



édito



Kamel Amroune
CEO

Chères lectrices, chers lecteurs,

Au mois de mai 2025, le gouvernement luxembourgeois annonçait l'initiative « Accélérer la Souveraineté Numérique 2030 ». Il fait peu de doute que, derrière cette annonce, se dessine une réalité européenne qui s'impose à tous : notre dépendance technologique pèse lourdement sur notre capacité à décider, à innover et à protéger nos modèles économiques et sociétaux.

Intelligence artificielle, données, cloud, cybersécurité, technologies quantiques... Ces technologies ne sont pas neutres. Elles structurent les chaînes de valeur, concentrent le pouvoir économique et conditionnent la continuité des services essentiels. Dans un contexte de tensions géopolitiques et de concurrence accrue, l'Europe prend – enfin, diront certains – conscience que rester un simple marché n'est plus soutenable. La souveraineté technologique doit désormais être envisagée comme un levier d'autonomie stratégique autant que de confiance.

Affirmer cette souveraineté ne signifie pas se couper du monde. Il s'agit plutôt de (re)prendre la main : comprendre nos dépendances, sécuriser nos infrastructures critiques, investir dans la recherche et privilégier des écosystèmes alignés avec les valeurs européennes.

C'est une démarche pragmatique, progressive, qui repose autant sur des choix industriels que sur une gouvernance claire et une coopération renforcée entre États, entreprises et centres de recherche.

Dans cette dynamique, le Luxembourg illustre une approche volontariste et cohérente. En plaçant l'IA, la gestion souveraine des données et les technologies quantiques au cœur de sa stratégie, le pays mise sur la recherche, la confiance et la sécurité pour renforcer sa compétitivité. Des initiatives comme le Luxembourg National Data Service, l'engagement dans Gaia-X ou les travaux autour du quantique montrent comment un écosystème agile peut contribuer concrètement à l'ambition européenne.

La souveraineté technologique n'est ni un slogan ni un repli. Au contraire, elle est un choix assertif : celui de bâtir un numérique plus résilient, plus durable et plus aligné avec nos valeurs. Un numérique capable non seulement de soutenir l'innovation, mais aussi de renforcer la confiance dans un avenir européen maîtrisé. C'est cette réflexion que nos partenaires et nous mettons en débat dans les pages de ce numéro 12 de The Dots Magazine.

Bonne lecture.

Sommaire #12

the
Dots.
MAGAZINE



[6] Le Grand Portrait

Serge Eiffes
artelis

[10] Dépendance technologique de l'Europe, une vulnérabilité stratégique sous-estimée

[12] **Deloitte**
Integrated sovereignty
Balancing innovation
and control in the AI era

[14] Avec EuroStack, l'Europe vise l'indépendance numérique

[18] **Econocom**
OPS
Quand Econocom redonne à ses clients le contrôle de leur IT

[20] **Thales Luxembourg**
« L'expertise luxembourgeoise en cybersécurité peut s'imposer à l'échelle mondiale »

[22] AI Made in Europe:
Is Genuine European Artificial Intelligence Still Possible?

[26] **Ainos**
Quand la souveraineté technologique passe par l'ERP



[28] **L'entretien**
Roberto De Gori
Ampacet

[32] **Nutanix**
Simplifying infrastructure to unleash innovation

[35] **Evernex**
Souveraineté numérique
Comment réduire la dépendance aux constructeurs informatiques sans fragiliser les infrastructures européennes

[36] RGPD, DSA, DMA : la régulation peut-elle compenser le retard technologique européen ?

[40] **ESET**
ESET Une vision européenne singulière de la cybersécurité

[44] Cybersecurity
The Invisible Pillar of Europe's Digital Sovereignty

[46] **TMC Luxembourg**
5 ans de croissance fondée sur l'autonomie

[50] **iKe.**
« Nos premiers clients sont nos collaborateurs » : la vision humaine d'iKe

[52] **Orange**
Orange déploie le FTTR au Luxembourg : La fibre ne s'arrête plus à la box

[54] **Programmation 2026**

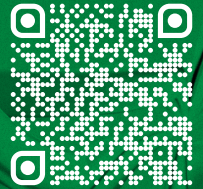
[56] **TNT Symposium 2026**



**TECHSENSE
SUMMIT.**

March 18th, 2026
Deloitte Luxembourg

REGISTER NOW



→ **INFRASTRUCTURE
IS POWER!
CONTROL AND
SOVEREIGNTY
MATTER.**



IT infrastructure is no longer just a technical foundation.
It has become a strategic lever.



« Der Weg ist das Ziel - Le but, c'est le chemin -
The journey is the destination »

Confucius



artelis

Le Grand Portrait

« Le but, c'est le chemin »

Confucius

Profiter pleinement du chemin et de chaque jour, plutôt que de courir aveuglément vers l'objectif final



Serge Eiffes

Directeur général chez artelis

— Propos recueillis par Michaël Renotte

Dans l'univers en pleine mutation des télécommunications, Serge Eiffes trace sa voie avec la sérénité de ceux qui savent où ils vont. Depuis plus de deux décennies, il avance à la croisée de la technologie, de la stratégie et du service aux clients, convaincu qu'une innovation n'a de sens que si elle s'ancre dans l'humain. Aujourd'hui Directeur général du groupe artelis et de ses deux entités, cegecom s.a. au Luxembourg et VSE NET GmbH en Allemagne, il incarne cette nouvelle génération de leaders qui allient vision, pragmatisme et esprit collectif.

Équilibrer rigueur, innovation et proximité

Avant de rejoindre artelis, Serge Eiffes a construit l'essentiel de sa carrière au sein de POST Luxembourg, où il s'est forgé une solide expertise dans le développement de solutions télécoms et la conduite de projets à fort enjeu. Ce chemin l'a préparé à accompagner la croissance de cegecom et VSE NET dans une période où la transformation numérique redéfinit les attentes des entreprises.

Son leadership s'incarne dans une posture simple mais puissante : écouter avec authenticité, comprendre en profondeur et fédérer autour d'objectifs porteurs de sens. Ce qui l'anime ? La quête de services toujours plus performants, une curiosité insatiable pour la technologie et l'ambition de laisser une empreinte durable.

Il croit fermement que l'énergie d'une équipe naît de projets passionnants partagés. Sa force est de donner une direction claire, de bâtir une stratégie lisible et d'impliquer chacun dans le chemin à parcourir.

Dans les périodes de gestion du changement, il s'épanouit pleinement : là où d'autres voient des turbulences, lui voit des horizons nouveaux. Il transforme l'incertitude en élan, et les défis en opportunités de croissance collective.

Dans chaque projet, Serge Eiffes recherche l'équilibre entre rigueur, innovation et proximité. Un style de gouvernance qui donne à artelis une impulsion résolument tournée vers l'avenir, où les solutions ICT, la cybersécurité et l'IA deviennent des leviers essentiels de compétitivité.



Interview

4 questions à Serge Eiffes

Directeur général chez artelis

Q1. Si vous deviez expliquer votre métier à un enfant, que diriez-vous ?

Mon travail, c'est un peu comme construire des routes invisibles. Ces routes ne sont pas faites pour les voitures, mais pour les mots, les images et les informations. Elles permettent aux gens de se parler, de partager et de travailler ensemble grâce à Internet.

Avec mon équipe, nous faisons en sorte que ces routes soient rapides, solides et protégées, pour que personne de malhonnête ne puisse voler ou abîmer ce qui circule dessus.

Je passe beaucoup de temps à discuter avec mes collègues, à organiser des réunions et à réfléchir à de nouvelles idées, parce que nous travaillons avec des technologies modernes et passionnantes.

Q2. Dans une autre vie, quel métier auriez-vous exercé ?

Quand j'étais enfant, j'hésitais entre deux univers : celui des télécoms et des nouvelles technologies, et celui des animaux. J'ai grandi dans un petit village du Luxembourg, entouré de champs et de fermes. Je me souviens encore du bruit des vaches dans l'étable, des veaux qui naissaient, et de ce lien très simple mais fort avec la nature.

À cette époque, l'idée de soigner les animaux, de les accompagner dans la vie quotidienne et d'aider les agriculteurs me fascinait. J'aurais aimé être celui qui redonne la santé à un cheval fatigué, qui veille sur un chien malade ou qui assiste à la naissance d'un petit veau.

Q3. Quelle personnalité emblématique vous a inspiré et quelle question lui poseriez-vous ?


Robert Schuman, né au Luxembourg, considéré comme l'un des pères fondateurs de l'Union européenne. Ce qui m'inspire chez lui, c'est sa capacité à bâtir des ponts invisibles entre des nations autrefois ennemies, en les fédérant autour d'une vision commune de paix et de coopération.

Dans mon métier, je me retrouve dans cette même mission : construire des réseaux qui relient les gens, sécurisent leurs échanges et ouvrent de nouvelles opportunités. Comme Schuman, je crois que la force d'un leader réside dans sa capacité à donner du sens, à rassembler et à transformer la complexité en confiance.

Q4. Quel conseil auriez-vous à donner à ceux qui débutent dans la tech ?

À ceux qui débutent dans la tech, je dirais : soyez curieux, osez tester, coder et poser des questions. N'ayez pas peur de l'échec : chaque bug est une leçon qui vous rapproche de la solution. Très tôt, je me suis intéressé à tous les métiers de l'entreprise, pas seulement à la technique. Comprendre chaque rouage m'a permis de concevoir des solutions plus efficaces et d'anticiper les besoins des utilisateurs.

Dans la tech, la vision globale, le contact humain et la curiosité sont aussi essentiels que la maîtrise des outils. Intéressez-vous dès maintenant aux technologies d'intelligence artificielle : elles transformeront profondément notre métier et faciliteront votre travail de demain.



« L'idée de soigner les animaux, de les accompagner dans la vie quotidienne et d'aider les agriculteurs me fascinait »
Serge Eiffes

« Ce n'est pas un sprint, mais un marathon » Zig Ziglar

La réussite repose sur l'endurance et la constance, particulièrement dans les programmes de changement.

Anecdotes marquantes

Stress positif :

L'un des moments les plus marquants de ma vie professionnelle est celui où nous avons mis en service le tout premier client test pour l'offre TV de POST. Il était crucial de le rendre opérationnel le jour précédant la réunion du Conseil d'administration. Nous nous étions réunis à plusieurs dans un petit répartiteur au Limpertsberg pour le faire fonctionner.

C'était un stress positif, car nous savions combien il était nécessaire pour POST de réussir ce lancement et de surmonter les difficultés techniques liées à de nouveaux protocoles. Ce fut un beau succès, suivi d'un énorme engouement pour l'offre TV, avec un impact important sur l'organisation des équipes et la mise en place d'un support client 24/7.

Un concept innovant :

Un autre moment clé fut le lancement du premier nouveau produit sous ma responsabilité en tant que Chef du département Product Management. J'ai eu la chance de créer l'équipe à partir de zéro, d'instaurer des processus de développement produit, de fédérer toutes les équipes techniques et opérationnelles autour du projet, et de définir une nouvelle identité visuelle et un nom.

Le concept était totalement innovant : offrir aux clients la possibilité de composer eux-mêmes leur forfait. Ce fut une période exigeante, mais aussi pleine de plaisir et de créativité. La pression était immense, mais le résultat fut un véritable succès pour le département. Ce lancement a marqué le point de départ d'une aventure où j'ai pu travailler avec de jeunes talents et des experts chevronnés, et créer des produits utilisés dans l'ensemble du Grand-Duché.

Mon arrivée chez artelis et cegecom :

Le dernier moment que je voudrais mentionner est mon arrivée chez artelis et cegecom.

J'ai eu la chance de travailler pendant six mois avec Didier Wasilewski pour assurer le hand-over. Durant cette période, j'ai pris le temps de m'asseoir avec chaque employé de notre site au Luxembourg afin de faire connaissance, de comprendre la culture de l'entreprise, ses atouts, mais aussi ses défis.

De cette expérience est né le programme de changement NextGen artelis Luxembourg. Ce fut un grand plaisir de constater que les collaborateurs se sont pleinement impliqués, car ce programme était véritablement le leur, issu de nos entretiens. Ils ont même pu voter pour définir les priorités, donc choisir les Top 10. Je retire énormément d'énergie des feedbacks positifs, de l'élan et de la dynamique que je vois se développer. Nous l'appliquons d'ailleurs maintenant sur notre site allemand.

Dates & chiffres clés

2006

Premier poste de jeune manager à la tête d'une équipe conséquente, composée d'un mélange de profils jeunes et expérimentés. C'était un véritable changement de culture, car auparavant c'était toujours le plus ancien qui prenait le poste. Une expérience formatrice, une excellente école de management.

2013

Nomination comme chef de département pour la création d'un tout nouveau département Product Management, dans le cadre du changement complet de la culture de POST. Cette modernisation s'est accompagnée de l'arrivée de Claude Strasser et de sa stratégie Dei nei POST. Ce fut une période très intense, mais aussi pleine de plaisir et d'énergie.

2016

Ajout des produits B2B Corporate dans mes responsabilités, puis fusion des départements Marketing et Product.

2024

Prise de responsabilité chez artelis, cegecom et VSE NET, avec la gestion de 250 collaborateurs. Mission : transformer nos entités d'opérateur télécom vers un ICT Service Provider en créant un véritable écosystème pour les PME. Un job dans lequel je m'éclate complètement.

Dépendance technologique de l'Europe, une vulnérabilité stratégique sous-estimée

— Par Michaël Renotte

« Assurer l'autonomie technologique du continent implique des choix politiques clairs et de long terme. »



Derrière son ambition affichée d'autonomie stratégique, l'Europe reste massivement dépendante de technologies conçues, hébergées et contrôlées hors de ses frontières. Cloud, semi-conducteurs, intelligence artificielle, infrastructures numériques : plus de 80 % des briques technologiques utilisées sur le continent proviennent, pour l'essentiel, des États-Unis et de la Chine. Si cette dépendance a longtemps été perçue comme un simple enjeu économique, elle constitue désormais une vulnérabilité stratégique majeure, dans un contexte de rivalités technologiques mondiales et de tensions géopolitiques accrues.

Une dépendance devenue structurelle

L'Europe a construit sa transformation numérique sur des fondations largement exogènes. Les grandes plateformes de cloud, les systèmes d'exploitation, les moteurs de recherche, les réseaux sociaux, les outils collaboratifs et, plus récemment, les modèles d'intelligence artificielle générative sont majoritairement développés et opérés par des acteurs non européens. Cette situation n'est pas le fruit du hasard, mais le résultat de plusieurs décennies de désindustrialisation numérique, de sous-investissement et de fragmentation des marchés.

Dans le domaine des semi-conducteurs, pilier invisible mais essentiel de toute économie numérique, l'Europe ne représente qu'environ 9 % de la production mondiale. Une proportion en décalage total avec son poids économique et industriel. Or, sans maîtrise de cette chaîne de valeur critique, aucun projet crédible de souveraineté technologique ne peut voir le jour.

Des risques économiques, politiques et juridiques

Cette dépendance n'est pas seulement un handicap compétitif : elle expose l'Europe à des risques multiples. Économiques, d'abord, car elle fragilise les chaînes d'approvisionnement et rend les entreprises européennes vulnérables à des décisions prises hors de leur contrôle — qu'il s'agisse de hausses tarifaires, de ruptures d'accès ou de priorités industrielles étrangères.

Les risques sont aussi politiques. Dans un monde marqué par la montée des tensions entre grandes puissances, la capacité à suspendre un service numérique, à limiter l'accès à une technologie clé ou à imposer des sanctions extraterritoriales devient un levier de pression stratégique. Le Cloud Act américain, par exemple, illustre la manière dont des données hébergées en Europe peuvent, sous certaines conditions, être accessibles à des autorités étrangères.

Enfin, les risques sont juridiques et sociétaux. La protection des données, la confidentialité des informations sensibles — notamment dans la santé, la défense ou les administrations — et la conformité aux normes européennes sont plus difficiles à garantir lorsque les infrastructures et les logiciels échappent au contrôle direct du continent.

Le mirage de la neutralité technologique

Pendant longtemps, l'Europe a cru à la neutralité des technologies : peu importait leur origine, pourvu qu'elles soient efficaces, innovantes et compétitives. Cette vision, aujourd'hui dépassée, ignore la dimension profondément géopolitique du numérique. Les technologies ne sont pas neutres : elles véhiculent des dépendances économiques, des modèles de gouvernance, des cadres juridiques et, parfois, des intérêts stratégiques explicites.

Comme le soulignait récemment Benoît Poletti, directeur général de l'agence luxembourgeoise INCERT, atteindre la souveraineté numérique signifie reprendre le contrôle sur les infrastructures, les données et les technologies critiques, sans dépendance excessive vis-à-vis d'acteurs extérieurs. Il ne s'agit pas de repli protectionniste, mais de résilience stratégique.

Une réponse européenne encore fragmentée

Face à ce constat, l'Union européenne n'est pas restée inactive. Les cadres réglementaires se sont renforcés : RGPD, Digital Services Act (DSA), Digital Markets Act (DMA), législation sur les données ou sur l'IA. Ces textes posent des garde-fous indispensables et affirment une vision européenne fondée sur la protection des droits et la régulation des acteurs dominants.

Mais la régulation ne suffit pas à combler un retard industriel. Les initiatives de type Gaia-X, les projets de cloud de confiance, le Chips Act européen ou, plus récemment, l'initiative EuroStack, témoignent d'une prise de conscience réelle, mais leur mise en œuvre reste lente, parfois entravée par la fragmentation réglementaire et les intérêts divergents des États membres. L'absence d'un véritable marché numérique unifié continue de pénaliser l'émergence de champions européens capables de rivaliser à l'échelle mondiale.


Investir pour reconquérir, pas seulement pour réguler

Assurer l'autonomie technologique du continent implique des choix politiques clairs et de long terme. Cela suppose des investissements massifs et coordonnés dans les infrastructures numériques, les capacités de calcul, la cybersécurité, l'IA et les semi-conducteurs. Mais aussi un soutien renforcé à la recherche, à l'innovation et aux talents, afin d'éviter une dépendance accrue aux compétences étrangères.

Le développement de solutions open source, de logiciels et de services de confiance constitue également un levier stratégique. Ces approches offrent à l'Europe une alternative crédible aux modèles propriétaires dominants, tout en favorisant la transparence, l'auditabilité et l'interopérabilité.

La souveraineté numérique comme projet politique

La dépendance technologique de l'Europe n'est plus une abstraction pour experts. Elle conditionne sa capacité à décider librement, à protéger ses citoyens et à innover durablement. Dans un monde où le numérique est devenu un champ de bataille stratégique, continuer à sous-estimer cette vulnérabilité reviendrait à accepter une forme de déclassement.

La souveraineté technologique ne se décrète pas : elle se construit patiemment, par une vision partagée, une coopération étroite entre États, industries et régulateurs, et une volonté politique constante. À défaut, l'Europe risque de rester un grand marché numérique, mais un acteur stratégique mineur dans l'économie mondiale de demain. 

+80 %

Plus de 80 % des briques technologiques utilisées sur le continent proviennent, pour l'essentiel, des États-Unis et de la Chine.

9 %

Dans le domaine des semi-conducteurs, pilier invisible mais essentiel de toute économie numérique, l'Europe ne représente qu'environ 9 % de la production mondiale. Une proportion en décalage total avec son poids économique et industriel.

« Pendant longtemps, l'Europe a cru à la neutralité des technologies : peu importait leur origine, pourvu qu'elles soient efficaces, innovantes et compétitives. Cette vision, aujourd'hui dépassée, ignore la dimension profondément géopolitique du numérique. »

Deloitte.

The evolving role of IT infrastructure: Balancing innovation and control in the AI era

— By Deloitte

The European digital landscape is at a turning point. Globalized, centralized cloud adoption is giving way to a fragmented, highly regulated, and geopolitically complex reality where a “cloud-only” default no longer fits every use case. A new paradigm is emerging, driven by resilience and strategic stability: sovereign-first.

[W]e are entering an era of geopolatriation—the deliberate placement of digital assets on infrastructure aligned physically, legally, and operationally with the data owner’s jurisdiction. This is not a return to legacy IT, but a renewed commitment to hyperconverged infrastructure, enabling automated private clouds with hyperscaler-like agility within a sovereign security perimeter.

This pivot is being driven by three macro-trends crystallized in the 2025-2026 market cycle:

- **Regulatory maturity** driven by the EU’s AI Act and DORA has moved governance from principle to practice, imposing strict requirements on data lineage, operational resilience, and third-party risk, and reinforcing the need for granular, demonstrable operational sovereignty.
- **The repatriation wave** is being fueled by rising public-cloud costs—amplified by the compute demands of generative AI—forcing a reassessment of workload placement and accelerating hybrid models in which always-on and compute-intensive workloads shift back to private infrastructure to optimize total cost of ownership without sacrificing agility.
- **Geopolitical volatility** is exposing the risks of dependence on foreign control planes, positioning geopolatriation as a core resilience strategy to ensure critical systems remain operational despite external disruption. The spectrum of sovereignty.

Sovereign by design: How architectures protect sensitive workloads

To understand the operational reality of this shift, sovereignty should be viewed not as a binary state but as a strategic spectrum aligned to asset criticality.

At one end of this spectrum, particularly for regulated sectors such as healthcare and banking, logically segregated sovereign platforms can provide an effective balance: they reduce extraterritorial exposure while retaining controlled connectivity for secure digital supply chains and cross-border operations. At the other extreme, for the most sensitive workloads—such as national defence and classified government systems—any external connection becomes an unacceptable risk. These environments are therefore physically isolated (air-gapped), enforcing an extreme form of “zero trust” that prevents data exfiltration by design, but at the same time introduces a major operational challenge: the severing of the digital supply chain.

Sebastien Genco
Technology Strategy
& Transformation Partner,
Deloitte Luxembourg

Mostapha Ramadan
Technology Strategy
& Transformation Director,
Deloitte Luxembourg

The integration challenge: AI workloads in hyperconverged environments

The complexity stems from how AI workloads behave when deployed on hyperconverged or sovereign on-premises platforms. Modern AI systems are often “born in the cloud,” relying on dynamic access to models, datasets, and continuous software updates.

When these workloads move into sovereign or hyperconverged infrastructures, where connectivity to external sources is limited, a fundamental friction emerges. AI platforms and their supporting frameworks expect constant synchronization with cloud repositories for model updates, security patches, and license verification. In isolated environments, these dependencies become operational challenges.

Without a well-defined lifecycle and curation strategy, this friction can erode the efficiency gains that hyperconverged systems typically promise, without ignoring the architectural considerations such as hyperconvergence vs SAN-based deployments, depending on the use case. The result is a shift from cloud agility to controlled, maintenance-driven workflow, requiring more manual effort to sustain compliance, performance, and innovation within a secure perimeter.

The critical role of observability

As workloads spread across hybrid landscapes—public cloud, sovereign connected clouds, and air-gapped private clouds—visibility is often the first capability to erode. Yet without visibility, security and control are impossible.

Observability becomes a strategic imperative, not just a technical function. Fragmented, environment-specific monitoring creates risk in sovereign contexts. Meeting DORA's resilience requirements demands a unified observability plane that provides deep insight into applications, infrastructure, and threats across all environments—connected or disconnected—while keeping sensitive telemetry within the sovereign perimeter.

Within this trusted boundary, observability and AI become mutually reinforcing:

- **AI for observability:** AI enhances observability by automating anomaly detection, accelerating root-cause analysis, improving incident triage, and enabling predictive capacity and performance forecasting. It translates complex telemetry into actionable remediation and optimization guidance and enables intuitive interaction through natural-language querying and summarization.
- **Observability for AI:** It protects the health and integrity of the AI landscape, extending beyond infrastructure metrics to monitor model performance, accuracy, and behavioral drift. This requires a layered approach across the full AI stack: infrastructure, model and agentic, semantic, orchestration, and application layers.

Bridging the gap: A strategic ecosystem

The core challenge for Luxembourg's critical industries is integration. To fully capture the value of sovereign infrastructure, organizations must move beyond siloed views of the sovereign stack and instead build a cohesive sovereign supply chain that connects innovation, control, and resilience end to end.



Maurice Schubert
Cyber Partner,
Deloitte Luxembourg

Adrian-Nicolae Radoi
Engineering Senior Manager,
Deloitte Luxembourg

At its core, this requires a trusted mechanism for translating open-market innovation into the secure perimeter. In practice, this rests on four foundational capabilities:

- 1. Smart infrastructure:** Leveraging hyperconvergence and self-healing IT infrastructure to build resilient, autonomous private clouds operated locally and designed for sovereign control.
- 2. Sovereign-compliant workloads:** Packaging software and AI models to run autonomously within defined trust boundaries, ensuring reliable operation on local infrastructure without enforced dependence on public clouds.
- 3. Unified visibility:** Deploy AI-driven observability across the entire estate, delivering actionable insight into infrastructure, applications, and AI systems while preserving telemetry sovereignty.
- 4. Third-party security:** Apply rigorous pre-validation of external software vendors and service providers, against sovereignty and resilience standards, mitigating risk before any asset enters the perimeter.

The objective goes beyond compliance with DORA or the AI Act. It is about building the operational capability to deploy advanced intelligence into secure environments—continuously, reliably, and at scale.

In this context, Deloitte Luxembourg is pleased to host the TechSense Summit 2026 at its premises on 18 March. Deloitte will share its perspectives on key technology themes, including hyperconverged infrastructure, AI, observability, and digital sovereignty. Join us to explore how these capabilities are converging to shape the next generation of IT infrastructure. [x](#)

Avec EuroStack, l'Europe vise l'indépendance numérique

— Par Michaël Renotte

Les bouleversements politiques, économiques et sociétaux qui ont marqué les dernières années ont contraint l'Union européenne à un examen de conscience stratégique. Face à la multiplication des tensions géopolitiques et à la perspective de nouveaux chocs mondiaux, un constat s'est imposé : l'Europe ne peut plus se permettre de dépendre structurellement de technologies qu'elle ne maîtrise pas.

[L]es débats ont ainsi porté sur la nécessité pour le continent de se doter d'une véritable autonomie stratégique et d'une capacité d'autosuffisance technologique dans des domaines clés tels que l'intelligence artificielle, les semi-conducteurs, l'informatique quantique ou encore les solutions cloud avancées.

Ce questionnement s'est intensifié dans un contexte international devenu particulièrement instable : montée en puissance de la Chine, guerres en Ukraine, à Gaza, au Soudan et dans d'autres régions, agressivité renouvelée de la Russie, le tout aggravé par la tentation isolationniste de l'administration américaine sous la seconde présidence de Donald Trump. Dans ce climat, l'urgence est apparue clairement : l'Europe doit reprendre la main sur son destin technologique.

C'est dans ce cadre qu'a été publié, en janvier 2025, le rapport *The EuroStack – Building a European Alternative for Technological Sovereignty*.

EuroStack : une ambition structurante

Long de 128 pages, ce rapport plaide pour la construction d'infrastructures numériques robustes et résilientes, organisées autour d'une pile technologique européenne commune. L'objectif est double : renforcer l'indépendance et la capacité d'autodétermination de l'Europe, tout en bâtissant un avenir numérique conforme à ses valeurs démocratiques, à ses ambitions économiques et à ses engagements environnementaux.

Les auteurs alertent en particulier contre le risque d'un « *colonialisme numérique* », scénario dans lequel les industries européennes seraient progressivement vidées de leur substance, les citoyens soumis à des dispositifs de surveillance étrangers et les politiques climatiques entravées par des situations de quasi-monopole.

Vers un « Airbus des données et du cloud »

Porté par une centaine d'acteurs européens, le projet EuroStack s'inscrit dans le prolongement d'un constat formulé dès 2024 par le rapport Draghi : l'incapacité de l'Europe à capter la valeur de la révolution numérique constitue l'un des principaux facteurs de son décrochage économique.

Pour y remédier, EuroStack ambitionne de reconstruire une chaîne de valeur numérique complète — des infrastructures matérielles aux logiciels et services — afin de faire émerger un écosystème intégré, capable de rivaliser avec les hyperscalers américains et asiatiques. L'image souvent employée est celle d'un « *Airbus des données et du cloud* », symbole d'une souveraineté technologique reconquise par la coopération industrielle européenne.

L'initiative repose sur une alliance atypique mêlant universitaires, décideurs publics, industriels et réseaux sectoriels. Elle rassemble à ce stade 31 entreprises européennes majeures, quatre acteurs clés de la recherche et de l'innovation, ainsi que douze alliances structurantes.

Le rapport a été commandé par la Bertelsmann Stiftung, en collaboration avec l'Institute of Innovation and Public Purpose de l'University College London, le Centre for European Policy Studies et la Stiftung Mercator.

Une ambition coûteuse, une gouvernance à inventer

Reconquérir une autonomie technologique a un prix. Le coût du développement d'une pile technologique européenne complète est estimé à au moins 300 milliards d'euros sur dix ans. Le rapport préconise qu'environ 150 milliards soient engagés d'ici 2030.

Ces investissements s'inscriraient dans le cadre de la Boussole pour la compétitivité de la Commission européenne, articulée

« Le plus grand fournisseur européen de cloud ne détient qu'environ 2 % de parts de marché. »

autour de quatre piliers : innovation, décarbonation, sécurité et réduction des obstacles administratifs.

Ce dernier point apparaît crucial. L'Union européenne reste entravée par une complexité réglementaire et bureaucratique qui freine l'émergence de champions industriels à l'échelle continentale. Malgré des tentatives de simplification, de nombreux verrous structurels subsistent.

La gouvernance d'EuroStack prévoit la nomination d'un ou d'une Chief EuroStack Officer, désigné par un comité de pilotage réunissant institutions européennes, États membres, industrie, monde académique et société civile. Un conseil consultatif d'experts indépendants viendra compléter ce dispositif.

Le numérique, colonne vertébrale des sociétés européennes

Dans sa préface, le rapport insiste sur un point fondamental : il ne s'agit plus de savoir si la technologie façonnera l'avenir de l'Europe, mais qui en définira les contours et selon quelles règles. Aujourd'hui, une poignée d'acteurs mondiaux concentrent l'essentiel du pouvoir numérique, tandis que les voix défendant l'intérêt général peinent à se faire entendre.

Le digital n'est plus un secteur parmi d'autres ; il est devenu l'ossature structurelle de nos sociétés. Dès lors, l'Europe ne peut plus se contenter de s'adapter à des dynamiques externes : elle doit activement façonner son propre espace numérique.

Des dépendances structurelles préoccupantes

Le diagnostic posé par le rapport est sévère. Plus de 80 % des infrastructures et technologies numériques utilisées en Europe sont importées, principalement depuis les États-Unis et la Chine. Cette situation crée des vulnérabilités systémiques qui affaiblissent la capacité d'innovation et la souveraineté économique du continent.

Dans le cloud, trois acteurs américains — Amazon, Microsoft et Google — concentrent près de 70 % du marché européen de l'Infrastructure as a Service. À titre de comparaison, le premier fournisseur européen, OVHcloud, ne représente qu'environ 2 % du marché.

Les déséquilibres sont tout aussi marqués en matière de recherche et développement. Les entreprises européennes ne pèsent que 7 % des dépenses mondiales en logiciels et technologies Internet, contre 15 % pour la Chine et 71 % pour les États-Unis. Dans l'électronique, l'Europe représente 12 % des investissements mondiaux en R&D, loin derrière les grandes puissances asiatiques et américaines.

La dépendance s'étend également aux matières premières critiques — lithium, cobalt, nickel, gallium, graphite, tungstène — essentielles à l'aéronautique, aux semi-conducteurs et aux batteries. La Chine contrôle à elle seule environ 90 % des capacités mondiales de raffinage des terres rares.

En matière de semi-conducteurs, l'Europe consomme près de 20 % de la production mondiale mais n'en fabrique que moins de 9 %. Le European Chips Act vise à porter cette part à 20 % d'ici 2030, mais les retards industriels, les contraintes financières et les tensions sur les chaînes d'approvisionnement rendent cet objectif incertain.

L'IA, pierre angulaire de la stratégie

L'intelligence artificielle occupe une place centrale dans la vision EuroStack. Aujourd'hui, environ 70 % des modèles fondamentaux d'IA générative sont développés aux États-Unis, tandis que la Chine pourrait bientôt prendre l'avantage en matière d'innovation.


Face à cette situation, le rapport appelle l'Europe à développer ses propres capacités en IA, considérée comme un levier stratégique majeur. L'objectif est de créer des plateformes d'IA souveraines et des espaces de données fédérés, afin de réduire la dépendance aux fournisseurs étrangers, de protéger la propriété intellectuelle et de positionner l'Europe comme un acteur de référence de l'IA d'intérêt général.

Les auteurs estiment que l'IA pourrait contribuer à réduire significativement l'écart d'innovation avec les grandes puissances technologiques, en diffusant ses effets dans l'ensemble de l'économie : industrie, santé, services publics, énergie.

L'Europe dispose d'ailleurs de solides compétences en la matière. La start-up française Mistral AI, par exemple, a conclu en février 2025 un partenariat stratégique avec l'opérateur télécom paneuropéen Orange, fort de près de 300 millions de clients dans le monde.

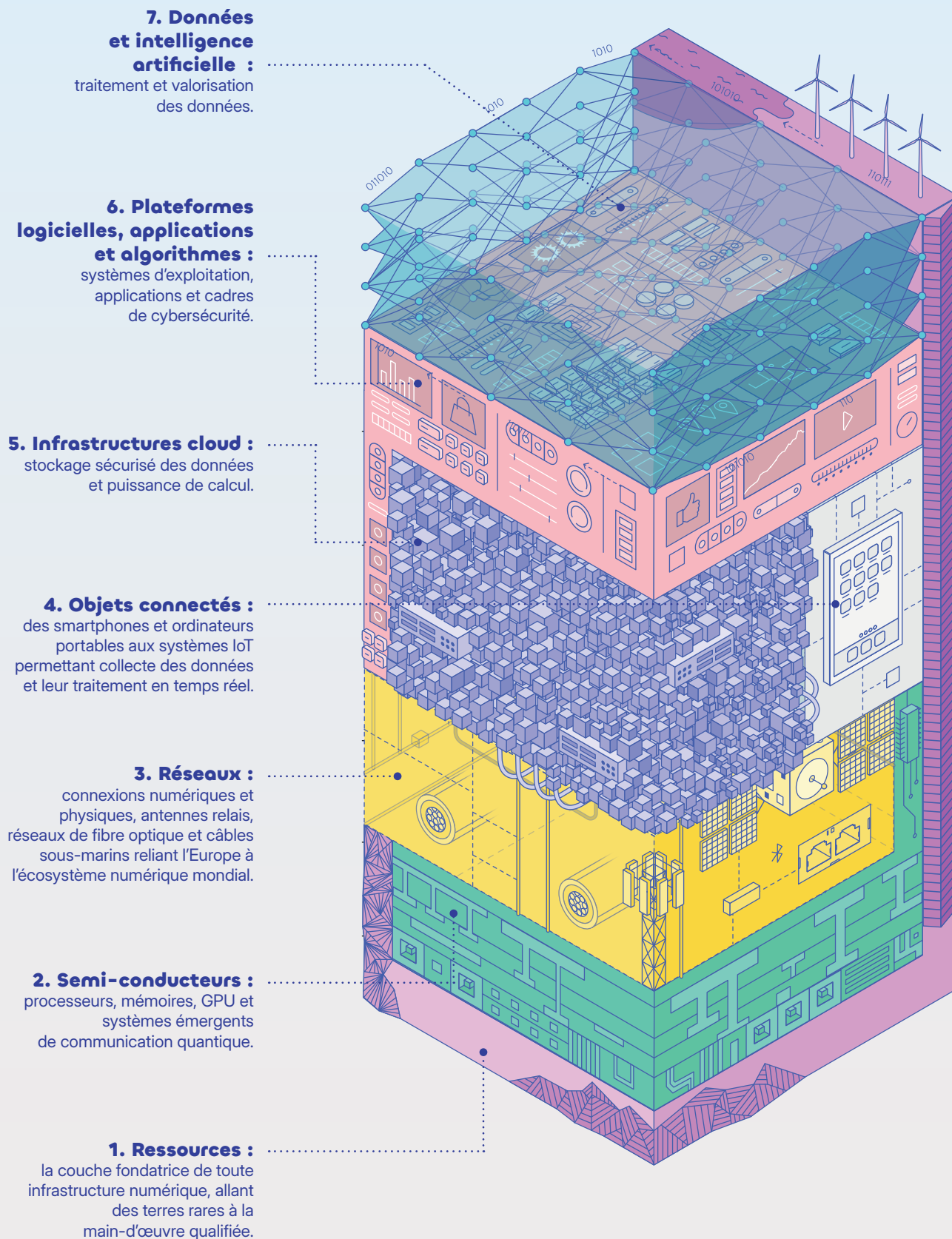
EuroStack : une question de réalisme stratégique

Pour les auteurs du rapport, EuroStack ne relève pas de l'idéalisme mais d'un réalisme stratégique assumé. L'alternative serait une Europe durablement enfermée dans une forme de colonialisme numérique, dépendante de technologies étrangères, vulnérable sur le plan économique et affaiblie dans sa capacité à défendre ses valeurs.

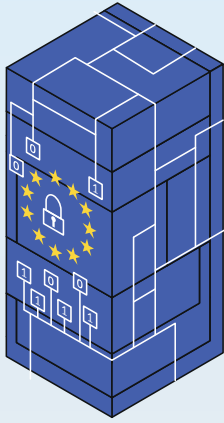
« *Nous avons les talents, nous avons les outils* », affirment-ils. Reste désormais à faire preuve de la volonté politique nécessaire pour innover et construire un avenir numérique selon des règles européennes. 

« L'Europe consomme 20 % des puces électroniques mondiales mais en produit moins de 9 %. »

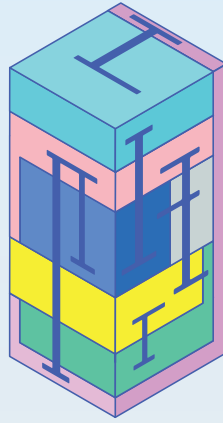
A. Un modèle à 7 couches



B. Principes directeurs



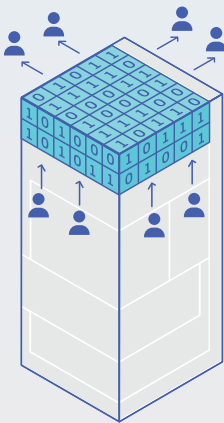
1. Souveraineté et sécurité,
afin de garantir que les infrastructures numériques critiques de l'Europe restent sous juridiction européenne, protégées par des cadres de sécurité et de respect de la vie privée intégrés dès la conception.



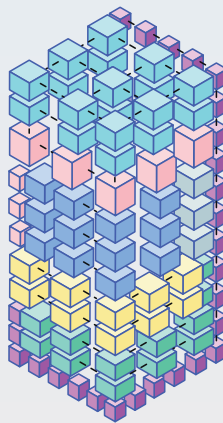
2. Dépropriétarisation et interopérabilité,
pour favoriser l'intégration au sein d'une pile technologique ouverte et fédérée, tout en réduisant la dépendance aux solutions propriétaires des grands groupes technologiques.



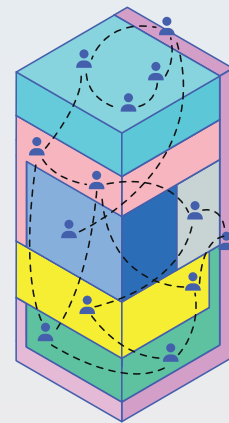
3. Durabilité,
par la construction de systèmes sobres en énergie et résilients en ressources, en ligne avec les objectifs environnementaux et climatiques de l'Europe.



4. Faire des données un « bien commun »,
traité comme une ressource partagée pour stimuler l'innovation tout en protégeant les intérêts sociétaux et les droits fondamentaux.



5. Des infrastructures souveraines décentralisées,
combinant edge computing et systèmes centralisés afin d'améliorer l'efficacité et la souveraineté des données.



6. Une gouvernance inclusive,
visant à établir des réglementations harmonisées et des mécanismes de responsabilité conciliant résilience à court terme et objectifs de long terme de l'EuroStack.

Le rapport "*EuroStack - Building a European alternative for technological sovereignty*"
est disponible en téléchargement ici :



econocom
LIVE TECH

OPS

Quand Econocom redonne à ses clients le contrôle de leur IT

— Par Econocom

Dans un contexte où les entreprises cherchent à concilier agilité, sécurité et souveraineté numérique, Econocom PSF S.A. a franchi une nouvelle étape stratégique avec le lancement d'OPS, un service de cloud management innovant intégré à sa plateforme de cloud privé Econocloud. L'objectif ? Offrir aux clients davantage d'autonomie opérationnelle, sans renoncer à l'accompagnement, à la sécurité et à l'expertise qui font l'ADN d'Econocom.

OPS, une évolution stratégique pour Econocloud

OPS n'est pas né d'un problème, mais d'une ambition claire : permettre aux clients d'Econocloud de (re)prendre la main sur leur environnement IT, tout en restant hébergés, sécurisés et accompagnés dans un cloud privé souverain. « OPS représente une étape stratégique pour notre plateforme. Avec ce nouveau service, nous offrons à nos clients encore plus de contrôle sur leur IT, tout en restant pleinement intégrés à l'écosystème Econocloud », explique **François Philippo**, CTO et Directeur PSF d'Econocom. Cette évolution s'inscrit dans une trajectoire mûrement réfléchie, initiée il y a plusieurs années, avec une exigence constante : proposer une plateforme ouverte, robuste et alignée avec les standards les plus élevés du marché.

Des rôles complémentaires

Le projet OPS repose sur une collaboration étroite entre les équipes techniques et la direction. Pour François Philippo, OPS est un jalon important du développement de l'offre Econocloud : « L'intégration d'OPS à Econocloud faisait partie de notre feuille de route depuis longtemps », dit-il. « Dès le départ, nous avons fixé des règles strictes pour l'intégration de toute nouvelle solution : ouverture, indépendance, résilience et cohérence avec notre vision du cloud privé. »

De son côté, **Ludovic Bourton**, Ingénieur systèmes au sein de l'équipe Project C Consulting, a joué un rôle clé dans l'évaluation technique : « Nous avons testé et comparé plusieurs solutions de Cloud Management Platform au fil des années », confie-t-il.

« Certaines se sont révélées trop dépendantes d'éditeurs ou d'hyperscalers, d'autres introduisaient des risques ou des contraintes incompatibles avec nos exigences. Il fallait une solution réellement ouverte et robuste. »

À qui s'adresse OPS ?

OPS est une interface sécurisée qui permet aux clients d'Econocloud d'effectuer eux-mêmes un grand nombre d'actions sur leur environnement IT. Ils peuvent gérer leur environnement et réaliser tout type d'opérations, quand ils le souhaitent, comme ils le souhaitent. Bien entendu, un minimum de connaissances IT reste nécessaire, mais l'objectif est clair : simplifier l'accès aux opérations courantes, sans exposer la complexité sous-jacente. Chaque client disposera de sa propre interface via une adresse dédiée : ops.econocloud.lu

OPS cible en priorité les managers IT, les responsables techniques et les correspondants IT. Il s'agit d'un outil pensé pour ceux qui souhaitent plus d'autonomie, sans pour autant gérer seuls une infrastructure complexe.

Les bénéfices clés pour les clients

OPS apporte des avantages concrets en offrant d'abord une véritable autonomie opérationnelle, permettant aux organisations de réaliser leurs opérations IT au moment le plus opportun pour elles. La solution se distingue également par sa flexibilité, grâce à une plateforme unifiée capable de couvrir à la fois les environnements hébergés sur Econocloud et les infrastructures



Ludovic Bourton
Ingénieur systèmes, C Consulting

François Philippo
CTO et Directeur PSF, Econocom

« on-premise ». La sécurité constitue un autre pilier essentiel, puisque l'ensemble des actions demeure strictement encadré au sein d'un environnement maîtrisé. Enfin, OPS s'appuie sur un accompagnement constant : les équipes d'Econocom restent disponibles à tout moment pour soutenir les utilisateurs. OPS ne remplace pas l'expertise humaine : il la complète.

Une innovation au service d'un cloud privé souverain

OPS marque une avancée importante pour Econocom au sein de l'écosystème des clouds privés, régulés et souverains. La solution se distingue par son ouverture et son interopérabilité, garantissant une intégration transparente dans l'environnement Econocloud. Elle s'appuie également sur un catalogue de services évolutif, appelé à s'enrichir progressivement afin de répondre aux besoins croissants des organisations. Cette approche permet d'éviter toute rupture technologique ou organisationnelle pour les clients, un point particulièrement clé dans des environnements critiques.

HPE VME, un hyperviseur de nouvelle génération

Quant à la plateforme de virtualisation sur laquelle repose OPS, le choix s'est finalement porté sur la solution VME de HPE, partenaire historique d'Econocom. Celle-ci se distingue par son ouverture technologique, son haut niveau d'interopérabilité et sa facilité de gestion, ainsi que par une roadmap étroitement alignée avec les ambitions d'Econocloud. Autre critère indispensable : VME peut également être déployée directement chez les clients qui souhaitent conserver leur propre infrastructure tout en proposant une véritable plateforme de services à leur entreprise.

Une fierté collective

Le projet OPS a été identifié très tôt comme stratégique en interne. Malgré des phases de tests longues et exigeantes, les équipes ont poursuivi leur travail avec détermination. « *Ce projet est le fruit d'un effort collectif. Les équipes, et en première ligne Ludovic, ont évalué, installé et testé de nombreuses solutions avant d'aboutir à un choix pleinement aligné avec nos exigences* », souligne François Philippo.

Où en est OPS aujourd'hui ?

OPS est déjà déployé chez plusieurs clients d'Econocom dans le cadre d'une phase pilote. Les prochaines étapes consistent à affiner la solution grâce aux retours des clients pilotes, puis à lancer son déploiement à grande échelle sur Econocloud. Dans un troisième temps, OPS intégrera le nouveau service de Gestion de Containers avant d'ajouter progressivement la gestion des services Azure, puis AWS, afin d'offrir une gestion unifiée et cohérente des environnements hybrides.

Avec OPS, Econocloud introduit une relation client plus agile, plus dynamique, là où le cloud privé est souvent perçu comme rigide. Ajoutons à cela une offre souveraine et régulée, une localisation stratégique au Luxembourg et un haut niveau de services managés : Econocloud s'impose alors comme une alternative crédible et pertinente dans le contexte actuel.

Avec OPS, les équipes IT ne subissent plus leur infrastructure : elles la maîtrisent, l'optimisent et la font évoluer au rythme de leurs projets stratégiques. 

THALES
Building a future we can all trust

Thales Luxembourg « L'expertise luxembourgeoise en cybersécurité peut s'imposer à l'échelle mondiale »

— Par Thales Luxembourg

Acteur historique de la cybersécurité au Luxembourg, Excellium a changé d'échelle en rejoignant le groupe Thales. Devenu Thales Luxembourg, l'entité s'impose aujourd'hui comme un pilier stratégique du dispositif cyber européen du groupe. Lionel THONNATTE, Directeur Luxembourg, et Xavier VINCENS, Directeur Belgique-Luxembourg, font le point sur le positionnement de l'entreprise, ses axes d'innovation et les défis à venir pour la cybersécurité.

« L'implémentation de l'IA nécessite des garde-fous stricts. »

Quel est aujourd'hui le positionnement de Thales Luxembourg dans l'écosystème national de la cybersécurité ?

LT : Avec plus de 200 collaborateurs au Luxembourg, Thales Luxembourg est depuis plusieurs années un acteur central et incontournable de la cybersécurité dans le pays. Nous assurons une couverture complète du risque cyber, allant de la surveillance 24/7 et de la détection avancée à la réponse immédiate aux incidents et à l'accompagnement stratégique. Nos équipes accompagnent un nombre croissant d'infrastructures critiques ainsi que des secteurs clés comme la finance, le transport, l'énergie ou encore la santé. Cette approche globale est aujourd'hui essentielle pour répondre à l'intensification et à la sophistication des menaces.

Qu'est-ce qui distingue votre approche de celle de vos concurrents, locaux ou internationaux ?

XV : Le groupe Thales se démarque par la qualité de ses services et par une approche complète, du conseil stratégique à l'intégration, en passant par la détection des menaces et la réponse rapide aux incidents. Nous bénéficions également d'un leadership technologique fort, notamment dans les domaines de l'intelligence artificielle et de la cryptographie post-quantique. Notre force repose aussi sur nos équipes locales : des experts reconnus, profondément ancrés dans l'écosystème luxembourgeois, capables d'accompagner les organisations avec une expertise pointue et une compréhension fine de leurs enjeux spécifiques.

Pourquoi le Luxembourg constitue-t-il un ancrage stratégique pour vos activités cyber ?

LT : Le Luxembourg dispose de nombreux atouts : une position centrale en Europe, un cadre réglementaire avancé — RGPD, NIS2, stratégie nationale de cybersécurité — et un écosystème financier et technologique dense. Ce contexte nous aide à attirer des talents et à faire grandir nos équipes. Les infrastructures critiques présentes dans le pays, comme les data centers ou les supercalculateurs, ainsi que le réseau d'acteurs publics et privés innovants, constituent un environnement idéal pour développer et déployer des solutions de cybersécurité à forte valeur ajoutée.

Comment Thales s'implique-t-il concrètement dans l'écosystème luxembourgeois ?

LT : Notre engagement est multiple. Sur le plan de la formation, nous accompagnons les étudiants du BTS Cybersecurity du Lycée Guillaume Kroll afin de contribuer au développement des futurs talents. Nous sommes également impliqués dans des partenariats de recherche avec le SnT autour de projets innovants liés à l'intelligence artificielle. Enfin, nous jouons un rôle clé au sein de GovSat, la coentreprise publique-privée formée par le gouvernement luxembourgeois et SES, qui renforce les capacités de communications sécurisées du pays.

Quel a été l'impact de l'intégration d'Excellium au sein du groupe Thales, au Luxembourg et au-delà ?

XV : L'intégration d'Excellium a clairement été un tournant majeur. Elle a donné lieu à un enrichissement mutuel. Excellium a apporté une expertise renforcée dans les métiers du SOC et de la réponse à incident, en particulier pour la verticale finance. Le SOC luxembourgeois est ainsi devenu la référence du groupe pour les activités liées à ce secteur.

De son côté, Thales nous a permis de renforcer nos capacités humaines et technologiques, notamment grâce au renseignement sur les menaces cyber et à l'expertise OT, essentielle pour accompagner nos clients industriels. Nous observons également une évolution de notre positionnement, avec des services désormais délivrés au gouvernement et dans le domaine de la défense, en capitalisant sur l'expertise unique du groupe dans la protection des infrastructures critiques, de l'OTAN et des institutions européennes.

D.



Lionel Thonnatte
Directeur Luxembourg, Thales

Xavier Vincens
Directeur Belgique-Luxembourg, Thales

Comment cette intégration a-t-elle été vécue par les équipes locales ?

LT : Elle a été globalement bien perçue et vécue comme une opportunité de renforcer notre position sur le marché. Le modèle organisationnel a évolué vers davantage de collaboration internationale et une gouvernance renforcée sur les projets d'envergure, tout en conservant l'agilité et l'expertise locale. Cette intégration ouvre également de nouvelles perspectives de carrière, avec des mobilités internes facilitées au sein du groupe et des parcours professionnels plus riches et évolutifs.

Quels seront, selon vous, les grands défis de la cybersécurité à l'horizon 2026 ?


LT : Le premier défi reste l'attraction et la rétention des talents. Sur le plan technologique, la priorité sera double : sécuriser l'intelligence artificielle et utiliser l'IA pour renforcer la cybersécurité. L'extension des périmètres IT vers l'OT constitue également un enjeu majeur, nécessitant une meilleure compréhension des métiers de nos clients. Enfin, l'automatisation restera essentielle pour maintenir un haut niveau de qualité de service.

Comment Thales articule-t-il innovation technologique et cybersécurité de confiance ?

LT : L'innovation est au cœur de la stratégie du groupe, avec des investissements soutenus en R&D et plus de 21.000 brevets. En intelligence artificielle, Thales a franchi plusieurs étapes clés pour développer une « IA de confiance », notamment avec la plateforme cortAlx. L'implémentation de l'IA nécessite cependant des garde-fous stricts. Les agents IA doivent évoluer dans des environnements contrôlés et ne peuvent agir de manière totalement autonome. C'est dans cette logique que nous développons et proposons plusieurs services.

XV : Concrètement, l'IA est déjà utilisée par notre CSIRT pour identifier automatiquement des groupes Telegram partageant des informations sensibles ou pour enrichir les alertes du SOC avec une mise en contexte avancée. Nous travaillons également sur des SOC plus autonomes, afin de permettre aux analystes de se concentrer sur la recherche avancée et la prise de décision.

La nomination de Christophe Bianco au niveau du groupe Thales a marqué les esprits. Quel message cela envoie-t-il ?

XV : À travers cette nomination, c'est le travail des équipes locales qui est reconnu. Elle envoie un message clair : l'expertise luxembourgeoise en cybersécurité peut s'imposer à l'échelle mondiale. Pour Thales, cela illustre la réussite d'une intégration où l'agilité issue de l'esprit start-up renforce la puissance industrielle du groupe, contribuant ainsi à la souveraineté numérique européenne. 

« Le SOC luxembourgeois est aujourd'hui la référence du Groupe pour le secteur financier. »

+200 experts en cybersécurité au Luxembourg

Couverture complète du risque cyber : détection, réponse à incident, conseil stratégique

SOC luxembourgeois devenu centre d'excellence du Groupe Thales pour le secteur financier

+21.000 brevets détenus par le groupe Thales

1,3 milliard € investis en R&D autofinancée en 2025

Présence continue de Thales parmi les Clarivate Top 100 Global Innovators

AI Made in Europe: Is Genuine European Artificial Intelligence Still Possible?

— By Michaël Renotte

▶TR/010N ▶TR/01▶03
▶TR/010N ▶TR/01▶03

▶RS/0211 SEARCH... A01
▶RS/0211 SEARCH... A01

▶▶▶▶

▶TR/01▶03
▶TR/01▶03

▶SEARCH▶TR/01▶03
▶SEARCH▶TR/01▶03

“The dominance of non-European foundation models represents one of the most acute strategic challenges. The majority of large-scale generative AI models — the kind that increasingly serve as general-purpose engines for innovation — have been developed by US-based companies.”

Across Europe, the concept of “sovereign AI” has become a central theme in debates about technological autonomy and competitiveness. But can artificial intelligence truly be European if the data, the models, the infrastructure and even the chips it runs on remain largely controlled elsewhere? At a time when AI is rapidly becoming the backbone of economic competitiveness, public services and geopolitical power, the question is no longer theoretical. It goes to the heart of Europe’s ability to shape its own digital future.

The Promise — and the Paradox — of European AI

On paper, Europe has much going for it. The EU boasts world-class research institutions, a strong industrial base, deep expertise in sectors such as manufacturing, healthcare and energy, and a regulatory framework that puts ethics, privacy and public interest at the centre of technological development.

Yet despite this potential, Europe remains structurally dependent on non-European actors at almost every critical layer of the AI value chain. From data and cloud infrastructure to foundation models and GPUs, the continent relies heavily on technologies designed, owned and operated elsewhere — primarily in the United States, and increasingly in China.

This creates a paradox: Europe wants AI aligned with its values, but lacks control over the technical foundations on which that AI is built.

Data: The Value Gap

Data is often described as the fuel of AI, and Europe is anything but data-poor. Public administrations, healthcare systems, industrial platforms and research institutions generate vast quantities of high-quality data every day.

The problem is not availability, but fragmentation and control. European data is scattered across national borders, locked into incompatible systems, or hosted on non-European cloud platforms. Even when the data originates in Europe, its processing, storage and monetisation frequently take place under the jurisdiction of foreign providers. →

►RS:/011
►RS:/011

►RS:/0211TR
►RS:/0211TR

Initiatives such as sectoral data spaces, data-sharing frameworks and the notion of data as a common good aim to address this imbalance. But without sovereign infrastructure and interoperable platforms at scale, Europe risks remaining a raw-data exporter rather than a value creator.

Foundation Models Built Elsewhere

The dominance of non-European foundation models represents one of the most acute strategic challenges. The majority of large-scale generative AI models — the kind that increasingly serve as general-purpose engines for innovation — have been developed by US-based companies.

Training such models requires vast datasets, massive compute power and deep financial resources. Europe has pockets of excellence and promising challengers, but scaling from research-grade models to globally competitive foundation models remains extraordinarily difficult.

As a result, many European companies and public institutions build applications on top of foreign models, rather than developing and controlling the models themselves. This creates long-term dependency, raises questions around intellectual property, and limits Europe's ability to define how AI systems evolve.

The Cloud Dependency Trap

AI does not exist without infrastructure. Training, deploying and running modern AI systems depends on hyperscale cloud platforms capable of delivering elastic compute, storage and networking at global scale.

Here, Europe's dependence is stark. A small number of non-European hyperscalers dominate the European cloud market, providing the backbone on which much of Europe's AI innovation runs. European cloud providers exist, but their scale remains limited by comparison.

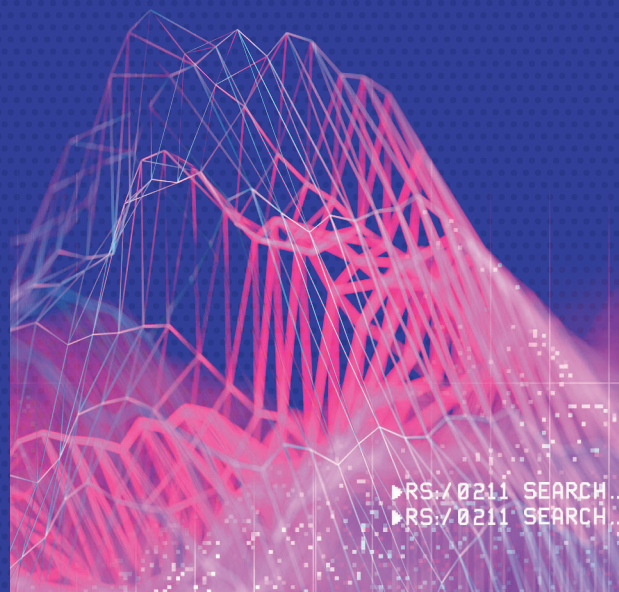
This concentration creates both economic and strategic risks. Pricing power, contractual asymmetries, jurisdictional exposure and the potential misalignment of interests all limit Europe's room for manoeuvre. Without competitive, trusted and scalable European cloud infrastructure, ambitions for sovereign AI remain constrained.

GPUs: The Hidden Bottleneck

Perhaps the least visible — yet most critical — dependency lies at the hardware level. Advanced AI depends on specialised processors, notably GPUs and accelerators, which are overwhelmingly designed and produced outside Europe.

Access to these chips has become a geopolitical issue in its own right, shaped by export controls, supply-chain disruptions and strategic competition between global powers. Europe consumes a significant share of global compute capacity, but produces only a fraction of the hardware it relies on.

D.



This dependence creates a structural bottleneck. Even the best European models and data strategies ultimately run on non-European silicon, limiting Europe's ability to scale AI independently or respond to external shocks.

Can Europe Close the Gap?

Building genuinely European AI does not imply total self-sufficiency. In a globalised digital economy, complete autonomy is neither realistic nor desirable. The real challenge lies in strategic capability: ensuring that Europe controls enough of the AI stack to retain meaningful freedom of choice.


Achieving this will require coordinated investment across all layers of the AI value chain. Europe must develop interoperable, cross-border data spaces governed by European rules, while simultaneously supporting the emergence of European foundation models aligned with public-interest objectives. At the same time, it needs competitive cloud and edge computing infrastructures capable of supporting AI at scale, as well as long-term industrial strategies for semiconductors and AI accelerators to reduce critical hardware dependencies.

Crucially, these efforts must be pursued in a coherent and coordinated manner. Fragmented national initiatives will not be sufficient to counterbalance global hyperscalers operating at continental scale.

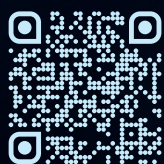
AI as a Political Choice

Ultimately, the question of European AI is not just technical or economic — it is political. Who decides how AI systems are trained? Who controls the infrastructure they depend on? Who captures the value they generate?

If Europe fails to address these questions, it risks becoming a rule-setter without real leverage: strong on regulation, weak on execution. Conversely, if it succeeds in building strategic capabilities across data, models and infrastructure, Europe could offer a distinct third model of AI — neither driven solely by Big Tech oligopolies nor by state-centric control.

Whether AI Made in Europe remains a realistic ambition will depend less on slogans than on sustained investment, industrial cooperation and political resolve. The window of opportunity is still open — but it is narrowing fast. 

THE DOTS
STUDIO #
Shows & Podcasts



The Dots launches its podcasts:
unique formats to discover

- Kamel Sans Filtre: Join an open conversation with Kamel Amroune, where sensitive topics around tech will be discussed without beating around the bush.
- 90 Seconds Outside: The challenge? Introduce yourself and answer professional questions in record time. A short, impactful, and efficient immersion!

Ready to try the experience? Come record in our brand new studio. Customizable formats according to your needs.

Contact us to learn more!

D. +352 20 60 29 410



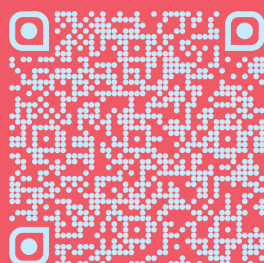
Quand la souveraineté technologique passe par l'ERP

— Par Ainos

La souveraineté technologique européenne est habituellement abordée sous l'angle des infrastructures, du Cloud ou de la réglementation. Pourtant, elle se joue aussi à un niveau très concret : celui des systèmes applicatifs critiques utilisés au quotidien par les entreprises.

« L'ERP reste avant tout un outil de structuration et de pilotage de l'entreprise. Mais, par la nature des données qu'il traite et par son rôle central, il devient également un élément structurant des choix de souveraineté technologique. »

Pour en savoir plus,
scannez le QR code :



[P]armi ceux-ci, l'ERP occupe une place centrale. Il structure la gestion financière, les opérations, la chaîne logistique et le reporting. Il concentre également une part significative des données sensibles de l'entreprise. Le choix d'un ERP engage donc bien plus que des considérations fonctionnelles : il conditionne la localisation des données, les responsabilités opérationnelles et le cadre juridique applicable.

C'est dans cette optique qu'Ainos a déployé Microsoft Dynamics 365 Business Central en s'appuyant sur des datacenters relevant de l'écosystème du Groupe POST et situés au Luxembourg. Cette approche vise à proposer un ERP moderne, tout en répondant aux enjeux européens de contrôle, de conformité et de pérennité.

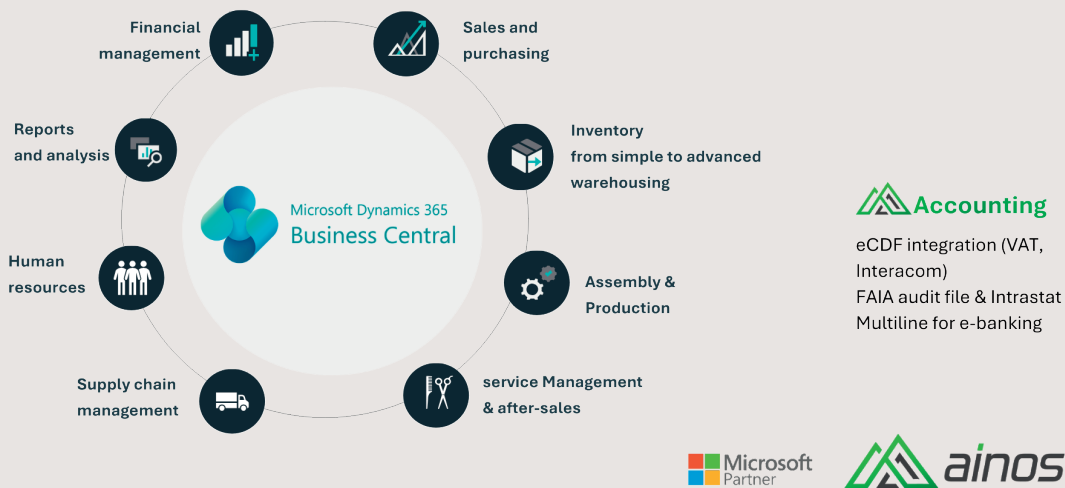
Le Luxembourg comme environnement d'hébergement pour un ERP critique

Le Luxembourg dispose d'un positionnement particulier en Europe en matière d'infrastructures numériques. Le pays combine des datacenters certifiés et opérés localement, un cadre réglementaire clair et stable, avec une forte expertise en matière de sécurité, de conformité et de services financiers.

Dans le cas d'un ERP, ces éléments sont déterminants. Héberger Business Central dans des infrastructures localisées au Luxembourg permet de maintenir les données de gestion au sein de l'Union européenne, tout en bénéficiant d'un haut niveau de disponibilité et de gouvernance.

Ce choix s'inscrit également dans une dynamique plus large, marquée par l'annonce par Microsoft du lancement d'une offre cloud étendue au Luxembourg, en collaboration avec DEEP by POST Luxembourg. Cette initiative confirme l'intérêt croissant pour des modèles cloud s'appuyant sur des infrastructures européennes, capables de répondre à des exigences de souveraineté sans renoncer aux standards technologiques internationaux.

Complete End-to-End Business Management with Business Central



Dynamics 365 Business Central : structurant et évolutif

Dynamics 365 Business Central est un ERP conçu pour les PME et les entreprises de taille intermédiaire, avec une approche modulaire et évolutive. Il couvre notamment les ventes et les achats, la gestion des stocks, la production et l'assemblage, la gestion des services et du service après-vente, la gestion de la chaîne logistique, les ressources humaines ainsi que les rapports et les analyses. Son intégration native avec l'écosystème Microsoft - Microsoft 365, Power Platform, Azure - permet de connecter les processus de gestion aux outils collaboratifs et décisionnels, tout en conservant une architecture cohérente.

Dans le contexte luxembourgeois, ce socle standard est complété par Ainos Accounting, une extension développée pour répondre aux spécificités comptables et fiscales locales. Elle intègre, en autres fonctionnalités, la gestion de l'intégration eCDF, FAIA et Intrastat, en plus de la facturation électronique.

Cette approche permet de limiter les développements spécifiques, tout en assurant la conformité réglementaire et la maintenabilité de la solution sur le long terme.

Une approche pragmatique


La souveraineté technologique ne repose pas sur un critère unique, mais sur une combinaison de choix : localisation des données, maîtrise des infrastructures, gouvernance des systèmes et capacité d'évolution.

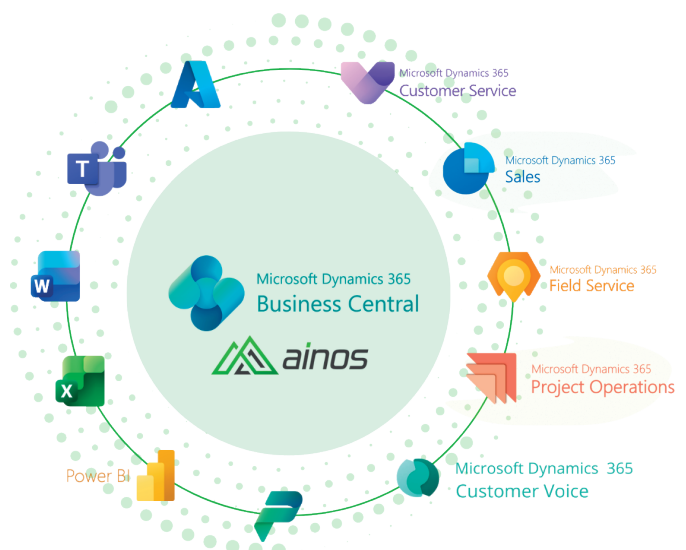
Le déploiement de Business Central au Luxembourg illustre une approche pragmatique de ces enjeux. Il s'agit moins d'opposer cloud international et souveraineté européenne que de construire des architectures hybrides et maîtrisées, capables de répondre à la fois aux exigences réglementaires et aux besoins opérationnels des entreprises.


Dans un contexte où les ERP deviennent de plus en plus interconnectés et stratégiques, cette capacité à garder le contrôle sur les données et les processus constitue un facteur clé de résilience.

Un ERP moderne dans un cadre souverain

L'ERP reste avant tout un outil de structuration et de pilotage de l'entreprise. Mais, par la nature des données qu'il traite et par son rôle central, il devient également un élément structurant des choix de souveraineté technologique.

En s'appuyant sur Dynamics 365 Business Central, des datacenters luxembourgeois et l'écosystème du Groupe POST, Ainos illustre comment il est possible de déployer un ERP moderne tout en intégrant des contraintes de localisation, de conformité et de gouvernance propres au contexte européen. 



A portrait of a middle-aged man with dark hair and a slight smile, wearing a dark suit jacket over a light-colored shirt. The background is a solid light blue. The entire image is overlaid with a semi-transparent blue filter.

« La technologie n'est jamais neutre.
Elle reflète les choix, les points de
tension et les priorités du business. »

IT Director EMEA chez Ampacet

L'entretien

« Convaincre, former, transformer » Le leadership IT selon Roberto De Gori :

— Par Michaël Renotte

À mesure que les organisations industrielles gagnent en complexité, la technologie s'impose comme une colonne vertébrale stratégique. IT Director EMEA chez Ampacet Corporation et professeur de Gestion de la Technologie et de l'Innovation, Roberto De Gori incarne cette mutation du rôle de l'IT, de service de support à acteur structurant de la performance, de l'innovation et du changement. Désigné ambassadeur de la communauté Tech luxembourgeoise pour l'année 2026, THECIO26, lors du dernier TNT Symposium, il revient sur un parcours façonné par la gestion de la complexité, partage sa vision d'une IT au cœur de l'industrie et esquisse les contours d'un engagement collectif au service de l'écosystème technologique luxembourgeois.

Lorsque Roberto De Gori évoque ses débuts, il insiste sur l'absence de trajectoire toute tracée. À 17 ans, sélectionné parmi ses camarades pour effectuer un stage dans une entreprise automobile en Argentine, il découvre l'entreprise par ses fonctions administratives, sans intention particulière de s'orienter vers l'informatique. « À ce stade, je n'avais aucune vision de long terme », se souvient-il. « C'était une première immersion dans le monde professionnel, l'occasion de comprendre comment une organisation fonctionne au quotidien. »

Le tournant intervient presque par hasard, lorsqu'on lui propose de rejoindre l'équipe informatique au support utilisateur. Un poste souvent considéré comme une porte d'entrée technique, mais qui révèle à ses yeux une réalité plus profonde. « Comme beaucoup, j'ai commencé par le help desk », explique-t-il. « Mais j'y ai découvert quelque chose d'essentiel : l'IT est au croisement de tous les métiers. Elle touche tout le monde, tous les processus, toutes les frustrations aussi. »

À l'époque, Roberto entame des études de littérature. Progressivement, il perçoit le décalage entre son univers académique et les exigences techniques de son travail. « Mon quotidien professionnel exigeait des compétences que je n'avais pas encore et que je ne pouvais acquérir par moi-même », reconnaît-il. « J'ai compris que je ne pourrais pas avancer sans réaligner mes études avec la réalité du terrain. » Deux ans plus tard, il opère un virage

définitif vers l'IT. « C'est là que ma vie académique et ma vie professionnelle se sont enfin alignées », constate-t-il, « et que j'ai commencé à construire une identité professionnelle cohérente. »

Apprendre à maîtriser la complexité

À 19 ans, Roberto quitte le support pour intégrer une société de conseil spécialisée dans l'implémentation de solutions ERP. Le contexte est alors particulièrement exigeant : les entreprises se lancent massivement dans la digitalisation de leurs processus, souvent sans disposer des compétences internes nécessaires. « C'était l'essor des ERP », rappelle-t-il. « Le marché manquait de profils, et nous devions être capables de couvrir l'ensemble des modules, de la finance à la supply chain, en passant par le CRM ou la business intelligence. »

Mais au-delà des outils, c'est une école de la complexité organisationnelle. « Nous intervenons dans des métiers extrêmement variés : industrie, assurance, finance, juridique, transport. Très vite, j'ai compris que la technologie n'est jamais neutre. », dit-il. « Elle reflète les choix, les points de tension et les priorités du business. »

Pendant quatorze ans, Roberto évolue dans le conseil, passant de l'analyse fonctionnelle au pilotage de programmes de transformation d'envergure. Cette expérience forge sa capacité à dialoguer avec les métiers, à arbitrer entre contraintes parfois contradictoires et à

structurer des environnements technologiques durables. *« Le conseil m'a appris que l'IT n'est pas un produit fini », résume-t-il. « C'est un système vivant, qui doit rester aligné avec des organisations en perpétuelle évolution. »*

Quand l'IT devient stratégique

À 32 ans, Roberto rejoint un grand groupe sud-américain de services sportifs. Il n'y entre pas directement comme CIO, mais comme Technology Manager. Une position intermédiaire qu'il considère aujourd'hui comme décisive. *« Je n'ai pas commencé directement comme CIO », précise-t-il. « Il a fallu démontrer, expliquer, convaincre, avec beaucoup de pédagogie, que l'IT devait être présente là où se prennent les décisions. Même si cela n'allait pas de soi à l'époque, il est clair aujourd'hui que la technologie doit soutenir et renforcer la stratégie business », insiste-t-il. « Elle ne peut pas fonctionner en silo ou comme simple support. »*

« L'IT peut créer de nouveaux modèles économiques et redéfinir la proposition de valeur d'une entreprise. »

Une fois CIO, Roberto prend pleinement conscience du potentiel transformateur de la technologie. *« C'est à ce moment-là que j'ai compris jusqu'où l'IT pouvait réellement mener une entreprise — et surtout ses équipes », confie-t-il. Et, progressivement, par les résultats obtenus et par une capacité à traduire les enjeux business en leviers technologiques, l'IT obtient un siège au Conseil d'administration de l'entreprise.*

Un moteur direct de création de valeur

Cette prise de conscience se traduit par des initiatives concrètes, qui dépassent la simple optimisation des processus existants. Dans un groupe exploitant des salles de sport physiques dans plusieurs pays d'Amérique latine, Roberto pilote la création d'une salle de sport virtuelle. *« Cette plateforme est devenue une nouvelle ligne d'activité à part entière », explique-t-il. « Avant le Covid, et à cette échelle, c'était clairement pionnier dans la région. »* Il dirige également le développement d'une chaîne de salles de sport low-cost, fortement automatisée et pilotée par la technologie. *« Aujourd'hui, cela paraît presque évident », dit-t-il. « Mais il y a huit ans, sur ce marché, c'était une véritable rupture. »*

Ces projets confirment sa conviction que la technologie peut être un moteur direct de création de valeur. *« L'IT ne doit pas seulement optimiser l'existant, elle peut créer de nouveaux modèles économiques et redéfinir la proposition de valeur d'une entreprise », affirme-t-il.*

Effacer la frontière entre IT et OT

À 40 ans, estimant qu'il s'agit peut-être de la dernière occasion de vivre une expérience professionnelle à l'étranger, Roberto accepte une opportunité au Luxembourg. *« Ma famille et moi pensions partir pour un an », raconte-t-il. « Finalement, nous sommes tombés amoureux du pays. »*

Chez Ampacet, il prend la direction des systèmes d'information pour la région EMEA. Très rapidement,

la gouvernance technologique évolue et son périmètre s'élargit à l'Operational Technology. *« La frontière entre IT et OT s'estompe », analyse-t-il. « Aujourd'hui, la transformation concerne l'ensemble des opérations, et en particulier la production industrielle. »* Digitalisation des lignes de production, déploiement de robots, automatisation des entrepôts via des véhicules industriels autonomes : l'IT d'Ampacet devient la colonne vertébrale du système industriel. *« Nous ne gérons plus uniquement des infrastructures ou des logiciels », dit-t-il. « Nous mettons en place des leviers directs de performance, de qualité et de continuité opérationnelle. »*

Dans ce contexte, la gouvernance devient un facteur clé. *« L'enjeu n'est pas de multiplier les technologies », souligne-t-il, « mais de les maîtriser, de les intégrer et de les aligner durablement avec le business. »* L'intelligence artificielle ouvre également un nouveau chapitre. *« L'IA n'est pas un effet de mode », affirme-t-il. « Elle devient un levier d'automatisation utile, notamment pour la planification et l'optimisation industrielle. En cette matière, l'automatisation de nos plannings de production, en projet pour l'année 2026, constituera un chantier structurant. »*

Empowerment

Pour Roberto De Gori, aucune transformation technologique ne peut réussir sans une transformation humaine. Son mode de leadership repose sur l'empowerment. *« Être CIO, c'est créer un cadre de confiance, accompagner, transmettre, et permettre aux équipes de devenir autonomes et reconnues », explique-t-il. Chez Ampacet, les équipes IT sont devenues des partenaires à part entière des métiers. « Elles sont aujourd'hui des références internes, des ambassadeurs capables de porter à la fois les outils et les méthodes de transformation », commente-t-il.*

L'éducation et la montée en compétences constituent un autre pilier de son engagement. *« Dans un monde où les technologies — et l'IA en particulier — évoluent à une vitesse fulgurante, la formation en continu devient une évidence, presque un devoir moral », estime-t-il. Cette conviction dépasse le cadre de l'entreprise. Roberto enseigne dans le programme MBA de l'Université de Palermo, à Buenos Aires, où il transmet sa vision de la gestion de la technologie et de l'innovation.*

La force du Luxembourg : sa taille humaine

Installé depuis 5 ans au Luxembourg, le CIO d'Ampacet s'investit activement dans l'écosystème local, principalement à travers ses activités professionnelles. Dans un premier temps, le Digital Innovation Hub — le centre d'innovation digital pour les entreprises manufacturières — lui a offert une plateforme pour partager des projets d'innovation menés chez Ampacet. *« Par la suite, grâce à The Dots, j'ai noué des liens avec d'excellents collègues issus d'autres entreprises, dans un environnement fondé sur l'échange », raconte-t-il. « Parallèlement, les liens entre Ampacet et la FEDIL m'ont permis de renforcer mes interactions*

Chez Ampacet, les équipes IT sont devenues des partenaires à part entière des métiers.

« Pour Roberto De Gori, aucune transformation technologique ne peut réussir sans une transformation humaine. Son mode de leadership repose sur l'empowerment. Être CIO, c'est créer un cadre de confiance, accompagner, transmettre, et permettre aux équipes de devenir autonomes et reconnues. »

avec le monde industriel. Pas à pas, j'ai ainsi ouvert des portes et noué des relations avec de nombreuses figures influentes et inspirantes. »

« Je sais que je peux offrir davantage », confie-t-il. « En tant que THECIO26, mon engagement est de faciliter et de renforcer les échanges entre les membres, tout en contribuant au développement et au rayonnement de la communauté. » L'enjeu, explique-t-il, est de faire en sorte que la communauté Tech luxembourgeoise parle plus fort, plus clairement, et surtout plus largement, de manière à embarquer des publics qui ne se reconnaissent pas spontanément dans les cercles IT. « Il s'agit d'inspirer d'autres acteurs de l'écosystème — des CEOs, des entrepreneurs, des étudiants — à utiliser la technologie comme un levier de transformation. »


Dans sa perspective, le Luxembourg apparaît comme un terrain particulièrement propice : un pays à taille humaine, où les connexions se font vite et où l'impact des initiatives se voit, se mesure, se transmet. « La taille humaine du pays est une force », relève-t-il. « Ici, l'impact des initiatives est visible. Cela crée une responsabilité supplémentaire. » Pour Roberto De Gori, c'est précisément cette combinaison qui peut permettre au Grand-Duché de jouer un rôle plus actif. « Le Luxembourg dispose de tous les atouts nécessaires pour rejoindre le cercle restreint des nations qui comptent dans l'innovation », considère-t-il. « Et je suis convaincu que nous devons viser cet objectif, parce que notre avenir en dépend en partie. »

Des chantiers ambitieux

Roberto De Gori évoque d'abord des chantiers très concrets. Pour lui, il importe tout d'abord de renforcer les liens entre des leaders technologiques venus d'horizons différents — grandes entreprises, startups, monde académique. « Il faut décloisonner, faire circuler les idées plus vite, créer des passerelles là où il n'y en a pas encore », insiste-t-il.

C'est dans cet esprit qu'il a choisi de s'impliquer dans la promotion et le développement du CIO Club créé et

animé par The Dots, qu'il décrit comme « un espace pensé par et pour les CIOs, les tech leaders et les experts ». À travers des rencontres mensuelles et une toute nouvelle plateforme digitale, le club permet des échanges de pair à pair dans un cadre de confiance et de confidentialité. « L'idée est de créer des liens durables, partager des expériences très concrètes et faire émerger des initiatives utiles pour l'écosystème », résume-t-il.

Mais l'enjeu ne s'arrête pas à la génération actuelle de décideurs. Roberto De Gori insiste aussi sur l'importance de créer des passerelles avec les futurs professionnels de l'IT. « Attirer des talents, c'est une chose. Les faire grandir, les accompagner et leur donner envie de s'investir localement, c'en est une autre », dit-il. D'où, selon lui, la nécessité de développer des initiatives de mentorat et de coaching portées par des leaders IT engagés, capables de transmettre, d'ouvrir des portes et de diffuser une véritable culture de l'exécution. 

« Il s'agit d'inspirer d'autres acteurs de l'écosystème à utiliser la technologie comme un levier de transformation. »





Fabrizio Heitzmann
Sales Manager, Nutanix Luxembourg

NUTANIX

Nutanix: Simplifying infrastructure to unleash innovation

— By Nutanix

With the rise of generative AI, the expansion of multicloud strategies, and the growing need to unify increasingly complex environments, Nutanix champions a simple and consistent approach. Fabrizio Heitzmann, Sales Manager at Nutanix Luxembourg, discusses the expectations of local organizations, the key role of distributed hybrid infrastructure, and the power of strategic partnerships in navigating this new era of cloud.

Fabrizio, can you briefly introduce your role at Nutanix?

"I'm the Sales Manager for Nutanix Luxembourg, a local entity we launched eight years ago. Since then, we've grown significantly and built a steady customer base. This growth reflects both the Luxembourg market's ability to adopt modern technologies rapidly and our own capacity to support that growth. Nutanix has been a trailblazer in infrastructure modernization. Our initial focus was on hyperconvergence, but we have since evolved far beyond that. Of course, we still keep hyperconvergence at our core as companies of all sizes turn to us for solutions."

How would you describe the current state of the IT market in Luxembourg? What major changes have you seen in recent years around cloud, AI, or digital sovereignty?

"Luxembourg used to be seen as a conservative market, largely driven by the financial sector. Over the past eight years, it has significantly evolved — we've gone from a cautious market to a driving force, where organizations actively want to challenge the status quo."

Several factors have accelerated this shift: the pandemic, the evolution of cloud models, the rise of artificial intelligence, and the need for businesses to improve productivity and drive innovation. AI, in particular, presents many challenges — it demands infrastructure that can handle new workloads, process large volumes of data, and integrate with existing systems. Meanwhile, many companies want to keep their valuable data on-prem, which adds another layer of complexity of digital transformation strategies.

We're also seeing a surge in **replatforming** and containerization. Clients want to modernize, automate, and scale without added complexity.

Across Europe, and especially in Luxembourg, there's no lag. On the contrary, AI initiatives are booming, and more and more companies are reaching out to us to support these transformations."



Nutanix was named a leader in the 2025 Gartner Magic Quadrant for Distributed Hybrid Infrastructure. What does this recognition mean for Nutanix, and how does the DHI approach address multicloud challenges?

"This recognition validates a vision we've championed for over a decade. Nutanix pioneered hyperconverged infrastructure, and our model has always been aligned with what cloud giants like Google or AWS deploy, a simple, scalable, uniform platform that runs anywhere.

The **DHI approach** directly addresses the current challenge of multicloud fragmentation. Today, each cloud operates under different models, which leads to complexity and slows down innovation. Nutanix offers a single, consistent platform to run infrastructure — whether on-prem, in the public cloud, or at the edge — using one unified model.

This consistency simplifies operations and allows businesses to focus on delivering value, rather than stitching together disparate environments."

Nutanix's latest Global Public Sector Enterprise Cloud Index Report highlights how generative AI is transforming IT systems. How are you seeing this shift play out in Luxembourg and across Europe?

"Generative AI is a game-changer. It's a branch of AI that enables systems to transform, process, or generate content from enterprise data. Adoption is growing rapidly, and organizations are increasingly asking us how to adapt their infrastructure to support these workloads.

The key challenge is data. AI only works if you have infrastructure capable of collecting, structuring, and making relevant data accessible. Integration is another hurdle: legacy systems must coexist and communicate with new AI initiatives."

In your view, what are the main barriers to adopting generative AI in infrastructure?

"The first two aren't technical, they're human and organizational. The human barrier is fear: fear that AI will replace jobs or disrupt workflows too quickly. The organizational barrier involves the need to adapt processes, roles, and data governance models.

Only after that comes the technical challenge. Launching AI initiatives often requires rethinking infrastructure fundamentals, ensuring it meets performance, scalability, storage, and security needs.

While human and organizational transformation is an internal challenge for organizations, Nutanix delivers the infrastructure platform that enables efficient development, deployment, and scaling of AI projects."

How does Nutanix support clients in integrating AI into hybrid environments?

"Our goal is to deliver the simplest possible foundation for managing all AI use cases. In practice, that means providing a

"In Luxembourg, we've moved from a conservative market to a driving force"

unified infrastructure that scales fast, supports accelerators like NVIDIA GPUs, and is flexible enough to integrate AI models while adapting to each client's needs.

We offer a platform that streamlines existing systems, simplifies management, and enables organizations to build AI initiatives on top of their current technologies. The goal is to reduce complexity, accelerate time-to-value, and let teams focus on innovation."

This year, Nutanix strengthened several partnerships, with AWS, Google, NVIDIA, Pure Storage, Omnisia Horizon and DEEP, your first 'Premier Partner' in Luxembourg. What's the strategy behind these alliances, and what do they offer your clients?

"Our strategy is simple: offer maximum freedom of choice. Clients should be able to adopt the technologies that suit them, without being locked into proprietary or restrictive models.


Partnerships with AWS, Google, NVIDIA, or Pure Storage reflect this. NVIDIA enhances the power of essential AI GPUs, while Pure Storage and Dell help integrate various storage models and architectures. AWS and Google further strengthen Nutanix's multicloud openness.

In Luxembourg, local partnerships are key. We work with several partners in the country, and our collaboration with DEEP — the country's first Premier Partner — is a great example: local partners are both users and advocates of our technology, offering a high level of expertise and value-added services. For large-scale projects — migrations, modernization, app compatibility — that local expertise is a major asset.

These are strong, committed partnerships that ensure exceptional service quality. That's a core part of the Nutanix identity."

If you had to summarize Nutanix's vision for the coming years, what would it be?

"Our vision is **simplicity**. We want to keep simplifying infrastructure so it can support a wide range of use cases, from traditional virtualization to cutting-edge AI models. We believe we've made the right technological bets, especially in backing hyperconvergence and hybrid multicloud.

Above all, we stay focused on two things: user experience and customer experience. Because beyond the technology, those are what truly define the value and longevity of a platform." 

Souveraineté numérique

Comment réduire

la dépendance

aux constructeurs

informatiques

sans fragiliser les

infrastructures

européennes

evernex
IT life services

Un enjeu stratégique devenu central

La souveraineté numérique n'est plus un concept théorique. Elle est devenue un enjeu stratégique majeur pour les organisations et les institutions européennes. Elle désigne la capacité à maîtriser ses données, ses infrastructures et ses choix technologiques afin de préserver son autonomie, sa sécurité et sa compétitivité dans un environnement mondialisé.

Les mécanismes d'une dépendance structurelle

Aujourd'hui, cette souveraineté est fragilisée par une dépendance structurelle aux grands acteurs technologiques. Plusieurs mécanismes l'expliquent : des cycles de support de plus en plus courts qui imposent des renouvellements accélérés, une forte concentration du marché, des logiques de verrouillage technologique et une obsolescence matérielle ou logicielle souvent anticipée. Les organisations se retrouvent alors enfermées dans des trajectoires qu'elles ne pilotent plus pleinement.


Des impacts économiques, opérationnels et géopolitiques

Les risques sont multiples. Sur le plan économique, la dépendance réduit la capacité de négociation et alourdit durablement les coûts. Sur le plan opérationnel, elle peut fragiliser la continuité des activités en limitant les marges de manœuvre. Enfin, sur le plan géopolitique, la maîtrise des infrastructures numériques devient un enjeu de souveraineté au sens large, dans un contexte de tensions internationales et de rivalités technologiques.

Allonger la durée de vie des infrastructures critiques

Dans ce contexte, certains acteurs spécialisés, comme Evernex, accompagnent les organisations dans l'optimisation et la prolongation de la durée de vie des équipements critiques, en proposant des alternatives aux modèles traditionnels de renouvellement. Cette approche, fondée sur la maintenance, le réemploi et la circularité, contribue à renforcer la résilience des infrastructures tout en maîtrisant les coûts et l'impact environnemental.

Vers une souveraineté numérique pragmatique et durable

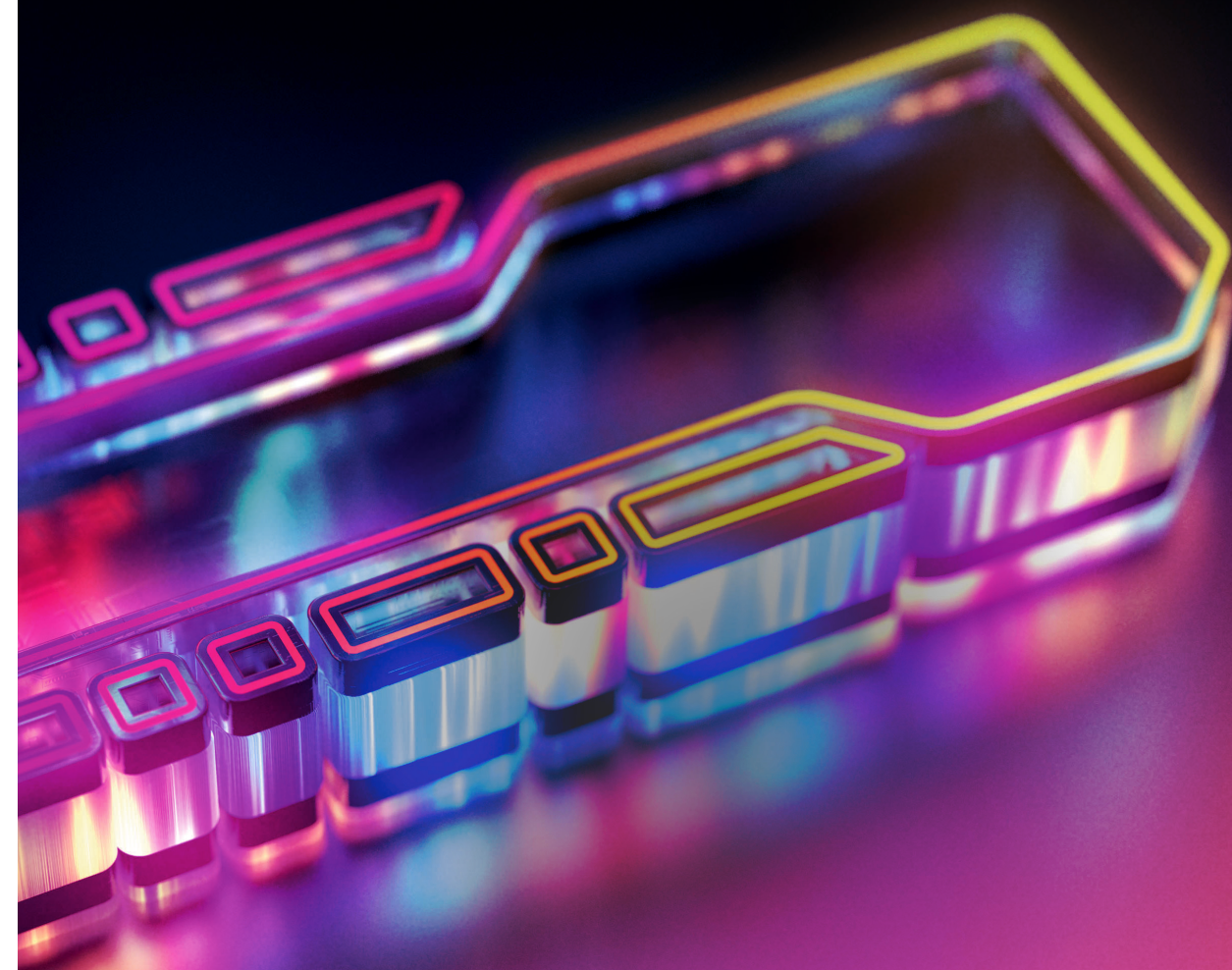
La souveraineté numérique européenne doit ainsi s'inscrire dans une démarche pragmatique, progressive et durable. Il ne s'agit pas de rompre avec l'existant, mais de rééquilibrer les rapports de dépendance pour construire des infrastructures plus résilientes, compatibles avec les valeurs économiques, sociales et environnementales de l'Europe. 

« La souveraineté numérique n'est plus un concept théorique. Elle est devenue un enjeu stratégique majeur pour les organisations et les institutions européennes. »

RGPD, DSA, DMA : la régulation peut-elle compenser le retard technologique européen ?

— Par Michaël Renotte

En misant sur le droit et la norme pour encadrer le numérique, l'Union européenne semble faire un pari singulier : transformer sa faiblesse technologique en force réglementaire. Mais à l'heure où les textes s'accumulent et où l'innovation s'accélère ailleurs, la question devient centrale : la régulation peut-elle réellement combler le retard européen, ou risque-t-elle au contraire de l'accentuer ?



L'Europe face aux géants du numérique : un rapport de force asymétrique

Amazon, Google, Meta ou Apple ont profondément remodelé l'économie, les usages numériques et même le débat démocratique. Leur puissance repose sur des modèles économiques fondés sur la donnée, les effets de réseau et la vitesse d'exécution – autant de dynamiques que le droit classique, conçu avant l'ère de l'économie numérique, peine à appréhender.

Face à ce déséquilibre, l'Union européenne a choisi une voie originale : faute de champions technologiques de taille mondiale comparables aux acteurs américains ou chinois, elle ambitionne de devenir une superpuissance normative. Le RGPD hier, puis le Digital Services Act (DSA), le Digital Markets Act (DMA) et bientôt l'AI Act (entré en vigueur le 1^{er} août 2024, mais dont la mise en œuvre complète s'étend jusqu'en 2026–2027), traduisent cette stratégie : structurer les marchés numériques par le droit, protéger les citoyens et imposer des règles du jeu équitables.

C'est ce que les chercheurs appellent le Brussels Effect : en fixant des standards élevés, l'UE espère influencer les pratiques numériques à l'échelle mondiale.

Le tournant du DMA

Historiquement, le Traité sur le fonctionnement de l'UE permettaient d'intervenir après la constatation d'un abus de position dominante. Mais à l'ère des plateformes, ce tempo s'est révélé inadapté. Des cas d'abus de position dominante dans le numérique (Google Shopping, Google Android ou Amazon) ont mis en lumière un problème structurel : dans l'économie numérique, la domination s'installe très vite, tandis que les procédures durent des années. Les sanctions arrivent souvent trop tard, une fois le marché verrouillé.



Le DMA rompt avec cette logique. Il instaure une régulation ex ante (qui fixe des règles à l'avance, avant qu'un abus ou un dommage ne se produise), ciblant les gatekeepers (les grandes plateformes numériques qui servent de points d'accès essentiels entre les entreprises et les consommateurs) et leur imposant une liste précise d'obligations et d'interdictions (auto-préférence, verrouillage des écosystèmes, exploitation des données des partenaires, etc.). L'objectif du règlement est clair : restaurer une contestabilité des marchés numériques (c.-à-d. qu'un acteur établi puisse réellement être challengé) et offrir un espace de respiration aux PME et aux startups européennes.

Responsabilité des plateformes : la fin du mythe de la neutralité

Autre champ de bataille : la responsabilité des plateformes pour les contenus en ligne. Le droit européen reposait jusqu'ici sur le principe de neutralité technique, issu de la directive e-Commerce de 2000. Les plateformes n'étaient pas responsables tant qu'elles jouaient un rôle « passif ».

Mais cette fiction juridique a été progressivement érodée par la jurisprudence reconnaissant le rôle actif des plateformes dans la hiérarchisation, la recommandation et la diffusion des contenus.

Le DSA acte ce changement. Il maintient les exemptions de responsabilité, mais les conditionne à un ensemble d'obligations de diligence, de transparence et de gestion des risques, particulièrement strictes pour les très grandes plateformes (VLOPs). Là encore, l'ambition est double : sécuriser l'espace numérique et rééquilibrer le pouvoir entre plateformes, utilisateurs et autorités publiques.

RGPD : un standard mondial... au coût élevé

Le RGPD, qui a profondément transformé la gouvernance des données, demeure l'exemple le plus emblématique de la stratégie européenne.

Son succès normatif est indéniable : nombre d'entreprises non européennes s'y conforment, et plusieurs pays s'en sont inspirés. Mais son coût opérationnel est également massif. Pour les PME et les acteurs innovants, la conformité est souvent perçue comme un obstacle à la rapidité et à l'expérimentation, là où les géants disposent d'équipes juridiques et de moyens quasi illimités.

La face sombre du modèle : inflation normative et insécurité juridique

Entre 2022 et 2024, l'UE a adopté une avalanche de textes numériques : NIS 2, DORA, Data Act, Data Governance Act, DMA, DSA, AI Act, Cyber Resilience Act, etc. Il en résulte une complexité croissante, des obligations qui se chevauchent et une insécurité juridique qui touche désormais toutes les entreprises qui sont passées par la transformation numérique, bien au-delà de la Big Tech.

Les exemples abondent : un cyber incident peut déclencher simultanément des obligations de notification au titre du RGPD, de NIS 2, de DORA et d'autres textes sectoriels. L'AI Act, en exigeant des données d'entraînement complètes et représentatives, entre potentiellement en tension avec les principes de minimisation du RGPD. À cela s'ajoute une technique législative critiquée, marquée par une inflation de considérants (les « pourquoi » et les « comment », pas moins de 180 pour l'AI Act !), dont la portée juridique reste floue et qui alimente l'incertitude.

« Entre 2022 et 2024, l'UE a adopté une avalanche de textes numériques : NIS 2, DORA, Data Act, Data Governance Act, DMA, DSA, AI Act, Cyber Resilience Act, etc. Il en résulte une complexité croissante, des obligations qui se chevauchent et une insécurité juridique qui touche désormais toutes les entreprises qui sont passées par la transformation numérique, bien au-delà de la Big Tech. »


Régulation : frein ou catalyseur de l'innovation ?

Deux visions s'opposent. Pour les critiques, l'Europe risque de transformer la protection du consommateur en handicap compétitif, en ralentissant le time-to-market et en décourageant l'investissement. Pour les défenseurs du modèle européen, au contraire, la confiance est un prérequis à une innovation durable : sans règles claires, pas d'adoption massive, ni de souveraineté numérique crédible.

La vérité se situe sans doute entre les deux. La régulation peut créer un cadre propice à une innovation éthique et responsable, mais elle ne remplacera jamais une politique industrielle, des investissements massifs et une capacité à faire émerger des acteurs technologiques de premier plan.

Vers une régulation plus intelligente ?

Le défi des prochaines années sera donc moins de réguler plus que de réguler mieux : simplifier, consolider, privilégier des principes clairs plutôt que des règles trop prescriptives, renforcer la cohérence et accélérer l'interprétation juridique.

Car une chose est certaine : le droit doit encadrer le numérique, mais il ne peut, à lui seul, combler un retard technologique. La norme est un levier de puissance — à condition de ne pas devenir un labyrinthe. 

« Amazon, Google, Meta ou Apple ont profondément remodelé l'économie, les usages numériques et même le débat démocratique. »

Brussels Effect

En fixant des standards élevés, l'UE espère influencer les pratiques numériques à l'échelle mondiale.

DMA

Il instaure une régulation ex ante (qui fixe des règles à l'avance, avant qu'un abus ou un dommage ne se produise), ciblant les gatekeepers (les grandes plateformes numériques qui servent de points d'accès essentiels entre les entreprises et les consommateurs) et leur imposant une liste précise d'obligations et d'interdictions (auto-préférence, verrouillage des écosystèmes, exploitation des données des partenaires, etc.).

RCPD

Son succès normatif est indéniable : nombre d'entreprises non européennes s'y conforment, et plusieurs pays s'en sont inspirés. Mais son coût opérationnel est également massif.

ESET

Une vision européenne singulière de la cybersécurité



— Par ESET

Dans un secteur où la confiance est devenue un actif stratégique, ESET occupe une place à part. Éditeur de solutions de cybersécurité né et développé au cœur de l'Union européenne, ESET conjugue depuis plus de 30 ans une vision mondiale de la sécurité numérique avec des valeurs profondément européennes : indépendance, protection des données et respect des libertés fondamentales.

[E]ntreprise privée, sans actionnaires publics ni dépendance à de grands conglomérats technologiques, ESET a fait le choix, dès ses origines, de se développer en dehors des grands centres informatiques traditionnels. Un positionnement atypique qui interroge aujourd'hui : ce modèle européen, fondé sur l'autonomie technologique et la confiance, n'a-t-il pas préparé ESET de manière unique aux enjeux actuels de souveraineté numérique ?

Une cybersécurité conçue et opérée en Europe

ESET développe l'ensemble de ses technologies de cybersécurité en Europe. Ses activités de recherche et développement, cœur de son expertise, sont menées exclusivement au sein de l'UE, garantissant une maîtrise totale des chaînes de conception et d'innovation.

Cette approche s'accompagne d'un engagement fort en matière de protection des données : les solutions ESET sont conçues dans le respect strict du Règlement général sur la protection des données (RGPD), et les données traitées sont hébergées et opérées conformément aux standards européens les plus exigeants. Un choix stratégique, à l'heure où la localisation des données et l'absence de dépendance extraterritoriale constituent des enjeux majeurs pour les entreprises et les institutions publiques.

Cette exigence a été reconnue par l'obtention du label « *Cybersécurité Made in Europe* », décerné par ECSO (European Cyber Security Organisation). ESET est ainsi devenue la première entreprise slovaque, et l'une des premières du secteur, à recevoir cette distinction qui valorise à la fois la qualité technologique des solutions et l'engagement éthique des fournisseurs européens de cybersécurité.

« Entreprise privée, sans actionnaires publics ni dépendance à de grands conglomérats technologiques, ESET a fait le choix, dès ses origines, de se développer en dehors des grands centres informatiques traditionnels. »

Les équipes d'ESET ont notamment conduit des recherches approfondies sur des menaces complexes telles que Kobalos ou Windigo, en collaboration avec des organismes scientifiques et de recherche européens. L'entreprise soutient également les forces de l'ordre, en particulier via le Centre européen de lutte contre la cybercriminalité d'Europol, participant à des opérations internationales de démantèlement de botnets à grande échelle.

Aujourd'hui, ESET protège les données de plusieurs centaines d'organismes gouvernementaux et publics à travers l'Europe, contribuant activement à la sécurisation et à la réussite de la transformation numérique du continent.

« Si ESET est aujourd'hui un acteur mondial de la cybersécurité, son ancrage européen se traduit très concrètement sur le terrain, notamment en Belgique et au Luxembourg, où nous accompagnons durablement l'ensemble de l'écosystème économique et institutionnel, des organisations aux enjeux critiques et institutions publiques jusqu'aux entreprises privées de toutes tailles, avec des technologies de confiance et une expertise de proximité », conclut Maxime Mutelet, directeur marketing ESET pour le Luxembourg et la Belgique. 

Des labels de confiance au service de la souveraineté numérique

Au niveau des États membres, ESET Deutschland s'est également vu attribuer le label « Sécurité informatique Made in Europe » par TeleTrust, la principale association allemande de sécurité informatique. ESET, pionnier de la cybersécurité basé dans l'UE, a adhéré volontairement à cette initiative en signant la déclaration de conformité qui s'y rapporte.

Ce label se base sur des critères stricts : absence totale de portes dérobées, fiabilité des solutions, activités de R&D menées au sein de l'Union européenne et conformité complète au RGPD. « En tant que fournisseur européen de premier plan en cybersécurité, ESET est fier de recevoir ce label. Il souligne son attachement à l'Europe et son soutien à l'innovation régionale », explique Jasper Greijdanus, responsable du développement ESET pour le Luxembourg et la Belgique.

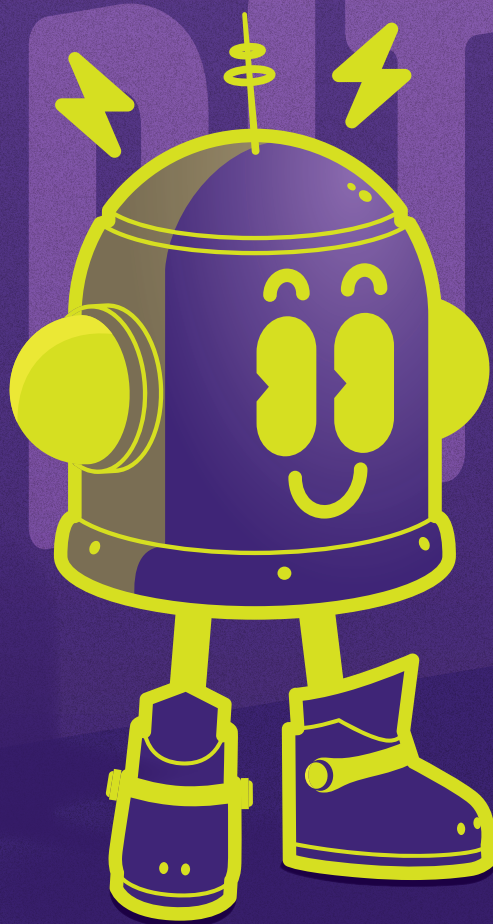
Un acteur européen engagé face aux cybermenaces

Au-delà des labels, l'engagement d'ESET se mesure avant tout à ses actions concrètes. Depuis plus de trois décennies, l'entreprise poursuit un objectif constant : protéger les utilisateurs, les organisations et les institutions, tout en accompagnant les progrès sociaux, scientifiques et technologiques d'un monde toujours plus numérique.

À l'échelle européenne, ESET collabore étroitement avec les secteurs public et privé. Cette coopération se traduit par des partenariats de recherche sur des projets scientifiques européens majeurs, ainsi que par un travail opérationnel avec les autorités chargées de la sécurité numérique.



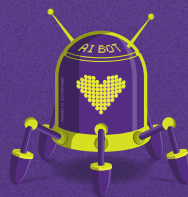
23-28
MARS 2026
ESCH-SUR-ALZETTE



La TechWeek Citoyenne au Luxembourg

6 jours de tech, de fun et d'inspiration !





EschTechWeek « Edition spéciale IA »

Programme 2026

Lundi 23 mars

CÉRÉMONIE OFFICIELLE D'OUVERTURE

Lancement de la EschTechWeek en présence des acteurs institutionnels, économiques et technologiques du territoire.

Mardi 24 mars



TECH SUPREME COURT JUNIOR

Un tribunal fictif réunissant jeunes et experts pour débattre des grands enjeux éthiques liés à l'intelligence artificielle.

Mercredi 25 mars

ÉCOSYSTÈME TECH FOCUS IA & HEALTHTECH

Conférences et tables rondes avec experts et professionnels autour des innovations et projets technologiques qui façonnent la société de demain.

Jeudi 26 mars



TN' TEENS

Un événement tech, ludique et compétitif qui promeut la culture tech auprès des collégiens et lycéens, avec des ateliers, un quiz géant et des prix à gagner.

Vendredi 27 mars

BUS TOUR

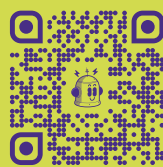
Un parcours immersif au cœur des entreprises innovantes du territoire pour découvrir leurs métiers, projets et initiatives technologiques.

Samedi 28 mars



ESCH GAMING DAY

Tournois eSport, gaming & challenges, concours de cosplay, animations, ateliers interactifs, street geek market, food & chill zone.



Inscriptions* et
programme complet :
eschtechweek.lu

* Événements gratuits

Cybersecurity The Invisible Pillar of Europe's Digital Sovereignty

— By Michaël Renotte

Whenever the topic turns to strengthening Europe's digital sovereignty, debates often focus on artificial intelligence, cloud infrastructure or semiconductors. Yet one foundational element tends to receive less public attention, despite being critical to all others: cybersecurity. Without trusted security frameworks, resilient institutions and credible certification schemes, Europe's digital ambitions would rest on fragile ground.

[a]cross the continent, cybersecurity has quietly become a strategic pillar of sovereignty, underpinning trust in digital services, cross border data flows and emerging technologies. Nowhere is this more visible than in the way national agencies, certification authorities and trusted European actors are being positioned at the heart of the digital ecosystem.

Cybersecurity as a sovereignty issue

Cybersecurity is no longer a purely technical concern. It has become a matter of economic resilience, public trust and geopolitical autonomy. As digital infrastructures increasingly support critical services — from energy and transport to healthcare, finance and public administration — their exposure to cyber threats directly affects national security and societal stability.

For the European Union, this reality has translated into a growing emphasis on shared frameworks, coordinated responses and trusted actors. Regulations such as the EU Cybersecurity Act, NIS2 and the Digital Operational Resilience Act (DORA) all reflect a common objective: reducing dependency on opaque or untrusted technologies while strengthening Europe's capacity to protect its digital backbone.

National agencies as anchors of trust

At the operational level, national cybersecurity agencies play a decisive role. They act as anchors of trust, translating European regulations into concrete oversight, incident response and certification mechanisms.

Luxembourg offers a particularly illustrative example. Despite its size, the country has built a dense and well structured cybersecurity ecosystem, closely aligned with European objectives. Central to this architecture is **ILNAS**, the national authority responsible for digital trust and cybersecurity certification. Acting as Luxembourg's National Cybersecurity Certification Authority under the EU Cybersecurity Act, ILNAS supervises certification schemes for ICT products, services and processes, and oversees trust service providers operating in the country.

Through this role, ILNAS provides companies with a clear reference point for compliance and certification, reinforcing confidence in European security labels at a time when supply chains are increasingly global and complex.

Operational resilience and incident response

Beyond certification, cybersecurity sovereignty depends on operational readiness. This includes the ability to detect, analyse and respond to incidents in real time, while sharing information across borders.

Luxembourg's **Computer Incident Response Center Luxembourg (CIRCL)** plays this role at national level. As the country's CERT, CIRCL supports companies, municipalities and non profit organisations in handling cyber incidents, while contributing to European and international threat intelligence networks. Its mission reflects a broader European approach: security through cooperation rather than isolation.

CIRCL operates within the **Luxembourg House of Cybersecurity (LHC)**, a national hub designed to federate public and private cybersecurity initiatives. The LHC also hosts the **National Cybersecurity Competence Center (NC3)**, which focuses on skills development, industrial capacity and innovation. Together, these structures illustrate how cybersecurity policy increasingly combines regulation, operational defence and economic development.

Certification as a strategic instrument

Certification has emerged as one of Europe's most powerful — and often underestimated — tools for digital sovereignty. By defining common security requirements and assessment criteria, certification schemes allow European actors to compete on trust, not just on price or scale.

Under the EU Cybersecurity Act, national authorities such as ILNAS are responsible for implementing and supervising European certification frameworks. These mechanisms aim to create a single market for trusted digital solutions, enabling companies and public bodies to make informed choices about the security and provenance of the technologies they rely on.

In parallel, certification helps reduce Europe's exposure to hidden dependencies, by increasing transparency around hardware, software and service providers — an issue that has gained prominence amid concerns over foreign surveillance, supply chain vulnerabilities and systemic risk.

A broader ecosystem of trusted actors

Cybersecurity sovereignty cannot be delivered by public authorities alone. It depends on a broader ecosystem of trusted European actors, spanning industry, research and education.

In Luxembourg, this ecosystem includes a growing number of cybersecurity companies and start ups, as well as academic centres such as the University of Luxembourg's Interdisciplinary Centre for Security, Reliability and Trust (SnT). These actors contribute to applied research in areas ranging from secure AI and cryptography to industrial control systems and space cybersecurity.

The presence of international conferences such as hack.lu — organized by CIRCL and backed by the Luxembourg Government — further anchors Luxembourg within the European and global cybersecurity community, reinforcing knowledge exchange and best practices.

From national frameworks to European coherence


What emerges from the Luxembourg case is a broader lesson for Europe. Digital sovereignty in cybersecurity is not about building isolated national fortresses, but about ensuring coherence between national agencies, European regulations and trusted market actors.

“Luxembourg offers a particularly illustrative example. Despite its size, the country has built a dense and well structured cybersecurity ecosystem, closely aligned with European objectives.”

By combining national certification authorities, operational response centres and competence hubs, Europe is gradually constructing a layered security architecture. One that supports innovation while embedding trust and resilience into the digital economy.

An invisible, but decisive pillar

Cybersecurity may lack the visibility of flagship technologies such as AI or cloud computing, but it remains a decisive enabler of Europe's digital future. Without trusted certification, resilient incident response and credible national agencies, sovereignty risks becoming a purely rhetorical ambition.

As Europe continues to assert control over its digital destiny, cybersecurity will remain its invisible pillar — quietly ensuring that digital autonomy is not only declared, but sustained in practice. 



« Chez TMC, l'autonomie est inscrite dans la structure même de l'entreprise. »

Audrey Bazille
Sales Director, TMC Luxembourg

TMC Luxembourg fête ses cinq ans. Que représente ce cap pour vous ?

Ces cinq années marquent une étape structurante pour TMC Luxembourg. Elles traduisent une croissance progressive et maîtrisée, tant sur le plan des effectifs que de l'organisation interne, ainsi que la construction d'une stratégie commerciale solide, coconstruite avec nos clients et nos collaborateurs.

À titre personnel, ce cap renforce ma conviction sur le potentiel des années à venir. Les cinq prochaines années seront, selon moi, celles de la consolidation et de l'accélération, avec une volonté claire de nous différencier davantage en valorisant notre modèle d'Employeneurship, qui reste notre principal levier de performance durable.

Le marché luxembourgeois a-t-il confirmé votre intuition de départ ?

Globalement, oui. Le Luxembourg est un marché dynamique, riche en opportunités et doté d'un réel potentiel de développement. Il offre un environnement propice à des projets ambitieux, notamment dans les secteurs technologiques et IT.

Cela dit, certains aspects se sont révélés plus complexes, comme des cycles de décision parfois longs ou un niveau de concurrence élevé. Et surtout, structurer durablement une entreprise ne se fait pas en cinq ans : les marchés évoluent, les attentes changent, et l'adaptation permanente est indispensable. Ces réalités font pleinement partie de l'écosystème local et constituent avant tout des leviers d'apprentissage et de progression.

TMC repose sur un modèle singulier : l'Employeneurship. En quoi reste-t-il fondamentalement différent des approches classiques du conseil en IT ?

L'Employeneurship se distingue avant tout par la place qu'il accorde au consultant, considéré comme un véritable acteur entrepreneurial. Chez TMC, il ne s'agit pas simplement d'enchaîner des missions, mais de construire des partenariats durables, fondés sur la transparence, la confiance et la co-responsabilité, tant avec les clients qu'avec les employeurs.

Concrètement, ce modèle repose sur une logique entrepreneuriale structurée. Les consultants sont organisés en cellules autonomes, qui fonctionnent comme de petites entités responsables de leurs résultats. Le partage des bénéfices permet à chacun de bénéficier directement de la valeur qu'il crée, tandis que la relation client s'inscrit dans une logique de long terme, orientée co-construction plutôt que transaction.

Cette dynamique est soutenue par des dispositifs dédiés à l'apprentissage et à l'innovation, comme la YOUniversity, qui accompagne le développement continu des talents, ou l'Entrepreneurial Lab, pensé comme un espace d'expérimentation. C'est cette cohérence d'ensemble qui rend le modèle durable et réellement différenciant.

Beaucoup d'entreprises revendiquent l'autonomie et l'intrapreneuriat. Pourquoi, chez TMC, cela va-t-il au-delà du simple discours ?

Parce que l'autonomie est inscrite dans la structure même de l'entreprise. Les employeurs ne fonctionnent pas dans une

TMC Luxembourg 5 ans de croissance fondée sur l'autonomie

À l'occasion des cinq ans de TMC Technology Luxembourg, Audrey Bazille, Sales Director, livre son regard sur la construction de l'entité luxembourgeoise, les spécificités du modèle d'Employeurship et sa vision d'un conseil en IT fondé sur l'autonomie réelle, la responsabilité individuelle et la création de valeur durable.

hiérarchie classique, mais au sein de cellules entrepreneuriales autonomes, responsables de leurs clients, de leurs choix et de leurs résultats. Les décisions se prennent au plus près du terrain, ce qui rend l'autonomie concrète et permanente.

Cette autonomie est renforcée par un partage de valeur réel. Les consultants sont directement intéressés aux résultats qu'ils contribuent à générer, ce qui crée un lien clair entre initiative, responsabilité et reconnaissance. Le statut d'employeur incarne pleinement cette logique : chacun est acteur de sa trajectoire, encouragé à développer des expertises, des projets ou des activités au-delà des missions.

Enfin, cette autonomie est accompagnée. TMC investit fortement dans la formation, le coaching et le droit à l'expérimentation, avec une reconnaissance assumée du droit à l'erreur lorsqu'il s'accompagne d'apprentissage. Même en période d'incertitude, l'entreprise choisit de préserver cette logique décentralisée, considérée comme une source d'innovation plutôt que comme un risque à neutraliser.

Ce modèle convient-il à tous les profils ?


Non, et c'est assumé. L'Employeurship suppose une certaine maturité et un état d'esprit entrepreneurial. Il demande de l'autonomie, une capacité à prendre des décisions, à gérer la relation client et à assumer les conséquences de ses choix. Les profils très dépendants d'un cadre hiérarchique strict peuvent s'y sentir moins à l'aise.

Il implique également une orientation résultats et une acceptation de la prise de risque, puisque chaque employeur est directement impliqué dans la performance de sa cellule. Curiosité, apprentissage

continu, transparence et esprit collaboratif sont essentiels. Ce modèle fonctionne particulièrement bien pour des profils responsables, engagés et orientés impact, capables de conjuguer initiative individuelle et intelligence collective.

Comment ce modèle influence-t-il la relation client et, en tant que Sales Director, quelle est votre vision des cinq prochaines années ?

Le modèle mis en œuvre chez TMC transforme profondément la relation client. Les projets sont construits comme de véritables partenariats entrepreneuriaux, portés par des équipes autonomes et responsables des résultats. Cela rend les engagements commerciaux plus crédibles, les décisions plus rapides et les projets plus agiles. La logique est clairement orientée long terme : la réussite du client prime sur la simple conclusion d'un contrat.

À un horizon de cinq ans, j'aimerais que TMC Luxembourg soit reconnu comme un acteur de référence, capable d'allier innovation, expertise technique et autonomie des équipes, tout en assurant une croissance commerciale durable. Mon rôle est d'accompagner cette dynamique, en transformant l'expertise et l'innovation en propositions à forte valeur ajoutée, et en renforçant des relations clients fondées sur la co-construction, la confiance et la création de valeur mesurable. 

« Nous construisons les projets comme de véritables partenariats entrepreneuriaux. »

June 10–11
2026

Luxembourg
City

NEXUS LUXEMBOURG 2026

Accelerating AI & Tech for a better tomorrow

Get your tickets



visit
www.nexusluxembourg.com

Intelligence Forum

AI, Automation & Productivity

Fintech Sphere

Finance, Technology & Digital Transformation

Luxembourg Makes It Happen

National Innovation, International Guests

Startups & Scaleups Awards

250 finalists. 10 categories. 1 Grand Winner.

iKe.



Eric Busch,
Président et Fondateur d'iKe.

César Niccoletti,
Managing Director d'iKe.

« Nos premiers clients sont nos collaborateurs » : la vision humaine d'iKe.

— par Badr Chimi et Nastassia Haux

Solide, agile et fidèle à ses valeurs, iKe. s'est renforcée ces dernières années, tant en interne qu'en externe. Dans un contexte où les entreprises recherchent des partenaires fiables, iKe. évolue avec des principes simples, portés par une forte expérience et un management engagé. Eric Busch, Président et Fondateur d'iKe. et César Niccoletti, Managing Director et membre récent du conseil d'administration, reviennent sur les transformations de l'ESN et partagent la vision qu'ils construisent ensemble pour l'avenir.

César, votre évolution au sein d'iKe. est marquée par une progression remarquable. Quels ont été, selon vous, les éléments clés qui vous ont permis d'évoluer jusqu'à votre poste actuel d'associé et de membre du conseil d'administration ?

César Niccoletti (CN) : « Je pense que tout repose sur une forte motivation, une résilience constante et une véritable détermination. L'écoute joue également un rôle clé : elle permet de distinguer l'obstination, qui peut mener à des impasses, d'une détermination éclairée, tournée vers l'objectif.

Autre élément fondamental : le lien entre performance et confiance. Il faut savoir dessiner un plan, s'y tenir, et surtout faire ce que l'on

s'est engagé à faire. Dans beaucoup d'organisations, on peut vite se disperser, et ce qui fait alors la différence, c'est la rigueur dans l'exécution. C'est ainsi que nous construisons la confiance des parties prenantes et qu'il est possible d'évoluer durablement au sein d'une structure comme iKe. »

Depuis l'arrivée de César dans l'équipe dirigeante en 2022, quels axes stratégiques majeurs ont été développés, et comment cette collaboration a-t-elle influencé l'évolution de l'entreprise ?

Eric Busch (EB) : « Avec César, nous avons choisi de rester dans la continuité de notre stratégie initiale, mais avec un objectif clair : faire mieux et avec excellence.

Dans notre secteur, de nombreuses ESN plafonnent à une vingtaine ou une trentaine de collaborateurs. Pour franchir ce cap, notamment au Luxembourg, il ne s'agit pas de réinventer le modèle, mais de faire preuve d'un haut niveau d'engagement, avec du travail, du sérieux, du talent. C'est ce que j'ai tout de suite perçu chez César. Il avait cette volonté farouche de réussir, une vraie capacité d'analyse et une compréhension rapide des enjeux d'une ESN.

Il a également très vite saisi la complexité de notre métier, qui repose sur un équilibre entre les clients, les consultants et l'entreprise. Les clients attendent un service fiable, structuré, avec un vrai niveau d'excellence opérationnelle et peu de turnover. Côté consultant, la promesse est claire : un accompagnement sur la durée, avec de vraies perspectives, un plan de carrière, un plan de formation, des missions qui font sens. Ce sont des détails, en apparence, mais qui font la différence dans un marché concurrentiel comme le nôtre.

César a compris tout cela très tôt, ce qui a naturellement conduit à son entrée au conseil d'administration, puis à l'actionnariat d'iKe. »

iKe. connaît une forte croissance, notamment dans le secteur financier, en pleine mutation digitale. Comment envisagez-vous de consolider cette position et quelles sont vos ambitions pour les années à venir ?

EB : « La pandémie a impacté beaucoup d'entreprises. Nos clients, eux, ont accéléré leur digitalisation pour maintenir le lien avec leurs équipes, leurs clients et leurs partenaires. À chaque période de transition — comme aujourd'hui avec l'IA —, nous sommes sollicités pour trouver les meilleurs experts et accompagner les projets.

La place financière luxembourgeoise fait aujourd'hui face à de nouveaux enjeux, politiques et géopolitiques, et doit se réinventer. Nous ne faisons pas de politique, mais nous avons un rôle à jouer : si le contexte reste favorable, nous saurons recruter, former et mobiliser les bonnes compétences pour accompagner cette transformation. »

CN : « Notre ambition est d'atteindre 100 collaborateurs d'ici deux ans. Pour y arriver, nous nous appuyons sur l'excellence du service, l'ancrage fort de nos valeurs et une croissance maîtrisée. Trop d'entreprises grandissent vite et perdent leur ADN. Ce n'est pas notre voie. Nous voulons rester fidèles à ce qui fait notre force : garder le client au centre, garantir un haut niveau technique via nos consultants, et grandir sans jamais baisser nos standards. »

EB : « Je me souviens d'une phrase qui m'a marqué. En 2002, après avoir vendu une société à Telindus – aujourd'hui Proximus NXT –, le directeur opérationnel m'avait dit : "Nous ne sommes pas numéro un parce que nous avons les meilleurs ingénieurs, mais parce que nous n'abandonnons jamais un client, même quand un projet devient compliqué."

Sur le moment, ça m'avait fait sourire, mais avec le temps, j'ai compris à quel point c'était juste. C'est aussi ça, notre façon de travailler. »

« Notre ambition est d'atteindre 100 collaborateurs d'ici deux ans. Pour y arriver, nous nous appuyons sur l'excellence du service, l'ancrage fort de nos valeurs et une croissance maîtrisée. »

César Niccoletti, Managing Director – iKe.

César, votre arrivée au capital témoigne d'un engagement fort. Comment voyez-vous votre rôle évoluer dans cette nouvelle configuration ?

CN : « Pour être honnête, j'avais déjà les responsabilités avant d'avoir le titre. Mon rôle s'inscrit dans la continuité : sur le plan opérationnel, mon quotidien reste le même.

En revanche, devenir associé est une vraie marque de confiance. C'est responsabilisant d'une manière différente, et mon regard sur l'entreprise évolue. Je pense que si le conseil d'administration, et Eric en particulier, m'a accordé cette confiance, c'est parce que j'ai toujours essayé d'être constant, dans mon comportement et dans ma vision. »

Comment se traduisent les valeurs d'iKe. – excellence, transparence, agilité – au quotidien dans le management des équipes et la relation client ?

EB : « Ce ne sont pas des slogans marketing, mais des repères qui guident toutes nos décisions. Nos valeurs se sont construites avec le temps, en s'appuyant sur les retours de nos collaborateurs et de nos clients. Elles nous ressemblent et nous aident à garder le cap, surtout dans les moments de doute. Dans nos recrutements, par exemple, nous ne transigeons pas : un profil, aussi bon soit-il, peut être écarté s'il n'est pas aligné avec nos valeurs. »

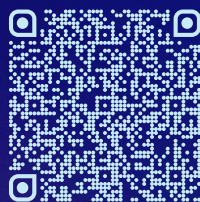
CN : « Pour moi, nos collaborateurs sont nos premiers clients. Ce sont des experts passionnés, qui ont besoin de perspectives, de reconnaissance et de sens dans leur travail. Ils portent notre promesse auprès des clients, qui viennent chercher un service fiable, avec des consultants compétents, engagés et stables dans la durée. Notre rôle est d'assurer cette continuité et d'offrir à nos collaborateurs ce cadre, avec des formations, une vision à long terme et un véritable accompagnement.

Dans un marché ultra-concurrentiel, nos valeurs font la différence. On ne traite pas les gens comme des numéros. On dit ce qu'on fait, et on fait ce qu'on dit. Et pour moi, la clé sur le long terme, c'est d'avoir à chaque fois le mot juste et le geste juste. »



Orange déploie le FTTR au Luxembourg : La fibre ne s'arrête plus à la box

Alors que les usages numériques, personnels comme professionnels, continuent de se développer, garantir une connexion performante et homogène dans tous les espaces devient un véritable enjeu. Si la fibre offre aujourd'hui des débits très élevés, l'expérience peut encore varier selon les pièces et les environnements. C'est pourquoi optimiser la couverture et la stabilité du réseau à l'intérieur des bâtiments est désormais essentiel pour tirer pleinement parti du très haut débit.



Contactez dès aujourd'hui les experts
d'Orange Luxembourg en flashant
ce QR code.

[a]vec le lancement de la solution Fiber to the Room (FTTR), Orange Luxembourg propose une approche différente : prolonger la fibre optique jusqu'au cœur des espaces de vie et de travail, sans recourir à des travaux lourds. Une première au Grand-Duché, qui vise à répondre de manière concrète aux limites structurelles du Wi-Fi dans des environnements souvent contraints.

La fibre jusqu'à chaque pièce, sans travaux lourds

Jusqu'à présent, dans la plupart des foyers et des entreprises, la fibre optique s'arrêtait à la box internet, la distribution du signal reposant ensuite sur le Wi-Fi ou sur des solutions intermédiaires. Avec le FTTR, Orange change de paradigme : la fibre devient le réseau intérieur lui-même.

Concrètement, la solution repose sur l'utilisation d'une fibre dite « transparente », extrêmement fine, souple et quasi invisible. Déployée à partir d'un switch réseau positionné à proximité de la box, elle permet de tirer un câble optique jusqu'aux différentes pièces du bâtiment. Les câbles peuvent longer les plinthes, les encadrements de portes ou les angles, ce qui rend l'installation à la fois rapide, discrète et compatible avec des environnements complexes.

Cette approche répond à une problématique bien connue au Luxembourg, où les murs épais et les configurations architecturales peuvent constituer un véritable obstacle à la couverture Wi-Fi et entraîner des pertes de performance.

Un complément du Wi-Fi traditionnel

Si les technologies Wi-Fi ont considérablement progressé ces dernières années, elles restent encore parfois sensibles à la distance, aux interférences et aux obstacles physiques. Le FTTR élimine ces désagréments en apportant un lien filaire optique directement dans chaque pièce.

« Avec cette solution, notre volonté est de continuer à améliorer la connexion fibre de chacun de nos clients, comme nous le faisons depuis plusieurs années, ajoute Christophe VAN YCK. Notre connectivité fibre a récemment été reconnue comme la plus performante et la plus qualitative du marché luxembourgeois*. L'arrivée au Grand-Duché de la Livebox 7, en août dernier, contribue également à améliorer l'expérience de nos utilisateurs. », explique Christophe Van Yck, Head of Network & Strategic Projects chez Orange Luxembourg.

La solution garantit ainsi des performances homogènes dans l'ensemble du logement ou du bureau, que l'on se trouve à proximité immédiate de la box ou à l'autre extrémité du bâtiment. Elle délivre un débit multi gigabits de la cave au grenier, sans dégradation liée à l'éloignement.

Débit, latence et stabilité au rendez-vous

Au-delà du débit, le FTTR apporte des bénéfices concrets en matière de latence et de stabilité. La fibre optique jusqu'à la pièce assure une latence ultra-faible, particulièrement appréciée pour les usages exigeants tels que les jeux en ligne, la visioconférence ou les applications professionnelles en temps réel.



« La solution filaire basée sur la fibre transparente garantit des performances de connexion homogènes dans toutes les pièces, qu'il s'agisse d'un bureau ou d'une habitation », poursuit Christophe Van Yck. « Elle assure une stabilité de connexion, même lorsque plusieurs appareils sont connectés simultanément. »

Dans un contexte où le nombre d'appareils connectés ne cesse d'augmenter — ordinateurs, smartphones, objets connectés, téléviseurs, consoles de jeux — cette architecture permet de maintenir un très haut niveau de qualité de service, aussi bien pour le télétravail que pour les usages de loisirs.

Une installation simple et adaptable

Pensée pour s'adapter à tous les types d'intérieurs, la solution FTTR ne nécessite pas de travaux invasifs. L'installation est réalisée par les équipes d'Orange Luxembourg et peut être déployée aussi bien dans des habitations existantes que dans des bureaux.

Le FTTR est proposé à l'ensemble des abonnés fibre d'Orange Luxembourg. Le coût dépend de la configuration des lieux et de la longueur de fibre à déployer.

Une innovation au service de l'expérience client

Avec cette nouvelle offre, Orange Luxembourg s'inscrit dans une stratégie d'amélioration continue de l'expérience fibre. « Avec cette solution, notre volonté est de continuer à améliorer la connexion fibre de chacun de nos clients, comme nous le faisons depuis plusieurs années », souligne Christophe Van Yck.

Cette démarche s'appuie sur un réseau fibre régulièrement salué pour ses performances et sur l'introduction récente de la Livebox 7, arrivée sur le marché luxembourgeois en août dernier, qui contribue à optimiser encore davantage les usages très haut débit.

En introduisant le FTTR au Grand-Duché, Orange Luxembourg anticipe l'évolution des usages numériques et propose une réponse concrète aux limites des solutions de connectivité traditionnelles. Une innovation discrète dans sa mise en œuvre, mais potentiellement déterminante pour garantir une expérience internet fluide et performante, dans chaque pièce et pour chaque usage. x

*Orange Réseau Fibre n°1, D'après les données de Speedtest Intelligence® d'Ookla®, 1^{er} semestre 2025. Tous droits réservés.

PROGRAM- MATION 2026



Wednesday
March 18th — 2026

Deloitte Luxembourg

The **TechSense Summit** gathers CIOs and tech decision makers to offer them the opportunity to connect and exchange about different topics as AI & Data, Cybersecurity, Cloud, Green IT, ESG, etc.

This event features roundtable, client stories, workshops on the topics of the event and networking.



EschTechWeek

From March 23rd to 28th, 2026

Esch-sur-Alzette

En 2026, l'IA n'est plus une perspective : elle façonne déjà nos usages, nos industries et notre quotidien. C'est dans ce contexte que la EschTechWeek revient à Esch-sur-Alzette avec une seconde édition placée sous le thème central de l'Intelligence Artificielle : ses enjeux, ses limites et ses opportunités pour les citoyens, les entreprises et notre société.

Pendant une semaine, la ville deviendra le point de rencontre de celles et ceux qui innovent, expérimentent et imaginent la technologie de demain.

Ateliers interactifs, conférences, expériences immersives et temps forts rythmeront cette semaine, avec une programmation pensée pour tous les publics.



Tuesday
March 24th — 2026

Hôtel De Ville, Esch-sur-Alzette

Tech Supreme Court 'Junior' is a mock court that brings together young people and experts to debate today's major tech challenges.





Thursday
March 26th — 2026

Terres Rouges building, Esch-sur-Alzette

TN'Teens refers to an entire event dedicated to the evaluation and promotion of the technological culture of high school students in Luxembourg. This event is a real mix of both learning and national competition designed to increase the knowledge level of tomorrow's tech leaders!

This event includes inspirational workshops, a lunch and a fun area with stands and animations. Two rounds of quizzes sessions take place during the afternoon, around various topics:

- **Coding**
- **Cybersecurity**
- **Virtual reality**
- **General culture**

Finalists will move on to the final round supported by a mentor and all will win prizes!

Mark your calendars!

The Dots podcasts: Discover our unique formats!

• **Kamel Sans Filtre** : Join an open conversation with Kamel Amroune, where sensitive topics around tech will be discussed without beating around the bush.

• **90 Secondes Outside** : The challenge? Introduce yourself and answer professional questions in record time. A short, impactful, and efficient immersion!

Ready to try the experience? Come record in our brand new studio. Customizable formats according to your needs.

Contact us to know more!

D. +352 20 60 29 410



NEXUS LUXEMBOURG 2026

Wednesday - Thursday

June 10th - 11th — 2026

Luxembourg City

Nexus Luxembourg 2026 returns on 10-11 June with a bold, curated 4-in-1 format accelerating AI and technology. Bringing together 10,000+ visitors from 50+ countries, the summit connects global experts, EU policymakers, investors, financial leaders and 250 startups and scaleups competing for a €100,000 Grand Prize.

Four key zones shape the experience: Intelligence Forum (AI, cybersecurity, automation), Fintech Sphere, Startups & Scaleups Awards, and the Luxembourg Makes It Happen Pavilion.

With 150+ speakers, five stages, immersive expo areas and business matchmaking, Nexus positions Luxembourg as a leading European hub for innovation.





the
Dots.

MANAGING EDITOR

Kamel Amroune

CEO

kamel.amroune@thedots.lu

ADVERTISING CONTACT

Aurélie Paini

Head of Sales & Operations

aurelie.paini@thedots.lu

+352 691 339 918

Ludivine Barthel

Project Manager

Sales, Marketing & Event Officer

ludivine.barthel@thedots.lu

+352 691 181 057

EDITORIAL TEAM

Michaël Renotte

Editor-in-Chief

michael.renotte@thedots.lu

Nastassia Haux

Editorial Contributor

Marketing Manager

nastassia.haux@thedots.lu

Badr Chimi

Editorial & Content Assistant

badr.chimi@thedots.lu

PHOTOGRAPHER

Jordan Koenig

Digital Content Officer

jordan.koenig@thedots.lu

DESIGN

Nicolas Boeuf

Art Director

nicolas.boeuf@thedots.lu

DISTRIBUTION

Post Luxembourg

PRINTING

BDZ Luxembourg

Print 1000 exemplaires

EDITOR

The Dots

281, Route d'Arlon

L-8011 Strassen

+352 20 60 29 410

 **myclimate**
neutral
Impressaria
myclimate.org/01-18-518125

the
Dots. #13
MAGAZINE

À retrouver dès
le mois de juin

