEDIL a décerné ses Prix de l'Environnement 2025, distinguant quatre solutions innovantes, représentant des progrès majeurs de durabilité.

Carrières Feidt, entreprise familiale qui exploite six carrières au Luxembourg (pierres, graviers, sables) mène une démarche de reconstitution de ses sites après leur exploitation, restituant ainsi à la nature les parcelles empruntées et favorisant la biodiversité animale et végétale. Les parcelles sont reboisées, des zones humides et des haies sont aménagées, des espèces animales sont réintroduites ou y reviennent naturellement, et le tout constitue un bel héritage pour le futur.

Paul Wurt, fournisseur historique d'équipements de production pour l'industrie métallurgique, a mis au point une solution, EASyMelt, contribuant à la décarbonation de ce secteur responsable de 7 à 9% des émissions mondiales de gaz à effet de serre (GES). La technologie consiste à convertir les gaz résiduels des aciéries en gaz de synthèse, combustible plus propre pouvant être utilisé dans la fabrication de la fonte. Cette technologie ne nécessite pas de remplacer les hauts fourneaux existants mais elle les modernise et permet une réduction de GES de l'ordre de 50 à 70%.

Dans le même secteur, ArcelorMittal a été récompensé pour son acier bas carbone, le XCarb, produit depuis 2021 grâce au recyclage de la mitraille d'acier dans des fours à arc électrique, approvisionnés en énergie de sources renouvelables. Ceci permet une baisse des émissions de 40% par rapport aux fours électriques alimentés en électricité classique (de sources fossiles) et de 90% par rapport aux hauts fourneaux traditionnels.

Enfin, Husky Technologies, fabricant d'emballages pour boissons, a elle aussi été primée pour un produit innovant, le « PET Closure », soit un bouchon en PET permettant de proposer des bouteilles monomatières au poids réduit, entièrement et facilement recyclables, qui ne nécessitent plus de séparer bouchon et corps de bouteille lors du tri.



PLUS D'ARTICLES
TRENDS



FILIÈRES SCIENTIFIQUES
ET TECHNIQUES

OÙ SONT LES FEMMES?

TEXTE: CATHERINE MOISY

PHOTOS: ENVATO (1) ET GETTY IMAGE/UNSPLASH (2)

Le ministère de l'Égalité des genres et de la Diversité a récemment mandaté WIDE ANDCO pour réaliser une étude quantitative et qualitative sur la place des femmes dans les filières STIM (Sciences, Technologie, Ingénierie, Mathématiques). WIDE ANDCO, créée en 2013 sous forme d'asbl, devenue Société d'Impact Sociétal en 2022, encourage les femmes à saisir les opportunités offertes par la digitalisation de l'économie et vise à réduire les disparités de genre dans le secteur ICT. L'étude, réalisée en 2023-2024, montre que les femmes sont encore très sous-représentées dans les sciences et l'IT, identifie les causes de cette situation et propose des actions correctives.

Malgré un contexte favorable à l'égalité entre les hommes et les femmes, certains chiffres demeurent insatisfaisants: au Luxembourg, seules 27% des étudiantes choisissent des filières STIM, contre 32% en moyenne européenne et seulement 19% des salariés de l'informatique sont des femmes. Cette sous-représentation s'explique par des stéréotypes persistants: l'informatique est perçue comme «technique», peu créative, et associée aux mathématiques. Si les filles doutent rarement de leurs capacités, elles anticipent des obstacles liés à l'environnement scolaire et professionnel. De plus, 33% des répondantes se déclarent mal informées des possibilités professionnelles associées à cette filière, pourtant vaste.

Dans l'étude menée par WIDE ANDCO, 58% des lycéennes interrogées estiment que les garçons se pensent supérieurs en sciences et informatique. Les stéréotypes de genre sont renforcés par un manque d'initiation à l'informatique dès le plus jeune âge et par la faible présence de *role models* féminins. À l'école, les enseignants en informatique sont majoritairement des hommes.

Cependant, les professeurs jouent un rôle clé: ils peuvent encourager la curiosité, la confiance en soi des filles ou au contraire





afin de mieux préparer leur projet professionnel et les aider à choisir des études offrant de réelles perspectives, dont les sciences font définitivement partie. Dans ce contexte, les stages de découverte systématiques jouent aussi un rôle central, en permettant aux jeunes d'explorer concrètement les métiers et d'affiner leurs choix d'orientation.»

Favoriser la présence des femmes dans les STIM n'est pas seulement une question d'équité: c'est un levier stratégique pour l'innovation et la compétitivité des entreprises et du Luxembourg. C'est aussi la garantie que les innovations technologiques, et notamment toutes celles liées à l'IA, intègrent des dimensions féminines dans leurs développements.

les décourager, parfois inconsciemment, en orientant celles-ci vers des carrières «douces». À la maison, l'informatique reste souvent un non-sujet: 54% des participantes déclarent qu'on n'en parle pas dans leur famille. Conséquence: les filles se dirigent davantage vers les sciences humaines ou les métiers du soin et seulement 17% d'entre elles au Luxembourg expriment le souhait de travailler dans un domaine scientifique (source: Étude PISA-OCDE 2020, réalisée auprès de jeunes filles de 15 ans).

Une fois dans la vie active, les défis persistent: 66% des femmes en IT disent avoir subi du sexisme dans leurs équipes et 47% des femmes interrogées (dans des fonctions IT ou non) estiment que la maternité a été un frein dans leur carrière. Les femmes qui réussissent malgré tout à faire leur chemin dans ces carrières ont souvent dû se battre, se forgeant une image de «rebelle», ce qui peut contribuer à décourager celles qui souhaitent s'engager dans des voies similaires.

Alors, que faire pour promouvoir les carrières techniques et scientifiques et pour que chacun puisse s'y épanouir?

Les recommandations de l'étude WIDE ANDCO sont claires: introduire l'informatique dès l'école fondamentale, généraliser les formations au coding, former les équipes pédagogiques aux biais de genre, et multiplier les initiatives inclusives (ateliers, stages, événements).

«Dans le cadre de nos visites d'entreprises pour les jeunes, nous veillons à proposer une offre variée pour mettre en lumière les secteurs et professions phares sans oublier les domaines

techniques et scientifiques, évidemment», explique Sylvia Ridlesprige, General Affairs & Partnerships Manager, au département Talents & Skills de la Chambre de Commerce. Et de poursuivre avec cet exemple: «Lors de la matinée découverte que nous avons organisée en 2025 chez Schroeder & Associés, les jeunes ont pu découvrir le métier d'ingénieur. Dans le même ordre d'idée, nous allons lancer prochainement un atelier de découverte des professions techniques et d'ingénieur, destiné aux jeunes de 14 ans et plus, en partenariat avec le Luxembourg Science Center.»

Les entreprises ont un rôle majeur à jouer: adopter une communication inclusive et en faire un élément de la culture d'entreprise, proposer des plans d'égalité et des conditions de travail flexibles, accueillir des stagiaires filles, toutes fonctions confondues, y compris celles d'ordre technique. Enfin, il est crucial de montrer la diversité des métiers et de valoriser des parcours inspirants. C'est ce qu'a fait ArcelorMittal en organisant le 28 octobre 2025, avec l'Université du Luxembourg, la conférence *Women Rising Luxembourg*, pour promouvoir la progression des femmes dans le secteur de la construction. Cet événement, promu auprès d'un public de jeunes filles, a fait intervenir un panel de profils féminins du secteur, comme autant de figures inspirantes.

«Euvrer pour une orientation des jeunes plus moderne et adaptée au contexte économique est l'un des axes d'action de la Chambre de Commerce, poursuit Sylvia Ridlesprige. Il faut permettre aux jeunes de mieux connaître leurs potentiels grâce à des outils tels que des bilans de compétences plus systématiques et personnalisés. Nous plaçons également pour des accompagnements renforcés et réguliers

QUELQUES INITIATIVES À SUIVRE

La Chambre de Commerce participe à la promotion des filières scientifiques en soutenant, au travers de partenariats, plusieurs actions à destination du jeune public: le projet pédagogique *Wëssens-Atelier* qui vise à intéresser les enfants (8-12 ans) à la technique et aux technologies; les Olympiades en Sciences naturelles qui suscitent l'intérêt des élèves pour les sciences, via des expériences réelles et la participation à un concours international; les Olympiades informatiques qui identifient des jeunes élèves ayant des compétences particulières en informatique, dont la conception d'algorithmes et les langages de programmation.

Girls Deploy Your Talent: projet d'IMS pour encourager les filles à explorer les carrières STIM, à base de sensibilisation, immersions, rencontres et coopérations entreprises-écoles. Dans ce cadre, un événement dédié au rôle des entreprises dans la promotion des carrières STIM, a eu lieu le 11 février dernier.

Le challenge Astro Pi: programme européen destiné aux jeunes, leur permettant de mener des recherches dans le domaine spatial et d'écrire des programmes pour la station spatiale ISS.

GirlsInSciTech: série de vidéos produites par la faculté des Sciences, Technologie et Médecine de l'Université du Luxembourg, dans lesquelles des femmes scientifiques témoignent de leur expérience professionnelle.

1. L'étude menée par WIDE ANDCO révèle que 33% des lycéennes interrogées ne se sentent pas bien informées sur les métiers de l'informatique.

2. Les filières scientifiques sont nombreuses et variées, du travail en laboratoire aux services de R&D des entreprises.



PLUS D'ARTICLES
TRENDS

COMMENT ORGANISER UN ÉVÉNEMENT RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT ?

Avec près de 10.000 rendez-vous par an et plus de 240.000 visiteurs, le secteur événementiel du Luxembourg prend de l'ampleur. Le pays attire sur son sol de plus en plus d'événements d'envergure internationale. Au-delà des congrès et grands rassemblements, la bonne dynamique économique du pays favorise également l'organisation de nombreux événements d'entreprise. Dans un contexte de sensibilité écologique croissante, comment rendre ceux-ci plus respectueux de l'environnement ?

Quelques principes simples peuvent contribuer à réduire les impacts négatifs d'un événement. Leur adoption peut permettre en outre de réaliser des économies et de booster la réputation de l'entreprise auprès de ses parties prenantes. Organiser un *green event* a également valeur d'exemple. Chaque entreprise peut donc avoir un effet d'entraînement sur son écosystème et amorcer un cercle vertueux. Quels sont les leviers d'action ?

COMMUNICATION ET MARKETING :

- Optimiser la communication : réduire les impressions papier, envoyer des e-mails avec le moins de pièces jointes et le moins de photos possible,
- En cas d'impression, privilégier l'utilisation de papier 100% recyclé ou bénéficiant d'un label écologique, faire des impressions *recto verso*, optimiser le format (texte et photos) et réduire le grammage du papier,
- Privilégier un design simple utilisant peu de couleurs et un graphisme sobre.

DÉCORATION ET MATÉRIEL :

- Choisir de l'éclairage et des équipements à faible consommation électrique,
- Privilégier la location de matériel plutôt que l'achat,
- Pour la décoration florale, choisir des plantes en pot plutôt que des fleurs coupées ; éviter les fleurs artificielles en plastique,
- Pour la participation à un salon, privilégier les stands éco-conçus et réutilisables.

MOBILITÉ :

- Choisir un lieu accessible en transports en commun et communiquer cette possibilité sur les invitations en précisant le numéro des lignes et le nom des arrêts,
- Organiser un système de navettes collectives,
- Encourager le covoiturage (ex. : parking gratuit pour les voitures de plus de deux personnes...).

ALIMENTATION ET BOISSONS :

- Lors du choix d'un prestataire de catering, demander que l'offre alimentaire privilégie les produits locaux, de saison et bios,
- Privilégier les formules végétariennes et végétaliennes,
- Quantifier précisément les volumes à prévoir grâce à un système d'inscription.
- Prévoir un buffet nécessitant peu de vaisselle et d'emballages,
- Choisir de la vaisselle lavable et réutilisable. Prévoir un système de consigne.

DÉCHETS :

- Réduire au maximum la quantité de déchets en évitant les sacs et décorations à usage unique, les bouteilles en plastique, les emballages individuels, les gadgets et objets promotionnels, les badges et cartes d'accès à usage unique,
- Prévoir des bacs de collecte en nombre et taille suffisants,
- Sensibiliser les participants au tri des déchets.

PLUS D'INFORMATIONS :

greenbusinesssevents.lu



PLUS D'ARTICLES
HOW IT WORKS



FORUM
SÉCURITÉ - SANTÉ
AU TRAVAIL

 **Salon**

VISION
ZERO.lu
SÉCURITÉ. SANTÉ. BIEN-ÊTRE

PARTICIPEZ AU FORUM 2026

REMISE OFFICIELLE DU PRIX
20+ WORKSHOPS
100+ EXPOSANTS ET ANIMATIONS



forum.visionzero.lu



25.03.2026



LUXEXPO THE BOX
LUXEMBOURG - KIRCHBERG

ORGANISATEURS



issa
Section for Electricity, Gas and Water

AVEC LE SOUTIEN DE



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de la Santé
et de la Sécurité sociale



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère du Travail

LOGEMENT ABORDABLE : LE PLAN DE L'EUROPE À LA HAUTEUR DES ENJEUX ?

TEXTE : TIMOTHÉ SIRE, AFFAIRES ÉCONOMIQUES,
CHAMBRE DE COMMERCE
PHOTO : J.B.M.

Le 16 décembre 2025, le Commissaire Dan Jørgensen a présenté le Plan de l'Union européenne (UE) pour le logement abordable (*EU Affordable Housing Plan*). Le document affiche une ambition claire, à savoir un plan pour « les travailleurs lassés de voir disparaître la moitié de leur paye dans un loyer ». Depuis 2013, les prix des logements ont augmenté d'environ 60% dans l'UE, et le Luxembourg y fait figure de mauvais élève. L'initiative européenne pose-t-elle les bons jalons pour soulager les citoyens européens du poids du logement dans leur budget ?

La Commission européenne a confié à Dan Jørgensen, commissaire européen, le premier portefeuille uniquement dédié au logement, avec pour mission de présenter un Plan européen pour le logement abordable. Certes, le logement demeure une compétence principalement nationale, répartie entre plusieurs subdivisions régionales et locales, et la subsidiarité s'impose ; mais face à une crise commune (offre insuffisante, coûts de construction élevés, productivité en berne, etc.) l'UE propose d'agir là où elle peut créer de la valeur. Elle propose d'avancer, entre autres, sur les questions du marché intérieur, de la normalisation, des données, du financement ou encore des règles en matière d'aides d'État. Le Plan s'accompagne d'une *Stratégie européenne pour la construction de logements*, « pilier industriel » pour bâtir plus vite et moins cher, sans sacrifier la qualité. La question est désormais simple : l'ambition est-elle à la hauteur des enjeux ?

Le Luxembourg parmi les mauvais élèves

Dans l'UE, les prix des logements ont gagné plus de 60% depuis 2013 en valeur nominale, tandis que la demande reste supérieure à l'offre. La Commission estime qu'il faudra construire plus de deux millions de logements par an, soit environ 650.000 de plus que le rythme actuel, pour rattraper la demande au cours de la prochaine décennie. Elle chiffre l'effort d'investissement additionnel à environ 153 milliards d'euros par an.

Chez nos voisins, l'atteinte des objectifs n'est pas au rendez-vous. En Allemagne, 252.000 logements ont été achevés récemment,

loin de l'objectif national affiché en 2024 de 400.000 par an. En France, et malgré un léger rebond en 2025, les autorisations et mises en chantier restent au plancher, avec 379.222 permis délivrés. Cela reste 8,8% de moins que la moyenne des cinq années précédentes.

Au Luxembourg, la pente est plus raide encore : depuis 2013, la progression réelle des prix (nette d'inflation) atteint près de 43% contre environ 26% au niveau de l'UE, et le ratio prix/revenu s'est dégradé cinq fois plus vite que la moyenne européenne sur la période allant de 2013 à 2024. De longue date, les besoins de production sont estimés entre 6.000 et 7.500 logements par an selon la trajectoire démographique, alors que la production reste bien inférieure à ces chiffres. La Chambre de Commerce rappelle que cette pénurie devient un risque pour l'attractivité et la compétitivité du pays, en accroissant le coût de la vie, les tensions salariales et les difficultés de recrutement. Agir sur l'offre de logements contribuerait donc aussi à stabiliser à moyen terme les coûts salariaux, en limitant les index qui se sont répétés ces dernières années et en agissant ainsi pour un environnement d'affaires plus compétitif.

Que propose concrètement l'UE ?

Le Plan européen pour le logement abordable cherche d'abord à débloquer l'investissement et à simplifier ce qui relève du marché intérieur. Sur le financement public, la Commission a révisé les règles d'aides d'État applicables aux SGEI (*Services of General Economic Interest*) le 18 décembre 2025 afin d'y inclure le logement abordable au-delà du seul logement social, avec des seuils relevés et des possibilités de soutiens sans notification préalable sous conditions. Cette évolution est décisive pour accélérer les montages « intermédiaires » associant État, communes et opérateurs privés. En parallèle, une plateforme paneuropéenne d'investissement avec la Banque européenne d'investissement (BEI) et les banques promotionnelles devrait mobiliser davantage de capitaux publics et privés. La BEI a annoncé en parallèle doubler ses financements dirigés vers le logement, en ligne avec le Plan (6 milliards d'euros pour 2026).

Au sujet de la régulation des logements de courte durée touristiques (*Short Term rentals* ou STR), jugés parfois néfastes à la disponibilité de logements abordables, notamment dans les quartiers les plus touristiques, l'UE avait déjà adopté le règlement (UE) 2024/1028 qui impose l'enregistrement et le partage de données par les plateformes, donnant aux villes un outil de transparence et d'exécution pour calibrer leurs politiques locales. Ce règlement devra avoir été adopté par l'ensemble des pays de l'UE le 20 mai 2026. La Commission annonce que ce socle sera repris et consolidé dans l'*Affordable Housing Act*, que l'UE entend adopter en 2026, afin de doter les autorités locales d'un cadre horizontal pour agir de manière ciblée dans les zones en tension.



Au Luxembourg, le besoin de production de nouveaux logements est estimé entre 6.000 et 7.500 par an, en fonction de la trajectoire démographique, alors que la production reste bien inférieure à ces chiffres. Cette pénurie devient un risque pour l'attractivité et la compétitivité du pays.

À noter que l'*Affordable Housing Act* devrait aussi viser de manière plus large les pratiques spéculatives. La Commission mènera une étude sur la dynamique des prix immobiliers incluant les schémas de spéculation et leurs conséquences économiques (par exemple, des logements laissés volontairement vacants contribuant à maintenir une forte tension sur le marché résidentiel), avec l'intention de proposer des mesures au vu des résultats, tout en encourageant déjà les États à ajuster leurs politiques fiscales contre les pratiques identifiées.

La Stratégie européenne pour la construction de logements

Le « pilier industriel » s'attaque aux coûts et aux délais. À court terme, d'ici octobre 2026, la Commission veut mesurer précisément l'impact des permis de construire fragmentés et lents, représentant jusqu'à 16,5% du coût d'un projet résidentiel, puis agir via des instruments contraignants et des outils numériques : mise en œuvre du nouveau Règlement Produits de Construction (CPR) et du passeport numérique des produits (DPP) à partir de 2027/2028, généralisation des permis en ligne avec contrôles automatisés via « BIM » (*Building Information Modeling*) et carnets numériques des bâtiments pour suivre les données et composantes, sur tout le cycle de vie. L'objectif est d'alléger le volet administratif, d'harmoniser les standards et permettre un déploiement effectif du modulaire à une échelle importante, avec un paquet de simplification « logement » attendu en 2027. En parallèle, le futur règlement pour les services de construction (*Construction Services Act*), soumis à consul-

tation publique jusqu'au 20 avril 2026, vise notamment à fluidifier l'accès transfrontalier au marché des services de construction dans le respect des règles sociales nationales.

Au niveau de la productivité, le diagnostic est sévère : selon une étude menée en 2024 par la BEI, seuls 24% des entreprises de construction en Europe déclarent avoir introduit une innovation de produit ou de process en 2023, un niveau inférieur à toutes les autres industries. S'agissant des matières premières, les chocs de 2021-2023 ont renchéri de façon marquée plusieurs familles de produits : les indices de prix producteurs pour le ciment et les produits en béton ont atteint des pics historiques en 2023 avant d'amorcer une normalisation incomplète, ce qui continue de peser sur les devis. La Stratégie prévoit des financements, adossés à la BEI, de 400 millions d'euros pour accélérer la diffusion des technologies (robotisation, matériaux bas carbone etc.)

Pour un pays comme le Luxembourg, certaines de ces mesures semblent pouvoir apporter une plus-value, comme l'alignement sur le DPP et la standardisation des composants qui faciliteraient l'approvisionnement. La digitalisation complète des permis, avec délais garantis et contrôles automatisés, constitue le gisement d'économies et de prévisibilité le plus rapide à capter.

Réactions européennes : ce qui parle au Luxembourg

Du côté de la filière, les organisations européennes de la construction saluent l'orien-

tation « productivité » : permis plus rapides, normes harmonisées, compétences et marché intérieur des services mieux intégrés sont vus comme des conditions pour industrialiser l'acte de bâtir, réduire les coûts et accélérer les chantiers. Les parties prenantes appellent à débloquent l'investissement et à accélérer la normalisation pour livrer « vite et bien ». La Confédération européenne des PME du bâtiment (EBC) insiste en effet sur un angle mort fréquent dans les stratégies européennes : les réformes, simplifications et financements annoncés ne se traduisent en logements neufs qu'à condition que les TPE-PME, qui représentent 94% des entreprises de construction en Europe, puissent suivre, investir, recruter et monter en compétence. À défaut, la simplification administrative restera « théorique », et le « vite et bien » introuvable.

En attendant l'adoption des différents volets annoncés et de pouvoir juger *in concreto* de cette contribution européenne inédite en matière de logement, l'initiative paraît toucher juste sur plusieurs points qui comptent à l'échelle de l'UE et, par ricochet, au Luxembourg : elle facilite le financement public de l'« abordable » en élargissant les règles en matière d'aides d'État (SGEI) au-delà du seul logement social, ce qui ouvre la voie à des montages plus rapides pour le segment intermédiaire et la location abordable ; elle cible en outre explicitement les jeunes par la promotion du logement étudiant, les garanties de caution locatives et le soutien aux étudiants issus de milieux défavorisés ; elle prépare enfin l'intégration opérationnelle du marché intérieur des services de construction via la future *Construction Services Act*, destinée à fluidifier la prestation transfrontalière, enjeu central dans la Grande Région.

La crise du logement étant aussi une question de compétitivité, l'initiative européenne tombe à pic, alors que 2026 a été placée sous le signe de la compétitivité par le Premier Ministre Luc Frieden dans ses récentes interventions. En produisant davantage là où c'est pertinent, plus vite et à meilleur coût (et ce, sans nécessairement nuire à l'environnement), on agit positivement sur le caractère abordable de notre parc immobilier et l'attractivité de notre économie.



PLUS D'ARTICLES
THE ECONOMY

MARCHÉS FINANCIERS: LES SIGNAUX D'ALERTE S'ACCUMULENT

TEXTE: MATTHIEU TRESSON, AFFAIRES ÉCONOMIQUES, CHAMBRE DE COMMERCE
PHOTO: GETTY IMAGES / UNSPLASH

Depuis plusieurs mois, un sentiment grandissant traverse les marchés financiers: d'un côté, des investisseurs voient se former une bulle portée par l'intelligence artificielle, de l'autre, certains estiment que cette dynamique reflète le potentiel réel de cette technologie. Alors, qu'en est-il vraiment?

Ce qui inquiète de nombreux analystes, c'est la concentration du marché américain sur quelques entreprises: les *Magnificent Seven* (Apple, Microsoft, Alphabet¹, Meta, Tesla, Amazon et Nvidia) représentent désormais près de 35% de la capitalisation du S&P 500, rendant la performance de l'indice largement dépendante de ces seules valeurs technologiques. Les valorisations de ces entreprises reflètent cette frénésie. Les ratios cours/bénéfices, mesurant le prix de l'action pour 1 euro de bénéfice, atteignent des niveaux élevés: environ 45 pour Nvidia, 29 pour Meta et 34 pour Microsoft. Plus largement, le S&P 500 se négocie autour d'un ratio cours/bénéfices d'environ 29, très au-dessus de sa moyenne historique proche de 16. Un niveau de valorisation élevé, comparable à ceux observés à la fin des années 1990, à la veille de l'éclosion de la bulle internet.

Concrètement, les investisseurs acceptent de payer cher les actions des entreprises de la tech, car ils anticipent des rendements exceptionnels. Le risque apparaît lorsque ces anticipations deviennent irréalistes. Car malgré une adoption rapide, les usages de l'IA générative peinent encore à démontrer leur potentiel de rentabilité, y compris chez les acteurs centraux de l'écosystème, un schéma qui rappelle une fois de plus celui observé à la fin des années 1990.

Beaucoup d'analystes soulignent toutefois une différence majeure avec la bulle internet: en 2000, une part significative des entreprises technologiques cotées était valorisée sur la base de perspectives de croissance encore très hypothétiques, avec des modèles économiques non éprouvés, une rentabilité inexistante et, dans de nombreux cas, des niveaux de chiffre

d'affaires faibles, voire marginaux. Aujourd'hui, les géants de la tech disposent de fondamentaux solides. Apple a généré environ 390 milliards de dollars de chiffre d'affaires et 97 milliards de bénéfices en 2024, tandis que Nvidia affiche environ 60 milliards de revenus et des marges nettes supérieures à 50%. La question n'est donc plus celle de leur viabilité, mais de savoir si la croissance attendue des revenus justifie les prix payés aujourd'hui.

Une performance inégale

Un élément intéressant concerne la situation des entreprises hors *Magnificent Seven*. En 2025, ces sept entreprises ont significativement influencé la performance de l'indice: par exemple, Alphabet et Nvidia seules ont compté pour environ 34% des gains globaux du S&P 500² sur l'année. Entre 2021 et 2025, le S&P 500 a progressé d'environ 86% (hors dividendes), mais sur la même période, le Russell 2000 (qui regroupe les 2.000 plus petites entreprises américaines cotées) n'a gagné que 34,3%. Une divergence importante, qui suggère que la hausse des marchés ne reflète pas une expansion économique large et homogène. Or, l'histoire montre que lorsque la croissance des marchés financiers s'éloigne de celle du PIB et de l'économie réelle, le risque de bulle augmente. Cette théorie est appelée *Warren Buffett Indicator*, du nom de l'investisseur américain l'ayant popularisée: la valorisation des marchés doit refléter la capacité des entreprises à créer de la richesse réelle. Aux États-Unis, la capitalisation boursière totale atteint aujourd'hui environ 225% du PIB, largement supérieure à sa moyenne de long terme (autour de 150-160%), et comparable, voire supérieur aux niveaux observés lors des sommets du marché de 2000 (dot-com) et de 2021.

À l'inverse, certains analystes estiment que la concentration actuelle du marché reflète moins une bulle qu'une domination économique durable. Selon eux, les entreprises leaders captent une part croissante de la valeur ajoutée mondiale grâce à des effets de réseau, des barrières à l'entrée élevées et une capacité d'innovation difficilement répliquable. Dans ce cadre, des valorisations élevées pourraient se maintenir à moyen terme, sans pour autant déboucher sur une correction majeure.

Ce que disent les «gourous» des marchés

Face à ces signaux, de grandes figures de l'investissement assument des positions affirmées. Warren Buffett, à la tête de Berkshire Hathaway pendant plus de 50 ans, adopte depuis plusieurs trimestres une posture inhabituelle: il investit très peu et accumule massivement des liquidités. Berkshire Hathaway détient environ 382 milliards de dollars de liquidités, contre 257 milliards investis en titres, soit près de 57% des actifs en cash. En 3 ans, Buffett a liquidé près de 184 milliards de dollars



Lorsque les valorisations intègrent des attentes très élevées avant que les gains économiques ne soient pleinement visibles, le risque d'un ajustement augmente.

d'investissements, évoquant des valorisations américaines excessives.

Ray Dalio, fondateur de Bridgewater Associates et gérant mondialement reconnu, alerte sur une bulle alimentée par la politique monétaire américaine. Selon lui, le déficit fédéral contraint l'État à émettre toujours plus d'obligations, tandis que la demande des investisseurs devient insuffisante sans intervention de la Réserve fédérale. En achetant des obligations à court terme, la Fed soutient artificiellement la demande, maintient les taux bas et pousse les investisseurs vers des actifs plus risqués. Cette situation, dans laquelle les taux d'intérêt restent contenus malgré des déséquilibres budgétaires croissants, ne peut toutefois pas se prolonger indéfiniment. Elle place la Réserve fédérale face à un arbitrage de plus en plus difficile. Selon Dalio, d'ici fin 2026, la Fed devra faire un choix : prolonger cette politique, au risque d'entretenir l'inflation et d'affaiblir encore le dollar, en baisse de 10% en 2025, sa pire performance depuis 2017, ou accepter une remontée des taux pour reprendre le contrôle monétaire, au prix d'un resserrement des conditions financières susceptible d'assécher les capitaux sur les marchés.

Enfin, Michael Burry, célèbre pour avoir anticipé la crise des *subprimes* en 2008, est probablement le plus loquace sur le sujet. Il

avance trois arguments. Premièrement, il mentionne des investissements circulaires. Alors que le marché affiche des milliards de dollars investis et une forte croissance des revenus, une part significative de cette dynamique repose sur un capital qui circule en boucle, sans réelle demande finale. Nvidia investit dans des acteurs de l'IA tels qu'OpenAI, ou xAI, lesquels utilisent ensuite ces fonds pour acheter des puces... Nvidia. Une partie de la croissance affichée correspond ainsi au même capital recyclé au sein d'un écosystème fermé. Il évoque également un ralentissement des revenus du cloud. Or, si l'IA générerait un véritable boom économique, celui-ci devrait se refléter en priorité dans le cloud, infrastructure clé de ces technologies. Mais les chiffres montrent l'inverse. Chez Alphabet, la croissance moyenne des revenus du cloud est passée d'environ 45% entre 2018 et 2022 à 29% sur la période 2023-2025 ; chez Amazon, de 36% à 17%. Et ce, alors même que les investissements en IA ont fortement augmenté, Microsoft ayant par exemple investi 35 milliards de dollars sur le dernier trimestre 2025. Enfin, Burry dénonce des artifices comptables. Plusieurs grandes entreprises technologiques ont allongé la durée d'amortissement de leurs infrastructures informatiques afin d'améliorer leurs résultats, dont Google, Microsoft et Meta. Officiellement justifiée par des gains d'efficacité, cette pratique réduit surtout les charges

d'amortissement et gonfle artificiellement le résultat net, dans un contexte où l'accélération technologique rend pourtant les équipements plus rapidement obsolètes.

Bulle ou non ?

Nul ne peut affirmer avec certitude qu'une bulle est aujourd'hui en formation ni qu'un éclatement soit imminent. Mais lorsque les valorisations intègrent des attentes très élevées avant que les gains économiques ne soient pleinement visibles, le risque d'un ajustement augmente. L'enjeu n'est donc pas de savoir si l'intelligence artificielle transformera durablement l'économie, ce point fait peu de doute, mais si les marchés sauront attendre que cette transformation se traduise par des gains de productivité tangibles. À défaut, une phase de correction pourrait rappeler que, même à l'ère des grandes ruptures technologiques, les prix des actifs finissent toujours par se confronter à la réalité économique.

1. Nom de l'entreprise mère de Google.

2. Indice boursier suivant les 500 entreprises américaines ayant la plus grosse capitalisation.



PLUS D'ARTICLES
THE ECONOMY

DEFENCE BOND : LES RAISONS D'UN SUCCÈS

TEXTE : ANTHONY VILLENEUVE, AFFAIRES ÉCONOMIQUES, CHAMBRE DE COMMERCE

PHOTOS : ARMÉE LUXEMBOURGEOISE (1), CHARLY PETIT, CHAMBRE DE COMMERCE (2)

Le premier *Defence Bond* émis par l'État luxembourgeois, d'un montant de 150 millions d'euros, a été intégralement souscrit en quelques heures seulement. Cet engouement nous éclaire sur les arbitrages actuels des épargnants, le rapport de la population à l'effort de Défense et la solidité du lien de confiance entre citoyens et État. Loin d'être anecdotique, ce succès concentre plusieurs dynamiques économiques et politiques profondes.

1. Un placement sûr dans un monde d'incertitudes

À première vue, le taux d'intérêt fixe proposé par le Gouvernement pour l'émission de ce *Defence Bond* n'était pas particulièrement alléchant : 2,25% pour une obligation à 3 ans. Un rendement respectable, mais sensiblement inférieur à celui observé ces dernières années sur les marchés d'actions, en particulier dans le secteur technologique. Alors pourquoi les Luxembourgeois se sont-ils précipités sur cette obligation de détail ? Parce que nombre d'épargnants privilégient désormais la sécurité et la prévisibilité, dans un environnement marqué par la volatilité des marchés, la multiplication des chocs géopolitiques et les interrogations croissantes autour d'une possible bulle boursière. Face à des marchés parfois perçus comme déconnectés des fondamentaux économiques, ce type d'instrument agit comme une valeur-refuge. Comparé à d'autres types d'investissements, comme l'immobilier, il est aussi apprécié pour son caractère liquide : si le capital investi ne sera remboursé que dans 3 ans, les obligations peuvent être cédées sur le marché secondaire (l'emprunt sera coté à la Bourse de Luxembourg) assez facilement en cas de besoin de liquidités.

2. Un avantage fiscal intéressant

À cette logique de sécurité s'ajoute un paramètre décisif : la fiscalité. Les intérêts du *Defence Bond* bénéficient d'une exonération fiscale pour les résidents, renforçant sensiblement son rendement net par rapport à d'autres placements. Dans un contexte où la fiscalité pèse fortement sur de nombreux produits d'épargne, cet avantage a joué un rôle d'accélérateur. Pour de nombreux ménages, l'équation est simple : un produit lisible, peu risqué, correctement rémunéré et fis-

calement optimisé constitue une opportunité rare. Le succès rapide de l'émission montre que cette combinaison répond à une attente réelle, jusque-là peu satisfaite par l'offre existante.

3. Une adhésion populaire à l'effort de défense luxembourgeois

Le caractère explicitement fléché du *Defence Bond* vers la Défense et la sécurité constitue un autre élément clé de son attractivité. En souscrivant, les citoyens ne financent pas un besoin budgétaire abstrait : ils contribuent à un effort clairement identifié, dans un contexte international marqué par le retour des tensions stratégiques et des rapports de force. Alors que certaines voix commencent à s'élever dans le pays pour protester contre l'intensification de l'effort de Défense du Luxembourg, cette souscription massive traduit une forme d'adhésion pragmatique de la population. Elle montre, à tout le moins, l'absence de rejet manifeste de la part des épargnants, lesquels ne voient aucun problème à ce que leur argent contribue à renforcer la Défense du Luxembourg et les capacités de l'OTAN. Le *Defence Bond* offre ainsi une lecture intéressante du consentement collectif : la défense est perçue comme un bien commun, justifiant une mobilisation financière, dès lors qu'elle est équitable.

4. Un dispositif win-win

Au-delà des bénéfices pour les épargnants, l'opération présente un intérêt stratégique majeur pour l'État : en finançant une partie de son effort additionnel de Défense par ce *Defence Bond*, il favorise une détention nationale de la dette. Si la souscription à cette





DANS LA DROITE LIGNE DE LUX4DEFENCE

Le recours à ce type d'instrument financier s'inscrit dans la droite ligne du rapport Lux4Defence dévoilé le 29 avril 2025 par la Chambre de Commerce. Pour mémoire, cette feuille de route, élaborée par un groupe de travail composé de représentants d'entreprises et d'institutions actives dans le domaine de la défense, compile 10 recommandations visant à structurer l'intensification des dépenses militaires du Luxembourg.

Avant de décliner très précisément ce catalogue de mesures, les auteurs du rapport posaient un principe fondateur : mobiliser le savoir-faire de la Place financière luxembourgeoise. Le Luxembourg, rappelaient-ils, dispose d'un écosystème unique pour structurer des véhicules d'investissement capables d'attirer des capitaux privés et institutionnels vers des secteurs stratégiques. La Place joue déjà un rôle déterminant dans l'émission d'obligations, la création de fonds spécialisés ou encore la mise en place de mécanismes de garantie et de partage des risques — autant d'outils essentiels pour drainer l'investissement vers des industries souvent perçues comme sensibles.

Dans ce contexte, la création du *Defence Bond* valide la pertinence des recommandations formulées par le groupe de travail et illustre la capacité du pays à transformer une vision stratégique en instruments opérationnels.

Ce succès intervient dans la foulée d'un autre signal fort : la création, en 2025, de LuxDefence ASBL, une association qui fédère déjà plus d'une centaine d'entreprises actives dans le domaine militaire. L'émergence de cet acteur privé — dont le nom revendique explicitement l'héritage de Lux4Defence — confirmait déjà la dynamique enclenchée par la Chambre de Commerce.



Pour consulter le rapport Lux4Defence, scannez le QR code.

obligation était ouverte aux non-résidents, seuls les résidents bénéficient de l'avantage fiscal. Il est donc hautement probable que les résidents représentent l'immense majorité des souscripteurs. Alors que la dette publique luxembourgeoise est aujourd'hui détenue à 60% par des créanciers non-résidents¹, cette initiative contribue, à petite échelle, à améliorer la résilience des finances publiques luxembourgeoises. En effet, une dette partiellement détenue nationalement réduit la dépendance d'un pays aux marchés internationaux, limite son exposition aux mouvements spéculatifs et stabilise la trajectoire de financement à long terme.

Ce type de dispositif crée également un alignement d'intérêts vertueux : les citoyens souscripteurs deviennent indirectement parties prenantes de la crédibilité financière de l'État et de la bonne conduite des politiques publiques. La confiance accordée se double d'une responsabilité partagée. Ainsi, en achetant massivement et rapidement les obligations émises par le Gouvernement, les souscripteurs luxembourgeois ont démontré la confiance qu'ils portent en la capacité de leur pays à honorer ses créances, confiance qui s'appuie notamment sur le AAA luxembourgeois.



De par son succès, le *Defence Bond* ouvre enfin la voie à de possibles renouvellements, pour d'autres investissements dans la Défense, mais aussi en faveur de la transition énergétique, du logement, des infrastructures stratégiques... L'expérience montre qu'un instrument bien ciblé, transparent et adossé à une forte crédibilité institutionnelle peut mobiliser rapidement l'épargne nationale. À ce titre, le *Defence Bond* dépasse le simple statut d'instrument financier : il devient un révélateur du lien de confiance entre l'État et ses citoyens, et un outil potentiellement structurant pour les politiques publiques de demain.

Source : Eurostat, *Structure of government debt*, décembre 2025

¹ Le succès du dispositif *Defence Bond* témoigne d'un engagement citoyen pour l'effort de défense du pays.

² Philippe Glaesener, membre élu de la Chambre de Commerce, président du GT Défense et Carlo Thelen, directeur général de la Chambre de Commerce, lors de la présentation du rapport Lux4Defence.



PLUS D'ARTICLES
THE ECONOMY

GOVSAT-2: LA SOUVERAINETÉ NATIONALE PREND DE L'ALTITUDE

TEXTE: ANTHONY VILLENEUVE, AFFAIRES ÉCONOMIQUES, CHAMBRE DE COMMERCE
PHOTO: SPACEX

Dans un monde où la sécurité se joue autant dans l'espace que sur terre, le Luxembourg consolide un atout stratégique majeur. En décidant de lancer GovSat-2, son deuxième satellite dédié aux communications gouvernementales et militaires, le Grand-Duché renforce sa capacité de défense, affirme son engagement international et structure un écosystème industriel à haute valeur ajoutée.

Les guerres modernes ne commencent plus par un tir, mais par une coupure. Une liaison brouillée, un réseau saturé, une communication interrompue, et une opération entière peut basculer. Dans ce nouvel espace de confrontation, invisible mais décisif, les satellites sont devenus des infrastructures éminemment stratégiques. Communications militaires, coordination des forces alliées, gestion de crise ou opérations humanitaires : sans communications satellitaires fiables, plus aucune action n'est possible. Le Luxembourg était déjà un acteur reconnu dans ce domaine à travers son satellite de communication GovSat-1, mis en orbite en 2018, qui a doté le pays d'une capacité souveraine dans un domaine devenu critique pour la sécurité nationale et collective. Le 21 janvier, la Chambre des députés a donné son feu vert au lancement du programme GovSat-2. Adopté à une large majorité, le texte autorise l'État à financer l'acquisition, le lancement et l'exploitation d'un nouveau satellite, ainsi que les capacités associées nécessaires à sa pleine opérationnalité.

Cette décision intervient dans un contexte géopolitique marqué par une forte dégradation de l'environnement sécuritaire et par une demande croissante en communications militaires par satellite. Les capacités existantes atteignent progressivement leurs limites, tant en volume qu'en flexibilité, alors que les besoins des forces armées et des organisations internationales s'intensifient, comme on peut le constater quotidiennement en Ukraine.

Un saut capacitaire

GovSat-1 marquait déjà un immense pas en avant pour le Luxembourg. Opéré par LuxGovSat, une coentreprise entre

l'État (50%) et SES (50%), il fournit depuis plusieurs années des services de communication sécurisés à l'armée luxembourgeoise, à des partenaires alliés et à des institutions internationales. GovSat-2 vient prolonger et renforcer cette capacité. Il ne s'agit pas d'une simple duplication, mais d'un véritable saut qualitatif. Le satellite reposera sur une plateforme industrielle éprouvée, la Spacebus 4000 de Thales Alenia Space (qui dispose d'une filiale très active au Luxembourg), conçue pour des missions critiques de long terme. Il intégrera des capacités de communications militaires sur plusieurs bandes de fréquences, aujourd'hui essentielles aux opérations modernes.

Résilience, sécurité, continuité

L'un des apports majeurs de GovSat-2 réside dans son niveau de résilience. Le satellite est conçu pour résister aux tentatives de brouillage, aux interférences intentionnelles et aux environnements électromagnétiques dégradés volontairement. Il intégrera des fonctions avancées de protection des communications ainsi que des capacités de géolocalisation, répondant aux exigences opérationnelles actuelles des forces armées.

GovSat-2 a été conçu pour assurer une transition fluide avec son frère aîné. Cette continuité est essentielle pour garantir la disponibilité permanente de liaisons critiques, sans rupture de service, dans un contexte où la dépendance aux communications sécurisées ne cesse de croître. C'est donc très logiquement que le Gouvernement a décidé de confier le programme à LuxGovSat, dans une logique de partenariat public-privé.

Un budget de 301 millions d'euros a été alloué à ce programme. Dans le détail, 101 millions d'euros seront consacrés à une augmentation de capital de LuxGovSat, qui portera l'investissement et 200 millions d'euros seront alloués à la prise ferme de capacités satellitaires sur 12 années. Par ailleurs, la loi autorise le Gouvernement à conclure des partenariats stratégiques avec des pays alliés pour un montant de 500 millions d'euros. Cette somme ne sera pas à la charge du budget de l'État, mais permettra simplement un transit de fonds entre les pays partenaires et l'opérateur satellitaire.

Un projet industriel structurant

Ce projet constitue évidemment un bloc important de l'intensification de l'effort de défense du Luxembourg. Le pays a pris des engagements forts en la matière auprès de l'OTAN, qui vont le



Après GovSat-1, premier satellite issu du partenariat public-privé entre le Gouvernement et SES, le lancement de GovSat-2 est acté.

conduire à porter son effort à hauteur de 2% du revenu national brut (RNB) en 2026. Lors du sommet de La Haye, il s'est même engagé à atteindre 5% du RNB (dont 3,5% pour les strictes dépenses militaires) à l'horizon 2035.

C'est dans ce contexte que la Chambre de Commerce avait formulé un certain nombre de recommandations, dans son rapport Lux4Defence, publié au printemps 2025. L'objectif était assumé : faire de l'effort de défense un levier de croissance, d'innovation et de souveraineté. Le projet GovSat-2 s'inscrit parfaitement dans cette logique. Il constitue un catalyseur important pour le développement de la base industrielle et technologique de défense luxembourgeoise. D'abord parce qu'il s'appuie sur l'expertise d'un champion national : SES, classé 88^e au palmarès mondial 2025 des entreprises de la défense, établi par *Defense News*. On sait que dans le domaine de la défense, comme dans d'autres, un écosystème a souvent besoin d'être tiré vers le haut par des « *majors* » pour prospérer. Ce programme contribue ainsi à renforcer un leader luxembourgeois, et par ricochet, tout l'écosystème national. Les retombées attendues concernent notamment le pilotage satellitaire au sol, la cybersécurité, l'ingénierie système, le traitement

des données et les services numériques à haute valeur ajoutée. Autant de compétences duales, civiles et militaires, qui stimulent la compétitivité du Luxembourg dans des technologies critiques et renforcent son positionnement dans l'écosystème spatial européen.

Objectif souveraineté

Ce projet est aussi un puissant vecteur de souveraineté. Tout le monde se souvient des menaces proférées par Elon Musk en mars 2025, qui avait affirmé que toute la défense ukrainienne s'effondrerait s'il coupait l'accès à son système de communication par satellite Starlink. En maîtrisant une capacité propre de communications satellitaires sécurisées, le Luxembourg réduit sa dépendance à des infrastructures étrangères, commerciales ou gouvernementales. Cette autonomie ne signifie pas isolement, mais capacité de choix : choix des partenaires, des usages, des priorités opérationnelles. Elle garantit la continuité des communications critiques de l'État, y compris lorsque l'environnement sécuritaire se dégrade ou que les réseaux terrestres deviennent vulnérables. En investissant dans un actif spatial durable, résilient et maîtrisé, le Luxembourg renforce également sa capacité à contribuer

à la sécurité collective sur la base d'un outil qu'il contrôle. Il le fait dans une logique de souveraineté européenne, avec un satellite de technologie européenne, exploité par un opérateur européen et, selon les mots de la ministre Yuriko Backes, une mise en orbite qui pourrait être effectuée par le lanceur européen Ariane 6.

GovSat-2 envoie un message clair : même un petit État peut jouer un rôle central dans des domaines stratégiques, à condition de faire des choix ciblés et cohérents. En lançant ce satellite, le Luxembourg renforce sa crédibilité au sein de l'Alliance atlantique, tout en consolidant un positionnement industriel et technologique appelé à compter durablement dans son développement économique.



PLUS D'ARTICLES
THE ECONOMY

SEMI- CONDUCTEURS : MOTEUR ÉCONOMIQUE ET ARME STRATÉGIQUE

TEXTE : SIDONIE PARIS, AFFAIRES ÉCONOMIQUES,
CHAMBRE DE COMMERCE

PHOTO : GETTY IMAGE FOR UNSPLASH

Smartphones, ordinateurs, électroménager, voitures..., les semi-conducteurs sont intégrés dans de multiples produits de notre quotidien. D'un point de vue économique, ils représentent un marché mondial de plusieurs centaines de milliards de dollars, en croissance constante, portée par le développement de l'intelligence artificielle (IA), le déploiement des réseaux 5G/6G et la généralisation des objets connectés. Par ailleurs, les semi-conducteurs sont devenus un enjeu de puissance et de souveraineté. Zoom sur cette industrie hautement stratégique au cœur des rivalités technologiques, industrielles et géopolitiques actuelles.

L'économie mondiale ne peut plus se passer des semi-conducteurs. Selon l'Association de l'industrie des semi-conducteurs américaine (SIA), ils représentent le quatrième produit le plus échangé dans le monde, en valeur, après le pétrole brut, le pétrole raffiné et les automobiles. Les TIC et les composants électroniques sont particulièrement dépendants des semi-conducteurs, avec une valeur ajoutée de ceux-ci comptant pour 8% de la demande finale, comparé à 2% pour le secteur de l'énergie primaire.

Le marché mondial des semi-conducteurs est florissant. Selon le *World Semiconductor Trade Statistics*, l'industrie pèse 772,2 milliards de dollars en 2025, soit une hausse de 22,5% par rapport à 2024. Au niveau régional, la croissance de cette industrie sur le continent américain (+29,1%) et en Asie-Pacifique (+24,9%) en 2025 se démarque de celle de l'Europe (+5,6%) et du Japon (-4,1%). Les perspectives de croissance mondiale des semi-conducteurs prévues pour 2026 (+26,3%), sont également au beau fixe, avec une valorisation proche du billion de dollars (975,5 milliards de dollars), portée par une croissance stratosphérique de la région Asie Pacifique (+24,9%) et surtout du continent américain (+34,4%).

Une chaîne d'approvisionnement complexe et fragmentée

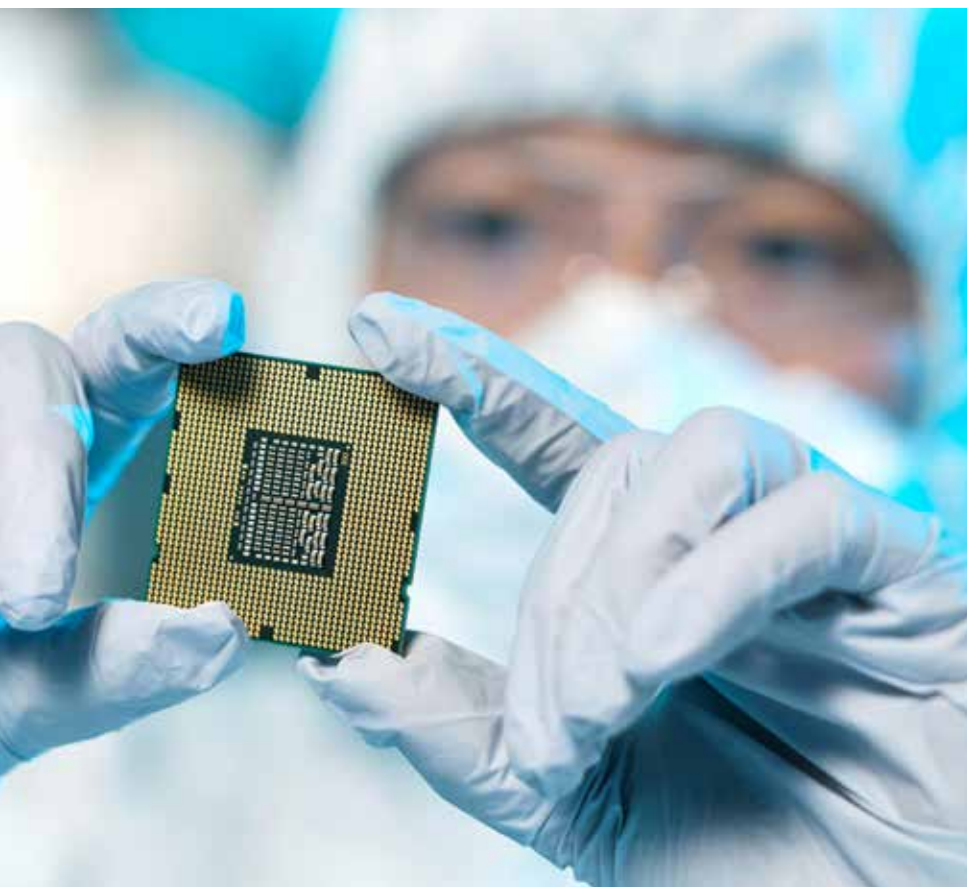
L'industrie des semi-conducteurs se distingue également par une chaîne d'approvisionnement d'une extrême complexité,

composée de trois étapes principales. La première étape, la conception des puces, est réalisée par des entreprises dites « sans usine » (*fabless*) telles que Nvidia et AMD aux États-Unis ou HiSilicon en Chine. Cette phase représente environ la moitié de la valeur ajoutée du produit final et près d'un quart des investissements, essentiellement en recherche et développement. Ces entreprises « sans usine » confient la deuxième étape, celle de la fabrication des puces, à des entreprises spécialisées (appelées « fonderies »), les plus connues étant TSMC (*Taiwan Semiconductor Manufacturing Company*) et Samsung Foundry. Cela représente environ un quart de la valeur ajoutée et près des deux tiers des investissements physiques (salles blanches, systèmes anti-vibrations, machines de lithographie, etc). Le coût d'une fonderie de technologie de pointe peut atteindre les 25 milliards de dollars. Enfin, les phases d'assemblage, de test et de conditionnement, sont assurées par des acteurs spécialisés tels que ASE Technology Holding (Taiwan) ou Amkor Technology (États-Unis). Cette étape représente environ 5% de la valeur ajoutée et entre 10 et 15% des investissements.

Une spécialisation géographique et des dépendances croisées

Depuis le milieu des années 1990, la production de puces a progressivement migré du Japon et des États-Unis vers l'Asie de l'Est, les États-Unis dominant la phase de conception, avec la plus forte concentration mondiale d'entreprises « sans usine ».





Il existe différents types de semi-conducteurs : les puces logiques sont des semi-conducteurs dont la fonction principale est de traiter et de manipuler des informations ; les puces mémoires sont des semi-conducteurs dont la fonction principale est de stocker des données et des instructions, de manière temporaire ou permanente.

Aujourd'hui, environ 75% des capacités de fabrication mondiales de semi-conducteurs, ainsi qu'une grande partie des fournisseurs de matériaux critiques (plaquettes de silicium, résines photosensibles, etc.) sont concentrés en Chine et en Asie de l'Est. En matière de technologies les plus avancées, la concentration est plus marquée, la totalité des capacités mondiales de fabrication de semi-conducteurs inférieurs à 10 nanomètres¹ se trouvant en Corée du Sud (8%) et à Taïwan (92%).²

Si cette spécialisation a permis de réduire les coûts d'investissement et d'accélérer le rythme d'innovation, elle a créé un réseau d'interdépendances fortes, augmentant la vulnérabilité des chaînes d'approvisionnement et l'exposition aux risques géopolitiques. L'arrêt soudain des livraisons en provenance de Chine lors de la pandémie de Covid-19, début 2020, ou encore le bras de fer entre la Chine et les Pays-Bas autour du fabricant de puces Nexperia en octobre 2025, ont mis en évidence cette fragilité. Le sentiment que ces interdépendances puissent être exploitées politiquement ou instrumentalisées à des fins belliqueuses ravive l'intérêt

des entreprises et des États pour la réduction de leur dépendance vis-à-vis des fournisseurs étrangers, notamment asiatiques.

Affrontement sino-américain et course à la domination pour l'intelligence artificielle

En janvier 2025, l'émergence d'une intelligence artificielle chinoise, DeepSeek, capable de rivaliser avec les modèles américains a profondément ébranlé la scène mondiale. À Washington, cette percée a mis en lumière les limites des tentatives pour restreindre l'exportation vers la Chine des puces les plus performantes. Loin d'entraver l'innovation chinoise, ces mesures ont incité les acteurs locaux à atteindre des niveaux comparables avec moins de ressources.

Cependant, malgré les avancées des géants chinois de l'internet, tels que ByteDance et Alibaba, et les discours officiels de Pékin sur l'autosuffisance technologique et l'ascension du pays dans l'IA, la Chine demeure largement dépendante des technologies américaines. L'utilisation de puces Nvidia pour l'entraînement de modèles comme DeepSeek en est une illustration.

Aux États-Unis, les positions sont divisées. Certains plaident pour tirer parti de l'immensité du marché chinois, estimant possible d'entretenir une forme de dépendance technologique favorable aux entreprises américaines. D'autres, au contraire, défendent une stratégie de rupture, visant à couper rapidement l'accès de la Chine aux innovations les plus sensibles. Dans cette logique, le *Chips Act*, adopté en 2022 sous l'administration Biden, a notamment renforcé les contrôles sur l'exportation de semi-conducteurs avancés et d'équipements de fabrication vers la Chine. À l'inverse, Donald Trump a finalement autorisé, fin 2025, Nvidia à exporter ses puces H200 vers le marché chinois, sous réserve qu'une part des bénéfices soit reversée au Trésor public américain.

Confrontation durable ou apaisement relatif ? La trajectoire future des relations entre les deux puissances dépendra en partie du rôle central de TSMC et du « bouclier de silicium ». En produisant l'essentiel des semi-conducteurs les plus avancés au monde, Taïwan est devenu indispensable aux chaînes d'approvisionnement mondiales. Des entreprises comme Apple, Nvidia dépendent étroitement des usines de TSMC pour fabriquer les composants clés de leurs produits. Toute perturbation de cette production, notamment en cas de conflit avec la Chine, aurait des répercussions immédiates et profondes sur l'économie mondiale. Cette interdépendance constitue une forme de dissuasion économique, en augmentant considérablement le coût d'un affrontement pour Pékin comme pour le reste du monde. La position dominante de TSMC repose toutefois sur une innovation constante et une avance technologique soutenue, dont l'annonce du passage à la gravure en 2 nanomètres, en décembre 2025, est l'illustration la plus récente.

1. Un nanomètre est égal à un milliardième de mètre. Dans les puces, ce terme désigne la taille des transistors : plus le nombre est petit, plus la puce est dense, rapide et efficace énergétiquement.

2. Source : SIA & BCG, *Strengthening the global semiconductor supply chain in an uncertain era* (avril 2021).



PLUS D'ARTICLES
THE ECONOMY

COMMENT EMBAUCHER UN TALENT ISSU D'UN PAYS TIERS?

Le Luxembourg est en situation de pénurie de main-d'œuvre dans bien des secteurs. Pour le recrutement de certains profils, la Grande Région ne suffit plus et les entreprises luxembourgeoises doivent recruter plus loin. Or, les recrutements extra-communautaires nécessitent des démarches nombreuses et parfois complexes.

1 RÉDACTION DE L'OFFRE ET DÉCLARATION À L'ADEM

- Rédiger l'offre d'emploi en mentionnant la fonction, la qualification requise (niveau de diplôme, niveau d'expérience) et la durée du contrat,
- Avoir une idée précise de la rémunération associée au poste,
- Déclarer le poste à l'Adem au moins 3 jours ouvrables avant de rendre l'annonce publique, quel que soit le profil recherché (accusé de réception de l'Adem sous 2 jours).

2 DEMANDE D'UN CERTIFICAT POUR L'EMBAUCHE D'UN RESSORTISSANT DE PAYS TIERS (RPT)

- Introduire cette demande soit au moment de la déclaration, soit ultérieurement tant que l'offre d'emploi est valable (info@adem.lu),
- Le certificat est valide durant 2 mois.

3 TEST DE MARCHÉ ET DÉLIVRANCE DU CERTIFICAT

- L'Adem dispose de 7 jours pour voir si un candidat inscrit correspond à la recherche (test de marché). Si aucun candidat, l'Adem délivre son certificat sous 5 jours.
- Si le poste figure sur la liste des métiers très en pénurie ou s'il s'agit d'un travailleur salarié hautement qualifié, il sera dispensé de test de marché. Dans ce cas, le certificat est délivré sous 5 jours ouvrables.

6 DEMANDE D'AUTORISATION DE SÉJOUR DE PLUS DE 3 MOIS POUR SALARIÉ RPT (À FAIRE PAR LE CANDIDAT)

Avant l'entrée sur le territoire :

- Introduire une demande d'autorisation de séjour temporaire auprès de la direction générale de l'Immigration du ministère des Affaires intérieures. Un dossier complet facilite et accélère le traitement par l'administration. Les pièces du dossier doivent être fournies dans l'une des trois langues du Luxembourg ou en anglais, et, au besoin, être traduites par un traducteur assermenté,
- L'administration répond sous 4 mois. Au bout de ce délai, l'absence de réponse signifie un rejet de la demande,
- L'autorisation de séjour temporaire est valable 90 jours.

Après l'entrée sur le territoire :

- Le salarié doit effectuer une déclaration d'arrivée auprès de sa commune de résidence,
- Se soumettre à un contrôle médical,
- Dans les 3 mois de son arrivée, demander un titre de séjour pour salarié de pays tiers,
- Le titre de séjour inclut l'autorisation de travail.

5 CONCLUSION D'UN CONTRAT DE TRAVAIL

- Le contrat de travail conclu avec un RPT respecte le droit luxembourgeois,
- Il doit être daté et signé par les deux parties (employeur et RPT),
- Dans le cas d'un salarié hautement qualifié, le contrat doit mentionner une rémunération égale ou supérieure à 63.408 euros bruts annuels (montant révisé annuellement) et une durée de travail d'au moins 6 mois,
- Il est possible de mentionner une date de prise d'effet du contrat ultérieure à la date de signature, par exemple à compter de l'obtention du permis de séjour,
- Au plus tard 3 jours après la prise de fonction, la notifier au ministère des Affaires intérieures, service de l'immigration.

4 PROLONGATION DU DÉLAI D'OBTENTION DU CERTIFICAT

- Si l'Adem dispose d'un candidat, le délai est prolongé de 15 jours pour que l'employeur ait le temps de le rencontrer,
- Si la personne ne convient pas, l'employeur doit motiver son rejet dans un délai d'1 mois,
- Si l'Adem juge le rejet justifié, le certificat est délivré sous 10 jours ouvrables,
- Si le rejet est jugé non justifié, l'Adem rejette la demande de certificat sous 10 jours également.

PLUS D'INFORMATIONS:

Guichet.lu



PLUS D'ARTICLES
HOW IT WORKS

LUXEMBOURG TIMES

BEST PLACES

TO WORK

En partenariat avec
WorkL

**Participez aux
Luxembourg Times
Best Places to Work Awards,
powered by WorkL,
et valorisez votre culture d'entreprise,
votre engagement collaborateurs
et votre attractivité employeur.**

En savoir plus



Le fait frontalier: parlons-en (mieux)!

TEXTE: VINCENT HEIN
PHOTO: ENVATO

Entre les conclusions de la Commission intergouvernementale franco-luxembourgeoise de décembre 2025 jugées «décevantes» par certains et la baisse du nombre de salariés résidant en Belgique et en Allemagne (qui devrait nous préoccuper davantage), les interminables débats sur les moyens d'améliorer la situation en matière de mobilité, les contraintes croissantes pour les entreprises luxembourgeoises, les appels de certaines collectivités voisines à contribuer davantage au financement de leurs services publics, le phénomène frontalier fait partie des enjeux continuellement présents dans les débats socio-économiques du pays. Il devrait le rester encore un bon moment et mérite que l'on s'y attarde plus longuement pour penser les bonnes réponses politiques aux défis qu'il pose.

Le sujet des frontaliers reste difficile à aborder pour les décideurs publics. Il implique de mettre en œuvre des politiques de coopération transfrontalières où les intérêts entre les deux côtés des frontières ne sont pas toujours alignés et où un véritable magma de complexité politico-administrative doit être maîtrisé.

Pendant longtemps, il a été plus ou moins explicitement considéré que ce phénomène représentait un «équilibre» opportun et réciproque entre une économie dynamique à fort besoin de ressources humaines (le Luxembourg) et des régions frontalières faisant face à de difficiles reconversions économiques et un chômage élevé. Toute politique de coopération permettant d'entretenir ce «gagnant-gagnant» consistait à viser une meilleure mobilité des actifs (équivalences de diplômes, monnaie unique, coopération entre les agences d'emploi, suppression des postes douaniers, investissements dans la mobilité, etc.). Cette vision a probablement trouvé une justification au tournant du dernier siècle, mais le rationnel qui la portait a vécu. L'attraction des ressources humaines des régions voisines a atteint un tel niveau (pour rappel, nous

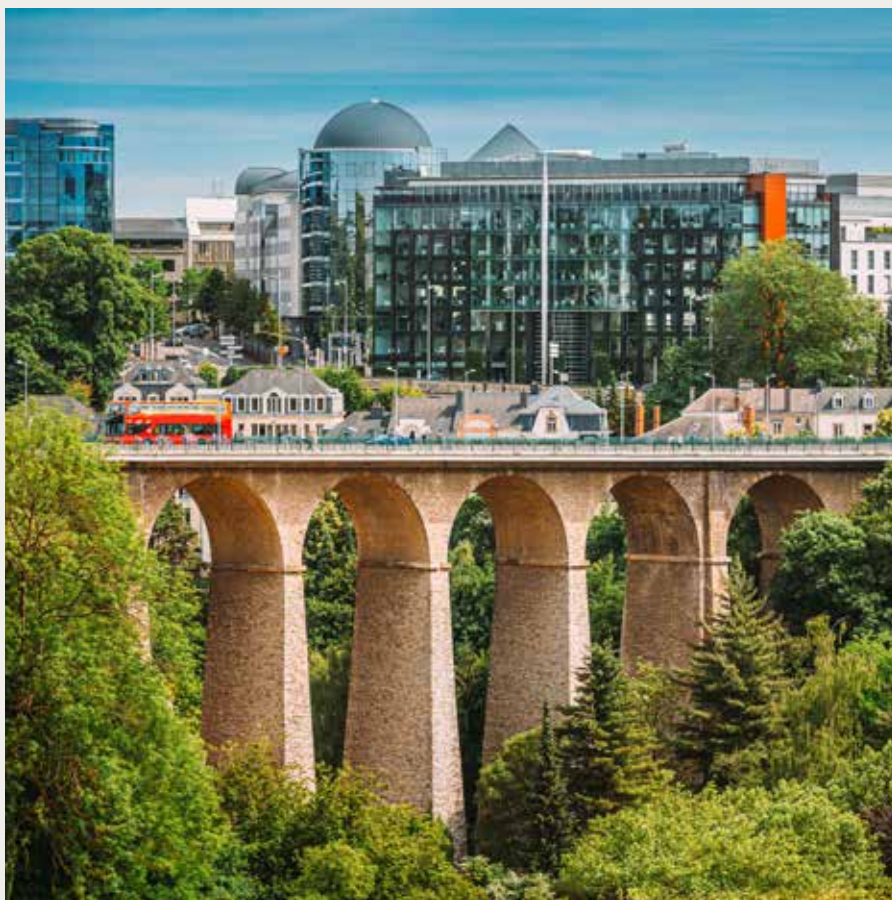
sommes passés d'un peu plus de 80.000 navetteurs à plus de 230.000 en 25 ans) que certains segments des économies locales limitrophes considèrent désormais ouvertement le marché du travail luxembourgeois comme un concurrent affaiblissant leurs propres capacités de développement. Compte tenu du cycle démographique dans lequel se trouve actuellement la Grande Région, il est plus que probable qu'un projet ne reposant que sur l'amélioration de la mobilité des actifs ne soit plus une base suffisante pour créer du consensus dans les discussions avec nos voisins, même si le mot «codéveloppement» y est associé.

Du côté luxembourgeois de la frontière, malgré la baisse des créations d'emploi observée en 2024-2025, la dépendance aux travailleurs frontaliers est restée très forte. En 2025, ils représentaient près de 50% de la variation nette de l'emploi total dans le pays, une évolution concentrée sur la France. Dans le même temps, le chômage luxembourgeois restait élevé (plus de 6%), et le taux d'emploi de la population en âge de travailler (en particulier les seniors) demeurait très bas en comparaison européenne.

Malgré le ralentissement tendanciel de la croissance et malgré des espoirs de gains de productivité liés à la digitalisation, nous faisons face à des tendances préoccupantes avec des besoins en renouvellement des postes des futurs retraités, des difficultés à produire du logement, des signaux mitigés sur l'attractivité du «site employeur» luxembourgeois (transports, télétravail). Ces éléments devraient nous inciter à penser une vision d'ensemble pour garantir, à terme, un bon fonctionnement du marché du travail transfrontalier, organe vital pour l'économie grand-ducale.

Parmi les aspects les plus «évidents» de ce plan figure la garantie de l'attractivité pour les salariés des emplois dans le pays. Cela passera notamment par l'amélioration des conditions de vie (transport, télétravail, crèches...).

Il devra également être envisagé de faire du «*de-risking*» en mobilisant davantage la ressource humaine nationale, mais aussi en s'assurant que les pays et régions limitrophes continuent de trouver un intérêt à ce que le phénomène frontalier garde son importance



dans les années à venir. Ce dernier aspect, bien qu'essentiel, est encore complètement absent du débat. Il passe par un grand effort de compréhension mutuelle de ce que représente le fait frontalier pour tous les territoires: le Luxembourg et ses régions limitrophes.

Le débat sur le fait frontalier a en effet eu tendance ces dernières années à se focaliser sur les vulnérabilités qu'il implique pour chacune des parties prenantes, en passant parfois sous silence, selon le point de vue, les aubaines qu'il continue d'offrir au même titre que les problèmes qu'il peut poser pour les autres territoires. Cette polarisation des débats a probablement été exacerbée par un contexte de négociations sur la répartition du pouvoir d'imposition des frontaliers et les revendications en matière de (co) financement de projets et de prestations sociales. Pourtant, construire une vision à long terme partagée entre des partenaires qui sont dans une situation de dépendance réciproque nécessitera de dépasser ces diagnostics bien trop étiés. En faisant l'exercice de comparaison à une situation (purement hypothétique) dans laquelle il n'y aurait aucun travailleur frontalier dans

le «Grand Luxembourg»¹, on se rend vite compte que le fait frontalier génère d'importantes aubaines pour le Luxembourg et pour ses régions limitrophes, mais qu'il implique également des vulnérabilités et des effets négatifs des deux côtés de la frontière, comme l'illustre le tableau ci-contre. Enfin, comme l'a montré une récente étude d'IDEA², cette intégration continue au sein du «Grand Luxembourg» a eu des effets très décevants en matière de convergence économique.

L'approfondissement des connaissances sur les effets du phénomène frontalier et une discussion ouverte constituent la première étape à la construction d'un nouveau plan «gagnant-gagnant», seule option viable à long terme pour la prospérité du «Grand Luxembourg».

1. Le «Grand Luxembourg» doit être compris ici comme le territoire transfrontalier incluant le Grand-Duché et les régions limitrophes dans lesquelles vivent les travailleurs frontaliers.

2. Sarah Pinel, IDEA, Document de travail N° 33, *L'intégration transfrontalière génère-t-elle de la convergence économique et sociale au sein du Grand Luxembourg?* Novembre 2025.

LES PRINCIPALES OPPORTUNITÉS ET VULNÉRABILITÉS LIÉES À L'EXISTENCE DU PHÉNOMÈNE FRONTALIER POUR LES TERRITOIRES

✓ Opportunités pour le Luxembourg:

- Disponibilité de la main-d'œuvre,
- Centre d'une métropole dynamique (image, attractivité, spécialisations économiques à haute valeur)
- «Non-dépenses» publiques,
- Décompression du marché immobilier,
- ...

✓ Opportunités pour les territoires frontaliers:

- Démographie,
- Pouvoir d'achat et patrimoine,
- Attractivité pour des activités intensives en foncier,
- Taux d'emploi («Non-dépenses» publiques),
- ...

Effets de masse critique, synergies, ... pour le Luxembourg et les territoires transfrontaliers

⚠ Vulnérabilités pour le Luxembourg:

- Fuite de revenus et de prestations sociales à l'étranger (pas d'effet multiplicateur),
- Logement impayable pour les populations locales,
- Difficulté à piloter des politiques publiques stratégiques (formation, mobilité, aménagement),
- ...

⚠ Vulnérabilités pour les territoires frontaliers:

- Pression foncière / immobilière,
- Inégalités,
- Faible attractivité pour certains secteurs économiques (salaires...),
- Charges publiques liées à la démographie,
- Des collectivités «face» à un État...

Mobilité, coût environnemental, polarisation, ... pour le Luxembourg et les territoires transfrontaliers

idea
Fondation



PLUS D'INFORMATIONS
www.fondation-idea.lu

DES BÂTIMENTS ADAPTÉS AUX BESOINS SPÉCIFIQUES DES UTILISATEURS

PHOTOS : CHRISTOF WEBER



Grâce à une collaboration avec l'Ordre des architectes et ingénieurs-conseils (OAI), Merkur se penche à chaque édition, sur un projet remarquable, visionnaire ou emblématique réalisé sur le territoire luxembourgeois. Le but étant de présenter toute la vitalité du secteur de l'immobilier du pays et de mettre en lumière la qualité des conceptions et du bâti au Luxembourg. Dans ce numéro, les bâtiments des ateliers protégés de Capellen, Prix spécial accessibilité du Bauhärepräis 2024.

Dans le parc historique de la *Villa Bourg*, siège social de la Ligue HMC, ont été construits trois nouveaux bâtiments, permettant un meilleur accueil pour 200 personnes en situation de déficience intellectuelle, 60 encadrants ainsi que de nombreux clients et visiteurs. Les nouveaux bâtiments comprennent une structure de travail et de formation, un centre d'activité de jour et un centre d'activité socio-pédagogiques et thérapeutiques. Un restaurant, une boutique et une place centrale favorisent les échanges sociaux. Les objectifs de la planification étaient, d'une part, d'intégrer les nouvelles constructions dans le parc existant, classé comme patrimoine protégé, et, d'autre part, de satisfaire les besoins de la Ligue HMC, dont la création de struc-

tures permettant aux personnes de s'intégrer et d'apporter une contribution précieuse à la société en fonction de leurs compétences.

Pour quelles raisons la collaboration entre le maître d'ouvrage et l'équipe de maîtrise d'œuvre a-t-elle été exemplaire ?

La collaboration entre le maître d'ouvrage et l'équipe de maîtrise d'œuvre s'est avérée exemplaire grâce à des échanges permanents et fructueux, favorisés par des dialogues constructifs. Cette dynamique a permis le développement et la réalisation d'un projet parfaitement adapté aux besoins spécifiques des utilisateurs des bâtiments, tout en valorisant le parc historique.

Quels enseignements tirez-vous de votre expérience ?

Une bonne composition de l'équipe de la maîtrise d'œuvre est cruciale pour une planification intégrale réussie. La recherche de solutions associant fonction, esthétique et technique est essentielle pour un projet d'une telle envergure, où la création d'un ensemble cohérent de bâtiments dans un environnement sensible était l'enjeu principal.

Avez-vous des conseils à donner à de futurs maîtres d'ouvrage ?

Il est important d'élaborer un programme de construction détaillé dès le départ afin de définir clairement les objectifs du projet. De plus, une relation de confiance et de collaboration avec l'équipe de maîtrise d'œuvre est essentielle pour développer et affiner le projet ensemble, jusqu'à son achèvement.



Localité: Capellen

Maître d'ouvrage: Administration des bâtiments publics

Architecte/architecte d'intérieur: PlanetPlus, s.c. architectes et urbanistes

Ingénieurs-conseils: Simon-Christiansen & Associés; Jean Schmit Engineering

Commentaire du jury: le bâtiment respecte la nouvelle loi de manière exemplaire.



BAUHÄREPRÄIS OAI 2024

ÉDITEUR

Chambre de Commerce
du Grand-Duché de Luxembourg
7, rue Alcide de Gasperi
L-2981 Luxembourg
E-mail : chamcom@cc.lu
ISSN: 2418-4136

RÉDACTION

Tél : (+352) 42 39 39 385
E-mail : merkur@cc.lu
Internet : www.merkur.lu
Chambre de Commerce
du Grand-Duché de Luxembourg
7, rue Alcide de Gasperi
L-2981 Luxembourg

HEAD OF PUBLIC
RELATIONS, MARKETING
& COMMUNICATION

Bérengère Beffort
berengere.beffort@cc.lu

RÉDACTRICE EN CHEF

Corinne Briault
corinne.briault@cc.lu

RÉDACTION

Corinne Briault
corinne.briault@cc.lu

Jean-Michel Cavalli
jean-michel.cavalli@cc.lu

Catherine Moisy
catherine.moisy@cc.lu

COLLABORATIONS

Fondation IDEA
Affaires économiques,
Chambre de Commerce
Affaires internationales,
Chambre de Commerce

PHOTOGRAPHES

Laurent Antonelli
Christophe Sauber
Emmanuel Claude
Charly Petit
Christophe Weber

ABONNEMENTS



Si vous souhaitez recevoir le magazine MERKUR en version papier ou digitale, scannez le QR Code et remplissez le formulaire d'abonnement. Une adresse email sera nécessaire pour valider votre demande.

Retrouvez plus d'articles sur merkur.lu

RÉGIE
PUBLICITAIRE

Regie.lu
31 rue de Hollerich
L-1741 Luxembourg
Tél: (+352) 4993 9000
E-mail: info@regie.lu
Internet: www.regie.lu

COMMUNIQUÉS DE
PRESSE

merkur@cc.lu

PROCHAINE ÉDITION

11 juin 2026

DIRECTION ARTISTIQUE
ET MISE EN PAGE

lola.strategy&design

TIRAGE

6.200 exemplaires

regie.lu



Please Recycle
Finished reading this publication?
Archive it, pass it on or recycle it.

Les articles publiés et signés n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs et ne reflètent pas forcément l'opinion de la Chambre de Commerce, qui ne peut donner aucune garantie expresse ou implicite sur l'exactitude, l'exhaustivité, la véracité, l'actualité, la pertinence ou la fiabilité des informations figurant dans le Merkur.

© Copyright 2020 - Chambre de Commerce, tous droits réservés. Toute reproduction totale ou partielle est interdite et la propriété exclusive de la Chambre de Commerce. Si vous souhaitez obtenir des droits d'utilisation du contenu/de reproduction, contactez Luxembourg Organisation For Reproduction Rights, Luxorr: www.lord.lu



SIE SUCHEN EINEN DIENSTLEISTER ODER FACHMANN GANZ IN IHRER NÄHE?

*MIT WENIGEN KLICKS FINDEN SIE
DAS RICHTIGE UNTERNEHMEN.*



IST DAS UMFASSENDSTE VERZEICHNIS FÜR
DIENSTLEISTUNGSUNTERNEHMEN IN LUXEMBURG.

Diese Unternehmen vertrauen bereits auf CompanyFinder

Hier Suchen





BANQUE RAIFFEISEN, Société coopérative

All about boosting your business

Since 1926 and for many years to come.