

STRAIGHT FROM THE SOURCE

ANDY

A LUXEMBOURG

VALEURS
SÛRES

COLETTE
DIERICK

(ING)

L'ART DE LA
COLLABORATION

PIERRE GRAMEGNA :
INTERVIEW

CLAUDE MARX (CSSF) :
**RIGUEUR
RÉGLEMENTAIRE
ET VISION
SUR LE FUTUR**

#26

12 euros

ISSN 0000-2534



9 770000 253560

L'AGENCE DE COMMUNICATION 3.0

Depuis 2000, 360DigitalHeroes offre à ses clients des solutions créatives, rapidement, à un prix raisonnable et sans compromis sur la qualité.

#1 COMMUNICATION



BEST SELLER

- Publiez gratuitement un magazine corporate
- Créez un site Web en 3 heures ou 1 jour
- Deux studios vidéo dans notre concept store

#2 CONSULTING



BEST SELLER

- Boostez votre croissance avec LinkedIn
- Kit de recrutement RH
- Plan stratégique de communication

#3 INNOVATION



BEST SELLER

- Vidéos corporate à partir de 10 €
- Concevez une app en 3 heures
- Devenez un Digital Heroes

PLUS D'INFORMATIONS

www.360digitalheroes.com



- REPORTAGE**
6. Michael Franzese : l'interview de la Mafia
- INNOVATION**
10. Digitalisation : des vidéos corporate à 10 euros
- HISTOIRE**
12. S.A.R. le Grand-Duc Jean du Luxembourg : le bien aimé
- ASSOCIATION**
14. Rajaa Mekouar-Schneider (LPEA) : Le Private Equity et le Family Office, des mondes convergents
16. Henry Dougier (Fondation R) : Briser les murs et les clichés
- DOSSIER SPÉCIAL VALEURS SÛRES**
20. Pierre Gramagna (Ministre des Finances) : Le succès du Luxembourg pour attirer les entreprises du Private Equity
22. Colette Dierick (ING) : L'art de la collaboration

26. Serge Krancencblum et Christian Heinen (IQ-EQ) : Nouvelle marque, nouvelles ambitions
28. Emmanuel-Frédéric Henrion (Clifford Chance) : un avenir florissant pour les fonds luxembourgeois
30. Steve Bernat & Pascal Dufour (Carne) : les vertus de la complémentarité
32. Killian Glendon (QBA Europe) : un connecteur mondial
34. Robert van Kerkhoff (BNP Paribas Securities Services) : Se distinguer grâce aux données
36. David Wicks et Steve David (Northern Trust) : une présence renforcée au Luxembourg
38. Claus Mansfeldt (SwanCap Investment Management) : le Private Equity performe mieux que les autres classes d'actifs
40. Lihong Zhou (Bank of China Luxembourg) : 4 décennies au Luxembourg
42. Daniel Siepman, Jaysen Sundrum et Natalie Ebert (Credit Suisse Fund Services Luxembourg) : L'approche par classes d'actifs
44. Eduard von Kymmel (VP Fund Solutions) : Cap sur le nord
- BUSINESS**
46. Claude Marx (CSSF) : Rigueur réglementaire et vision sur le futur
48. Sandra Legrand (Alter Domus) : Une industrie basée sur l'humain
50. Pierre Thomas (La Vie est Belle) : L'investissement immobilier à Miami
52. Brian Stafford (Diligent Corporation) : Conseils d'administration simplifiés
54. Yann Power (mebs) : Réponses systématiques aux défis réglementaires
56. Jean-Marie Bettinger (Ocorian) : Allier talent et technologie
58. Rikard Lundgren (Steendier) : Les systèmes complexes et la fin de la croissance ?
62. Fabio Secci (CMCM) : Une main guérisseuse au Luxembourg
64. Jorge Daniel Pinto (P&P Promotions) : Une vision durable de l'immobilier
66. Loïc Didelot (MIXvoip) : L'ICT à la Luxembourgeoise
68. Apple : Le ca\$h est-il vraiment « roi » ?



- INNOVATION**
70. Marc Hansen (Ministre de la Fonction publique & Ministre délégué à la Digitalisation) : La digitalisation pour tous
72. Carlos Moedas (Commissaire européen) : L'ambition par l'innovation
74. Xénia Ashby et Ilana Devillers (Food4All) : Contre le gaspillage, F4A met les bouchées doubles
- LOGISTIQUE**
76. Le Luxembourg, un hub logistique européen
- ARCHITECTURE**
78. Bloomberg Londres
- LIFESTYLE**
80. Lalique : L'art de la transformation
85. Interview : Silvio Denz, Lalique, Président
86. Lalique : Du sable à l'émotion
88. Jean-Georges Klein : Deux vies
90. Pierre Gagnaire : Tendresse, émotions et émulsions
92. Laurent Petit (Le Clos des Sens) : Éloge du bon sens

VOYAGE

94. Islande : Le pays de la résilience
99. Arnar Bill Gunnarsson (KSI) : Comment produire une génération dorée

LIFESTYLE

100. Robert Mazur : L'infiltré
102. Henri Tudor : Une passion pour l'électricité

SPECIAL VIVATECH

104. VivaTech 2019 : La ruée vers la Tech
106. Maurice Levy (Groupe Publicis) : Paroles d'un visionnaire

EVENTS

108. VivaTech 2019
109. ICT Spring
110. Arch Summit 2019
112. LPEA Insights 2019
114. Farad Finance Forum 2019
115. EACT Summit 2019

GUIDE

116. Meilleures adresses du Luxembourg

Cette édition d'Andy vous propose une vue d'ensemble des valeurs sûres du Grand-Duché. Focus sur les femmes et les hommes travaillant chaque jour pour optimiser l'attractivité du Luxembourg. Faites voyager vos papilles avec les interviews des grands chefs français Pierre Gagnaire, Laurent Petit et Jean-Georges Klein, dans notre dossier Lifestyle. Finalement, admirez les aurores boréales d'Islande, dans notre section tourisme.

Bonne lecture

La rédaction



ANDY A LUXEMBOURG N°26
est une revue éditée par BGS Crossmedia
106, Rue de Bonnevoie
L-1261 Luxembourg
www.andyaluxembourg.com
Tél. : (+352) 35 68 77

Éditeur : Jérôme Bloch,
jbloch@360Crossmedia.com
Tél. : (+352) 621 264 416

Rédacteurs en chef : Johann Herz,
project@360crossmedia.com /
Tél. : (+352) 35 68 77

Direction artistique : Franck Widling
Publicité : 36ORégie, care@360Crossmedia.com
Tél. : (+352) 35 68 77

Tirage : 10 000 ex.
Périodicité : trimestrielle
Photo couverture : © 360Crossmedia/B.B.



MICHAEL FRANZESE

L'INTERVIEW DE LA MAFIA

NOMMÉ 18^{ÈME} « BOSS » DE LA MAFIA PAR LE MAGAZINE FORTUNE EN 1986, MICHAEL FRANZESE A FINALEMENT DÉCIDÉ DE QUITTER COSA NOSTRA. SON PÈRE A ALORS MIS SA TÊTE À PRIX ET SON FRÈRE DEVIENT INFORMATEUR DU GOUVERNEMENT. MICHAEL FRANZESE A CEPENDANT SURVÉCU. INTERVIEW.

QUEL GENRE D'ENTREPRISE DIRIGIEZ-VOUS DANS LES ANNÉES 1980 ?

J'ai été actif dans plusieurs entreprises : concessionnaires automobiles, restaurants et cinémas. Un jour, un initié m'a contacté pour mettre sur pied une entreprise pétrolière ; nous avons conçu un plan pour percevoir des impôts mais ne pas les payer. Nous avons gagné 320 000 \$ la première semaine et jusqu'à 10 millions de dollars les semaines suivantes. C'était l'entreprise la plus rentable depuis Al Capone - nous disposions jusqu'à 18 sociétés au Panama, de licences de grossistes et de techniques de comptabilité sophistiquées. Le gouvernement n'a rien remarqué, et dans le cas contraire, il aurait été trop tard - nous étions déjà en train de fermer l'entreprise et de transférer les activités vers une autre. Cela a duré sept ans et aurait duré beaucoup plus longtemps si mon partenaire n'était pas devenu informateur. Pourrions-nous le refaire ? Je le crois, mais pas à la même échelle. Je dirais qu'il reste encore possible de gagner 500 000 \$ par semaine grâce à une série de combines. Vous devez juste disposer d'une société écran et d'un compte bancaire.

ÉTIEZ-VOUS CONSCIENT QUE VOUS DIRIGIEZ UNE ENTREPRISE ILLÉGALE OU VOUS SENTIEZ-VOUS COMME UN HOMME D'AFFAIRES NORMAL ?

Je savais que je me livrais à des activités illégales, mais je n'avais aucun problème moral à détourner des impôts de l'état. La façon dont le gouvernement jette notre argent par les fenêtres reste épouvantable. Mes cibles demeuraient les banques, les compagnies d'assurance et le gouvernement, mais pas les petites entreprises. J'ai toujours eu des cibles à grande taille.

QUAND AVEZ-VOUS DÉCIDÉ DE QUITTER LE MILIEU ?

Pour deux raisons. Au début des années 80, les tribunaux américains dispensaient des peines de 150 ans. Dans mon esprit, il restait clair que j'en obtiendrais au moins 200. J'avais rencontré ma femme pendant le tournage d'un film en Floride, et je ne souhaitais pas seulement la voir dans la salle des visiteurs en prison. Pendant ce temps, j'avais les Russes dans ma poche, et les membres de ma propre famille devenaient nerveux à l'idée que j'essaie de prendre le contrôle. La famille Colombo m'a convoqué à une réunion, et laissez-moi vous dire que

j'avais vraiment peur d'y participer. Je n'étais pas sûr de revenir.

RÉTROSPECTIVEMENT, AVIEZ-VOUS VRAIMENT LE CHOIX OU S'AGISSAIT-IL SIMPLEMENT D'UN RÉFLEXE DE SURVIE ?

De la survie je pense. Si je restais actif, j'aurais été tué ou en prison à vie. Tellement d'informateurs et de nouvelles technologies émergeaient. Je restais une cible importante, donc ce n'était qu'une question de temps.

N'EST-CE PAS LA CARRIÈRE LA PLUS DANGEREUSE QUE VOUS AURIEZ PU CHOISIR ?

Les choses se sont améliorées. J'ai survécu à presque tout le monde. Le Boss de ma famille purge une peine à vie, tout comme son fils. Tous les autres sont morts ou en prison. Les nouveaux ? Je ne m'approche pas de leur territoire, ce serait stupide. J'ai 67 ans. Les principales raisons pour lesquelles je vie encore restent de ne pas avoir témoigné et de n'avoir blessé personne. Le gouvernement m'a assigné à comparaître contre un accusé - j'ai refusé d'obtempérer et j'ai été emprisonné pour violation des conditions de ma libération conditionnelle. Cela a relâché la pression.

LE SYSTÈME JURIDIQUE ÉTAIT-IL INJUSTE ENVERS VOTRE PÈRE, JOHN FRANZESE ?

Absolument. Mon père était innocent dans l'affaire pour laquelle il a été condamné et a passé 38 ans en prison. Il a été piégé. Nous l'avons prouvé, mais la condamnation n'a jamais été infirmée. Les gens disent qu'il s'en est tiré pour d'autres choses, mais ce n'est pas ainsi que le système judiciaire fonctionne. Ce genre de raisonnement mène à l'anarchie. Le système fonctionne ainsi pour tout le monde. Ma famille a été détruite par l'affaire.

ÉTAIT-CE JUSTE POUR TOI ?

Les tribunaux m'ont jugé à quatre reprises et chaque fois - y compris contre l'avocat américain Rudy Giuliani - j'ai été acquitté ou l'affaire a été classée. Lors de la dernière affaire, j'ai plaidé coupable et j'ai purgé ma peine.

QU'EST-CE QUE ÇA FAIT DE TRAVAILLER AVEC LES MEILLEURS AVOCATS ?

Je n'ai pas une très haute opinion d'eux. Vous devez faire le travail à leurs côtés. Mon père n'a jamais voulu participer aux travaux préparatoires et a été condamné. Durant mes jugements, je me suis battu avec acharnement, j'ai embauché des enquêteurs. Cela m'a valu mes acquittements je pense. Vous payez vos avocats très chers, mais le gouvernement a tout

le pouvoir. Je comprends bien la loi. C'est comme une négociation. Vous devez être actif, même si vous êtes innocent. Dans mon cas, ma vie restait en jeu.

EXISTE-T-IL UN CODE MORAL AU SEIN DE LA MAFIA ?

Il y en a un, construit sur le secret. Nous prêtons un serment d'omerta, fondé sur le respect des enfants, des femmes et l'un envers l'autre. Par exemple, nous ne nous accusons pas mutuellement, même si nous savons que l'autre personne ment. À l'origine, c'était un code d'honneur, mais l'argent et le pouvoir corrompent les normes les plus élevées, même lorsque le principe reste bon. Il reste une raison pour laquelle Cosa Nostra a prospéré aux États-Unis pendant 100 ans. Les flics étaient après nous, mais nous demeurions disciplinés et structurés. Nous avons infiltré la Maison-Blanche, les syndicats, les rues, les politiciens, les grandes entreprises et bénéficions d'une influence considérable. Ça a très bien fonctionné jusqu'aux années 60, lorsque l'omerta s'est vu brisé par l'argent et la corruption. Bien que corrompue, elle reste un idéal.

COMMENT AVEZ-VOUS RÉAGI QUAND VOUS AVEZ APPRIS QUE VOTRE PÈRE AVAIT ACCEPTÉ DE METTRE VOTRE TÊTE À PRIX ?

Mon père m'a demandé de faire partie de Cosa

« Nous prêtons le serment d'omerta, fondé sur le respect des enfants, des femmes et l'un envers l'autre. »

Michael Franzese

Nostra, il était alors responsable de moi. Vous devez comprendre que le milieu passe avant tout : si votre mère est mourante et que vous recevez un appel, vous partez. Lorsque la rumeur à fuité que je devenais un informateur, il a accepté, mais je doute que mon père aurait appuyé sur la gâchette. Ça ne veut pas dire qu'il m'aimait moins, même si à l'époque ça faisait mal.

QU'EN EST-IL DE VOTRE JEUNE FRÈRE, JOHN FRANZESE JUNIOR, QUI A ENVOYÉ VOTRE PÈRE EN PRISON ET A PARTICIPÉ AU PROGRAMME DE PROTECTION DES TÉMOINS ?

Il avait un problème de drogue et a commencé à coopérer avec le gouvernement au début des années 2000. Je ne lui faisais pas confiance, et j'ai conseillé à mon père de faire attention. Il a aussi tenté de m'attirer des ennuis. Je l'aime toujours, mais je savais qu'il était

faible, et je ne le reverrai probablement plus.

COMMENT DIRIGIEZ-VOUS DES ENTREPRISES SANS VOUS FAIRE REMARQUER ?

J'avais une concession automobile parfaitement légitime et ma société de production de films était légal en partie. J'ai rempli ma déclaration de revenus, mais il y avait toujours une activité à l'arrière-plan, comme les jeux de hasard et les prêts. L'idée demeure que les mafieux s'assoient dans des clubs privés et choisissent leurs cibles, mais cela se passe rarement comme ça. Nous avions 750 affranchis dans la rue et des milliers de soldats, mais en général, des personnes légitimes nous contactaient pour les aider à frauder avec leur entreprise et à protéger leurs intérêts - des gens de General Motors ou de la société de leasing de GE. Quand vous faites partie du milieu, toutes autres personnes restent des pigeons. Peu importe



qu'elles soient le président des États-Unis ou banquier, nous nous concentrons sur la façon de profiter de lui.

QUEL EST LA PROPORTION D'ACTIVITÉS LÉGALES ET ILLÉGALES DANS LES ENTREPRISES AMÉRICAINES ?

La plupart de ces activités restent légales. Il demeure deux exceptions : premièrement, le lobbying consistant à payer des gens pour obtenir un avantage et Wall Street, où beaucoup de crimes sont commis, les règles restent violées et les gens deviennent riches très

rapidement. C'est la nature de Wall Street.

VOUS AVEZ ÉCRIT LE LIVRE, "JE VAIS VOUS FAIRE UNE OFFRE QUE VOUS NE POUVEZ PAS REFUSER". QUE PEUVENT APPRENDRE LES HOMMES D'AFFAIRES DE LA MAFIA ?

Mon livre traite de deux façons de faire des affaires, comme Machiavel ou comme Salomon. « Le Prince » de Machiavel reste le livre incontournable pour les mafieux en prison afin d'apprendre la manière dont les conseillers ont manipulé le Prince et comment la fin justifie les moyens. Mais j'ai trouvé le Livre des Proverbes attribué au roi Salomon brillant - il démontre principalement une manière honnête d'atteindre le succès.

JOHN GOTTI A-T-IL TOUT ANÉANTI ?

C'était un ami, et je connais toujours sa famille. Nous avons eu nos problèmes ici et là et il a causé du tort au milieu avec son profil très public. Durant les 2 000 heures d'enregistrements de l'affaire Gotti, il nomme des personnes. Il a fait placer beaucoup de gens sous surveillance. Cela fait de la peine, mais il était comme ça. Si vous considérez un bon Boss comme quelqu'un protégeant sa famille et son

groupe, il n'en était pas un bon.

JOE PISTONE (DONNIE BRASCO) A-T-IL BRISÉ LE MYTHE ?

Il a eu beaucoup de succès. Je connaissais Sonny et Lefty, ses collaborateurs. Il a mis plus de 100 gars en prison, sans compter les balances et les fuyards du milieu. Il faisait beaucoup d'argent et, de toute évidence, nous n'avons pas fait nos devoirs. Par la suite, le gouvernement a mis fin au sursis et un chef d'accusation menait à 20 ans de prisons et 40 ans pour deux. Beaucoup sont devenus informateurs et le gouvernement a gagné.

QUE PENSEZ-VOUS DE RUDY GIULIANI AUJOURD'HUI ?

Je suis surpris. J'avais l'impression qu'en tant que procureur, il était bon et un grand maire de New York. Mais aujourd'hui, en tant qu'avocat, il fait beaucoup d'erreurs.

ET VOTRE SPECTACLE, « A MOB STORY » ?

Cela reste un grand succès. Initialement prévu pour six mois à Las Vegas, il se poursuivra plus longtemps. J'avais besoin d'une pause - être sur scène cinq soirs par semaine demeure vraiment épuisant. Nous recommencerons en avril, mais nous diffusons maintenant ma séquence en vidéo.



www.andyaluxembourg.com/michaelfranzese
www.michaelfranzese.com

DIGITALISATION: DES VIDÉOS CORPORATE À 10 EUROS

ÊTRE PROACTIF DANS SA TRANSFORMATION DIGITALE PEUT S'APPARENTER À UN PARCOURS DU COMBATTANT TANT LES TARIFS PROPOSÉS PAR CERTAINS PRESTATAIRES APPARAISSENT COMME PROHIBITIFS. POURTANT DES SOLUTIONS EXISTENT. FOCUS SUR LA PRODUCTION DE VIDÉOS AVEC PATRICK SAMPAIO, HEAD OF VIDEO CHEZ 36ODIGITALHEROES.

« La 36OBOX fonctionne **sans montage** et peut être utilisée par **tout le monde** dans l'entreprise. »

Patrick Sampaio, Head of Video, 36ODigitalHeroes



QUELS SONT LES DÉFIS DE LA TRANSFORMATION DIGITALE POUR LES ENTREPRISES ?

Les entreprises font face à une contradiction : on leur demande d'opérer un virage digital et de changer nombre de leurs procédures, et en même temps, ces changements s'accompagnent de coûts parfois exorbitants. Prenez l'exemple de la vidéo, qui est mon domaine de prédilection. Les entreprises souhaitent à la fois produire des vidéos en quantité

pour alimenter leur communication interne et externe, mais font face à un dilemme cornélien : produire en interne et obtenir un résultat médiocre (enregistrements de mauvaise qualité, problèmes liés au son ou à la lumière). Ou faire appel à un prestataire extérieur, et augmenter de façon insupportable le coût de chaque vidéo. La 36OBOX répond à ces problématiques en faisant baisser le prix de production d'une vidéo à moins de 10€.

QUEL EST LE CONCEPT DE LA 36OBOX ?

Elle donne aux entreprises la possibilité d'opérer leur transformation digitale en produisant des vidéos quotidiennement à un prix qui ne représente qu'une infime partie du prix habituel. Le principe consiste à s'affranchir des prestataires extérieurs, et d'intégrer en interne la production de vidéos professionnelles. Plus besoin de réalisateur, de caméraman, de monteur ou d'ingénieur du son : il suffit de la brancher sur le secteur pour enregistrer

avec toutes les fonctions professionnelles : générique personnalisé, streaming live, affichage des points clés, etc. Aucun compromis sur la qualité n'a été fait : toutes les productions se font en HD, avec les mêmes composants que ceux utilisés par les chaînes de télévision. Une formation permet d'assurer une parfaite autonomie à nos clients. L'existence de la 36OBOX repose sur deux idées : d'abord permettre de produire un plus grand nombre de vidéos afin de nourrir les réseaux sociaux et les canaux de

communication internes et externes. Ensuite, permettre à des sociétés dynamiques ne disposant pas d'importants budgets d'accéder à la réalisation de vidéos professionnelles. Notre ambition initiale de baisser le prix à 50€ par vidéo, apparaît même dépassé avec le modèle S de la 36OBox, qui le fait descendre à 10€ ! Les composants choisis et l'architecture de la boîte ressemblent à un iPhone : il suffit de brancher l'alimentation dans une prise à 220 volts et le tournage peut commencer.

Une seule personne – même novice – peut s'en servir.

QUELLE EST LA PLUS-VALUE POUR LE CLIENT ?

La 36OBOX permet de faire des vidéos professionnelles un bien de grande consommation. Une "commodity" comme disent les anglais. Seules quelques grandes entreprises peuvent se permettre d'avoir des ressources et de l'espace mobilisés en permanence pour produire des vidéos. Avec notre 36OBOX le coût est tellement bas et l'utilisation

tellement simple que tous les services peuvent l'utiliser : le PDG, les Sales, la Communication et évidemment les Ressources Humaines. Ensemble, ils créent du contenu en interne ou en externe, des interviews et des modules de co-learning où chaque compétence se partage en un clic. Ils entrent ainsi des deux pieds dans leur transformation digitale. Enfin, la fonctionnalité la

plus impressionnante, le « Live Show » permet de filmer plusieurs personnes situées dans différents endroits du monde en direct et de donner l'illusion aux spectateurs qu'ils se trouvent sur le même plateau de télévision. Il nous suffit d'envoyer une 36OBOX par endroit où les speakers se trouvent. La réalisation se fait chez 36ODigitalHeroes pour une somme dérisoire.

+ D'INFOS
www.andyaluxembourg.com/videos
www.360digitalheroes.com

S.A.R. le Grand-Duc Jean du Luxembourg :

LE BIEN AIMÉ

LE 10 SEPTEMBRE 1944, LE GRAND-DUC JEAN EST ACCUEILLI PAR UNE FOULE EN LIESSE. IL VIENT LIBÉRER SON PAYS DE L'EMPRISE NAZIE. HOMMAGE.

UNE JEUNESSE EN EXIL

En 1930, la menace du nazisme pèse déjà sur l'Europe. Un an après le centenaire de l'indépendance du Luxembourg en 1939, le pays est envahi par les troupes allemandes. Le Grand-Duc Jean et sa famille se réfugient d'abord en France, au Portugal, aux Etats-Unis d'Amérique puis au Canada. Au Québec, il suit des cours de droit et de sciences politiques. L'Université québécoise de Laval lui décernera par la suite, en 2007, un doctorat honoris causa, titre honorifique attribué à une personnalité éminente. Par la suite, la famille grand-ducale se verra contrainte de s'exiler une fois de plus en Grande-Bretagne. En novembre 1942, alors âgé de 21 ans, le Grand-Duc décide d'intégrer les Irish Guards, le corps catholique de l'armée britannique. Le prince héritier a officié au front. Cet acte de bravoure fait de lui le seul chef d'État ayant participé directement à la libération

de son pays et de l'Europe.

UN ARTISAN DE L'EUROPE

Tout au long de sa vie, le Grand-Duc fut très engagé dans les causes philanthropes et particulièrement dans la Luxembourg Boy Scouts Association, en tant que Chef-Scout. Il obtint un grand nombre de distinctions honorifiques luxembourgeoises et étrangères, dont notamment le prix international Charlemagne d'Aix-la-Chapelle, décerné aux personnalités remarquables s'étant engagées pour l'unification européenne. Durant son règne, le chef d'État a joué un rôle moteur dans l'Europe essayant toujours de recevoir ses pairs à Luxembourg et de défendre la position de la ville comme capitale européenne. Selon le président français Georges Pompidou, si l'Europe avait dû choisir un président, le

Grand-Duc Jean aurait été un candidat de choix.

UNE SUCCESSION ASSURÉE

En 9 avril 1953, il épouse Son Altesse Royale la Princesse Joséphine-Charlotte de Belgique. De cette union naissent 5 enfants : la Princesse Marie-Astrid, le Prince Henri, le Prince Jean, la Princesse Margaretha et le Prince Guillaume. Le 12 novembre 1964, il succède comme Grand-Duc à sa mère, la Grande-Duchesse Charlotte. Le 7 octobre 2000, il abdique en faveur de son fils, Henri. Le Grand-Duc Jean jouit d'une retraite discrète au château de Fischbach mais ne manque cependant aucune commémoration importante. Il a d'ailleurs assisté au centième anniversaire de l'accession au trône de la Grande-Duchesse Charlotte et au centenaire du mouvement scout au Grand-Duché.



www.andyaluxembourg.com/grandducjean
www.monarchie.lu



« Durant son règne, le Grand-Duc Jean a joué un rôle moteur dans l'Europe. »

Rajaa Mekouar-Schneider (LPEA) :

LE PRIVATE EQUITY ET LE FAMILY OFFICE, DES MONDES CONVERGENTS

RAJAA MEKOUAR-SCHNEIDER, PRÉSIDENTE DE LA LPEA, REVIENT SUR LES DÉFIS POSÉS PAR LA CRÉATION ET LA GESTION D'UN FAMILY OFFICE, NOTAMMENT DESTINÉ À INVESTIR DANS LE PRIVATE EQUITY (PE). INTERVIEW.

POUVEZ-VOUS DÉCRIRE VOTRE RÔLE EN QUELQUES MOTS ?

Je m'occupe des intérêts d'un groupe d'entrepreneurs luxembourgeois chevronnés en tant que Portfolio Manager et Head of PE. Je préside aussi à titre honorifique la Luxembourg Private Equity et Venture Capital Association (LPEA), l'association de référence pour les investisseurs et les professionnels du PE au Luxembourg. Le fait marquant de ces dernières années concerne l'émergence rapide des Family Offices en tant qu'investisseurs dans l'industrie, aux côtés des fonds classiques d'investissement mais souvent aussi en se substituant à ces derniers. Ces Family Offices sont détenus par un entrepreneur ou une famille, aux

origines souvent industrielles, et gèrent les intérêts financiers de ses actionnaires. Au Luxembourg, ils sont de plus en plus nombreux, ce qui explique le lancement en novembre 2018, par la LPEA, d'un Groupe qui leur est exclusivement réservé. Ils peuvent ainsi échanger confidentiellement tout en devenant membres de notre communauté. Nous en comptons 20 qui représentent 12 nationalités. Notre devise à la LPEA reste « matching talent with money » car le Luxembourg dispose des deux atouts mais il faut encore plus les connecter et les Family Offices sont des forces avec lesquelles il faut compter.

QUELS SONT LES DÉFIS LIÉS À LA CRÉATION D'UN FAMILY OFFICE ?

Plutôt que de « défis », il s'agit au départ de

mesurer les raisons de la création d'une structure dédiée à gérer les intérêts de famille concernée, et les coûts associés à celle-ci, selon ses besoins. La rule of thumb estime que la création d'un Family Office dédié à une seule famille se justifie économiquement à partir de \$500m d'encours, mais selon moi, l'évaluation des besoins et la clarification des objectifs priment sur les montants en jeu. En général, une famille se pose la question de monter sa propre structure pour gérer ses avoirs financiers lorsqu'elle estime que les conseillers externes ne sont plus qualifiés pour répondre à leurs objectifs en termes de performance et d'alignement d'intérêts, ou lorsque leurs besoins spécifiques requièrent une approche totalement personnalisée, auxquels les banques privées et autres

gestionnaires de fortune indépendants ne peuvent pas répondre à 100%. Or, s'allouer les services exclusifs de professionnels de l'investissement a un coût fixe conséquent. Au-delà de la confiance devant régner et ne pouvant se décréter, il faut aussi prendre le temps d'interagir avec l'équipe en tant qu'actionnaire et de mettre en place les processus idoines de sélection et de reporting. Cela étant, de nos jours, il existe de nombreuses formules possibles avec notamment des structures proposant à quelques familles de partager les ressources et donc les coûts fixes tout en préservant leur indépendance quant aux choix des investissements. En plus de 10 ans de collaboration avec des familles autour de thèmes d'investissement PE, j'ai vu des modèles de toutes sortes et de toutes tailles, et le niveau de fortune n'influait pas l'efficacité de la structure. En revanche, la clarté affichée des objectifs et des processus d'investissement ainsi que les convictions associées déterminent le succès en

termes d'efficacité du Family Office.

COMMENT VOYEZ-VOUS LE SECTEUR DU PE ÉVOLUER AU LUXEMBOURG DANS LES PROCHAINS CINQ ANS ?

Positivement ! Déjà en général... le PE représente environ 5000 milliards de dollars aujourd'hui, cela reste une fraction de la taille des marchés boursiers dont la capitalisation globale représente environ 100000 milliards de dollars. Nous avons le vent en poupe, les entreprises cherchant à se financer de plus en plus en dehors de la bourse et du système bancaire traditionnel qui reste trop frileux ou contraignant. D'après Preqin, d'ici 2023 le PE, qui englobe les marchés de capitaux non cotés sans les

Hedge Funds, dépassera les 10000 milliards de dollars. Mais pour performer, le PE doit rester agile et adaptable comme il l'a démontré lors de la crise de 2007-2008. Car les contraintes réglementaires augmentent... Il faut aussi rester vigilants vis-à-vis d'une correction éventuelle du cycle macro-économique haussier depuis maintenant 2-3 ans, particulièrement si les taux d'intérêts venaient à augmenter. Cela pourrait avoir un impact négatif sur les Leveraged Buyouts (LBOs), le segment le plus large du PE. Le Luxembourg, représentant environ 10% du total des encours PE en termes de structures domiciliées ici, continue de voir sa visibilité augmenter comme hub international PE avec l'arrivée de fonds étrangers choisissant le

« Notre devise à la LPEA reste « matching talent with money » car le Luxembourg dispose de ces deux pré-requis mais **il faut encore plus le communiquer et les aider à converger**, les Family Offices étant partie prenante de cela. »

Rajaa Mekouar-Schneider, Présidente, LPEA

Grand-Duché comme centre européen, mais aussi celle justement de familles internationales investissant de plus en plus en PE, qui apprécient l'écosystème complet, multilingue et pérenne du Luxembourg. Par ailleurs, la place de la Green Finance continue d'augmenter au Luxembourg, augurant des perspectives favorables au moment où les critères ESG se

généralisent comme best practice, comme cela a été débattu avec ferveur lors de notre conférence LPEA INSIGHTS du 19 mars 2019. Enfin, notre diversification vers la Fintech / Regtech ou encore le Space investing démontre la capacité du Grand-Duché à multiplier ses atouts pour convaincre des investisseurs ambitieux et soucieux d'avoir une stabilité sur le long terme.



www.andyaluxembourg.com/rajaamekouar-schneider
www.lpea.lu
 @lpea_lux
 pe_woman_luxembourg



Henry Dougier (Fondation R) :

BRISER LES MURS ET LES CLICHÉS

LA FONDATION R SOUTIENT LA PUBLICATION DE LIVRES PERMETTANT DE MIEUX COMPRENDRE LES PAYS ÉTRANGERS VIA SA COLLECTION « LIGNES DE VIE D'UN PEUPLE » ET LUTTANT CONTRE LES PRÉJUGÉS VIA ET DONNANT LA PAROLE À DES PERSONNES PARFOIS PEU AUDIBLES. INTERVIEW AVEC SON FONDATEUR HENRY DOUGIER.

POURRIEZ-VOUS PRÉSENTER LA FONDATION R EN QUELQUES MOTS ?

La Fondation R entend valoriser et soutenir des initiatives culturelles et sociétales, tout en mettant l'accent sur le lien social. Pour cela, nous donnons la parole aux « invisibles », une frange de la population méconnue mais dont l'histoire mérite d'être racontée. Nous réalisons notamment des enquêtes de terrain et des ateliers d'écriture pour permettre à ces personnes d'exprimer leur vécu, leurs attentes ou leurs mémoires. La collection « Lignes de vie d'un peuple » permet de découvrir 50 pays tandis que celle intitulée « Une vie, une voix » tend la plume à des gens ignorés, dont le métier, le terroir ou la façon de vivre au XX^e siècle mérite d'être relaté. Il en va de même pour la série « Nous, Jeunes » réalisée par des adolescents bien souvent

laissés pour compte. La collection « 10 + 100 » prend la forme d'une enquête sur la création contemporaine autour de 100 lieux emblématiques et de 10 artistes faisant vivre ces espaces, chacun à leur façon.

QUELS SONT LES OBJECTIFS DE VOS PUBLICATIONS ?

La Fondation R suit un objectif premier : permettre aux personnes ignorées de prendre la parole. Jeunes, personnes âgées, handicapés, habitant des banlieues populaires, des petites villes ou encore des zones rurales : autant d'hommes et de femmes partageant leurs émotions, leur histoire, leurs passions. Des tranches de vie méritant d'être entendues et diffusées à travers nos différentes publications. L'enjeu consiste également à promouvoir le partage, l'échange de valeurs, l'acceptation de la



« Nous menons de petites révolutions au quotidien pour « réparer » la société. »

Henry Dougier, Fondateur, Fondation R

diversité et la découverte de l'autre. Autrement dit, la Fondation R vise à rapprocher les peuples et les cultures, en faisant de chaque différence une force, tout en menant de petites révolutions au quotidien pour « réparer » la société.

POURRIEZ-VOUS PARTAGER LES MEILLEURES ANECDOTES ILLUSTRANT LA RÉUSSITE DE VOTRE MODÈLE ?

Réalisée depuis 4 ans avec les ateliers Henry Dougier, la collection « Lignes de vie d'un peuple » illustre parfaitement notre travail. Composée de 50 titres, elle part à la rencontre des populations de divers pays, régions et villes du monde. Contre toute attente, les textes et histoires les plus intéressants proviennent des peuples les moins connus, comme les

Islandais, les Lituaniens ou les Paraguayens. Ces endroits, dont nous ne savons pas grand-chose finalement, nous surprennent par leur personnalité extrêmement forte. Nous travaillons aussi avec des jeunes des quartiers populaires, des lycées professionnels et même des migrants. Face à leur sentiment d'abandon, nous leur donnons la parole à travers des ateliers d'écriture. Ils ne s'en sentaient pas capables au début, mais parviennent à réaliser le contenu d'un journal en intégralité. Un moyen pour ces personnes de raconter leur périple, leur itinéraire et leurs envies. Nous y tenons beaucoup, tout simplement car c'est une façon de mettre dans la lumière des gens n'ayant jamais eu l'occasion d'y être.

+ D'INFOS

www.andyaluxembourg.com/fondationr
www.fdlux.lu/fr/node/840



VALEURS SÛRES

ENTREPRENEURS, INNOVATEURS, CAPITAINES ET PORTE-PAROLLES D'INDUSTRIES, FOCUS SUR LES ACTEURS LUXEMBOURGEOIS MARQUANT L'ÉCONOMIE.



Pierre Gramegna (Ministre des Finances) :

LE SUCCÈS DU LUXEMBOURG POUR ATTIRER LES ENTREPRISES DU PRIVATE EQUITY

SELON PIERRE GRAMEGNA, MINISTRE LUXEMBOURGEOIS DES FINANCES, LA DÉCISION DE LA GRANDE-BRETAGNE DE QUITTER L'UNION EUROPÉENNE A PROVOQUÉ UN AFFLUX DE SOCIÉTÉS DU PRIVATE EQUITY VERS LE LUXEMBOURG, DÉMONTRANT AINSI LA RÉUSSITE DU GOUVERNEMENT À MAINTENIR L'ATTRACTIVITÉ DU PAYS.

DANS UN CONTEXTE CONCURRENTIEL DE PLUS EN PLUS TENDU, COMMENT LE LUXEMBOURG PEUT-IL RENFORCER SON ATTRACTIVITÉ DANS LE SECTEUR FINANCIER ?

Indépendamment du Brexit, les groupes financiers considèrent le Luxembourg comme l'un des meilleurs endroits pour les services financiers. Dans une publication récente, le U.S. News & World Report classe le Grand-Duché comme étant le pays le plus ouvert aux affaires, attestant de la compétitivité de notre système et de l'accueil fait aux entreprises - la raison pour laquelle notre secteur financier continue de croître, y compris comme plaque tournante du Private Equity (PE). Notre croissance économique de 3,5% en moyenne par an, au cours des cinq dernières années reste forte pour

une économie mature et un secteur financier développé. Mais, il s'agit seulement d'un peu moins du double de la croissance moyenne de l'UE, un taux non excessif.

QUELS SONT VOS OBJECTIFS CONCERNANT LE SECTEUR FINANCIER AU COURS DE VOTRE DEUXIÈME MANDAT ?

Une partie de notre promesse consiste à maintenir le triple A du Luxembourg, cela consolide la confiance des institutions financières et encourage l'implantation de leur siège européen ou de leurs investissements dans le pays. Nous voyons trois opportunités pour le développement de la place financière. La première reste un secteur financier plus durable. Le financement de l'économie verte demeure la priorité des

initiatives législatives et commerciales. Nous déploierons notre feuille de route pour la finance durable afin de créer des institutions et des infrastructures stables ; celles-ci nous permettront de nous mesurer à d'autres pays. Nous pouvons nous appuyer sur des succès récents comme le Luxembourg Green Exchange, le développement de la plate-forme de la BEI Luxembourg Climate Finance pour les investissements verts - dans laquelle le gouvernement prend le risque initial comme partenaire junior - et également l'International Climate Finance Accelerator pour encourager les gestionnaires d'actifs à créer des fonds verts. Enfin, avec LuxFLAG, nous sommes pionniers dans le domaine de l'étiquetage

des produits verts avec un programme de financement sur trois ans. La deuxième opportunité consiste à encourager la Fintech, en particulier la transformation numérique et l'intelligence artificielle. Le Luxembourg House of Financial Technology (LHoFT) est déjà plein à craquer, démontrant le succès de notre attractivité à l'international : les innovateurs affluent d'Europe et d'ailleurs, choisissant le Luxembourg comme leur portail sur le marché intérieur européen. Enfin, le Brexit révèle la compétitivité de notre écosystème aux yeux du secteur du PE et nous encourageons la LPEA à rejoindre le ministère des Finances afin d'examiner comment nous pouvons accroître notre appel et identifier les facteurs qui incitent les plus grandes sociétés de PE à s'installer au Grand-Duché.



« Les groupes financiers considèrent le Luxembourg comme l'un des meilleurs endroits pour les services financiers. »

Pierre Gramegna, Ministre des Finances

QUELLES ÉVOLUTIONS FUTURES VOYEZ-VOUS POUR LE PE ET LE SECTEUR FINANCIER LUXEMBOURGEOIS DANS SON ENSEMBLE ?

Peu de pays possède la longue tradition d'ouverture du Luxembourg donnant aux entreprises du PE la précieuse liberté d'entrer et de sortir en toute transparence et efficacité. Ayant réduit l'impôt des sociétés de 26 % à 25 %, notre régime fiscal reste attrayant. Les fondamentaux de longue date du régime fiscal luxembourgeois demeurent avantageux, malgré notre adhésion à l'accord sur l'érosion de la base d'imposition et transfert de bénéficiaires (BEPS) présentés par l'OCDE et le G20. Au départ, tout le monde craignait une

baisse d'attractivité du Luxembourg, mais la mise en œuvre simultanée de cette base d'imposition plus large ne désavantage pas le Luxembourg, car elle se produit partout simultanément. Similairement, l'arrivée de la première directive européenne contre l'évasion fiscale et l'introduction de l'ATAD II l'année prochaine ne nous rendra pas moins compétitifs car elle s'appliquent également à l'ensemble de l'UE. Si les entreprises paient plus d'impôts à la suite de ces mesures, nous neutraliserons cette augmentation. Nous avons réduit le taux d'imposition deux ans auparavant, le faisant passer de 21 % à 18 %, en prévision de la mise en œuvre de BEPS. Avec la réduction de cette année, nous avons pris les devants. Nous ne pouvons pas continuer à réduire les impôts simplement car les entreprises protestent, elles devront payer plus, mais nous surveillerons la situation de près. Concernant le secteur du PE, notre programme de coalition prévoit une amélioration du régime fiscal pour les expatriés afin d'aider à attirer le PE et d'autres acteurs au Luxembourg.

Colette Dierick (ING) :

L'ART DE LA COLLABORATION

APRÈS SES ÉTUDES D'INGÉNIEUR CIVIL DE CONSTRUCTION, COLETTE DIERICK REJOINT LE MONDE BANCAIRE ET ING EN TANT QUE MANAGEMENT TRAINEE. UN CONTRAT DE 2 ANS, PENSE-T-ELLE. ONZE FONCTIONS PLUS TARD, DEVENUE CEO D'ING LUXEMBOURG, ELLE RESTE FIDÈLE AU GROUPE ET À SA FORTE CULTURE. INTERVIEW.

QUELS OBJECTIFS VOUS ÊTES-VOUS FIXÉS CETTE ANNÉE ?

Je distingue deux types d'objectifs. D'une part, ceux qui relèvent d'indicateurs financiers. Ils concernent la rentabilité, le développement commercial, la liquidité, le respect de toutes les limites côté risque – un véritable métier en soi – mais également la gestion de la transformation. D'autre part, je me concentre sur l'engagement des employés de la firme. Ce volet génère un grand impact car il permet de mettre en place une véritable culture sur le long terme dont les effets positifs se retrouvent tant en interne qu'au niveau de la satisfaction de nos clients. Chez ING, nous investissons énormément dans notre culture "orange". Cela requiert un effort continu, mais génère une forte différenciation par rapport aux autres banques et sociétés. Nous sommes précurseurs, par exemple avec notre hiérarchie très proche des équipes. J'ai d'ailleurs réduit le nombre de niveaux hiérarchiques depuis mon arrivée en septembre 2016. Nous favorisons une grande autonomie de nos collègues car cette approche a démontré un plus grand épanouissement de nos collaborateurs et de meilleurs résultats.

COMMENT AVEZ-VOUS CHOISI UNE CARRIÈRE DANS LA FINANCE ?

Durant mes études d'ingénieur civil à Gand, j'ai appris notamment à construire des ponts. Cette compétence semble prisée chez ING car la société m'a recrutée avant même l'obtention de mon diplôme. Ayant grandi dans une famille d'indépendants, je voulais entrer dans le monde des affaires et faire un MBA mais j'ai pu faire mon MBA à l'intérieur de la banque en tant que management trainee : un excellent retour sur investissement ! Chez ING, la personnalité prend plus d'importance que le diplôme. J'applique toujours cette règle car si une personne affichant une bonne attitude peut beaucoup apprendre, il est très difficile de changer un caractère. Au début, je ne pensais pas faire carrière à la banque : mais un monde s'est ouvert durant ce stage et grâce aux différentes fonctions que j'ai pu exercer par la suite... Je me suis passionnée pour les différents métiers et les dynamiques à l'œuvre entre collègues. D'abord il convient de travailler sur soi, puis, au moment de devenir manager, de maîtriser l'art de créer des multiplicateurs dans les collaborations pour qu'un et un fassent plus que deux. Apprendre, motiver, inspirer les gens : je trouve cela très gratifiant.

COMMENT PEUT-ON CRÉER UNE FORTE CULTURE COMME CELLE D'ING ?

ING a toujours eu une forte culture, mais j'ai été très impliquée en 2014 lorsque nous avons défini une approche commune au niveau mondial. Nous avons donné la parole à tous les collègues dans toutes les entités ING pour identifier ce qui nous distingue. Il ne suffit pas de le dire : nous avons tout écrit noir sur blanc et depuis lors nous partageons un "Orange Code" avec trois lignes directrices : **1.** Take it on and make it happen. **2.** Help each other to be successful. **3.** Always stay a step ahead. Nous cherchons à attirer des gens capables d'agir, de collaborer et d'anticiper. Dans un monde complexe comme le nôtre, aucun individu ne peut atteindre ses objectifs tout seul. Personne ne peut devenir spécialiste en tout. Nous faisons confiance aux gens, sans exercer trop de contrôle. Les erreurs font d'ailleurs partie du jeu : la seule chose inadmissible, c'est de ne rien faire. Les nouveaux venus sont formés à la fois à nos métiers et à notre culture. Et lors des évaluations de performance – deux fois par an – les objectifs de

culture prennent autant d'importance que les objectifs métier.

COMMENT VOTRE FIRME GÈRE-T-ELLE L'INCERTITUDE DE L'ÉCONOMIE GLOBALE ?

Je pense que trois éléments permettent d'y faire face efficacement : la transparence, la communication et – évidemment – la construction de ponts. ING affiche une forte rentabilité et communique en toute transparence, à tous les niveaux, avec une grande accessibilité aussi bien au niveau du comité de direction qu'au niveau de chaque manager. Chaque trimestre, nous partageons nos résultats, selon les différents aspects (commercial, financier, risque). J'organise également des "Talks with Colette" dans toutes les entités de la banque pour expliquer, échanger et dessiner le contexte. Quant aux ponts, nous en construisons entre les départements, entre les fonctions et nous cherchons en permanence à nouer de nouvelles relations et des partenariats. Nous avons la chance de faire partie d'un grand groupe mondial qui agit comme forum de discussion et de collaboration international.



www.andyaluxembourg.com/colettedierick
www.ing.lu



« Nous recherchons le multiplicateur dans la collaboration. »

Colette Dierick,
CEO, ING Luxembourg

Serge Krancenblum et Christian Heinen (IQ-EQ) :

NOUVELLE MARQUE, NOUVELLES AMBITIONS

SGG, LA QUATRIÈME SOCIÉTÉ MONDIALE DE SERVICES AUX INVESTISSEURS, VIENT D'ÊTRE REBAPTISÉE IQ-EQ - UNE NOUVELLE IDENTITÉ DESTINÉE À INCARNER LES VALEURS FONDAMENTALES DU GROUPE, DÉCLARENT SERGE KRANCENBLUM, EXECUTIVE CHAIRMAN DU GROUPE ET CHRISTIAN HEINEN, MANAGING DIRECTOR DE IQ-EQ LUXEMBOURG.

POUVEZ-VOUS DÉCRIRE L'OBJECTIF DU REBRANDING D'IQ-EQ ?

Serge Krancenblum (SK) :

Notre objectif principal consistait à rassembler tous nos employés sous une nouvelle marque unique et puissante, surtout après l'acquisition récente de plusieurs sociétés, dont deux importantes. Nous souhaitons voir l'ensemble des membres de notre équipe partager les mêmes valeurs et embrasser ce qui est pour nous une noble mission: soutenir les investisseurs dans la préservation et la croissance de leurs actifs, mais aussi les aider à s'assurer de la pleine conformité de leur entreprise face aux règles d'un monde en constante évolution. Dans une perspective plus large, nous aidons des centres d'investissement comme le Luxembourg à demeurer des juridictions

d'excellence pour les investissements transfrontaliers. Les employés d'IQ-EQ peuvent être fiers de leur mission.

Christian Heinen (CH) : La marque IQ-EQ représente l'aboutissement d'un important processus de réflexion, réalisé sur la base d'un dialogue approfondi avec les personnes les plus importantes pour notre entreprise : nos clients, nos partenaires et nos propres collaborateurs. Le nom choisi ne représente pas seulement une image de marque, il traduit notre philosophie et la façon dont nous fonctionnons : IQ, ou quotient intellectuel, fait référence à notre expertise technique approfondie, tandis que EQ, le quotient émotionnel, reflète notre profonde compréhension des besoins de nos clients. Notre entreprise reste toujours disponible et prête à investir du temps afin de mieux les connaître. IQ-EQ nous rappelle

constamment notre ADN : une combinaison unique de savoir-faire -« know how »- et de connaissance de nos clients -« know you »-.

QUE RÉSERVE L'AVENIR DU GROUPE ÉLARGI ?

SK : Nous cherchons toujours à aider et soutenir nos clients en leur fournissant de nouveaux services pour leur permettre de respecter les nouvelles réglementations. Ceci reste la raison pour laquelle nous sommes toujours à la recherche de nouvelles acquisitions d'entreprises spécialisées. Le rachat récent de Lawson Conner, par exemple, nous permet de faciliter le reporting réglementaire pour les gestionnaires d'actifs. L'entreprise a créé un logiciel spécialisé pour automatiser des processus laborieux et minutieux, permettant ainsi à nos clients d'économiser du temps et de l'argent.

CH : Au Luxembourg, l'objectif principal consiste à rendre l'intégration de notre groupe élargi extrêmement fluide et transparente, tout en veillant à fournir en permanence le plus haut niveau de service. Nous avons revu nos procédures et notre technologie en fonction de notre offre globale et nous avons également recruté des professionnels chevronnés dans nos différents secteurs d'activité afin d'offrir des services à valeur ajoutée à nos clients. Une deuxième priorité consiste à tirer parti de notre réseau étendu, en établissant des liens avec d'autres bureaux ayant des clients potentiellement intéressés par une collaboration avec le Luxembourg. Nous investissons du temps pour nous unir et créer un groupe collaboratif de plus de 2 450 personnes, dans 23 juridictions, partageant nos objectifs de croissance.

« Notre industrie génère 1,3 milliard d'euros de recettes fiscales directes et indirectes au Luxembourg. »

Serge Krancenblum,
Executive Chairman, IQ-EQ

QUELLE ÉVOLUTION ANTICIPEZ-VOUS DANS L'ÉCONOMIE LOCALE ET MONDIALE ?

SK : Nous vivons une période d'incertitude, mais des centres financiers internationaux stables comme le Luxembourg peuvent bénéficier d'une telle situation. Les investisseurs trouvent ici une juridiction parfaite

pour atteindre leurs objectifs, en particulier dans le contexte du Brexit. Notre industrie emploie 4 000 personnes au Grand-Duché et génère 1,3 milliard d'euros de recettes fiscales directes et indirectes. Toutefois, l'incertitude impacte négativement l'économie en général. Vous pouvez le constater au Royaume-

Uni, où l'investissement demeure en baisse et au niveau mondial, où les différends commerciaux américains et chinois impactent directement la croissance. En qualité d'acteur mondial, IQ-EQ agit afin d'atténuer les risques pour ses clients. Grâce à nous, nos clients peuvent établir leur plateforme et mettre en œuvre des stratégies d'investissement ambitieuses partout dans le monde.

CH : L'industrie financière du Grand-Duché se trouve actuellement guidée par les fonds d'investissement. L'industrie des UCITS

arrive aujourd'hui à maturité, mais les investissements en Private Equity et en immobilier, par exemple, connaissent une croissance à deux chiffres. Les classes d'actifs alternatifs se développent très rapidement. Le Luxembourg reste le pays de prédilection des gestionnaires de fonds alternatifs structurant leurs investissements au travers de fonds réglementés ou non réglementés comme les SOPARFI. Toutes les parties prenantes au Luxembourg doivent travailler ensemble afin de maintenir cette dynamique positive.



www.andyaluxembourg.com/iq-eq
www.iqeq.com



Christian Heinen & Serge Krancenblum

Emmanuel-Frédéric Henrion (Clifford Chance) :

UN AVENIR FLORISSANT POUR LES FONDS LUXEMBOURGEOIS

SELON EMMANUEL-FRÉDÉRIC HENRION, LE BREXIT À VENIR, LE MARCHÉ ASIATIQUE ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE PROMETTENT UN AVENIR FLORISSANT POUR LE SECTEUR DES FONDS LUXEMBOURGEOIS EN 2019.

LE BREXIT : ET MAINTENANT ?

L'issue du Brexit demeure très incertaine, car les possibilités évoluent de jour en jour. À ce stade, nous pouvons également nous demander si les erreurs commises dans le processus depuis mars 2017 ne proviennent pas des deux parties. En effet, comme en témoigne Emmanuel-Frédéric Henrion, le Royaume-Uni et l'Europe semblent se focaliser sur la séparation, même si la période invite désormais à se concentrer sur un avenir commun. Il semble facile d'identifier les éléments rejetés par le Royaume-Uni ou l'Europe des 27 mais il paraît plus difficile de définir ceux pour lesquels chaque partie désire préserver un terrain d'entente. Pour le marché luxembourgeois,

des opportunités et des risques existent, allant d'un impact négatif sur l'Union européenne et le Luxembourg d'une part, aux avantages d'un transfert partiel de l'industrie des fonds du Royaume-Uni au Grand-Duché de l'autre. Notre conseil : espérer le meilleur, mais se préparer au pire, un Hard Brexit. Clifford Chance suggère donc à ses clients de préparer les fonds, leur documentation, mais également leur personnel – notamment les visas et permis de travail – à cet éventuel scénario.

UN ÉCOSYSTÈME FINANCIER DURABLE : ET ENSUITE ?

Ces dernières années, le développement durable est devenu l'une des principales préoccupations des entreprises, stimulé par des



initiatives internationales comme l'Accord de Paris sur le climat. L'industrie des fonds peine à créer des passerelles entre économie et écologie, bien que la tendance évolue, allant d'une accumulation de contraintes vers une intégration des principes du développement durable au sein des entreprises. En d'autres termes, accroître la visibilité de la

performance en matière de développement durable tout en préservant la performance de l'equity devient l'objectif principal. Des initiatives, telle la Fondation Solar Impulse de Bertrand Piccard (solarimpulse.com), proposent aux promoteurs de fonds et aux gouvernements une manière de concilier performance du capital et

« Un écosystème
semble émerger
vers une finance
durable. »

Emmanuel-Frédéric Henrion,
Investment Funds Partner,
Clifford Chance

développement durable, permettant ainsi aux investisseurs de respecter leurs objectifs économiques et écologiques. Une validation fiable de la performance en matière de développement durable demeurera également essentielle afin de faire des activités économiques durables une classe d'actifs à part entière. À cet égard, la récente proposition de règlement de l'UE visant à établir une «taxonomie» de l'investissement durable dispose du potentiel nécessaire pour devenir une pierre angulaire de la législation en établissant un système européen unifié de classification des activités économiques

durables. Sauver la planète tout en générant du rendement permettra de rendre les activités économiques durables. Un long chemin reste à parcourir, mais un écosystème semble émerger vers une finance durable.

CHINE : OUVRIR DAVANTAGE LES BARRIÈRES ?

L'accord de coopération récemment annoncé entre la CSSF au Luxembourg et la SFC à Hong Kong facilitera la reconnaissance mutuelle des fonds mais également la vente de fonds luxembourgeois à Hong Kong et vice versa. Il s'agit d'un accord

intéressant, compte tenu des relations à long terme établies entre le Luxembourg et Hong Kong au cours des dernières décennies. En effet, il convient de relativiser cet accord dans le sens où il constitue une nouvelle étape vers davantage d'interactions entre les marchés luxembourgeois et les autres marchés de l'UE, d'une part, et les marchés hongkongais et chinois, de l'autre. Pour en revenir aux avantages immédiats de l'accord de coopération, les

attentes doivent toutefois prendre en compte son impact. Ce dernier impose des conditions d'éligibilité pour la reconnaissance des fonds UCITS luxembourgeois par la SFC, notamment une limitation de l'effet de levier découlant des produits dérivés à 100% de la valeur nette d'inventaire du fonds, calculée selon l'approche par engagement et l'exclusion des classes d'actions faisant l'objet de couvertures autres que de change.



www.andyaluxembourg.com/emmanuelhenrion
www.cliffordchance.com

Steve Bernat & Pascal Dufour (Carne) :

LES VERTUS DE LA COMPLÉMENTARITÉ

SELON STEVE BERNAT, PDG DE CARNE LUXEMBOURG ET PASCAL DUFOUR, DIRECTEUR DE LA TECHNOLOGIE ET DE L'INNOVATION, SEULE LA COMPLÉMENTARITÉ PERMET AUJOURD'HUI AUX ENTREPRISES DE SE DÉVELOPPER AVEC LA VITESSE ET LA PRÉCISION EXIGÉES PAR LES GESTIONNAIRES D'ACTIFS DU MONDE ENTIER. INTERVIEW.

QUELS SONT VOS RÔLES RESPECTIFS DANS L'ENTREPRISE ?

Steve Bernat (SB) :

Je m'occupe des équipes chargées du développement de notre société au Luxembourg. La particularité de Carne réside dans ses 200 experts de très haut niveau répartis dans le monde entier et servant des clients très sophistiqués et internationaux. La technologie fournie par Pascal et son équipe contribue à obtenir des résultats à grande échelle.

Pascal Dufour (PD) : Ma responsabilité repose dans le développement d'un modèle opérationnel global grâce à l'innovation et à l'automatisation. La technologie permet à une société comme Carne de réaliser des prouesses inédites dans une industrie très fragmentée. Notre système «CORR» s'impose comme connecteur incontournable entre les



« **La complexité grandissante de l'industrie des fonds entraîne l'impossibilité de réussir seul.** »

Steve Bernat, PDG,
Carne Luxembourg

promoteurs de fonds et les prestataires : custodian, administrateur, etc. Semblable à Google avec son moteur de recherche, nous connectons les différents acteurs à leurs besoins en utilisant la technologie.

SB : Il faut dire que Pascal et moi-même avons déjà

travaillé ensemble. Grâce à notre complémentarité, c'est la deuxième fois que nous développons un business par un facteur 15, mais notre première expérience concernait un scope moins international. En ce qui concerne Carne, ce n'est qu'un début !

COMMENT ANALYSEZ-VOUS L'IMPORTANCE DE LA COMPLÉMENTARITÉ DANS VOTRE BUSINESS EN GÉNÉRAL ?

SB : Aujourd'hui, la complexité grandissante de l'industrie des fonds entraîne l'impossibilité de réussir seul. Vous pouvez disposer de la meilleure équipe mais vous n'irez pas loin sans technologie. Inversement, le meilleur expert en compliance ou en sécurité informatique n'atteindra aucun objectif sans une équipe.

PD : Carne dispose depuis longtemps d'un excellent

réseau et d'une équipe de plus de 200 personnes reconnues pour leur expertise. Steve a apporté un concept d'équipe très efficace pour répondre aux attentes des clients, notamment en matière de gestion des risques. Notre complémentarité crée la valeur comme souvent dans notre industrie : observez les synergies « humain – technologie », « Luxembourg – International », « problèmes réglementaires – opportunités créées », « croissance – développement durable ». Tout est une question d'équilibre !

COMMENT ÉVOLUENT LES BESOINS DE VOS CLIENTS ?

SB : Ils souhaitent que leurs besoins soient bien compris, ce qui implique d'investir du temps avec eux. Nous sommes passés d'une époque où les

prestataires vendaient des packages, à une autre, où les clients choisissent des modules sur mesure. **PD :** Nous devons adopter une approche « Outside-in ». L'expérience client dicte notre méthode de recrutement, d'organisation et de livraison des solutions. Cela nous permet de rester toujours en phase avec notre marché et de bénéficier d'un feedback constant.

SB : Une société comme la nôtre recrute des experts de très haut-niveau grâce à cette approche. Lorsqu'un asset manager souhaite du support pour de l'investissement management par exemple, nous embauchons un expert de son industrie. Nous établissons ainsi une relation de confiance entre nos clients et les 200 spécialistes de notre équipe.

« À mon niveau, j'ai connecté les meilleures technologies en provenance d'industries très innovantes et le meilleur de l'expertise réglementaire. »

Pascal Dufour, Directeur de la technologie et de l'innovation, Carne Luxembourg

Killian Glendon (QBA Europe) :

UN CONNECTEUR MONDIAL

QBA EUROPE CONSEILLE LES ENTREPRISES SUR LA MANIÈRE DE CONCILIER OBJECTIFS COMMERCIAUX ET TRAJECTOIRE IT. INTERVIEW AVEC SON CEO, KILLIAN GLENDON.

POUVEZ-VOUS DÉCRIRE VOTRE ENTREPRISE EN QUELQUES MOTS ?

Établissement offshore fondé en Inde en 2005, QBA fournit des solutions informatiques complète et multisectorielle. Notre bureau luxembourgeois se concentre cependant sur le secteur financier. L'entreprise emploie actuellement 120 personnes au Luxembourg, au Royaume-Uni et aux États-Unis. Nous considérons le Grand-Duché comme un hub important en Europe et cela a justifié la création de QBA dans le pays. Dans un monde caractérisé par une numérisation rapide, une transformation et une amélioration continue des processus d'affaires, la technologie moderne et le conseil requièrent une approche unifiée. Dans l'application de logiciels et la construction d'infrastructures

informatique, QBA adopte une approche agnostique sur le plan technologique et identifie des solutions adaptées aux défis numériques spécifiques de ses clients.

QUELS DÉFIS CONSTATEZ-VOUS ACTUELLEMENT DANS LE SECTEUR INFORMATIQUE ?

Historiquement, le monde des affaires et l'informatique ont évolué séparément. Notre valeur ajoutée réside dans notre compréhension des deux environnements et dans la manière dont nous les connectons. Non seulement QBA relie les secteurs, mais assure également un transfert de connaissances. Une grande banque tend généralement à engager une équipe de consultants pour un projet, cependant une fois la tâche terminée, l'équipe se est déployée autre part. QBA apporte le niveau de compétences



« Notre valeur ajoutée réside dans la manière dont nous connectons le monde des affaires et l'informatique. »

Killian Glendon, CEO,
QBA Europe

d'Inde, complète la mission et partage son know how avec ses clients, laissant ainsi un héritage une fois le projet terminé. Ces dernières années, le Grand-Duché attire de plus en plus de talents, mais doit redoubler d'effort à ce niveau. Les exigences en matière d'immigration constituent un véritable défi pour expatrier notre personnel hautement qualifié au Luxembourg. Le processus peut prendre jusqu'à trois mois, une période très

longue par rapport au cycle économique. Toutefois, QBA collabore activement avec le gouvernement afin d'accélérer ces démarches.

COMMENT VOYEZ-VOUS LE SECTEUR ET LE LUXEMBOURG ÉVOLUER DANS LES CINQ PROCHAINES ANNÉES ?

Nous croyons en la capacité du Luxembourg, classé 13^e dans le Global Connectivity Index en 2018, à grimper

facilement dans ce classement et devenir le leader du marché de la numérisation, en particulier dans la Fintech. Offrir des services de numérisation demeure la clé de notre présence au Luxembourg et nous souhaitons aider le pays à devenir un pôle européen de distribution numérique. Il appartient au secteur ICT de

faciliter les procédures de due diligence, KYC et AML caractérisé par un traitement de documents papier et demandant un capital humain important. La valeur ajoutée du Grand-Duché réside dans sa situation géographique et sa main-d'œuvre qualifiée. A la lumière du Brexit la stabilité de ses institutions devient encore plus importante.



www.andyaluxembourg.com/qba
www.qbaeurope.com

Robert van Kerkhoff (BNP Paribas Securities Services) :

SE DISTINGUER GRÂCE AUX DONNÉES

SELON ROBERT VAN KERKHOFF, RESPONSABLE BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES DU LUXEMBOURG, DES PAYS-BAS ET DES PAYS NORDIQUES, SON RÔLE CONSISTE À STIMULER LA CROISSANCE ET À DÉVELOPPER L'OFFRE SUR CES TROIS MARCHÉS.

POUVEZ-VOUS DÉCRIRE VOTRE PARCOURS PROFESSIONNEL ?

J'ai fait mes débuts à la bourse d'options aux Pays-Bas, en me concentrant sur la gestion des risques. Après plusieurs expériences, j'ai rejoint la Banque Fortis en 2002, en qualité de Responsable de la gestion des risques. Marié à une Espagnole, j'ai accepté très volontiers de m'installer à Madrid en 2005 afin d'occuper le poste de Deputy COO, puis COO pour l'Espagne et le Portugal; une expérience très enrichissante en termes de dynamique culturelle. Après trois années supplémentaires en Espagne, j'ai rejoint Paris comme Deputy Head of Operations for Asset and Funds Services, un poste dans lequel j'ai de nouveau pris plaisir à m'adapter à une nouvelle culture, à de nouveaux collègues et à une nouvelle structure. En 2015, je suis retourné aux Pays-Bas pour occuper le poste de responsable de

la succursale néerlandaise de BNP Paribas Securities Services. Au cours des quatre dernières années, nous sommes passés d'une équipe de 25 à 100 personnes et avons considérablement augmenté notre part de marché grâce à des intégrations commerciales réussies.

QUELS SONT VOS OBJECTIFS PRINCIPAUX POUR 2019 ?

Mon premier objectif demeure de renforcer notre position actuelle sur le marché luxembourgeois, en tirant parti de notre envergure et de nos capacités internationales. Deuxièmement, je souhaite investir davantage dans l'innovation afin d'améliorer notre plateforme mais également notre organisation. J'aimerais de plus renforcer le rôle actif de notre entreprise dans les initiatives locales. En outre, un de nos défis demeure la compréhension du marché en constante évolution et



« Mon rôle de leader consiste à **toujours rester fidèle** à notre ADN. »

Robert van Kerkhoff, Responsable du Luxembourg, des Pays-Bas et des pays nordiques, BNP Paribas Securities Services



les complexités du secteur des fonds. L'expérience et la compréhension des défis de demain restent la clé du succès dans le monde moderne. Cet objectif demeure réalisable grâce à notre flexibilité, notre collaboration, un fort sentiment d'appartenance et une communication fluide au sein de l'organisation. Ainsi, nos clients bénéficieront de la connectivité et des connaissances locales nécessaires permettant de s'adapter aux évolutions rapides du monde moderne

grâce à un partenaire les aidant à concrétiser leurs ambitions.

QUELS SONT LES DÉVELOPPEMENTS LES PLUS IMPORTANTS DANS LE SECTEUR DES FONDS ?

Aujourd'hui, les données constituent l'élément le plus important de notre secteur : Nous pouvons véritablement faire la différence pour nos clients dans ce domaine. Le défi consiste à s'assurer de la cohérence de l'ensemble des données tout au long de la chaîne et sur

plusieurs plates-formes. Nous devons rester les meilleurs pour enrichir les données et les rapporter à nos clients quand et là où ils en ont besoin. Beaucoup de personnes nous demandent de nous connecter directement à leurs systèmes grâce à la technologie API via laquelle les clients accèdent aux VNI et à d'autres informations en puisant directement dans nos systèmes. La

grande quantité de données gérée au quotidien peut donner l'impression de fonctionner telle une usine, mais en réalité, nous restons des spécialistes du multi-asset servicing, travaillant en partenariat avec nos clients. BNP Paribas Securities Services s'engage donc à aider ses clients à concrétiser leurs ambitions et mon rôle de PDG consiste à toujours rester fidèle à notre ADN.



www.andyaluxembourg.com/bpss
www.securities.bnpparibas.com

David Wicks et Steve David (Northern Trust) :

UNE PRÉSENCE RENFORCÉE AU LUXEMBOURG

AVEC UNE NOUVELLE BASE BANCAIRE EUROPÉENNE ET UN SERVICE D'ADMINISTRATION DE FONDS EN PLEINE EXPANSION AU LUXEMBOURG, NORTHERN TRUST PEUT PROFITER DES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE EN EUROPE. DAVID WICKS, HEAD OF CONTINENTAL EUROPE ET CHIEF EXECUTIVE OFFICER DE LA NOUVELLE BANQUE EUROPÉENNE, PARTAGE SON POINT DE VUE AVEC STEVE DAVID, CHIEF OPERATING OFFICER, ET HEAD OF LUXEMBOURG GLOBAL FUND SERVICES.

COMMENT ÉLARGISSEZ-VOUS VOTRE FOCUS AU LUXEMBOURG ?

David Wicks : La re-domiciliation de notre banque européenne depuis le Royaume-Uni vers le Luxembourg s'est achevée le 1^{er} mars 2019, renforçant la présence régionale de Northern Trust en Europe continentale. Indépendamment des discussions en cours au sujet du Brexit, nous voyons ce développement comme la clé de la croissance de nos activités en Europe continentale.

Steve David : Notre nouvelle base bancaire européenne au Luxembourg s'appuie sur la rapide expansion de notre présence dans le pays. Nous faisons aujourd'hui partie du top 10 des administrateurs par 'Asset under Administration', accompagnant plus de

600 fonds comportant les gestionnaires d'investissements les plus importants et les plus sophistiqués au monde. Nous avons parcouru un long chemin depuis l'ouverture de notre bureau en 2004, une initiative instiguée par un de nos clients pour créer le premier fonds d'investissement fiscalement transparent.

POURQUOI DÉCIDER DE FAIRE DU LUXEMBOURG LE CŒUR DE VOTRE STRATÉGIE DE CROISSANCE POUR L'EUROPE CONTINENTALE ?

DW : Fort de sa position parmi les principaux centres financiers du monde, Luxembourg reste une porte d'entrée vers le marché européen et mondial des fonds. Le Grand-Duché demeure



« Les progrès technologiques ont le potentiel de transformer les services d'actifs au cours de la prochaine décennie. »

David Wicks, Head of Continental Europe et Chief Executive Officer de la banque européenne de Northern Trust

David Wicks et Steve David

le plus important centre de distribution de fonds en dehors des États-Unis, avec des fonds luxembourgeois commercialisés dans plus de 70 pays dans le monde. Ces facteurs, conjugués à la diversité des talents, à l'expertise du secteur financier, au cadre réglementaire et à la stabilité de l'environnement politique, en font un portail naturel pour nos activités croissantes de services d'actifs en Europe continentale.

SD : Le Luxembourg continue à accroître sa renommée de centre de création et de gestion de fonds alternatifs, en plus du réseau de fonds traditionnels déjà établi. L'Association

luxembourgeoise des Fonds d'Investissement (ALFI) a constaté une augmentation annuelle de 17% des actifs sous gestion des fonds de Private Equity en 2018. Le Luxembourg reste également une juridiction européenne privilégiée pour les fonds d'investissement immobiliers multi-géographiques et multisectoriels réglementés².

QUELS DÉFIS ET OPPORTUNITÉS IDENTIFIEZ-VOUS POUR LE GRAND-DUCHÉ ?

DW : Les progrès technologiques ont le potentiel de transformer les services d'actifs au cours de la prochaine décennie,

particulièrement les technologies émergentes comme la blockchain, les cryptomonnaies et l'intelligence artificielle. Grâce à son approche pragmatique et collaborative, le Luxembourg se trouve bien placé pour réussir dans le domaine de la FinTech. Northern Trust contribue à cette dynamique en s'engageant à investir massivement dans ce type de solutions, nous permettant de fournir une infrastructure technologique évolutive et flexible afin de répondre

aux demandes croissantes de nos clients.

SD : La capacité à embrasser l'innovation technologique engendrant des améliorations de toute une gamme de fonctions de services d'actifs reste essentielle tant au niveau des administrations que des entreprises. Nous continuons d'aider nos clients à accéder aux technologies émergentes en tirant parti de notre expertise régionale et de nos capacités globales.

1. Classement du Monterey Insight Luxembourg Fund Report 2018
2. Communiqué de presse ALFI, 30 janvier 2019



www.andyaluxembourg.com/northern-trust
www.northerntrust.com

Claus Mansfeldt (SwanCap Investment Management) :

LE PRIVATE EQUITY PERFORME MIEUX QUE LES AUTRES CLASSES D'ACTIFS

NÉ EN NORVÈGE MAIS DE NATIONALITÉ DANOISE - "RESSORTISSANT DE L'UE PAR CHOIX" -, CLAUS MANSFELDT A PASSÉ 28 ANS À LONDRES AVANT DE CO-FONDER LA SOCIÉTÉ DE PRIVATE EQUITY SWANCAP INVESTMENT MANAGEMENT EN 2013 COMME SPIN-OFF D'UNICREDIT, SON EMPLOYEUR DE LONGUE DATE. SELON LE PRÉSIDENT DE SWANCAP, LA SUPÉRIORITÉ DES RENDEMENTS REND LE PRIVATE EQUITY ATTRAYANT POUR LES INVESTISSEURS SUR LE LONG TERME.



« La meilleure façon d'atténuer les risques reste de choisir les bonnes personnes. »

Claus Mansfeldt, Président / Administrateur délégué - Luxembourg, SwanCap

16%

DE TAUX DE RENDEMENT INTERNE (TRI) GLOBAL

20%

T.R.I. SUR CO-INVESTISSEMENTS

5

MILLIARDS D'EUROS D'INVESTISSEMENTS CUMULÉS

1

MILLIARD D'EUROS DE CO-INVESTISSEMENTS

CHAQUE ANNÉE :

20

NOUVEAUX ENGAGEMENTS DANS DES FONDS

10-15

NOUVEAUX CO-INVESTISSEMENTS

3

MILLIARDS D'EUROS D'ACTIFS SOUS GESTION

POUVEZ-VOUS DÉCRIRE VOTRE STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT ?

Gestionnaire de fonds de Private Equity (PE) et en co-investments, SwanCap gère actuellement 3 milliards d'euros dans 4 fonds à investisseurs multiples et plusieurs fonds à investisseur unique, et cible les meilleurs opportunités dans leurs catégories respectives en Europe et en Amérique du Nord. Nous restons ouverts à tout type d'industrie, mais nos transactions représentent habituellement des rachats d'entreprises matures et déjà rentables. Un propriétaire belge peut, par exemple,

envisager de vendre l'entreprise familiale pour des raisons de succession ou stratégiques, mais souvent il souhaite aussi rester impliqué. Un moyen efficace consiste à vendre l'entreprise à un fonds PE, par l'intermédiaire d'une nouvelle SPV luxembourgeoise, puis de racheter, par exemple, 20 % de cette structure, la participation majoritaire de 80 % étant désormais détenue par le fonds. Ce nouvel actionnaire majoritaire internationalisera alors l'entreprise plus efficacement que la famille fondatrice et créera de la valeur pour tous. La stratégie de SwanCap consiste à trouver les meilleurs équipes de PE et

à investir dans leurs fonds. En tant que l'un des tous premiers gestionnaires de fonds alternatifs agréés au Luxembourg en 2013, SwanCap a généré un taux de rendement interne (TRI) moyen de 16% sur 20 ans, en incluant nos années passées à effectuer le même travail chez UniCredit, notre actionnaire d'origine.

COMMENT DÉFINIRIEZ-VOUS LE CO-INVESTISSEMENT ?

Les fonds du PE sélectionnés disposent tous de restrictions quant à la façon dont ils peuvent investir - par exemple, pas plus de 10 % des engagements du fonds peuvent se concentrer sur une participation

unique. Parfois, lorsqu'une opération répond à tous les critères du fonds, mais représente un investissement un peu trop important en termes d'allocation, SwanCap peut investir un montant supplémentaire directement dans cette opération. Nous avons généré un rendement de 20 % TRI en effectuant des co-investissements.

QUEL ATTRAIT PARTICULIER POSSÈDE LE PE ?

Le PE a toujours obtenu des rendements supérieurs à ceux d'autres classes d'actifs, et notamment les actions cotées en bourse. Selon un rapport de JP Morgan de l'année dernière, le PE a

surpassé les actions - à l'échelle mondiale - de 2 à 7 % par an et avec une surperformance sur le long terme. Une fois ce constat effectué, les investisseurs doivent encore se poser une question fondamentale avant d'investir en PE : auront-ils besoin de liquidité sur leurs placements du jour au lendemain ? Si la réponse est non, comme c'est le cas pour une caisse de retraite ou un fonds de pension, le PE est une option attrayante. Aux États-Unis, de telles institutions tendent à allouer 20 % de leurs actifs au PE - Yale en alloue 40 %. Un jeune entrepreneur allemand ayant vendu son entreprise

de technologie m'a confié récemment aimer le PE car "L'investisseur ne peut rien faire". En d'autres termes, il ne se voit pas tenté de vendre lorsque les marchés chutent ! Les investisseurs ayant tout vendu en 2008 et revenant actuellement sur le marché ont maintenant raté près d'une décennie de croissance. L'accès au PE reste un problème car il nécessite parfois d'investir un minimum de 10 millions d'euros dans un seul fonds. Un grand nombre d'investisseurs individuels optent pour une approche mutualisée : un fonds comme le nôtre, ou via une banque privée créant un feeder (fond nourricier, ndr) pour ses clients. Cela permet ainsi

d'investir dans un fonds de PE de premier plan comme PAI en France, par exemple. L'accès est la clé de tout ! Mais le risque de concentration demeure, donc la diversification dans le temps reste cruciale pour réduire les risques - par exemple, investir 25 % en 2019, 25 % en 2020 et ainsi de suite reste une stratégie solide. Cependant le moyen ultime de réduire les risques reste de choisir les bonnes équipes de gestionnaires, peu importe la marque ou la taille de l'entreprise dans laquelle elles investissent.



www.andyaluxembourg.com/swanCap
www.swanCap.eu

Lihong Zhou (Bank of China Luxembourg) :

4 DÉCENNIES AU LUXEMBOURG

LIHONG ZHOU, BANK OF CHINA LUXEMBOURG, REVIENT SUR LES QUARANTE ANS DE PRÉSENCE AU GRAND-DUCHÉ, ET SUR SA VISION DE L'AVENIR.

QUE RESSENTEZ-VOUS À L'OCCASION DU 40^{ÈME} ANNIVERSAIRE DE BANK OF CHINA LUXEMBOURG ?

Cet anniversaire constitue un moment de grande fierté pour nous car nous célébrons 40 années de prospérité, de succès et de croissance. Il y a quatre décennies, plusieurs visites entre les gouvernements des deux États ont permis de forger une relation sino-luxembourgeoise forte. Bank of China fut alors la première banque chinoise à ouvrir une succursale hors de Chine après la création de la République populaire de Chine, à un moment où le Luxembourg développait son centre financier où la Chine traversait une période de réformes et d'ouverture. Tout au long de ces quatre décennies au Luxembourg, Bank of China Luxembourg s'est profondément enracinée et intégrée localement. Aujourd'hui, notre société constitue le hub européen d'une banque d'importance systémique mondiale

(EISm). Nous renforçons notre présence à travers l'Europe et servons de pont au service de clients chinois et européens qui mondialisent leurs investissements à l'étranger. De plus, nous comptons actuellement 23 nationalités différentes parmi les employés de notre bureau luxembourgeois, issus de milieux multiculturels et pourtant tous concentrés pour œuvrer à la réalisation de la même vision du succès.

QUELS CLIENTS SERVEZ-VOUS DEPUIS LE LUXEMBOURG ET COMMENT ÉVOLUENT LEURS BESOINS ?

Les activités commerciales de la Bank of China Luxembourg ont considérablement évolué, passant d'un modèle traditionnel de banque commerciale - principalement constitué de dépôts et de prêts - à un modèle offrant une gamme plus complète de produits et de services dans les domaines des



« Pendant quatre décennies au Luxembourg, **Bank of China Luxembourg s'est profondément enracinée et intégrée localement.** »

Lihong Zhou, Chairman, Bank of China (Luxembourg) S.A.
General Manager, Bank of China Luxembourg Branch

services bancaires aux entreprises et aux particuliers, des marchés financiers, de la gestion d'actifs et des services de conservation. Nous adaptons nos solutions pour répondre aux besoins d'un large éventail de clients individuels et corporates, d'institutions financières, de petites et moyennes entreprises, de clients en trade finance et plus encore. Au cours des dernières années, nous avons également assisté à une augmentation de la demande en « Green finance », un secteur

bénéficiant d'une croissance incroyable. Notre banque souhaite soutenir davantage de projets de financement dans ce domaine et liés au développement durable. Enfin, Bank of China vise à promouvoir l'économie locale et cherche à créer des synergies en combinant les opportunités d'affaires entre la Chine et l'Europe.

COMMENT ENVISAGEZ-VOUS L'AVENIR DE BANK OF CHINA, EN EUROPE ET DANS LE MONDE ?

Nous prévoyons la

poursuite du succès de Bank of China, ainsi que de nouvelles avancées. En parallèle du développement de nos activités en Europe et ailleurs, nos principaux objectifs restent les mêmes : fournir des services complets, approfondis et à forte valeur ajoutée à nos clients, assumer pleinement nos responsabilités sociales,

maintenir un rythme régulier de développement et soutenir l'économie réelle. Tout en continuant à servir consciencieusement nos clients avec engagement et loyauté, nous envisageons également de soutenir davantage les projets de green finance et de développement durable tout en renforçant nos activités de transaction banking.



www.andyaluxembourg.com/bankofchina
www.bankofchina.com

Daniel Siepman, Jaysen Sundrum et Natalie Ebert
(Credit Suisse Fund Services Luxembourg) :

L'APPROCHE PAR CLASSES D'ACTIFS

POUR DANIEL SIEPMANN, CEO, JAYSEN SUNDRUM HEAD OF PRIVATE EQUITY ET NATALIE EBERT, HEAD OF REAL ESTATE, CREDIT SUISSE FUND SERVICES LUXEMBOURG AIDE LES GESTIONNAIRES D'ACTIFS À DÉVELOPPER LEURS ACTIVITÉS DE PRIVATE EQUITY ET DE REAL ESTATE GRÂCE À UNE PROFONDE EXPÉRIENCE DANS LE DOMAINE DES FONDS PLUS TRADITIONNELS, UNE LARGE GAMME D'ASSET SERVICING AINSI QU'UNE TECHNOLOGIE DE POINTE.

COMMENT ÉVOLUENT LES BESOINS DE VOS CLIENTS ?

Nous servons des gestionnaires d'actifs externes, des clients institutionnels, des « ultra-high net worth individuals » (UHNWI, ndlr), des Family Offices, des fonds de pension et notre propre division de gestion d'actifs. Notre force réside aujourd'hui dans notre capacité à servir une clientèle très diversifiée, possédant chacune un concept spécifique d'investissement en matière de Real Estate (RE) et de Private Equity (PE), en fonction de sa stratégie et de son expérience. Malgré la diversité de leurs approches, la plupart d'entre eux attendent des solutions de reporting personnalisées non

seulement en termes de contenu mais aussi de présentation. En outre, nous sommes de plus en plus sollicités pour fournir d'une part, des avis éclairés basés sur notre expérience des pratiques de marché pour administrer au mieux leurs structures et d'autre part, des flux de données réguliers sur mesure et compatibles avec leurs systèmes. Dans un monde en constante évolution, le facteur déterminant repose sur le fait que de nombreux clients souhaitent travailler avec des fournisseurs de services expérimentés. Comme un client l'a récemment déclaré : « Je travaille depuis 20 ans dans le PE et le Real Estate et j'attends de des partenaires avec qui je travaille le même niveau d'expérience. »

COMMENT ORGANISEZ-VOUS VOS SERVICES ?

Nous organisons nos services par classe d'actifs et non par fonction, comme nos clients le souhaitent. Cela garantit à notre équipe une compréhension de l'ensemble de la chaîne de valeur et facilite un accompagnement adapté de nos clients à travers nos activités. L'organisation par fonction peut s'avérer adaptée pour les actifs liquides, mais pas pour les classes d'actifs moins liquides où un partenariat solide reste nécessaire, notamment lors de la mise en place des structures. Nous devons beaucoup communiquer et agir en partenariat avec nos clients afin de poser les bonnes questions et d'anticiper tout

événement susceptible de se produire durant le cycle de vie du fonds. Avec 650 milliards d'euros en Asset Servicing, Credit Suisse peut s'appuyer sur l'étendue de ses capacités : nous disposons d'experts dans de nombreux domaines et des systèmes capables d'assurer une automatisation à tous les niveaux, sans en

compromettre la qualité. Les classe d'actifs moins liquides bénéficient clairement de la diversification croissante de la répartition d'actifs, et les stratégies hybrides deviennent de plus en plus courantes. Nous aidons les gestionnaires d'actifs dans leur transition en rendant le processus très facile à suivre, surtout s'ils

entretiennent déjà une relation avec nous.

QUELLE ÉVOLUTION PRÉVOYEZ-VOUS DANS LE SECTEUR ?

Nous constatons une forte dynamique dans le PE et prévoyons une forte croissance dans ce secteur au cours des deux prochaines années au moins. Les caisses de pension suisses, par exemple, sous investissent dans cette classe d'actifs. Le Real Estate possède encore un grand potentiel, même si certains marchés ont déjà atteint leur maturité. Notre objectif reste de servir nos clients tout au long du cycle de vie de leurs structures d'investissement,

en construisant une collaboration stable et fiable à tous les niveaux. Chez Credit Suisse Asset Servicing, nous servons nos clients à travers toute la chaîne de création de valeur, notamment les services des sociétés de gestion et de conservation de titres. Nous avons constaté l'intérêt porté aux exigences en matière de données notamment pour faciliter le reporting AIFMD et par conséquent, nous nous positionnons de manière à aider nos clients dans ce domaine. Le Luxembourg devient un hub majeur pour les fonds du Private Equity et de Real Estate, et nous entendons rester un acteur central dans cette dynamique très positive.

« Avec 650 milliards d'euros en Asset Servicing, Credit Suisse peut s'appuyer sur l'étendue de ses capacités. »

Daniel Siepman, CEO,
Credit Suisse Fund Services
(Luxembourg)



Daniel Siepman



Jaysen Sundrum



Natalie Ebert



www.andyaluxembourg.com/creditsuissefs
www.credit-suisse.com

Eduard von Kymmel (VP Fund Solutions) :

CAP SUR LE NORD

SELON EDUARD VON KYMMEL, CEO DE VP FUND SOLUTIONS (LUXEMBOURG) SA, LE RENFORCEMENT DE LA PRÉSENCE DE LA SUPER MANCO SUR LES MARCHÉS SCANDINAVES RESTE UNE PRIORITÉ. INTERVIEW.

POUVEZ-VOUS DÉFINIR LA STRATÉGIE DE VP FUND SOLUTIONS POUR LES PAYS SCANDINAVES ?

En 2018, nous sommes entrés avec succès sur le marché nordique en accueillant nos nouveaux clients, Carnegie Investment Bank Stockholm et Copenhague ainsi qu'un gestionnaire d'actifs indépendant d'origine danoise. Depuis lors, nous continuons à nous concentrer sur cette région où les investisseurs possèdent un fort appétit pour les fonds d'investissement. Nous nous concentrons principalement sur les gestionnaires d'actifs indépendants ayant des stratégies d'investissement traditionnelles ou alternatives comme le Private Equity, l'immobilier et les investissements infrastructurels dans la région nordique et à l'étranger. Évidemment, notre licence AIFM d'infrastructure modernisée et notre expérience dans

les investissements infrastructurels en Scandinavie nous aident à comprendre les exigences de nos prospects. Concernant les fonds traditionnels (ou OPCVM), nous avons été approchés par des Family Offices et des gestionnaires d'actifs exploitant actuellement des fonds locaux et recherchant une solution avec des capacités de distribution internationale plus sophistiquées, comme les fonds domiciliés au Luxembourg. D'autres gestionnaires disposant déjà de fonds domiciliés au Grand-Duché recherchent des options de société de gestion afin d'améliorer leur efficacité ou simplement un nouveau prestataire de services axés sur les clients se concentrant sur le marché nordique.

COMMENT VOUS ADAPTEZ-VOUS AUX BESOINS DE VOS CLIENTS DANS CETTE RÉGION ?

Avant de pouvoir intégrer des clients d'une nouvelle



région, il reste nécessaire de comprendre et d'identifier les exigences et les pratiques spécifiques du marché. De plus, vous devez connaître les offres actuelles de vos concurrents, leurs faiblesses, vos différenciateurs et les propositions de valeur faites à vos clients. Une telle étude de marché peut être effectuée en interne, avec l'aide de conseillers externes. Après avoir compris les besoins, vous devez être à l'écoute de vos nouveaux clients, prioriser et trouver des solutions afin

d'adapter les services et les processus offerts par votre compagnie dans un marché spécifique. VP Fund Solutions a donc recruté de nouveaux collaborateurs pour notre société de gestion, ayant une expérience approfondie des marchés scandinaves. La plupart d'entre eux ont déjà travaillé pour une société de gestion promue par une banque suédoise. De plus, nous avons adapté notre processus de VNI et investi dans nos systèmes afin de répondre aux exigences locales en matière de gestion

« Dans les pays nordiques, il demeure essentiel de pouvoir s'adapter aux exigences locales. Nous le faisons. »

Eduard von Kymmel, CEO, VP Fund Solutions (Luxembourg) SA



d'actifs. Les installations étant maintenant en place, l'attention portée aux besoins du client demeure le principal avantage concurrentiel proposé par notre société.

QUELLES ÉVOLUTIONS DU MARCHÉ PRÉVOYEZ-VOUS POUR LES CINQ PROCHAINES ANNÉES ?

Je vois deux grandes évolutions dans le domaine des services de sociétés de gestion au cours des cinq prochaines années : premièrement, une consolidation continue des acteurs du marché. Il reste nécessaire d'être concentré, efficace et d'avoir une certaine taille pour survivre. Nous pouvons encore voir de nombreuses

sociétés de gestion luxembourgeoises dont les actifs sous gestion demeurent inférieurs à un ou deux milliards d'euros. Selon moi, avec une valeur de l'actif aussi faible et donc une base de revenus maigre, il reste extrêmement difficile de se conformer à toutes les exigences réglementaires et de conformité, d'une part, tout en demeurant concurrentiel de l'autre. Deuxièmement, l'automatisation et la numérisation. L'automatisation aidera notre industrie à avoir des processus plus stables et évolutifs. Dans le cadre de la numérisation, nous souhaitons utiliser les innovations de VP Fund Solutions. Notre approche "ManCoTech"

aide les sociétés de gestion et les promoteurs de fonds à devenir plus efficaces et à répondre aux exigences des parties prenantes des fonds d'investissement. Une stratégie technologique solide peut constituer un avantage concurrentiel très important pour les sociétés de gestion et fournisseurs de services d'actifs prospères dans le futur. Les investisseurs, les gestionnaires et les membres de conseils d'administration souhaitent généralement recevoir des rapports, de l'information sur leurs portefeuilles et le

rendement, ainsi que d'autres données. Ils veulent un accès fréquent et interactif en accédant à des outils électroniques dynamiques comme des tableaux de bord adaptés à leurs besoins. Le défi de ces développements sera de trouver le juste équilibre entre le focus informatique et la flexibilité afin de s'adapter aux besoins spécifiques des clients. En outre, la distribution de fonds sera un sujet difficile pour les sociétés de gestion et les distributeurs, en raison de la surveillance réglementaire et des coûts.



www.andyaluxembourg.com/eduardvonkymmel
vpfundsolutions.vpbank.com

Claude Marx (CSSF) :

RIGUEUR RÉGLEMENTAIRE ET VISION SUR LE FUTUR

SELON CLAUDE MARX, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA COMMISSION DE SURVEILLANCE DU SECTEUR FINANCIER, À L'EXCEPTION DU BLANCHIMENT D'ARGENT, LA PLUPART DES RÉGLEMENTATIONS FINANCIÈRES ONT MAINTENANT ATTEINT LE STADE DE SIMPLE "ÉVOLUTION" - SUITE À LA "RÉVOLUTION" - MONDIALE DE LA SURVEILLANCE ENGENDRÉE PAR LA CRISE FINANCIÈRE DE 2008.

QUELLES SONT LES NOUVELLES RÉGLEMENTATIONS IMPORTANTES À IMPLÉMENTER AU COURS DES DEUX PROCHAINES ANNÉES ?

Depuis la crise financière de 2007-2008, d'importantes séries de réglementations ont été mises en place et nous entrons maintenant dans une phase de révision continue des règles existantes. Elles restent suffisamment complexes pour qu'il ne soit pas nécessairement productif d'ajouter un niveau supplémentaire de réglementations,

de contrôle et de supervision. Certaines législations restent en cours d'élaboration, comme les mesures CRD V et CRR II sur les besoins en capitaux. L'aboutissement de la réforme Bâle III aura probablement lieu l'année prochaine. Au niveau bancaire, la révision des modèles internes se poursuit. L'efficacité de la distribution des fonds est actuellement examinée et le PRIIPs KID sera étendu aux OPCVM fin 2021. Dans les années à venir, les règles concernant le blanchiment d'argent resteront au centre de l'attention et nous

verrons probablement de nouvelles évolutions sur ce point.

COMMENT LA CSSF CONCILIE-T-ELLE LE RESPECT DES EXIGENCES DE L'UE ET LE MAINTIEN DE LA COMPÉTITIVITÉ DU LUXEMBOURG ?

Dans le secteur bancaire, les 19 pays membres de la Zone Euro restent pleinement intégrés dans la fonction de supervision de la Banque Centrale Européenne. Les règles demeurent les mêmes pour tous les pays, de l'autorisation au contrôle, à la surveillance et aux transactions de capitaux.

La situation reste légèrement différente pour les marchés financiers et les fonds car il n'existe ni régulateur européen, ni système de régulation totalement intégré. La Commission Européenne a élaboré des propositions envisageant la transformation de trois autorités européennes de surveillance – EIOPA pour l'assurance, ESMA pour les marchés financiers et EBA pour les banques – comme régulateurs européens uniques. Toutefois, la plupart des États membres de l'UE restent réservés quant à un tel système intégré. Dans ce contexte, la

CSSF s'est fixé deux priorités. Le premier vise à rester rigoureux. Le Luxembourg ne plaisant pas toujours aux autres États membres, nous devons constamment soigner la manière dont nous appliquons les règles et la réglementation. Nous sommes considérés comme un régulateur sérieux et consciencieux, deux qualités ayant joué en faveur du Grand-Duché lorsque de grandes institutions britanniques, américaines et asiatiques nous ont rendu visite pour trouver un nouveau foyer après le Brexit. La deuxième priorité nous impose de rester

agiles et rapides dans les prises de décisions lorsque cela s'avère nécessaire. L'écosystème luxembourgeois affiche une grande efficacité, avec différents acteurs s'engageant collectivement tout en restant dans leurs rôles respectifs : le gouvernement, Luxembourg For Finance et les régulateurs entretiennent des contacts réguliers avec le secteur et demeurent facilement accessibles. Notre institution soutient clairement la vision d'une convergence européenne en matière de surveillance, mais

nous devons conserver le niveau d'efficacité actuel.

COMMENT IMAGINEZ-VOUS L'INDUSTRIE FINANCIÈRE LUXEMBOURGEOISE DANS DIX ANS ?

Pour faire face aux défis de la numérisation, certaines institutions ont créé des unités de recherche ou des incubateurs. D'autres ont élaboré une stratégie claire et investi massivement dans la recherche. Ils seront

mieux placés pour survivre à l'avenir. Nous analysons donc avec soin les plans stratégiques des institutions dont nous assurons la supervision, car les défaillances liées à la numérisation pourraient avoir un impact sur d'autres domaines d'activité et sur l'écosystème financier au sens large. La Blockchain va impacter les opérations de back office et des agences de transfert de fonds, sans compter l'impact réel des robots-conseillers. Des ICOs et la tokenisation se mettent déjà en place, mais de nombreux autres développements technologiques se profilent à l'horizon. Visiter le LHoFT constitue une excellente façon de faire le point sur notre futur.

« L'écosystème luxembourgeois s'avère très efficace, avec différents acteurs s'engageant collectivement, tout en restant dans leurs rôles respectifs. »

Claude Marx, Directeur général, CSSF



© 360degreesmedia

Sandra Legrand (Alter Domus) :

UNE INDUSTRIE BASÉE SUR L'HUMAIN

SELON SANDRA LEGRAND, COUNTRY EXECUTIVE LUXEMBOURG, LE DÉVELOPPEMENT TECHNOLOGIQUE DEMEURE UN FACTEUR IMPORTANT POUR RESTER COMPÉTITIF, MÊME SI L'EXPERTISE DE NOS TALENTS, AINSI QUE LES RELATIONS HUMAINES CONSTITUENT UNE VALEUR CLÉ AU SEIN DU GROUPE ALTER DOMUS.

COMMENT A ÉVOLUÉ ALTER DOMUS AU FIL DES ANS ?

L'expansion de nos services tout comme celle de nos bureaux a toujours été guidée par notre souhait de répondre au mieux aux besoins de nos clients. Ces derniers attendent, de la part d'une société comme Alter Domus, un service de qualité couplé à une expertise locale. Fondée en 2003, Alter Domus employait alors 80 personnes et assurait principalement des prestations de comptabilité aux entreprises. Aujourd'hui, nous comptons plus de 2,000 collaborateurs répartis dans 19 pays et 40 desks et bureaux et nous offrons une gamme de services variés, principalement dédiée aux fonds d'investissement alternatifs. L'ouverture de notre bureau australien constitue un parfait exemple de notre

stratégie d'expansion. Il a été initié pour répondre aux besoins d'un de nos plus gros clients, satisfait de nos services au Luxembourg et à Jersey, nous incitant à nous implanter sur son marché domestique. Plus récemment, nos acquisitions aux États-Unis - Carta Fund Services et Cortland Capital Market Services - nous ont aidés à accroître notre exposition sur le marché leader du monde alternatif. Alter Domus, dont le siège social au Luxembourg emploie environ 800 personnes, compte aujourd'hui plus de 500 collaborateurs aux États-Unis et plus de 250 en Asie.

COMMENT VOTRE STRATÉGIE D'INTÉGRATION VERTICALE FONCTIONNE-T-ELLE EN PRATIQUE ?

Notre modèle d'intégration verticale

est assez unique dans notre secteur et permet de fournir à nos clients des services juridiques, fiscaux et comptables tout au long de la chaîne de valeur d'un fonds. De la création d'un fonds, à sa domiciliation, aux services dépositaires et de société de gestion, au calcul de la valeur liquidative, au reporting réglementaire ou à la comptabilité des entités ad hoc (SPV), nous délivrons un service de haute qualité, intégré par-delà les frontières afin de permettre aux gestionnaires de fonds (PE, RE, DEBT) de se concentrer sur leur cœur de métier. Il s'agit évidemment d'un facteur très différenciant rendu uniquement possible grâce à une communication quotidienne avec nos clients, à l'anticipation de leurs besoins, ceci bien sûr dans un contexte réglementaire en perpétuelle évolution

et grâce à l'expertise et l'engagement de nos collaborateurs.

QUELLES TENDANCES VOYEZ-VOUS ÉMERGER À L'AVENIR ?

Au Luxembourg, le secteur des fonds alternatifs voit une forte demande pour de nouvelles structures dans

les classes d'actifs comme l'immobilier, la dette, le capital-investissement et les infrastructures. Avec la perspective du Brexit, nous croyons à l'attractivité toujours grandissante de juridiction comme le Luxembourg, l'Irlande mais aussi la France et les Pays-Bas, pays où Alter Domus a

déjà une forte présence et expertise. Aux États-Unis, les gestionnaires d'actifs commencent lentement à sous-traiter l'administration de leurs fonds, activité

historiquement traitée en interne. Nous comptons sur notre présence accrue aux États-Unis, sur notre connaissance de l'industrie des fonds alternatifs, mais aussi sur notre forte connaissance du marché nord-américain pour capitaliser sur cette tendance. Avec plus de 60% de nos clients basés aux États-Unis, nous nous considérons comme idéalement positionnés. Enfin, parce que l'humain restera toujours au cœur des décisions dans notre industrie et l'élément différenciant majeur pour Alter Domus, nous poursuivons nos investissements technologiques afin de permettre à nos employés de concentrer leurs talents dans des fonctions à plus haute valeur ajoutée pour nos clients.

« Nous sommes là où nos clients ont besoin que nous soyons. »

Sandra Legrand, Country Executive Luxembourg, Alter Domus

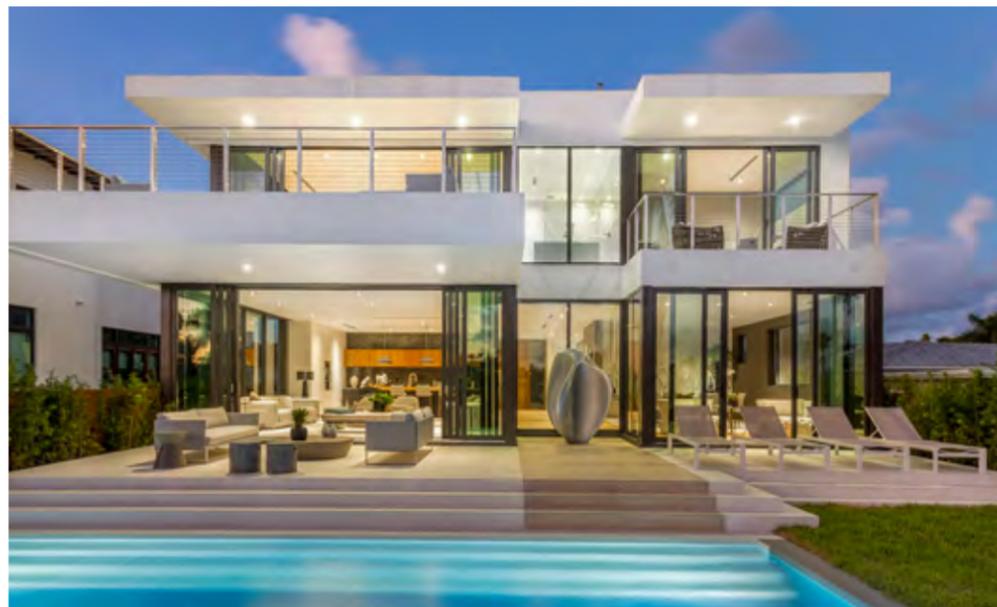
© 360° rasmada/C.A.



www.andyaluxembourg.com/alterdomus
www.alterdomus.com

Pierre Thomas (La Vie est Belle) :

L'INVESTISSEMENT IMMOBILIER À MIAMI



« Nous sélectionnons uniquement les projets de promotion affichant une rentabilité minimale de 30%. »

Pierre Thomas, Fondateur et Partner, La Vie est Belle

PIERRE THOMAS, FONDATEUR & PARTNER DE LA VIE EST BELLE, PRÉSENTE L'IMMOBILIER PREMIUM EN FLORIDE, UN SUPPORT D'INVESTISSEMENT PEU COMMUN. INTERVIEW.

POURRIEZ-VOUS PRÉSENTER LA VIE EST BELLE EN QUELQUES MOTS ?

Le cœur de métier de *La Vie est Belle* consiste à construire et revendre des villas premium « à la française » sur des emplacements exclusifs à Miami et environ. Mais notre mission ne s'arrête pas là. Via notre fonds d'investissement luxembourgeois, nous

permettons à nos clients de réaliser un placement à court terme à forte rentabilité sur ces projets de promotion haut de gamme. Au total, plus de 20 projets ont déjà été financés avec succès sur une durée de promotion moyenne de trois ans, et ce, avec une forte rentabilité annuelle. En d'autres termes, *La Vie est Belle* se pose comme une alternative aux investissements plus

risqués avec une marge plus élevée, un risque moins élevé et une stabilité du marché plus importante grâce à son solide sous-jacent immobilier.

QUELS SONT LES AVANTAGES D'UN INVESTISSEMENT IMMOBILIER PREMIUM ?

Nous partons d'un constat : il existe une très forte demande sur des villas neuves luxueuses situés

aux emplacements numéro 1 dans le Grand Miami, mais très peu d'offres. Les prix progressent donc comme à Luxembourg, les terrains de ce type sont rares et les projets immobiliers haut de gamme se vendent rapidement. Grâce à des critères rigoureux, sur le choix de l'emplacement et un plan de financement réaliste notamment, nous sélectionnons uniquement des projets de promotions de villas affichant une rentabilité minimale de 30% brute. Cette stratégie, appliquée depuis 6 ans sur une vingtaine de projets, n'offre que des avantages aux investisseurs. Ces derniers misent sur un

produit tangible, à court terme et avec une forte rentabilité calculée avec prudence au départ. En plus d'offrir un niveau de risque moindre, notre capacité de refinancement bancaire en fin de travaux permet à nos investisseurs de retrouver leur capital avant la vente effective de la villa s'ils le souhaitent.

QUELS TYPES DE PROJETS OFFREZ-VOUS À VOS CLIENTS ?

Nous proposons deux formules d'investissement à nos clients. La première prend la forme d'une obligation privée avec code ISIN pour investisseurs avertis

sur trois ans avec un rendement annuel de 8% pour un montant minimal d'investissement de 125 000 euros. Une nouvelle émission obligatoire sur trois ans sera d'ailleurs proposée aux investisseurs le 15 novembre prochain, pour financer entre autres la future villa d'Hillsboro Beach (1105 Hillsboro Miles), au nord de Miami. La seconde, appelée « Club Deal », permet d'investir en tant qu'associé de la société US directement dans le projet. Cette participation, dont le montant minimal s'élève à 600 000 dollars, assure une rentabilité bien supérieure : à titre

d'exemple, nos six premiers projets revendus affichent un taux de rendement pour l'investisseur supérieur à 14% par an en moyenne pour chacun. Ce 21^{ème} projet de construction lancée par *La Vie est Belle*, est ouvert aux investisseurs pour un montant de 5,6 millions de dollars. Le 22^{ème} projet sera présenté au dernier trimestre.

Clause de non responsabilité: Ce document ne constitue pas une offre commerciale de Valeur Mobilières, de

conseil ou une sollicitation de quelque manière que ce soit. L'information vous est fournie à titre informatif seulement et n'a pas pour but de vous donner des conseils précis de nature financière, fiscale, juridique, comptable ou autre ou concernant des placements, et vous ne devez pas prendre une décision que sur base de ces informations sans demander l'avis d'un professionnel pour prendre en compte votre situation particulière et vérifier que les informations sont en accord avec les informations les plus récentes.



www.andyaluxembourg.com/lavieestbelle
www.lvebproperties.com

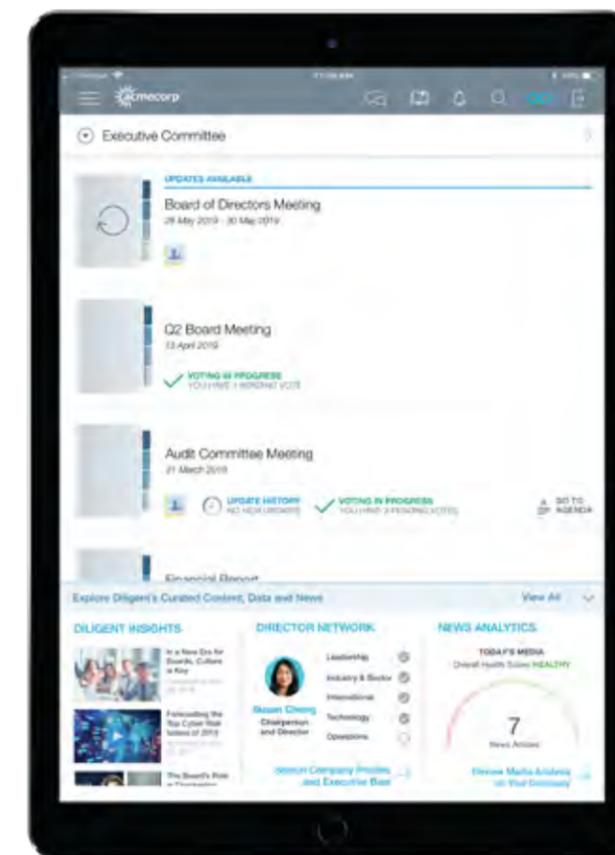
Brian Stafford (Diligent Corporation) :

CONSEILS D'ADMINISTRATION SIMPLIFIÉS



« Notre dimension internationale nous permet d'adapter nos activités à une approche locale, sur tous les marchés. »

Brian Stafford, CEO,
Diligent Corporation



SELON BRIAN STAFFORD, CEO DE DILIGENT CORPORATION, LES MEMBRES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION RESTENT SOUMIS À UNE AVALANCHE D'INFORMATIONS TRÈS DIVERSIFIÉES ET REQUIÈRENT DES OUTILS DIFFUSANT RAPIDEMENT DES DONNÉES DE QUALITÉ.

POUVEZ-VOUS DÉCRIRE EN QUELQUES MOTS LES ACTIVITÉS DE DILIGENT ?

Chez Diligent, nous fournissons aux membres des conseils d'administration (CA) d'entreprises les outils nécessaires afin de les aider à travailler efficacement et à naviguer dans un environnement global en constante évolution. Grâce à

notre modèle SaaS (Software-as-a-Service, ndlr) vendu sous forme d'abonnement, nous permettons aux membres de CA d'entreprises, d'organismes gouvernementaux et d'organisations à but non lucratif de garder une longueur d'avance sur les défis et les enjeux de la gouvernance. Diligent fournit des outils pour répondre à tous

leurs besoins, comme entre autres le partage et la collaboration sur l'information lors des réunions de conseil. Diligent constitue le plus grand réseau mondial d'administrateurs et de dirigeants d'entreprises, desservant plus de 1 300 entreprises uniquement en Europe et plus de 16 000 dans le monde. Nous travaillons avec plus de la moitié des

entreprises du classement Fortune 1 000, 70 % des entreprises Fortune 100 et 65 % des entreprises de l'indice AEX. Nous demeurons fiers de notre focus local : nos clients peuvent choisir d'héberger leurs données en Europe si cela leur convient mieux. Diligent emploie 1 000 personnes dans le monde entier et réalise plus de la moitié de son chiffre d'affaires hors des États-Unis.

COMMENT VOUS ADAPTEZ-VOUS AUX BESOINS DE VOS CLIENTS ?

Notre présence mondiale et notre envergure nous permettent de servir nos clients sur tous les marchés, avec

une approche locale, particulièrement lorsque nous constatons une concentration d'industries. Nous faisons partie, par exemple, des principaux acteurs mondiaux au service du secteur de la gestion d'actifs dans les centres financiers du monde entier, notamment New York et Londres. Servir le Luxembourg dans un domaine similaire, tout en appliquant cette même approche locale demeure notre objectif. Nous comptons déjà de nombreux gestionnaires de fonds parmi nos clients : Diligent était à l'origine un outil de contrôle leur permettant de distribuer tous les documents de leur propre CA à celui de leurs fonds communs. Le succès

fulgurant obtenu dans le secteur réside dans notre étroite collaboration avec des fonds et dans notre investissement massif en matière de sécurité, un facteur essentiel de différenciation vis-à-vis de nos concurrents. La concentration de gestionnaires de fonds alternatifs au Grand-Duché, nous conforte dans notre stratégie d'investissement au Luxembourg afin de répondre à l'appel des clients s'y trouvant.

QUELLES ÉVOLUTIONS PRÉVOYEZ-VOUS POUR DILIGENT ET LE SECTEUR AU COURS DES CINQ PROCHAINES ANNÉES ?

Trois tendances émergent.

La première demeure l'augmentation continue de la vitesse et du volume d'informations devant être assimilés par les membres des CA. Peu importe le sujet - cyber-risques, réglementations ou incertitudes politiques -, ils auront besoin d'un accès plus fréquent à ces informations grâce à des outils dédiés. D'où la deuxième tendance : la nécessité de relier les membres du CA à des outils leur permettant de collaborer et de réduire le temps de réponse dans des

environnements complexes comme celui des fonds. La troisième reste la composition du CA, avec une concentration particulière sur les niveaux de diversité et d'expertise. De nouveaux outils s'avèrent nécessaires pour identifier et fournir aux organisations les talents appropriés pour leurs CA et leurs équipes de direction. Par le biais de son application, Diligent fournit une liste de candidats potentiels pouvant être consultée selon des critères spécifiques.



Yann Power (mebs) :

RÉPONSES SYSTÉMATIQUES AUX DÉFIS RÉGLEMENTAIRES

« L'approche des questions de conformité peut être globalement harmonisée, tout en s'adaptant à la stratégie et aux besoins du client. »

Yann Power, Regulatory Expert, mebs



© 360Crossmedia/G.N.

SELON YANN POWER, REGULATORY EXPERT CHEZ M.E. BUSINESS SOLUTIONS (MEBS), LE PARTAGE DES BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE CONFORMITÉ PERMET AUX GESTIONNAIRES DE FONDS D'INVESTISSEMENT DE RÉPONDRE DE MANIÈRE ADÉQUATE ET EFFICACE AUX EXIGENCES RÉGLEMENTAIRES. INTERVIEW.

POURRIEZ-VOUS DÉCRIRE L'IMPACT DES EXIGENCES RÉGLEMENTAIRES SUR LE MARCHÉ ACTUEL ?

Les fonds d'investissement et leurs gestionnaires sont soumis à des réglementations volumineuses et complexes – par exemple en ce qui concerne la gouvernance et la lutte contre le

blanchiment d'argent. Ils doivent respecter les réglementations européennes, luxembourgeoises et dans les pays où ils commercialisent leurs fonds par (entre autres). Les exigences réglementaires continuent à croître. Nos clients font beaucoup d'efforts afin de se mettre en conformité.

Cela représente un défi important, surtout pour les gestionnaires de petite et moyenne tailles, car ils disposent de moyens humains et techniques souvent limités. Cette rigueur réglementaire porte néanmoins ses fruits: Le Luxembourg s'est positionné comme juridiction de confiance au niveau européen et mondial et défend bien cette position.

COMMENT VOTRE FIRME ASSURE-T-ELLE LA DIFFUSION DES BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE CONFORMITÉ ?

80 à 90% des problématiques de conformité des fonds et de

leurs gestionnaires sont les mêmes. L'approche peut donc être globalement harmonisée, tout en s'adaptant à la stratégie et aux besoins du client. mebs met à disposition de ses clients son expérience pratique des fonds d'investissement, son expertise réglementaire, son équipe dédiée et une boîte à outils incluant des méthodologies, procédures et documents de support standardisés. Nous nous démarquons dans l'assistance à la mise en œuvre de ceux-ci selon les besoins du client. Typiquement, nous supportons la fonction de conformité ou nous assumons le rôle de la fonction de conformité.

Notre démarche permet de répondre aux exigences réglementaires de manière beaucoup plus efficace, plus complète et plus robuste. Nous sommes proactifs et avons mis en place une veille des nouvelles réglementations afin d'aider nos clients à se préparer à ces évolutions. Nous entretenons cette culture d'anticipation en participant régulièrement aux événements, conférences et formations à ce sujet.

QUELLES ÉVOLUTIONS PRÉVOYEZ-VOUS DANS LA GOUVERNANCE DES FONDS AU COURS DES CINQ PROCHAINES ANNÉES ?

Je constate une

stabilisation des attentes réglementaires. Le gros du corpus sera bientôt défini avec des règles d'engagement devenant de plus en plus claires. La barre restera placée très haut et prévoit une remise en question constante. Ceci implique le déploiement de plus de ressources, de meilleurs outils et une évolution des systèmes. Mais le plus important seront les compétences au sein de chaque fonction d'un gestionnaire de fonds, en particulier au niveau des fonctions

de contrôle, du comité exécutif et surtout du conseil d'administration. Malgré tous les défis, la gestion des fonds d'investissement reste une activité commerciale; dans ce contexte la conformité doit devenir un produit de base. Pour y arriver, un bon partage des connaissances est essentiel. mebs est un acteur qui facilite ce processus en mettant à disposition des professionnels de la gouvernance indépendants disposant de l'expertise nécessaire.



www.andyaluxembourg.com/yannpower
www.mebs.lu

Jean-Marie Bettinger (Ocorian) :

ALLIER TALENT ET TECHNOLOGIE

AFIN DE RÉPONDRE AUX BESOINS DE SES CLIENTS, OCORIAN LUXEMBOURG S'APPUIE SUR L'EXPERTISE GLOBALE DU GROUPE TOUT EN DÉVELOPPANT SON OFFRE AU GRAND-DUCHÉ À TRAVERS LE TALENT HUMAIN ET LES TECHNOLOGIES DE POINTE. UNE INTERVIEW AVEC JEAN-MARIE BETTINGER, COUNTRY HEAD POUR LE LUXEMBOURG ET LES PAYS-BAS.

POUVEZ-VOUS PRÉSENTER OCORIAN EN QUELQUES MOTS ?

Spécialiste international de premier plan en corporate et funds services, Ocorian fournit des services comptables, fiscaux, réglementaires et administratifs afin de répondre aux besoins de structuration et d'administration d'investissements alternatifs de clients institutionnels, Corporate et HNWI (High-net-worth individuals, ndlr). Ocorian demeure également une entreprise humaine, dans son état d'esprit et dans sa taille. Le groupe bénéficie de plus de 50 années d'expérience et s'appuie sur une société de Private Equity, Inflexion, possédant

une connaissance approfondie du secteur, ainsi que sur un comité de direction hautement qualifié. Ainsi, la stabilité et l'efficacité dépassent les simples slogans, et nos valeurs font partie intégrante de notre réalité quotidienne : cette approche nous démarque de nos concurrents. Nous gardons toujours à l'esprit qu'il s'agit de relations humaines, et qu'en parallèle à l'implémentation de l'automatisation, le moteur du secteur reste notre personnel. L'objectif consiste à combiner les meilleures conditions de travail pour nos collègues avec les compétences nécessaires et les technologies les plus pertinentes.

COMMENT VOUS ADAPTEZ-VOUS À LA COMPLEXITÉ CROISSANTE DES SERVICES ADMINISTRATIFS ET CORPORATE ?

Le premier niveau de complexité réside dans les réglementations, existantes et nouvelles, mises en oeuvre afin de protéger les intérêts des investisseurs. Ils s'appuient donc sur des prestataires internationaux de corporate et funds services comme Ocorian pour sous-traiter le reporting de type réglementaire, comptable, corporate, fiscal et administratif. Pour faire face à ce volume croissant de réglementations, Ocorian a adapté sa structure et recruté des experts

locaux et internationaux. Un nouveau responsable de la conformité, doté d'une solide expérience internationale et d'une expertise du secteur des fonds, nous a rejoint mi-juin au sein de la direction luxembourgeoise. Nous participons également à plusieurs organisations professionnelles et groupes de travail nationaux et internationaux, et communiquons de manière proactive avec nos clients sur les nouvelles réglementations entrant en vigueur, mais aussi afin de les préparer aux futurs développements

réglementaires. Pour répondre aux besoins croissants de nos clients et au besoin d'adaptation, nous avons déjà élargi notre équipe de direction au Luxembourg. Yves Cheret, passé par des sociétés telles qu'Arendt Services et Alter Domus, actuellement responsable des ventes pour notre cluster luxembourgeois, et Graham Dew, un ancien partenaire de TMF Luxembourg, qui contribuera à la création et à la gestion de notre offre de services de dépositaire de fonds alternatifs, sous réserve de l'approbation de la CSSF, ont rejoint

le groupe en tant que directeurs autorisés et membres du comité de direction d'Ocorian (Luxembourg). Nous avons également accueilli Susana Carvalho, nouvelle Head of Fund Operations, et Emmanuelle Poret, Head of Onboarding.

COMMENT ENVISAGEZ-VOUS L'ÉVOLUTION DES BESOINS DE VOS CLIENTS À COURT ET LONG TERME ?

À très court terme, le principal besoin de nos clients reste naturellement de leur garantir un excellent niveau de qualité de service, une constante

malheureusement pas toujours présente sur le marché. Ils doivent ensuite avoir accès à une équipe d'experts possédant une excellente connaissance des différentes juridictions dans lesquelles ils évoluent, et une expertise dans le type d'actifs et d'investissements alternatifs ciblés capables de fournir une gamme complète de services dans différents pays, en toute conformité. Ils recherchent également

des prestataires de services de fonds déployant les meilleures technologies disponibles sur le marché. Cela correspond exactement à la stratégie suivie par Ocorian. Notre objectif consiste à disposer des meilleurs experts, des processus les plus efficaces et des systèmes les plus innovants. Nous souhaitons également augmenter notre taux de satisfaction client, se situant déjà à 90 %.

« Notre objectif consiste à **disposer des meilleurs experts, des processus les plus efficaces et des systèmes les plus innovants.** »

Jean-Marie Bettinger, Ocorian, Country Head pour le Luxembourg et les Pays-Bas



Rikard Lundgren (Steendier) :

LES SYSTÈMES COMPLEXES ET LA FIN DE LA CROISSANCE ?

SELON LE PROFESSEUR GEOFFREY WEST « LES SYSTÈMES COMPLEXES TELS UN ORGANISME OU UNE VILLE NE POURRAIENT PAS ÉVOLUER SANS L'APPARITION DE LOIS QUI LIMITENT LEUR COMPORTEMENT. » LA NOUVELLE SCIENCE DES SYSTÈMES COMPLEXES NOUS OFFRE LES OUTILS NÉCESSAIRES POUR MIEUX COMPRENDRE L'ÉVOLUTION GLOBALE DE NOS ÉCONOMIES.

CE QUE NOUS VOULONS

La croissance économique infinie reste une idée acceptée de tous, un objectif commun à toute l'humanité. Elle réglera tous les problèmes et transformera nos rêves en réalité à travers des améliorations continues. La croissance transformera les conflits politiques, religieux et ethniques en coopération. Elle évitera les guerres en créant des liens et en nous intégrant économiquement au-delà des intérêts nationaux, pour le bien de tous. Nous ne voulons pas voir la croissance s'arrêter. Par définition : la croissance économique représente l'augmentation de la valeur sur le marché, après correction en

fonction de l'inflation, des marchandises et des services produits par une économie au fil du temps. Elle se mesure par le taux d'augmentation du PIB réel. Et si la croissance s'arrêtait ? Et si les systèmes économiques complexes ayant considérablement amélioré notre niveau de vie ne parvenaient plus à générer de croissance ? La nouvelle science des systèmes complexes nous aide à comprendre comment ils évoluent, comment ils déclinent et comment ils finissent par s'effondrer.

POURQUOI ET COMMENT LES SYSTÈMES SE DÉVELOPPENT...

Le professeur britannique Geoffrey West - physicien, biologiste, dirigeant

de l'Institut de Santa Fe et auteur de *Scale : The Universal Laws of Growth, Innovation, Sustainability, and the Pace of Life in Organisms, Cities, Economies, and Companies* - a découvert que des lois universelles régissent tous les systèmes en croissance, qu'il s'agisse de bactéries, de villes, d'entreprises ou d'économies. Les économies d'échelle constituent leur facteur de croissance commun. Lorsqu'elles sont mises à nouveau en application, les ressources entraînent une croissance absolue plus importante et ainsi de suite. Cette loi de la mise en échelle reste la même pour tous les systèmes, notamment pour les systèmes socio-économiques évolutifs.

La croissance suit des lois universelles similaires.

... ET POURQUOI ILS S'EFFONDRENT ET MEURENT

Cependant, aucun système ne croît indéfiniment. Selon les scientifiques, les économies d'échelle s'estompent et demeurent dans le temps ». Il reste donc également possible de calculer l'espérance de vie de n'importe quel système complexe. Au fil du temps, de plus amples ressources restent nécessaires pour maintenir et protéger

le système. Cela laisse moins de possibilités pour une nouvelle croissance. Elle ralentit et le système « arrive à maturité », se fige puis finit par s'effondrer. Un concept facile à comprendre pour les systèmes biologiques comme les mammifères - de la petite souris aux humains, en passant par les grosses baleines - pour lesquels le taux métabolique limite leur capacité à répondre aux besoins de leurs cellules. L'espérance de vie des souris ne dépasse pas quelques années. Pour l'homme, elle reste d'environ 125 ans. Les

baleines boréales, elles, peuvent vivre plus de 200 ans. Les systèmes socio-économiques complexes disposent également d'une certaine espérance de vie. Les entreprises américaines cotées en bourse vivent à peine plus de 10 ans. Les villes, autre système complexe, n'ont pas encore arrêté de croître et ne se sont pas encore effondrées. Pourquoi, alors, certains systèmes complexes continuent-ils de grandir mais d'autres suivent le même chemin prédéterminé vers la mortalité telles une souris ou une baleine ?

SAUF S'ILS SE RÉINVENTENT

Les systèmes complexes en cours de maturation peuvent reprogrammer leur horloge biologique et allonger leur durée de vie, voire générer une nouvelle période de croissance. La clé ? L'innovation. Une nouvelle période de croissance peut voir le jour si le système reste capable de changer fondamentalement la façon dont il organise l'utilisation de ses ressources. Depuis la révolution industrielle, de nombreuses innovations technologiques ont altéré la façon dont nous les

LE CAS SPÉCIFIQUE DES VILLES

Comparé à la plupart des systèmes complexes, les villes sont davantage parvenues à tirer leur épingle du jeu de la réinvention. Certaines ont connu des périodes de déclin pour trouver de nouveaux moyens de se développer. Selon les scientifiques, ce dynamisme reste lié à un manque de planification centralisée. Les gens affluent vers les villes pour échanger leurs idées, commercer et identifier de

« La nouvelle science des systèmes complexes nous aide à comprendre comment les systèmes économiques évoluent. »

Rikard Lundgren, Steendier



■ ■ ■
nouvelles façons d'évoluer. Et cela spontanément et rapidement ! Mais l'urbanisation se caractérise également par une singularité limitée dans le temps et susceptible d'avoir une fin. À quoi celle-ci ressemblera-t-elle ? Les villes vont-elles commencer à s'« entremanger » ? À quoi la fin de l'urbanisation ressemblera-t-elle ? Une fois l'urbanisation arrivée à terme, parviendrons-nous à trouver une autre singularité pour reprogrammer notre horloge biologique et engendrer un nouveau pic de croissance ? Ou échouons-nous ?

... QUI PEUVENT ÉGALEMENT S'EFFONDRE ET DISPARAÎTRE

Les villes font également l'objet de singularités négatives se développant au même rythme qu'elles. Celles-ci doivent être maîtrisées avant de devenir toxiques et risquent de tuer le système. Ces singularités néfastes demeurent connues : congestion, pollution, maladie, déchets, ségrégation sociale, criminalité. Il faut des ressources pour s'assurer qu'elles ne deviennent toxiques : police, systèmes de trafic, gestion des déchets, sécurité, soins de santé, etc.

CEPENDANT UN PIÈGE PERSISTE

Malheureusement, même les systèmes se réinventant ne peuvent éviter un problème

spécifique. L'espérance de vie des pics de croissance engendrés par chaque nouvelle innovation se raccourcit toujours plus. Nos systèmes complexes doivent se réinventer de plus en plus souvent. Cette évolution implique bien sûr une limite. Nous ne pouvons revoir entièrement notre société d'un jour à l'autre, pas même d'une année à l'autre. Notre cadence reste telle que plusieurs nouvelles innovations doivent avoir lieu au cours de la vie d'un individu. Peut-elle s'accélérer ? Nous le découvrirons bientôt. N'oubliez pas que seuls les changements fondamentaux fonctionnent. Nous ne parlons pas ici du nouvel iPhone ou des voitures autonomes. De nombreux jeunes travailleurs devront vraisemblablement se réinventer plusieurs fois au cours de leur carrière, car leurs compétences deviendront obsolètes ou seront remplacées par une nouvelle technologie. Les individus jouent le rôle de penseurs de systèmes évolutifs assimilant, changeant et s'adaptant en permanence. Les systèmes complexes disposent d'un cycle de feedback et « apprennent », à travers l'interaction sociale, à se réordonner. Il reste même possible que la prochaine vague d'innovation nécessaire ne soit pas catalysée par la technologie. Elle pourrait prendre la forme d'un changement fondamental dans la

société. La prochaine grande innovation aura peut-être pour enjeu la réorganisation des sociétés elles-mêmes.

QUE POUVONS-NOUS APPRENDRE DE TOUT CELA ?

A : Selon la science, tout élément se développant le réalise plus ou moins de la même façon. Toute croissance reste soumise à des lois similaires, mais, qu'elle revête un caractère économique ou autre, elle ne reste pas stable. Elle demeure régie par des singularités limitées dans le temps qui finiront par s'effacer. B : Les systèmes complexes immobiles tendent à se comporter comme des systèmes biologiques dont il reste possible de calculer l'espérance de vie. C : La seule manière dont un système peut renforcer sa croissance reste en se réinventant du tout au tout à un rythme accéléré. D : Même le système le plus innovant, évolutif et dynamique devra finir par se réinventer à une vitesse supérieure à celle possible. Il s'effondrera par la suite.

LE MONDE DANS LEQUEL NOUS VIVONS

Nous faisons partie de nombreux systèmes complexes. Nous pouvons nous demander lesquels d'entre eux appartiennent à la catégorie de la petite

souris censée vivre 2 ans et lesquels demeurent similaires à des villes innovantes. Dans quelle phase de vie nos systèmes politiques nationaux et nos organisations internationales se situent-ils ? Et l'UE ? Et le capitalisme comme nous le connaissons aujourd'hui ? Et nos employeurs ? Et la démocratie ? Autant de questions importantes auxquelles il demeure difficile de répondre. Nos systèmes complexes montrent-ils des signes de stagnation et de bureaucratie amplifiée ? Doivent-ils attribuer davantage de ressources pour contrer les singularités négatives toxiques ? Demeurent-ils réceptifs ou dans le déni par rapport au besoin d'innover ? Deviennent-ils réticents aux risques ou créatifs ? Ont-ils commencé à entasser des quantités disproportionnées de ressources ? Lesquels d'entre eux réussiront du vivant de nos enfants et lesquels ne resteront pas dans les annales ? Nous pouvons uniquement être sûrs d'une chose : nous vivons à une époque où le changement arrive à un rythme accéléré et inégalé. Ces 20 à 30 prochaines années promettent d'être très intéressantes mais la forme qu'elles prendront reste une tout autre histoire.



www.andyaluxembourg.com/steendier
www.steendier.com

360 DigitalHEROES



**HUMAN TRANSFORMATION
DIGITAL TRANSFORMATION**



www.360digitalheroes.com

Fabio Secci (CMCM) :

UNE MAIN GUÉRISSEUSE AU LUXEMBOURG

FABIO SECCI, GENERAL MANAGER, PRÉSENTE CMCM, UN FONDS MUTUEL DE SANTÉ COMPLÉMENTAIRE COUVRANT PRÈS DE LA MOITIÉ DE LA POPULATION LUXEMBOURGEOISE. INTERVIEW.

POUVEZ-VOUS DÉCRIRE LA CMCM EN QUELQUES MOTS ?

Créée en 1956 sous la forme d'une mutuelle, la CMCM reste aujourd'hui la plus grande mutuelle de santé du Luxembourg employant 50 personnes pour 270.000 souscrits. Les cotisations annuelles couvrent les frais de santé de nos membres et de leur famille et ne requièrent pas la soumission d'un dossier médical. Nous complétons la couverture de la Caisse Nationale de Santé (CNS) et offrons une gamme diversifiée de services. Nous mettons l'accent sur les besoins médicaux et non sur les éléments de luxe, comme les lunettes de marque ou la chirurgie esthétique. Une mutuelle n'est pas considérée comme une compagnie d'assurance car non soumise à une obligation de solvabilité. La CMCM demeure également sujette à une législation différente. En outre, une mutuelle reste une organisation à but non lucratif et responsable devant ses membres par

le biais d'un système de décisions avec délégués.

COMMENT VOUS ADAPTEZ-VOUS AUX BESOINS DE VOS MEMBRES ?

Nous enregistrons depuis 2011 des bilans de fin d'année positifs et utilisons l'argent excédentaire pour développer de nouveaux services pour les années à venir. Nous suggérons de nouvelles options ou offrons à nos membres une couverture accrue. Récemment, la CMCM a commencé à soutenir un nouveau programme de prévention du burnout appelé PROTEA. Cette initiative fournit des tests scientifiques pour déterminer si une personne entre dans une phase d'épuisement professionnel. Nous contribuons à hauteur de 2 000 € sur un coût total de 7 000 €. Les employeurs tendent également à cotiser et la personne concernée paie un tiers du coût total. Avec PROTEA, un programme développé et soutenu par Zitha Gezondheidszentrums

(Groupe HRS, ndlr), la personne continue à travailler à temps partiel et passe des examens médicaux. Cela neutralise la stigmatisation liée au burnout. Autre exemple, même si la CNS rembourse uniquement les implants de base lorsqu'il s'agit de soins dentaires, nos membres peuvent bénéficier d'un remboursement accru et d'implants de haute qualité.

QUELLES ÉVOLUTIONS PRÉVOYEZ-VOUS DANS VOTRE SECTEUR ET AU LUXEMBOURG AU COURS DES 5 PROCHAINES ANNÉES ?

Nous aimerions convaincre les assureurs commerciaux privés de céder à notre mutuelle l'offre basique des services de santé additionnels. Nous pensons qu'ils devraient plutôt se concentrer sur le marché haut de gamme. Les assureurs privés se positionnent avec succès pour attirer

les jeunes car ils savent qu'ils sont en bonne santé et ne présentent pas de risques élevés. Nous nous concentrons également sur la jeune génération : lorsqu'ils nous contactent après avoir été couverts par le contrat de leurs parents, nous leur offrons une couverture de deux ans pour un montant équivalent à un an de cotisation. Les nouveaux inscrits à la CMCM bénéficient d'une réduction de 10%. Notre offre d'assistance médicale pour les voyages internationaux et les frais de rapatriement s'est avérée très attractive. Nous avons constaté une augmentation du nombre de nos membres avec 1 700 nouveaux adhérents en mars dernier, une augmentation impressionnante par rapport à 2018 avec un total de 4 600 nouveaux contrats. Dans les années à venir, nous souhaitons voir la CNS fournir une couverture obligatoire, la CMCM prendre en charge la couverture mutuelle complémentaire optionnelle et l'assurance privée mettre l'accent sur un service plus haut de gamme. Pour ce faire, nous avons développé un partenariat avec Bâloise Assurances.



www.andyaluxembourg.com/cmcm
www.cmcm.lu



« La CMCM reste aujourd'hui la plus grande mutuelle de santé du Luxembourg, couvrant 270.000 personnes et employant 50 personnes. »

Fabio Secci, General Manager, CMCM



Jorge Daniel Pinto (P&P Promotions) :

UNE VISION DURABLE DE L'IMMOBILIER

P&P PROMOTIONS SE POSITIONNE SUR LE MARCHÉ RÉSIDENTIEL EN METTANT L'ACCENT SUR LES NORMES ENVIRONNEMENTALES ET L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE. UNE INTERVIEW AVEC SON CEO, JORGE DANIEL PINTO.

POUVEZ-VOUS PRÉSENTER P&P PROMOTIONS EN QUELQUES MOTS ?

Depuis sa création en 2013, P&P Promotions se concentre sur la promotion immobilière dans le marché résidentiel. Notre équipe travaille en étroite collaboration avec nos partenaires – bureau d'études et d'architectes. Après plusieurs années de croissance soutenue, nous affichons actuellement entre 8 000 et 10 000 m² de projets de propriétés résidentielles sur le marché Luxembourgeois, essentiellement dans le centre et sud du pays. Nous focalisons notre activité sur le segment haut de gamme. Cela se traduit par un cahier des charges composé de matériaux de qualité avec une forte attention

portée sur l'architecture; les détails et la finition. Afin de nous différencier, nous mettons l'accent sur le respect des normes environnementales – indices énergétiques et matières renouvelables – et le développement durable; à titre d'exemple l'installation de panneaux photovoltaïques au profit de la copropriété dans certains de nos développements.

COMMENT DÉCRIRIEZ-VOUS LA PERFORMANCE DU MARCHÉ IMMOBILIER LUXEMBOURGEOIS CES DERNIÈRES ANNÉES ?

Le marché luxembourgeois reste très dynamique. Nous profitons d'une croissance démographique soutenue et d'un environnement économique très



« Le marché luxembourgeois reste très dynamique. Nous profitons d'une croissance démographique soutenue et d'un environnement économique très stable. »

Jorge Daniel Pinto, CEO, P&P Promotions

stable permettant de développer notre activité. Le gouvernement agit comme stabilisateur en soutenant les industries locales – finance, logistique et IT – et reste proactif afin d'en attirer d'autres, notamment dans la recherche et l'innovation. Des progrès doivent être réalisés au niveau des infrastructures routières mais le Luxembourg fait des efforts afin de développer un réseau de transport public à la hauteur de la croissance démographique. Le foncier représente une grande

partie du budget des développements. Il faudrait par conséquent songer à construire en hauteur et envisager d'autres modes de cohabitation, tels une réduction des besoins en places de stationnement au profit d'une mobilité durable ou une gestion des déchets optimisée et durable.

COMMENT VOYEZ-VOUS P&P PROMOTIONS ET LE LUXEMBOURG ÉVOLUER DANS LES CINQ PROCHAINES ANNÉES ?

Intégrer les principes

de l'économie circulaire au cœur de nos projets représente un défi majeur. Des synergies de développement avec différents acteurs restent à explorer afin de développer des modes de construction moins gourmands. Construire en AAA demande beaucoup plus de matières premières et leur mode de production est à prendre en compte tout

comme le recyclage de matériaux d'anciens bâtiments. Ces dernières années ont été marquées par une amélioration des démarches et processus administratifs. Nous notons un développement de compétences techniques au sein des ministères et des institutions, mais il serait judicieux de simplifier et accélérer davantage certaines démarches.



www.andyaluxembourg.com/jorgedanielpinto
www.pp-promotions.lu

Loïc Didelot (MIXvoip) :

L'ICT À LA LUXEMBOURGEOISE

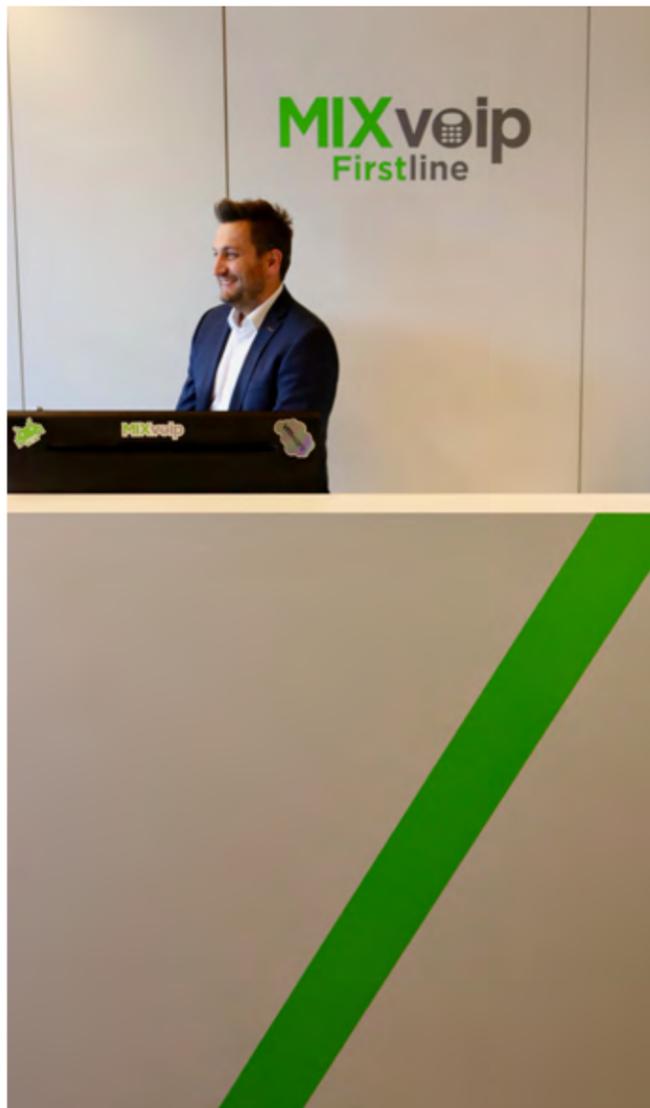
LOÏC DIDELOT, CEO, DÉCRIT LES DÉFIS AFFRONTÉS LORS DE LA CRÉATION DE SA SOCIÉTÉ MIXVOIP ET LES CHALLENGES LIÉS À LA GESTION D'UNE ENTREPRISE EN PLEINE CROISSANCE. INTERVIEW.

POUVEZ-VOUS NOUS PRÉSENTER MIXVOIP ?

Lancé en 2008, MIXvoip opère comme fournisseur réglementé d'internet et de téléphonie cloud au Luxembourg, en Allemagne et en Belgique. Notre offre se concentre sur le B2B avec une attention toute particulière portée sur le support et les niveaux de service-level agreement (entente de niveau de service, ndlr). Depuis peu, nous offrons également l'intégration et la gestion de solutions IT aux entreprises. MIXvoip compte aujourd'hui 2 600 clients. Ce nombre ne cesse de progresser car nous installons 1,5 client par jour en moyenne, contre un départ par mois, lié le plus souvent à des fusions ou acquisitions. En plus de nos 54 salariés actuels, nous réalisons environ une embauche mensuelle afin d'accompagner le développement de notre activité.

QUELS ONT ÉTÉ LES CHALLENGES RENCONTRÉS DEPUIS LA CRÉATION DE MIXVOIP ?

À mes débuts, j'étais seul pour développer MIXvoip, de la programmation au démarchage des premiers clients. Je bataillais pour gagner leur confiance, en grande partie à cause de la nouveauté du service et de ma jeunesse. Pour compliquer les choses, je ne disposais plus de réserve de fonds après 4 ans d'activité. MIXvoip ne décollait toujours pas et, pourtant, je devais trouver de nouveaux capitaux. L'accord signé avec l'Université du Luxembourg et les fonds de recherche mis à disposition par l'État nous ont permis de traverser cette période difficile. Grâce à ces efforts, MIXvoip a embauché ses premiers vendeurs en 2012 et commencé à se développer. À partir de là, de nouveaux challenges se sont présentés : gérer la



« Nous gagnons 1,5 client par jour en moyenne, contre un départ par mois. »

Loïc Didelot, CEO, MIXvoip



des applications pour mobiles et ordinateurs, dans la mesure où elles remplaceront progressivement le hardware téléphonique. En plus de devoir s'adapter aux réglementations de plus en plus complexes, notre activité fera face à une nouvelle concurrence d'acteurs non-spécialistes de la télécommunication, comme Microsoft par exemple. À nous de rester créatif pour continuer à répondre aux attentes des clients. Pour cela, nous misons sur des solutions software à l'avenir, notamment pour proposer des outils complémentaires aux systèmes tels que Microsoft Teams. Et, surtout, nous restons confiants : notre équipe, notre capacité d'adaptation et notre offre de services sur mesure nous permettent d'affronter ces challenges en toute sérénité.

croissance de la clientèle et des équipes, s'assurer de la formation interne et adapter nos procédures. Des défis largement relevés aujourd'hui car MIXvoip prospère et intervient dans plusieurs pays.

COMMENT VOYEZ-VOUS L'AVENIR DE LA TÉLÉCOMMUNICATION ET SON IMPACT SUR L'ACTIVITÉ DE MIXVOIP ?

Selon moi, l'accès internet par la fibre restera essentiel pour les entreprises, et ce,

même avec l'arrivée prochaine de la 5G. Toutefois, il faut anticiper le développement

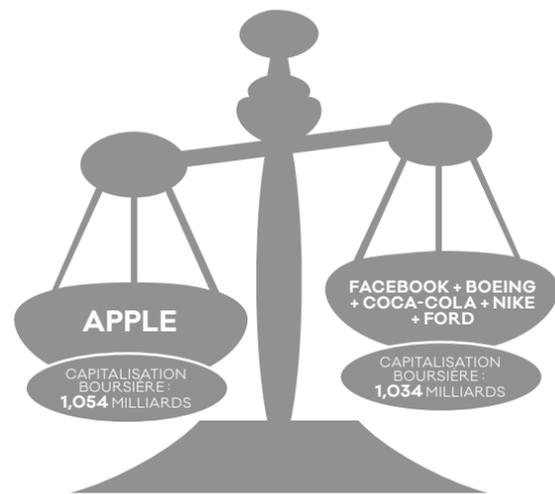
D'INFOS
www.andyaluxembourg.com/mixvoip
www.mixvoip.com



APPLE

LE CASH EST-IL VRAIMENT « ROI » ?

EN AOÛT 2018, APPLE DEVIENT LA PREMIÈRE ENTREPRISE MONDIALE À REPRÉSENTER UN MONTANT D'UN TRILLION DE MILLIARDS D'EUROS, AVANT UNE FORTE CORRECTION D'ENVIRON 700 MILLIARDS D'EUROS.



- Ses actions ont atteint 232,07\$.
- Cela signifie une capitalisation boursière d'un montant à 13 chiffres et 12 zéros !
- Un signe positif pour les marchés à un moment où l'actualité économique et les incertitudes politiques demeurent élevées.
- Cela prouve l'importance des technologies et de l'informatique dans l'économie américaine car APPLE est plus important qu'EXXON MOBIL, P&G ou ATT (capitalisation boursière d'APPLE = 4 % de l'indice S&P 500)
- Société cofondée par Steve Jobs en 1976
- Réalisation : À comparer à U.S. Steel devenue en 1901 la première entreprise à atteindre une capitalisation boursière de mille milliards de dollars. Néanmoins, nous espérons que sa valeur future restera meilleure que celle d'U.S. Steel.
- Le produit phare reste l'iPhone (50% du chiffre d'affaires total)
- La trésorerie du groupe équivaut à 244 milliards de dollars !!!! Ils pourraient acheter n'importe quoi...
- L'une des entreprises les plus rentables au monde et un havre de paix pour les investisseurs
- Cote de crédit de S&P : AA+ (stable) & chez Moody's : Aa1

ACTIONS



LE PRIX DES ACTIONS D'APPLE A CHUTÉ

Après avoir atteint la capitalisation boursière la plus importante de l'histoire, les actions d'Apple ont chuté de 232 \$ en octobre 2018 à 142 \$ en janvier 2019 – soit -39 %. Voici les raisons d'un tel déclin :

- Manque de confiance dans les ventes d'iPhone. Le marché a été déçu de la nouvelle ligne de produits sortie en septembre 2018.
- Apple a investi dans le secteur des services avec un objectif de 50 milliards de dollars d'ici 2020. Les investisseurs n'ont pas encore confiance en l'avenir.
- Apple a considérablement augmenté le prix de l'iPhone, en contradiction avec la demande des consommateurs (l'iPhone le moins cher, autour de 750 \$, reste le plus demandé).
- Dans un contexte de tensions avec la Chine, les actions Apple tombent dans un marché baissier où d'autres grands acteurs comme Facebook ou Amazon ont souffert.

RATING

AA+

L'ARGENT EST ROI

En milliers de dollars	30/06/2018
Espèces et quasi-espèces	31971000
Placements à court terme	38999000
Placements à long terme	172773000
Autres actifs courants	44791000
Propriété, site de production et équipement	38117000
Autres actifs	22546000
Total des actifs	349197000
Dette courante	88548000
Dette à long terme	97128000
Autres passifs financiers	48572000
Total des dettes	234248000
Total des capitaux propres des actionnaires	114949000

L'argent liquide représente 70% des actifs totaux !

244 MILLIARDS DE DOLLARS EN CASH, MAIS POUR QUOI FAIRE ?

- L'un des défis reste de savoir comment investir ces fonds avec des taux d'intérêt bas – moins problématique en USD.
- L'énorme réforme fiscale de Trump a aidé les grandes multinationales à envisager le rapatriement de liquidités aux Etats-Unis.
- Parmi les solutions, il existe les classiques : (1) programme de rachat d'actions ; (2) investissements dans de nouvelles activités ; (3) paiements de dividendes jumbo ou (4) investissements financiers dans des fonds monétaires à court terme ou dans des placements à long terme.
- APPLE a lancé en mai un important programme de rachat d'actions d'un montant de 100 milliards de dollars. Malheureusement, la société a enregistré d'importantes pertes - environ 40% - et a fini par gaspiller de l'argent en rachat d'actions.

RACHAT D'ACTIONS DE APPLE

Apple - Remboursement de capital et position nette de trésorerie

Fiscal Periods	Rachat			Dividendes et équivalents	Règlement net des actions	Liquidités nettes			
	Marché libre	Rachat accéléré d'actions	Total			Liquidités	Dettes	Liquidités nettes	
FY'12 - FY'15	\$63.0	\$41.0	\$104.0	\$36.7	\$3.8	\$143.5	\$205	\$64	\$141
Q1'16	\$3.0	\$3.0	\$6.0	\$3.0	\$0.6	\$9.6	\$216	\$63	\$153
Q2'16	\$7.0	\$6.0	\$13.0	\$2.9	\$0.2	\$10.1	\$233	\$80	\$153
Q3'16	\$4.0	\$6.0	\$10.0	\$3.2	\$0.6	\$13.8	\$232	\$85	\$147
Q4'16	\$3.0	\$3.0	\$6.0	\$3.1	\$0.2	\$9.3	\$238	\$87	\$151
Q1'17	\$5.0	\$6.0	\$11.0	\$3.1	\$0.6	\$14.8	\$246	\$88	\$159
Q2'17	\$4.0	\$3.0	\$7.0	\$3.0	\$0.2	\$10.2	\$257	\$99	\$158
Q3'17	\$4.5	\$3.0	\$7.5	\$3.4	\$0.9	\$11.7	\$262	\$108	\$153
Q4'17	\$4.5	\$3.0	\$7.5	\$3.3	\$0.2	\$11.0	\$269	\$110	\$153
Q1'18	\$5.1	\$5.0	\$10.1	\$3.3	\$1.0	\$14.5	\$285	\$122	\$163
Q2'18	\$23.5	\$23.5	\$47.0	\$3.2	\$0.2	\$26.8	\$267	\$122	\$145
Q3'18	\$20.0	\$20.0	\$40.0	\$3.7	\$1.1	\$24.7	\$244	\$115	\$129
Rendement total au T3'18	\$146.6	\$73.0	\$219.6	\$70.8	\$9.5	\$299.9			

La stratégie de rachat d'actions d'Apple s'est révélée être un mauvais investissement. En 2018, Apple enregistre une perte de 9 milliards de dollars en raison de la baisse de la juste valeur (157 \$/action au 31/12/2018 contre 232 \$/action au 03/10/2018).

D'INFOS
www.atel.lu

LA SUITE : INVESTIR DANS UNE TECHNOLOGIE « PERTURBATRICE »

- Dans une période de "dé-consommation" apparente, où les acheteurs tendent à réparer au lieu d'acheter, Apple doit se diversifier.
- Après plusieurs investissements dans les services commerciaux comme AppleCare, iTunes, AppStore et ApplePay, Apple mise sur un nouveau moteur de croissance. La firme Cupertino a déjà investi plus d'un milliard de dollars dans la vidéo à la demande.
- La vidéo à la demande constitue un marché presque saturé avec Netflix, Amazon Prime, Disney et HBO. N'est-il pas trop tard pour Apple, habituellement pionnier dans l'industrie, pour repartir de zéro ?
- Apple achètera-t-elle Netflix, le seul joueur "abordable" ? Cela semble très improbable, le CEO de Netflix, Reed Hastings, surnomme son entreprise "l'anti-Apple".



Mikael Pereira,
ATEL



François Masquelier,
Président de l'ATEL

Marc Hansen (Ministre de la Fonction publique & Ministre délégué à la Digitalisation) :

LA DIGITALISATION POUR TOUS

MARC HANSEN, MINISTRE DE LA FONCTION PUBLIQUE & MINISTRE DÉLÉGUÉ À LA DIGITALISATION, ÉVOQUE LES ENJEUX DE LA DIGITALISATION ET LA RÉFORME DE LA FONCTION PUBLIQUE. INTERVIEW.

POUVEZ-VOUS PARTAGER VOS PRINCIPAUX OBJECTIFS ?

J'attache une importance particulière à la mise en œuvre et au suivi de la gestion par objectifs. En effet, cette approche nous permet de garantir des services efficaces et de qualité pour tous. De plus, nous effectuons actuellement une refonte de la formation initiale et continue afin de répondre aux besoins réels exprimés, d'une part et de promouvoir, d'autre part, de nouvelles compétences notamment digitales, ou de nouveaux cycles de compétences pour les gestionnaires de ressources humaines ou les cadres dirigeants, par exemple. Au Ministère de la Fonction publique, nous nous sommes également fixé des objectifs

stratégiques externes définis et scindés en trois domaines distincts, concernant la Fonction publique étatique dans son ensemble. Ceux-ci visent à améliorer la performance globale des entités organisationnelles de la Fonction publique, assurer la continuité des services étatiques, mais aussi assurer la transformation digitale du secteur public afin d'améliorer encore la performance publique.

COMMENT RÉFORMER LA FONCTION PUBLIQUE D'UN PAYS DONT L'ÉLECTORAT DÉPEND MAJORITAIREMENT D'EMPLOIS PUBLICS ?

Les missions du Ministère de la Fonction publique visent à assurer une gestion efficace et moderne du personnel dans la Fonction publique,

promouvoir la qualité et l'innovation dans la Fonction publique, développer des méthodes de gestion des ressources humaines et d'organisation modernes, orientées clients et enfin à garantir un cadre légal correspondant aux exigences d'une Fonction publique compétente, attractive et bien préparée. Depuis les réformes de 2015 introduites par voie législative dans la Fonction publique, nous nous employons à développer au mieux nos

missions, toujours dans l'optique d'améliorer les conditions pour les agents ou les futurs agents et de moderniser les méthodes d'organisation. Toutes les réformes passées ou à venir dans la Fonction publique ont été ou seront le résultat d'un dialogue social constructif dont tirent profit l'ensemble des agents mais aussi l'État en tant qu'employeur. Rien n'empêche de continuer sur cette voie !

QUELS CHALLENGES ET OPPORTUNITÉS IDENTIFIEZ-VOUS

POUR LE LUXEMBOURG EN MATIÈRE DE DIGITALISATION ?

Réussir la transition numérique du pays demeure l'objectif ultime du gouvernement. Mais il s'agit également de faire de cette transition une chance pour tous en mettant les développements technologiques au service du citoyen. De ce fait, le Ministère de la Digitalisation accorde un soin particulier à la simplification des procédures administratives et il

entend offrir des services gouvernementaux en ligne efficaces, des interfaces utilisateurs conviviales et intuitives. La sécurité des données et la cybersécurité demeurent également d'une importance cruciale dans le secteur du numérique. Dans ce domaine, le Luxembourg et l'Estonie ont déjà marqué l'histoire en associant leurs efforts dans la création

d'une e-ambassade, la première au monde ! Une opportunité pour le Luxembourg de se positionner comme un centre de données sûr et performant. Mais société numérique signifie aussi inclusion numérique, un des défis majeurs auquel le ministère entend s'atteler, car la transition ne peut en aucun cas être réservée à une classe « connectée ».

« La transition numérique ne peut en aucun cas être réservée à une classe « connectée ». »

Marc Hansen, Ministre de la Fonction publique & Ministre délégué à la Digitalisation



Carlos Moedas (Commissaire européen) :

L'AMBITION PAR L'INNOVATION

CARLOS MOEDAS, COMMISSAIRE EUROPÉEN CHARGÉ DE LA RECHERCHE, DE LA SCIENCE ET DE L'INNOVATION, PRÉSENTE HORIZON EUROPE, LA STRATÉGIE DE L'UNION EUROPÉENNE VISANT À ATTIRER LES SCIENTIFIQUES ET AMÉLIORER LE TRANSFERT TECHNOLOGIQUE. INTERVIEW.

POUVEZ-VOUS DÉCRIRE EN QUELQUES MOTS L'INITIATIVE HORIZON EUROPE ET COMMENT LES ENTREPRISES NOVATRICES PEUVENT BÉNÉFICIER DE CE PROGRAMME ?

Horizon Europe, le programme de recherche et d'innovation le plus ambitieux de l'UE, possède un budget prévisionnel de 100 milliards d'euros. Notre proposition s'appuie sur le succès d'Horizon 2020, l'actuel programme de l'UE. Horizon Europe a cependant été amélioré afin de maximiser son impact, sa pertinence pour la société et son potentiel d'innovation révolutionnaire. Parmi les principales nouveautés d'Horizon Europe figure le Conseil européen de l'innovation (EIC). Son objectif consiste à attirer les meilleurs innovateurs en Europe, les soutenir dans la mise sur le marché de leurs idées et aider les start-ups et les entreprises les plus novatrices à se développer. Le programme se concentrera sur les entrepreneurs individuels

et les entreprises plutôt que sur les grands groupes internationaux. Elle favorisera les idées ascendantes et simplifiera les procédures, aidant ainsi l'Europe à révéler son potentiel de puissance mondiale dans l'innovation.

AU COURS DES DIX PROCHAINES ANNÉES, QUELLES TENDANCES NUMÉRIQUES IMPACTERONT LE PLUS LE MONDE ?

Les technologies perturbatrices comme l'intelligence artificielle (IA), la robotique de pointe et les voitures sans chauffeur demeureront une source majeure de productivité, de gains économiques et de progrès sociétal. En fait, l'intelligence artificielle peut potentiellement créer entre 3000 et 5000 milliard d'euros de valeur par an et dans le monde. Entre autres, les avancées importantes observables se situent dans les domaines du traitement des données et de la puissance de calcul. Ceux-ci, à leur tour, contribuent aux progrès de l'intelligence artificielle, un des catalyseurs de la



révolution technologique actuelle. Nous surveillons les performances numériques de chaque pays de l'UE, en les comparant également à celles de 17 pays tiers, dont les États-Unis, le Japon et la Chine. D'après les résultats, le Danemark, la Finlande, la Suède et les Pays-Bas figurent parmi

les leaders mondiaux dans l'utilisation et l'adoption des technologies numériques. Cependant la moyenne de l'UE en matière de performances numériques reste nettement inférieure. Par conséquent, il nous reste encore beaucoup à faire pour créer un environnement propice au développement de



« Horizon Europe, le programme de recherche et d'innovation le plus ambitieux de l'UE, possède un budget prévisionnel de 100 milliards d'euros. »

Carlos Moedas,
Commissaire européen

technologies radicalement nouvelles et innovantes. Le lancement de du European Open Science Cloud (EOSC) l'année dernière représente un pas important dans la bonne direction : il fournira aux chercheurs un environnement sûr pour stocker, analyser et réutiliser les données à des fins de recherche, d'innovation et de formation.

COMMENT VOYEZ-VOUS L'EUROPE CONCURRENCER AVEC LES PAYS INNOVANTS

D'AMÉRIQUE ET D'ASIE ? Selon le European innovation scoreboard (EIS) de 2018, l'Europe demeure vigoureuse dans le domaine scientifique, mais reste sous-performante en matière d'innovation. L'UE continue d'améliorer sa position comparée aux États-Unis, au Canada et au Japon. Cependant afin de conserver notre avance sur la Chine, nous devons approfondir le potentiel d'innovation de l'Europe. Le taux de croissance de l'innovation Chinoise jusqu'à maintenant égale

trois fois celui de l'UE. Comparée à la Corée du Sud, l'UE a pris du retard mais prévoit cependant de combler celui-ci dans les prochaines années. D'après ces résultats, un nouveau niveau d'ambition s'avère nécessaire afin de se situer en pole position, facteur essentiel pour notre future prospérité. Nous avons introduit l'Agenda renouvelé pour la recherche et l'innovation

afin d'approfondir la capacité novatrice de l'Union, en assurant les investissements nécessaires et en accélérant la diffusion et l'adoption des résultats liés à la recherche et de l'innovation. La proposition Horizon Europe reste un élément crucial de sa mise en œuvre, car elle soutient l'identification et la mise à l'échelle des inventions révolutionnaires.



D'INFOS
www.andyaluxembourg.com/carlosmoedas
www.europa.eu

Xénia Ashby et Ilana Devillers (Food4All) :

CONTRE LE GASPILLAGE, F4A MET LES BOUCHÉES DOUBLES

À L'OCCASION D'UNE INTERVIEW, XÉNIA ASHBY ET ILANA DEVILLERS, FONDATEURS DE FOOD4ALL (F4A), DÉCRIVENT LE FLÉAU DU GASPILLAGE ALIMENTAIRE ET PRÉSENTENT LA SOLUTION DÉVELOPPÉE PAR LEUR START-UP.

COMMENT EST NÉE VOTRE IDÉE ?

Tout commence durant nos études suite à une constatation : un budget restreint reste incompatible avec une alimentation saine. De plus, notre génération demeure préoccupée par l'avenir de notre planète. Et pourtant, le gaspillage concerne des quantités impressionnantes de nourriture chaque année, en particulier les portions d'aliments encore parfaitement consommables. Conséquences ? Il existe un énorme gap entre cette envie de s'alimenter sainement et le gâchis des ressources alimentaires. Face à cette situation, notre objectif est simple : offrir à tous la possibilité d'acheter de façon intelligente, tout en revendiquant un impact

positif sur notre planète. Trouver une solution « win-win » pour faire face à cet enjeu mondial, voilà la raison d'exister de Food4All. Pour modifier la façon dont nous faisons les courses, F4A intervient au niveau des supermarchés et permet à chacun de devenir un acteur de la lutte contre le gaspillage alimentaire.

POURRIEZ-VOUS DÉCRIRE VOTRE SITUATION ACTUELLE ?

Food4All se développe activement au Luxembourg, avec deux premiers partenariats déjà signés avec Delhaize et Pall Center. En plus de poursuivre les négociations avec plusieurs grands acteurs du marché transfrontalier, nous innovons pour satisfaire les besoins croissants

de nos clients et trouver des solutions hyper personnalisées pour tous. Les produits bénéficient ainsi d'une seconde chance et les acheteurs voient leur quotidien simplifié grâce à notre application, notamment en découvrant comment ils peuvent utiliser leurs déchets alimentaires. Pour inciter les consommateurs à cuisiner – et pourquoi pas à devenir de véritables chefs –, nous leur proposons des recettes vidéo pour bien manger avec les produits dont ils disposent. Disponible sur iOS et Google Play, l'application F4A offre la possibilité de télécharger d'autres services et de relayer son impact positif. Deux autres nouvelles animent également notre actualité : Food4All vient d'intégrer le programme très sélectif



« Offrir à tous la possibilité d'acheter de façon intelligente, **tout en revendiquant un impact positif** sur notre planète. »

Raison pour laquelle nous adoptons une vision mondiale pour F4A et souhaitons nous imposer comme les leaders de notre génération dans ce domaine. Prochain objectif ? Distribuer des denrées primaires aux personnes dans le besoin via la création de distributeurs automatiques respectueux de l'environnement.

Fit4Start et a remporté le Leymah Gbowee Social Impact Award 2019 au salon Arch Summit.

COMMENT VOYEZ-VOUS VOTRE ENTREPRISE ÉVOLUER ?

Le Luxembourg souhaite

devenir une référence en matière de respect de l'environnement, notamment en s'attaquant au gaspillage alimentaire à l'échelle nationale. Ces objectifs constituent une véritable opportunité pour Food4All. Mais nous souhaitons aller

au-delà des frontières du Grand-Duché car la gestion des déchets alimentaires reste une problématique globale.



www.andyaluxembourg.com/f4a
www.f4a.icu

LE LUXEMBOURG, UN HUB LOGISTIQUE EUROPÉEN

SOUVENT CONSIDÉRÉ UNIQUEMENT COMME UN CENTRE FINANCIER IMPORTANT, LE LUXEMBOURG N'EN RESTE PAS MOINS UN DES CENTRES LOGISTIQUES DE PREMIER ORDRE EN EUROPE CENTRALE, POUVANT COMPTER SUR DES FLEURONS RÉGIONAUX ET DES INFRASTRUCTURES DE QUALITÉ.

22 000

**MÈTRES CARRÉS,
UTILISÉS PAR
LE SERVICE DES
DOUANES AU
FREEPORT DE
L'AÉROPORT DE
LUXEMBOURG**

UN EMPLACEMENT STRATÉGIQUE ET ATTRACTIF AU CŒUR DE L'EUROPE

Bordé par la France, l'Allemagne et la Belgique, le Luxembourg se situe au cœur de l'Europe. Sa place centrale lui a valu, au travers de son histoire, d'être régulièrement attaqué par les Romains, les Francs, les Français et les Allemands pour le contrôle de son territoire et de son emplacement central. Situé à une distance raisonnable de la plupart des grandes capitales d'Europe de l'Ouest et membre fondateur de l'Union Européenne, il accueille de

nombreuses institutions européennes, renforçant son attractivité auprès des entreprises du monde projetant de s'implanter en Europe. En outre, la Société Nationale de Crédit et d'Investissement compte parmi ses offres un prêt spécifique destiné à améliorer l'attractivité du Luxembourg, en soutenant la recherche, le développement et l'innovation dans le domaine de la logistique pour les entreprises exerçant au Luxembourg.

DES INFRASTRUCTURES DE PREMIER ORDRE

Le Luxembourg s'est équipé en infrastructures

de qualité afin de répondre aux critères requis par son statut de hub logistique européen. L'aéroport de la ville de Luxembourg se positionne parmi les plus grands d'Europe concernant le fret aérien. Il dispose d'ailleurs de plusieurs sas adaptés au transport et au stockage de produits pharmaceutiques et sanitaires. Le réseau ferré luxembourgeois dessert efficacement

le territoire national mais aussi international. En effet, des liaisons ferroviaires ont vu le jour entre le Luxembourg et les principales métropoles de l'Union Européenne et de la Turquie. Ces lignes desservent également les grands ports de la Mer du Nord comme Amsterdam, Rotterdam, Anvers et Hambourg. Le transport fluvial tient également une place importante dans l'acheminement

de marchandises en provenance et vers des ports du Nord de l'Europe. Le pays s'est même doté d'un port fluvial à Merttert.

DES ACTEURS IMPLIQUÉS

Le Luxembourg constitue, malgré sa taille, un lieu d'implantation de nombreux fleurons nationaux en matière de logistique, tel CargoLux, 5e compagnie aérienne de transport de marchandise

« L'aéroport de la ville de Luxembourg se positionne parmi les plus grands d'Europe concernant le fret aérien. »



© D.R.

du monde et une des premières en Europe. LuxAirCargo, quant à elle, permet à l'aéroport du Luxembourg de se placer comme l'un des plus actifs au niveau européen. Aéroport d'arrivée mais aussi de transit, celui de Luxembourg s'est doté en 2014 d'un Freeport. Cet entrepôt de 22 000 m²,

utilisé par le service des douanes, stocke toutes sortes d'objets de valeur comme des bijoux, des voitures, des œuvres d'art ou encore des documents importants. Le lieu, exonéré de la TVA, se destine à devenir un des plus importants piliers de la logistique luxembourgeoise.



www.andyaluxembourg.com/hublogistique

BLOOMBERG LONDRES

Au cœur de Londres, sur Watling Street, trône un bâtiment paré de bronze.
Le bronze définit ici les 1,3 milliard de livres sterling et 1 million de mètres carrés du siège européen de la société d'information financière Bloomberg. Le bâtiment éponyme a rouvert, et avec lui, les ponts rue Watling. A la pointe de l'architecture durable, le bâtiment économise 70 % d'eau et 40 % d'énergie, comparé à un immeuble de bureaux typique. Non seulement le bâtiment conçu par Foster + Partners est respectueux de l'environnement, mais il cherche également à se fondre dans l'environnement. Avec son extérieur en grès et ses dix étages, la silhouette de l'édifice reste discrète et n'éclipse pas les joyaux historiques et architecturaux de la ville.

+ D'INFOS
www.bloomberg.com





LALIQUE

L'ART DE LA TRANSFORMATION

À UNE ÉPOQUE OÙ LA TRANSFORMATION EST ÉRIGÉE AU RANG DE VERTU, UN VOYAGE À WINGEN-SUR-MODER – À 150 KILOMÈTRES DE LUXEMBOURG – PERMET DE PLONGER DANS L'UNIVERS ÉMINEMMENT VERSATILE DU CRISTAL, DE LA GASTRONOMIE ET DU BUSINESS.



■■■

RENÉ LALIQUE, LE JOAILLIER

Né en Champagne, René Lalique s'installe à son compte en 1882 et dessine pour des marques comme Boucheron ou Cartier. Il reprend un atelier de joaillerie en 1885 place Gaillon à Paris et débute une première carrière dans le bijou où il impose très vite son style dont l'inspiration se résume en 3 « F » : Femme, Flore et Faune. Il bouscule les codes de l'Art Nouveau en associant à l'or et aux pierres précieuses des matières peu utilisées à cette époque : la corne, l'ivoire, l'émail, sans oublier le verre. L'élite intellectuelle et artistique – dont Sarah Bernhardt – lui assure une reconnaissance rapide et il bénéficie du soutien de mécènes comme Calouste Sarkis Gulbenkian, un magnat du pétrole. Il atteint l'apogée de sa carrière lors de l'Exposition Universelle de Paris en 1900. Sa seconde carrière démarre, dans le verre.

RENÉ LALIQUE, LE VERRIER

Dès 1898, René Lalique installe un atelier de verrerie à Clairefontaine. Fort de son penchant pour l'innovation et l'avant-gardisme, il trouve

dans le verre une source d'inspiration inépuisable. Là où des générations d'artisans ont focalisé leur attention sur le point de fusion et l'art du refroidissement, il concentre ses efforts sur les mille et unes manières de tailler, traiter et polir les surfaces afin de jouer avec la lumière, créer des contrastes, donner vie à des formes, tendre vers une perfection et in fine, créer des émotions avec une matière uniquement malléable lorsqu'elle est incandescente. Il rencontre en 1907 François Coty qui s'est imposé numéro un mondial du parfum, en le faisant sortir des échoppes luxueuses pour en faire un produit de grande consommation, vendu dans les grands magasins. Lalique va créer mais aussi produire des flacons pour ce client hors-normes et basculer progressivement dans une approche industrielle. Il achète la verrerie de Combs-la-Ville en 1913, mais le dénouement de la 1^{ère} guerre mondiale va lui permettre d'entrer dans le business du verre, à la vitesse grand V. Pour produire du verre, tout industriel a besoin de quatre éléments : de la main d'œuvre qualifiée, du sable, de la potasse

« Fort de son penchant pour l'innovation et l'avant-gardisme, il trouve dans le verre une source d'inspiration inépuisable. »

et du bois. Ces quatre éléments se retrouvent dans l'Alsace Lorraine fraîchement rendue à la France : Lalique bénéficie d'incitations financières et du soutien d'Alexandre Millerand, futur Président de la République, pour investir à Wingen-sur-Moder et ouvrir la Verrerie d'Alsace en 1921 qui marque les esprits quatre ans plus tard à l'Exposition internationale des Arts décoratifs et industriels modernes à Paris. René Lalique négocie parfaitement le virage « Art déco » et les projets s'enchaînent : aménagements de paquebots, du Rond-Point des Champs-Élysées, de trains.

MARC ET MARIE-CLAUDE : CHANGEMENTS GÉNÉRATIONNELS

À la mort de René Lalique en 1945, son fils prend la direction de l'entreprise et opère un changement radical de positionnement : le

verre est abandonné au profit exclusif du cristal. Techniquement, il s'agit essentiellement d'ajouter 24% d'oxyde de plomb au minimum, mais cela permet d'abaisser le point de fusion, de faciliter sa taille, de le rendre plus solide et d'obtenir une transparence – et des contrastes avec les zones satinées – incomparable. Technicien aguerri, il modernise la fabrique pour faire de Lalique un acteur incontournable du cristal au niveau mondial. À son décès en 1977, sa fille Marie-Claude arrive à la tête de la firme. Elle veillera pendant 21 ans à poursuivre l'œuvre familiale – en enrichissant le bestiaire avec des animaux observés notamment en Afrique – tout en explorant de nouvelles pistes de croissance. Elle développe la création des parfums Lalique, introduit des couleurs dans les créations, et renoue avec la maroquinerie. N'ayant pas d'enfants, elle vend



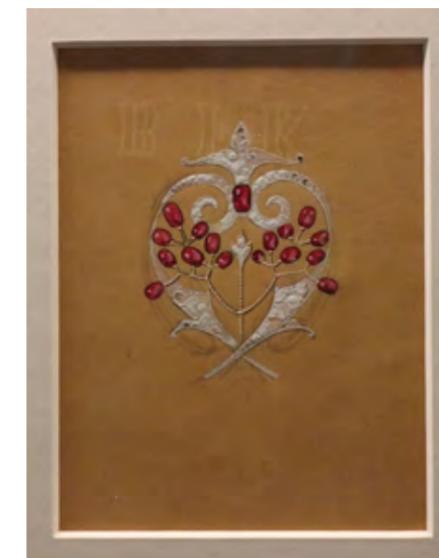
René Lalique



Veilleuse Deux Paons, 1920



Vase Bacchantes



Lustre de Marc Lalique, 1951



LE CHÂTEAU HOCHBERG

Installé sur l'ancienne Verrerie du Hochberg, l'hôtel 4 étoiles vous accueille, dans un style Napoléon III, à partir de 140 € la nuitée. Mené par le Chef Arnaud Barberis, le restaurant offre une cuisine locale, raffinée et accessible avec un menu du jour de 22 €.

+ D'INFOS
www.chateauhochberg.com

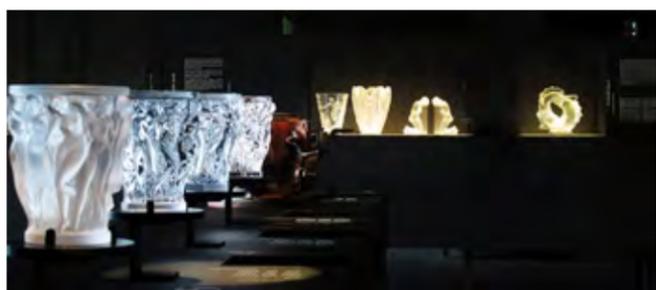
la société qui porte son nom au groupe Pochet, un mastodonte du packaging, en 1994. Peu d'informations circulent chez Lalique sur les années 1994-2008 aux mains de cette entreprise.

SILVIO DENZ : UN ENTREPRENEUR À LA BARRE

Silvio Denz rachète Lalique le jour de la Saint-Valentin en 2008. L'entrepreneur helvète s'est fait un nom en Suisse avec Aldoro. Il entre dans la firme familiale spécialisée dans l'importation de parfums et cosmétiques en 1980 – elle compte alors 8 employés – et revend en 2000 à Marionnaud : elle emploie alors 800 personnes et détient 120 parfumeries ! Collectionneur de parfums et de vins, il crée alors « Art et

Fragrance » qui crée, produit et commercialise des parfums comme « Alain Delon », « Jaguar », « Bentley ». La firme devient cotée en bourse en 2007 et rachète Lalique dont elle prend le nom. Denz organise le développement de Lalique autour de 6 piliers : l'art, la décoration, le design d'intérieur, la joaillerie, les parfums et l'hospitalité. Il ne s'agit plus de vendre du cristal, mais plutôt de l'associer à un savoir-vivre. Toujours propriétaire de 72% des parts, il multiplie les investissements, les partenariats et les ouvertures, dont la Villa René Lalique avec le légendaire Jean-Georges Klein aux commandes, l'Hôtel Restaurant du Château Hochberg à Wingen-sur-Moder, l'Hôtel Restaurant Château Lafaurie-Peyraguey dans le Sauternes et

« A la mort de René Lalique en 1945, son fils prend la direction de l'entreprise et opère un changement radical de positionnement : le verre est abandonné au profit exclusif du cristal. »



MUSÉE LALIQUE

Création du cabinet d'architecte Wilmotte & Associés, le Musée Lalique ouvre ses portes en 2011. Ce lieu permet de redécouvrir les créations du bijoutier et maître-verrier et de ses successeurs. 650 œuvres allant des bijoux Art nouveau au cristal actuel, y sont présentés. Les expositions permettent également de plonger le visiteur dans une ambiance d'époque grâce à des photographies grand format et des audiovisuels de l'Exposition Universelle de 1900.

+ D'INFOS
www.musee-lalique.com

30 nouvelles boutiques dans les plus belles villes du monde, dont récemment Tokyo. L'État français ouvre même un Musée

Lalique face au Château Hochberg. Les ventes et le cours en bourse suivent. Visiblement, une stratégie claire et un succès limpide.

+ D'INFOS
www.andyaluxembourg.com/lalique
www.lalique.com

INTERVIEW



SILVIO DENZ
LALIQUE, PRÉSIDENT

« Je souhaite que Lalique **renforce son image de Maison lifestyle** résolument intemporelle. »

Silvio Denz, président-directeur général, Lalique

ONZE ANS APRÈS AVOIR REPRIS "LA MAISON LALIQUE", SILVIO DENZ, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL, ÉVOQUE LE GRAND POTENTIEL DE LA MARQUE, LUI PERMETTANT D'ÊTRE CONSIDÉRÉE COMME LE SYMBOLE DU LUXE À LA FRANÇAISE. INTERVIEW.

AU TOTAL, COMBIEN AVEZ-VOUS INVESTI DANS LALIQUE ?

Nos premiers investissements ont eu lieu à la manufacture à Wingen-sur-Moder, qui est le seul site de production de Lalique dans le monde, installé en 1921 par René

Lalique. Depuis 2008, nous y avons investi plus de 20 millions d'euros, dans la modernisation des outils de production, la construction d'un nouveau centre logistique qui permet d'avoir des délais de livraison plus courts, la sécurité, la protection

de l'environnement et le recrutement de jeunes artisans que nous formons à notre savoir-faire très spécifique. En parallèle nous développons notre réseau commercial propre à travers l'ouverture de boutiques flagship à l'international et de trois hôtels & restaurants en Alsace ainsi que dans la région de Bordeaux.

QUELLES SONT LES RÉGIONS DU MONDE OÙ VOUS IDENTIFIEZ LE PLUS GRAND POTENTIEL POUR LA MARQUE ?

D'un point de vue marché, nous souhaitons augmenter la part de notre chiffre d'affaire réalisée à l'export, en particulier en Asie et au Moyen-Orient. Nous comptons également sur les ventes en ligne

via nos deux sites d'e-commerce en Europe et aux États-Unis.

À TERME, QUELS SONT VOS OBJECTIFS PRINCIPAUX ?

Je souhaite que Lalique renforce son image de Maison lifestyle résolument intemporelle autour de ses 6 piliers : les objets décoratifs, l'architecture d'intérieur, les bijoux, les parfums, l'art et l'hôtellerie-restauration. Nos hôtels-restaurants sont de véritables showrooms « vivants » de notre univers lifestyle. Je vais continuer à créer des synergies entre le cristal, le vin, la gastronomie et l'hospitalité. Mon but consiste à marier le savoir-faire et l'art de vivre afin de proposer des expériences et créer des émotions.

LALIQUE

DU SABLE À L'ÉMOTION

DEPUIS 1921, TOUS LES OBJETS LALIQUE PROVIENNENT DE LA MANUFACTURE DE WINGEN-SUR-MODER OÙ LE SAVOIR-FAIRE DES MAÎTRES VERRIERS SE TRANSMET DE GÉNÉRATION EN GÉNÉRATION. 240 PERSONNES TRAVAILLENT SUR PLACE ET PRODUISENT ENTRE 300 000 ET 400 000 PIÈCES PAR AN, ALLANT DE BIJOUX DE QUELQUES MILLIMÈTRES À DES PIÈCES DE 90 KILOS. VISITE.

DES MOULES AUX POTS

Pour pouvoir travailler du verre à 1.200° Celsius, il convient de produire les moules et les pots capables de résister à ces températures extrêmes.

Lalique fait parties des seules manufactures à fabriquer encore ses pots de 800 kilos – 600 après séchage – en terre glaise, à la main. Un ouvrier a besoin de 3 semaines par

unité selon une méthode minutieuse comparable à de la pâte à modeler. Le séchage prend 9 mois pour une durée d'utilisation dans le four d'environ 3 mois. Toute anomalie lors de sa conception peut faire casser le contenant rempli de verre fondu. Les moules en fonte sont également produits à Wingen-sur-Moder. Ils constituent un maillon central de la stratégie de René Lalique qui souhaitait offrir le luxe au plus grand nombre d'amateurs. Le processus consistant à reproduire les moindres détails du modèle en plâtre

peut prendre 6 mois. Ces précieux modèles sont stockés dans un espace de la manufacture afin de pouvoir facilement relancer la production d'anciens objets.

LE TRAVAIL AU VERRE CHAUD

Deux types de fours cohabitent dans la fabrique : un creuset et un four électrique dit « à bassin » qui garantit le cristal le plus clair. Chaque équipe est constituée de plusieurs personnes ayant des rôles bien définis : le cuilleur va chercher le cristal en fusion au centre

du creuset avec une canne. La forme s'obtient selon quatre techniques principales : le soufflé fixe, le soufflé tourné, la presse à balancier manuel et la cire perdue pour des pièces de grande tailles destinées à devenir des œuvres d'art. A ce stade, la pièce a déjà refroidi de plusieurs centaines de degrés, mais elle comporte des tensions capables de la briser. Une recuisson allant de quelques heures à une semaine permet de les éliminer en abaissant progressivement la température jusqu'à la température ambiante.

Le premier « Choix » vient alors refouler 45% des pièces qui reprennent la direction du four.

LE TRAVAIL AU VERRE FROID

Une pièce passe en moyenne entre les mains de 20 personnes durant l'étape « au verre froid ». Les imperfections sont marquées et éliminées, les pièces sont taillées, retouchées, parfois – comme pour l'expression d'un visage – resculptées. Pour obtenir différents contrastes, les zones à protégées sont bitumées avant le sablage ou

le matage. En fin de processus, le polissage mécanique ou chimique permet d'enlever des traces d'outils et d'obtenir la brillance idéale. Pour certaines pièces, l'émaillage sera obtenu en appliquant manuellement des émaux avant de le fixer en chauffant la pièce à 500°C. Seules les pièces ayant passé les « choix » successifs seront signées à la main au moyen d'un pointe diamantée.

Le processus consistant à reproduire les moindres détails du modèle en plâtre peut prendre 6 mois.



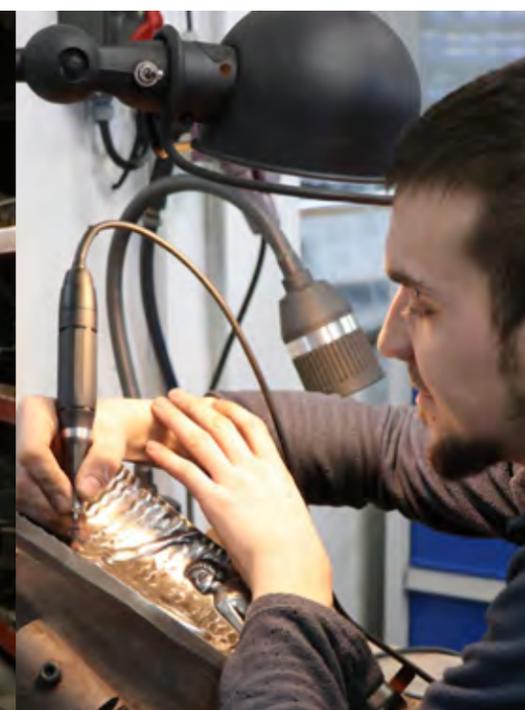
Remplacement d'un pot



Fabrication du pot



Stockage des moules



Jean-Georges Klein :

DEUX VIES

APRÈS DEUX DÉCENNIES EN SALLE JEAN-GEORGES KLEIN A PRIS LE CHEMIN DES CUISINES À 40 ANS SEULEMENT. INTERVIEW D'UN JEUNE CHEF TOUJOURS PASSIONNÉ, AUX COMMANDES DU RESTAURANT DE LA VILLA RENÉ LALIQUE, AUX CÔTÉS DE PAUL STRADNER, DÉJÀ AURÉOLÉE DE DEUX MACARONS MICHELIN ET SIGNÉE PAR L'ARCHITECTE MARIO BOTTA.

VOUS TRAVAILLEZ EN MOYENNE COMBIEN D'HEURES PAR JOUR ?

Jean-Georges Klein : Je n'ai jamais compté mais pas plus de 24 !

COMBIEN DE NOUVELLES IDÉES PAR JOUR ?

Parfois j'en ai beaucoup. Et parfois n'ai rien du tout. Pour la carte, nous faisons les 4 saisons et 90 plats par an.

VOUS AVEZ COMMENCÉ EN CUISINE À 40 ANS ?

Je suis resté de 20 à 40 ans en salle à l'Arnsbourg. Lorsque j'ai eu 30 ans, ma grand-mère n'était plus là et ma mère a eu ce problème de santé. J'aurais dû passer en cuisine mais dans une entreprise familiale, vous bouchez les trous là où ils se trouvent : chez nous, c'était en salle. En 1988, nous avons obtenu la première étoile, avec ma

mère aux fourneaux. J'ai pris le chemin de la cuisine l'année suivante. Les étoiles supplémentaires sont arrivées en 1998 et en 2002. Autres dates importantes, nous avons construit l'hôtel en 2006 et j'ai quitté L'Arnsbourg en 2014 pour débiter à la Villa René Lalique en septembre 2015.

QUELLES SONT VOS INFLUENCES PRINCIPALES ?

En tant que chef, je revendique deux grandes influences : Pierre Gagnaire et El Bulli. Le premier m'a transmis son état d'esprit libre. Nous avions l'avantage d'avoir largement assez de clients à L'Arnsbourg. Je faisais goûter aux habitués qui m'ont encouragé à continuer sur ma voie. Nous sommes partis d'une cuisine un peu bourgeoise de dames vers une cuisine très personnelle, beaucoup plus évolutive.



© Richard-Haughton

© Richard-Haughton



© Karine Fabry



© 360Crossmedia

COMBIEN D'INGRÉDIENT PAR PLAT ?

L'idéal pour moi c'est d'avoir un produit essentiel – la viande, le poisson, le légume – avec au maximum deux ingrédients sinon cela

Pierre Gagnaire faisait des gestes, des traits sur l'assiette, si cela ne lui plaisait pas il reprenait une autre assiette pour recommencer. J'ai passé 4 jours chez Ferran pour apprendre un peu des techniques nouvelles.

devient trop complexe. Je préfère multiplier les assiettes pour éviter que le plaisir de la cuisine ne devienne trop cérébral. Le but, c'est de goûter et d'éprouver du plaisir sans se poser de questions.

UN USTENSILE PRÉFÉRÉ ?

Une cuillère pour m'assurer que tout le monde dans mon équipe goûte assez ! Par exemple hier, je suis parti à la recherche d'une champignonnière à Colmar et j'y ai découvert des endives. Je ne savais pas qu'elles avaient des racines longues comme ça. J'ai pensé au nouveau 3 étoiles, Laurent Petit (NDLR : Le Clos des Sens à Annecy-le-Vieux), dont la racine d'endives est une spécialité et j'en ai ramené à mon équipe. Ils sont en train de les préparer avec

quelques idées. J'ai goûté cru : c'est très amer mais j'ai hâte de voir le résultat dans l'assiette.

EST-CE QU'IL EXISTE UN SECRET DE LA CRÉATIVITÉ ?

Non, je ne crois pas du tout. Je suis simplement curieux. Un jour, Hervé This a demandé à Pierre Gagnaire pourquoi il faisait ceci comme ci et cela comme ça. J'ai adoré

« La créativité repose avant tout sur la curiosité. »

Jean-Georges Klein, Villa René Lalique

sa réponse : « Écoute, tu m'agaces, je fais ça comme ça, voilà. » Le processus s'avère souvent intuitif. C'est un cheminement, mais l'essentiel reste le goût, toujours le goût. Une esthétique parfaite ne m'intéresse pas si on dérape au niveau du goût. Nous sommes parfaitement alignés sur ce point avec Paul.

POUR LIRE LE TEXTE ENTIER CONSULTER
www.andyaluxembourg.com/villarenelalique
www.villarenelalique.com



Paul Stradner

© 360Crossmedia

Pierre Gagnaire :

TENDRESSE, ÉMOTIONS ET ÉMULSIONS

FAN DE CHET BAKER ET CY TWOMBLY, PIERRE GAGNAIRE NE REVENDIQUE NI DIEU NI MAÎTRE ET PARCOURT LES CUISINES DU MONDE POUR ASSOUVIR SON IRRÉPRESSIBLE BESOIN DE RACONTER UNE HISTOIRE SINGULIÈRE. INTERVIEW DANS SES CUISINES DE LA RUE BALZAC.

COMMENT AVEZ-VOUS CHOISI LA CARRIÈRE DE RESTAURATEUR ?

Je n'ai pas choisi ce métier mais j'ai vite compris qu'en le prenant d'une certaine façon, je disposais d'un moyen extraordinaire d'aller vers l'autre. L'homme m'a toujours plus intéressé que la fane de carotte. Quoi qu'il en soit, je n'avais pas d'autre rêve et au final, pas de choix. J'ai repris le restaurant de mon père avant de créer mon propre établissement à Saint-Etienne et d'y obtenir trois étoiles en 1993. Elles constituent avant tout un magnifique passeport mais ce n'est pas facile de rentabiliser un tel établissement. J'allais perdre mon âme si je ne prenais pas une décision radicale. Je suis donc monté à Paris en 1996 où j'ai loué l'espace où nous sommes aujourd'hui rue Balzac,

avec l'aide d'un ami qui m'a prêté l'investissement nécessaire.

COMMENT GÉREZ-VOUS VOTRE PRÉSENCE INTERNATIONALE ?

Tout a commencé avec Londres à une époque où beaucoup pensaient que ma machine allait casser sous le poids des horaires, de ma méthode de travail très personnelle et des flux tendus. Je voulais savoir si j'étais capable de relever ce défi. Aujourd'hui, Sketch marche toujours très bien et nous avons une équipe de 80 cuisiniers sur place. Au fil des années, nos développements Internationaux en Europe, en Asie, aux États-Unis ou au Moyen-Orient ont permis à notre équipe de consolider un modèle économique pas toujours très rentable tout en assurant une visibilité

précieuse à notre marque. Je pars d'ailleurs cet après-midi à Shanghai et à Hong Kong.

QUELLES SONT VOS MEILLEURS SOUVENIRS À CE JOUR ?

Je chérie la confiance tissée au fil du temps avec mes équipes. Elle s'acquiert d'ailleurs plus difficilement en France qu'à l'étranger. Nous sommes actifs dans de nombreuses adresses autour du monde, donc je dois nécessairement lâcher prise et m'appuyer sur des hommes qui partagent mes valeurs et mon savoir-faire. J'ai beaucoup fonctionné comme un artisan un peu artiste, sans fil conducteur. Or travailler avec les émotions, les

sentiments et l'instinct peut apporter des joies mais créer également des risques.

Après diverses péripéties, j'ai réussi à atteindre une forte stabilité qui offre la possibilité de travailler paisiblement. Je reste toujours ouvert à des collaborations – comme celles avec Hervé This ou Chilly Gonzales – mais je reste essentiellement porté par le hasard et la volonté de créer des suppléments d'âmes dans mes établissements. Dans 50 ans, je ne rêve pas de voir mon nom glorifié, mais je veille à éviter que ma future transmission ne génère le bordel que j'observe chez ceux qui prophétisent « après moi le déluge ».



D'INFOS
www.andyaluxembourg.com/pierregagnaire
www.pierre-gagnaire.com



« La cuisine ne se mesure pas en terme de tradition ou de modernité. Vous devez juste y lire la tendresse du cuisinier. »

Pierre Gagnaire

© Jacques Gavard



© Marco Stullu



© Marco Stullu



Table avec vue

© 360Crossmedia



Laurent Petit (Le Clos des Sens) :

ÉLOGE DU BON SENS

LAURENT PETIT OUVRE, EN 1992, LE CLOS DES SENS AU CŒUR D'ANNECY-LE-VIEUX. DEPUIS SON « COOKING OUT », SA CUISINE LACUSTRE ET VÉGÉTALE SUBLIME DES PRODUITS STRICTEMENT LOCAUX, SYMBOLE D'UN ÉCHANGE HUMAIN ENTRE PRODUCTEURS ET CUISINIER. MISE À L'HONNEUR DE CE RENOUVEAU, LE CHEF PETIT REÇOIT SA TROISIÈME ÉTOILE MICHELIN EN 2019.

QUELLES PÉRIPÉTIES VOUS ONT AMENÉ À VOTRE COOKING OUT ?

La crise de la cinquantaine. La prise de conscience d'atteindre la dernière décennie professionnelle pour m'exprimer. Une envie d'être un homme au-delà d'un cuisinier et de pousser mon message,

à travers le prisme de la gastronomie, en toute transparence. Une mise à nue en quelque sorte. Il s'agit d'un combat intérieur qui devient extérieur et exprimé. L'envie de m'affranchir de toute comparaison et des sentiers battus, insoutenables, de la

gastronomie m'ont porté vers mon cooking out. Depuis, je cuisine de manière strictement locale et j'ai réduit l'usage des protéines animales à un strict minimum. Je souhaite utiliser ma troisième étoile pour influencer les jeunes restaurateurs à appliquer

les règles du bon sens paysan, loin d'une consommation globalisée.

COMMENT VOYEZ-VOUS VOTRE RELATION AVEC VOS COLLABORATEURS ET PRODUCTEURS ?

Je ne veux pas passer à côté de la richesse

humaine qui les habite. Il est maintenant très facile de se côtoyer sans pour autant interagir intellectuellement et émotionnellement. Je veux comprendre qui ils sont humainement et amener une profondeur à notre relation. Ce contact paraît évident, mais ne l'est pas du tout. Mes producteurs font de leur profession un mode

de vie. Il faut souligner la « simplicité » de leur travail, la richesse de leur activité dans une société définie par la surconsommation. Par la suite je prends plaisir à leur montrer comment je peux exprimer la quintessence de leur produit en cuisine. J'ai grandi dans la région de Langres et, dans ma vingtaine, j'ai dégusté notre fromage

« Je ne veux pas passer à côté de la richesse humaine qui habite mes collaborateurs et mes producteurs. »

Laurent Petit,
Le Clos des Sens



local dans un restaurant gastronomique à Paris. L'affinage avait complètement élevé ce produit. A mon retour j'ai transmis au producteur mon expérience afin de lui faire comprendre le potentiel de son fromage grâce à l'affinage.

COMMENT DÉCRIRIEZ-VOUS LES PILIERS QUI SOUTIENNENT VOTRE RESTAURANT ?

Le Clos des Sens reste une histoire de couple. Martine et moi avons ouvert en 1992 et travaillons en tandem à la vie du restaurant et de l'hôtel. Il faut également

trouver son alter ego professionnel et j'ai eu la chance de rencontrer Franck Derouet, mon chef exécutif, il y a huit ans. Ensuite facteur crucial, la salle incarne le cœur du restaurant : afin d'établir une cohésion entre tous les services, les nouveaux employés débutent toujours en cuisine. C'est en découvrant l'essence du plat qu'ils développent l'envie de transmettre cette passion culinaire aux convives. Par la suite, ils doivent faire preuve d'intelligence pour exprimer la subtilité de tous les plats avec leurs propres mots, en toute honnêteté.

+ D'INFOS
www.andyaluxembourg.com/laurentpetit
www.closdessens.com

ISLANDE

LE PAYS DE LA RÉSILIENCE

ASSISE SUR UNE CRÊTE ENTRE LES PLAQUES TECTONIQUES AMÉRICAINNE ET EUROPÉENNE DONNANT NAISSANCE À 30 SYSTÈMES VOLCANIQUES ACTIFS, L'ISLANDE PRÉSENTE UN CARACTÈRE TRÈS PARTICULIER. AVEC UNE POPULATION MINUSCULE DE 340 000 HABITANTS, LE PAYS RESTE LE SEUL À AVOIR ENVOYÉ DES BANQUIERS EN PRISON APRÈS LA CRISE FINANCIÈRE DE 2008. ELLE POSSÈDE UNE ÉQUIPE DE FOOTBALL DE CLASSE MONDIALE ET UN TOURISME EN PLEIN ESSOR.

UN REPORTAGE EN ISLANDE DE JÉRÔME BLOCH

© 360Crossmedia/J.B. & DR

SAGAS

Les sagas islandaises racontent des histoires héroïques et des chroniques familiales ayant eu lieu à l'époque viking, lorsque, au IX^e siècle, l'île a été colonisée par des migrants nordiques et celtes. Les sagas comprennent des histoires de Vikings ayant créé en 930 le plus ancien parlement du monde, le Althing, dans le magnifique parc national de Thingvellir ; des histoires d'Erik le Rouge, ayant établi la première colonie européenne au Groenland après son expulsion d'Islande et des histoires de son fils, Leif Erikson, arrivé en Amérique presque 500 ans avant 1492. Les gens du coin vous rappellent que Christophe Colomb s'était rendu en Islande quelques années avant de traverser l'Atlantique, ceci laissant de nombreux Islandais penser qu'il avait déjà entendu parler de l'Amérique bien avant qu'il ne la "découvre". Une chose reste sûre, survivre plus de 1000 ans sur le 66^e parallèle avec des températures basses, des vents forts, des pluies régulières et des volcans actifs résulte en un caractère fort et d'une grande résistance. En 1402, la peste a tué la moitié de la population, et de nouveau en 1494. Dans les années 1700, la maladie et la famine sont revenues avant que l'éruption volcanique de 1783 ne tue 30% de la population islandaise. Le pays était sous influence norvégienne puis danoise avant de revendiquer son indépendance en 1881. Et

le voilà, en 2019, dix ans après une crise financière de grande ampleur, toujours aussi résilient.

VIVRE À REYKJAVIK

Deux choses vraiment abordables en Islande : l'eau - chaude ou froide - et l'électricité, produite en grande quantité par l'île grâce à des moyens géothermiques et hydroélectriques. A part cela, attendez-vous à des prix similaires ou supérieurs à ceux du Luxembourg, car presque tout doit être importé, même le bois. Une canette de bière coûte jusqu'à 15 euros par exemple, mais ne vous inquiétez pas, l'eau reste gratuite dans tous les restaurants ! Nous ne voyons presque pas d'arbres, l'une des raisons de la beauté du paysage. Quand nous en remarquons, ils sont cachés derrière des collines ou ressemblent à une version minuscule d'arbres normaux. Sur le plan politique, les Islandais se montrent très progressistes. Ils ont été les premiers au monde à élire une femme présidente en 1980, Vigdís Finnbogadóttir, et Jóhanna Sigurðardóttir a été le premier Premier ministre gay en 2009. Au lendemain de la crise de 2008, ils ont même élu Jón Gnarr maire de Reykjavik, un comédien ayant fondé en plaisantant le "Best Party" et promis "des serviettes de bain gratuites dans les piscines" et "un ours blanc dans le zoo de Reykjavik". En parlant de fêtes, Reykjavik constitue un endroit idéal pour les longues nuits. La ville a un

« Parmi les 400.000 touristes en 2009, l'Islande accueille désormais plus de 3,6 millions d'entre eux. »

Jérôme Bloch

grand choix de bars et de restaurants attrayants, mais ils semblent très vides car les habitants trouvent cela moins cher de boire à la maison jusqu'après minuit quand des hordes de jeunes, et de nombreux videurs, apparaissent le long de Laugavegur Street. Les supermodèles semblent être du type "standard" ici, l'atmosphère reste électrique et la consommation d'alcool, sérieuse. Qu'attendez-vous d'autre des Vikings ?

LE CERCLE D'OR

La chance joue un rôle important lors d'une visite en Islande. Voir les aurores boréales à elles seules vaut le déplacement, mais elles n'apparaissent qu'en hiver ! Ces vagues vertes et envoûtantes apparaissent seulement lorsque le ciel se dégage - chose loin d'être courante - et lors de forte activité solaire. Vous pouvez vérifier les conditions sur <https://en.vedur.is/weather/forecasts/aurora/>. Il n'est pas nécessaire de participer à une visite guidée : il suffit de prendre un taxi jusqu'au phare de Reykjavik ou de

louer une voiture et de se rendre au parc national de Thingvellir, à 40 kilomètres de là. Quand il s'agit de visiter l'île, engager un guide se trouve être une bonne idée. Ils peuvent vous emmener vers les glaciers et autres endroits reculés en toute sécurité. Si vous préférez voyager seul, le Cercle d'Or constitue un tour parfait à faire en une journée. Commencez tôt et profitez du lever du soleil depuis votre voiture. Dirigez-vous vers le parc national de Thingvellir, où vous pourrez découvrir le premier parlement du monde, marcher entre les plaques tectoniques américaine et européenne et profiter d'une vue imprenable sur le lac. Une heure plus tard, vous atteignez Geysir, où l'eau explose toutes les sept minutes environ, et Gullfoss - la rivière dorée - l'équivalent islandais des chutes du Niagara. Certains retournent directement à Reykjavik, mais vous pouvez faire un tour complet en direction du sud vers Selfoss, où vous pourrez visiter le petit cratère de Kerid et rendre



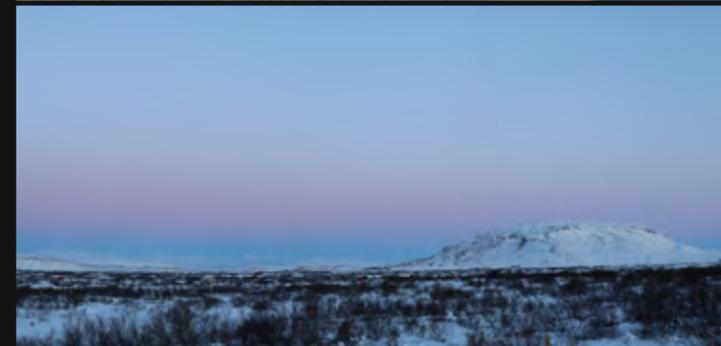
GOLDEN CIRCLE



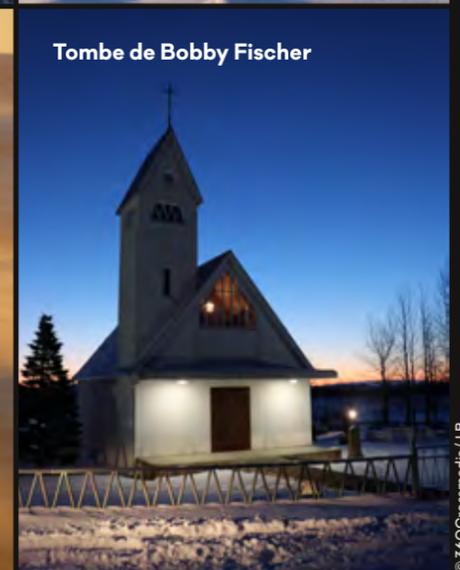
Parc National de Thingvellir



Gullfoss



Geyser



Tombe de Bobby Fischer

●●● hommage à Bobby Fisher, ce génie des échecs ayant gaspillé la majeure partie de son talent et ayant ironiquement fini dans le pays où rien ne se perd.

UNE ÉCONOMIE SOLIDE

Selon Pétur Haraldsson, PDG de Fidesta, la raison de l'effondrement du système financier islandais en 2008 était la combinaison d'un manque d'expérience des banquiers islandais se développant très rapidement à l'international et d'une tendance naturelle des locaux à aller à toute vitesse pour identifier toute opportunité. Pensez à un chasseur à la poursuite d'une proie après des mois de temps impossible. Mais Haraldsson croit aussi que les conséquences de l'accident ont été une excellente occasion pour les gens de revenir à l'essentiel : bonheur et famille plutôt qu'hyper-consommation, égoïsme et voitures de luxe. La couronne islandaise a perdu 150% de sa valeur par rapport au dollar en une semaine. Le pays a recommencé à exporter du poisson et, une fois de plus, il a réussi à traverser la tempête, aidé, étonnamment cette fois, par le volcan Eyjafjallajökull, un petit volcan à peine remarquable quand nous le croisons. Son éruption en 2010 a paralysé l'Europe mais a mis l'Islande sur la carte. Pour David Gudmundsson, un guide, Facebook prenait de l'ampleur au même moment, attirant des milliers de touristes du monde entier en Islande pour voir



Volcan Eyjafjallajökull



Chute de Skógafoss



Plage de Reynisfjara



Plaques tectoniques nord-américaine et européenne



Glacier de Myrdalsjökull



© 360Crossmedia/J.B.

les aurores boréales. Et lorsque l'Instagram est apparu quelques années plus tard, le pays a reçu toute la publicité dont il avait besoin, le plus souvent gratuitement. De 400000 touristes en 2009, l'Islande en accueille aujourd'hui plus de 3,6 millions et le chômage atteint les 2,7%. Après 2008, ils peuvent se demander : "Une crise, quelle crise ?"

FOOTBALL

Comment un pays moins peuplé que le Luxembourg peut-il participer à la Coupe du Monde et battre l'Angleterre en Coupe d'Europe ? Pour résoudre cette énigme, j'ai rencontré Hákon Sverrisson, l'entraîneur-chef du centre de formation Breidablik, le meilleur du pays. Sous un grand toit,

des centaines d'enfants de tous âges s'y entraînent sur du gazon synthétique mou. Un gardien de but de 12 ans était au bord des larmes à la suite des 20 tirs successifs réalisés par ses amis dans la lucarne de sa cage de 20 mètres. Le bâtiment a été financé par la ville et le coût par parent représente seulement quelques centaines d'euros par an. Les étudiants viennent presque tous les jours et bénéficient d'un entraînement de classe mondiale : chaque club en Islande doit avoir deux entraîneurs de niveau A/B de l'UEFA ou payer une amende, et cela se reflète dans la qualité de l'entraînement. Toutes

les sessions sont très structurées, les joueurs très respectueux de leur entraîneur et ils utilisent une application où ils doivent répondre à des questions sur leur performance, leur force, leurs faiblesses, etc. après chaque match. Pendant les 60 minutes où j'y étais, j'ai rencontré deux parents ex-footballeurs professionnels ayant joué en Allemagne et en Angleterre. Le gardien de but national est également passé pour une séance d'entraînement occasionnelle. Un ami m'accompagnant l'a bien résumé quand nous sommes partis : "C'est une usine incroyable de confiance en soi".

D'INFOS
www.andyaluxembourg.com/islande



Arnar Bill Gunnarsson (KSI) :

COMMENT PRODUIRE UNE GÉNÉRATION DORÉE

L'ISLANDE COMPTE 340 000 HABITANTS, UNE ÉQUIPE NATIONALE DE FOOTBALL AYANT ATTEINT LES QUARTS DE FINALE DE L'UEFA EURO 2016 EN FRANCE ET S'ÉTAIT QUALIFIÉE POUR LA COUPE DU MONDE 2018 EN RUSSIE. UNE INTERVIEW D'ARNAR BILL GUNNARSSON, RESPONSABLE DÉVELOPPEMENT DU FOOTBALL À LA KSI, LA FÉDÉRATION ISLANDAISE DE FOOTBALL.

POURQUOI LE FOOTBALL ISLANDAIS A-T-IL EU AUTANT DE SUCCÈS RÉCEMMENT ?

Voici une question à laquelle il ne reste pas facile de répondre, mais nous pouvons souligner trois faits principaux : les installations, la formation des entraîneurs et une grande génération. Depuis l'an 2000, l'infrastructure du football en Islande a fait des bonds de géant. Les municipalités construisent et financent toutes les installations ; les joueurs paient les salaires des entraîneurs et le KSI reste financé principalement par l'UEFA/FIFA. Nous avons un terrain dans le pays pour 128 joueurs inscrits !

QU'EN EST-IL DU COACHING ?

Le niveau de formation des entraîneurs demeure très élevé. Les avantages d'avoir des installations de première classe peuvent être pleinement exploités seulement si vous avez les connaissances nécessaires pour en tirer le meilleur parti. Cette évolution reste due en grande partie aux exigences du système de licence des clubs, car les clubs participant au système s'exposent à des sanctions s'ils ne remplissent pas les conditions requises pour la formation des entraîneurs. Aujourd'hui, tous les clubs jouant dans les

deux premières divisions, et même la plupart des clubs en dehors de ces deux divisions, disposent d'entraîneurs qualifiés de niveau UEFA-A et/ou UEFA-B travaillant dans toutes les catégories de jeunes.

COMMENT DÉCRIREZ-VOUS CETTE GÉNÉRATION ?

Depuis vingt ans, ou plus, les principales caractéristiques de l'archétype du joueur islandais étaient sa force

physique et son attitude "jusqu'au-boutiste". Ces éléments restent toujours très importants, mais avec des installations et un encadrement de haut niveau dès le plus jeune âge, nous pouvons ajouter des compétences techniques et des passes de qualité. Dans le passé, il était rare de voir une seule génération de joueurs talentueux, une génération comme celle jouant aujourd'hui un rôle clé pour l'équipe nationale.

D'INFOS
www.andyaluxembourg.com/ksi
www.ksi.is

Robert Mazur :

L'INFILTRÉ

ROBERT MAZUR, AUTEUR DE "THE INFILTRATOR" ET EXPERT EN TECHNIQUES DE BLANCHIMENT D'ARGENT, RÉVÈLE COMMENT IL POURRAIT ASSISTER LES AUTORITÉS LUXEMBOURGEOISES EN LA MATIÈRE. INTERVIEW.

SUITE À TOUS LES CHANGEMENTS RÉCENTS DANS LES RÉGLEMENTATIONS, À QUEL POINT EST-IL FACILE OU DIFFICILE AUJOURD'HUI DE BLANCHIR DE L'ARGENT ?

La seule chose que les régulateurs ne peuvent pas réguler reste la moralité. Bon nombre des événements troublants, dont nous sommes témoins sur les marchés financiers, résultent de la cupidité. Tant que nous ne parviendrons pas à mettre au point des pratiques capables de compenser la moralité, nous continuerons malheureusement à endurer les désastres dont nous avons été témoins au cours des dernières décennies.

SERIEZ-VOUS EN MESURE D'INFILTRER LA MAFIA COLOMBIENNE EN 2019, AU VU DES TECHNOLOGIES DE RECHERCHE POUVANT ÊTRE UTILISÉE À VOTRE ÉGARD ?

Je pense toujours pouvoir infiltrer la mafia colombienne en 2019. Ils ont certes renforcé leurs moyens technologiques, mais les « gentils » ont fait de même. Néanmoins, je ne voudrais pas partager mes idées quant à la façon dont je procéderais, excepté avec les personnes faisant partie « des gentils ».

SI VOUS INFILTRIEZ À NOUVEAU LA MAFIA AUJOURD'HUI, COMMENT VOUS Y PRENDRIEZ-VOUS POUR BLANCHIR DE L'ARGENT ?

Je commencerai d'abord par m'adresser à un cabinet d'avocat, connu pour son manque de scrupule et son efficacité. Ensuite, je créerai une stratégie utilisant des juridictions comme l'Afrique ou l'Asie et resterai le plus loin possible des États-Unis.

Aux US, la lutte contre le blanchiment progresse à une vitesse vertigineuse et les condamnations deviennent extrêmement lourdes.

COMMENT POUVEZ-VOUS AIDER LES PROFESSIONNELS ET LES AUTORITÉS LUXEMBOURGEOISES À RESTER AUX NORMES ?

Cela implique, entre autres, de partager avec eux mon expérience, mais aussi sur la manière dont celle-ci peut avoir un écho avec l'état actuel du monde du blanchiment d'argent. Grâce à l'équipe ayant mis en place cette structure – en d'autres termes, les quelque 200 agents ayant travaillé sur l'opération C-Chase –, j'ai eu l'occasion unique d'associer mon expérience à une étude approfondie sur le milieu du blanchiment d'argent. Partager cette expérience et ces réflexions me motive énormément. Selon moi, il reste de mon devoir de le faire et de cette façon, j'espère inciter les gens à identifier et se concentrer sur les questions clés leur permettant de contribuer à faire bouger les choses.



www.andyaluxemborg.com/robertmazur
www.robertmazur.com

« La seule chose que **les régulateurs ne peuvent pas réguler** reste la moralité. »

Robert Mazur

Henri Tudor :

UNE PASSION POUR L'ÉLECTRICITÉ

CONNU POUR AVOIR MIS AU POINT UNE BATTERIE AU PLOMB, L'INGÉNIEUR HENRI TUDOR A MULTIPLIÉ LES RECHERCHES DANS UN DOMAINE EXTRÊMEMENT PORTEUR AU XIX^E, L'ÉLECTRICITÉ.

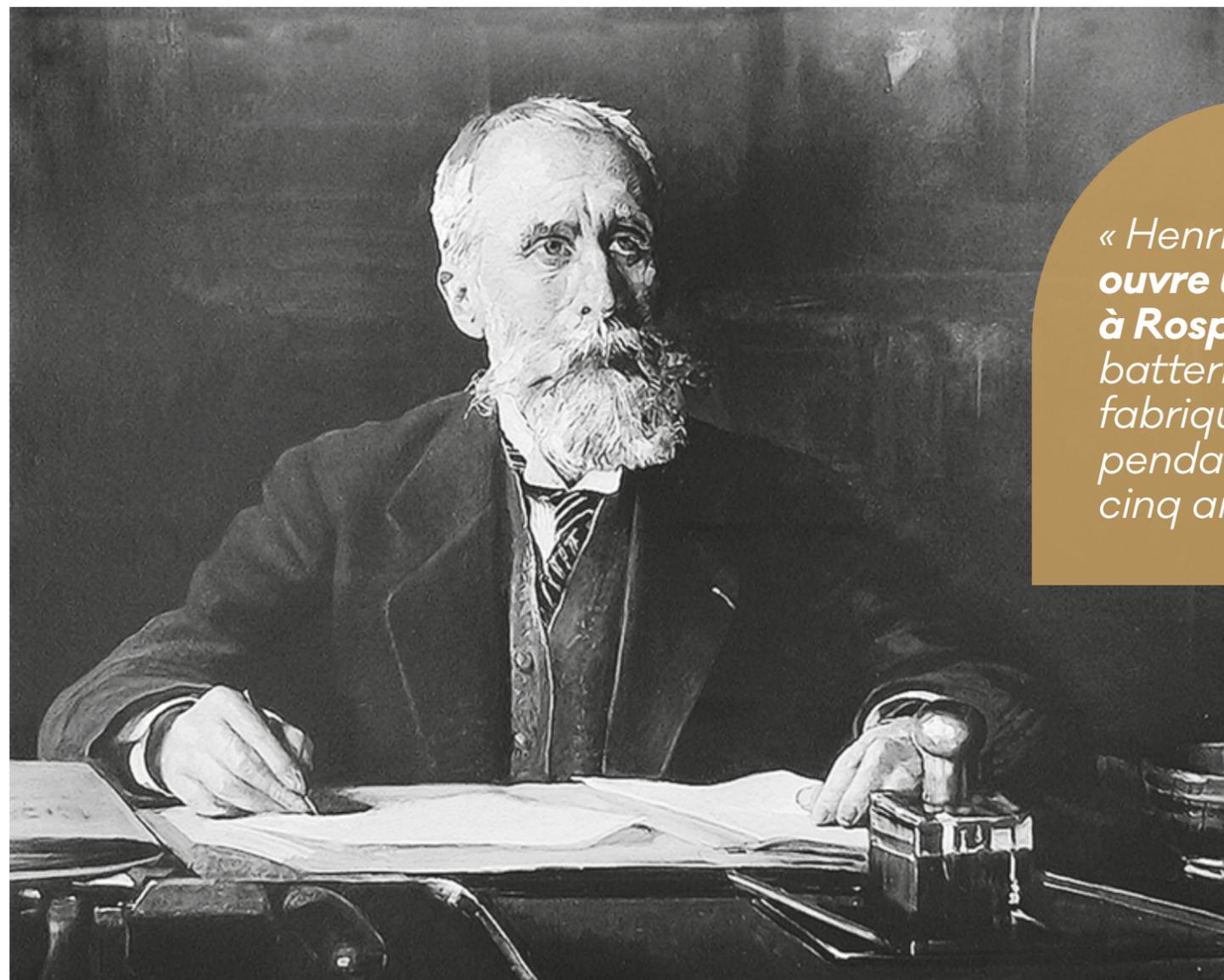
HENRI TUDOR, DE BELLES ORIGINES, UN PARCOURS SANS FAUTE

Fils de John Tudor, un agronome d'origine anglaise, descendant de la famille régnante d'Angleterre Henri Tudor naît en 1859 à Bitburg, en Allemagne, près de la frontière luxembourgeoise. Le père d'Henri arrive à Rosport, au Luxembourg, à la fin des années 1830, pour contribuer à la modernisation des techniques agricoles. C'est là qu'il rencontre sa future épouse, Marie Irmine Loser, fille du maire de la ville. Il choisit de s'y établir. C'est dans ce milieu aisé, cultivé et multiculturel que vont grandir Henri et ses deux frères. Ils passent leur jeunesse à Rosport et accompagnent leur

père dans ses missions professionnelles en Belgique et au Luxembourg. Après des études à l'Ecole Polytechnique de l'Université de Bruxelles, Henri Tudor obtient son diplôme d'ingénieur civil en 1883.

LA MISE AU POINT D'UN ACCUMULATEUR AU PLOMB OPÉRATIONNEL

L'ingénieur va orienter ses recherches dans un domaine qui passionne les hommes du XIX^e siècle : l'électricité. L'exposition universelle organisée à Paris en 1881, entièrement dédiée à ce sujet, témoigne de cet engouement. C'est tout naturellement qu'Henri Tudor va s'intéresser aux dernières innovations électrotechniques. Ses recherches aboutiront à la mise au point d'un



« Henri Tudor ouvre une usine à Rosport, où ses batteries seront fabriquées pendant vingt-cinq ans. »

accumulateur au plomb. Il reprend ainsi des travaux initiés par Gaston Planté, et rend opérationnel le dispositif qu'il avait inventé en 1859. En 1885, Henri Tudor ouvre une usine à Rosport, où ses batteries seront fabriquées pendant vingt-cinq ans. D'autres usines voient le jour un peu partout en Europe, elles emploient au plus fort de leur production jusqu'à 25 000 ouvriers.

En 1920, il présente le projet d'implantation d'une centrale hydro-électrique à Rosport, qui ne prendra forme que quarante ans plus tard, en 1960. Les recherches d'Henri Tudor vont avoir des effets dévastateurs sur sa santé. Intoxiqué par le plomb dès le début de ses recherches, il est atteint d'une paralysie des jambes et meurt en 1928 après des années de souffrance.

LE MUSÉE TUDOR, UNE MAISON DE FAMILLE TRANSFORMÉE EN MUSÉE

Ouvert en 2009, le musée Tudor est installé dans la maison que l'ingénieur avait fait construire à Rosport, l'endroit où il vécut et mena ses recherches de 1892 à 1928. L'élégante bâtisse a le charme des manoirs anglais et offre aux visiteurs une surface d'exposition

de 250 m², répartie sur trois niveaux. Le lieu propose une immersion dans le XIX^e siècle : photos, cartes postales, documents, lampes à pétrole, tout évoque le siècle d'Henri Tudor. Il ne s'agit pas d'un musée où l'on regarde sagement les objets exposés avec

l'interdiction formelle d'y toucher. Au contraire, ici on conseille au visiteur de toucher et d'expérimenter. L'interactivité apporte un aspect ludique au musée et favorise son attractivité, notamment auprès du jeune public, qui peut laisser libre court à son envie de découverte.



D'INFOS

www.andyaluxembourg.com/henritudor
www.musee-tudor.lu

VivaTech 2019 :

LA RUÉE VERS LA TECH

« VivaTech a choisi de **mettre particulièrement en lumière le rôle des femmes dans le milieu de l'innovation.** »



124 000 PERSONNES ONT ARPENTÉ PENDANT TROIS JOURS LES ALLÉES DE LA QUATRIÈME ÉDITION DU SALON VIVATECH, À L'ÉCOUTE DE THOUGHT-LEADERS VENUS DU MONDE ENTIER VENUS PARTAGER LES AVANCÉES DE LA DIGITALISATION EN COURS AU NIVEAU GLOBAL. UN REPORTAGE À PARIS DE LÉANA WAECHTER.

LES GRANDS GROUPES À LA MANOEUVRE

Entrepreneurs, scientifiques et grandes figures politiques se sont rassemblés pour partager leurs visions

respectives du futur. Tendence majeure, les grands groupes ont accueilli sur leur stand des centaines de startups venant présenter des solutions innovantes

aux problématiques actuelles. Cette année, VivaTech a choisi de mettre particulièrement en avant le rôle des modèles féminins dans le milieu de l'innovation et la recherche de solutions concrètes pour faire face aux défis planétaires et sociétaux – notamment dans les domaines de l'écologie, de l'humanitaire et du médical. Les participants étaient invités à assister à diverses conférences autour des grandes tendances actuelles – AI, réalité virtuelle et augmentée, nouvelles mobilités – et des

ateliers animés par les entreprises du CAC40.

SURFER SUR LA VAGUE DIGITALE

La technologie, déjà bien implantée dans nos vies quotidiennes, envahit maintenant les entreprises à une vitesse hallucinante comme en témoigne La Poste et ses nouvelles offres de services. Afin de s'adapter et rester dans l'ère du temps, les services postaux offrent désormais à leur client de nouvelles solutions dans les domaines bancaires, de la santé et de la sécurité. Avec le programme « veillez sur

mes parents », tout client peut désormais organiser la visite d'un employé de la poste à des personnes âgées une ou plusieurs fois par semaine. La Poste, entreprise devenue publique dans les années 1990, prévoit d'investir 1 milliard d'euros sur les 3 prochaines années afin de poursuivre sa transformation, dont 50 millions d'euros par an alloués à la Banque Postale.

L'EUROPE EN QUÊTE DU LEADERSHIP

Parmi les CEO présents pour encourager les créateurs de demain,

Jack Ma, le premier ministre canadien Justin Trudeau et le Chef d'État français Emmanuel Macron ont abordé les questions liées à l'Europe et son développement technologique. Suite aux menaces de fermeture de la frontière avec le Mexique par le Président Trump, une question brûlante portait sur la meilleure stratégie à adopter pour l'Europe: chaque pays doit-il investir indépendamment

ou vaut-il mieux mutualiser les efforts pour hisser l'Europe au rang de leader dans le domaine de la Tech ? Plusieurs commissaires européens, dont Carlos Moedas spécialisé dans la recherche, la science et l'innovation, sont intervenus sur ce thème et envisagent favorablement la possibilité d'une collaboration des pays afin d'accélérer l'innovation au sein de l'association.



D'INFOS
www.andyaluxembourg.com/vivatch
www.vivatechnology.com

Maurice Levy (Groupe Publicis) :

PAROLES D'UN VISIONNAIRE

MAURICE LEVY, PRÉSIDENT DU GROUPE PUBLICIS, TROISIÈME MONDIAL DANS LE SECTEUR DE LA COMMUNICATION, A ACCORDÉ UNE INTERVIEW À ANDY À LUXEMBOURG EN MARGE DU SALON VIVATECH QU'IL A CRÉÉ.

POUVEZ-VOUS DÉCRIRE LE FUTUR QUE VOUS ENVISAGEZ POUR LA TECH ?

Je souhaite une accélération du développement de la Tech en Europe. Ainsi, nous pourrions, au niveau européen devenir les leaders dans ce domaine. La création du salon Vivatech en collaboration favorise la réalisation de cette vision.

COMMENT CRÉER DES CERCLES VERTUEUX DANS CE SENS ?

Dans le domaine de la Tech, il existe des petits poissons et des grosses baleines. Or ce sont toujours les petits poissons qui guident les baleines et non l'inverse. Sans oublier les



Jack Ma et Maurice Levy

« Nous devons créer des synergies, au niveau européen, afin de nous affirmer comme leaders mondiaux. »

Maurice Levy, Président, Groupe Publicis

requis ! Nous devons, au niveau européen, créer des synergies, comme par exemple, des co-investissements franco-luxembourgo-allemand afin de nous permettre d'avoir plus de succès et de nous affirmer comme leaders mondiaux dans ce domaine.

COMMENT ANALYSEZ-VOUS L'OLD MONEY DE VILLES COMME PARIS OU LONDRES ET LE NEW MONEY DE VILLES

COMME HONG KONG OU SAN FRANCISCO ?
En France, nous avons tendance à être plus modeste, à avoir moins confiance en nous et à ne pas vouloir changer le monde comme peuvent le faire les Américains, les Chinois ou les Israéliens. Cela dit, les choses progressent extrêmement vite, comme nous pouvons le constater sur le salon VivaTech. Nous devons donc capitaliser sur ces progrès, sans

renier les caractéristiques propres à notre culture européenne.

PENSEZ-VOUS QUE DES RÉUSSITES COMME XAVIER NIEL, FONDATEUR DE FREE, FACILITENT CETTE DYNAMIQUE ?

Xavier n'a pas dynamité le secteur des télécoms

français comme l'aurait fait des Américains ou des Chinois. Donc oui, sa réussite peut inspirer des vocations mais l'entrepreneur de demain doit avant tout s'inspirer des réussites au niveau mondial s'il veut transformer un marché de manière beaucoup plus radicale.

+ D'INFOS
www.andyaluxembourg.com/mauricelevy
www.publicisgroupe.com

DÉCLARATIONS DE JACK MA À VIVATECH

« Nous ne pouvons rien faire pour changer hier, peu pour aujourd'hui, mais le moindre changement présent impacte le long terme. »

« Être CEO d'Alibaba, c'est être plutôt le Chief Education Officer. J'apprends avec les autres ! »

« Ne perdez pas trop de temps à vous préoccuper de vos investisseurs. Si vos clients et vos équipes restent heureux, vous gagnerez. »

« Quand tout le monde y croit, vous n'avez aucune chance. Quand peu de gens y croient, votre chance, c'est de la prouver. »

« Je n'aime pas parler aux grandes entreprises, elles parlent uniquement de leurs KPIs, du prochain trimestre et de la concurrence. Les jeunes entrepreneurs évoquent leurs rêves et le futur. »

« Nous nous disons : quand Alibaba sera une grosse compagnie, tout sera plus simple. Maintenant, plus la compagnie prend de l'ampleur, plus nous avons de problèmes. »

« Personne ne réussit tant que 10.000 erreurs n'ont pas été commises. »

« Nous avons généré 30 milliards de dollars le 11 novembre dernier grâce à notre " journée pour célibataires ". Ça n'arrive pas tous les jours, même si je ne m'en plaindrais pas ! »

« Notre stratégie pour 2036 consiste à passer de 40 millions d'emplois créés indirectement à 100 millions d'emplois à travers le monde. »

« Nous désirons créer une économie digitale servant 2 milliards de consommateurs, avec 10 millions d'entreprises profitables hébergées sur notre plateforme. »

« Si vous voyez la révolution technologique comme un problème, c'est seulement le début du problème. Si vous la voyez comme une opportunité, alors l'opportunité ne fait que commencer. »

« Nous ne devrions pas mettre des bâtons dans les roues du progrès juste à cause d'un problème survenu dans le passé. »



Garry Kasparov



Jerome Bloch & Maurice Lévy



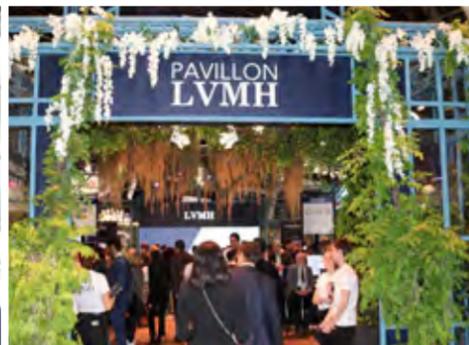
Stand TF1



VIVATECH 2019

LE SALON VIVATECH 2019 S'EST DÉROULÉ À PARIS, DU 16 AU 18 MAI 2019 ET A RASSEMBLÉ 124 000 PARTICIPANTS. DES INTERVENANTS DE TOUS HORIZONS DONT MARGRETHE VESTAGER, EMMANUEL MACRON ET GARRY KASPAROV SE SONT RÉUNIS AUTOUR DE L'INNOVATION.

D'INFOS
www.vivatechnology.com



© 360Crossmedia



ICT SPRING

LA CONFÉRENCE ICT SPRING 2019, ORGANISÉE PAR FARVEST GROUP, S'EST DÉROULÉE LES 21 ET 22 MAI, À L'EUROPEAN CONVENTION CENTER. CETTE ANNÉE, UN JURY S'EST RASSEMBLÉ AFIN DE RÉCOMPENSER PLUSIEURS START-UPS.. CET ÉVÉNEMENT A RASSEMBLÉ PLUS DE 500 ENTREPRISES, VENUES DE PLUS DE 72 PAYS ET S'EST CLÔTURÉ PAR UN TOURNOI DE BOXE CARITATIF.

D'INFOS
www.ictspring.com



© Dominique Gaul & Farvest



ARCH SUMMIT 2019

LE SALON ARCH SUMMIT 2019, ORGANISÉ PAR TOMORROW STREET, S'EST DÉROULÉ LES 3 ET 4 AVRIL DERNIERS. POUR CETTE DEUXIÈME ÉDITION, UNE SÉLECTION DE JUGES DES CÉLÈBRES ÉMISSIONS « DRAGONS' DEN » ET « SHARK TANK » ONT PRÉSIDÉ LA FINALE DE LA COMPÉTITION RÉCOMPENSANT DES START-UPS D'UN PRIX DE 100 K€. CET ÉVÉNEMENT RESTE UNE OCCASION IDÉALE POUR DE JEUNES ENTREPRISES DE SE CONNECTER AU RÉSEAU GLOBAL DE TOMORROW STREET.

+ D'INFOS
www.archsummit.lu





Paul Junck



S.A.S. le Prince Max von and zu Liechtenstein



LPEA INSIGHTS 2019

LA CONFÉRENCE LPEA INSIGHTS 2019 S'EST TENUE, LE MARDI 19 MARS, À LA PHILHARMONIE LUXEMBOURG AVEC, ENTRE AUTRES, L'INTERVENTION DE S.A.S. LE PRINCE MAX VON UND ZU LIECHTENSTEIN (CEO DELGT) ET NORBERT BECKER (PRÉSIDENT D'ATOZ, CBP QUILVEST ET LOMBARD INTERNATIONAL). DES INVESTISSEURS LUXEMBOURGEOIS ET ÉTRANGERS DU PRIVATE EQUITY ONT ÉCHANGÉ LEURS POINTS DE VUE SUR L'AVENIR DU SECTEUR, NOTAMMENT SUR LES CRITÈRES ESG (ENVIRONNEMENTAUX, SOCIAUX ET DE GOUVERNANCE) ET LES ÉVOLUTIONS LIÉES AU NUMÉRIQUE.

+ D'INFOS
www.lpea.lu



Rajaa Mekouar-Schneider & Norbert Becker



Vidéo live de la 360BOX

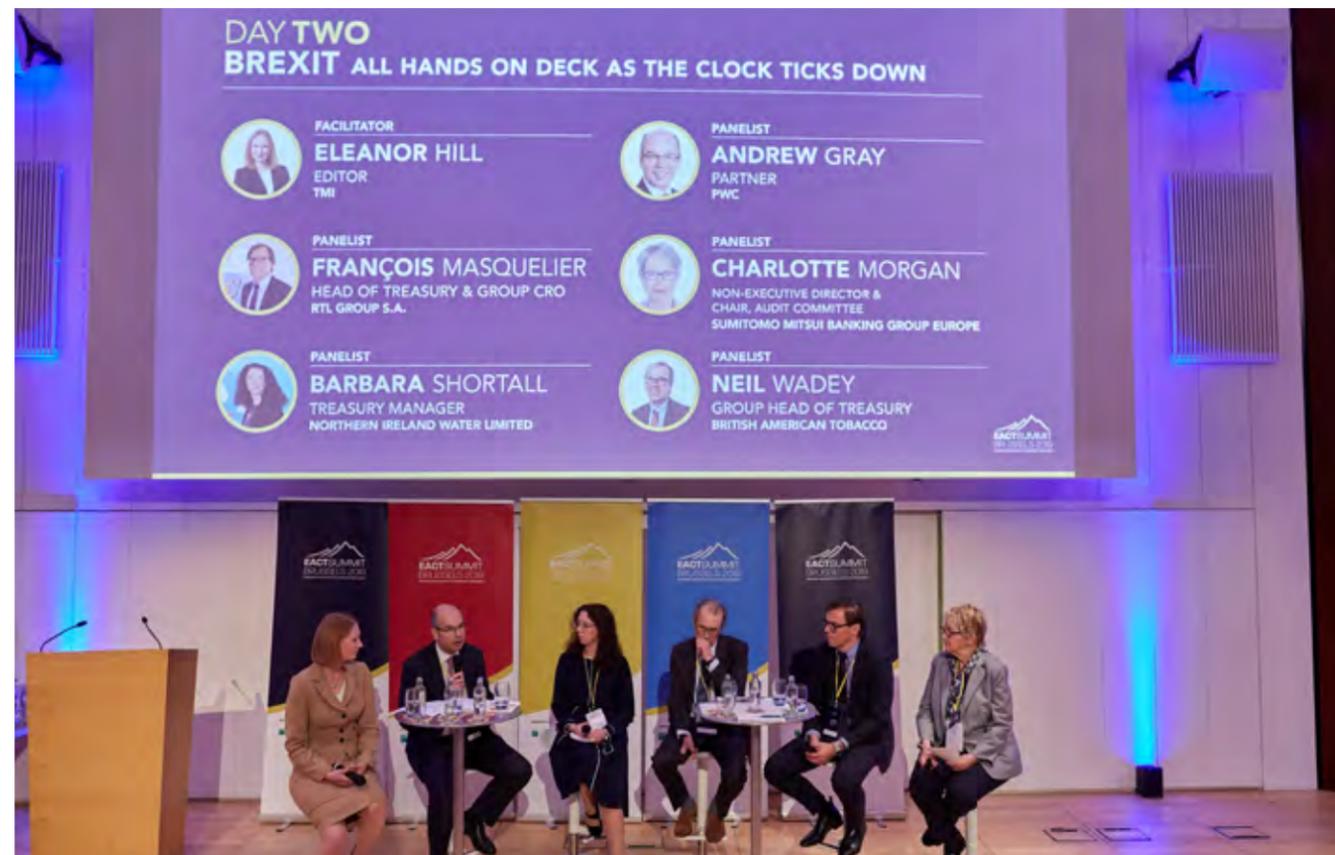
FARAD FINANCE FORUM 2019

LE FARAD FINANCE FORUM 2019 S'EST DÉROULÉ LE MARDI 19 MARS, À LA CHAMBRE DE COMMERCE AVEC, COMME ORATEURS INVITÉS, CLAUDE MARX (DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA CSSF), CLAUDE WIRION (PRÉSIDENT DU COMITÉ DE DIRECTION DE LA CAA), NICOLAS MACKEL (DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LUXEMBOURG FOR FINANCE) AINSI QUE MAX BRAUN (DIRECTEUR DU CRF) ET COMME HÔTE, MARCO CALDANA. DES CONFÉRENCIERS DU SECTEUR PRIVÉ ONT EXPOSÉ LEURS POINTS DE VUE SUR LA FINANCE DURABLE ET ÉCHANGÉ SUR LES DERNIÈRES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES.

+ D'INFOS
<http://www.farad-group.com>



©360Crossmedia



EACT SUMMIT 2019

L'EACT SUMMIT 2019 S'EST TENU LES 7 ET 8 MARS, À LA HULPE, EN BELGIQUE. L'ÉVÉNEMENT A RASSEMBLÉ 150 TRÉSORIERS EUROPÉENS POUR DISCUTER DES BENCHMARKS, DES MEILLEURES PRATIQUES ET ÉCHANGER SUR L'AVENIR DE LA TRÉSORERIE.

+ D'INFOS
www.eact.eu



©DR

MEILLEURES ADRESSES DU LUXEMBOURG



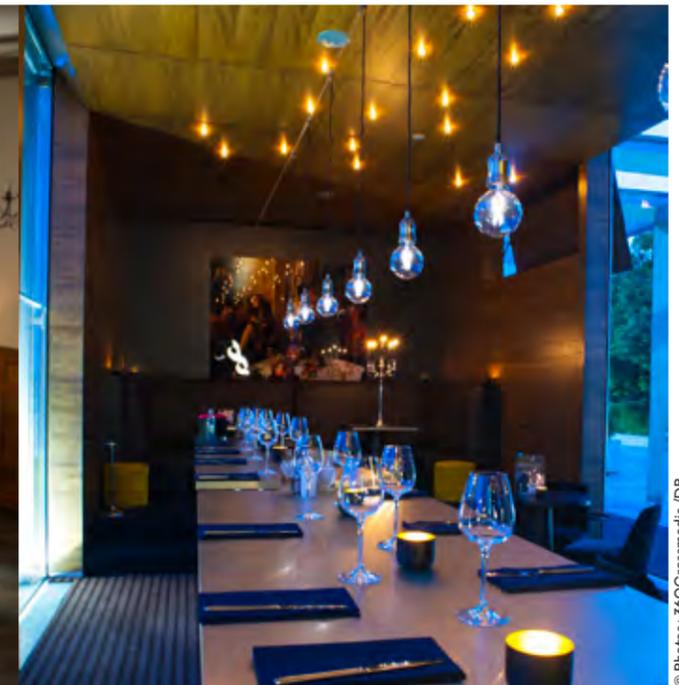
Um Plateau



La Rameaudière



Bick Stuff



Brasserie Schuman

RESTAURANTS

HAUT DE GAMME

Bouquet garni www.lebouquetgarni.lu
Clairefontaine www.restaurantclairefontaine.lu
De jangeli www.dejangeli.lu
La maison lefevre www.lamaisonlefevre.lu
La Mirabelle www.espaces-saveurs.lu
La Rameaudière www.larameaudiere.lu
Le Windsor www.windsor.lu
Léa Linster www.lealinstler.lu
Les roses www.casino2000.lu/restaurants/les-roses
Ma langue sourit www.mls.lu
Mosconi www.mosconi.lu
Restaurant Le Sud www.le-sud.lu

CASUAL

Bick Stuff www.bickstuff.lu
Boccon di vino www.boccondivino.lu
Brasserie k116 www.k116.lu
Brasserie Mansfeld www.mansfeld.lu
Brasserie Schuman www.brasserieschuman.pro
Boos K Fé www.boos.lu
House 17 www.house17.com
Ikki www.ikki.lu
La Bergamote www.labergamote.lu
Tempo www.tempobaroumanger.lu
Um Plateau www.umplateau.lu

SPÉCIALITÉS

Burger Le Booster's www.booster.lu
Indian Maharaja Tel.: (+352) 24 17 45
Sushi Yamayu Santatsu Tel.: (+352) 46 12 49

CIGARES

La tabatière www.la-tabatiere.lu

LOISIRS

CHÂTEAUX

Beaufort 24 Rue du Château, L-6310 Beaufort
Bourglinster 8 rue du Château, L-6162 Bourglinster
Clervaux Am Schlass, L-9774 Ursfelt
Vallée des sept châteaux Leesbach, L-8363 Septfontaines
Larochette 4 rue de Medernach, L-7619 Larochette

CULTURE

Mudam 3 Park Draï Eechelen 1499, Luxembourg www.andyaluxembourg.com/mudam
Philharmonie Place de l'Europe L-1499, Luxembourg
Casemates 30, place Guillaume II, Luxembourg

Palais Grand ducal 17 Rue du marché-aux-Herbes, Luxembourg

FAIRE LA FÊTE

Rives de Clausen www.andyaluxembourg.com/rivesdeclausen
White House www.white.lu

HÔTELS

Sofitel Grand Ducal www.andyaluxembourg.com/sofitel
Hôtel Le Châtelet www.chatelet.lu
Hotel Le Royal www.hotelroyal.lu
Le Place d'Armes www.hotel-leplacedarmes.com
Melia www.melia-luxembourg.com

www.luxembourgofficial.com





**Vous voulez lire
Andy en anglais ?
Commandez Duke à
studio@360Crossmedia.com**

STRAIGHT FROM THE SOURCE

ANDY A LUXEMBOURG

**Andy est un
magazine tiré
à 10 000 exemplaires,
deux fois par an.**



Juin 2019

Nous recherchons des rédacteurs, des photographes, des graphistes et des webdesigners dans toute l'Europe. Envoyez vos coordonnées à contact@360Crossmedia.com

www.andyaluxembourg.com

360Crossmedia – (+352) 35 68 77 – contact@360crossmedia.com – www.360crossmedia.com



ENVIE DE CONQUÉRIR LE MONDE ? **FAITES-LE AVEC DHL EXPRESS.**

Que vous soyez une multinationale ou une PME, vous êtes important pour DHL. La clé de notre succès repose sur un réseau international connecté, que nous mettons à votre disposition afin de vous apporter la meilleure qualité de service partout dans le monde.

dhlexpress.lu | +352 35 09 09



Nos spécialistes transport se mobilisent au quotidien, avec passion, pour vous accompagner dans votre développement international et faire en sorte que chacune de vos expéditions arrive à son lieu de destination en toute sécurité et le plus rapidement possible.



DHL Sameday est l'offre de transport d'extrême urgence, de solution flexible et personnalisée de DHL Express. Notre cellule répond à tous vos besoins de transports nécessitant un traitement spécifique ou de dernière minute, en mettant à votre disposition une équipe dédiée d'opérateurs expérimentés.



Quelle que soit la taille de votre structure, de la Start-Up à la Marketplace renommée, nos experts vous accompagnent et vous conseillent dans chacune des étapes de votre développement. Ensemble, nous construirons une solution de service adaptée à votre projet de vente en ligne.





THE FUTURE IS YOU

All our strategic objectives and digital initiatives share one common goal, making the customer journey with sogelife, a delightful one.



sogelife.com

SOGELIFE SA - Compagnie d'assurance vie agréée au Grand-Duché de Luxembourg
Siège social : 11 avenue Emile Reuter L-2420 Luxembourg - RCS B 55612