

ANDY

A LUXEMBOURG

By LUXEMBOURG OFFICIAL

LUXEMBOURG EN TRANSITION

ADRIEN RINCHEVAL
(PM-INTERNATIONAL) :
**LA CROISSANCE
PAR LA DIVERSITÉ**

JEREMY ALBRECHT (UNIVERSAL
INVESTMENT GROUP) :
**LA FIABILITÉ FACE
À UN MONDE INCERTAIN**

MARC GIORGETTI :
L'AVENIR EN CHANTIER

#38

12 euros

ISSN 2535-8499



9 772535 849003

gio.lu

MEDIA BAY

**Derniers biens en pleine
propriété au Kirchberg**

Rue Lucien Thiel

**Découvrez l'excellence
de nos finitions clés en main**

Que vous cherchiez à investir ou
à emménager directement dans un
appartement prêt à vivre, nos experts
immobiliers vous accueillent à Media Bay
pour vous accompagner à chaque étape.

Pour plus d'informations +352 49 44 44

Building Legacy



FIND YOUR DREAM HOME



FELIX GIORGETTI

@FelixGiorgetti





#VALEURS PARTAGÉES

Depuis 2000, 360 construit des relations durables avec des partenaires qui partagent les mêmes valeurs. Ensemble, nous nous concentrons sur la croissance et la durabilité de leurs activités.

MERCI !

TÉLÉCHARGER LE
MEDIKIT



VISITER NOTRE
STUDIO
4, rue de l'Eau
Luxembourg



SOMMAIRE



ÉDITO

Chères Lectrices, Chers Lecteurs,

Nous sommes ravis de vous présenter ce numéro placé sous le signe de la transition, de l'innovation et de la croissance.

2025 est une année décisive pour bâtir un avenir durable au Luxembourg. Notre pays a les ressources pour relever les défis actuels, à condition de renforcer sa gouvernance et sa responsabilité.

Nous espérons que ces interviews inspireront des actions concrètes pour accompagner cette transformation.

L'équipe ANDY

SUCCESS STORY

8. SES : Symbole de la résilience Luxembourgeoise

MANAGEMENT

10. Jérôme Bloch (360Crossmedia) : Communication et croissance à l'ère de l'I.A.

HISTORY

12. Carole Hoffmann (360Crossmedia) : L'histoire du Luxembourg en BD
14. La Grande-Duchesse Charlotte de Luxembourg : Un pilier de force et d'unité
16. Guillaume de Luxembourg (Grand-Duché) : Héritage Familial et Nouveaux Défis

POLITICS

18. Léon Gloden (ministre des Affaires Intérieures) : Répondre à l'urgence, réformer pour demain
22. Xavier Bettel (Ministre des Affaires étrangères et du Commerce extérieur) : Une Diplomatie Active face à un Monde Fracturé
24. Laurent Mosar (CSV) : Défis et opportunités au Luxembourg
26. Pierre Werner : Le visionnaire de l'union monétaire européenne
28. Dan Jorgensen (Commission européenne) : L'Union de l'énergie nouvelle génération

30. Pierre Gramegna (Le Mécanisme européen de stabilité) : Un filet de sécurité pour la zone euro
34. Sam Tanson (Déi Gréng) : Investir dans l'avenir
36. Sven Clement (Pirate) : Le gouvernement sera-t-il un jour transparent ?

VALUES

38. Jean-Claude Hollerich (Cardinal, Archevêque du Luxembourg) : Dialogue, foi et renouveau dans une société en mutation

ASSOCIATIONS

40. Steven Curfs (ALCO) : La CSSF introduit une nouvelle flexibilité dans la due diligence des actifs
42. ALRiM (Luxembourg) : Redéfinir la culture du risque au Luxembourg
44. Michel Reckinger (UEL) : Relancer la mécanique économique

BUSINESS

46. Rene Beltjens (Alter Domus) : Quand Agir Devient un Atout
48. Marc Giorgetti : L'avenir en chantier
52. Sandrine De Vuyst (Banque Raiffeisen) : S'adapter aux attentes d'un monde durable et digital
54. John Psaila (Deloitte Luxembourg) : Diriger avec lucidité dans un monde qui s'accélère

56. Loïc Le Foll (La Mondiale Europartner) : Les clés du succès
58. Brenda Bol (Cecabank) : Investir au-delà des frontières
60. Bastien Collette (Palana) : Pourquoi tester son outil de screening des noms ne peut plus attendre
62. Angela Nickel (COMO Digital Life) : Vers une Nouvelle Ère de la Banque Intégrée
64. Torsten Ries (VP Fund Solutions) : Expertise en Structuration et Administration de Fonds
66. Vlad Paraschivescu (mebs) : L'architecte de la Conformité
68. Élise Grazini, Martin Houdbine, Cédric Lalin et Herwig Temmerman (BearingPoint) : L'essor des actifs tokenisés, une révolution financière en marche
70. Sean O'Driscoll (ONE) : Combiner expertise et innovation intentionnelle
72. Fèmy Mouftaou (IQ-EQ) : Conjuguer liquidité et actifs privée
74. Pierre Weimerskirch et Kavitha Ramachandran (Apex Group) : Vers une harmonisation des solutions clients
76. Antonella Lo Monte, Julien Martin-Rosset et Stefan Bischofberger (Firstance) : L'assurance-vie d'élite
78. Antonio Frias et Denis Harty (Waystone) : Plus qu'une Manco
80. Adrien Rincheval (PM-International) : La Croissance par la Diversité

82. Maximilian Chorus et Max Neumann (Streff) : Avancer avec son temps
84. Peter Brown (ZEDRA) : Structurer pour Croître avec Agilité
86. Julien Bouchat (ING) : L'avenir des fonds d'investissements
88. Alain Huberty & Laurent Zandona (Luxempart) : Les fonds de private equity, un engagement à long terme pour Luxempart
90. Jeremy Albrecht (Universal Investment Group) : La fiabilité face à un monde incertain
92. Pawel Stosik (PingPong Payments) : Une Infrastructure Nouvelle Génération pour les Investissements Alternatifs
96. Fabrice Jeusette (KPMG) : Une communication centrée sur le client pour faire évoluer la finance
98. Olivier Maréchal et Vincent Dron (WPYiIT) : Le Bon Profil, au Bon Moment
100. Luc Rasschaert (WEALINS) : Mener et façonner l'avenir de l'assurance vie patrimoniale
102. Thérèse Collins et Ugo Sansone (Allfunds) : La Donnée comme Solution Clés en Main
104. Arnaud Penson (Ebury) : Décrypter les défis bancaires au Luxembourg
106. Ore Adegbotolu et Loïc Choquet (Aztec Group) : Une réussite transatlantique
108. Philipp Rösler (Gcore) : Promouvoir une concurrence équitable
110. Stripes conference

111. Emma Tech Picnic 2025
112. Alexander Ziehl (VP Bank (Luxembourg SA.) et Louis Linster (Chef de l'année Gault & Millau) : Le goût de l'excellence

LIFESTYLE

114. René Mathieu (Fields) : Les joies de la cuisine végétale
116. Thomas Schanz : Innovation culinaire redéfinie
118. Roman Niewodniczanski (Van Volxem) : maintenir un héritage d'excellence
120. Pauline Michelin et Clovis Degrave (Chef's Table) : La précision à tous les niveaux
122. Stéphanie JAUQUET (G.A.N.G) : Un Food Hall pour Toutes les Envies
126. Elisabeth Adams (Glacé-Manufaktur GM GmbH) : La glace gastronomique née d'un rêve d'enfant
127. Teufelsberg : De Gravats à Monument

ART

128. Ines Hansson Marsaud : L'art dans les environnements de travail modernes
130. Clémence Boisanté (Ceysson & Bénétière) : L'art au-delà des frontières

EVENTS

132. Luis Enrique Chavez Basagoitia et Alexander Valenzuela (Ambassade du Pérou au Luxembourg) : La puissance économique d'une nation plurielle

134. CEO White Night 2025
136. ATEL Spring Conference
137. ATEL Treasury Day
138. Splash !

GUIDE

140. Meilleures adresses du Luxembourg

ANDY A LUXEMBOURG N°38

est une revue éditée par BGS Crossmedia
4 rue de l'eau
L-1449 Luxembourg
www.andyaluxembourg.com
Tél. : (+352) 35 68 77

Rédacteur en chef : Vincianne Masson,
content@360Crossmedia.com

Éditeur : Jérôme Bloch,
Tél. : (+352) 621 264 416

Direction artistique : Franck Widling

Publicité : 360Régie, contact@360Crossmedia.com
Tél. : (+352) 35 68 77

Tirage : 5000 ex.

Périodicité : trimestrielle

Photo couverture : © Photothèque de la Ville de Luxembourg – Wilwert Marc





SES : SYMBOLE DE LA RÉSILIENCE LUXEMBOURGEOISE

“ SES CONTRIBUE À RELIER LES RÉGIONS LES PLUS ISOLÉES AU RESTE DU MONDE PAR UNE CONNECTIVITÉ FIABLE ET DURABLE. ”

GOUVERNEMENT DU LUXEMBOURG



1985 – ALORS QUE LE LUXEMBOURG TRAVERSAIT L'UNE DES CRISES ÉCONOMIQUES LES PLUS PROFONDES DE SON HISTOIRE, UN PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ DÉSORMAIS LÉGENDAIRE DONNA NAISSANCE AU LEADER MONDIAL SES. ANALYSE.

ORIGINES ET ASCENSION

Fondée initialement sous l'appellation Société Européenne des Satellites (SES) à Betzdorf, SES s'est progressivement imposée en référence mondiale des télécommunications satellitaires. En lançant ASTRA 1A en décembre 1988, SES inaugura son expansion hors normes, matérialisée aujourd'hui par une flotte dépassant 70 satellites géostationnaires et environ 700 unités en orbite terrestre moyenne. Cette infrastructure exceptionnelle permet une couverture intégrale du globe et diffuse près de huit mille cinq cents chaînes télévisées et radios vers plus de trois cent

soixante millions de foyers. Sa capacité à transmettre des contenus vidéo linéaires et à la demande, sans interruption et en haute définition, renforce sa place stratégique. Parallèlement, la société fournit aux entreprises, agences gouvernementales et opérateurs télécom des services fiables de communication par satellite, essentiels dans les régions les plus isolées, confortant ainsi son statut d'acteur incontournable des télécommunications mondiales.

INNOVATION ET SOLUTIONS AVANCÉES

SES a forgé son succès sur une culture d'innovation constante,

intégrant expertise technique et infrastructures avancées, terrestres comme satellitaires. En développant des solutions sur deux orbites distinctes, SES a révolutionné l'approche traditionnelle des communications spatiales. Ses satellites en orbite moyenne, par exemple, optimisent significativement la performance des transmissions de données haut débit, indispensables à l'essor du numérique global. Cette stratégie permet aux opérateurs mobiles d'étendre leur marché, aux diffuseurs d'atteindre de nouvelles audiences, et aux administrations de sécuriser leurs communications en temps réel, même en zones

éloignées. En adoptant précocement des technologies évoluées telles que l'intelligence artificielle, SES parvient à assurer une gestion précise et réactive de son vaste réseau, répondant efficacement aux demandes croissantes de connectivité globale tout en garantissant une expérience utilisateur fluide et fiable.

IMPACT SOCIÉTAL

Au-delà des avancées technologiques, SES joue un rôle fondamental dans le développement économique et sociétal global, contribuant directement à réduire la fracture numérique. En facilitant l'accès

à internet haut débit dans des communautés reculées ou économiquement défavorisées, l'entreprise offre à ces populations les outils nécessaires pour prospérer dans un environnement numérique mondial. SES appuie aussi les opérations humanitaires et militaires, assurant aux gardiens de la paix et aux acteurs de l'aide internationale une connectivité vitale pour leurs missions d'urgence. Ainsi, l'entreprise, véritable symbole de résilience économique luxembourgeoise, incarne une réponse efficace et pragmatique aux défis d'un monde hyperconnecté, renforçant continuellement son influence à l'échelle planétaire. ■

JÉRÔME BLOCH
360CROSSMEDIA

COMMUNICATION ET CROISSANCE À L'ÈRE DE L'I.A.

360 CÉLÈBRE SON 25^E ANNIVERSAIRE. JEROME BLOCH, SON FONDATEUR, A ACCEPTÉ DE PARTAGER SON ANALYSE DU PASSÉ ET DE L'AVENIR.

“TROIS INNOVATIONS MAJEURES ONT TOUT CHANGÉ DEPUIS 2000 : 1. LA DÉMOCRATISATION DE L'ÉDITION. 2. LES DONNÉES. 3. L'I.A.”

JÉRÔME BLOCH, CEO, 360CROSSMEDIA

POUEZ-VOUS RÉSUMER 25 ANS EN QUELQUES MOTS ?

Tout a commencé par un rêve un peu fou. Je suis arrivé au Luxembourg en 1996, très heureux en tant que golfeur professionnel, mais en échangeant sur les parcours avec des professionnels de la communication comme Bob Kneip ou Jean-Luc Mines, j'ai compris que la communication était mon deuxième rêve, au-delà de pousser une petite balle de golf dans un trou lointain. 360 a démarré avec des événements au Luxembourg, en France et en Belgique. Puis, en 2006, nous avons diversifié avec les magazines, en créant Andy à Paris, ce qui a donné naissance à Duke, LuxembourgOfficial et à des magazines corporate entièrement financés par la publicité. Lors de la crise de 2008, nous sommes passés en mode full digital avec MyOfficialStory, et nous avons "cassé Internet" en inventant le www.360-box.com en 2017, un studio vidéo

automatisé et portable qui change la donne pour nos clients et pour nous. Avant cela, enregistrer une vidéo coûtait une fortune et prenait jusqu'à 5 jours. Désormais, tout est immédiat, pour quelques euros. Notre portée sur LinkedIn est passée de 500 000 à 15 000 000 en 3 ans.

QUELLES ÉVOLUTIONS MAJEURES AVEZ-VOUS OBSERVÉES EN 25 ANS ?

L'an 2000 semble remonter à 200 ans. Des fichiers de 10 Mo étaient envoyés par la poste sur un CD-ROM. L'imprimeur vous faisait choisir votre police avec des caractères en plomb. On utilisait des antiquités comme le Rolodex et on parcourait des centaines de kilomètres pour collecter des cartes de visite. En résumé : un monde sans LinkedIn, Facebook, Salesforce, Dropbox, WhatsApp, InDesign, Teams, etc. Trois grandes innovations ont clairement changé la donne :

#1. La démocratisation de l'édition. On est passé directement de Gutenberg à Zuckerberg. En 2000, un éditeur ou le Wort décidait si vous étiez digne d'être publié. Aujourd'hui, n'importe quel individu, ASBL ou entreprise peut diffuser ses propres posts, programmes TV ou magazines corporate et les financer par la pub.
#2. Les données. Elles étaient rares et coûteuses, aujourd'hui tout le monde peut y accéder, plus ou moins gratuitement. Un exemple : pour notre classement LuxembourgOfficial Top150, nous explorons l'intégralité du registre de commerce luxembourgeois. En un clic, je peux voir comment se

porte n'importe quelle entreprise du pays, au-delà de toute récompense absurde ou opération de P.R.
#3. L'I.A., évidemment.

N'AVEZ-VOUS PAS PEUR QUE L'I.A. AIT UN IMPACT SUR VOTRE ENTREPRISE ?

C'est tout le contraire ! 360 est transformée par l'I.A. pour le meilleur. Nous l'utilisons à tous les niveaux, en toute transparence : génération de contenu, exploration de données, doublage vidéo, codage. Nous avons été les premiers à publier une vidéo parlementaire de notre Premier ministre, Luc Frieden, en anglais avec sa propre voix, générée

“ EN BREF : NOUS REFUSONS DE VENDRE CE QUE NOUS N'ACHÈTERIONS PAS.”

JÉRÔME BLOCH, CEO, 360CROSSMEDIA

à partir d'une vidéo uniquement enregistrée en luxembourgeois. Le secret de notre résilience, c'est que nous ne vendons jamais de services à faible valeur ajoutée : nous refusons de faire du posting LinkedIn pour des tiers. Aucun community management. Aucune maintenance de site web. En bref : nous refusons de vendre ce que nous n'achèterions pas. À la place, nous dotons nos clients des bons outils et de la bonne formation. Et nous construisons des relations durables à travers des services à forte valeur ajoutée, qui génèrent un impact mesurable. Pensez "Responsabilité forte". Je n'ai jamais rencontré un CEO ou un marketeur qui refuserait de dépenser 10 € pour générer 30 € de valeur. L'I.A. rend simplement nos clients plus efficaces et renforce notre collaboration à long terme ! Car après 25 ans d'entrepreneuriat, j'ai retenu deux grandes leçons :

1. La culture est l'atout le plus précieux de toute entreprise.
2. Le seul produit que toute entreprise vend, c'est la confiance.

REFERIEZ-VOUS LES CHOSES DIFFÉREMMENT SI C'ÉTAIT À REFAIRE ?

Tout ! J'ai commis toutes les erreurs possibles. Le "syndrome d'Atlas", le "lead by example" à outrance, le "manque de focus". Mais je comprends : il faut du temps pour construire quelque chose de significatif. Et aujourd'hui, toute l'équipe dirigée par Carole Hoffmann est fière d'entamer un nouveau chapitre pour les décennies de croissance à venir ! ■

www.andyaluxembourg.com/jeromebloch2025
www.360crossmedia.com



© 360Crossmedia

CAROLE HOFFMANN
360CROSSMEDIA

L'HISTOIRE DU LUXEMBOURG EN BD

CAROLE HOFFMANN, DIRECTRICE GÉNÉRALE DE 360CROSSMEDIA, PARTAGE LA GENÈSE, L'AMBITION ET LES DÉFIS LIÉS À LA RÉALISATION DE LA TOUTE PREMIÈRE BANDE DESSINÉE CONSACRÉE À L'HISTOIRE DU LUXEMBOURG, DE 963 À 2025.

COMMENT L'IDÉE DE CETTE BANDE DESSINÉE HISTORIQUE A-T-ELLE ÉMÉRgé ?

Le projet démarre en 2024, avec une commande reçue pour une bande dessinée dans le cadre du vingtième anniversaire d'une firme luxembourgeoise. Le format initial prévoyait huit pages. Au moment d'imprimer, il a été décidé de produire des planches supplémentaires sur l'histoire du Luxembourg pour obtenir un nombre de pages suffisant. L'équipe de 360 a commencé un travail de recherche en ligne et à la Bibliothèque nationale. Ce travail a déclenché un véritable engouement pour l'histoire du pays: nous avons découvert de nombreux héros souvent méconnus : Jean l'Aveugle, Sigismond, Charly Gaul ou la Grande-Duchesse Charlotte, par exemple. En 2025, 360Crossmedia célèbre ses vingt-cinq ans. Nous avons lancé une fusée à 38 kilomètres d'altitude pour nos vingt ans. Nous avons décidé de publier une BD sur l'histoire du

Luxembourg, de 963 à 2025 pour nos 25 ans. Un travail titanesque, mais la parution coïncide avec un moment historique : le 3 octobre, le Grand-Duc Henri transmet le pouvoir à son fils Guillaume. La BD sort le même jour chez notre partenaire, Ernster, en 3 langues (français, anglais et luxembourgeois).

QUEL AMBITION PORTE DE PROJET ?

Le Luxembourg s'appuie sur une histoire millénaire, mais cette richesse reste peu ancrée dans la mémoire collective. Une observation simple le confirme : Superjhem, une bande dessinée humoristique consacrée à un anti-héros, domine les ventes. Ce succès traduit à nos yeux un vide dans les repères historiques populaires. L'ouvrage ambitionne de combler cette faille. Sa diffusion large renforce le partage d'une culture commune, accessible à tous : citoyens, résidents et touristes. Près de la moitié de la population du pays ne dispose pas



© 360Crossmedia/CN

LA PRÉCISION HISTORIQUE A ÉTÉ UN VÉRITABLE DÉFI, NÉCESSITANT ENVIRON MILLE HEURES DE TRAVAIL."

de la nationalité luxembourgeoise. À Luxembourg-Ville, le taux atteint soixante-dix pour cent. Par ailleurs, nous pensons que ce travail va éviter une récupération de l'histoire du pays par des partis extrêmes comme nous l'observons dans d'autres pays comme la France ou l'Italie.

QUELS PRINCIPAUX DÉFIS ONT MARQUÉ LE PROJET ?

La précision historique représente la difficulté principale. Malgré le support

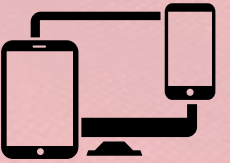
L'OBJECTIF EST DE RENDRE L'HISTOIRE DU LUXEMBOURG ACCESSIBLE À TOUS."

d'historiens, de personnes travaillant dans les ministères et de passionnés comme Germain Birgen, nous avons réalisé que certains chapitres historiques sont présentés de manière différente en fonction des sources. Je recommande à ce sujet la lecture du livre de Denis Scuto – "Une histoire contemporaine du Luxembourg" – et notamment le chapitre sur 1839 et la nature "polysémique" de l'histoire. Les faits sont souvent remis en cause par des représentations du passé, voire des reconstructions du passé à partir du présent. Notre travail a donc reposé sur un travail minutieusement documenté, permettant au lecteur de connaître toutes les sources et de vérifier la précision de notre travail. Une autre difficulté tient au format : comment raconter la première guerre mondiale ou le règne du Grand-Duc Jean en 7 images ? Nous pensons avoir réussi à relever ce défi en offrant un ouvrage à la fois instructif et divertissant. Certains éléments, comme l'habillement, ont imposé des choix, en l'absence de source exploitable par exemple au XI^e siècle. Enfin, la qualité de la traduction luxembourgeoise a été dès le début considérée comme essentielle et je pense que les lecteurs seront satisfaits. Nous avons choisi un prix de vente réduit – 19,50 € – pour faciliter une grande distribution.

QUELS SONT VOS HÉROS PRÉFÉRÉS, À TITRE PERSONNEL ?

Jean L'aveugle bien sûr pour son côté chevaleresque et pour tout ce qu'il a fait pour l'économie du pays. Guillaume II, qui a osé limiter ses pouvoirs pour mettre le Luxembourg sur le chemin de l'indépendance et le Grand-Duc Henri, dont la régence de 25 ans a été marquée par une réforme courageuse de la constitution de sa part dans le cadre du débat sur l'euthanasie. ■

www.andyaluxembourg.com/bdluxembourg



DISPONIBLE EN
3 LANGUES DANS
LES LIBRAIRIES ERNSTER



COMMANDEZ VOS EXEMPLAIRES
EN FRANÇAIS, ANGLAIS
OU LUXEMBOURGEOIS

Contact : studio@360crossmedia.com



LA GRANDE-DUCHESSE CHARLOTTE DE LUXEMBOURG

UN PILIER DE FORCE ET D'UNITÉ

LA GRANDE-DUCHESSE CHARLOTTE RÉGNA SUR LE LUXEMBOURG DE 1919 À 1964, GUIDANT LA NATION À TRAVERS DES DÉFIS ET DES TRANSFORMATIONS MAJEURS. SON LEADERSHIP LORS DE MOMENTS DÉCISIFS A SOLIDIFIÉ SON HÉRITAGE EN TANT QUE SYMBOLE DE RÉSILIENCE ET D'UNITÉ NATIONALE.

ACCESSION AU TRÔNE ET DÉBUT DE RÈGNE

Née le 23 janvier 1896 au château de Berg, Charlotte était la seconde fille du Grand-Duc Guillaume IV et de la Grande-Duchesse Marie-Anne. En 1919, à la suite de l'abdication de sa sœur Marie-Adélaïde en pleine agitation politique, Charlotte accéda au trône grand-ducal. Pour confirmer l'avenir de la monarchie, un référendum eut lieu le 28 septembre 1919, avec 77,8 % des électeurs en faveur du maintien de la dynastie sous son règne. Ce mandat clair lui permit de stabiliser le paysage politique luxembourgeois et d'entreprendre des efforts de modernisation. Plus tard cette année-là, le 6 novembre, elle épousa le Prince Félix de Bourbon-Parme, renforçant les liens dynastiques et assurant la succession grâce à leurs six enfants.

→ monarchie.lu

LEADERSHIP PENDANT LA SECONDE GUERRE MONDIALE

Le déclenchement de la Seconde

**“ LA GRANDE-DUCHESSE
CHARLOTTE S'EST ADRESSÉE
AUX LUXEMBOURGEOIS
À 14 REPRISSES DEPUIS L'ÉTRANGER
À LA RADIO SUR LA BBC.”**

Guerre mondiale représenta une grave menace pour la souveraineté du Luxembourg. Le 10 mai 1940, alors que les forces allemandes envahissaient le pays, la Grande-Duchesse Charlotte et sa famille prirent la fuite, établissant finalement un gouvernement en exil à Londres. Depuis la capitale britannique, elle devint un symbole d'espoir, s'adressant à ses compatriotes à travers des émissions radiophoniques sur la BBC, encourageant la résistance face aux occupants. Sa détermination inébranlable et sa présence sur la scène internationale

ont mobilisé le soutien en faveur de la libération du Luxembourg. Son fils, le Prince Jean, s'engagea dans les Irish Guards de l'armée britannique, illustrant davantage l'engagement de la famille envers la cause alliée. Les efforts de la Grande-Duchesse furent essentiels pour maintenir le moral national et affirmer la souveraineté luxembourgeoise durant ces temps troublés.

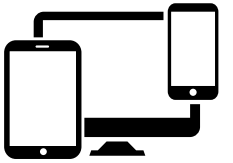
→ Liberationroute.com

L'APRÈS-GUERRE ET L'ABDICTION

Après la Seconde Guerre mondiale, la Grande-Duchesse Charlotte supervisa la reconstruction du Luxembourg et son intégration dans les nouvelles structures politiques européennes. Sous sa direction, le pays abandonna sa politique de neutralité et devint membre fondateur de l'OTAN en 1949, assurant ainsi sa place dans le cadre de défense collective de l'Europe occidentale. Son règne vit le Luxembourg se transformer en un État moderne et social-démocrate, marqué par la croissance économique et une coopération internationale accrue. Après 45 années sur le trône, elle abdiqua le 12 novembre 1964 en faveur de son fils Jean, assurant une transition de pouvoir harmonieuse. Elle passa ses dernières années au château de Fischbach, où elle s'éteignit le 9 juillet 1985.

→ britannica.com ■





S.A.R. GUILLAUME DE LUXEMBOURG
GRAND-DUCHÉ

HÉRITAGE FAMILIAL ET NOUVEAUX DÉFIS

ALORS QUE LE LUXEMBOURG SE PRÉPARE À ACCUEILLIR S.A.R. GUILLAUME COMME NOUVEAU GRAND-DUC EN OCTOBRE PROCHAIN, L'HÉRITAGE FAMILIAL PRESTIGIEUX QU'IL PORTE RENCONTRE UN CONTEXTE NATIONAL COMPLEXE ET EXIGEANT.

UN HÉRITAGE PRESTIGIEUX

S.A.R. Guillaume succède à son père, le Grand-Duc Henri, dont le règne est généralement salué pour sa stabilité et son approche équilibrée. Cependant, ce règne a également vu la réduction sensible de l'influence politique directe du Grand-Duc, particulièrement illustrée par la polémique sur la loi sur l'euthanasie en 2008, ayant contraint Henri à renoncer à ses prérogatives constitutionnelles sur certains dossiers sensibles. S.A.R. Guillaume hérite donc d'une monarchie moins influente que celle de ses prédécesseurs, notamment celle de son grand-père Jean, figure historique admirée pour avoir traversé avec dignité les transformations d'après-guerre, et de son arrière-grand-mère, la Grande-Duchesse Charlotte, symbole puissant de résistance et d'unité nationale durant la Seconde Guerre mondiale. Ce legs



familial glorieux mais exigeant impose à S.A.R. Guillaume de réinventer la place du Grand-Duc dans une société moderne, tout en préservant son prestige symbolique.

UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE INCERTAIN

Le futur règne de S.A.R. Guillaume débute dans une période économique incertaine pour le Luxembourg. Le premier trimestre a marqué une contraction du PIB de 1 %, reflet d'un ralentissement économique préoccupant pour

un pays habitué à une croissance régulière. Parallèlement, l'industrie financière luxembourgeoise, pilier majeur de l'économie, fait face à des défis significatifs : stagnation des fonds d'investissement, pressions réglementaires accrues et une concurrence internationale plus vive que jamais. Ce contexte mondial incertain, marqué par l'instabilité géopolitique, les tensions commerciales et une digitalisation accélérée, demande à S.A.R. Guillaume de démontrer rapidement sa capacité à naviguer

habilement dans ces eaux agitées. Le maintien de la prospérité économique nationale nécessitera donc une implication stratégique et proactive du futur Grand-Duc lors de missions économiques.

LES DÉFIS D'UN RÈGNE MODERNE

S.A.R. Guillaume devra relever plusieurs défis majeurs pour assurer la réussite de son règne. La transformation digitale constitue une priorité absolue pour moderniser les infrastructures et garantir l'attractivité du pays dans un marché global

concurrentiel. En parallèle, il devra œuvrer à renforcer l'intégration d'une population multiculturelle croissante, enjeu crucial pour préserver la cohésion sociale au sein d'une société de plus en plus diverse. Enfin, face à une influence nationale réduite et au phénomène des « silos » économiques et sociaux, S.A.R. Guillaume devra renforcer le rayonnement international du Luxembourg, en impulsant une dynamique inclusive et innovante pour faire face aux défis complexes du XXI^e siècle. ■



LÉON GLODEN
MINISTRE DE L'INTÉRIEUR

RÉPONDRE À L'URGENCE, RÉFORMER POUR DEMAIN

LÉON GLODEN, MINISTRE DES AFFAIRES INTÉRIEURES, DÉTAILLE SA STRATÉGIE FACE AUX DÉFIS DE SÉCURITÉ, IMMIGRATION, ET DIGITALISATION DES COMMUNES AU LUXEMBOURG. IL ÉVOQUE L'IMPORTANCE D'UNE COORDINATION EFFICACE ET HUMAINE POUR TRANSFORMER DURABLEMENT LES POLITIQUES PUBLIQUES.

En réalité, la charge de travail à laquelle mon ministère doit faire face est celle de deux ou trois ministères réunis.

N'AURIONS-NOUS PAS LÀ LE PROBLÈME CLASSIQUE D'UN LUXEMBOURG QUI A ÉNORMÉMENT ÉVOLUÉ EN 20-25 ANS ET QUI FINALEMENT FONCTIONNE ENCORE AVEC LES OUTILS D'IL Y A 20 ANS ? EST-CE QUE VOUS N'AURIEZ PAS BESOIN D'EMBAUCHER 10 PERSONNES EN PLUS POUR AVOIR CHAQUE MISSION PARFAITEMENT SOUS CONTRÔLE ?

Il faut trouver un équilibre entre d'une part la main d'œuvre, si je peux utiliser le terme, et aussi la digitalisation. Et cela constitue vraiment un défi majeur pour mon ministère dans les différents domaines, parce que ces domaines touchent directement les personnes sur le terrain. Les décisions prises sont des décisions très souvent individuelles, au cas par cas. Mais il faut d'autre part trouver le mode de digitalisation adéquat qui permet de faciliter et d'accélérer les procédures.

ÊTES-VOUS MEMBRE DU GROUPE QUI RASSEMBLE 871 HABITANTS DU QUARTIER DE LA GARE ?

Je ne suis pas membre de ce groupe, mais je reçois régulièrement des messages qui sont circulés, et je reçois aussi en parallèle des gens du quartier de la Gare ainsi que d'autres personnes qui veulent me parler de la situation d'insécurité. Nous essayons donc de trouver ensemble une solution.

EST-CE QUE VOUS POUVEZ REDÉFINIR LE PÉRIMÈTRE DE VOS RESPONSABILITÉS ?

Oui, en tant que ministre des Affaires intérieures, je suis en charge des communes. Et en étant en charge des communes, mon ministère est l'autorité de tutelle des communes. J'ai la charge de tout ce qui touche aux PAG, PAP, autorisations de construire etc. Donc, ma mission, surtout dans ce contexte, est la simplification administrative des procédures en ce qui concerne les communes. Je suis également en charge de l'immigration et des demandeurs d'asile. Là aussi, nous

mettons en place une politique d'asile responsable, basée sur l'application des règles votées par la Chambre des Députés. Par ailleurs, j'ai la charge de la Police, de la sécurité intérieure, le sujet principal de notre interview. Enfin, je suis également en charge, ensemble avec le ministre des Affaires économiques et le Premier ministre, du service de renseignement.

VOUS VOUS IDENTIFIEZ COMME RESPONSABLE DE LA POLICE, MAIS ON A L'IMPRESSION QUE VOUS AVEZ QUAND-MÊME ÉNORMÉMENT DE TRAVAIL. EN FAIT, VOUS ÊTES EN TRAIN DE GÉRER LA CRISE DE L'IMMOBILIER EN MÊME TEMPS. ET VOUS ÊTES PRATIQUEMENT EN TRAIN D'EFFECTUER LE TRAVAIL DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES.

Tous les jours, nous travaillons dans nos quatre domaines non-stop. Par exemple, à 8h, on traite un sujet sur l'immigration. À 8h15, un problème des communes ... Donc c'est très polyvalent et ça fait aussi l'attractivité de notre ministère.





A-T-ON SUFFISAMMENT DE MOYENS À LA JUSTICE ET DANS LA POLICE ?

C'est une de mes priorités. Quand je suis arrivé au gouvernement, la position était très claire : il faut augmenter le recrutement de la Police. En 2024, nous étions à 3 111 policiers et civils. Le corps de Police a pas mal de cadres civils. C'est important. C'est un atout de l'attractivité de la Police parce qu'elle a besoin de collaborateurs qui préparent les dossiers pour les policiers, qui mènent les enquêtes en ce qui concerne les grands dossiers criminels. En fait, nous avons besoin d'experts en matière de finances et de comptabilité pour éplucher les documents comptables, pour éplucher toutes les données financières. Au 1^{er} janvier 2025, nous étions à 3 241 policiers, civils compris, et aujourd'hui, avec les stagiaires, on est à quelque 3 400. Donc, il y a une augmentation constante et le but est de recruter chaque année 200 policiers. Il faut aussi augmenter le

“MA PRIORITÉ, VRAIMENT, CE SONT LES QUATRE P. PLUS DE PERSONNEL, ÇA VEUT DIRE PLUS DE PRÉSENCE SUR LE TERRAIN, ÇA VEUT DIRE PLUS DE PROXIMITÉ ET PLUS DE PRÉVENTION.”

LÉON GLODEN, MINISTRE DES AFFAIRES INTÉRIEURES

recrutement auprès du Service de Police judiciaire. Les agents de la Police judiciaire, vous ne les voyez pas sur le terrain, ils – ou elles – n'ont pas d'uniforme, mais ils sont en mission d'observation, notamment en matière de criminalité liée à la drogue.

AUTOUR DE 2018, ON ÉTAIT PASSÉ SUR UN MODE TRÈS RÉPRESSIF ET ON A VU QUE ÇA N'A PAS TRÈS BIEN MARCHÉ. DONC, JE PENSE QU'AUJOURD'HUI, VOUS ESSAYEZ D'ALLER VERS UN MODE QUI SOIT AUSSI UN PEU PLUS PRÉVENTIF. ÇA PASSE PAR QUELLES MESURES ?

Ma priorité, vraiment, ce sont les quatre « P » : Plus de personnel, ça veut dire plus de présence sur le terrain, ça veut dire plus de proximité et plus de prévention. Je mets l'action sur le travail de prévention et c'était ce volet qui a été oublié dans la loi de 2018.

TRÈS BIEN, EST-CE QU'ON VA METTRE À JOUR CETTE LOI ?

Nous y travaillons. Cette notion de proximité et de prévention sera renforcée dans la loi, et l'unité de Police locale sera également introduite dans la loi de 2018.

J'HABITE À BONNEVOIE ET JE FAIS DES DÉTOURS POUR ÉVITER LES VENDEURS DE DROGUES. EST-CE QU'UNE SOLUTION, CE NE SERAIT PAS DE PUNIR L'ACHETEUR À LA PLACE DU VENDEUR ?

Tout d'abord, je veux dire que je comprends tout à fait le souci de la population du quartier de la

Gare, mais aussi de ceux vivant dans d'autres villes. Ettelbruck, par exemple, a affaire à une situation comparable. Là, au commissariat de Police, on est passé de deux à trois roulements pour augmenter la présence policière. Pour ce qui est du quartier de la Gare, la problématique est très complexe. D'une part, et je comprends les citoyens, ils attendent que la Police règle tout. Mais la Police n'est pas un acteur social, la Police n'est pas un médecin, la Police n'est pas un infirmier. La Police est là pour garantir l'ordre, la sécurité et la tranquillité publics. C'est ça la mission de la Police, tant au niveau national qu'au niveau local. C'est pourquoi j'ai décidé, ensemble avec le Premier ministre, de mettre autour de la table tous les acteurs qui sont concernés, parce que la problématique est très complexe. Il faut des acteurs sociaux sur le terrain, bien sûr, parce que les drogués, très souvent, ce sont des gens malades. Ce sont donc des personnes qui ont un problème, fréquemment directement lié à leur situation. De ce fait, nous avons présenté notre plan d'action, dénommé « Drogendesch 2.0 », le 8 mai et le 26 juin, à un groupe d'habitants et de commerçants du quartier Gare/Hollerich pour expliquer les mesures prévues ainsi que, plus spécifiquement, celles qui ont déjà été mises en place depuis la première réunion. Donc, il y a cette concertation, cruciale, entre le ministère de la Famille, des Solidarités, du Vivre ensemble et de l'Accueil, le ministère de la Santé et de la Sécurité sociale, le ministère de la Justice, le mien et la Ville de Luxembourg. C'est

ça, la grande nouveauté. Parce qu'auparavant, chacun essayait de faire de son mieux dans son coin, mais il n'y avait pas de coordination, il n'y avait pas de concertation. Et c'est pour cette raison que nous avons décidé de mettre en place ce groupe, ensemble aussi avec le délégué auprès du gouvernement pour les drogues, qui connaît bien la problématique liée à la drogue. En effet, nous augmentons les moyens de la Police, le recrutement. Depuis le 12 mai dernier, le commissariat de Police situé Rue Glesener est ouvert 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. En outre, nous sommes en train de trouver de nouveaux locaux pour la Police dans le quartier de Bonnevoie ainsi que dans le quartier de la Gare. La Justice a changé son mode de recrutement. Le nouveau procureur général d'État a dit que la Justice doit être ferme sur la problématique de la criminalité. Les lois sont là, il faut les appliquer. C'est le rôle de la Justice, ce n'est pas le rôle de la Police. Il faut également développer et améliorer les infrastructures d'accueil social pour aider les toxicomanes, pour prendre soin d'eux et pour leur donner l'espoir de trouver une issue à leur vie actuelle.

SI VOUS ALLEZ SUR LE SITE DU NYPD, VOUS AUREZ LES STATISTIQUES DE TOUS LES COMMISSARIATS CHAQUE MOIS. EST-CE QUE FINALEMENT ÇA NE SERAIT PAS UN BON DÉBUT QUE CHAQUE COMMISSARIAT DU LUXEMBOURG PUBLIE TOUS LES MOIS LES PETITS CRIMES, LES GRANDS CRIMES ? EST-CE QUE LÀ, ON NE DOIT

PAS SIMPLEMENT CHANGER DE CULTURE ET ALLER PLUS DANS UN SUIVI MENSUEL CHIFFRÉ ?

C'est une bonne idée. Nous sommes actuellement en train d'en discuter avec la Police. Ce n'est pas la priorité de la Police de publier des statistiques. La priorité de la Police est de combattre la criminalité et d'être présente sur le terrain. Nous sommes cependant en train d'analyser comment la communication peut encore être améliorée. Je vous donne un exemple concret. Tous les jours, la Police publie des bulletins de presse sur les infractions commises. On a parfois aussi l'impression qu'étant donné qu'il y a une communication quotidienne, les gens ne s'en rendent plus compte. Mais depuis quelques mois, la Police publie aussi, je dirais, les succès. On dit qu'il y a eu trois cambriolages dans la ville de Luxembourg et qu'on a arrêté deux voleurs. Je crois que cela est très important. Ainsi, les efforts de la Police sont clairement montrés. Les citoyens veulent voir les résultats du travail de la Police.

EST-CE QU'UN REPORTING GLOBAL, DE LA POLICE À ABRIGADO, NE PERMETTRAIT PAS DE MIEUX COMPRENDRE L'IMPACT DE CHAQUE ACTEUR ?

Nous avons amélioré la communication avec les communes. Et là, je parle de mon expérience d'ancien bourgmestre de la ville de Grevenmacher, durant laquelle j'ai remarqué que souvent je lisais dans la presse qu'il y avait eu un accident ou un cambriolage dans ma commune alors que je n'en étais pas informé par la Police. Et

lorsque je suis devenu ministre, j'ai immédiatement dit qu'il fallait améliorer la communication. Il ne faut pas toujours une réunion physique, mais il faut mettre en place une information régulière au bourgmestre, au collège échevinal, à la commune... D'ailleurs, premièrement, le bourgmestre est responsable de l'ordre public local. Cette disposition remonte aux anciens décrets de 1789-91. Nous allons les insérer dans une loi moderne. Mais chacun d'entre eux, chaque bourgmestre est un acteur principal, un partenaire pour la Police parce qu'ils connaissent leur commune, leur terrain. Et ainsi, nous essayons également d'améliorer la coopération entre les agents municipaux et la Police.

POUR CONCLURE, QUELLES SONT VOS 3 PRIORITÉS ?

Pour la sécurité intérieure, c'est vraiment la continuation de l'amélioration de la sécurité et du sentiment de sécurité. Pour la sécurité civile, dans tout ce qui touche aux sapeurs-pompiers, c'est la résilience. Il faut être préparé au mieux à une crise éventuelle. Nous ne pouvons pas éviter les catastrophes naturelles, mais nous avons tiré les leçons des grandes inondations de 2021. Donc, le mot d'ordre, c'est la résilience, être préparé au mieux au cas où cela arrive. Au niveau de l'immigration, une politique responsable, « avec le cœur », basée sur l'application des lois. Et au niveau des communes, le mot d'ordre, c'est la simplification des procédures ainsi que la digitalisation. ■





XAVIER BETTEL
MINISTRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET DU COMMERCE EXTÉRIEUR

UNE DIPLOMATIE ACTIVE FACE À UN MONDE FRACTURÉ

XAVIER BETTEL, VICE PREMIER MINISTRE, MINISTRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES, DU COMMERCE EXTÉRIEUR, DE LA COOPÉRATION ET DE L'ACTION HUMANITAIRE AU LUXEMBOURG, PRÉSENTE LA STRATÉGIE DIPLOMATIQUE ET ÉCONOMIQUE DU PAYS À L'ÈRE DES FRACTURES GÉOPOLITIQUES MONDIALES.

L'AVENIR DE L'UNION EUROPÉENNE À L'ÈRE DES FRACTURES GÉOPOLITIQUES MONDIALES ?

Je pense que l'Union européenne n'a jamais été aussi nécessaire dans un monde aussi instable. Face aux tensions croissantes entre grandes puissances, aux conflits régionaux et aux défis globaux, nous devons être capables d'agir de manière unie et stratégique. Comme je l'ai dit à plusieurs reprises, si l'Europe veut jouer un rôle crédible, elle doit parler d'une seule voix, notamment à travers la Haute Représentante. C'est particulièrement vrai dans des crises comme celle du Moyen-Orient actuellement. L'UE a des atouts majeurs : son marché, son innovation, sa diversité, sa population etc. À nous de les valoriser pour construire des ponts avec le reste du monde, y compris avec de nouveaux partenaires. L'autonomie stratégique ne signifie pas le repli, mais la capacité d'exister et d'agir dans un monde de plus en plus fragmenté.

QUELLES AVENUES DE CROISSANCE ET COMMENT SAISIR LES OPPORTUNITÉS ?

Dans un contexte mondial de plus en plus incertain – entre tensions géopolitiques, chaînes d'approvisionnement fragiles et concurrence internationale intense – on ne peut plus se contenter de protéger nos acquis : il faut aller chercher activement de nouvelles

“LE LUXEMBOURG
EST UN PAYS OUVERT,
TOURNÉ VERS L'AVENIR
ET RECONNU POUR
SON ESPRIT D'INNOVATION.”

XAVIER BETTEL



opportunités. L'engagement diplomatique du Luxembourg va clairement dans cette direction. Pour en citer deux exemples : L'ouverture d'une nouvelle représentation diplomatique au Canada et la participation engagée du Luxembourg à l'Expo 2025 d'Osaka. En juin, j'étais au Canada non seulement pour inaugurer notre nouvelle ambassade à Ottawa mais aussi pour échanger avec des acteurs du secteur privé. Au Japon,

après deux visites très positives, je repartirai en juillet avec une mission économique de la Chambre de commerce, accompagnée d'autres ministres, pour explorer des pistes de coopération dans les domaines de l'espace, des technologies et de la santé. L'Expo est aussi une occasion unique de montrer ce que le Luxembourg a à offrir : un pays ouvert, tourné vers l'avenir et reconnu pour son esprit d'innovation. ■

“JE PENSE
QUE L'UNION EUROPÉENNE
N'A JAMAIS ÉTÉ AUSSI
NÉCESSAIRE DANS UN
MONDE AUSSI INSTABLE.”

XAVIER BETTEL

LAURENT MOSAR
CSV

DÉFIS ET OPPORTUNITÉS AU LUXEMBOURG

LAURENT MOSAR, DÉPUTÉ, CONSEILLER COMMUNAL ET AVOCAT, PARTAGE SES VUES SUR LA RÉGULATION BANCAIRE, L'OPPORTUNITÉ MANQUÉE AVEC REVOLUT ET LES SANCTIONS FINANCIÈRES QUI FAÇONNENT LA RÉPUTATION DU LUXEMBOURG.



“LES BANQUES DOIVENT
SERVIR L'ÉCONOMIE DANS SON
ENSEMBLE, ET NON UNIQUEMENT
LA RECHERCHE DE PROFITS
MAXIMAUX.”

LAURENT MOSAR, DÉPUTÉ

QUE SIGNIFIE L'AMENDE DE 25 MILLIONS D'EUROS INFLIGÉE À ROTHSCHILD POUR LA PLACE FINANCIÈRE LUXEMBOURGEOISE ?

Cela pourrait représenter une mauvaise nouvelle pour Rothschild, mais je considère que c'est une excellente nouvelle pour le Luxembourg. Cette affaire marque un tournant : c'est la première fois qu'une grande banque internationale reçoit une sanction aussi importante dans le pays. Pendant des années, certains critiques affirmaient que le Luxembourg excellait à transposer des règles sans jamais passer à l'action. Ce jugement prouve le contraire. Il montre que la responsabilité s'applique à tous les acteurs du secteur financier, quelle que soit leur taille ou leur prestige. La justice a fait son travail sans exception. Cette décision renforce la confiance dans le système. Une réputation solide repose non seulement sur le respect des règles, mais aussi sur leur application crédible. Lorsqu'un pays inflige une amende de 25 millions d'euros à une banque de renom, cela envoie un message fort : personne n'échappe à l'examen. Les places financières doivent non seulement suivre les règles, mais aussi démontrer la volonté et la capacité de sanctionner les manquements. Ce jugement prouve que le Luxembourg sait agir avec fermeté. Je me félicite de cette évolution et reste reconnaissant envers le système judiciaire pour son rôle dans la préservation de l'intégrité de notre secteur financier.

POURQUOI REVOLUT A-T-ELLE PRÉFÉRÉ PARIS AU LUXEMBOURG, ET QUELLE LEÇON EN TIRER ?

Il est encore difficile de savoir ce qui s'est exactement passé lorsque Revolut a approché les autorités luxembourgeoises. Ils ont envisagé d'implanter une activité ici et ont engagé des discussions avec la CSSF. Finalement, ils ont choisi la Lituanie pour obtenir leur licence. Plus récemment, Revolut a annoncé un investissement d'un milliard d'euros en France. Cette annonce a suscité de nombreux messages demandant pourquoi le Luxembourg n'avait pas su saisir cette opportunité. Revolut fonctionne pourtant très bien ici, avec 75 000 détenteurs de compte, et une croissance qui pourrait atteindre les 100 000 d'ici la fin de l'année. Le marché luxembourgeois demande clairement des services bancaires modernes. Le Luxembourg a manqué une occasion. Je ne pense pas que la CSSF soit en cause ; elle a fait son travail. Mais les responsables politiques doivent s'interroger : pourquoi Paris a-t-elle été plus attractive ? La question mérite d'être posée. La réflexion stratégique sur les investisseurs de demain et l'évolution des fintechs ne doit pas se limiter à des considérations réglementaires. Il s'agit aussi de positionnement, de vision et d'ambition. Quand un acteur majeur choisit une autre capitale malgré son succès local, il faut comprendre pourquoi, et comment éviter que cela ne se reproduise. Je trouve ce développement frustrant.

COMMENT REMÉDIER AU PROBLÈME CROISSANT DE L'ACCÈS BANCAIRE AU LUXEMBOURG ?

Depuis plus de deux ans, je défends le principe selon lequel toute entreprise doit pouvoir ouvrir un compte bancaire. La situation ne s'améliore toujours pas. Certaines banques invoquent une surréglementation qui les obligerait à restreindre l'accès, mais d'autres facteurs peuvent entrer en jeu. ING, par exemple, a fermé des milliers de comptes, obligeant de nombreux entrepreneurs à chercher des alternatives. Les initiatives existantes de la CSSF, de l'ABBL et du gouvernement restent insuffisantes. Récemment, j'ai partagé sur LinkedIn une lettre du ministre néerlandais des Finances appelant les banques à adopter une approche purement basée sur le risque. Le Luxembourg pourrait adopter la même logique. La plupart des clients ne présentent pas de risques. Les banques doivent servir l'économie dans son ensemble, et non uniquement la recherche de profits maximaux. Une économie fonctionnelle ne peut tolérer que des startups, des indépendants ou des fonds n'aient pas accès aux services bancaires de base. Le problème dépasse le cadre de l'innovation : il touche le quotidien des affaires. Si les banques tournent le dos aux acteurs économiques, les conséquences vont bien au-delà du simple désagrément. Le ministre Roth, pour qui j'ai beaucoup d'estime, devrait envisager de rédiger un message similaire à destination de nos banques nationales, afin de les inciter à adopter une attitude plus ouverte et pragmatique en matière d'accessibilité bancaire. ■

www.andyaluxembourg.com/laurentmosar

Retrouvez l'interview online



“UNE UNION MONÉTAIRE IMPLIQUE, À L'INTÉRIEUR DE SES FRONTIÈRES, LA CONVERTIBILITÉ TOTALE ET IRRÉVERSIBLE DES MONNAIES.”

PIERRE WERNER



PIERRE WERNER

LE VISIONNAIRE DE L'UNION MONÉTAIRE EUROPÉENNE

PIERRE WERNER (1913-2002) A EXERCÉ LES FONCTIONS DE PREMIER MINISTRE DU LUXEMBOURG DURANT TROIS MANDATS, ENTRE 1959 ET 1984. MEMBRE DU PARTI POPULAIRE CHRÉTIEN-SOCIAL, IL EST L'AUTEUR DU CÉLÈBRE PLAN WERNER DE 1970, VÉRITABLE JALON DANS L'HISTOIRE DE L'INTÉGRATION MONÉTAIRE EUROPÉENNE.

LA CRIMINALITÉ PERÇUE

Le tournant décisif de la carrière de Werner s'est joué lorsqu'il présida un comité chargé d'explorer les voies vers une union monétaire en Europe. Son rapport, publié en 1970, propose un processus en trois étapes pour atteindre l'Union économique et monétaire. Il y défend la libéralisation totale des mouvements de capitaux, la convertibilité irréversible des monnaies et, in fine, la fixation des taux de change. Ce document visionnaire a jeté les bases intellectuelles du Système monétaire européen, avant d'inspirer plus tard la création de la monnaie unique, l'euro. Bien que confronté à des vents contraires – l'effondrement du système de Bretton Woods en 1971, suivi du choc pétrolier de 1973 – Werner a posé des principes durables: indépendance des banques centrales, rigueur budgétaire et critères de convergence économique. Ces idées réapparaîtront aussi bien

dans le rapport Delors que dans le traité de Maastricht.

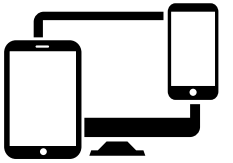
LE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE DU LUXEMBOURG

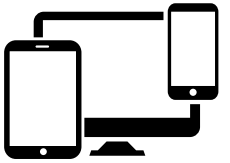
Durant ses années au pouvoir, Werner a su positionner le Luxembourg comme un médiateur entre grandes puissances européennes, tout en affirmant la voix de son pays sur la scène continentale. Grâce à sa vision, l'économie luxembourgeoise a entamé une transition au-delà de la sidérurgie, avec l'adoption de régulations bancaires progressistes qui ont jeté les bases d'un centre financier florissant. Il a défendu la solidarité européenne tout en veillant à préserver les intérêts luxembourgeois dans des secteurs clés comme l'agriculture et les services financiers. Sa diplomatie fut décisive lors de la « crise de la chaise vide » de 1965-1966, où il joua un rôle de médiateur entre la France et les autres membres

de la Communauté européenne. Ses relations personnelles, tissées avec des dirigeants de tous bords, ont permis au Luxembourg de peser bien au-delà de sa taille.

UN HÉRITAGE CULTUREL ET POLITIQUE DURABLE

L'engagement de Werner ne s'est pas limité aux questions économiques. Son action a aussi façonné l'identité culturelle du Luxembourg contemporain. Son gouvernement a investi dans les infrastructures culturelles et promu le multilinguisme comme un atout stratégique. Il a œuvré pour ancrer des institutions européennes majeures dans le pays, dont la Cour de justice de l'Union européenne. Sa philosophie de gouvernance a donné naissance au « modèle luxembourgeois » de concertation tripartite entre État, employeurs et syndicats. Il a soutenu le développement des télécommunications, notamment à travers Radio-Télévision Luxembourg, faisant du pays un pionnier de la diffusion audiovisuelle. Ses politiques ont su conjuguer la préservation du patrimoine national et l'ouverture à l'Europe, renforçant l'identité luxembourgeoise tout en nourrissant une conscience européenne. ■





DAN JORGENSEN
COMMISSION EUROPÉENNE

L'UNION DE L'ÉNERGIE NOUVELLE GÉNÉRATION

DAN JORGENSEN, COMMISSAIRE EUROPÉEN À L'ÉNERGIE ET AU LOGEMENT, AFFIRME QUE L'UNION EUROPÉENNE SE TROUVE À UN TOURNANT DÉCISIF POUR SA COMPÉTITIVITÉ, SA DÉCARBONATION ET SA SÉCURITÉ – AVEC UNE NÉCESSITÉ CLAIRE D'AGIR.

IMPORTANCE DE L'ÉNERGIE DANS LE PROGRAMME EUROPÉEN

Les coûts énergétiques pèsent lourdement sur les ménages et les entreprises. Dans son rapport 2024 sur la compétitivité, Mario Draghi mentionne le mot « énergie » plus de 700 fois. Une Europe plus forte dépend directement d'une coopération accrue dans

ce domaine. L'énergie constitue le socle de l'emploi, de la croissance et de la prospérité. Ce besoin de puissance européenne n'a jamais connu une telle urgence. À proximité immédiate, l'agression russe ébranle les fondements de la sécurité collective. Depuis le début de l'invasion déclenchée par Vladimir Poutine, l'Union a versé aux fournisseurs russes l'équivalent

de 2 400 avions de chasse F-35 en combustibles fossiles. Ce schéma ne peut perdurer. En protégeant le continent, l'Union doit également préserver le climat. Le secteur énergétique génère à lui seul 75 % des émissions de gaz à effet de serre en Europe. Chaque retard dans la décarbonation augmente l'exposition aux fluctuations des prix fossiles et aux chocs climatiques.

DÉFIS

Les défis s'accumulent. Mais les capacités de réponse à l'échelle européenne permettent une action ambitieuse. Le 26 février, un plan d'action européen a été présenté pour libérer tout le potentiel de l'Union de l'énergie. Plusieurs chantiers prioritaires structurent cette stratégie. Premièrement : la transition verte. Aucun ralentissement ne se profile – bien au contraire, une accélération se prépare. Partout sur le continent, des projets éoliens et solaires attendent depuis des années. Des centaines de gigawatts d'énergie propre et abordable restent bloqués. Cette situation doit changer. Les procédures d'autorisation subiront donc une simplification radicale, afin d'accélérer l'accès à une énergie renouvelable pour les citoyens et les entreprises. Autre levier : les contrats de long terme dans le secteur vert. Leur développement renforcera

la protection des consommateurs face aux turbulences du marché. Deuxième pilier : la refonte de l'Union de l'énergie. À ce jour, seuls 50 % du potentiel des réseaux européens sont utilisés – comme si un réseau de 100 autoroutes n'en mobilisait que la moitié, alors que 200 seraient bientôt nécessaires. La Commission proposera donc une meilleure coordination entre États membres concernant la gouvernance des marchés, la planification des infrastructures et la réponse aux crises. Enfin, des investissements communs – stratégiques, ciblés – permettront des avancées sur l'efficacité énergétique, l'électrification et la modernisation des infrastructures. Un nouveau contrat tripartite, réunissant acteurs publics, producteurs d'énergie propre et grands consommateurs industriels, favorisera des projets à grande échelle et une meilleure visibilité pour tous les partenaires.

DÉCARBONATION

La décarbonation progresse. La demande en gaz diminue, mais cette ressource conservera une place dans le mix énergétique européen pendant une période de transition. Le plan d'action vise donc des marchés du gaz plus justes. La régulation sera renforcée, avec des outils juridiques clairs permettant de sanctionner les abus.

La compétitivité jouera également un rôle central. Grâce à son pouvoir d'achat collectif, l'Union négociera de meilleures conditions auprès de fournisseurs fiables de gaz naturel liquéfié. Ces mesures réunies pourraient générer des économies significatives : 45 milliards d'euros dès 2025, au moins 130 milliards chaque année à partir de 2030, et jusqu'à 260 milliards d'euros annuels à l'horizon 2040. En cumulé, les importations de combustibles fossiles pourraient coûter 2 500 milliards d'euros en moins d'ici là. Ces gains ne doivent pas s'échapper. Seule une mobilisation collective permettra d'atteindre cet objectif. L'Union européenne, les États membres, le secteur privé et les citoyens disposent des leviers nécessaires. En conjuguant les efforts, l'Europe peut tenir la promesse fondatrice : l'unité dans la diversité et l'ambition partagée. Près de 70 ans auparavant, Walter Hallstein, premier président de la Commission européenne, rappelait que « pour réussir cette grande entreprise, il ne suffit pas de mobiliser intelligence, imagination et détermination – la confiance et la volonté de tenir le cap importent davantage encore. » Ces mots conservent toute leur force. L'unité européenne a permis bien plus que la survie. Elle a porté la prospérité. De la Communauté du charbon et



**“ NOUS NE POUVONS PAS
Avoir une Europe plus forte
SANS une coopération
ÉNERGÉTIQUE RENFORCÉE.”**

DAN JORGENSEN, COMMISSION EUROPÉENNE

de l'acier à une communauté des énergies propres – éolien, solaire, géothermie. Les tranchées et le rideau de fer ont laissé place aux interconnexions, aux câbles et aux lignes à haute tension. Le moment est venu d'achever ce qui a été commencé il y a 70 ans. Le potentiel de l'Union de l'énergie attend encore son plein déploiement. L'attente ne constitue plus une option. ■

European Stability Mechanism

ESM



PIERRE GRAMEGNA

MÉCANISME EUROPÉEN DE STABILITÉ (MES)

LE MÉCANISME EUROPÉEN DE STABILITÉ : UN FILET DE SÉCURITÉ POUR LA ZONE EURO

VERSION ABRÉGÉE DE L'INTERVIEW ACCORDÉE PAR PIERRE GRAMEGNA, DIRECTEUR GÉNÉRAL DU MÉCANISME EUROPÉEN DE STABILITÉ (MES), À JÉRÔME BLOCH, LE 11 MARS 2025.

JÉRÔME BLOCH : AUJOURD'HUI, J'AI LE PLAISIR DE VISITER LE STUDIO DU MES POUR INTERVIEWER PIERRE GRAMEGNA. MERCI DE ME RECEVOIR.

Pierre Gramegna : Ravi de vous revoir, Jérôme. C'est un plaisir.

J.B. : LE PLAISIR EST PARTAGÉ. LE MES SE SITUE À KIRCHBERG, SON NOM PARLE À TOUS – MÉCANISME EUROPÉEN DE STABILITÉ. LE THÈME DE LA STABILITÉ SUSCITE DÉSDORMAIS UNE FORTE ATTENTION. UNE PRÉSENTATION SUCCINCTE DU MES ?

P.G. : Bien sûr. Le siège du MES se trouve au Luxembourg –

plus précisément à Kirchberg, derrière Auchan. Des personnes l'associent encore à Bruxelles, sans doute à cause de mes fréquents déplacements pour les réunions de l'Eurogroupe et de l'Ecofin. Pourtant, la base opérationnelle se situe ici. Le MES a émergé lors de la grande crise financière. En 2010, le Fonds européen de stabilité financière (FESF) s'est mis en place comme structure temporaire, lui aussi au Luxembourg. Le cadre juridique local, la performance du centre financier, ainsi que la notation AAA du pays ont motivé ce choix. Lors du lancement de l'euro en 1999 et de l'introduction des billets en 2002, un élément manquait : un prêteur en dernier ressort. D'où la création du MES en 2012. Le dispositif regroupe aujourd'hui vingt États membres. Une adhésion de la Bulgarie à la zone euro et une ratification du traité porteraient ce chiffre à 21.

www.andyluxembourg.com/pierregramegna2025

Retrouvez l'interview online





J.B. : QUELLE MÉTHODE PERMET D'ALIMENTER CE FONDS ?

P.G. : Le MES fonctionne selon un modèle unique. Contrairement au FMI, actif à l'échelle mondiale, les vingt pays membres ont souscrit plus de 700 milliards d'euros de capital, dont 81 milliards versés. Ces ressources font l'objet d'une gestion quotidienne. Cette base permet d'emprunter jusqu'à 500 milliards d'euros sur les marchés, grâce à la notation AAA. Lorsqu'un pays perd l'accès au financement classique, une intervention devient possible via des prêts à taux réduits. Ce filet de sécurité dispose d'une puissance considérable.

J.B. : UNE SORTE DE CAISSE COMMUNE. MUTUALISER LES RESSOURCES AMÉLIORE LES CONDITIONS D'EMPRUNT.

P.G. : Exactement. Meilleur accès, meilleurs taux.

J.B. : UN ARTICLE MENTIONNE RÉCEMMENT LA POSSIBILITÉ D'UTILISER LES AVOIRS RUSSES GELÉS – ENVIRON 230 MILLIARDS D'EUROS. UN CITOYEN POURRAIT PERCEVOIR CETTE MESURE COMME EXTRÊME. QUELS SCÉNARIOS D'INSTABILITÉ MONÉTAIRE PARAISSENT PLAUSIBLES SELON VOUS ? UN RECOURS D'URGENCE SEMBLE-T-IL PROCHE ?

P.G. : Le MES découle d'une crise sévère. Pourtant, l'instabilité ne découle pas exclusivement de chocs financiers. Pendant

la pandémie, les confinements ont produit des conséquences économiques profondes. Ce genre d'événements génère également des déséquilibres. L'environnement géopolitique actuel repose sur une fragmentation croissante. La guerre en Ukraine engendre un impact tragique, mais aussi profondément déstabilisant. Le risque augmente. La vigilance reste de mise.

J.B. : LES RAPPORTS DRAGHI ET LETTA INTRODUISENT DES PISTES STRATÉGIQUES. UNE LEVÉE DE FONDS ANTICIPÉE FAIT-ELLE PARTIE DES OPTIONS ENVISAGEABLES ?

P.G. : Le MES fonctionne comme une assurance. Son utilité prend sens en période de crise, mais sa présence reste essentielle même sans événement dramatique. Le rôle stabilisateur du MES s'exerce en période calme ou tendue. Dans le passé, des programmes classiques ont soutenu certains pays, comme la Grèce. D'autres instruments existent : les lignes de crédit de précaution, pensées pour une activation rapide et des conditions allégées. Ces dispositifs visent l'anticipation. Le FMI propose des outils similaires, rarement utilisés.

J.B. : DONC, VOUS MISEZ SUR L'ANTICIPATION ? AGIR AVANT LE DÉCLÈCHEMENT D'UNE CRISE ?

P.G. : Exactement. L'analyse couvre toute la zone euro. Les risques géopolitiques restent évidents. Deux autres menaces, à plus long

“LE MES FONCTIONNE COMME UNE ASSURANCE. VOUS ÊTES HEUREUX DE L'AVOIR, MÊME QUAND VOTRE MAISON NE BRÛLE PAS.”

PIERRE GRAMEGNA, DIRECTEUR GÉNÉRAL, ESM

terme, ne reçoivent pas toujours l'attention financière nécessaire : le changement climatique et la démographie. Le climat affecte les assurances, les valorisations, la stabilité. Les incendies en Californie, les inondations à Valence traduisent ces réalités. Pas uniquement des défis environnementaux. Côté démographique, la population active européenne recule. Actuellement, trois actifs soutiennent un retraité. En 2050, le ratio passera à deux. Ce déséquilibre présente un défi majeur.

J.B. : AUTRE FACTEUR : LA VOLATILITÉ. IL Y A QUELQUES ANNÉES, LES ARMES FIGURAIENT HORS CRITÈRES ESG. AUJOURD'HUI, CE REGARD ÉVOLUE. LE PÉTROLE RETROUVE UNE PLACE CENTRALE. MÊME LE DÉVELOPPEMENT DES VOITURES ÉLECTRIQUES SUBIT UN RALENTISSEMENT. ET LA FRAGMENTATION POLITIQUE EN EUROPE ?

P.G. : L'Europe a connu de

nombreuses crises. Chaque épreuve a permis un renforcement. La Banque centrale européenne a déployé une politique monétaire souple et des outils inédits. Pendant la pandémie, l'UE a instauré le fonds Next Generation EU. Toutefois, les courants extrêmes – à gauche comme à droite – compliquent une réponse européenne unifiée. Une meilleure communication reste indispensable. La solidarité exige un engagement actif. La démocratie permet la divergence d'opinions, ce qui implique une responsabilisation accrue sur le plan du discours public.

J.B. : VENONS-EN AU RAPPORT DRAGHI. IL ÉVOQUE UN INVESTISSEMENT DE 800 MILLIARDS D'EUROS PAR AN. COMMENT FINANCER UNE TELLE AMBITION ?

P.G. : Le rapport alerte sur la perte de compétitivité européenne. En dix ans, le PIB des États-Unis a crû de près de 30 %, contre seulement 17 % pour l'Union. Cette tendance inquiète. Parmi les 800 milliards nécessaires, la majorité devra provenir du secteur privé. Toutefois, 20 à 25 % du montant nécessiteront une mobilisation publique. Cet objectif se heurte à des marges budgétaires limitées dans de nombreux pays. Le nouveau pacte de stabilité et de croissance introduit une souplesse accrue pour l'investissement. La « boussole pour la compétitivité » publiée par la Commission européenne va également dans ce sens.

J.B. : D'APRÈS SERGE ALEGREZZA, LA COMPÉTITIVITÉ DU LUXEMBOURG CONNAÎT UN REcul, CONTRAIREMENT À CELLE DE L'EUROPE. ET SELON LE PDG DE MICHELIN, LA FRANCE REPRÉSENTERAIT LE LIEU LE PLUS DIFFICILE AU MONDE POUR Y OPÉRER.

P.G. : Le recul du Luxembourg s'explique par la forte part des services dans son économie, en particulier la finance, fragilisée par la pandémie et les taux très bas. Une reprise s'observe déjà, notamment dans ce secteur. Une amélioration mécanique semble en cours. Si l'on compare le Luxembourg à la France, ce que disait le PDG de Michelin, c'est que la part non salariale des rémunérations – c'est-à-dire les cotisations pour la santé, les retraites et autres charges sociales prélevées sur les salaires – est extrêmement élevée. Ce n'est pas le cas au Luxembourg. En gros, en France, un entrepreneur doit payer plus du double, et l'employé ne reçoit que la moitié. Cela nuit à la compétitivité. Mais le modèle danois, par exemple, montre qu'un haut niveau de protection sociale et une forte productivité peuvent coexister.

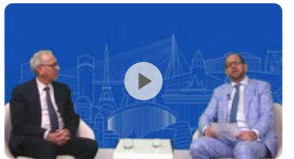
J.B. : DERNIER POINT : LE RAPPORT LETTA ET L'UNION DES MARCHÉS DE CAPITAUX. MENACE OU OPPORTUNITÉ POUR LE LUXEMBOURG ?

P.G. : Ce rapport offre une vision claire du marché unique. Son titre, « Bien plus qu'un marché », annonce la

couleur. Le marché unique représente l'une des réussites majeures de l'Union européenne, mais nécessite une mise à jour. Une lecture avec les yeux de 2025 s'impose, en prenant en compte les obstacles économiques et réglementaires actuels, parfois sophistiqués. La suppression des barrières internes renforce la croissance dans tous les États membres, y compris le Luxembourg. Les entreprises y gagnent en échelle. Les sociétés américaines bénéficient d'un marché domestique intégré ; l'Europe mérite une approche similaire. Selon le FMI, une réduction de 10 % des obstacles internes pourrait accroître le PIB de 7 %. Ce levier s'avère considérable. Alors que les États-Unis instaurent des droits de douane, un renforcement du commerce intra-européen semble crucial. Enrico Letta propose également une mobilisation du MES via une ligne de crédit de précaution afin d'aider les pays confrontés aux exigences de dépenses de défense de l'OTAN. Une idée intéressante, qui mérite une étude collective. Le MES se tient prêt à contribuer.

J.B. : EN GUISE DE CONCLUSION, RETOUR SYMBOLIQUE À SCHENGEN, POINT DE DÉPART DE CETTE CONSTRUCTION EUROPÉENNE. ESPOIR QUE LE LUXEMBOURG CONTINUE D'AGIR COMME CATALYSEUR ENTRE LA FRANCE ET L'ALLEMAGNE, POUR PORTER LES GRANDES IDÉES.

P.G. : Ce fut un plaisir. Merci, Jérôme. ■



SAM TANSON
DÉI GRÉNG

INVESTIR DANS L'AVENIR

AYANT DIRIGÉ LES PORTEFEUILLES DE LA CULTURE, DU LOGEMENT ET DE LA JUSTICE AU SEIN DU PRÉCÉDENT GOUVERNEMENT, SAM TANSON FAIT DÉSORMAIS SON RETOUR À LA CHAMBRE DES DÉPUTÉS. ELLE AFFIRME QUE LE PARTI ÉCOLOGISTE MAINTIENDRA LA PRIORITÉ DONNÉE À LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT ET À LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE, TOUT EN AGISSANT POUR UNE MEILLEURE RÉPARTITION DES RICHESSES AFIN DE RÉDUIRE LA PAUVRETÉ ET DE RENFORCER LA COHÉSION SOCIALE. INTERVIEW.

QUEL EST LE PROGRAMME DES VERTS AU LUXEMBOURG AUJOURD'HUI ?

De nombreux défis se dressent au Luxembourg, mais la protection de l'environnement et la lutte contre le changement climatique demeurent la priorité absolue. Même si des enjeux internationaux, comme la guerre en Ukraine ou les tensions économiques globales, dominent les débats actuels, la responsabilité envers les générations futures ne peut disparaître de l'agenda politique. La justice sociale reste

également fondamentale – malgré un haut niveau de richesse, la pauvreté persiste au Luxembourg. Une meilleure répartition des ressources contribuera à renforcer la cohésion sociale. Une économie durable représente un levier essentiel pour atteindre ces objectifs. La politique énergétique a constitué un axe central durant les cinq dernières années : la part des énergies renouvelables dans la consommation totale progresse. Toutefois, les efforts doivent s'intensifier. Le développement et la protection de la nature nécessitent un équilibre. Les espaces naturels jouent un rôle majeur pour le bien-être collectif, et aucun projet de développement ne devrait compromettre leur intégrité.

COMPTE TENU DU RÉCENT REcul DES RÉGLEMENTATIONS EUROPÉENNES EN MATIÈRE DE DURABILITÉ, PENSEZ-VOUS QUE LES POLITIQUES ÉCOLOGIQUES AIENT ÉTÉ TROP AGRESSIVES ?

Une situation à double tranchant se dessine. Certaines industries dénoncent une régulation excessive, mais de grandes entreprises, telles que Ferrero, défendent la continuité des engagements en matière de durabilité. Par ailleurs, les

mouvements populistes de droite s'opposent fermement aux règles environnementales. En réaction, plusieurs partis centristes réduisent leurs ambitions. Pourtant, la crise écologique ne connaît aucun répit. Un exemple concret : la directive européenne sur le devoir de vigilance vise à garantir des normes éthiques dans la production. En détricotant ces cadres, le risque de conséquences durables augmente fortement. Néanmoins, éviter les erreurs du passé demeure essentiel. Stopper les investissements dans l'avenir du pays affaiblirait durablement sa capacité à répondre aux besoins futurs. Le débat sur les infrastructures illustre cette tension. Qu'il s'agisse de mobilité,

de santé, d'éducation ou de climat, ces investissements s'imposent malgré les contraintes. La conviction persiste : maintenir ces efforts reste indispensable.

ALORS QUE 48 % DE LA POPULATION LUXEMBOURGEOISE N'A PAS LA NATIONALITÉ, LES DÉBATS PARLEMENTAIRES SONT PUBLIÉS UNIQUEMENT EN LUXEMBOURGEOIS. CELA DEVRAIT-IL CHANGER ? ET L'ACCÈS À L'INFORMATION DEVRAIT-IL ÊTRE AMÉLIORÉ ?

Autrefois, les débats parlementaires s'exprimaient en français. Le passage au luxembourgeois a marqué une avancée importante.

Une amélioration de l'accessibilité s'impose malgré tout. Plusieurs médias diffusent déjà du contenu multilingue, et la traduction automatique par intelligence artificielle pourrait renforcer cette dynamique. La transparence, par ailleurs, représente un pilier essentiel pour le Luxembourg. Toutefois, certaines zones demeurent opaques, malgré une législation garantissant l'accès aux documents publics. Des outils parlementaires existent pour effectuer ces demandes, mais une réévaluation des politiques en vigueur permettra d'en garantir la pertinence. En politique, cultiver une culture de reconnaissance des erreurs et de correction constitue une exigence démocratique. ■

www.andyaluxembourg.com/samtanson

Retrouvez l'interview online



“ NOUS NE REFERONS PAS L'ERREUR D'ARRÊTER D'INVESTIR DANS L'AVENIR DU PAYS.”

SAM TANSON, DÉPUTÉE, DÉI GRÉNG

SVEN CLEMENT
PIRATE

LE GOUVERNEMENT SERA-T-IL UN JOUR TRANSPARENT ?



LA TRANSPARENCE EST ESSENTIELLE POUR TENIR LES POLITICIENS RESPONSABLES, MAIS SA MISE EN ŒUVRE DEMEURE PARTICULIÈREMENT COMPLEXE. SVEN CLEMENT, DÉPUTÉ ET COFONDATEUR DU PARTI PIRATE, A PARTAGÉ SA VISION DE CE COMBAT PERMANENT.

LE DÉFI DE LA CROISSANCE POLITIQUE

Depuis sa fondation en 2009, le Parti Pirate défend l'accès libre à l'information au Luxembourg. Le mouvement a progressé, remportant vingt sièges aux élections communales et trois mandats lors des dernières législatives, avec 6,7 % des suffrages exprimés. Toutefois, des divisions internes ont affaibli la structure après ces élections : un député et plusieurs représentants locaux ont quitté la formation. Pour Sven Clement, cette crise interne découle d'une volonté sincère d'améliorer la gouvernance. « Les partis politiques nécessitent

d'avantage de figures visibles », souligne-t-il. « L'objectif consistait donc à élargir la direction, renforcer la gouvernance et mieux représenter la population. » Cette ouverture a cependant attiré des profils en décalage avec les valeurs du mouvement. « Ceux qui rejoignent un parti uniquement dans l'espoir d'une élection abandonnent dès que les vents tournent. »

LE DÉFI DE LA TRANSPARENCE

Les bonnes intentions ont déjà entraîné des complications dans le passé. Le Parti Pirate s'est retrouvé au cœur d'une controverse liée à une application d'apprentissage du luxembourgeois destinée aux réfugiés. Malgré cela, Clement reste attaché à ses convictions : il a engagé des démarches juridiques contre le gouvernement pour forcer la publication de données sur les marchés publics. À ses yeux, des obstacles structurels freinent la transparence, notamment l'absence de définition claire

d'un parti politique dans le droit luxembourgeois. « La question centrale reste ignorée : qui représente quoi, et au nom de qui agit un parti ? » déclare-t-il. « Sans réponse à cette question, la transparence restera hors de portée. » Il milite également pour une publication obligatoire des dons politiques. D'autres pays imposent déjà cette pratique. Le Luxembourg pourrait suivre cet exemple.

LUTTE POUR LE BUDGET

Le combat de Clement se poursuit jusque dans les moments les plus emblématiques de la vie institutionnelle. « Les débats budgétaires au Luxembourg relèvent de la mascarade », déplore-t-il. « Le budget se présente avec de beaux discours, puis un débat express de huit heures suffit pour trancher sur plusieurs milliards d'euros. » Pour instaurer une véritable responsabilisation du pouvoir exécutif, le parlement requiert des compétences renforcées et des

“ NOUS DEVRIONS ACCÉLÉRER LES RÉFORMES POUR RENDRE LE PARLEMENT PLUS TRANSPARENT, MAIS NOUS EN SOMMES ENCORE TRÈS, TRÈS LOIN. ”

SVEN CLEMENT, PARTI PIRATE

leviers concrets sur le processus budgétaire. Clement défend également l'idée de sous-titrer automatiquement les réunions de commissions. Certains élus s'opposent à cette proposition, critiquant l'imprécision des sous-titres générés automatiquement. Mais selon lui, une version imparfaite vaut mieux qu'une absence totale d'information. Certaines avancées ont déjà vu le jour grâce à ses initiatives, notamment la mise à disposition des votes parlementaires en open data. Pourtant, de nombreuses zones d'ombre subsistent. Et le combat continue. ■





JEAN-CLAUDE HOLLERICH
CARDINAL, ARCHEVÊQUE DU LUXEMBOURG

DIALOGUE, FOI ET RENOUVEAU DANS UNE SOCIÉTÉ EN MUTATION

JEAN-CLAUDE HOLLERICH, CARDINAL DEPUIS 2019 ET ARCHEVÊQUE DE LUXEMBOURG DEPUIS 2011, ÉVOQUE LES MUTATIONS DE L'ÉGLISE LUXEMBOURGEOISE, SES LIENS HISTORIQUES AVEC ROME ET LES DÉFIS CONTEMPORAINS.

COMMENT S'EXPLIQUE LA RELATION PRIVILÉGIÉE ENTRE LE LUXEMBOURG ET LE SAINT-SIÈGE ?

L'histoire ecclésiastique du Luxembourg s'ancre dans une structure unique : absence de province ecclésiastique, lien direct avec Rome. Ce lien direct offre une proximité rare avec le Saint-Siège, renforcée par la reconnaissance formelle de l'indépendance ecclésiale luxembourgeoise par ce dernier. Historiquement, le territoire dépendait de diocèses étrangers, de Namur à Metz, avant d'obtenir son autonomie. Ce positionnement singulier alimente un dialogue constant entre le gouvernement et le Vatican. Ces échanges dépassent les clivages politiques, comme en témoignent les relations suivies avec des ministres étrangers au CSV. Le Saint-Siège partage avec le Luxembourg une même volonté de promouvoir le multilatéralisme et les droits de l'homme. Cette relation s'est concrétisée par la visite du Pape en octobre dernier. La monarchie luxembourgeoise a également contribué à ancrer le catholicisme : un contrat de mariage stipulait que les filles seraient catholiques, les fils protestants – Guillaume IV n'ayant eu que des filles, la monarchie a basculé vers le catholicisme. Cette continuité entre histoire politique et religieuse explique la profondeur des liens actuels.

QUEL IMPACT LA MODERNITÉ A-T-ELLE EU SUR LA VIE RELIGIEUSE AU LUXEMBOURG ?

La sécularisation se manifeste dans les chiffres : baisse des baptêmes, recul des pratiquants. Mais ces données méritent nuance. De nombreuses familles, notamment portugaises, célèbrent les sacrements à l'étranger. Les statistiques omettent donc une part significative de la réalité. De plus, beaucoup de baptisés ne vivent pas leur foi, tandis que d'autres, non comptabilisés, pratiquent activement. Ce double mouvement brouille la perception du catholicisme au Luxembourg. Dans certaines paroisses, la pratique s'efface, mais ailleurs, elle explose : les communautés anglophones, lusophones ou polonaises remplissent les églises. La messe anglophone à Bel Air affiche complet chaque dimanche. Cette vitalité prouve que la foi trouve de nouvelles formes d'expression. La séparation de l'Église et de l'État, avec la fin de la dotation publique, a réorganisé les finances de l'archevêché. Le mythe d'une Église riche ne résiste pas aux chiffres : déficits croissants, recours aux revenus immobiliers pour assurer les salaires, publication annuelle des comptes. Cette transparence vise à rompre avec les fantasmes hérités d'une époque où l'influence de l'Église, notamment via le CSV ou les médias, était bien plus forte.

COMMENT ENVISAGER L'AVENIR DE LA FOI ET DE LA PLACE DE L'ÉGLISE DANS UNE SOCIÉTÉ PLURALISTE ?

Le renouveau religieux prend forme à travers une foi choisie, non plus héritée. Les jeunes adultes, souvent issus de milieux divers, redécouvrent une spiritualité libre, consciente et engageante. Ce phénomène rappelle



les débuts du christianisme. En parallèle, une inquiétude grandit sur la neutralité réelle de l'État. Des jeunes catholiques témoignent de moqueries subies à l'école. Le déficit de culture religieuse devient criant. À l'Octave, beaucoup d'élèves ignorent qui est Marie. Cette méconnaissance appauvrit la compréhension de l'art, de la littérature ou de la musique européenne. Le rôle de l'Église dépasse donc le seul cadre spirituel. Elle participe à l'intégration sociale dans un pays où la population a doublé en cinquante-cinq ans. Pourtant, certains continuent d'associer l'archevêque à une toute-puissance dépassée. La gouvernance actuelle repose sur des équilibres et des responsabilités partagées. Redonner au débat public son exigence de respect mutuel et d'écoute véritable devient essentiel pour préserver la démocratie. Dans ce contexte, la foi demeure un repère et un ferment de dialogue. ■

“ LE RENOUVEAU RELIGIEUX PREND FORME À TRAVERS UNE FOI CHOISIE, NON PLUS HÉRITÉE.”

JEAN-CLAUDE HOLLERICH, CARDINAL, ARCHEVÊQUE DU LUXEMBOURG



STEVEN CURFS
ALCO

LA CSSF INTRODUIT UNE NOUVELLE FLEXIBILITÉ DANS LA DUE DILIGENCE DES ACTIFS

LE DOCUMENT DE FAQ PUBLIÉ PAR LA CSSF EN DÉCEMBRE DERNIER PRÉSENTE UNE APPROCHE PLUS PRAGMATIQUE ET ADAPTABLE DE LA DUE DILIGENCE SUR LES ACTIFS PAR LES ENTITÉS LUXEMBOURGEOISES, SELON STEVEN CURFS, DIRIGEANT CHEZ ENGELWOOD ASSET MANAGEMENT ET CONSEILLER DE L'ASSOCIATION DES COMPLIANCE OFFICERS DU LUXEMBOURG.

QUEL EST LE FONDEMENT DE LA DUE DILIGENCE SUR LES ACTIFS AU LUXEMBOURG ?

Les entités régulées au Luxembourg appliquent des exigences rigoureuses en matière de due diligence sur les actifs, conformément à la loi du 12 novembre 2004 relative à la lutte contre le blanchiment d'argent et au règlement CSSF n°12-02. Cette loi, socle du cadre LCB luxembourgeois, impose aux sociétés

d'investissement et institutions financières la mise en œuvre de contrôles robustes. Le règlement demande aux professionnels d'évaluer et de surveiller en continu les risques liés aux clients ainsi qu'aux actifs d'investissement, afin de réduire l'utilisation abusive des services financiers à des fins criminelles. Toutefois, le document de questions fréquentes publié le 13 décembre dernier – en cohérence avec les principes des lignes directrices de l'ALFI de mai 2021 – introduit une large flexibilité dans la mise en œuvre de la due diligence, en faveur d'une stratégie de conformité plus pragmatique.

COMMENT LES FAQ DE LA CSSF METTENT-ELLES EN AVANT UNE APPROCHE FONDÉE SUR LES RISQUES ?

Les principes fondamentaux de conformité LCB restent pleinement respectés. Les FAQ reconnaissent



néanmoins la nécessité d'adopter une approche proportionnée, alignée sur le niveau de risque, plutôt que d'imposer des exigences uniformes. Les actifs à haut risque, par exemple ceux associés à des personnes politiquement exposées ou à des juridictions présentant des carences en matière de LCB, demeurent soumis à un contrôle renforcé. Les actifs à faible risque peuvent bénéficier d'un traitement simplifié, à condition de justifier cette approche par des documents adaptés. Les institutions adaptent l'intensité et la fréquence des

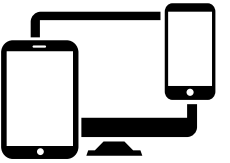
procédures de vérification en fonction du profil de risque des actifs, ce qui favorise une meilleure allocation des ressources. Les FAQ précisent également que la surveillance continue n'implique pas obligatoirement une revue périodique de toutes les classes d'actifs. Cette flexibilité encourage l'usage d'outils de surveillance automatisés, d'analyses basées sur le machine learning, ainsi que le recours à des cellules de renseignement financier ou à des prestataires externes pour la détection des risques.

“LES FAQ TRADUISENT LA VOLONTÉ DE LA CSSF D'INSTAURER UN CADRE LCB EFFICACE ET PRAGMATIQUE, RENFORÇANT LA PLACE FINANCIÈRE LUXEMBOURGEOISE.”

STEVEN CURFS, ALCO

COMMENT LES EXIGENCES DE DUE DILIGENCE TIENNENT-ELLES D'AVANTAGE COMPTE DE LA PROPORTIONNALITÉ ?

La CSSF favorise une approche proportionnée en autorisant l'utilisation d'évaluations de risques internes existantes à la place de rapports indépendants pour chaque actif. Les exigences documentaires sont assouplies pour les actifs à faible risque. Cette orientation soutient aussi l'intégration de solutions numériques et regtech dans les processus de conformité. Ce cadre plus souple permet une mobilisation plus efficace des ressources et un alignement des mécanismes de due diligence avec d'autres pratiques du secteur financier intégrant l'intelligence artificielle. En lien avec les lignes directrices de l'ALFI, les FAQ illustrent l'engagement de la CSSF pour un régime LCB à la fois rigoureux et adapté aux réalités du terrain. ■



LUC NEUBERG ET MICHAEL DERWAEEL
ALRIM

REDÉFINIR LA CULTURE DU RISQUE AU LUXEMBOURG

⬇ Luc Neuberg, président du conseil d'administration.



LUC NEUBERG, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, ET MICHAEL DERWAEEL, ADMINISTRATEUR, EXPLIQUENT COMMENT LES RISQUES GLOBAUX ET TRANSVERSAUX, DES TENSIONS GÉOPOLITIQUES AU CHANGEMENT CLIMATIQUE, ORIENTENT LES PRIORITÉS DES PROFESSIONNELS DE LA GESTION DES INVESTISSEMENTS ET DES RISQUES AU LUXEMBOURG.

COMMENT ALRIM SOUTIEN-ELLE L'INDUSTRIE LUXEMBOURGEOISE DE LA GESTION DES RISQUES ?

Lors de sa création en 1997, ALRIM se concentrait sur la gestion des risques, domaine alors réservé aux spécialistes de la finance quantitative. L'environnement réglementaire a évolué, tout comme l'interconnexion croissante des économies, modifiant progressivement le profil du gestionnaire des risques. Aujourd'hui, cette fonction exige la capacité de transcrire des problématiques économiques complexes en impacts préventifs

“ AUJOURD'HUI, CETTE FONCTION EXIGE LA CAPACITÉ DE TRADUIRE DES PROBLÉMATIQUES ÉCONOMIQUES COMPLEXES EN IMPACTS PRÉVENTIFS SUR LES MARCHÉS, SOUS CONDITIONS NORMALES MAIS ÉGALEMENT STRESSÉES.”

sur les marchés, sous conditions normales mais également stressées. ALRIM a pour mission de soutenir les professionnels face à ces défis concrets : effets des droits de douane américains sur les prix des instruments financiers, évaluation des niveaux de valorisation des entreprises sur les marchés publics et privés, ou encore implications du développement accéléré de l'intelligence artificielle et de technologies comme DeepSeek. L'association propose une plateforme d'échanges entre les secteurs de la gestion d'actifs, bancaire et assurance. Ses conférences d'envergure complètent les réunions de type atelier (“Risk Talks”) et les formations proposées par la Risk Academy.

À QUEL PUBLIC S'ADRESSE LA RISK ACADEMY ?

Fruit d'un partenariat avec Global Fund Risk (GFR), la Risk Academy accueille tous les professionnels désireux de développer leurs compétences et leur culture du risque. Elle s'adresse en priorité

⬇ Michael Derwael, administrateur.



aux gestionnaires de risques, aux dirigeants de sociétés d'investissements ainsi qu'aux acteurs des secteurs de l'industrie. Les formations portent sur les principaux types de risques : marché, liquidité, crédit et contrepartie, opérationnel, durabilité. Tous les cours sont élaborés au Luxembourg. Les inscriptions sont ouvertes sur le site : <https://www.globalfundrisk.org/courses>.

QUELS SONT LES PROJETS D'ALRIM POUR 2025 ?

ALRIM prépare une nouvelle identité visuelle, avec davantage de visibilité sur LinkedIn, un site

web modernisé et un nouveau logo. Parmi les événements récemment organisés : une conférence conjointe sur la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme le 30 avril 2025, la conférence européenne ALFI – ALRIM sur la gestion des risques le 12 juin 2025, ainsi qu'un événement bancaire en fin d'année. Le programme de formation lancé en avril par la Risk Academy continue de s'enrichir, avec l'appui d'experts académiques et réglementaires. Dans un agenda global et cohérent, ALRIM se positionne comme acteur de référence pour accompagner ses membres dans un environnement instable et riche en opportunités. ■



MICHEL RECKINGER
UEL

RELANCER LA MÉCANIQUE ÉCONOMIQUE

MICHEL RECKINGER, PDG DE L'ENTREPRISE FAMILIALE ALFRED RECKINGER ET PRÉSIDENT DE L'UNION DES ENTREPRISES LUXEMBOURGEOISES (UEL), DÉCRYPTE LES FAILLES DU MODÈLE ÉCONOMIQUE ACTUEL ET APPELLE À UNE RÉFORME URGENTE.

QUEL EST LE RÔLE DE L'UEL DANS LE PAYSAGE ÉCONOMIQUE ?

L'UEL regroupe les principales fédérations et chambres professionnelles du pays – Chambre de Commerce, Chambre des Métiers, ABBL, ACA, FEDIL, entre autres – pour traiter des dossiers transversaux tels que le droit du travail, la fiscalité et la sécurité sociale. Nous ne nous substituons pas aux fédérations sectorielles, mais nous mutualisons l'expertise sur les sujets qui concernent l'ensemble de l'économie réelle. Par exemple, sur le logement, sujet par essence transversal, nous avons joué un rôle de coordinateur entre les positions des différents membres, sans imposer une ligne directrice unique. Notre équipe, composée d'une vingtaine de personnes, se concentre exclusivement sur ces trois grands axes. Nous ne cherchons pas à imposer une vision sectorielle, mais à organiser le dialogue et à structurer les propositions avec clarté. Lorsqu'une problématique dépasse un secteur, l'UEL devient l'interlocuteur principal face aux pouvoirs publics. Ce rôle de coordination, essentiel dans un écosystème fragmenté, permet de parler d'une seule voix sur les sujets fondamentaux.

COMMENT ANALYSEZ-VOUS LA SITUATION ÉCONOMIQUE ACTUELLE ?

Le modèle économique luxembourgeois repose sur une

croissance annuelle minimale de trois à cinq pour cent. Or, sur les cinq dernières années, trois ont été marquées par une récession. Cela signifie concrètement que les fondamentaux ne tiennent plus. L'emploi stagne, les caisses de pension vont vers un déficit structurel, et les équilibres sociaux deviennent fragiles. Ce que nous disons depuis des mois est simple : la croissance n'est plus au rendez-vous, et il faut relancer la mécanique. Nous analysons les chiffres de la STATEC, de l'OCDE et de Bruxelles ; ils montrent tous la même tendance. Sans relance, c'est tout notre modèle de solidarité qui risque de se fissurer. Il faut oser le dire : notre économie ne fonctionne plus comme avant, et faire semblant de ne pas voir la réalité empêche toute réforme. L'objectif n'est pas d'annoncer une catastrophe, mais de réveiller une conscience collective. La réforme est indispensable, sinon les conséquences seront irréversibles. Le consensus national ne doit pas devenir un frein à l'action. Il faut du courage politique pour affronter les vrais enjeux.

QUELLES RÉFORMES SONT AUJOURD'HUI LES PLUS URGENTES ?

Trois chantiers s'imposent : la fiscalité, le droit du travail et la sécurité sociale. Sur les impôts, il est temps de revenir à la moyenne européenne. Le taux luxembourgeois reste trop élevé

“NOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE DEPUIS CINQ ANS NE FONCTIONNE PLUS.”

MICHEL RECKINGER, UEL

– plus de vingt-quatre pour cent – alors que l'image d'un paradis fiscal continue à fausser les perceptions. Une nouvelle baisse d'un point serait un signal fort. Concernant le droit du travail, l'absentéisme est devenu un fléau. Les statistiques sont claires : les lundis et vendredis sont surreprésentés. Il faut responsabiliser chacun. Une piste : que le salarié en arrêt assume une petite partie du coût, ou que les contrôles médicaux soient renforcés. Aujourd'hui, l'ANC manque cruellement de médecins contrôleurs. Enfin, la relation employeur-employé mérite d'être modernisée. Trop de rigidités empêchent une organisation fluide du travail : télétravail, aménagement des horaires, dialogue direct. Les lois actuelles datent d'une époque industrielle révolue. Il faut redonner de la souplesse sans remettre en cause les protections. L'économie a changé, les règles doivent suivre. L'enjeu est de taille : conserver notre compétitivité tout en assurant une protection sociale durable. ■

RENE BELTJENS
ALTER DOMUS

QUAND AGIR DEVIENT UN ATOUT



“MA VISION
DE L’AVENIR SE NOURRIT
DES LEÇONS DU PASSÉ.”

RENE BELTJENS, ALTER DOMUS

LA RÉUSSITE REPOSE SUR LA CAPACITÉ À AGIR VITE ET AVEC DÉTERMINATION. POUR RENE BELTJENS, PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE D’ALTER DOMUS, CE PRINCIPE S’APPLIQUE AUSSI BIEN AUX ÉTATS QU’AUX FONDS D’INVESTISSEMENT.

QU’EST-CE QUI DISTINGUE ALTER DOMUS EN TANT QU’ENTREPRISE ?

Notre activité se concentre sur les fonds d’investissement alternatifs, en particulier les fonds de private equity, les fonds immobiliers et les marchés de capitaux. Aucun fonds spéculatif n’entre dans notre périmètre. Cette spécialisation nous a permis d’occuper une niche claire en administrant non seulement les fonds eux-mêmes mais aussi les sociétés ad hoc utilisées dans les acquisitions. L’intégration verticale donne la possibilité de servir nos clients à plusieurs niveaux tout en gardant une orientation centrée. Ce positionnement a généré une forte croissance. L’an dernier, nous avons sécurisé un investissement de 5,3 milliards de dollars de la part de Sinwen, ce qui nous a valu d’être reconnus comme une licorne luxembourgeoise.

QUELLE EST VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE DANS CE DOMAINE ?

Nous avons commencé par l’administration des sociétés ad hoc. Très tôt, une décision stratégique, à la fois défensive et offensive,

nous a poussés à gérer également l’administration des fonds. Ce choix a ouvert la voie à un modèle vertical, nous permettant d’accompagner les mêmes clients à travers une chaîne de valeur étendue. Le moment choisi, en 2008-2009, s’est avéré décisif. Il aurait été possible d’attendre et d’observer l’évolution du marché, mais ce retard aurait probablement été fatal. Depuis, d’autres décisions ambitieuses ont été prises : implantation aux États-Unis en 2016-2017, rachat de Courtland dès l’année suivante. Une culture d’efficacité alimente cette dynamique : réunions courtes, ponctualité respectée, mise en œuvre rapide des décisions. C’est ce qui nous a permis de mener des opérations marquantes, comme l’investissement dans Easy Whiz, ensuite revendue à des concurrents et devenue client.

QUEL AVENIR POUR LA FINANCE AU LUXEMBOURG SELON VOUS ?

Ma vision de l’avenir se nourrit des leçons du passé. La Wallonie, ma région d’origine en Belgique, représentait un pôle d’innovation mondial il y a 150 ans. Les positions

“IL AURAIT ÉTÉ POSSIBLE
D’ATTENDRE. CE RETARD AURAIT
PROBABLEMENT ÉTÉ FATAL.”

RENE BELTJENS, ALTER DOMUS

dominantes ne durent jamais. Le Luxembourg offre aujourd’hui un cadre de vie exceptionnel, mais cela ne garantit rien pour les décennies à venir. Le rythme du changement s’accélère et seules des décisions fortes prises dès maintenant permettront d’assurer l’avenir du pays. Cela passe par une stratégie énergétique ambitieuse, à l’image de la révolution industrielle britannique. Aux États-Unis, des géants comme Google, Meta et Amazon investissent dans l’énergie nucléaire car l’intelligence artificielle accroît fortement la demande énergétique. Le Luxembourg devrait soutenir activement le développement de réacteurs nucléaires compacts afin de se doter de la capacité énergétique indispensable à la compétitivité mondiale. ■



MARC GIORGETTI

L'AVENIR EN CHANTIER

LUC FRIEDEN AVAIT FAIT DE LA RÉOLUTION DE LA CRISE IMMOBILIÈRE LUXEMBOURGEOISE SA PRIORITÉ EN 2024. PLUSIEURS MEETINGS PLUS TARD, LE PROBLÈME RESTE INTACT, LÉGÈREMENT ADOUCI PAR LA BAISSSE DES TAUX. UNE INTERVIEW DE MARC GIORGETTI.

www.andyaluxembourg.com/marcgiorgetti

Retrouvez l'interview online





COMMENT ANALYSEZ-VOUS LA SITUATION ACTUELLE ?

J’observe avec la perspective d’un entrepreneur de troisième génération. Pour mémoire, mon arrière-grand-oncle, Achille, a fait venir mon grand-père, Eustache, pour construire le bâtiment de l’Arbed, aujourd’hui occupé par la Spuerkeess, au 19, avenue de la Liberté. La situation actuelle est très complexe.

D’un côté, beaucoup de travaux d’infrastructure sont en cours – des hôpitaux, des voies ferroviaires, de grands bâtiments –, ce qui peut donner l’impression que tout va encore assez bien.

Mais du côté de la construction de logements, notre pays devrait livrer 5 000 unités par an – 6 400 selon la Fondation IDEA – or nous sommes actuellement sur une tendance qui tourne autour de 500. Chaque année, l’écart se creuse entre les besoins du pays et la réalité des chantiers. Gardez à l’esprit qu’une construction qui démarre maintenant sera livrée seulement en 2027.

Cela représente un problème majeur pour la croissance du Luxembourg, le logement des salariés, les systèmes de sécurité sociale et les retraites. Un sujet de grande actualité en ce moment...

QUELLES SOLUTIONS IDENTIFIEZ-VOUS ?

Cela ne devrait vraiment pas être pas compliqué : Si vous regardez les terrains de l’Etat, des communes, du Fonds du Kirchberg, du Fonds Belval ou les anciennes usines, vous découvrirez 3 millions de mètres carrés où nous pourrions rapidement construire avec des procédures



“LE LUXEMBOURG DOIT INNOVER DANS LE MÊME ESPRIT QUE LA LOI RAU À L’ÉPOQUE, PAR EXEMPLE.”

simplifiées. Je pense que nous avons besoin de mesures d’urgence pour débloquer ces chantiers avec des autorisations rapides. Ensuite, du côté des investisseurs,



nous devons rendre l’immobilier à nouveau plus attractif. Si vous achetez, par exemple, une action Apple et que vous la gardez six mois, vous ne payez pas de taxes sur la plus-value. Le Luxembourg doit innover dans ce domaine pour stimuler les investissements, dans le même esprit que la loi Rau à l’époque.

QUELS RISQUES IDENTIFIEZ-VOUS SI LA SITUATION DURE ?

Nous devrions obtenir un petit rebond avec la baisse des taux d’intérêt, mais d’une manière générale, je pense que nous devons réaliser que des réformes s’imposent pour nous adapter aux nouveaux modes de vie. En

2025, à Luxembourg-ville, 50% des gens occupent seuls un logement. 25% habitent à deux et 25% sont plus de deux. Or les réglementations actuelles visent toujours des logements de 80-90 m2 en moyenne par lotissement. Par exemple, si vous voulez faire un studio de 40 m2, vous devez compenser avec un appartement de 140 m2. La réalité du marché, c’est que les employés des BIG4, de Ferrero ou d’Amazon cherchent des surfaces plus petites. Et évidemment, nous devons augmenter la densité comme nous avons déjà été autorisés à le faire dans le passé, dans les quartiers où cela pourrait être permis de le faire (proche des axes routiers).

Le principal risque, c’est de rater la reprise ! Nous avons déjà perdu 10.000 des 60.000 employés du secteur du bâtiment en 3 ans. Quand le marché va reprendre, nous aurons du mal à retrouver rapidement la main-d’œuvre nécessaire.

COMMENT IMAGINEZ-VOUS LE LUXEMBOURG DANS UNE GÉNÉRATION ?

Pour savoir comment sera le Luxembourg, nous devons imaginer à quoi ressemblera l’Europe. Comment va-t-on unir 450 millions d’habitants dans le contexte économique et politique actuel ? Redynamiser l’économie européenne représente un grand défi après plusieurs décennies

passées essentiellement à produire des lois et des règlements. Nous profitons tous de la qualité de vie exceptionnelle offerte par le Luxembourg : les infrastructures scolaires, culturelles, sportives... la protection sociale, les transports en commun gratuits. Parfois je suis étonné quand j’entends tellement de personnes qui rouspètent. Cela dit, pour le futur je suis optimiste car les politiques menées semblent aller dans la bonne direction. Ce qui manque parfois - en politique comme dans le monde des affaires - c’est une vision très claire et le courage nécessaire pour mener à bien les efforts ou réformes qui s’imposent. Les médias ont également leur rôle à jouer. ■



SANDRINE DE VUYST
BANQUE RAIFFEISEN

S'ADAPTER AUX ATTENTES D'UN MONDE DURABLE ET DIGITAL

SANDRINE DE VUYST, MEMBRE DU COMITÉ DE DIRECTION DE BANQUE RAIFFEISEN, PRÉSENTE LES ACTIONS DE LA BANQUE POUR RÉPONDRE AUX ATTENTES DES CLIENTS DANS UN MONDE DE PLUS EN PLUS NUMÉRIQUE ET TOURNÉ VERS LA DURABILITÉ. ELLE MET EN AVANT L'APPROCHE CENTRÉE SUR LE CLIENT, ALLIANT INNOVATION DIGITALE ET ACCOMPAGNEMENT HUMAIN. ELLE PARTAGE ÉGALEMENT LA VISION DE LA BANQUE POUR LES CINQ PROCHAINES ANNÉES, AVEC UN ACCENT SUR LES SERVICES DIGITAUX, LES INITIATIVES DURABLES ET LA RELATION DE PROXIMITÉ. INTERVIEW.

POURRIEZ-VOUS PRÉSENTER BRIÈVEMENT BANQUE RAIFFEISEN ?

Banque Raiffeisen est une banque coopérative indépendante implantée au Luxembourg depuis de nombreuses années. En 2026, elle fêtera son centenaire, témoignage de son engagement envers ses clients et ses valeurs coopératives. Elle répond aux besoins des personnes qui vivent, travaillent ou développent une activité au Luxembourg, en proposant des solutions simples pour chaque étape clé de leur vie ou de leurs projets, via le canal de leur choix. Cette approche repose sur une relation durable et de confiance. La Banque adopte une démarche personnalisée et centrée sur le client, fidèle à ses valeurs de proximité. Grâce à un réseau d'agences réparties dans tout le pays et à ses trois Business Hub, elle propose un accompagnement sur mesure pour les besoins en financement, en investissement et en épargne, tant pour les particuliers que pour les clients privés et les entreprises. En tant que banque coopérative, Raiffeisen permet à ses clients de devenir membres et de bénéficier d'avantages exclusifs.

COMMENT LES BESOINS DE VOS CLIENTS ÉVOLUENT-ILS, ET COMMENT VOUS Y ADAPTEZ-VOUS ?

Les attentes des clients évoluent sous l'effet de la digitalisation,

des enjeux liés à la durabilité et de la nécessité de s'adapter à un environnement économique mouvant. Ils recherchent à la fois des solutions bancaires intuitives et digitales, ainsi que des conseils pour gérer une complexité croissante — avec l'exigence de rapidité et d'efficacité. La majorité des opérations quotidiennes passe désormais par des canaux numériques, que nous renforçons en continu par des options en libre-service, des paiements instantanés et une sécurité accrue. En parallèle, notre approche reste fortement centrée sur l'humain. Des conseillers dédiés proposent des solutions personnalisées, adaptées aux besoins spécifiques de chaque client, particulier ou entreprise. L'attente de réactivité constitue une priorité. C'est pourquoi nous améliorons en permanence nos délais de réponse et la mise en œuvre de nos solutions. Nous soutenons les initiatives durables via des financements ciblés et un accompagnement en investissement responsable. En restant centrés sur les besoins réels de nos clients, nos services répondent à leurs enjeux et ouvrent des opportunités.

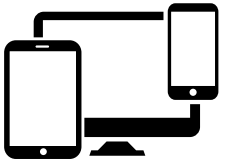
QUELLE EST LA VISION DE BANQUE RAIFFEISEN POUR LES 5 PROCHAINES ANNÉES ?

Dans les cinq années à venir, Banque Raiffeisen renforcera son rôle de partenaire de confiance,

“ LES CLIENTS RECHERCHENT À LA FOIS DES SOLUTIONS BANCAIRES DIGITALES ET INTUITIVES, AINSI QUE DES CONSEILS POUR FAIRE FACE À UNE COMPLEXITÉ CROISSANTE — AVEC UNE ATTENTE DE RAPIDITÉ ET D'EFFICACITÉ.”

SANDRINE DE VUYST, BANQUE RAIFFEISEN

en plaçant ses clients au cœur de ses priorités. Forte de son identité coopérative, elle proposera des solutions financières toujours plus personnalisées et accessibles, en phase avec l'évolution des attentes, tout en conservant une véritable relation de proximité. Dans un monde en pleine mutation, Banque Raiffeisen poursuivra ses investissements dans la digitalisation afin d'offrir une expérience fluide et moderne, sans renoncer à la qualité de l'accompagnement humain assuré par son réseau d'agences et de Business Hub. Par ailleurs, la banque intensifiera son engagement en faveur de la durabilité en proposant des produits et services responsables, et en soutenant les initiatives à impact positif pour la société et l'environnement. Cette vision reflète une ambition claire : innover tout en restant fidèle à ses valeurs. ■



JOHN PSAILA
DELOITTE LUXEMBOURG

DIRIGER AVEC LUCIDITÉ DANS UN MONDE QUI S'ACCÉLÈRE

JOHN PSAILA, CEO DE DELOITTE LUXEMBOURG, PARTAGE SA VISION DU LEADERSHIP STRATÉGIQUE, DE LA CONFIANCE RELATIONNELLE ET DE LA FORCE DU COLLECTIF DANS UN MONDE DOMINÉ PAR LA VITESSE, L'INCERTITUDE ET LA TRANSFORMATION TECHNOLOGIQUE.

COMMENT DÉFINIR LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE DANS UN MONDE OÙ TOUT VA TRÈS VITE ?

La question tombe à point nommé. On confond souvent leadership et réussite, comme si avancer rapidement équivalait à progresser. Mon approche diffère : se mouvoir sans cap mène rarement à quelque chose de durable. Pour moi, diriger signifie choisir le bon moment, poser une intention claire, exercer un jugement solide. Réfléchir profondément commence par identifier ce qui compte vraiment. Aujourd'hui, nous sommes submergés par les données, les sollicitations constantes et la pression de réagir instantanément. Le leadership stratégique consiste à créer un espace pour réfléchir, poser de meilleures questions et prendre

des décisions qui tiennent dans le temps. La technologie a bouleversé notre manière de travailler, mais pas notre responsabilité de penser clairement et agir sciemment. Chez Deloitte, nous accueillons l'innovation quand elle sert un objectif. Nous encourageons le dialogue, nous privilégions les décisions qui façonnent l'avenir plutôt que celles qui nourrissent l'instant. L'œuvre qui perdure n'est jamais urgente : Elle est réfléchie, partagée et ancrée dans la clarté. C'est ainsi que nous avançons en toute confiance.

COMMENT ENTRETENIR DES RELATIONS SOLIDES DANS UN ENVIRONNEMENT ULTRA-CONNECTÉ ?

Les liens forts exigent du temps. Ils ne se créent pas par des



transactions mais se construisent dans la confiance. En interne, cela signifie faire preuve de constance, savoir écouter vraiment et tenir ses



engagements, sans qu'on ait besoin de le demander. Les détails, révèlent l'essentiel. Avec les clients ou les associées, la dynamique reste la même. Ce que les gens retiennent, c'est la manière dont on les traite. Ils perçoivent si l'on saisit ce qui compte pour eux, si l'on reste pleinement engagé, même sous pression. Les compétences techniques sont une base. La confiance naît de l'attention. La technologie accélère les interactions et optimise les process, mais elle ne crée pas de sens. Seuls les humains y parviennent. Les meilleures relations allient rigueur et empathie. Le rythme imposé par les outils ne doit jamais surpasser l'humanité de ceux qui les utilisent. Deloitte Luxembourg fête cette année ses soixante-quinze ans dans le pays. Ce jalon incarne des partenariats solides et des valeurs partagées. Ce parcours n'est pas le fruit du hasard. Nous sommes arrivés

ici en agissant avec détermination au fil du temps et avec des gens qui croyaient au cap à suivre.

COMMENT FAIRE NAÎTRE UNE CONVICTION COLLECTIVE POUR UN AVENIR FLORISSANT DANS UN MONDE INCERTAIN ?

La conviction prend forme quand une direction claire s'impose et qu'une équipe s'y rallie. Elle ne réclame pas de discours grandiloquents mais repose sur la clarté, la constance et la capacité à rester aligné quand le contexte évolue. L'incertitude fait désormais partie du paysage. Les gens n'attendent pas des réponses parfaites, mais une solidité certaine. Chez Deloitte, nous aspirons à incarner cette stabilité : partager ouvertement notre vision, associer les équipes à la réflexion, ouvrir le dialogue. La technologie apporte de nouvelles possibilités et de nouvelles

“L'ŒUVRE QUI PERDURE N'EST JAMAIS URGENTE : ELLE EST RÉFLÉCHIE, PARTAGÉE ET ANCRÉE DANS LA CLARTÉ.”

JOHN PSAILA, DELOITTE LUXEMBOURG

pressions. L'intelligence artificielle peut éclairer une décision, mais ne remplace pas la responsabilité. Ce n'est pas l'outil qui inspire confiance, mais l'usage qu'on en fait et la personne qui l'utilise. La conviction ne se décrète pas. Elle émerge lorsque chacun comprend le sens de la trajectoire et se sent inclus dans le processus. À ce moment-là, la croyance devient tangible, collective, prête à se transformer en action. ■



LOÏC LE FOLL
LA MONDIALE EUROPARTNER

LES CLÉS DU SUCCÈS



“EN 2024,
AG2R LA MONDIALE ÉPARGNE
PATRIMONIALE A CONNU UNE
RÉUSSITE REMARQUABLE.”

LOÏC LE FOLL, LA MONDIALE EUROPARTNER

RESPONSABLE ÉPARGNE PATRIMONIALE DU GROUPE AG2R LA MONDIALE ET CEO DE LA MONDIALE EUROPARTNER, LOÏC LE FOLL REVIENT SUR LES PERFORMANCES DE L'ANNÉE 2024. IL ÉVOQUE UNE FORTE CROISSANCE, UNE TRANSFORMATION DIGITALE SOUTENUE ET UNE STRATÉGIE CENTRÉE SUR LA SATISFACTION DES PARTENAIRES ET DES CLIENTS, AUTANT D'ÉLÉMENTS QUI CONSOLIDENT LE LEADERSHIP DU GROUPE SUR LE MARCHÉ DE LA GESTION DE PATRIMOINE.

QUELS RÉSULTATS AG2R LA MONDIALE ÉPARGNE PATRIMONIALE A-T-ELLE ENREGISTRÉS EN 2024 ?

Nous avons connu une croissance de 29% sur un marché qui progressait de 14%. Cette dynamique a concerné nos deux entités : La Mondiale Partenaire en France et La Mondiale Europartner au Luxembourg. En conséquence nous avons accru notre part de marché notamment en France et en Italie. Cette croissance s'est faite grâce aux excellentes relations que nous entretenons avec nos partenaires historiques mais également grâce au développement de nouveaux partenariats sur des secteurs où nous étions moins présents, comme les Family Offices ou les CGPI.

COMMENT LA MONDIALE EUROPARTNER A-T-ELLE RÉPONDU AUX DÉFIS DU MARCHÉ EN 2024 ?

Nous avons continué à déployer notre stratégie tout en sachant être réactifs et pragmatiques. Nous

avons poursuivi le développement des synergies entre les équipes françaises et luxembourgeoises avec comme objectif l'amélioration de la qualité du service apporté aux partenaires distributeurs. Nous avons continué à enrichir notre offre produits, notre offre financière et nos services digitaux. Dans le même temps nous avons su adapter nos bonus aux conditions de marché et nous avons élaboré des supports financiers spécifiques répondant aux attentes de nos partenaires.

QU'EST-CE QUI DISTINGUE AG2R LA MONDIALE ÉPARGNE PATRIMONIALE SUR LE MARCHÉ DE LA GESTION DE PATRIMOINE ?

Tout d'abord, notre obsession pour la satisfaction des partenaires et des clients finaux. Il s'agit là du cœur même de notre proposition de valeur à nos partenaires distributeurs et à leurs clients. Nous entretenons une relation de proximité forte avec eux ce qui nous permet de bien comprendre leurs besoins. Ensuite, nous offrons une gamme de

produits et de supports financiers particulièrement large. Cette richesse est renforcée par la complémentarité des offres françaises et luxembourgeoises. Les conseillers de nos partenaires disposent ainsi d'une palette de possibilités leur permettant d'élaborer la solution adaptée aux besoins de leurs clients. Nous investissons également beaucoup dans l'élaboration de services digitaux et dans l'utilisation de l'intelligence artificielle pour améliorer l'ergonomie de nos outils. Nous proposons des services digitaux qui s'adaptent à l'organisation de nos partenaires. Cela va des parcours transactionnels prêts à l'emploi à une palette d'API qui nous permet de nous interfacer avec les parcours digitaux développés par nos distributeurs. Enfin, la solidité financière de notre Groupe est forte comme l'atteste la notation A perspective stable donnée par l'agence Standard & Poor's. Tous ces éléments font de nous un assureur-vie apprécié dans l'univers de la gestion de patrimoine. ■



BRENDA BOL
CECABANK

INVESTIR AU-DELÀ DES FRONTIÈRES



DÉVELOPPER UNE ACTIVITÉ DANS DE NOUVELLES JURIDICTIONS REPRÉSENTE UN DÉFI, EN PARTICULIER POUR LES INVESTISSEURS DE PETITE OU MOYENNE TAILLE. BRENDA BOL, DIRECTRICE GÉNÉRALE DE LA SUCCURSALE LUXEMBOURGEOISE DE CECABANK, EXPLIQUE COMMENT LA BANQUE RÉPOND À CES BESOINS.

POUVEZ-VOUS NOUS PRÉSENTER CECABANK ?

Cecabank occupe une position de référence en Espagne dans les domaines du dépôt et de la conservation d'actifs. Plus de 350 milliards d'euros sont actuellement conservés, tandis que 255 milliards sont déposés. Dans une logique de croissance et d'amélioration continue, la décision a été prise d'ouvrir une succursale au Luxembourg. Les démarches ont démarré en avril de l'année dernière. La licence bancaire a été obtenue en quatre à cinq mois. Neuf mois après le début du processus, l'agrément de dépositaire a été accordé. En tant qu'établissement espagnol soumis aux réglementations européennes, Cecabank propose des services très proches de ceux en vigueur au Luxembourg, ce qui a facilité le déploiement des activités menées depuis plus d'une décennie en Espagne.

POURQUOI AVOIR CHOISI LE LUXEMBOURG ?

Ce développement répond aux retours des clients disposant de structures de fonds en Espagne

et désireux d'explorer les opportunités offertes par le marché luxembourgeois, notamment dans les investissements alternatifs. La succursale garantit une expérience fluide, au service des stratégies de croissance de ces clients. Nombre d'entre eux correspondent à un profil "small to mid-cap", avec des structures situées entre dix et plusieurs centaines de millions d'euros. Leur ambition inspire confiance, et tout a été mis en place pour les accompagner de manière durable. La stratégie s'articule autour de cette typologie d'investisseurs, avec pour objectif de les soutenir dans leur développement local.

QUELLE TRAJECTOIRE ENVISAGÉE POUR CECABANK AU LUXEMBOURG DANS LES PROCHAINES ANNÉES ?

L'installation à Luxembourg reste complexe pour les structures de taille modeste. Les barrières à l'entrée augmentent, y compris pour les grands acteurs du secteur. Cecabank adopte une posture différente : maintenir l'accès au marché pour les entrepreneurs, en continuant à cibler les clients

“ NOS CLIENTS ET LEURS STRATÉGIES MÉRITENT CONFIANCE. NOTRE MISSION CONSISTE À LES FAIRE GRANDIR.”

BRENDA BOL, CECABANK

de taille intermédiaire. Un plan de développement sur trois ans prévoit d'abord une consolidation auprès des clients historiques de Cecabank Espagne, déjà présents ou prêts à s'implanter au Luxembourg. Par ailleurs, l'ouverture à de nouveaux marchés reste une priorité. Bien que la banque ne s'adresse pas exclusivement aux hispanophones, la langue et la présence à Madrid renforcent son attractivité auprès de cette clientèle. L'accompagnement proposé dépasse les services classiques : les investissements alternatifs, en pleine expansion au Luxembourg depuis cinq à sept ans, occupent une place centrale dans la stratégie locale. ■



BASTIEN COLLETTE
PALANA

POURQUOI TESTER SON OUTIL DE SCREENING DES NOMS NE PEUT PLUS ATTENDRE

BASTIEN COLLETTE, COFONDATEUR ET ASSOCIÉ CHEZ PALANA, ALERTE : LES PROFESSIONNELS DU LUXEMBOURG DOIVENT DÉSORMAIS ÉVALUER L'EFFICACITÉ DE LEUR DISPOSITIF DE FILTRAGE DES NOMS.

POURQUOI LE SCREENING DES NOMS DEVIENT-IL SI CRUCIAL AUJOURD'HUI ?

Les tensions géopolitiques, l'élargissement des listes de sanctions et l'intensification des contrôles réglementaires ont donné au screening une dimension stratégique. Se reposer sur un outil en place sans vérifier ses performances crée des angles morts dangereux. Le vrai risque vient de l'idée que présence équivaut à efficacité. Les autorités exigent désormais des preuves concrètes, et cette exigence se justifie. Une liste non mise à jour, une correspondance non détectée ou une alerte classée sans explication peuvent avoir des répercussions directes. Cette évolution se vérifie chaque jour sur le terrain, au contact des clients de Palana. Les professionnels ne s'interrogent plus sur la conformité d'un outil, mais sur sa performance réelle. J'aime comparer cela aux freins des voitures: leur présence rassure, mais seul un test permet d'en garantir le bon fonctionnement. Une correspondance ratée dépasse le simple problème technique. Il s'agit d'un échec de gouvernance. Dans le climat actuel, cela peut signifier traiter avec une entité sanctionnée, ou laisser passer un financeur d'activités terroristes.

Les autorités ne se satisfont plus d'intentions louables ou de dispositifs figés. Seuls les systèmes performants, même en situation critique, sont acceptables.

QU'ATTENDENT LES AUTORITÉS D'UN DISPOSITIF DE SCREENING ?

Le regard des superviseurs dépasse largement l'outil lui-même. Leur exigence porte sur un dispositif global. Premièrement, l'accès aux listes de sanctions doit rester constamment actualisé, y compris les listes onusiennes et celles de l'Union européenne. Ensuite, le moteur doit détecter les correspondances pertinentes sans générer un bruit excessif. Cela implique l'usage de logiques floues, de réglages avancés, et de capacités de détection mises à l'épreuve. La couverture ne peut se limiter aux clients : bénéficiaires effectifs, signataires, administrateurs et sociétés actionnaires entrent également dans le périmètre. Les alertes seules ne suffisent pas. Chaque traitement d'alerte demande une traçabilité, une documentation complète, et une possibilité d'audit. Lors des vérifications menées par Palana, certaines incohérences apparaissent parfois entre les procédures officielles et la réalité

opérationnelle. Ces écarts augmentent le risque réglementaire. Les autorités luxembourgeoises imposent des tests réguliers et prouvés : évaluations de performance, tests sur échantillons,

simulations extrêmes. Chaque alerte classée doit s'accompagner d'une justification, et chaque décision doit laisser une trace claire. L'enjeu dépasse la conformité formelle. Il s'agit de démontrer l'efficacité

“TESTER SON OUTIL DE SCREENING REVIENT À TESTER SES FREINS DE VOITURE : CE N'EST PLUS UNE OPTION.”

BASTIEN COLLETTE, PALANA

et la maîtrise du dispositif. Dans ce contexte, un outil qui échoue sans signaler ses failles représente une menace plus grave qu'une absence totale de dispositif.

COMMENT PALANA AIDE-T-ELLE SES CLIENTS À RENFORCER LEUR CONTRÔLE DE SCREENING ?

L'approche commence toujours par une compréhension fine des pratiques en place, pas uniquement des politiques écrites, mais aussi des décisions prises concrètement. Les équipes de Palana examinent les contrats, les procédures opérationnelles, les circuits d'escalade, la gestion des alertes, les indicateurs, ainsi que la qualité des données. L'analyse vise l'ensemble du dispositif, pas seulement le logiciel. Des tests ciblés permettent de mettre à l'épreuve la logique de détection : un nom sanctionné, légèrement modifié, permet de vérifier la sensibilité du système. L'évaluation porte aussi sur la rapidité des escalades en cas de correspondance avérée, ainsi que sur la clarté des décisions documentées. Les clients apprécient la neutralité des retours proposés, accompagnés de plans d'action concrets, adaptés à leur exposition réelle au risque. Le bénéfice dépasse la simple conformité technique : la direction renforce sa confiance dans un processus capable de protéger à la fois l'organisation et sa réputation. Lorsqu'un professionnel établit un lien direct entre screening et gouvernance, sa posture devient plus proactive. Le regard ne se limite plus au logiciel. Il s'oriente vers la performance, la maîtrise et la protection globale. Dans ce domaine, l'inertie coûte souvent plus cher qu'une modernisation. Et le moment d'agir, c'est toujours avant la prochaine sanction, pas après. ■



© 360Cresmedia/MA

“INITIEZ LE CHANGEMENT
NE LE SUBISSEZ PAS.”

ANGELA NICKEL, CEO DE COMO DIGITAL LIFE

ANGELA NICKEL
COMO DIGITAL LIFE

VERS UNE NOUVELLE ÈRE DE LA BANQUE INTÉGRÉE

LE LUXEMBOURG ET L'INDUSTRIE FINANCIÈRE SE TROUVENT À UN MOMENT CHARNIÈRE. L'INTÉGRATION DES SERVICES BANCAIRES DANS DES PLATEFORMES NON BANCAIRES – AUTREMENT DIT LA FINANCE EMBARQUÉE – S'EST IMPOSÉE EN 2024. EN 2025, CETTE TENDANCE DEVRAIT PROVOQUER UNE TRANSFORMATION PROFONDE DU SECTEUR. ANGELA NICKEL, CEO DE COMO DIGITAL LIFE, EXPLIQUE COMMENT LA BANQUE INTÉGRÉE EN TANT QUE SERVICE (EMBEDDED BANKING-AS-A-SERVICE, OU EBAAS) TRANSFORME LES PRESTATAIRES DE SERVICES AUX ENTREPRISES EN PARTENAIRES FINTECH À PART ENTIÈRE.

POURQUOI LA BANQUE INTÉGRÉE EN TANT QUE SERVICE REPRÉSENTE-T-ELLE UNE OPPORTUNITÉ STRATÉGIQUE POUR LES SOCIÉTÉS DE SERVICES AUX ENTREPRISES ?

La banque intégrée change la donne. Elle unifie ce qui, jusqu'ici, fonctionnait de manière fragmentée. Imaginez une plateforme de services où un client peut créer une entreprise, gérer la comptabilité et réaliser ses opérations bancaires dans une seule interface. Plus besoin de passer d'un portail de conseil à un site bancaire : tout est intégré. En

ajoutant les services financiers au cœur de leurs offres, ces sociétés réduisent les frictions et fluidifient leurs processus. Le potentiel est immense : selon Juniper Research, le marché mondial de la finance embarquée pourrait dépasser 228 milliards de dollars d'ici 2028, alors que moins de 20 % de ce potentiel a été exploité à ce jour.

COMMENT EBAAS TRANSFORME-T-IL LES MODÈLES ÉCONOMIQUES DE CES ENTREPRISES ? BEAUCOUP RESTENT ATTACHÉS À LA FACTURATION AU SERVICE. QU'EST-CE QUI CHANGE AVEC LA FINANCE EMBARQUÉE ?

Ce modèle réinvente entièrement la structure des revenus. Au lieu de facturer à l'acte ou à l'heure, les entreprises génèrent des revenus récurrents à partir des transactions bancaires intégrées à leur plateforme. Chaque paiement, prêt ou ouverture de compte peut alimenter directement leur chiffre d'affaires. Les sociétés ayant déjà intégré la finance embarquée enregistrent une croissance plus rapide que celles restées sur des modèles classiques. Les prestataires de services aux entreprises peuvent faire de même. Grâce à la banque en tant que service, ils captent une part des frais de transaction, ou perçoivent des abonnements liés aux services fintech. Pour un cabinet du Big Four, cela signifie une fidélité client accrue : changer de plateforme

reviendrait à désorganiser toute leur activité. Du point de vue des investisseurs, cela représente des revenus à la structure plus robuste et des valorisations plus élevées. Pour les clients, cette plateforme devient à la fois leur conseiller de confiance et leur centre de gestion – plus besoin de recourir à une application tierce.

CE CHANGEMENT TOUCHE AUTANT À LA TECHNOLOGIE QU'À LA STRATÉGIE. UN DERNIER CONSEIL POUR CEUX QUI ENVISAGENT CETTE TRANSITION ?

Cette évolution redéfinit la relation client : elle ne repose plus sur une suite de transactions, mais sur un partenariat. La banque intégrée en tant que service dépasse le simple phénomène technologique. Il s'agit d'un point d'inflexion stratégique. Les prestataires disposent d'une opportunité rare de se réinventer et de créer une nouvelle source de revenu. Ceux qui prennent ce virage avec audace pourront occuper une position centrale dans les opérations de leurs clients – avec à la clé : croissance, chiffre d'affaires et résilience. Dans l'environnement financier actuel, marqué par l'urgence et la transformation continue, l'intégration devient synonyme de pertinence. Mon conseil ? Mieux vaut être le facteur de disruption que celui qui la subit. La prochaine frontière est déjà là – le moment est venu de la conquérir. ■



TORSTEN RIES
VP FUND SOLUTIONS

EXPERTISE EN STRUCTURATION ET ADMINISTRATION DE FONDS

TORSTEN RIES, CEO DE VP FUND SOLUTIONS (LUXEMBOURG) SA, PRÉSENTE LA VISION STRATÉGIQUE DE LA SOCIÉTÉ DE GESTION LUXEMBOURGEOISE ET LIECHTENSTEINOISE FACE AUX ENJEUX RÉGLEMENTAIRES, TECHNOLOGIQUES ET ESG DE L'INDUSTRIE DES FONDS.

POUVEZ-VOUS PRÉSENTER BRIÈVEMENT VP FUND SOLUTIONS ?

VP Fund Solutions fait partie de la division Asset Servicing du groupe VP Bank et est implantée au Liechtenstein et au Luxembourg. Nos prestations couvrent l'ensemble des services liés à la gestion de fonds : société de gestion (ManCo / AIFM), administration centrale, agent de transfert et services aux sociétés. Nous accompagnons une clientèle variée composée de gestionnaires d'actifs, de family offices et d'investisseurs institutionnels. VP Bank complète cette offre sur chaque site avec les services de banque dépositaire et

de conservation. Forte de plus de 25 ans d'expérience, notre équipe conçoit des solutions sur mesure pour des structures d'investissement traditionnelles et alternatives. L'un de nos atouts majeurs réside dans notre offre de one-stop-shop : tous les services nécessaires à la mise en place et à la gestion d'un fonds peuvent être proposés – du conseil à la gestion quotidienne, jusqu'à la liquidation. Les clients choisissent librement entre une prise en charge globale ou des modules à la carte. Ce modèle personnalisable, aujourd'hui rare à grande échelle au Luxembourg, garantit une flexibilité maximale, une maîtrise des coûts et des solutions de fonds sur mesure.

Avec près de 55 collaborateurs à Luxembourg, notre approche repose sur une expertise réglementaire approfondie alliée à une offre de services souple et orientée client. Appuyés par la solidité financière et la portée internationale de VP Bank, nous assurons à nos clients fiabilité, innovation et accompagnement transfrontalier.

QUELS BESOINS CLIENTS OBSERVEZ-VOUS ET COMMENT Y RÉPONDEZ-VOUS ?

Les attentes des clients évoluent sous l'effet de la complexité réglementaire, de la demande accrue de transparence, de l'intégration ESG et de la transformation digitale. VP Fund Solutions anticipe ces évolutions en investissant dans des technologies évolutives, en renforçant ses capacités de reporting et en élargissant son offre de services ESG pour accompagner les stratégies d'investissement durable. Notre modèle modulaire nous permet d'adapter nos prestations à l'évolution des besoins clients. Une collaboration étroite et un suivi réglementaire permanent nous assurent une posture proactive plutôt que réactive. Notre démarche s'aligne sur les objectifs stratégiques de nos clients – qu'il s'agisse de structuration transfrontalière, d'outils digitaux de reporting ou d'accompagnement en matière de conformité. Nous restons également attentifs à un facteur souvent sous-estimé : la stabilité actionnariale. Les changements fréquents de propriétaires fragilisent les partenaires de service : stratégies réorientées, perte de repères, rotation du personnel. À l'inverse, VP Bank repose depuis de nombreuses années sur trois actionnaires de référence privés, dont la fondation du fondateur de la banque. Cette structure stable garantit une vision à long terme et une exécution cohérente de la stratégie. Parce que le métier des fonds figure au cœur de la stratégie du groupe, notre division

“NOTRE AMBITION DE CROISSANCE REPOSE SUR UN PRINCIPE CLAIR : AUCUN DÉVELOPPEMENT NE SE FERA AU DÉTRIMENT DE LA QUALITÉ DE SERVICE.”

TORSTEN RIES, VP FUND SOLUTIONS

Asset Servicing s'inscrit dans une dynamique durable, gage de continuité et de fiabilité pour nos clients.

QUELLE EST LA VISION DE VP FUND SOLUTIONS POUR LES CINQ PROCHAINES ANNÉES ?

Notre ambition de croissance repose sur un principe clair : aucun développement ne se fera au détriment de la qualité de service. L'évolution des fonctions middle et back-office accompagnera systématiquement l'expansion commerciale. Le contact direct avec les clients et la recherche de solutions adaptées conservent une place centrale dans notre approche. Nous souhaitons consolider

notre rôle d'acteur transfrontalier dans les services aux fonds, en renforçant notre positionnement sur l'innovation et la durabilité. Accélérer le développement de nos capacités digitales, notamment via l'automatisation et l'analyse de données, afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle et la transparence, figure parmi nos priorités. Nous poursuivrons également l'intégration des critères ESG et de l'investissement à impact, en développant des solutions alignées sur les objectifs de durabilité de nos clients. Par ailleurs, nous entendons étendre notre présence dans les principaux marchés européens, avec une attention particulière portée sur la région DACH et les pays

nordiques. Notre modèle combiné continuera à être mis en avant : une approche intégrée de type one-stop-shop pour les clients en quête de synergies et d'efficacité, ou une offre modulaire pour ceux recherchant un haut niveau de flexibilité. Notre ambition reste inchangée : devenir le partenaire privilégié des gestionnaires de fonds et des investisseurs tournés vers l'avenir. Enfin, attirer et fidéliser les meilleurs talents constitue un axe stratégique majeur. Ce métier repose avant tout sur l'expertise humaine. En offrant un environnement de travail stimulant, flexible et durable, nous veillons à conserver ce qui fait déjà notre force : des équipes compétentes, engagées et stables. ■



VLAD PARASCHIVESCU
MEBS

L'ARCHITECTE DE LA CONFORMITÉ

LA CONFORMITÉ, UN ENJEU COMPLEXE QUE LES ENTREPRISES NE PEUVENT PLUS IGNORER. VLAD PARASCHIVESCU, RESPONSABLE CONFORMITÉ CHEZ MEBS, NOUS EXPLIQUE POURQUOI L'HUMAIN RESTE INDISPENSABLE DANS CE DOMAINE.

QUELS DÉFIS LES EXIGENCES RÉGLEMENTAIRES POSENT-ELLES ACTUELLEMENT ?

Quatre grands enjeux ressortent. D'abord, la continuité d'activité : sans conformité, une entreprise risque de perdre sa licence, de subir des amendes ou d'endommager sa réputation. Ensuite, viennent les coûts. Plus d'exigences impliquent plus de travail, et donc plus de ressources, principalement pour recruter et retenir les talents. Troisième point : la montée en charge. Toute entreprise souhaitant se développer devra suivre un nombre croissant de règles. Fini le temps où une seule personne maîtrisait tous les sujets. Il devient indispensable de se spécialiser, tant au niveau des entreprises que des collaborateurs. Enfin, les systèmes informatiques jouent un rôle central. Ils constituent l'infrastructure de l'activité, car sans eux, les tâches complexes, comme le reporting, devraient être réalisées

manuellement. Un gouffre en termes de temps et d'efficacité.

COMMENT LA SPÉCIALISATION REDÉFINIT-ELLE LE RÔLE DES RESPONSABLES CONFORMITÉ ?

Une certaine polyvalence reste nécessaire, mais jusqu'à un certain point. Lutte contre le blanchiment, obligations KYC, réglementation ICT, ESG... ces sujets exigent des spécialistes dédiés. La difficulté consiste à maintenir la cohérence entre tous ces volets tout en avançant. La conformité ne devrait pas bloquer le business. Elle devrait montrer comment atteindre un objectif malgré les contraintes. Exception faite pour des situations extrêmes, comme un client sous sanctions internationales, il s'agit surtout de traiter efficacement les risques au quotidien. Une gestion efficace de ces risques crée de la valeur, et pour cela, il faut une spécialisation verticale : comprendre l'intégralité du processus, même si

l'intervention ne couvre que certaines étapes. Cette vision globale permet de relier les points et d'anticiper. Autre condition essentielle : connaître le métier, comprendre le marché. Sans cette sensibilité business, la portée du rôle reste limitée. L'équilibre entre spécialisation technique et vision stratégique s'avère difficile à maintenir, mais il détermine l'efficacité du métier.

QUEL AVENIR POUR LES PROFESSIONNELS DE LA CONFORMITÉ ?

L'intégration d'outils technologiques dans l'approche devient incontournable. Certains évoquent même une automatisation complète, mais ces outils – y compris l'intelligence artificielle – doivent rester des moyens, non des finalités. L'IA peut repérer des tendances, analyser des données, mais une intervention humaine reste indispensable pour en extraire un sens pertinent. Sans cela, les professionnels risquent de devenir des copies standardisées, incapables d'apporter une véritable valeur ajoutée. Et les régulateurs n'accepteraient sans doute pas une conformité entièrement automatisée, sans supervision humaine. Imaginer un monde où deux IA dialoguent sans intervention humaine soulève des questions vertigineuses. Le facteur humain reste crucial, surtout lorsqu'un imprévu survient. ■

“IL FAUT MAÎTRISER L'ENSEMBLE DU PROCESSUS, DE A À Z, MÊME SI L'ON N'EN TRAITE QUE LES ÉTAPES B ET C.”

VLAD PARASCHIVESCU, MEBS





ÉLISE GRAZINI, MARTIN HOUDBINE, CÉDRIC LALIN ET HERWIG TEMMERMAN
BEARINGPOINT

L'ESSOR DES ACTIFS TOKENISÉS, UNE RÉVOLUTION FINANCIÈRE EN MARCHÉ

LA TOKENISATION D'ACTIFS RÉELS – ACTIONS, IMMOBILIER, ŒUVRES D'ART – RECONFIGURE LES MARCHÉS FINANCIERS. EN MISANT SUR LA TECHNOLOGIE BLOCKCHAIN, CETTE INNOVATION OPTIMISE L'EXÉCUTION DES TRANSACTIONS, RÉDUIT LES FRAIS ET OUVRE DE NOUVELLES PERSPECTIVES D'INVESTISSEMENT À UN PUBLIC ÉLARGI. PRENONS L'EXEMPLE DU FONDS BUIDL DE BLACKROCK, UN FONDS MONÉTAIRE TOKENISÉ SOUS ETHEREUM, QUI A RAPIDEMENT RASSEMBLÉ PLUS DE 557 MILLIONS DE DOLLARS D'ACTIFS SOUS GESTION. PAR AILLEURS, LE LUXEMBOURG SE POSITIONNE COMME ACTEUR STRATÉGIQUE DE CE CHANGEMENT.



© Herwig Temmerman

FINANCE TRADITIONNELLE : UN SYSTÈME EN QUÊTE DE RENOUVEAU STRUCTUREL

Le système financier traditionnel souffre d'inefficacités multiples. Des délais de règlement, des coûts de transaction élevés induits par de nombreux intermédiaires ainsi que des contraintes réglementaires complexes compliquent l'accès aux investissements et alourdissent les opérations transfrontalières. À titre d'illustration, en octobre 2024, Mario Draghi, ancien président de la Banque centrale européenne, a présenté un plan visant à relancer l'économie européenne. Il souligna que la fragmentation des marchés financiers en Europe complique l'accès aux financements indispensables, du fait de la séparation entre banques nationales et fonds d'investissement. Ce constat renforce la nécessité d'un processus financier simplifié et d'un cadre réglementaire robuste, comme le prévoit l'Union des marchés de



© Martin Houdbine, Elise Grazini and Cedric Lalin

capitaux, qui vise à clarifier les règles applicables aux actifs financiers, à réduire les incertitudes juridiques et à élargir l'accès au marché.

TOKENISATION : UN TOURNANT DÉCISIF POUR LA FINANCE

Les actifs tokenisés incarnent une rupture de paradigme, promettant une meilleure efficacité, une transparence accrue et un accès facilité aux marchés financiers. La blockchain permet une exécution quasi instantanée des transactions, optimisant ainsi la liquidité et l'allocation de capital. L'automatisation de la conformité réduit considérablement les coûts administratifs. Par exemple, une étude menée par l'Autorité monétaire de Hong Kong a révélé que la tokenisation diminue les coûts d'emprunt de 0,78 % et les frais de souscription de 0,22 % par rapport à la valeur nominale de l'obligation. Par ailleurs, des plateformes telles que Brickken offrent désormais la possibilité de détenir une fraction d'actifs d'une grande valeur, autrefois réservés aux investisseurs institutionnels. Contrairement aux

**“ LES ACTIFS TOKENISÉS
INCARNENT UNE RUPTURE
DE PARADIGME, PROMETTANT
UNE MEILLEURE EFFICACITÉ,
UNE TRANSPARENCE ACCRUE
ET UN ACCÈS FACILITÉ
AUX MARCHÉS FINANCIERS.”**

marchés traditionnels aux horaires limités, les titres tokenisés sont négociables en continu, procurant ainsi aux investisseurs une liquidité renforcée et une diversification plus poussée de leurs portefeuilles. En levant les barrières conventionnelles, la tokenisation ouvre la voie à un écosystème financier plus dynamique et inclusif. Comme l'a souligné récemment le Forum économique mondial de 2025 à Davos, la technologie redéfinit la finance de façon inattendue – notamment dans les États du Golfe, où la tokenisation immobilière offre

aux investisseurs particuliers l'accès à des actifs autrefois exclusifs.

LUXEMBOURG : PIONNIER DE LA FINANCE TOKENISÉE ?

Depuis 2019, le Luxembourg a reconnu légalement le transfert de titres fondés sur la blockchain, créant ainsi un environnement favorable à l'innovation fintech. Les collaborations entre le secteur public et privé se renforcent, avec des initiatives soutenues par l'État explorant la titrisation du crédit aux PME via des applications blockchain. Hôte de 60 % des fonds d'investissement européens, le Luxembourg se trouve en position privilégiée pour favoriser l'adoption des instruments financiers tokenisés sur l'ensemble du continent. Selon Fintech Mt Pelerin, la tokenisation peut réduire les coûts opérationnels jusqu'à 40 %, renforçant son potentiel en tant que levier d'efficacité financière. Par une approche réglementaire proactive et une base financière solide, le Luxembourg se positionne en acteur clé dans le développement des actifs numériques au sein du marché financier. ■

SEAN O'DRISCOLL
ONE

COMBINER EXPERTISE ET INNOVATION INTENTIONNELLE

ENTRETIEN AVEC SEAN O'DRISCOLL, RESPONSABLE DES OPÉRATIONS GROUPE CHEZ ONE GROUP SOLUTIONS. IL EXPLIQUE COMMENT UNE INNOVATION INTENTIONNELLE ET UNE AUTOMATISATION PILOTÉE PAR DES EXPERTS TRANSFORMENT LA GOUVERNANCE, LA CONFORMITÉ ET LA PRESTATION DE SERVICES. EN FAVORISANT LA SCALABILITÉ, EN RÉDUISANT LES RISQUES ET EN AMÉLIORANT L'EXPÉRIENCE CLIENT, CES AVANCÉES CONTRIBUENT À ÉTABLIR DE NOUVEAUX STANDARDS DANS L'INDUSTRIE.

COMMENT ONE INTÈGRE LA TECHNOLOGIE DANS SON CADRE DE GOUVERNANCE POUR RENFORCER LA CONFORMITÉ CLIENT ?

La technologie joue un rôle central dans la manière dont ONE propose des solutions de gouvernance modernes, déployées à tous les niveaux de son activité. Intégrée au cœur de notre cadre de gouvernance, elle permet de renforcer la conformité, d'accroître la transparence et d'assurer un contrôle efficace – tout en améliorant l'expérience client.

L'un des axes clés réside dans l'usage de la technologie pour optimiser la supervision des délégués, qu'il s'agisse des

gestionnaires d'investissements, des administrateurs de fonds ou d'autres prestataires externes. Grâce à des tableaux de bord personnalisés et des outils de surveillance intégrés, nous suivons en temps réel la performance des délégués, les indicateurs clés de risque et les métriques de conformité, en exploitant des données consolidées. Cette approche permet à nos équipes – et à nos clients – d'identifier rapidement les écarts ou anomalies, tout en se concentrant sur les activités à forte valeur ajoutée.

ET QU'EN EST-IL DU REDOUTÉ PROCESSUS DE DILIGENCE ?

Nous avons numérisé et automatisé

plusieurs étapes de notre processus de diligence, ce qui nous permet de mieux assurer le suivi et de mener des analyses plus structurées, avec une documentation renforcée et un meilleur traçage des actions. Résultat : un processus plus rigoureux, plus cohérent, et des résultats de meilleure qualité. Cette approche s'inscrit pleinement dans notre mission : permettre à nos clients de se concentrer sur leur cœur de métier, tout en garantissant que la gouvernance, la supervision et la conformité soient assurées avec le plus haut niveau de rigueur, de transparence et d'efficacité.

QUELLES INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES RÉCENTES ONT TRANSFORMÉ LA PRESTATION DE VOS SERVICES, ET COMMENT VOS CLIENTS ONT-ILS RÉAGI À CES CHANGEMENTS ?

Nous vivons actuellement une phase passionnante de transformation technologique, portée à la fois par les retours de nos clients, les évolutions réglementaires et l'expertise approfondie de nos équipes. Chez ONE, l'innovation est

toujours intentionnelle, conçue pour répondre à des besoins concrets. Un exemple marquant concerne la production des rapports remis conseil, élément clé de notre cadre de gouvernance. Grâce à notre plateforme propriétaire F-ONE, dédiée aux sociétés de gestions, nous centralisons de manière fluide toutes les données et informations nécessaires. Nous avons entièrement automatisé ce processus, ce qui nous permet de générer en un clic des rapports complets et de haute qualité. Le gain en efficacité est considérable : les rapports peuvent désormais être livrés en quelques minutes, là où cela prenait auparavant bien plus de temps. Libérées des tâches manuelles répétitives, nos équipes peuvent se recentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée – une évolution

“ LA GOUVERNANCE EST COMPLEXE ET CONTEXTUELLE.”

SEAN O'DRISCOLL (ONE)

que nos clients accueillent très positivement.

COMMENT COMBINEZ-VOUS EXPERTISE HUMAINE ET SYSTÈMES AUTOMATISÉS DANS LES PROCESSUS DÉCISIONNELS ?

Chez ONE, l'automatisation n'a jamais eu vocation à remplacer l'expertise humaine, mais à en libérer tout le potentiel. La gouvernance demeure une discipline complexe, façonnée par le contexte et le jugement. Une prise de décision éclairée repose encore largement

sur l'intervention de professionnels expérimentés. Notre approche consiste à automatiser les tâches répétitives et manuelles, afin de recentrer nos équipes sur l'essentiel : interpréter les données, identifier les anomalies et fournir à nos clients des analyses à forte valeur ajoutée. Ce modèle hybride — où la technologie soutient les experts — nous permet de livrer des informations plus rapidement, avec un haut niveau de précision, tout en maintenant un service de conseil exigeant. Chaque outil est pensé pour renforcer la qualité du jugement humain, non pour s'y substituer. En définitive, il s'agit de mettre la technologie au service de l'intelligence humaine, pour offrir à nos clients plus de clarté, de réactivité et de maîtrise dans un environnement toujours plus complexe. ■



FÈMY MOUFTAOU
IQ-EQ

CONJUGUER LIQUIDITÉ ET ACTIFS PRIVÉS

L'ÉMERGENCE DES PLATEFORMES D'ACCÈS AUX MARCHÉS PRIVÉS, LA MONTÉE DES FONDOS DE CONTINUATION, L'INTÉGRATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET LA PROGRESSION DE LA RETAILISATION ONT CONSTITUÉ LES GRANDES THÉMATIQUES DE L'IPEM 2025, PRINCIPAL ÉVÉNEMENT EUROPÉEN DÉDIÉ AUX MARCHÉS PRIVÉS. C'EST CE QUE PARTAGE FÈMY MOUFTAOU, HEAD OF FUND STRATEGY POUR L'EUROPE CONTINENTALE ET HEAD OF FUND MANAGEMENT EN FRANCE AU SEIN D'IQ-EQ.

“LES MARCHÉS
PRIVÉS POURSUIVENT
LEUR MUTATION.”

FÈMY MOUFTAOU, IQ-EQ

QUELS SUJETS ONT DOMINÉ LES ÉCHANGES À L'IPEM 2025 ?

L'édition 2025 de l'IPEM, grand rendez-vous européen des marchés privés, a mis en lumière le dynamisme du capital-investissement. Fèmy Mouftaou, Head of Fund Strategy pour l'Europe continentale et Head of Fund Management en France au sein d'IQ-EQ, revient sur les grandes tendances observées : “L'ESG n'a plus dominé les débats. Il s'est institutionnalisé, intégré comme une norme.” D'autres sujets ont en revanche occupé le devant de la scène : la montée en puissance de plateformes comme iCapital, Airfund ou Moonfare, qui proposent des véhicules d'accès aux marchés privés. Le développement de feeders innovants ouvre les grandes stratégies de private equity à une base d'investisseurs plus large. Les structures evergreen et les co-investissements gagnent également du terrain, remplaçant peu à peu les mandats traditionnels. Une nouvelle tendance émerge : associer la liquidité à la performance des actifs privés, dans un modèle hybride repensé.

QUEL RÔLE JOUE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS CETTE TRANSFORMATION ?

L'intelligence artificielle a marqué tous les stands du salon. Impossible d'ignorer son influence croissante dans l'industrie. Analyse de données, sélection de fonds,

“LE NOUVEL ENJEU CONSISTE À STRUCTURER ET PROPOSER, SI POSSIBLE, LE MEILLEUR DES DEUX MONDES : LA LIQUIDITÉ ET LES PERFORMANCES DES ACTIFS PRIVÉS.”

FÈMY MOUFTAOU, IQ-EQ

aide à la levée de capitaux... les usages se multiplient. Certains GPs utilisent déjà des outils d'IA générative pour revoir leurs business plans trimestriels ou affiner leur communication auprès des LPs. Autre sujet en plein essor : les véhicules de continuation. Jadis réservés à des transferts d'actifs décotés, ces outils prennent aujourd'hui une nouvelle dimension. Ils permettent de conserver les actifs jugés stratégiques, d'assurer une valorisation équitable, ou encore de gérer les évolutions du secteur face à des tendances de rupture telles que l'IA ou la tokenisation.

QUELLES PERSPECTIVES POUR LES MARCHÉS PRIVÉS ?

Les marchés privés poursuivent leur mutation, avec une tendance claire : la démocratisation. Historiquement réservés aux institutionnels, les actifs non cotés (private equity, dette privée, infrastructures) s'ouvrent progressivement à un public plus large. En France, l'assurance-vie intègre désormais ces produits. À

l'échelle européenne, le lancement du cadre ELTIF 2.0 constitue une étape déterminante. Ce dispositif vise à simplifier la réglementation et à élargir l'univers d'investissement des fonds ELTIF. Un an après son entrée en vigueur, l'adoption s'accélère fortement. Le Luxembourg et la France jouent un rôle central dans cette dynamique, en structurant des fonds adaptés aux marchés européens et en assurant leur conformité transfrontalière. Chez IQ-EQ, les équipes de gestion et d'administration de fonds constatent une demande croissante pour des structures réglementées, accessibles mais sécurisées. Les fonds ELTIF en particulier, conjuguent horizon long terme, distribution fluide et encadrement rigoureux. Malgré les inquiétudes suscitées par les restrictions sur les investissements étrangers et les tendances protectionnistes, l'industrie reste optimiste. La vision long terme des GPs leur permet d'aborder ces cycles avec confiance. ■



PIERRE WEIMERSKIRCH ET KAVITHA RAMACHANDRAN
APEX GROUP

VERS UNE HARMONISATION DES SOLUTIONS CLIENTS

L'EXPANSION D'APEX GROUP AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES A PERMIS AU GROUPE DE DEVENIR L'UN DES PLUS GRANDS PRESTATAIRES DE SERVICES POUR LES FONDS D'INVESTISSEMENT AU LUXEMBOURG. CE DÉVELOPPEMENT A POSÉ LES BASES D'UNE CROISSANCE FUTURE SOLIDE, COMME LE SOULIGNENT PIERRE WEIMERSKIRCH, DIRECTEUR RÉGIONAL, ET KAVITHA RAMACHANDRAN, DIRECTRICE DES OPÉRATIONS POUR LE LUXEMBOURG.

© Pierre Weimerskirch



“GRÂCE À SA PRÉSENCE DANS PLUS DE QUARANTE PAYS, APEX OFFRE AUX COLLABORATEURS BASÉS AU LUXEMBOURG LA POSSIBILITÉ DE VIVRE DES EXPÉRIENCES DANS D'AUTRES RÉGIONS DU MONDE.”

COMMENT APEX A-T-IL RÉUSSI À UNIFIER LES ENTITÉS ACQUISES AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES ?

Pierre Weimerskirch : Lors de mon arrivée chez Apex, la priorité consistait à réduire le nombre d'entités juridiques issues des acquisitions successives. Aujourd'hui, le modèle opérationnel cible a été atteint, avec une intégration complète des différentes structures. Grâce à nos 1 200 collaborateurs, Apex figure désormais parmi les leaders du secteur au Luxembourg.

Kavitha Ramachandran : Une approche multi-plateforme bien intégrée offre un avantage stratégique pour le service client. Chaque client accède à l'environnement technologique qui correspond à ses besoins spécifiques, autant du point de vue des systèmes que des processus.

QUELLE PLACE OCCUPE LE LUXEMBOURG DANS LA STRUCTURE MONDIALE D'APEX ?

KR : La réactivité face aux besoins clients représente la priorité absolue. Cet esprit d'agilité s'applique dans nos plus de cent bureaux à travers le monde. Il repose sur des processus harmonisés, des systèmes utilisés efficacement et des services adaptés à chaque situation.

PW : L'unification des entités a permis de construire cette plateforme solide. L'intégration progressive de nouvelles technologies renforce encore notre modèle de services. Luxembourg est le plus grand centre de services du groupe Apex.



© 360crossmedia/DE

QUELLES PERSPECTIVES VOYEZ-VOUS POUR APEX ET POUR LE SECTEUR DES SERVICES POUR LES FONDS D'INVESTISSEMENT ?

PW : L'objectif principal consiste à offrir à tous nos clients, où qu'ils se trouvent, une expérience homogène, y compris depuis Luxembourg. La prochaine étape vise à renforcer la notoriété de la marque Apex, au niveau local et global.

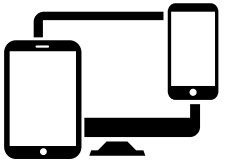
KR : L'innovation reste au cœur de notre ambition. Nous avons bâti notre offre autour de la technologie. Nos processus s'harmonisent grâce à ces outils, et notre capacité d'exécution dépend directement des talents que nous mobilisons.

PW : Grâce à la diversité de nos services, nous proposons un large éventail d'opportunités et de fonctions, ce qui rend Apex particulièrement attractif pour les professionnels. Par ailleurs, notre présence dans plus de quarante pays permet aux collaborateurs basés au Luxembourg de vivre des expériences à l'international et d'enrichir leur parcours professionnel. ■



© Kavitha Ramachandran





ANTONELLA LO MONTE, JULIEN MARTIN-ROSSET ET STEFAN BISCHOFBERGER
FIRSTANCE

L'ASSURANCE-VIE D'ÉLITE

CHOISIR LA BONNE ASSURANCE-VIE PEUT RAPIDEMENT DEVENIR COMPLEXE, EN PARTICULIER POUR LES PERSONNES FORTUNÉES. CHEZ FIRSTANCE, ANTONELLA LO MONTE (RESPONSABLE DU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL), JULIEN MARTIN-ROSSET (ASSOCIÉ) ET STEFAN BISCHOFBERGER (CONSULTANT COMMERCIAL) ACCOMPAGNENT CETTE CLIENTÈLE AVEC DES SOLUTIONS SUR MESURE.

QUEL EST LE RÔLE DE FIRSTANCE ?

Firstance est une plateforme européenne de premier plan dans le domaine de la wealthtech, spécialisée dans l'assurance privée. Grâce à une technologie avancée, l'entreprise conçoit des services personnalisés destinés à répondre aux besoins spécifiques de chaque client. "Notre écosystème digital facilite les interactions entre compagnies d'assurance, banques et conseillers financiers", précise Antonella Lo Monte. La création récente de la filiale suisse Firstance Global Solutions marque une étape clé. Elle se consacre à l'assurance-vie universelle (ULI), un outil essentiel dans les stratégies de transmission. "Leader européen dans l'assurance-vie en placement privé (PPLI), nous proposons également des solutions ULI qui permettent de gérer efficacement la liquidité dans le cadre d'un transfert de patrimoine", ajoute Stefan Bischofberger. Ces produits s'intègrent naturellement dans les stratégies de protection et de structuration patrimoniale, notamment pour les clients opérant depuis la Suisse.

COMMENT LE MARCHÉ SUISSE ÉVOLUE-T-IL, ET COMMENT FIRSTANCE S'Y ADAPTE ?

Le marché suisse connaît une transformation rapide. Banquiers privés, gestionnaires d'actifs indépendants et family offices recherchent des solutions d'assurance parfaitement alignées avec leur approche patrimoniale. "La Suisse accueille traditionnellement une clientèle internationale exigeante", observe Bischofberger. "Les fournisseurs suisses doivent désormais répondre à des attentes en matière de planification successorale, notamment par des produits à capital décès élevé." Firstance Global Solutions cible spécifiquement les clients suisses non-résidents et hors Union européenne, en leur offrant des solutions hautement personnalisées. Julien Martin-Rosset insiste sur un point : "La planification successorale et la protection des actifs deviennent centrales, surtout avec l'évolution rapide des normes européennes." Le cadre réglementaire se durcit, poussant les acteurs du secteur à renforcer la transparence et la conformité. Firstance anticipe



① Stefan Bischofberger



① Antonella Lo Monte



① Julien Martin-Rosset

ces changements avec des offres structurées et parfaitement conformes. L'innovation technologique joue aussi un rôle clé. La digitalisation complète du parcours client améliore considérablement l'expérience utilisateur et fluidifie les processus. Par ailleurs, l'agrément obtenu via le Liechtenstein constitue un atout décisif, offrant une flexibilité réglementaire qui séduit les partenaires bancaires. Julien Martin-Rosset ajoute : "Firstance détient une licence pour opérer en Suisse via le Liechtenstein, un avantage réglementaire qui nous distingue clairement des autres acteurs du marché. Cette spécificité constitue l'une des principales raisons pour lesquelles les grandes banques et les gérants d'actifs choisissent de collaborer avec nous."

QUELLE EST LA VISION DE FIRSTANCE POUR LES CINQ PROCHAINES ANNÉES ?

L'équipe dirigeante ambitionne de consolider la position de Firstance en tant que leader du marché européen. "L'écosystème financier suisse, reconnu pour sa solidité et sa clientèle internationale, représente un atout stratégique majeur pour notre développement," affirme Antonella Lo Monte. Firstance prévoit de renforcer ses partenariats avec les banques privées, gérants indépendants et family offices, tout en investissant dans des outils numériques qui favorisent l'efficacité et la conformité. La technologie jouera un rôle primordial dans la simplification des processus et l'amélioration de l'expérience client. En parallèle, l'extension de l'offre ULI portée par Firstance Global Solutions

“ NOUS NOUS POSITIONNONS COMME UN ACTEUR MAJEUR DE L'ASSURANCE-VIE STRUCTURÉE POUR LA GESTION DE PATRIMOINE.”

JULIEN MARTIN-ROSSET, FIRSTANCE

consolidera sa place de référence dans l'innovation assurantielle. ■

ANTONIO FRIAS ET DENIS HARTY
WAYSTONE

PLUS QU'UNE MANCO

ANTONIO FRIAS, PDG DE WAYSTONE ADMINISTRATION SOLUTIONS, ET DENIS HARTY, COUNTRY HEAD LUXEMBOURG, EXPLIQUENT COMMENT LES SERVICES D'ADMINISTRATION DE WAYSTONE COMPLÈTE L'OFFRE DE GESTION DE TIERS MANCO. L'EXPANSION DE WAYSTONE AU LUXEMBOURG REPOSERA SUR DEUX PILIERS (ADMIN & MANCO) DANS LES ANNÉES À VENIR. INTERVIEW.

LORSQUE LA PLUPART DES GENS AU LUXEMBOURG PENSENT À WAYSTONE, ILS PENSENT MANCO, MAIS VOUS AVEZ AUSSI DES SERVICES D'ADMINISTRATION FLORISSANTS, POUVEZ-VOUS NOUS EN DIRE PLUS SUR CETTE ACTIVITÉ ?

Denis Harty : Les services d'administration sont essentiels à ce que nous faisons, ils constituent le cœur de notre succès chez Waystone. Au Luxembourg, nous sommes principalement reconnus comme une société de gestion de tiers, mais chez Waystone, plus de 600 collaborateurs dans le monde font partie de nos services d'administration. Nous disposons à la fois d'outils technologiques et de personnes dotées d'une expertise professionnelle approfondie pour soutenir nos clients de manière efficace.

Antonio Frias : Depuis plus de quinze ans, Waystone Administration au Luxembourg accompagne divers fonds d'investissement alternatifs et véhicules d'entreprise, tels que : capital-investissement, immobilier,

infrastructures, fonds hybrides et de dette privée. Nous soutenons l'ensemble du cycle de vie des fonds, du lancement à la distribution, en passant par les fusions et la clôture. Nous gérons également les véhicules sous-jacents comme les SPV, les sociétés de portefeuille et les structures de titrisation.

NOUS CONSTATONS QU'IL S'AGIT D'UN MARCHÉ TRÈS COMPÉTITIF AU LUXEMBOURG. J'AI VU DES CABINETS D'AVOCATS ET LES BIG4 PROPOSER DES SERVICES D'ADMINISTRATION. QU'EST-CE QUI VOUS DISTINGUE DES AUTRES PRESTATAIRES ?

D. H. : Il existe de nombreux facteurs de différenciation : nous avons des personnes exceptionnelles et des technologies avancées, mais c'est aussi notre capacité à être un acteur mondial avec une expertise locale. Notre clientèle se compose en grande partie de gestionnaires américains qui nécessitent un support multi-juridictionnel. La capacité à servir des clients au niveau mondial nous distingue



“LA SPÉCIALISATION PERMET DE GARDER UNE LONGUEUR D'AVANCE.”

vraiment. Cela repose sur les bonnes personnes, l'expérience adéquate et une forte présence internationale. Tout cela permet de soutenir pleinement nos clients. Présents dans plus de 20 juridictions à travers le monde, nous offrons un soutien sans faille, de l'Asie à l'Europe et aux États-Unis.

A. F. : Ce qui nous distingue, c'est notre spécialisation. En moyenne, notre équipe de direction dispose de plus de vingt-cinq ans d'expérience dans l'administration. Cette volonté garantit la continuité et une expertise profonde. La complexité de notre secteur continue d'augmenter, en raison de l'évolution constante du paysage réglementaire et des nouvelles stratégies de fonds. Nous administrons des fonds et des véhicules d'entreprise au Luxembourg et à travers le monde depuis de nombreuses années. Nous restons en avance en nous concentrant sur ce que

nous faisons de mieux, l'administration, et bien sûr, sur nos clients et leurs besoins changeants.

QUELS RISQUES ET OPPORTUNITÉS IDENTIFIEZ-VOUS ?

D. H. : Je préfère me concentrer sur les opportunités, et j'en vois de nombreuses pour Waystone et le Luxembourg. Le Grand-Duché demeure le deuxième plus grand marché de fonds au monde. Nous constatons une croissance significative dans le segment des investissements alternatifs ici, qui est notre « Sweet Spot » chez Waystone. Nous voyons également une demande croissante de la part des clients qui recherchent un fournisseur unique. Ils ne veulent pas gérer plusieurs partenaires pour obtenir le soutien nécessaire. C'est là que notre présence mondiale devient un réel avantage. Nous soutenons à la fois les besoins des sociétés de gestion



“NOTRE CAPACITÉ À COMBINER UNE ÉCHELLE MONDIALE AVEC UNE CONNAISSANCE LOCALE SPÉCIALISÉE NOUS DONNE UN RÉEL AVANTAGE.”

et d'administration, aidant nos clients à simplifier leurs opérations et à résoudre leurs défis. En fin de compte, notre mission est de faciliter leur quotidien. Il s'agit d'efficacité, de simplification, de confiance et de partenariat. Et bien sûr, des synergies claires existent, tant pour nous que pour nos clients, lorsqu'ils consolident leurs services auprès d'un seul fournisseur.

A. F. : Au Luxembourg, notre expertise approfondie, associée à notre appartenance à une organisation mondiale, nous permet d'exporter cette expertise à l'échelle mondiale. On pourrait dire que nous agissons en tant qu'ambassadeurs du Luxembourg! Nous pouvons traduire les exigences spécifiques au Luxembourg pour nos clients dans différents marchés, assurant ainsi clarté et cohérence. En fin de compte, nos clients recherchent un service de haute qualité et une exécution efficace, et c'est précisément ce que nous livrons. ■

ADRIEN RINCHEVAL
PM-INTERNATIONAL

LA CROISSANCE PAR LA DIVERSITÉ

UNE ÉQUIPE DIVERSIFIÉE PEUT JOUER UN RÔLE DÉCISIF DANS LA CROISSANCE D'UNE ENTREPRISE. POUR ADRIEN RINCHEVAL, DIRECTEUR DES VENTES CHEZ PM-INTERNATIONAL, LE LUXEMBOURG CONSTITUE UNE SOURCE ESSENTIELLE DE CETTE DIVERSITÉ.

QU'EST-CE QUE PM-INTERNATIONAL ?

Fondée en Allemagne en 1993, PM-International vend des produits de santé, de forme et de beauté dans le monde entier. Active dans 45 pays, l'entreprise a réalisé 3.25 milliards de dollars de ventes au détail en 2024. Bien que ses racines soient allemandes, son siège se trouve au Luxembourg. « Le Luxembourg est un lieu international », explique Rincheval. « Cela donne à notre siège une dynamique que je n'avais jamais rencontrée auparavant. Les perspectives sont multiples. » Depuis 10 ans, cette richesse culturelle a alimenté la croissance internationale. PM s'est développée au-delà de l'Europe, vers l'Asie, l'Afrique et l'Amérique. « Le Luxembourg nous a offert plus de cultures, plus de langues, mais aussi une vision élargie », ajoute Rincheval. Cette vision constitue la clé du succès.

QUELLE EST L'ACTIVITÉ DE PM-INTERNATIONAL ?

Les gammes de compléments

nutritionnels et de cosmétiques de PM-International – commercialisées sous la marque FitLine – sont développées en partenariat avec le Luxembourg Institute of Science and Technology. L'entreprise détient 70 brevets garantissant l'originalité de ses produits. Ces compléments sont utilisés par un millier d'athlètes professionnels à travers le monde, ce qui renforce leur attrait auprès des jeunes orientés fitness. Des solutions existent également pour accompagner le bien-être des publics plus âgés. « Nous proposons un socle de produits adaptés à tout le monde », précise Rincheval. « À partir de cette base, nous répondons à des besoins spécifiques : performance sportive, perte de poids, ou soins esthétiques. » La demande a évolué avec les mentalités. « Il y a 30 ans, la conscience alimentaire restait limitée. Aujourd'hui, chacun reconnaît l'importance des compléments nutritionnels. La seule question est de savoir quel produit choisir. »

QUEL AVENIR POUR PM-INTERNATIONAL ?

En 2023, PM a célébré son trentième anniversaire avec 15 000 invités à la SAP Arena de Mannheim. Mais au-delà de cet anniversaire, l'entreprise trace déjà son avenir.

“ EN 2023,
PM A CÉLÉBRÉ
SON TRENTIÈME
ANNIVERSAIRE
AVEC 15 000 INVITÉS.”

BADRIEN RINCHEVAL, PM-INTERNATIONAL



© 360 Crossmedia / CN

www.andyaluxembourg.com/adrienrincheval

Retrouvez l'interview online



“ NOTRE RÉUSSITE DÉPASSE NOS PRODUITS, ELLE REPOSE SUR LES PERSONNES ET LES LIENS HUMAINS. C'EST CE QUI DONNE DU SENS À NOTRE PARCOURS.”

BADRIEN RINCHEVAL, PM-INTERNATIONAL

« Nous avons une vision claire pour les années à venir », affirme Rincheval. « Nous représentons l'acteur à la plus forte croissance de notre secteur et avons reçu de nombreuses distinctions. Cette dynamique doit se poursuivre. » L'objectif : 5 milliards de ventes au détail d'ici 2027. Mais la croissance vise aussi un impact humain. Les actions sociales de PM soutiennent déjà plus de 6 600 enfants et leurs familles, avec un objectif de 10 000. Cette ambition repose sur une stratégie d'expansion à l'échelle mondiale. « Nous visons de nouveaux marchés en Amérique du Sud, notamment en Colombie et au Pérou », détaille Rincheval. « En Asie, la Chine représente la prochaine étape, tandis qu'en Europe, l'Est est notre nouvelle cible, avec la Roumanie et le Kazakhstan. » Les chantiers sont nombreux, mais grâce à la diversité et à la vision offertes par le Luxembourg, PM-International semble prête à relever tous les défis. ■

MAXIMILIAN CHORUS ET MAX NEUMANN
STREFF

AVANCER AVEC SON TEMPS



SAVOIR S'ADAPTER À SON ÉPOQUE EST ESSENTIEL, QUEL QUE SOIT LE SECTEUR. ENTRETIEN AVEC MAXIMILIAN CHORUS ET MAX NEUMANN, CO-DIRECTEURS GÉNÉRAUX DE STREFF, SUR L'ÉVOLUTION D'UNE ENTREPRISE DE DÉMÉNAGEMENT DEVENUE CENTENAIRE.

QU'EST-CE QUE STREFF, ET D'OÙ VIENT VOTRE ENTREPRISE ?

Streff est une entreprise familiale fondée en 1928 comme société de déménagement et de transport. Depuis, nous sommes devenus le leader du marché luxembourgeois dans le domaine du déménagement, tout en développant des activités qui se sont imposées naturellement au fil du temps : archivage, stockage, destruction et digitalisation. Nous avons toujours su nous adapter aux besoins de nos clients – du déménagement à l'archivage en passant par le stockage – et, ces dernières années, nous avons renforcé notre offre de services de “dernier kilomètre”. Écouter les besoins de nos clients,

comprendre leurs attentes et les concrétiser nous a permis de passer d'une petite structure installée boulevard Grande-Duchesse Charlotte, avec un seul bureau et un camion, à une entreprise de 130 collaborateurs, près de 30 véhicules et trois sites regroupant au total six entrepôts.

QUELS SONT LES DÉFIS ET LES OPPORTUNITÉS ACTUELS SUR LE MARCHÉ ?

Le marché immobilier au Luxembourg ralentit, les gens déménagent moins car les coûts sont plus élevés – c'est un défi pour notre activité de déménagement. Côté archivage, le numérique gagne du terrain, donc la quantité de documents papier diminue. Cela représente certes un recul en volume, mais aussi une opportunité : digitaliser les archives existantes ou proposer de nouveaux services autour de ces évolutions. La combinaison entre durabilité et progrès technologique influence

également notre activité. Nous investissons dans des véhicules électriques, avec l'objectif de réduire de 20 % nos émissions de CO₂e d'ici 2027. Que ce soit par le biais des véhicules électriques, de la digitalisation de nos prestations ou de nos processus internes, nous restons en mouvement avec notre temps.

QUELLE EST VOTRE VISION POUR LES CINQ PROCHAINES ANNÉES ?

Poursuivre notre croissance de manière organique, en restant à l'écoute de nos clients et en développant des services complémentaires à ceux que nous proposons déjà. C'est cette logique qui nous a conduits vers les services de dernier kilomètre et la digitalisation, et c'est clairement l'avenir de notre entreprise. Le déménagement, lui, restera toujours central. Car même si tout devient numérique, il faut encore des personnes pour porter les cartons et transporter les objets par camion,

“ON PARLE DE DIGITALISATION, MAIS IL FAUT DES PERSONNES DERRIÈRE POUR SOULEVER LES CARTONS ET TRANSPORTER LES CHOSSES PAR CAMION, TRAIN OU BATEAU.”

MAXIMILIAN CHORUS ET MAX NEUMANN, STREFF

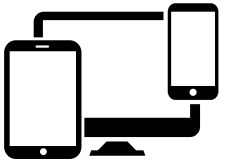
train ou bateau. Cela ne signifie pas rejeter la technologie. Nous proposons par exemple une visite digitale lors de l'organisation d'un déménagement : vous prenez votre téléphone, vous filmez votre intérieur, et une IA analyse les images pour estimer le volume à déménager et le matériel nécessaire. Cela rend la visite plus efficace, pour le client comme pour nous. Nous avons récemment repris la direction de Streff – cinquième génération de la famille dans le secteur – avec la volonté de faire perdurer l'entreprise encore longtemps. ■

www.andyaluxembourg.com/streff

Retrouvez l'interview online



Maximilian Chorus



PETER BROWN
ZEDRA

STRUCTURER POUR CROÎTRE AVEC AGILITÉ

DEPUIS SON ARRIVÉE CHEZ ZEDRA EN TANT QUE DIRECTEUR DU LUXEMBOURG EN OCTOBRE 2024, PETER BROWN N'A PAS PERDU DE TEMPS. IL A PLACÉ LA CULTURE D'ÉQUIPE, LA CROISSANCE ET L'ACCOMPAGNEMENT DE SEGMENTS DE MARCHÉ PEU DESSERVIS AU CŒUR DE SES PRIORITÉS.

QU'EST-CE QUI VOUS A ATTIRÉ CHEZ ZEDRA, ET COMMENT VOS PLANS ONT-ILS ÉVOLUÉ APRÈS HUIT MOIS EN POSTE ?

ZEDRA a connu une croissance rapide ces dernières années, portée par une série d'acquisitions financées par nos partenaires de long terme : Corsair Capital et British Columbia Investments. Ce qui m'a attiré, c'est la forte culture d'entreprise, l'esprit entrepreneurial et une atmosphère familiale qui a su perdurer, malgré une présence désormais établie dans 17 juridictions clés. Au Luxembourg, nous sommes 65 collaborateurs répartis sur deux sites, en centre-ville et à Capellen. Mon objectif principal consiste à renforcer la cohésion entre les équipes de ces deux bureaux, autour d'une ambition commune : devenir la référence en matière d'administration de sociétés et de fonds pour les gestionnaires et investisseurs des segments émergents et intermédiaires – un public encore peu adressé par le marché. Je suis ravi de collaborer avec une équipe aussi compétente, que je continue d'étouffer avec de nouveaux talents afin de soutenir notre plan de développement.

QUELLES OPPORTUNITÉS VOYEZ-VOUS POUR LE LUXEMBOURG, ET POUR LES PRESTATAIRES DE SERVICES ?

Malgré les incertitudes géopolitiques actuelles, beaucoup de capitaux

privés et institutionnels restent à l'affût d'opportunités dans les actifs non cotés au Luxembourg. Le soutien croissant apporté au capital-risque et aux investissements dans les start-ups et les fintechs offre un vrai levier de création de valeur. Des innovations comme la tokenisation permettent d'ouvrir l'accès aux actifs privés à une clientèle plus large, en abaissant le ticket d'entrée. Pour les prestataires de services, le défi reste d'améliorer les processus fondamentaux et d'automatiser certaines fonctions critiques comme l'onboarding des investisseurs ou les reportings. Cette réorganisation permet de libérer du temps pour se concentrer sur des activités tournées vers l'avenir, fondées sur l'analyse et la prise de décision. L'IA jouera un rôle clé dans l'exécution

de tâches répétitives à faible valeur ajoutée, tout en représentant une menace en matière de cybersécurité – une inquiétude majeure pour les investisseurs, qui exige des efforts communs et des investissements à l'échelle du secteur.

COMMENT ATTIREZ-VOUS ET FIDÉLISEZ-VOUS LES CLIENTS ET COLLABORATEURS CHEZ ZEDRA ?

Pour les collaborateurs, la culture d'entreprise fait toute la différence. Valoriser l'inclusion, encourager la collaboration, accompagner chacun dans son développement personnel et lui permettre de s'impliquer dans l'écosystème local contribue fortement à la rétention des talents. Certains éléments simples ont également un impact réel : des

bureaux propres et accueillants, de bons équipements, des moments conviviaux comme des petits-déjeuners ou des événements d'équipe, sans oublier les formations internes. Ensemble, ces initiatives renforcent les liens, encouragent l'apprentissage et facilitent le travail collectif. Côté clients, tout repose sur une compréhension fine de leur activité, de leurs priorités, et sur la capacité à anticiper leurs besoins. Assurer les opérations quotidiennes reste essentiel, mais par-dessus tout, les clients recherchent un partenaire de confiance à long terme, qui travaille avec eux à trouver des solutions, qui les tient informés des évolutions du secteur et qui les met en relation avec les bonnes personnes pour soutenir leur croissance. ■



“ ASSURER LES OPÉRATIONS QUOTIDIENNES RESTE ESSENTIEL, MAIS PAR DESSUS TOUT LES CLIENTS RECHERCHENT UN PARTENAIRE DE CONFIANCE À LONG TERME, QUI TRAVAILLE AVEC EUX À TROUVER DES SOLUTIONS.”



JULIEN BOUCHAT
ING

L'AVENIR DES FONDS D'INVESTISSEMENTS



APRÈS DEUX ANNÉES PASSÉES CHEZ SOCIÉTÉ GÉNÉRALE À DÉVELOPPER DES SOLUTIONS STRUCTURÉES DE FINANCE DURABLE, JULIEN BOUCHAT REVIENT CHEZ ING — UNE MAISON QU'IL CONSIDÈRE AVEC AFFECTION COMME LA SIENNE. À LA TÊTE DE L'ACTIVITÉ FUND FINANCE, IL ENTEND CONTRIBUER ACTIVEMENT À LA SOLIDITÉ ET À LA CROISSANCE D'ING WHOLESALE BANKING LUXEMBOURG.

COMMENT ING RENFORCE-T-ELLE SA POSITION DANS LE DOMAINE DU FUND FINANCING, NOTAMMENT À L'ÉCHELLE LOCALE ?

Chez ING, nous savons que dans le secteur du fund financing, la qualité des relations compte autant que les capitaux mobilisés. C'est pourquoi nous étoffons notre équipe à Luxembourg, pleinement intégrée avec celle de Londres et en lien direct avec nos collègues à New York et à Singapour. Notre approche s'appuie sur ce que nous appelons « the ING Difference » : une combinaison unique entre rayonnement international, expertise locale, connaissance approfondie du secteur et engagement constant en matière de durabilité. Ces piliers nous permettent d'aller bien au-delà du simple financement — nous offrons un véritable partenariat.

En renforçant notre présence locale, nous gagnons en pertinence auprès de nos clients, tout en étant plus agiles et plus réactifs pour anticiper leurs attentes et concevoir des solutions sur mesure, au service de leur réussite à long terme. ING est là pour l'industrie des fonds, prête à soutenir ses ambitions de croissance avec les bonnes personnes et le bon état d'esprit.

QUELLES INITIATIVES ING MET-ELLE EN ŒUVRE POUR FAIRE ÉVOLUER SON OFFRE FACE AUX BESOINS CHANGEANTS DES CLIENTS ?

Le marché du fund financing évolue rapidement, tout comme les attentes des clients. ING y répond en élargissant son offre au-delà des lignes traditionnelles de capital call, en développant des solutions de financement plus flexibles et plus sophistiquées. Nous proposons ainsi des facilités sur mesure pour des « Continuation Vehicles », ainsi que des financements adossés à la Net Asset Value (NAV-based lending) couvrant diverses stratégies : private equity, fonds secondaires, private credit. Ces solutions permettent aux fonds de libérer de la liquidité, d'optimiser l'allocation de capital et de mieux gérer leurs portefeuilles. Nous mobilisons notre expertise

“ NOS CLIENTS DOIVENT SAVOIR QU'ILS PEUVENT COMPTER SUR NOUS — PAS SEULEMENT POUR DU CAPITAL, MAIS POUR UN VÉRITABLE PARTENARIAT À LONG TERME. ”

JULIEN BOUCHAT, ING

produit pour proposer une approche fondée sur l'ingénierie de solutions, positionnant ING comme un partenaire stratégique. En restant concentrés sur la pertinence client et la conduite de transactions structurantes, nous assurons la mise en œuvre rapide et précise de solutions sur mesure. Alors que nos clients deviennent plus complexes et ambitieux, nous évoluons avec eux, en leur apportant les outils et les expertises nécessaires pour aller plus loin. ING accompagne le secteur des fonds, avec du capital certes, mais aussi avec créativité et engagement.

QUELLE EST LA VISION LONG TERME D'ING POUR ACCOMPAGNER LES FONDS ET LEURS AMBITIONS DE CROISSANCE ?

Dans un environnement compétitif et fortement capitalistique, disposer d'un partenaire de financement fiable et solide est un levier stratégique. ING vise à devenir un acteur de référence de premier plan dans

le domaine du fund finance — en occupant des rôles Lead Arranger et en prenant des tickets significatifs, témoignant ainsi de notre capacité comme de notre conviction. Notre ambition : être le partenaire de confiance des sponsors financiers et des gestionnaires d'actifs qui recherchent bien plus qu'un prêteur — un allié stratégique. Nous collaborons étroitement entre équipes pour renforcer les relations au plus haut niveau avec les sponsors, et mettre en valeur l'ensemble des expertises ING (marchés financiers et couverture, gestion des paiements et de la trésorerie, services de dépositaire, coverage). Cela implique aussi d'identifier des opportunités au-delà du financement traditionnel, notamment via des crédits ESG ou des solutions plus globales de banque d'investissement. ING se tient aux côtés du secteur des fonds avec l'envergure, les compétences et l'engagement nécessaires pour soutenir ses ambitions — aujourd'hui et demain. ■

ALAIN HUBERTY & LAURENT ZANDONA
LUXEMPART

LES FONDS DE PRIVATE EQUITY, UN ENGAGEMENT À LONG TERME POUR LUXEMPART



LE PRIVATE EQUITY EST AU CŒUR DE L'ADN DE LUXEMPART, QUI DÉPLOIE DEPUIS TROIS DÉCENNIES UNE STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT SÉLECTIVE ET PÉRENNE. EN S'ASSOCIANT À DES FONDS DE PREMIER PLAN, LUXEMPART COMBINE CRÉATION DE VALEUR, DIVERSIFICATION STRATÉGIQUE ET ALIGNEMENT ESG, TOUT EN CAPITALISANT SUR SON ANCRAGE LONG TERME DANS L'INVESTISSEMENT NON COTÉ. INTERVIEW D'ALAIN HUBERTY & LAURENT ZANDONA.

QUELLES SONT LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES D'UN FONDS DE PRIVATE EQUITY ?

Un fonds de private equity est un véhicule d'investissement à long terme (8-12 ans) qui finance des entreprises non cotées pour en accroître la valeur avant revente. Il est structuré autour d'un gestionnaire (GP) et d'investisseurs (LP), avec des rendements visés élevés (>12 % p.a.). Les investissements sont illiquides, bloqués pendant toute la durée du fonds. Les stratégies varient : capital-risque, croissance, LBO, etc. Chez Luxempart, nous nous spécialisons sur les deux dernières catégories. Enfin, ces fonds prélèvent des frais de gestion et un « carried interest » en cas de surperformance.

QUELS SONT LES AVANTAGES DU PRIVATE EQUITY POUR LUXEMPART ?

Le private equity présente 4 atouts majeurs :

Performance supérieure à long terme : historiquement, les fonds de private equity ont généré des rendements nets plus élevés que les actifs cotés (un différentiel de plus de 4 % sur les 10 dernières années, source : Cambridge Associates), grâce à leur capacité à identifier des entreprises à fort potentiel et à en accompagner activement la croissance.

Diversification et décorrélation avec les marchés financiers :

comme les entreprises ne sont pas cotées, leur valorisation ne dépend pas directement des fluctuations quotidiennes des marchés, ce qui permet de lisser la volatilité du portefeuille global.

Accès privilégié à l'innovation :

Luxempart sélectionne des fonds qui investissent dans des secteurs porteurs, nous permettant de nous positionner sur des moteurs de croissance à long terme.

Conformité aux objectifs ESG :

la quasi-totalité de nos fonds intègrent désormais des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance, ce qui répond aux exigences croissantes des régulateurs.

POURQUOI LUXEMPART MAINTIENT SA STRATÉGIE DE DÉPLOIEMENT DANS DES FONDS DE PRIVATE EQUITY ?

Luxempart s'inscrit autour de 4 dynamiques de long terme solides.

Transformation de l'économie :

les entreprises non cotées jouent un rôle majeur dans l'innovation, la digitalisation, la transition énergétique ou la santé, autant de secteurs stratégiques pour l'avenir.

Adaptation rapide aux changements macro-économiques :

les meilleurs GPs anticipent les tendances en identifiant tôt les

“ LES FONDS DE PRIVATE EQUITY, UNE ALCHEMIE COMBINANT CRÉATION DE VALEUR, DIVERSIFICATION STRATÉGIQUE ET ALIGNEMENT ESG.”

thèmes porteurs et les sous-secteurs attractifs, offrant aux investisseurs une expertise ciblée et différenciante souvent en avance sur le marché.

Spécialisation sectorielle des gérants :

permet de développer une connaissance approfondie des dynamiques concurrentielles, des chaînes de valeur, des réglementations spécifiques et des leviers opérationnels propres à chaque industrie. Cette expertise ciblée améliore significativement la capacité à sourcer des opportunités différenciantes, à évaluer finement les risques et à créer de la valeur post-investissement via un accompagnement opérationnel sur mesure.

Diversification par millésime :

la répartition des investissements sur plusieurs millésimes (année de lancement de fonds) permet de lisser les cycles économiques, de réduire le risque global et d'équilibrer la performance à long-terme. ■

www.andyaluxembourg.com/luxempart

Retrouvez l'interview online



JEREMY ALBRECHT
UNIVERSAL INVESTMENT GROUP

LA FIABILITÉ FACE À UN MONDE INCERTAIN

DANS UN ENVIRONNEMENT INSTABLE, LES ASSET OWNERS ET LES ASSET MANAGERS RECHERCHENT DES PARTENAIRES SOLIDES. JEREMY ALBRECHT, CEO ET RESPONSABLE PAYS LUXEMBOURG DU GROUPE UNIVERSAL INVESTMENT, S'EFFORCE D'APPORTER DES RÉPONSES CLAIRES À CES ATTENTES.

QUEL EST LE CŒUR D'ACTIVITÉ DE UNIVERSAL INVESTMENT ?

Universal Investment s'est imposé comme acteur de référence dans les services financiers. « *Universal Investment Group propose des services de gestion de fonds et agit en tant que Super ManCo pour les asset owners et asset managers*, explique Jeremy Albrecht. *Plus de mille milliards d'actifs sous administration s'appuient sur l'expertise de 1800 professionnels répartis dans sept pays.* » Fondée en 1968, la société opère en tant que

Super ManCo au Luxembourg, en Irlande et en Allemagne et administre également des fonds français et suédois. Une stratégie d'innovation constante, un fort ancrage client et une exigence d'excellence structurent sa trajectoire de croissance.

COMMENT LES BESOINS DES CLIENTS D'UNIVERSAL INVESTMENT ÉVOLUENT-ILS ?

Les nouvelles dynamiques commerciales et un environnement réglementaire en évolution rapide

accroissent la complexité à laquelle les asset managers doivent faire face. En conséquence, les besoins des clients de Universal Investment changent. « *Nous évoluons en permanence afin de soutenir au mieux nos clients* », explique Albrecht. Face à ces enjeux, de nombreux clients réinterrogent leur modèle opérationnel. Externalisation, partenariats, recours à des prestataires spécialisés – les approches se diversifient. Universal Investment s'adapte en proposant une couverture globale de la chaîne de valeur : valorisation, soutien actif à la distribution, contrôle des risques, veille réglementaire. Cette approche libère les clients pour qu'ils puissent se concentrer sur la levée de fonds et la gestion de portefeuille. « *L'objectif consiste à offrir un maximum de flexibilité pour que chaque client se concentre sur sa stratégie et ses forces principales – qu'il s'agisse d'une grande institution ou d'une boutique spécialisée* », précise Jeremy Albrecht.

QUELLE VISION POUR LES PROCHAINES ANNÉES ?

Difficile de tracer des lignes claires à un horizon de trois ou cinq ans. Une certitude, pourtant, selon Albrecht : l'intelligence artificielle transformera l'industrie des fonds. Il compare l'essor de l'IA à la révolution apportée par Internet dans les années 2000, mais à un rythme encore plus rapide. Les services proposés aujourd'hui ne correspondront probablement plus aux attentes de demain. Universal Investment explore activement les applications concrètes de l'IA, dans le but d'intégrer ces technologies à ses services. L'ambition : accompagner les clients à l'échelle mondiale, avec des solutions adaptées localement. Un focus particulier est mis sur les marchés privés et sur une offre modulaire couvrant l'ensemble du cycle de gestion. Les attentes des clients évoluent : recherche de flexibilité, maîtrise des coûts, performance sur plusieurs marchés. En répondant à ces exigences, Universal Investment propose des solutions clés en main, prêtes pour les transformations à venir. ■

“NOTRE MISSION :
DEVENIR UN VÉRITABLE
ACTEUR MONDIAL.”

JEREMY ALBRECHT, CEO / RESPONSABLE PAYS LUXEMBOURG, UNIVERSAL INVESTMENT GROUP





pingpong

PAWEL STOSIK
PINGPONG PAYMENTS

UNE INFRASTRUCTURE NOUVELLE GÉNÉRATION POUR LES INVESTISSEMENTS ALTERNATIFS

UNE INFRASTRUCTURE DE PAIEMENT EFFICACE RESTE ESSENTIELLE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE. POUR PAWEL STOSIK, GENERAL MANAGER EUROPE CHEZ PINGPONG PAYMENTS, UNE APPROCHE RÉSOLUMENT NOUVELLE EST NÉCESSAIRE POUR Y PARVENIR.



“NOTRE PRÉSENCE LOCALE EST UN ATOUT.”

PAWEL STOSIK



QUE PROPOSE PINGPONG ?

Présente au Luxembourg depuis 2017, la société PingPong s'est donnée pour mission de simplifier les flux financiers internationaux. L'équipe locale comprend rapidement les problèmes rencontrés par les sociétés d'investissements dans leur démarche d'ouverture de comptes. « Je parle bien de comptes, et non de comptes bancaires », précise Pawel Stosik. « Beaucoup pensent à tort que seuls les établissements bancaires en détiennent l'exclusivité. » D'autres acteurs, agréés par la CSSF, peuvent aussi proposer ce service. PingPong, par exemple, dispose d'une licence EMI depuis 2020. L'entreprise réunit désormais l'ensemble des autorisations, partenariats bancaires et outils nécessaires pour accompagner les structures d'investissement au Luxembourg. « Que vous soyez un fonds de type GP-SCSp ou un véhicule de titrisation, nous vous accompagnons pour structurer et lancer rapidement votre entité sur le marché luxembourgeois. » Avec InvestXB, PingPong lance une solution d'infrastructure nouvelle génération, conçue pour les professionnels des investissements alternatifs. L'outil répond aux exigences de conformité, tout en raccourcissant considérablement les délais. L'ouverture d'un compte s'effectue en moins de vingt-quatre heures – un tournant pour les fonds luxembourgeois visant des investisseurs internationaux. Le secteur en avait besoin.

POURQUOI LE LUXEMBOURG A-T-IL BESOIN D'UN NOUVEL ACTEUR ?

En Irlande, en Pologne ou au

Royaume-Uni, une entreprise peut ouvrir un compte en ligne en quelques minutes. Au Luxembourg, les choses s'avèrent plus complexes. « Grâce à notre technologie, nous pouvons résoudre ce problème », explique Pawel Stosik. « Là où nos concurrents ont souvent des difficultés, nous avons développé une infrastructure pensée pour les gestionnaires d'investissements alternatifs, les administrateurs et les prestataires de services aux entreprises. » Entreprise technologique à part entière, PingPong s'appuie sur des systèmes propriétaires et des intégrations d'intelligence artificielle. Cette approche permet d'accélérer des procédures qui peuvent s'avérer lentes voire inexistantes chez d'autres acteurs. En s'investissant activement dans le segment des fonds d'investissement, l'équipe soutient les professionnels luxembourgeois dans l'ouverture de comptes, sous vingt-quatre heures, et avec la délivrance de certificats de blocage en quelques minutes. « Le Luxembourg possède un positionnement exceptionnel, en tant que deuxième place mondiale dans l'industrie des fonds, mais ce statut risque de s'éroder », avertit Pawel Stosik. PingPong s'investit en vue d'éliminer ce risque.

COMMENT AMÉLIORER LES FLUX DE PAIEMENTS ?

D'après Pawel Stosik, combiner la technologie avancée de PingPong avec le rôle stratégique du Luxembourg dans les investissements représente une solution évidente. Nouvelle venue sur le marché local, l'entreprise s'appuie pourtant sur une longue expérience et une envergure mondiale. Son réseau compte trente-

“NOTRE MISSION CONSISTE À RENDRE LES TRANSFERTS D'ARGENT AUSSI SIMPLES QUE POSSIBLE. LES CAPACITÉS INTERNATIONALES D'INVESTXB NOUS OFFRENT UN VRAI AVANTAGE SUR LE MARCHÉ LUXEMBOURGEOIS.”

PAWEL STOSIK

sept bureaux, plus de soixante licences financières et plus de deux cent cinquante milliards de dollars de volume traité par année. « Nos équipes sont composées de professionnels présents au Luxembourg depuis des décennies. Notre réelle expérience et compréhension du marché local nous permet de répondre très précisément aux besoins des clients », précise Pawel Stosik. « Notre présence locale est également un atout pour nos clients. » Cette proximité va de pair avec un haut niveau d'exigence. Chez PingPong, la conformité ne représente pas un obstacle, mais un levier stratégique. Les règles s'appliquent à tous, mais la manière de les mettre en œuvre fait toute la différence. Résultat : un service capable d'ouvrir un compte et de soutenir un client en moins de vingt-quatre heures. « C'est notre force », conclut Pawel Stosik. ■



FABRICE JEUSETTE
KPMG

UNE COMMUNICATION CENTRÉE SUR LE CLIENT POUR FAIRE ÉVOLUER LA FINANCE

NOMMÉ RÉCEMMENT ASSOCIÉ CHEZ KPMG APRÈS AVOIR BÉNÉFICIÉ D'UNE LONGUE EXPÉRIENCE CHEZ APOLLO GLOBAL MANAGEMENT, FABRICE JEUSETTE S'ATTACHE À RÉDUIRE L'ÉCART ENTRE CE QUE LES ENTREPRISES LIVRENT ET CE QUE LES CLIENTS ATTENDENT RÉELLEMENT.

QUEL REGARD PORTEZ-VOUS SUR LES SERVICES D'ADMINISTRATION CENTRALE AUJOURD'HUI ?

Le secteur traverse une période charnière : complexité croissante, exigences plus élevées, besoin d'agilité renforcé et pression sur les prix. Ce contexte exige une adaptation continue et réfléchie de notre modèle de services. Mon expérience côté client m'a permis de renforcer notre potentiel : se focaliser sur les besoins réels de nos clients en plaçant la communication et la réactivité au cœur de notre approche. L'avenir de l'asset servicing doit aussi passer par

une utilisation plus importante et appropriée de la technologie au service du gain d'efficacité, laissant plus de temps à l'intégration de nouvelles tâches à plus forte valeur ajoutée. Pour réussir à s'intégrer comme une véritable extension de l'équipe client, il est essentiel de pouvoir grandir en même temps qu'elle, d'évoluer et de répondre à des besoins différents à des moments différents. Nous devons être un partenaire à long terme.

COMMENT RENDRE CE SERVICE PLUS CENTRÉ SUR LE CLIENT ?

L'administration centrale est un service exigeant où nous devons

faire face à un volume important et à une certaine récurrence où toute erreur peut avoir des conséquences significatives pour nos clients et leurs investisseurs. La précision et la fiabilité des reportings sont indispensables, mais elles ne représentent pas à elles seules une valeur ajoutée. Il faut aller au-delà d'un simple reporting. La maîtrise des coûts et la réactivité sont évidemment des éléments de différenciation mais cela ne suffit plus. Il faut miser sur une communication plus claire et ciblée : faire gagner du temps au client en lui fournissant l'essentiel. Les service providers doivent s'intéresser au business des clients, comprendre les interactions économiques et financières des actifs, et traduire cette compréhension accrue en gains de temps et de qualité. Pour y parvenir, rien ne vaut l'expérience vécue de l'intérieur. Ayant dirigé un asset manager, je sais ce qui



© 360Crossmedia/CN

www.andyaluxembourg.com/kpmg2025

Retrouvez l'interview online



“UNE
COMMUNICATION
DE QUALITÉ **RENFORCE**
LE SENTIMENT
DE CONSIDÉRATION
DU CLIENT.”

FABRICE JEUSETTE, KPMG

compte vraiment. J'investis du temps à accompagner mon équipe dans le développement de nouvelles perspectives, afin d'adapter leurs réflexes et de garantir que nous soyons au plus près des véritables attentes de nos clients

COMMENT S'EST DÉROULÉE VOTRE INTÉGRATION CHEZ KPMG ?

L'équipe de direction m'a entièrement soutenu dans mes initiatives visant à faire évoluer l'offre de KPMG de manière durable. Cette dynamique favorise un élan positif et positionne l'organisation pour une croissance pérenne. L'expertise de l'équipe m'a impressionné : une présence solide sur plusieurs marchés et des collaborateurs fidèles, en poste depuis plus de dix ans. Cette stabilité crée un environnement propice à l'excellence. Les retours des clients confirment cette évolution : la capacité de comprendre leurs défis spécifiques renforce la relation. En peu de temps, j'ai tissé des liens solides avec d'autres dirigeants du cabinet. Ensemble, nous œuvrons à offrir une vision globale et une vraie valeur ajoutée. ■

OLIVIER MARÉCHAL ET VINCENT DRON
WPYIT

LE BON PROFIL, AU BON MOMENT



© Olivier Maréchal

OLIVIER MARÉCHAL ET VINCENT DRON, COFONDATEURS DE WPYIT, EXPLIQUENT COMMENT LEUR PLATEFORME CONNECTE EFFICACEMENT CONSULTANTS INDÉPENDANTS ET ENTREPRISES FINANCIÈRES AU LUXEMBOURG POUR RÉPONDRE À DES BESOINS URGENTS EN EXPERTISE.

POUEZ-VOUS PRÉSENTER VOTRE ENTREPRISE EN QUELQUES MOTS ?

Basée au Luxembourg, la plateforme We Put You in Touch (WPYIT) facilite la mise en relation directe entre consultants indépendants et entreprises du secteur financier. Ce marché digital simplifie les échanges professionnels en offrant une solution intelligente pour identifier rapidement des profils de haut niveau, selon les besoins ponctuels des structures. Banques, gestionnaires d'actifs, compagnies d'assurance ou établissements financiers sollicitent WPYIT pour renforcer leurs équipes, accélérer des projets de transformation ou assurer des missions opérationnelles critiques. De leur côté, les consultants accèdent directement à des missions en adéquation avec leurs expertises et disponibilités. Aucun démarchage, aucune gestion administrative chronophage : le cœur de métier

reste au centre des préoccupations. Cette approche bouscule les méthodes traditionnelles. Rapidité, sécurité et transparence structurent chaque collaboration – à la demande, sur mesure.

QUELS BESOINS DOMINENT AUJOURD'HUI DANS LES SERVICES FINANCIERS ?

À Luxembourg, les établissements financiers jonglent avec plusieurs urgences stratégiques. En tête : la conformité réglementaire. Les dispositifs européens comme DORA, AML/KYC, RIS, RGPD ou encore les obligations de transparence ESG mobilisent fortement les équipes. Autre priorité : la transformation digitale. Migration vers le cloud, adoption de l'intelligence artificielle, renforcement de la cybersécurité... Moderniser les systèmes hérités devient indispensable pour rester en phase avec les attentes réglementaires et opérationnelles. Le tournant vers la finance durable



accélère également. Stratégies d'investissement et rapports doivent désormais refléter les normes ESG, imposant de nouvelles compétences. Face à la montée des salaires, la réduction des coûts s'impose. Stabiliser les effectifs tout en assurant la réalisation de projets clés s'inscrit dans une logique de rationalisation. Enfin, les nouvelles

attentes en matière de flexibilité au travail incitent à repenser les modèles d'organisation et à anticiper les compétences de demain.

COMMENT WPYIT ACCOMPAGNE-T-ELLE CES ÉVOLUTIONS ?

Face à ces enjeux, WPYIT apporte une solution rapide, flexible et transparente pour identifier des

www.andyaluxembourg.com/wpyit
Retrouvez l'interview online



“ LA RÉDUCTION DES COÛTS S'IMPOSE COMME UNE PRIORITÉ ”

experts indépendants qualifiés. Plus besoin d'attendre des cycles d'achat complexes. La plateforme connecte directement entreprises et consultants via un moteur de recherche conçu autour d'une taxonomie de compétences propre à l'écosystème financier luxembourgeois. Un besoin très pointu ? WPYIT active aussi son réseau international pour élargir le vivier de talents au-delà des frontières du Grand-Duché. L'inscription reste gratuite, et la rémunération de la plateforme dépend uniquement du succès des missions signées. Une commission réduite s'applique sur les honoraires des consultants engagés. Dans un contexte mouvant, WPYIT structure une réponse agile : un accès ciblé aux bonnes expertises, au bon moment. ■



© Vincent Dron



LUC RASSCHAERT
WEALINS

MENER ET FAÇONNER L'AVENIR DE L'ASSURANCE VIE PATRIMONIALE

WEALINS, ACTEUR DE RÉFÉRENCE DANS L'ASSURANCE VIE PATRIMONIALE TRANSFRONTALIÈRE, MISE SUR L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, LES CRITÈRES ESG ET UNE EXPERTISE JURIDIQUE POINTUE POUR RÉPONDRE À L'ÉVOLUTION DES PROFILS CLIENTS. DANS CET ENTRETIEN, LUC RASSCHAERT, CEO DE LA COMPAGNIE REVIENT SUR LES GRANDES TENDANCES DU SECTEUR, UNE CROISSANCE RECORD EN 2024, ET SA STRATÉGIE À CINQ ANS, AXÉE SUR L'INNOVATION, LA DURABILITÉ ET LES TALENTS.

QUELLE EST VOTRE ÉVALUATION DU PREMIER SEMESTRE 2025 POUR LE SECTEUR DE L'ASSURANCE PATRIMONIALE ET POUR WEALINS ?

Plusieurs tendances majeures façonnent le secteur. La digitalisation et l'intégration de technologies telles que l'intelligence artificielle ou l'analyse de données permettent une personnalisation accrue et une meilleure efficacité en termes de services. Les critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) s'imposent désormais comme des standards recherchés par les investisseurs, bien au-delà de la seule performance financière. L'expertise en gestion de patrimoine international et la maîtrise des cadres réglementaires multi-juridictionnels représentent un prérequis pour offrir un accompagnement fluide et continue, quel que soit le pays de résidence du client. Le profil



© 360Crossmedia/CN

des clients évolue également. La part des entrepreneurs progresse, avec des besoins spécifiques, souvent confrontés à des enjeux de transmission patrimoniale transfrontalière. Enfin, la conformité réglementaire, notamment en matière de KYC et de reporting fiscal, impose un équilibre permanent entre innovation et respect strict des cadres législatifs.

COMMENT WEALINS SE DÉMARQUE-T-ELLE DE LA CONCURRENCE ?

WEALINS se distingue grâce à une approche unique : « Wealth

Insurance as a Service ».

L'entreprise s'appuie sur des experts multidisciplinaires – juridiques, fiscaux, ingénierie patrimoniale, et investissements complexes comme le private equity – disposant d'une connaissance approfondie des environnements réglementaires et fiscaux dans plus de dix marchés européens. Une culture forte de l'innovation nous permet d'attirer les talents de demain. En 2024, WEALINS a atteint des niveaux de primes historiques, avec une croissance deux fois supérieure à celle du secteur dans son ensemble. Cette performance repose sur un

“WEALINS SE DISTINGUE GRÂCE À UNE APPROCHE UNIQUE : “WEALTH INSURANCE AS A SERVICE”.”

LUC RASSCHAERT, WEALINS

engagement constant en faveur de l'excellence opérationnelle, de services digitaux de qualité et de solutions innovantes. Dans un monde riche en opportunités et en défis, nos équipes ne cessent d'innover pour répondre aux attentes actuelles et futures de nos partenaires et de leurs clients.

POURRIEZ-VOUS PARTAGER AVEC NOUS LES PERSPECTIVES ET LES DÉFIS À VENIR POUR LE SECTEUR DE L'ASSURANCE PATRIMONIALE AINSI QUE POUR WEALINS ?

D'ici cinq ans, trois axes stratégiques guideront le développement de WEALINS : la technologie, la durabilité et l'internationalisation. L'intelligence artificielle, l'analyse de données et les outils digitaux contribueront à améliorer l'efficacité opérationnelle. Les critères ESG et les engagements en matière de durabilité deviendront la norme afin de répondre aux attentes émergentes des investisseurs. L'expertise en ingénierie patrimoniale s'avérera aussi essentielle pour accompagner la transmission de patrimoine entre générations et à travers plusieurs juridictions. WEALINS redéfinira sa chaîne de valeur en intégrant davantage de services digitaux, en renforçant la collaboration et en responsabilisant ses équipes. L'IA générative jouera un rôle central, mais l'humain restera le moteur de cette transformation. Le développement des collaborateurs et leur capacité à s'adapter aux nouvelles technologies demeureront prioritaires. En combinant l'innovation technologique et le potentiel humain, WEALINS vise une croissance positive, pérenne et porteuse de sens. ■



THÉRÈSE COLLINS ET UGO SANSONE
ALLFUNDS

LA DONNÉE COMME SOLUTION CLÉS EN MAIN



À L'ÈRE D'OPPORTUNITÉS D'INVESTISSEMENT TOUJOURS PLUS COMPLEXES, DISPOSER DES BONNES DONNÉES ET DE L'EXPERTISE POUR LES EXPLOITER DEVIENT INESTIMABLE. COMME L'EXPLIQUENT THÉRÈSE COLLINS ET UGO SANSONE D'ALLFUNDS, CES DONNÉES PEUVENT FORMER LE SOCLE DE SERVICES ESSENTIELS, LIBÉRANT LES GESTIONNAIRES POUR QU'ILS SE CONSACRENT À LEUR VÉRITABLE MÉTIER.

QU'EST-CE QU'ALLFUNDS ?

Allfunds représente la plus grande plateforme de distribution de fonds, avec 1500 milliards d'euros d'actifs administrés dans 63 pays, pour plus de 900 distributeurs. Fondée il y a 24 ans comme centre centralisé de traitement des transactions sur fonds communs, la société englobe aujourd'hui également les fonds d'investissement alternatifs et les ETF, créant ainsi un écosystème d'investissement complet. Dans la région Benelux, le groupe s'appuie sur 2 entités clés : Allfunds Bank, dirigée par Ugo Sansone, et Allfunds Investment Solutions,

“NOTRE FORCE, C'EST NOTRE INTELLIGENCE DE L'INFORMATION.”

THÉRÈSE COLLINS, ALLFUNDS

la société de gestion placée sous la responsabilité de Thérèse Collins. Allfunds Bank s'est installée durablement dans la région depuis 2008, tandis que la société de gestion a obtenu son agrément CSSF au Luxembourg en 2022. Aujourd'hui, Allfunds poursuit l'expansion de ses opérations régionales en proposant des services enrichis et des outils de gestion de patrimoine avancés, consolidant sa position de leader en matière de distribution mondiale de fonds et de services ManCo.

QUELS SERVICES PROPOSE ALLFUNDS ?

Ces dernières années, Allfunds Bank a conçu une série de services destinés à soutenir les gestionnaires d'actifs et les distributeurs : centralisation de la documentation réglementaire, reporting, services ESG, et un outil de gestion de portefeuille à la pointe, Nextportfolio4. « Nous fournissons des données que les clients peuvent exploiter directement », explique Sansone, « soit en les extrayant de notre base, soit via des solutions sur mesure développées par notre équipe d'analystes data ». Un service d'intelligence marché ainsi que l'écosystème numérique puissant Connect viennent compléter l'offre régionale. Allfunds Investment Solutions est une société de gestion de type chapitre 15, dédiée aux fonds UCITS domiciliés au Luxembourg et en Irlande. Elle fournit l'ensemble



Ugo Sansone

des services ManCo essentiels : gestion des risques, supervision de la gestion de portefeuille, de la distribution et de l'administration. « Nous développons actuellement des services additionnels à proposer aux gestionnaires, en complément de notre offre cœur », précise Collins. « Cela permet aux gestionnaires de se concentrer sur leur compétence principale : la gestion de portefeuille, pendant qu'Allfunds prend en charge les exigences réglementaires. »

QUELLES SONT LES PROCHAINES ÉTAPES POUR ALLFUNDS ?

Allfunds vient d'obtenir l'autorisation d'un ETF ICAV par la CBI en Irlande. Le lancement de son premier sous-fonds est prévu dans les prochains

mois. « Notre offre ETF en marque blanche regroupe les services ManCo, les marchés de capitaux et un service actif de distribution », indique Sansone. « Elle constitue une solution clés en main pour entrer dans l'univers ETF, avec un délai de mise sur le marché raccourci et un soutien de distribution haut de gamme. » En choisissant Allfunds comme société de gestion, les gestionnaires accèdent directement à l'écosystème Allfunds. « Notre force, c'est notre intelligence de l'information », souligne Collins. « Nous mettons en relation les acheteurs de fonds et les émetteurs d'ETF ou les gestionnaires d'actifs pour favoriser leur développement. » ■

ARNAUD PENSON
EBURY

DÉCRYPTER LES DÉFIS BANCAIRES AU LUXEMBOURG

ARNAUD PENSON, REPRÉSENTANT D'EBURY, UNE FINTECH FONDÉE AU ROYAUME-UNI COMPTANT 1800 COLLABORATEURS RÉPARTIS DANS 40 BUREAUX, REVIENT SUR L'EXPANSION MONDIALE DE L'ENTREPRISE, SON ARRIVÉE SUR LE MARCHÉ LUXEMBOURGEOIS, LA TRANSITION NUMÉRIQUE ET SON AMBITION DE DEVENIR UN ACTEUR DE RÉFÉRENCE DANS LA FINANCE TRANSFRONTALIÈRE, EN METTANT L'ACCENT SUR LA CONFORMITÉ, LE CONSEIL ET LA RÉOLUTION DES PROBLÉMATIQUES BANCAIRES LOCALES.

POUVEZ-VOUS PRÉSENTER BRIÈVEMENT VOTRE ENTREPRISE ?

Ebury, fintech d'origine britannique, opère aujourd'hui à l'échelle mondiale. Depuis sa création en 2009, l'entreprise rassemble près de 1 800 collaborateurs, répartis dans 40 bureaux à travers le monde. Depuis 2019, Banco Santander détient la majorité du capital. Le slogan « What Borders? » résume parfaitement notre mission : fournir des solutions de trésorerie internationales à une clientèle d'entreprises et d'institutions actives à l'échelle mondiale. Au Luxembourg comme dans d'autres juridictions spécialisées dans les fonds, nous proposons des comptes de trésorerie, des

paiements, des services de change et de financement de fonds. Le Luxembourg présente une anomalie importante, dont nous avons su tirer parti ces dernières années : les difficultés majeures rencontrées par les entreprises et institutions locales pour ouvrir des comptes de trésorerie. Jérôme, tu as d'ailleurs largement contribué à souligner ce problème. Même si notre rôle dans l'écosystème luxembourgeois s'est renforcé, nos liens avec les autres places financières internationales restent solides.

COMMENT LES BESOINS DE VOS CLIENTS ÉVOLUENT-ILS, ET COMMENT VOUS Y ADAPTEZ-VOUS ?

Les clients, tout comme l'ensemble du secteur financier, s'appuient de plus en plus sur la digitalisation et l'interconnexion globale. Leur ouverture vis-à-vis des acteurs non bancaires progresse également, en grande partie parce qu'ils utilisent déjà ce type de services dans leur sphère personnelle – on pense à des plateformes comme Revolut, entre autres. L'environnement mondial ne peut plus être ignoré par les entreprises et institutions : les contextes politiques évoluent à grande vitesse, les devises et les économies peuvent basculer en une nuit, et les exigences réglementaires se transforment tout aussi rapidement. Nos clients sollicitent davantage de conseil pour naviguer dans cette complexité macroéconomique, avec une priorité sur la sécurité, la lutte contre la fraude, et le choix d'un partenaire capable de comprendre les structures parfois sophistiquées qu'ils utilisent. Grâce à notre implantation internationale, nous bénéficions d'une vision d'ensemble, ce qui nous permet d'apporter une vraie valeur ajoutée : transactions

instantanées, circuits d'approbation personnalisés ou encore couvertures de change complexes. Le rôle de simple prestataire a évolué. Dans certains cas, nous nous positionnons comme un véritable partenaire conseil. Du côté numérique, la disponibilité instantanée des services s'est imposée comme une norme pour les clients, ce qui soulève de nombreux défis pour les prestataires, tant sur le plan opérationnel que réglementaire. Nos produits et nos capacités se développent toujours autour d'une mission centrale : optimiser l'efficacité tout au long du parcours client.

QUELLE VISION POUR VOTRE ENTREPRISE DANS LES CINQ PROCHAINES ANNÉES ?

L'empreinte internationale de l'entreprise est désormais bien établie. La priorité consiste à renforcer l'offre locale dans les régions où la demande se révèle soutenue, en mobilisant des équipes sur place. S'attaquer aux problématiques spécifiques, comme celle des comptes de trésorerie au Luxembourg, permet un accès direct à certains secteurs clés, et cette approche restera essentielle tant que ces obstacles subsisteront. La croissance future viendra surtout de notre capacité à démontrer aux clients – au Luxembourg comme ailleurs – toute l'étendue de nos services : outils de gestion du risque de change, solutions de gestion de trésorerie mondiale, paiements instantanés entre juridictions... autant de services déjà opérationnels ou en cours de développement. L'avenir s'inscrit dans l'interconnexion financière mondiale et les solutions de trésorerie intégrées. Nous comptons bien occuper une position de leader dans ce domaine. Cela fait partie intégrante de notre ADN. ■

www.andyaluxembourg.com/arnaudpenson

Retrouvez l'interview online



“AUJOURD'HUI, NOTRE RÔLE DÉPASSE CELUI D'UN PRESTATAIRE.”

ARNAUD PENSON, EBURY



“EN REPENSANT
À CE PARCOURS, C'EST UNE
TRAJECTOIRE EXCEPTIONNELLE.”

ORE ADEGBOTOLU, AZTEC GROUP



ORE ADEGBOTOLU ET LOIC CHOQUET
AZTEC GROUP

UNE RÉUSSITE TRANSATLANTIQUE

L'ÉVOLUTION DES MARCHÉS MONDIAUX GÈNÈRE DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS, MAIS AUSSI DES DÉFIS. POUR ORE ADEGBOTOLU, DIRECTEUR DES MARCHÉS AMÉRICAINS CHEZ AZTEC GROUP, ET LOIC CHOQUET, RESPONSABLE DU BUREAU LUXEMBOURGEOIS, CELA SE TRADUIT PAR UNE CROISSANCE FULGURANTE, NOURRIE PAR LES CONNEXIONS TRANSATLANTIQUES.

QUEL A ÉTÉ LE PARCOURS D'AZTEC ?

Aztec a été fondé il y a 24 ans à Jersey. « En repensant à ce parcours, c'est une trajectoire marquée par une croissance et une transformation exceptionnelles », explique Ore Adegbotolu. « Nous sommes passés du statut de leader dans les îles Anglo-Normandes à une présence solide au Royaume-Uni et au Luxembourg. Cela nous a transformés en un acteur paneuropéen de référence, au service des gestionnaires de fonds de marchés privés. » Plus récemment, Aztec a poursuivi son expansion en Irlande et aux États-Unis. Leur ambition : renforcer cette capacité transatlantique, en accompagnant les gestionnaires dans les secteurs du private equity, de l'immobilier, des infrastructures et du crédit privé. Aujourd'hui, l'entreprise emploie plus de 2 200 personnes dans le monde, dont 650 au Luxembourg. « Ces 25 dernières années ont été marquées par une croissance incroyable », ajoute Loic Choquet. « Dans notre branche luxembourgeoise, nous

comptons plus de 70 nationalités différentes, une équipe talentueuse et diversifiée, qui offre un service haut de gamme à nos clients. »

QUELLES TENDANCES DE MARCHÉ INFLUENT AZTEC ?

La croissance continue des marchés privés attire de plus en plus d'investisseurs vers les fonds non cotés. « Nous voyons arriver des assureurs, des fonds souverains et même des investisseurs particuliers vers ces actifs », observe Adegbotolu. « Résultat : un nombre important de fonds sont levés directement aux États-Unis. » Une tendance également visible en Europe, où le Luxembourg a vu affluer près de mille milliards de dollars en levées de fonds ces dernières années. Les gestionnaires américains y trouvent un point d'accès privilégié pour séduire les investisseurs européens. Quelles conséquences pour le Luxembourg ? « Je distingue deux grandes tendances », précise Choquet. « D'une part, le développement de fonds ouverts semi-liquides, adaptés à ces nouveaux profils

d'investisseurs dits "retail". D'autre part, l'évolution du cadre réglementaire européen pour répondre à ces nouvelles réalités de marché. Aztec joue ici un rôle clé pour accompagner ses clients dans l'analyse et l'anticipation des impacts de ces changements. »

COMMENT AZTEC S'ADAPTE-T-IL AUX BESOINS DE SES CLIENTS ?

Cette transformation pousse les administrateurs de fonds comme Aztec à ajuster leur offre. Concrètement, cela implique de répondre aux exigences spécifiques des clients américains souhaitant lever des capitaux en Europe, mais aussi d'accompagner les clients européens dans leurs projets aux États-Unis. « Ce corridor transatlantique est aujourd'hui plus actif que jamais. Les gestionnaires américains lèvent de plus en plus de fonds au Luxembourg », explique Adegbotolu. « L'enjeu est de les soutenir, tant sur leurs besoins locaux que transfrontaliers, en capitalisant sur notre plateforme luxembourgeoise, où nous sommes leader. » Aztec a repensé le parcours investisseur, en digitalisant plusieurs étapes pour faciliter l'accès aux marchés privés. Avec ses 650 collaborateurs au Luxembourg, un important travail est mené du côté européen. « L'enjeu principal est de garantir que nos équipes luxembourgeoises puissent gérer l'afflux de demandes venues des États-Unis », conclut Choquet. Alors que le marché américain prend une place centrale, le Luxembourg s'impose comme un ingrédient essentiel dans la recette du succès. Un véritable pont entre les deux continents, et un levier pour prolonger cette belle histoire transatlantique. ■

PHILIPP RÖSLER
GCORE

PROMOUVOIR UNE CONCURRENCE ÉQUITABLE

LA TECHNOLOGIE TRANSFORME LE MONDE, ET LE LUXEMBOURG SE TROUVE DANS UNE POSITION IDÉALE POUR EN TIRER PARTI. NOUS AVONS RENCONTRÉ PHILIPP RÖSLER, ANCIEN VICE-CHANCELIER ALLEMAND ET AUJOURD'HUI MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE GCORE, POUR ÉVOQUER LES SOUTIENS NÉCESSAIRES AUX ENTREPRISES AFIN DE CONCRÉTISER CES OPPORTUNITÉS.

POURQUOI AVEZ-VOUS REJOINT GCORE ?

Nous disposons aujourd'hui d'outils impressionnants pour communiquer et collaborer, comme Zoom ou l'intelligence artificielle, mais les relations humaines restent essentielles. J'ai rencontré Andre Reitenbach, le CEO et cofondateur de Gcore, par l'intermédiaire d'un ami dans la tech. Il m'a dit : « Regarde, ce gars est en train de bâtir une entreprise majeure dans le domaine de l'IA. » J'étais sceptique, car des projets en IA, il en existe à la pelle. Mais il m'a expliqué que Gcore

construisait l'infrastructure, le socle de toute l'économie numérique. Cela a éveillé ma curiosité. Je suis venu à Luxembourg, j'ai rencontré l'équipe, et j'ai été fasciné. Andre m'a proposé de rejoindre l'aventure, et j'ai accepté, car Gcore joue un rôle stratégique pour l'avenir du secteur.

QUEL RÔLE LE LUXEMBOURG PEUT-IL JOUER DANS CE DÉVELOPPEMENT ?

L'État peut contribuer à garantir une égalité des chances. Pas par le biais de subventions, mais en luttant contre les monopoles. Aux États-Unis, qui construit les grands centres de données ? Le privé, certes, mais sans réelle concurrence : Google, Amazon... Ici, on peut faire mieux. On peut imaginer une infrastructure financée par le public, attribuée au privé via des appels d'offres, et ouverte aux startups. Cela implique d'acquérir une puissance de calcul de pointe et de la rendre accessible à coût modéré pour les jeunes pousses innovantes. Ainsi, même sans capital, elles peuvent accéder à

www.andyaluxembourg.com/philipprosler

Retrouvez l'interview online



**“AUX ÉTATS-UNIS
LE PRIVÉ CONSTRUIT
LES GRANDS CENTRES
DE DONNÉES, MAIS SANS
RÉELLE CONCURRENCE.
ICI, ON PEUT FAIRE MIEUX.”**

PHILIPP RÖSLER

l'infrastructure et se lancer. C'est par là que tout commence.

EN TANT QU'ANCIEN MINISTRE, COMMENT LES SPHÈRES PRIVÉE, PUBLIQUE ET POLITIQUE PEUVENT-ELLES RENFORCER LA TECHNOLOGIE DE L'UE ?

Les subventions sont tentantes, mais elles agissent comme un poison doux : elles apportent de l'argent, mais n'encouragent pas la compétitivité, indispensable pour se développer à l'international. Le rôle du politique, c'est de stimuler l'esprit d'entreprise. Cela passe non par l'aide directe, mais par la création d'un environnement de marché fondé sur trois piliers : ouverture des marchés, liberté des échanges et concurrence loyale. Les entrepreneurs européens doivent pouvoir rivaliser avec la Silicon Valley ou l'Asie. On quitte une époque où le plus gros écrasait le plus petit. Désormais, le plus rapide dépasse le plus lent : la rapidité d'exécution fait la différence. L'Europe doit réduire sa bureaucratie. Il faut investir dans l'infrastructure, puis en garantir l'accès équitable. ■



© 360Crossmedia

Stripes est une plateforme citoyenne ouverte à tous, gratuite, qui invite à repenser ensemble l'avenir du Luxembourg. Face aux blocages actuels, elle mise sur le dialogue, l'intelligence collective et l'action partagée pour un modèle plus durable et inclusif.

STRIPES

partage des objectifs communs et une pluralité d'opinions



Dans cette vidéo, enregistrée lors d'un panel Stripes, Genna Elvin et Dmitry Panenkov. partagent leur expérience dans le scale-up



Découvrez le **dataset** de Stripes pour mieux comprendre l'économie du Luxembourg

<https://www.stripes.lu/dataset>

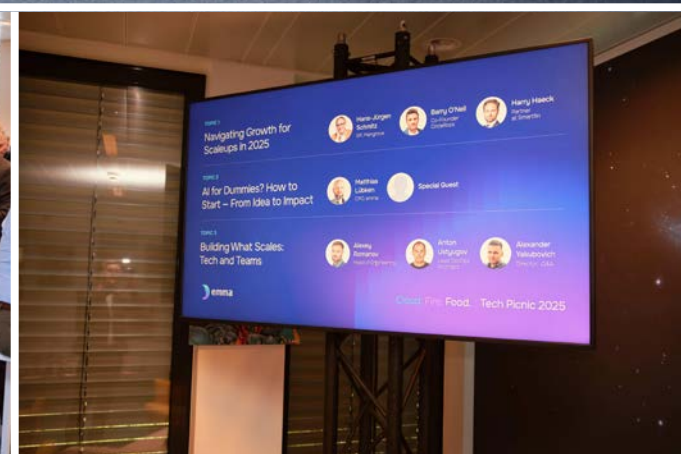


Découvrez comment Stripes utilise la blockchain pour rendre ses membres accountable



EMMA TECH PICNIC

DÉCOUVREZ, EN SCANNANT LE QR CODE, LE PANEL NAVIGATING GROWTH MODÉRÉ PAR DMITRY PANENKOV (EMMA) AVEC LES INTERVENANTS BARYL O'NEILL (CIRCLEROCK), HARRY HAECK (SMARTFIN) ET HANS-JUERGEN SCHMITZ (MANGROVE).





“EN CUISINE COMME EN BANQUE, L'EXCELLENCE COMMENCE PAR LA RECHERCHE DES MEILLEURS PRODUITS.”

ALEXANDER ZIEHL, VP BANK (LUXEMBOURG) SA.,
ET LOUIS LINSTER, CHEF DE L'ANNÉE

ALEXANDER ZIEHL ET LOUIS LINSTER
VP BANK (LUXEMBOURG) SA. / CHEF DE L'ANNÉE GAULT & MILLAU

LE GOÛT DE L'EXCELLENCE

LA BANQUE ET LA CUISINE SEMBLERENT TRÈS DIFFÉRENTES. POURTANT, CERTAINES LEÇONS S'APPLIQUENT AUX DEUX DOMAINES, COMME L'EXPLIQUENT ALEXANDER ZIEHL, CEO DE VP BANK (LUXEMBOURG) SA., ET LOUIS LINSTER, CHEF DE L'ANNÉE 2024 SELON GAULT & MILLAU.

COMMENT CRÉER ET MAINTENIR UNE CULTURE DE L'EXCELLENCE ?

Dans la cuisine comme dans le secteur bancaire, cette culture commence par la recherche des meilleurs produits : goûter des ingrédients ou examiner un investissement suivent une même logique. La qualité maximale constitue toujours l'objectif, avec une capacité à changer de cap dès qu'une solution plus performante se présente. Les moindres détails revêtent de l'importance, même si cela échappe à certains. En cuisine, cela signifie sélectionner méticuleusement chaque ingrédient. Dans le secteur bancaire, cela implique un service complet, basé sur l'expertise de conseillers expérimentés. Dans les deux cas, il s'agit de créer un "menu" adapté à chaque client, pour garantir une expérience très positive.

QUEL RÔLE JOUE LA PRISE EN MAIN DU PROCESSUS ?

L'écoute des attentes, la compréhension des besoins et l'assemblage des éléments essentiels composent le cœur du métier. L'équipe doit comprendre ce qui motive un client à franchir la porte, car de nombreuses banques et de

nombreux restaurants se disputent leur attention. Sans cette conscience, l'élément magique disparaît, et avec lui, le lien avec les clients. La différence vient toujours des personnes. Il reste donc essentiel de réunir les bons profils : ceux qui saisissent l'importance de leur rôle et ne cherchent pas seulement un emploi, mais un projet particulier. Ce niveau d'implication garantit un service à la hauteur des attentes.

QUELLES LEÇONS CES DEUX SECTEURS PEUVENT-ILS TIRER L'UN DE L'AUTRE ?

La restauration transmet l'importance de ralentir, de ne pas se précipiter, de savourer l'instant. L'objectif consiste à soigner chaque aspect pour que le client le ressente. Du monde bancaire, émerge une autre leçon : l'attention portée à l'excellence du résultat final. Ce qui distingue une prestation reste toujours apprécié. Un restaurant ne se résume pas à son concept, mais à l'expérience qu'il propose. Des détails exceptionnels marquent davantage que le reste. Cela crée la sensation d'un service abouti, construit avec soin, jusque dans les moindres aspects. En fin de compte, il s'agit de concrétiser un rêve. ■



RENÉ MATHIEU
FIELDS

LES JOIES DE LA CUISINE VÉGÉTALE

LES RÉGIMES ALIMENTAIRES ÉVOLUENT, ET LE LUXEMBOURG SE TROUVE AU CŒUR DE CE CHANGEMENT. NOUS AVONS ÉCHANGÉ AVEC RENÉ MATHIEU, CHEF RENOMMÉ AU RESTAURANT FIELDS, SUR LA MANIÈRE DONT IL APORTE CRÉATIVITÉ ET INNOVATION À LA CUISINE VÉGÉTALE. INTERVIEW.

COMMENT AVEZ-VOUS COMMENCÉ EN TANT QUE CHEF ?

Je suis né et j'ai grandi en Belgique, et j'y ai ouvert mon premier restaurant à l'âge de vingt ans. Le deuxième, nous l'avons restauré nous-mêmes, et c'est là que j'ai décroché ma première étoile Michelin. Ensuite, j'ai déménagé à Luxembourg pour devenir chef du Grand-Duc et de la Grande-Duchesse, en charge des fonctions officielles et privées au palais. Cette période était unique, mais je faisais ce qu'on attendait de moi et j'avais besoin de m'exprimer, donc j'ai évolué vers La Distillerie. Notre objectif là-bas était de devenir une référence culinaire au Luxembourg, nous avons donc réinventé le menu et décroché une étoile Michelin. Puis,

il y a dix ans, nous avons commencé à explorer la voie végétale. Après le Covid, je voulais briser les conventions et créer ma propre identité culinaire. Déclarer que nous serions entièrement végétaliens était risqué, mais j'ai toujours cru que le végétal représente l'avenir.

COMMENT S'EST PASSÉE CETTE TRANSFORMATION ?

80% de nos invités venaient déjà pour le menu végétal, mais quand nous sommes passés à 100%, tout a décollé. Nous avons été nommés meilleur restaurant végétal au monde et une tempête médiatique a commencé. L'année dernière, nous l'avons gagné à nouveau, et ce même guide nous place désormais dans une nouvelle

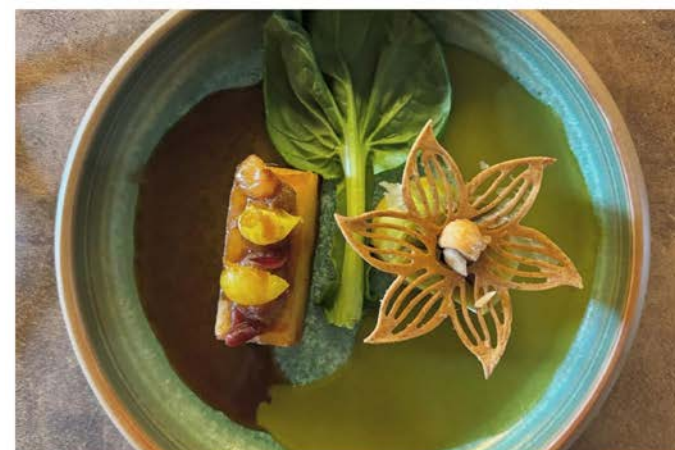
catégorie : "Les Intouchables". Il n'y en a que trois dans le monde : un chef néerlandais, un chef espagnol, et moi. Luxembourg est parfait pour opérer ce genre de changement. C'est petit mais cela résonne. Ce n'est pas comme changer les mentalités dans un pays de soixante-dix millions d'habitants. Tous les Luxembourgeois ne sont pas encore convaincus, avec la cuisine végétale, il faut que les invités sortent de leur zone de confort, ils doivent se laisser aller. Mais cela peut être presque thérapeutique. "Que ton aliment soit ton médicament", comme l'a dit quelqu'un il y a des siècles.

QU'EST-CE QUI A CHANGÉ MAINTENANT QUE VOUS ÊTES À FIELDS, PRÈS DE L'AÉROPORT ?

Nous nous sentions à l'étroit à Bourglinster, certaines personnes devaient attendre un an pour une table, et l'espace limitait notre créativité. Maintenant, nous avons un emplacement rêvé. Fonctionnel, durable, magnifiquement conçu. C'était auparavant la maison de chasse du Grand-Duc et l'énergie qui y règne est incroyable. Et retravailler avec Selim Schiltz, qui est aussi le parrain de ma fille, c'est un rêve qui continue. Les invités sont immédiatement accueillis avec une boisson et des amuse-bouches pour éviter l'envie de pain, puis le service commence. Je présente chaque plat moi-même, en montrant les ingrédients bruts et en expliquant leur histoire. Beaucoup de gens, surtout les jeunes générations, n'ont jamais vu certaines de ces racines ou plantes. L'objectif est de créer de l'émotion, pas avec des couverts ou des verreries, mais avec ce qui est dans l'assiette : saveur, couleur, origine, signification. Sans explication, les invités passent à côté de quelque chose. ■

**“ MON OBJECTIF
EST DE CRÉER DE
L'ÉMOTION AVEC CE QUI
EST DANS L'ASSIETTE.”**

RENÉ MATHIEU, FIELDS



www.andyaluxembourg.com/renemathieu

Retrouvez l'interview online



THOMAS SCHANZ

INNOVATION CULINAIRE REDEFINIE

CHEF RENOMMÉ ORIGINAIRE DE PIESPORT, THOMAS SCHANZ A TRANSFORMÉ UN DOMAINE VITICOLE FAMILIAL EN UNE DESTINATION CULINAIRE TROIS ÉTOILES MICHELIN QUI REDEFINIT L'INNOVATION GASTRONOMIQUE LE LONG DE LA MOSELLE, ET DANS LES AIRS.

COMMENT AVEZ-VOUS BÂTI VOTRE EMPIRE CULINAIRE À PARTIR DE DÉBUTS MODESTES ?

Mon parcours a débuté par des étapes extrêmement petites en 1992, lorsque ma famille a ouvert une modeste chambre d'hôtes. En 2011, j'ai repris et lancé un nouveau restaurant, recevant ma première étoile Michelin trois mois après l'ouverture. Ma progression résulte de la persévérance et de la passion, j'ai passé des années à perfectionner mon art, en suivant des chefs exceptionnels à Saarbrücken, apprenant des techniques essentielles et comprenant l'art complexe de la cuisine. Chaque expérience a façonné ma philosophie culinaire, car trouver son propre style signature constitue le sommet de la réussite d'un chef. Mon engagement signifiait travailler sans relâche, offrir des plats exceptionnels chaque jour et repousser sans cesse les limites culinaires. La reconnaissance rapide de notre qualité, après cette première étoile, une deuxième en 2016 et enfin la troisième convoitée en 2022, représente la validation de



ma quête incessante de perfection gastronomique. Chaque étape franchie témoigne non seulement d'un triomphe personnel, mais aussi de l'engagement de mon équipe et de notre vision de créer des expériences culinaires mémorables qui défient et enchantent les convives.

QUELLE EST LA BASE DE VOTRE APPROCHE POUR CRÉER DES EXPÉRIENCES CULINAIRES EXCEPTIONNELLES ?

Ma philosophie culinaire repose sur l'équilibre entre créativité et attentes des invités, à travers une cuisine qui respecte profondément les traditions culinaires françaises tout en réinventant audacieusement les associations de saveurs. Je crée des plats qui semblent inattendus mais qui offrent finalement des parcours gustatifs harmonieux. L'utilisation



minimale de crème et de beurre permet aux saveurs intenses et vibrantes de se révéler, assurant que les invités se sentent énergiques plutôt que somnolents après le repas. Chaque assiette devient une symphonie soigneusement orchestrée d'ingrédients, visant à susciter de l'excitation et à défier les idées préconçues du goût. Maintenir l'excellence exige une innovation constante, la stagnation



représente l'ennemi de l'art culinaire. Je mets mon équipe au défi avec de nouvelles techniques et compositions, maintenant ainsi notre approche dynamique et stimulante. Cette philosophie s'étend au-delà de la cuisine. Je mène par l'exemple, restant constamment présent et établissant des standards rigoureux qui imprègnent chaque aspect de l'expérience du restaurant.

COMMENT MAINTENEZ-VOUS UNE TELLE COHÉRENCE TOUT EN INNOVANT ?

Offrir une qualité exceptionnelle nécessite un engagement inébranlable. Même lors des journées difficiles, maintenir l'excellence demeure non négociable. Créer une équipe qui

partage cette vision s'avère crucial ; chaque membre doit embrasser le même niveau de dévouement et de passion. Mon partenariat avec Luxair illustre bien cette approche ; nous avons transformé la restauration à bord en adaptant les standards culinaires haut de gamme aux contraintes uniques du vol. De telles collaborations prouvent qu'une véritable innovation naît de la compréhension des limitations et de leur transformation en opportunités. Mon approche allie maîtrise technique, audace créative et une compréhension profonde que la gastronomie dépasse la simple alimentation, elle devient un art qui crée des expériences transformatrices, résonnant profondément chez les invités. ■



“ JE SOUHAITE QUE LES CONVIVES DÉCOUVRENT DES CRÉATIONS AUDACIEUSES, QUI NE SEMBLENT PAS FORCÉMENT, AU PREMIER ABORD, FAITES POUR ALLER ENSEMBLE.”

THOMAS SCHANZ

ROMAN NIEWODNICZANSKI
VAN VOLXEM

MAINTENIR UN HÉRITAGE D'EXCELLENCE

COMPRENDRE LE PASSÉ AIDE À MIEUX
AFFRONTER L'AVENIR. ROMAN
NIEWODNICZANSKI, PROPRIÉTAIRE
DU DOMAINE VAN VOLXEM, LE DÉMONTRE
MIEUX QUE PERSONNE.

QUELLES SONT LES ORIGINES DU DOMAINE VAN VOLXEM ?

« Je ne suis pas le meilleur », affirme Niewodniczanski à propos de son travail. « Mon grand-père répétait toujours : essaie de faire partie des bons parmi les meilleurs. » Une affirmation modeste, ancrée dans la conscience de l'histoire sur laquelle il s'appuie. La terre de son domaine accueillait une villa romaine et un vignoble il y a près de deux mille ans, introduisant la culture viticole venue d'Italie et de Grèce dans la vallée de la Moselle. Par la suite, des moines y cultivent des raisins, ce qui mène à l'apparition de cépages rouges et blancs aux XVII^e et XVIII^e siècles. Sous propriété française au XIX^e siècle, le domaine devient l'un des plus prospères de l'ère prussienne et participe à l'âge d'or viticole de la région. Revendu après une faillite en 1993, il passe entre les mains de Niewodniczanski sept ans plus tard, une étape de plus dans une histoire dense qu'il prend soin de bien comprendre.



QU'EST-CE QUI REND VAN VOLXEM EXCEPTIONNEL ?

En 2024, Van Volxem produit quatre cent mille bouteilles sur quatre-vingt-cinq hectares. Pourtant, l'obsession de Niewodniczanski pour la qualité l'amène à réduire cette surface. « Se concentrer sur le meilleur reste essentiel », explique-t-il. « Et, à cause du réchauffement climatique, la période idéale pour récolter les raisins dans un état parfait devient plus courte. » Avec seulement trois semaines pour vendanger, quatre-

vingt-cinq hectares dépassent les capacités de gestion tout en maintenant le niveau requis ; il prévoit donc de passer à soixante. Issu d'une famille de brasseurs prospères, Niewodniczanski suit son propre parcours, tout en gardant l'engagement familial pour l'excellence. « C'est comme au football », explique-t-il. « Sans le bon joueur, impossible de jouer la Ligue des champions. » Il vise les plus grands crus, avec une compréhension globale du

www.andyaluxembourg.com/vanvolxem

Retrouvez l'interview online



“ NOUS AVONS
TENTÉ DE JOUER DANS
LA LIGUE DES CHAMPIONS
DU VIN ALLEMAND.”

ROMAN NIEWODNICZANSKI

processus de production et un souci
du détail constant.

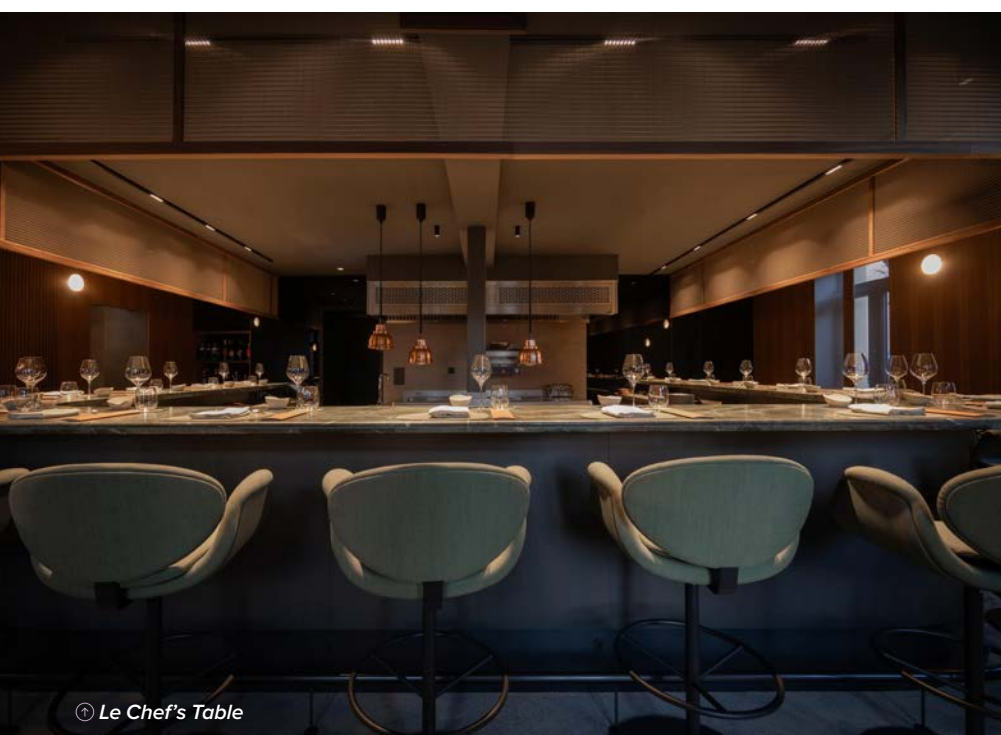
QUELS DÉFIS POUR VAN VOLXEM ?

« Il faut se battre pour ça, année après année », affirme Niewodniczanski à propos de sa quête d'excellence. « Et cela devient amusant ! » Cela peut paraître paradoxal, mais un tel investissement ne tiendrait pas sans plaisir. Il s'engage dans un apprentissage continu, allant de la génétique du raisin à l'histoire du sol, afin d'obtenir les meilleurs résultats. Son approche se veut durable : aucun produit chimique, production de moitié de l'énergie sur place pour réduire l'impact environnemental. Le réchauffement climatique rend la tâche plus difficile pour les vignerons. De son côté, Niewodniczanski refuse d'aggraver les dégâts. « Une responsabilité envers la prochaine génération », précise-t-il. Il met de côté l'obsession contemporaine de la croissance pour se consacrer à une mission d'excellence durable, fidèle à une tradition vieille de deux mille ans. ■

PAULINE MICHELIN ET CLOVIS DEGRAVE
CHEF'S TABLE

LA PRÉCISION À TOUS LES NIVEAUX

À L'ENSEIGNE GASTRONOMIQUE DE L'HOSTELLERIE DU GRÜNEWALD, LE CHEF'S TABLE, LE CO-PROPRIÉTAIRE ET CHEF CLOVIS DEGRAVE AINSI QUE LA CHEFFE PÂTISSIÈRE PAULINE MICHELIN EXPLIQUENT QUE, DANS LE SECTEUR ULTRA-COMPÉTITIF DES RESTAURANTS HAUT DE GAMME AU LUXEMBOURG, OFFRIR À LA CLIENTÈLE QUALITÉ ET INNOVATION EST UN DÉFI QUOTIDIEN.



© Le Chef's Table



© Pauline Michelin

QUEL EST VOTRE PARCOURS ET COMMENT ÊTES-VOUS ARRIVÉS DANS LE MONDE DE LA RESTAURATION ?

Pauline Michelin : Je viens de Bourgogne – j'ai étudié dans le Jura et j'ai eu la chance de travailler dans des restaurants prestigieux comme Le Montrachet à Puligny-Montrachet et la Villa René Lalique à Wingen-sur-Moder, en Alsace. Arrivée au Luxembourg en 2021, j'ai rejoint Clovis et Aline [Bourscheid] deux ans plus tard pour l'ouverture du Chef's Table. Aujourd'hui, je m'occupe aussi des desserts pour Maison B.

Clovis Degrave : J'ai suivi le parcours classique – quelques années à l'école hôtelière, puis une licence en gestion et marketing. J'envisageais de commencer un master en management de la distribution à Nice, mais on m'a proposé le poste de chef de cuisine au restaurant Le Sud, aux Rives de Clausen, par Christophe Petra. Après la vente du restaurant à Steve Darné et Jean-Claude Colbach, ils m'ont promu chef de cuisine, et je leur suis reconnaissant pour l'opportunité qu'ils m'ont donnée. Quelques années plus tard, j'ai rencontré

Aline lors d'un passage comme chef au Brasserie Schuman, et nous avons décidé d'ouvrir un restaurant ensemble, reprenant l'Hostellerie du Grünewald en 2017. Nous avons ouvert le Chef's Table en 2023, et Maison B en novembre dernier.

PAULINE, COMMENT AVEZ-VOUS CONÇU VOTRE DESSERT POUR LE CONCOURS DE L'EXPO UNIVERSELLE D'OSAKA ?

Pauline Michelin : Un jour, Clovis est venu me voir et m'a dit qu'il y avait un concours auquel je devais participer, avec un délai de 15

jours. Le thème du concours, "Doki Doki", qui signifie le battement du cœur en japonais, m'a inspirée pour travailler sur la fusion des traditions luxembourgeoises et japonaises dans un seul dessert. J'ai utilisé du miel d'un apiculteur local qui nous fournit à l'Hostellerie et au Chef's Table, ainsi que du Bamkuch luxembourgeois, travaillé à plat pour créer une harmonie, et imbibé de sake pour ajouter une touche japonaise. J'ai ajouté le petit agrume japonais sudachi, un hybride entre la mandarine et le yuzu, puis pour finir, une tuile de nid d'abeilles avec

du miel et du sake, et des petites abeilles.

CLOVIS, QUELS DÉFIS ET OPPORTUNITÉS RENCONTREZ-VOUS ?

Clovis Degrave : L'objectif professionnel est de continuer à développer et stabiliser nos établissements. C'est un défi quotidien – même si c'est une profession passionnée, même si nous adorons cuisiner, pâtisser, servir et conseiller en vin, il y a une dimension business derrière tout cela. Il y a des charges à absorber,

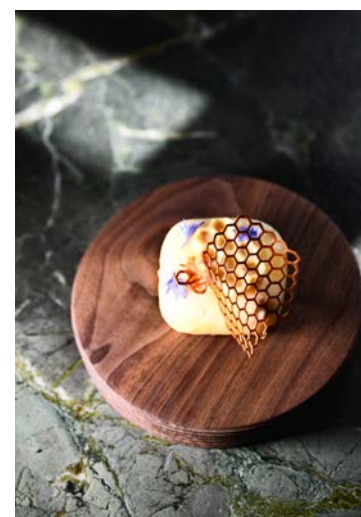
“L'OBJECTIF
RESTE DE GRANDIR.”

CLOVIS DEGRAVE



© Clovis Degrave

© DR



et il faut attirer des clients qui, in fine, couvrent tous les coûts indirects. Il y a une concurrence forte au Luxembourg, particulièrement en gastronomie haut de gamme, avec de nombreux restaurants, c'est pourquoi nous avons besoin de professionnels talentueux comme Pauline. Nos autres chefs et sous-chefs au Chef's Table et à Maison B gèrent les opérations quotidiennes sur place sous mes directives. L'objectif reste de grandir – nous ne savons pas encore où, mais je suis sûr que nous continuerons à nous développer. ■





STÉPHANIE JAUQUET
G.A.N.G

UN FOOD HALL POUR TOUTES LES ENVIES

STÉPHANIE JAUQUET, CEO DU G.A.N.G, PRÉSENTE CE FOOD HALL INNOVANT À LA BELLE ÉTOILE, PENSÉ POUR DES EXPÉRIENCES CULINAIRES VARIÉES ET DES ÉVÉNEMENTS D'ENTREPRISE SUR MESURE.



POUVEZ-VOUS DÉCRIRE G.A.N.G EN QUELQUES MOTS ?

GANG est l'acronyme de Générosité, Amour, Nourriture et Goût. C'est un food hall qui se situe dans le shopping center de la Belle étoile et qui regroupe dans un même espace, trois restaurants, avec trois ambiances, trois expériences différentes.

Le food market GANG, idéal pour les familles, grâce à ses 6 corners de food et boissons le restaurant GRAND CAFE, type brasserie, qui propose aussi bien des viandes, cuites au charbon végétal, que des salades, carpaccios, burgers et autres plats brasserie et enfin le SPECTO, avec la cuisine du chef Morris Clip, cuisine inventive et bistrannique.

Le GANG est l'endroit idéal pour les événements privés ou d'entreprises.

COMMENT LES ENTREPRISES PEUVENT-ELLES UTILISER VOTRE ÉTABLISSEMENT ?

Les entreprises peuvent utiliser le lieu pour tous types d'événements : lunch business, fêtes du personnel, afterwork, master classes, anniversaire, barbecue, soirées accords mets et vins...

On peut accueillir jusqu'à 1000 personnes. Nous disposons de tous les services en interne : responsable événementiel, décoratrice, équipe Com, DJ, mixologue. Ce qui nous permet d'être extrêmement concurrentiel au niveau de nos tarifs.

Le G.A.N.G dispose aussi d'espaces configurables pour accueillir des conférences jusqu'à cent cinquante participants. C'est un atout considérable pour

les entreprises qui souhaitent organiser des réunions plénières, des présentations ou des ateliers dans un cadre vivant et atypique. Rassembler ses équipes dans un lieu où la gastronomie rencontre la créativité favorise des échanges plus sincères, fluidifie les relations et insuffle une nouvelle énergie. En organisant un événement dans un environnement aussi immersif, les dirigeants investissent dans le bien-être de leurs collaborateurs tout en créant une dynamique de groupe renforcée. Ces moments partagés en dehors du bureau stimulent l'engagement, développent la cohésion et renforcent le sentiment d'appartenance. Ils offrent aussi un cadre propice pour faire passer des messages clés, valoriser des réussites ou fédérer autour de nouveaux objectifs. Pour l'entreprise, le retour sur investissement se mesure aussi en termes d'efficacité collective retrouvée.

QUELLES SONT LES PRINCIPALES LEÇONS APPRISSES AVEC SALVA DURANT VOTRE CARRIÈRE D'ENTREPRENEURE ?

Que rien n'était jamais acquis. C'est un métier de service, de passion. Il faut être totalement fou pour faire tout ce que nous faisons.

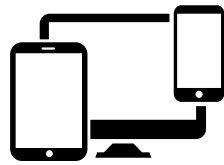
L'humain est au cœur de notre métier. C'est la partie la plus difficile à gérer.

Chaque mois, vous remettez les compteurs à zéro. Il faut faire preuve de résilience et se remettre en question continuellement pour se réinventer sans cesse, suivre les tendances et répondre aux problématiques du moment. ■



“ L'HUMAIN EST AU CŒUR DE NOTRE MÉTIER.”

STÉPHANIE JAUQUET, G.A.N.G



ELISABETH ADAMS
GLACÉ-MANUFAKTUR GM GMBH

LA GLACE GASTRONOMIQUE NÉE D'UN RÊVE D'ENFANT

ELISABETH ADAMS, FONDATRICE DE GLACÉ-MANUFAKTUR GM GMBH, RETRACE SON PARCOURS DEPUIS L'HISTOIRE DE L'ART JUSQU'À LA CRÉATION DE GLACES ARTISANALES HAUT DE GAMME. ELLE PARTAGE SA PHILOSOPHIE AUTOUR DE PRODUITS NATURELS ET EXIGEANTS, LES DÉFIS DU SECTEUR GASTRONOMIQUE, AINSI QUE SA VISION POUR MAINTENIR L'EXCELLENCE TOUT EN ÉVOLUANT AVEC LES ATTENTES DU MARCHÉ.

QUEL A ÉTÉ VOTRE PARCOURS ?

Un doctorat en histoire de l'art a marqué la fin de mon cursus universitaire, sans réel prolongement professionnel dans ce domaine, hormis quelques expériences étudiantes et stages non rémunérés. L'ouverture d'un glacier a toujours occupé une place dans mes rêves d'enfant. Mon parcours professionnel a débuté dans une banque allemande à Luxembourg, au sein du service communication, puis s'est poursuivi à l'ABBL et chez Luxembourg for Finance. L'année 2020 a marqué un tournant. Un objectif clair : consacrer douze mois à la préparation du glacier, inauguré en 2021. Très vite, la réalité du métier – surtout du côté de la production – a pesé physiquement. La collaboration avec Alex, associé et gérant, a permis de rééquilibrer les rôles. Un poste au sein de la UP_Foundation, basée à Esch, a ouvert une nouvelle page. Cette jeune fondation développe des projets centrés sur le bien-être des enfants via l'éducation informelle. Le programme de mentorat que je coordonne accompagne des jeunes enfants dans leur développement. De son côté, Alex gère le glacier au quotidien, tandis que je continue

à superviser les salaires, la comptabilité et les commandes.

QUELLE EXPÉRIENCE VOTRE ENTREPRISE PROPOSE-T-ELLE À SES CLIENTS ?

Des glaces artisanales, élaborées à partir de lait bio, sans colorants ni additifs artificiels, ni – fait rare dans la Grande Région – émulsifiants industriels. Les recettes sont élaborées en interne, selon les tendances, les retours clients, mais aussi en valorisant les grands classiques. La gamme vegan, très étendue, dépasse le cadre habituel des sorbets aux fruits. Cette spécificité constitue aujourd'hui une signature reconnue. L'exigence porte sur la qualité : trop de glaces industrielles inondent le marché, surtout en Allemagne. Des parfums sans sucre industriel ont récemment enrichi la carte. Une glace se savoure comme un plaisir rare – chaque dégustation vise une expérience gourmande singulière.

QUELLE VISION POUR LES CINQ PROCHAINES ANNÉES ?

Le secteur de la gastronomie impose une adaptation permanente. Ces derniers mois, les prix du chocolat et de la pistache ont connu



© Studio Andrea Photography

“ NOUS PRODUISONS DES GLACES ARTISANALES ET NATURELLES, FABRIQUÉES AVEC DU LAIT BIOLOGIQUE, SANS COLORANTS ARTIFICIELS, SANS ADDITIFS, ET – FAIT UNIQUE DANS LA GRANDE RÉGION – SANS ÉMULSIFIANTS ARTIFICIELS.”

une flambée impressionnante, nécessitant des ajustements tarifaires constants. L'objectif : sensibiliser la clientèle à la valeur d'ingrédients de qualité et du travail manuel, sans basculer vers un produit de luxe réservé à une minorité. ■

TEUFELSBERG

DE GRAVATS À MONUMENT

LE TEUFELSBERG, OU « MONTAGNE DU DIABLE », EST UNE COLLINE ARTIFICIELLE SITUÉE À BERLIN, EN ALLEMAGNE, CULMINANT À 120,1 MÈTRES. ELLE FUT CONSTRUITE ENTRE 1950 ET 1972 À PARTIR DE 26 MILLIONS DE MÈTRES CUBES DE GRAVATS ISSUS DE LA SECONDE GUERRE MONDIALE.

INSTALLATION DE SURVEILLANCE DURANT LA GUERRE FROIDE

En 1963, la National Security Agency (NSA) américaine installa une importante station d'écoute au sommet du Teufelsberg, connue sous le nom de Field Station Berlin. Ce site faisait partie du réseau mondial de renseignement ECHELON, destiné à intercepter les communications militaires en provenance de l'Union soviétique, de l'Allemagne de l'Est et d'autres pays du Pacte de Varsovie. La station se distinguait par ses radômes abritant les systèmes d'antennes, et fonctionnait en continu jusqu'à la chute du mur de Berlin en 1989. Après la réunification, le site servit brièvement de station radar pour le contrôle du trafic aérien civil en 1994, avant d'être désaffecté et vidé de ses équipements. Son passé de centre stratégique du renseignement demeure un élément fondamental de son identité.

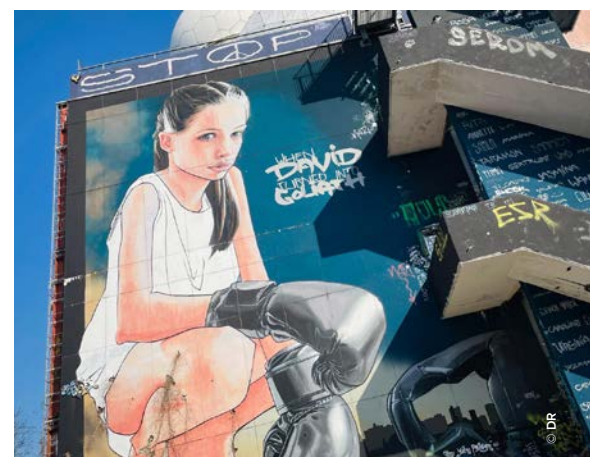
DES FONDATIONS NAZIES AUX RUINES ABANDONNÉES

Sous les gravats du Teufelsberg reposent les vestiges d'une école militaire technique nazie conçue par Albert Speer. La structure, trop

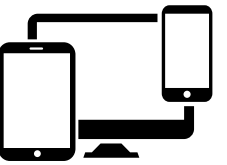
solide pour être détruite à l'explosif, fut ensevelie sous des millions de mètres cubes de débris. Avec le temps, la colline fut aménagée et reboisée, se fondant dans la forêt de Grunewald voisine. Divers projets de développement virent le jour après sa création. Dans les années 1990, des investisseurs proposèrent la construction d'hôtels, d'appartements et d'un musée de l'espionnage, mais des difficultés financières et une forte opposition publique mirent un terme à ces ambitions. Le site sombra dans l'abandon, devenant un terrain d'expression pour les graffeurs et un lieu prisé des explorateurs urbains. En 2018, les autorités berlinoises, conscientes de son importance historique et architecturale, placèrent Teufelsberg sous protection patrimoniale.

EXPÉRIENCE DES VISITEURS

Les visiteurs peuvent découvrir la riche histoire du Teufelsberg à travers des visites guidées d'environ 90 minutes. Celles-ci retracent son rôle dans le renseignement pendant la Guerre froide ainsi que son évolution après la guerre. L'exposition « Declassified –



The Secret of the Teufelsberg » offre un aperçu des activités d'espionnage, avec des stations multimédia et des interviews. Teufelsberg est également un centre dynamique de street art, avec plus de 400 œuvres réalisées par des artistes internationaux. Les ruines de l'ancienne station radar servent de toile à des fresques en constante évolution, reflet de la culture artistique vibrante de Berlin. Les visiteurs peuvent gravir les tours du site pour admirer une vue panoramique sur la ville, faisant de Teufelsberg une expérience unique mêlant histoire, art et exploration urbaine. ■





INES HANSSON MARSAUD

L'ART DANS LES ENVIRONNEMENTS DE TRAVAIL MODERNES



ARTISTE INTERNATIONALE, INES HANSSON MARSAUD EXPLORE LA PUISSANCE DE L'ART ABSTRAIT DANS LES ESPACES PROFESSIONNELS CONTEMPORAINS. ELLE PARTAGE SA VISION DE L'ART COMME VECTEUR DE CRÉATIVITÉ, DE BIEN-ÊTRE ET DE PERFORMANCE, ET LIVRE SES RÉFLEXIONS SUR LES MOYENS DE NOURRIR UNE SCÈNE ARTISTIQUE DYNAMIQUE AU LUXEMBOURG. ENTRETIEN.

POUVEZ-VOUS VOUS PRÉSENTER EN QUELQUES MOTS ?

Je suis Ines, artiste internationale spécialisée dans les œuvres abstraites sur mesure, destinées aux bureaux et aux intérieurs privés. D'origine brésilienne et suédoise, je me suis installée au Luxembourg il y a huit ans. J'y vis aujourd'hui avec mon mari et nos deux garçons de 3 et 5 ans. Autodidacte, je suis convaincue que nos compétences doivent servir une cause positive. Après avoir vécu dans dix pays – le dernier en date étant la Norvège – je parle dix langues et possède une formation en économie. J'ai travaillé deux ans dans l'industrie et six ans dans la finance, ce qui m'a permis de mieux cerner le monde de l'entreprise et le rôle que l'art peut y jouer. La peinture m'accompagne depuis toujours, mais durant le Covid, créer chaque jour est devenu une nécessité : une manière de rester en mouvement, tout en restant chez moi. Il y a deux ans, j'ai choisi de me consacrer pleinement à mon projet : introduire le bien-être au bureau par l'art. L'art abstrait ne juge pas. Il n'y a pas d'erreurs, et le processus de création se vit comme une libération. Mon goût pour l'expérimentation et mon

approche "apprendre en faisant" m'ont conduite jusqu'ici, à créer des œuvres porteuses de sens, accessibles à des publics variés.

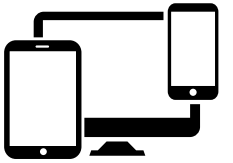
QUEL IMPACT SOUHAITEZ-VOUS QUE VOTRE ART AIT SUR LE LIEU DE TRAVAIL ET SUR LA VIE DES AUTRES ?

Aujourd'hui, les espaces de travail ne se limitent plus à une rangée d'ordinateurs posés dans un décor monotone noir et blanc. Ils sont devenus des lieux vivants, où priment créativité, collaboration et bien-être global. En intégrant l'art et la couleur de manière réfléchie, je cherche à insuffler davantage de joie, d'inspiration et de reconnaissance aux personnes qui y travaillent. De nombreuses études prouvent que le bien-être ressenti au contact de l'art stimule aussi la productivité. Considérée comme la "cerise sur le gâteau", une œuvre artistique au bureau participe également à donner une impression haut de gamme aux clients. Lorsque je reçois une commande, je me rends sur place, je m'imprègne des lieux, des valeurs et de l'énergie qui s'en dégage. Nous définissons ensemble les couleurs, puis je crée l'œuvre en accord avec cette ambiance.

“L'ART ABSTRAIT NE JUGE PAS. IL N'Y A PAS D'ERREURS, ET LE PROCESSUS DE CRÉATION SE VIT COMME UNE LIBÉRATION.”

COMMENT LE LUXEMBOURG PEUT-IL ATTIRER ET FIDÉLISER LES ARTISTES DANS SON INDUSTRIE CRÉATIVE ?

Pour nourrir un écosystème artistique dynamique au Luxembourg, il devient essentiel de renforcer la place de l'art dès les premières années de scolarité. En sensibilisant les jeunes à l'expression artistique, le pays favorisera l'émergence d'une population qui valorise et recherche ces formes de création tout au long de sa vie. Cette demande accrue attirera naturellement plus d'artistes, enrichissant le paysage culturel local. L'histoire nous montre que la demande stimule la création : à Rome, le mécénat a permis à des artistes comme Michel-Ange de s'épanouir. En développant une culture qui reconnaît et soutient la valeur de l'art, le Luxembourg pourra devenir un lieu où les artistes vivent de leur passion et contribuent à son rayonnement culturel. ■



© Christof Weber-Courtesy-C&B/3

CLÉMENCE BOISANTÉ
CEYSSON & BÉNÉTIÈRE

L'ART AU-DELÀ DES FRONTIÈRES

CLÉMENCE BOISANTÉ, DIRECTRICE DE L'ESPACE LUXEMBOURGEOIS CHEZ CEYSSON & BÉNÉTIÈRE, ÉVOQUE L'EXPANSION INTERNATIONALE DE LA GALERIE ET SON ANCRAGE STRATÉGIQUE AU LUXEMBOURG.

POUVEZ-VOUS PRÉSENTER VOTRE GALERIE EN QUELQUES MOTS ?

Ceysson & Bénétière a été fondée en 2006 par Loïc Bénétière, François et Berard Ceysson. D'abord implantée à Saint-Étienne, la galerie a progressivement développé un

important réseau international, avec des espaces à Luxembourg avec un lieu monumental à Wandhaff, Paris, Genève, New York, Lyon et Panéry. Une nouvelle galerie de 320 m² vient d'ouvrir à Tokyo en ce mois de mai 2025. La galerie est



© Samantha Wilvert-Courtesy-CB-42

particulièrement reconnue pour son engagement de longue date envers le mouvement Supports/Surfaces – notamment Claude Viallat – et sa participation régulière aux grandes foires internationales telles que la FIAC, aujourd'hui Art Basel Paris, Frieze (New York & Londres), Art Basel (Miami & Bale) ou TEFAF Maastricht. Elle soutient également la jeune création contemporaine à travers des résidences à la Chaulme, et a publié plus d'une quarantaine de monographies depuis 2006.

PAR QUELS MOYENS S'ÉTABLIT LA CONNEXION AVEC LA CLIENTÈLE MONDIALE ?

Nous rencontrons nos collectionneurs à travers le monde en mêlant présence sur le terrain,



© Samantha Wilvert-Courtesy-C&B/14



© Samantha Wilvert-Courtesy-C&B/8



© Samantha Wilvert-Courtesy-CB-61

échanges personnalisés et partage sensible du travail de nos artistes. Avec des galeries implantées à Paris, New York, Tokyo, Genève, Luxembourg et au cœur de lieux plus atypiques comme Panéry ou La Chaulme, nous tissons des liens sur plusieurs continents, tout en cultivant une certaine idée de proximité. Les grandes foires internationales – Art Basel, Frieze, TEFAF – sont autant d'occasions de rencontres, de dialogues, de découvertes. Mais au-delà de ces temps forts, nous aimons entretenir des relations directes, humaines et durables avec nos collectionneurs : visites privées, aperçus d'exposition, échanges autour des œuvres, accompagnement attentif. Le numérique complète cette

relation : notre site internet, nos newsletters, nos réseaux sociaux nous permettent de faire voyager les œuvres, de raconter leurs histoires, et de rester connectés, où que l'on soit. Chez Ceysson & Bénétière, nous concevons la relation entre galerie, artistes et collectionneurs comme un engagement mutuel, fondé sur l'écoute, le conseil, la fidélité et l'exigence.

QUELLE PLACE OCCUPE LE LUXEMBOURG AU SEIN DE LA GALERIE CEYSSON & BÉNÉTIÈRE ?

Le Luxembourg occupe une place particulière au sein de la Galerie Ceysson & Bénétière, car ce fut notre première extension internationale. Ce choix fut un choix de cœur et de raison. Bernard Ceysson ainsi

“ NOUS AIMONS ENTREtenir DES RELATIONS DIRECTES, HUMAINES ET DURABLES.”

CLÉMENCE BOISANTÉ, CEYSSON & BÉNÉTIÈRE

qu'Arlette Klein, personnalités précieuses et structurantes de notre galerie, ont joué un rôle décisif dans la préfiguration du Mudam, ayant par là une connaissance fine du territoire, des institutions et acteurs culturels aux enjeux stratégiques. L'atmosphère internationale du Grand-Duché et sa situation géographique en font une base idéale pour les collectionneurs à travers l'Europe et au-delà. Depuis 2015, avec l'ouverture de notre espace monumental à Wandhaff après dix ans passés Ville haute, le pays est devenu un centre clé pour nous. Contrairement à la France, le Luxembourg ne dispose pas, à ma connaissance, de dispositions législatives avantageuses relatives au mécénat ou à l'acquisition d'œuvres d'art. Cependant, la santé économique de pays et l'environnement fiscal globalement favorable sont des atouts pour le marché de l'art. Malgré l'absence de mesures incitatives, les collectionneurs luxembourgeois font preuve d'un engagement remarquable pour soutenir et faire vivre la scène artistique du pays et de la grande région. Grâce à ce soutien et à la vivacité de l'intérêt que nous portent le public luxembourgeois, nous avons pu déployer des expositions spectaculaires, de Bernar Venet, Claude Viallat, Nam Tchun-Mo sur les 1400 m² de la galerie. ■



LUIS ENRIQUE CHAVEZ BASAGOITIA ET ALEXANDER VALENZUELA
AMBASSADEUR DU PÉROU AU LUXEMBOURG

LA PUISSANCE ÉCONOMIQUE D'UNE NATION PLURIELLE

ALORS QUE LE PÉROU AMBITIONNE DE DÉVELOPPER SON ÉCONOMIE, LE PAYS RENFORCE SES LIENS AVEC DES PARTENAIRES COMME LE LUXEMBOURG. LUIS ENRIQUE CHAVEZ BASAGOITIA, AMBASSADEUR DU PÉROU AU LUXEMBOURG, ET ALEXANDER VALENZUELA, CONSUL HONORAIRE, MÈNENT CETTE DYNAMIQUE DE RAPPROCHEMENT.

QU'EST-CE QUI REND LE PÉROU UNIQUE ?

La culture péruvienne plonge ses racines dans l'Empire inca,

enrichie ensuite par les influences espagnoles du XVI^e siècle. Cet héritage fonde un lien fort avec l'Europe. « *Nous parlons espagnol*



et sommes très fiers de notre histoire », souligne l'ambassadeur Basagoitia. Le pays s'étend sur plus d'un million deux cent cinquante mille kilomètres carrés, mêlant forêts tropicales, chaînes de montagnes et cités perchées comme le Machu Picchu. La diversité des climats et des géologies façonne les piliers de l'économie nationale. Le Pérou figure parmi les leaders mondiaux dans l'extraction de cuivre, d'or, d'argent

“ LE PÉROU EST UN PAYS ACCUEILLANT, AUTANT POUR LES PERSONNES QUE POUR LES INVESTISSEMENTS.”

LUIS ENRIQUE CHAVEZ BASAGOITIA, AMBASSADEUR DU PÉROU AU LUXEMBOURG



et de terres rares. À cela s'ajoutent des écosystèmes variés qui soutiennent une agriculture étendue, capable d'exporter des produits hors saison vers l'Europe. Cette richesse naturelle s'accompagne d'une ouverture culturelle : « *Nous accueillons depuis longtemps des migrants du monde entier* », précise Basagoitia. Mais l'ouverture économique reste décisive. Le Pérou est membre de l'Alliance du Pacifique, aux côtés de la Colombie, du Chili et du Mexique, un cadre qui multiplie les opportunités d'investissement tout en s'appuyant sur une grande stabilité juridique.

QUELS LIENS UNISSENT LE PÉROU ET LE LUXEMBOURG ?

Environ trois cent vingt Péruviens résident actuellement au Luxembourg. « *On trouve des professionnels hautement qualifiés dans la finance, chez Ernst and Young ou KPMG, mais aussi des médecins, des fonctionnaires et des chefs cuisiniers* », explique Alexander Valenzuela. Un détail qui ne surprendra pas les amateurs de gastronomie : le Pérou a récemment placé quatre établissements dans le top 50 mondial. « *La cuisine exprime notre diversité* », insiste Basagoitia.

« *Certains plats sont introuvables ailleurs, et ils reflètent notre sens de l'accueil.* » Au Pérou, l'attention passe souvent par l'assiette. Cette culture culinaire, désormais bien représentée au Luxembourg, devient aussi un outil de diplomatie. « *La*

nourriture est pour nous un mode de communication », ajoute Valenzuela. « *C'est une manière d'échanger, notamment avec le Luxembourg.* » Cette rencontre des cultures contribue à rapprocher les deux nations, dans un esprit d'ouverture et de curiosité mutuelle.

QUELLES PERSPECTIVES POUR LA COOPÉRATION ENTRE LE PÉROU ET LE LUXEMBOURG ?

L'ambassadeur Basagoitia et son équipe s'engagent à promouvoir le Pérou comme une économie dynamique et fiable. Une étape marquante a eu lieu en juin 2025 lors d'un dîner officiel au Cercle Munster, coorganisé par le Consulat honoraire du Pérou au Luxembourg et le Directors and Diplomats Circle. Cet événement a réuni des investisseurs, décideurs et innovateurs luxembourgeois de premier plan, venus saluer l'action de l'ambassadeur. Mais l'approche reste équilibrée. « *Nous soutenons ce lien au quotidien, dans les deux sens* », insiste Valenzuela. « *Il ne s'agit pas seulement d'attirer des investisseurs vers le Pérou, mais aussi de valoriser nos talents.* » Cette stratégie bénéficie des avancées péruviennes dans des domaines comme les technologies propres ou l'intelligence artificielle. « *Ce n'est pas qu'une affaire de ressources naturelles, c'est aussi une question de ressources humaines.* » Si le Pérou est souvent associé à l'agriculture et aux mines, c'est bien dans son capital humain que réside sa force durable, prête à dialoguer avec le monde. ■



CEO WHITE NIGHT

LE 1 JUILLET, 360CROSSMEDIA ORGANISAIT SA CEO WHITE NIGHT CHEZ UM PLATEAU.

LES PARTICIPANTS ONT PU PROFITER D'UN COCKTAIL DINATOIRE.

www.360crossmedia.com/whitenight2025

Retrouvez le coverage online

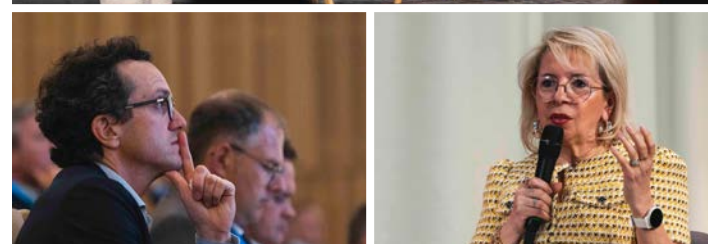
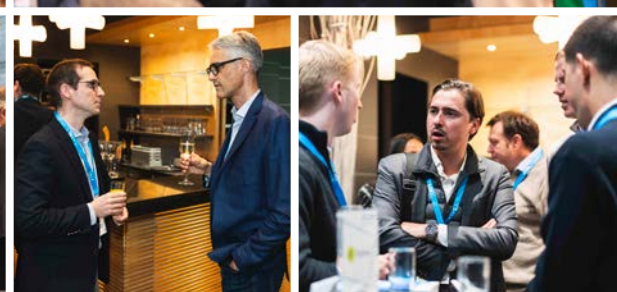
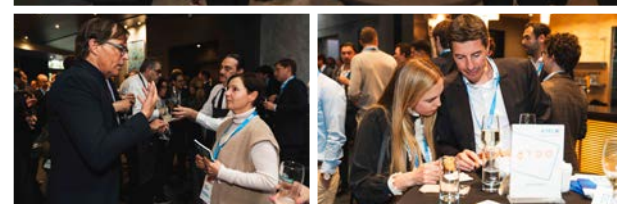


© Photos : 360Crossmedia/LC



ATEL SPRING CONFERENCE

LE 22 AVRIL, L'ATEL A ORGANISÉ SA SPRING CONFÉRENCE 2025 A L'ETABLISSEMENT NAMUR. FRANÇOIS MASQUELIER (CHAIRMAN, ATEL) A POSÉ LES PRIORITÉS MAJEURES POUR 2025. SONT INTERVENUS : SANAE MAAMOURI (BOARD MEMBER, ATEL), CYRILLE OUDARD (DIRECTOR VALUE ENGINEERING EMEA, KYRIBA), BENOIT SCHOLTISSEN (GENERAL MANAGER, CORPORATE FINANCE, APERAM), FLORIAN NORMANI (SENIOR SALES EXECUTIVE, KOMGO), ARTHUR TEIXEIRA (FOUNDING PARTNER, AYDO). LES PARTICIPANTS ONT ENSUITE PU PROFITER D'UN NETWORKING COCKTAIL.



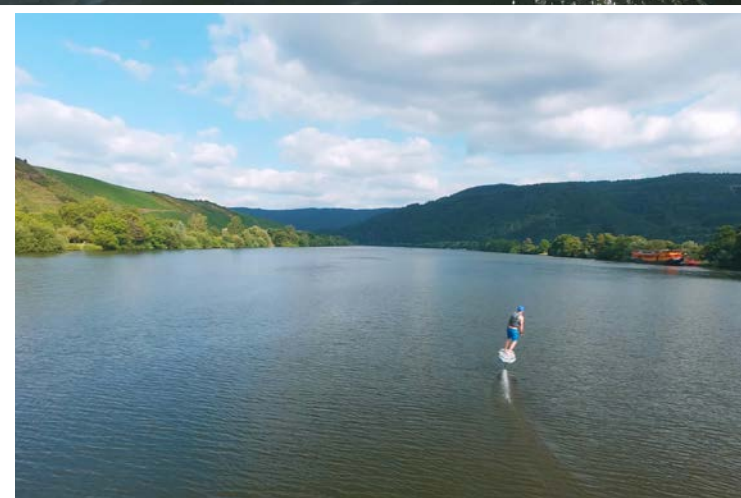
TREASURY DAY

LE MARDI 10 JUIN 2025, L'ATEL A ORGANISÉ SON TREASURY DAY 2025 DANS L'AUDITORIUM DE BGL BNP PARIBAS, À LUXEMBOURG – KIRCHBERG. SONT INTERVENUS ; FRANÇOIS MASQUELIER (ATEL, CHAIRMAN), BENJAMIN DEFAYS (REVANTAGE, SENIOR ASSOCIATE VP, TREASURY), PATRICK SIMEON (AMUNDI, HEAD OF MONEY MARKET), RAPHAELA COVA DE LIMA (ARAMCO, TREASURY SERVICE DIVISION), KRISZTINA FILO (KOCH, TREASURY MANAGER), HÉLÈNE DEKHAR (HERBALIFE, FINANCE DIRECTOR), SANAE MAAMOURI (ATEL, BOARD MEMBER), MAUD DEBREUIL (AXA IM, HEAD OF MONEY MARKETS), SOPHIE DIMOPOULOU (BNPP AM, HEAD OF DISTRIBUTION LUX), STEFAN KIRSCH (FINOLOGEE, HEAD OF BUSINESS CONSULTANT), JEAN-PHILIPPE BERNARD (JOHN DEERE CASH MANAGEMENT), MARC FLEURY (BNP PARIBAS AM, HEAD OF SALES LIQUIDITY SOLUTIONS), VERONICA IOMMI (IMMFA, SECRETARY GENERAL). LES PARTICIPANTS ONT ENSUITE PU PROFITER D'UN NETWORKING COCKTAIL



SPLASH !

1^{RE} ÉDITION DE SPLASH, OÙ
LES START-UP RENCONTRENT
INVESTISSEURS ET ACTEURS PUBLICS.



GUIDE

MEILLEURES ADRESSES DU LUXEMBOURG



→ Um Plateau



→ Tero House17



→ Schanz.restaurant***



→ Café Bel Air

RESTAURANTS

HAUT DE GAMME

Ma Langue Sourit**
Le Bistrone
Mosconi*
Clairefontaine
Guillou Campagne*
Eden Rose
Léa Linster**
Ristorante Fani*
L'Annexe
Ryôdô*
Fields (Fields by René Mathieu)*
L'Hêtre Beim Musée
Grünwald Chef's Table*

CASUAL

Mont St Lambert

Bazaar
Paname
Hertz Pop/up
Madame Jeanette
Come à la maison
L'Avenue
Hitch
Hostellerie du Grünwald
G.A.N.G.

RESTAURANTS ALLEMANDS ***

Sonnora
Schanz
Christian Bau

TERRASSES

Tero House17
Mama Shelter

Sofitel Grand Ducal
SixSeven
Skybar
Um Plateau
Vinoteca
Owstellgleis
Brasserie Schuman
Restaurant Mathes

SPÉCIALITÉS

Américain Café Bel Air / LuxBurger
Indien New Delhi
Chinois Palais de Chine
Japonais Kobe
Luxembourgeois Um Dierfgen
Mexicain Mamacita
Libanais Chiche!
Espagnol El Barrio
Italien Lucl / Partigiano

LOISIRS

CHÂTEAUX

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

CULTURE

Mudam www.mudam.com
Philharmonie www.philharmonie.lu
Casemates www.visitluxembourg.com
Palais Grand ducal www.visitluxembourg.com
Rockhal www.rockhal.lu
Steichen Collection www.steichencollections-cna.lu

HÔTELS

Sofitel Grand Ducal www.andyaluxembourg.com/sofitel
Hotel Le Royal www.hotelroyal.lu
Le Place d'Armes www.hotel-leplacedarmes.com
Melia www.melia-luxembourg.com
Mama Shelter <https://fr.mamashelter.com/luxembourg>
Hôtel Le Châtelet www.chatelet.lu
Hôtel Simoncini www.hotelsimoncini.lu
Villa Pétrusse www.villapetrusse.lu/fr/





**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 :
[www.360crossmedia.com/
mediakitandyduke](http://www.360crossmedia.com/mediakitandyduke)**



Juin 2025

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



PLACEZ LE LUXEMBOURG AU CŒUR DE VOS AFFAIRES

Envoyez vos colis depuis le Luxembourg en express dans plus de 220 pays.

DHL Express – Excellence. Simply delivered.
www.dhlexpress.lu | +352 35 09 09



www.andyaluxembourg.com

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

VOTRE PARTENAIRE FLEET AU LUXEMBOURG



Losch Luxembourg, c'est une approche sur mesure dédiée aux clients professionnels. Nous proposons des contrats-cadres personnalisés pour votre flotte, couvrant toutes les marques, services et concessionnaires du groupe Volkswagen au Luxembourg. Nous offrons expertise, conseil et accompagnement en gestion de flotte, avec un fort engagement en matière de performance, transparence et partenariats durables.

Pour plus d'informations, rendez-vous sur www.losch.lu

LOSCH
L U X E M B O U R G

LOSCH BUSINESS CENTER

