

ANDY

A LUXEMBOURG

MARC LAUER (ACA) :
**LE SECTEUR DES
ASSURANCES DÉFINIT
SES PRIORITÉS**

CHAMPIONS

DE LA TRANSFORMATION

TENDANCES 2022 :
**METAVIDEO, CULTURE
ET FORMATION**

CHRISTOPHE PESSAULT (MEBS) :
**GESTION DES RISQUES –
EXIGENCES ACCRUES**

#31

12 euros

ISSN 0253-584X

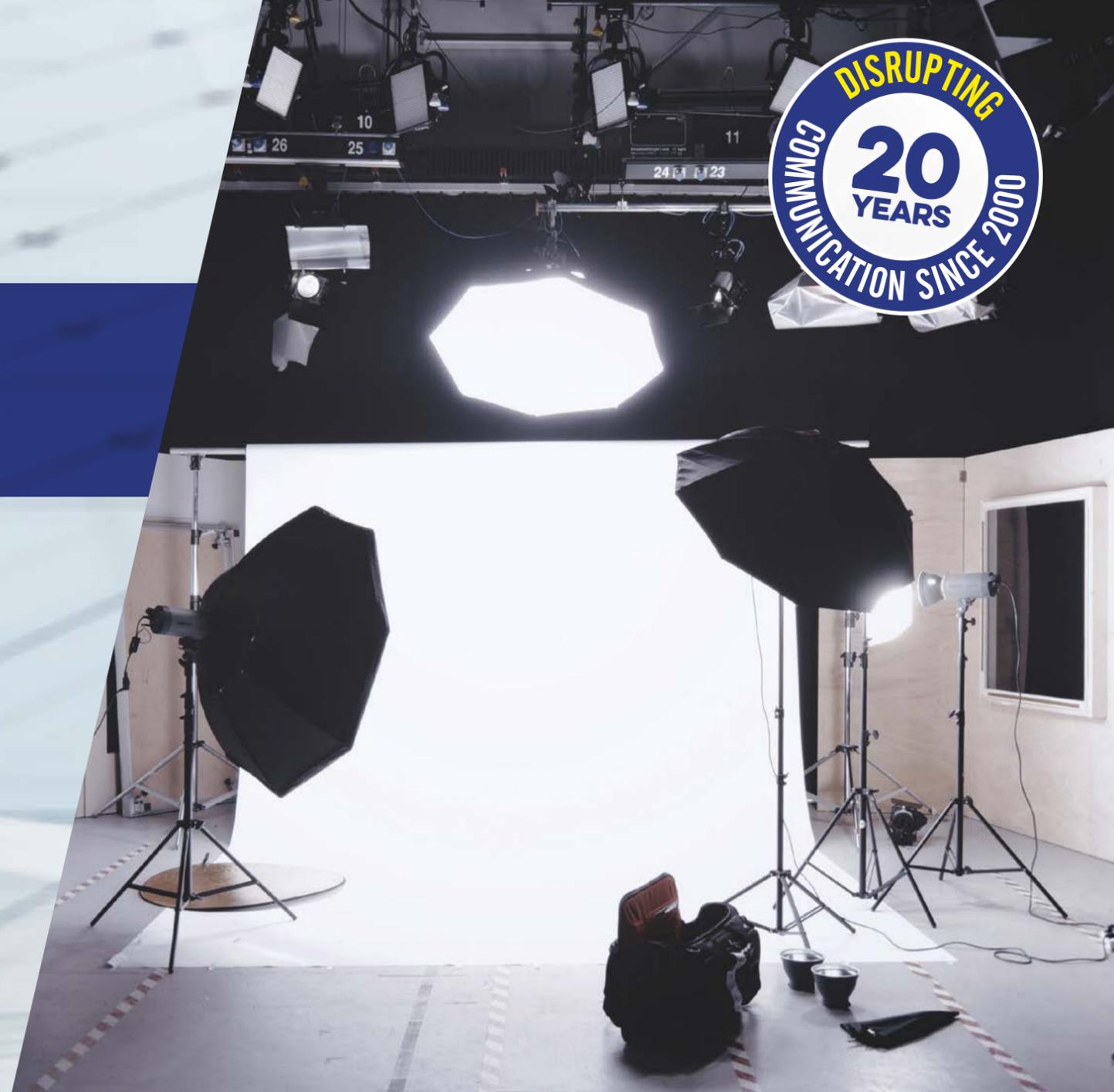


9 770253 584932



TOUTES VOS VIDÉOS À LA CARTE

VOTRE TAUX D'ENGAGEMENT

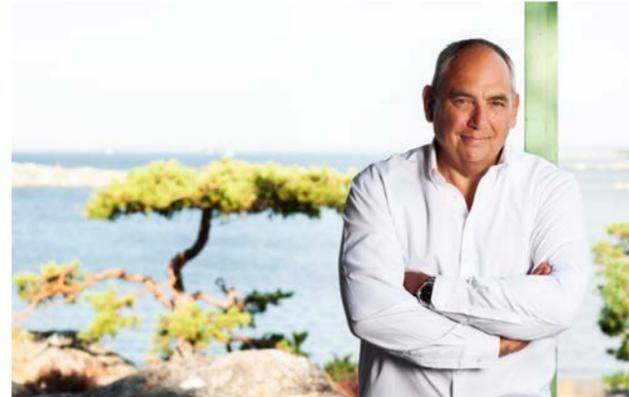


OFFRE SPÉCIALE

Gagnez une interview gratuite dans notre studio vidéo en envoyant **INTERVIEW GRATUITE** à project@360crossmedia.com

Offre valable pour les 5 premières personnes

SOMMAIRE



ÉDITO

Chères Lectrices, Chers Lecteurs,

Les processus de transformation au sein des entreprises s'accroissent. Dans ce cadre, la digitalisation n'est plus une opportunité de se démarquer de ses concurrents mais une nécessité pour rester compétitifs.

Cette 31^e édition se place sous le signe du changement et fait la part belle aux « Champions de la transformation » et aux experts de la Place qui embrassent des perspectives d'évolution comme autant d'opportunités.

Bonne lecture

La rédaction



SUCCESS STORY

6. Metaverse : Symbole de l'avènement du Web 3.0 ?

MANAGEMENT

10. Jérôme Bloch (360crossmedia) : Tendances 2022 : metaverse, culture et formation

ASSOCIATIONS

12. Alan Dundon (L3A) : Une responsabilité croissante pour la réglementation des actifs réels

DOSSIER SPÉCIAL CHAMPIONS DE LA TRANSFORMATION

16. Marc Lauer (président de l'ACA) : le secteur des assurances définit ses priorités
20. Frédéric Perard & Van Ta (SuisseTechPartners) : L'approche cloud native
22. Jean Diederich (APSI) : L'avenir de « l'argent » : comprendre la « monnaie fiduciaire » traditionnelle, les « crypto-monnaies », les « stablecoins » et les « CBDC »

24. Jérôme Bernodat et Linda Lamri (BNP Paribas Securities Services) : Mettre en œuvre les décisions stratégiques : quelles options ?
28. Timothé Fuchs (Fuchs Asset Management S.A.) : man vs machine
30. Christophe Pessault (MEBS) : Gestion des risques – exigences accrues
32. Christian Gibot (Cardif Lux Vie) : Tous les ingrédients d'une solution sur mesure
34. Luc Rasschaert (WEALINS) : Anticiper et construire l'assurance de demain
36. Étude de cas (Intensum) : Mettre en œuvre une plateforme mondiale pendant une pandémie
38. Gaëtan Vandeloise (Immobel) & Ilias Georgopoulos (Credit Suisse) : Bénéficiaire de l'évolution de la demande de bureaux : Immobel lance son premier fonds avec Credit Suisse Luxembourg comme guichet unique
40. Stéphane Bellac et Kevin Barbant (BearingPoint) : Optimisation de la chaîne d'investissement en banque privée
42. Charles-Alexandre Houillon (ZEDRA) : Do More. Achieve More.
44. Julien Pillot (INOWAI) : le marché de bureaux en pleine transformation

BUSINESS

46. Antonio Sedino (Ixellion) : Pourquoi nous avons choisi le Luxembourg
48. Emmanuel Roque (SOGELIFE) : Acteur local pour clientèle internationale
50. Matthias Gutknecht, Philip Christ, Gabi Roeder-Illies (Prime Alliance Consulting Group) : Acquisition d'ILBA Fiduciaire : First Mover Advantage
54. Rikard Lundgren (Steendier) : L'avenir des directeurs indépendants
56. Innovation (360-box.com) : La vidéo d'entreprise en pleine disruption
58. Stefan Fries (e3consult) : Quadriller la circularité de la durabilité
60. Yannick Huchard et Gary Roberts (ING) : L'architecte d'entreprise bâtit la banque de demain
62. Jelena Zelenovic Matone (Women's Cyber Force) : Lutter contre la cybercriminalité croissante avec une diversité accrue
64. Rupert Hoogewerf (Hurun Report) : L'écosystème insaisissable des startups d'entrepreneurs en Europe
66. Khujun (King) Xie (Chinalux) : Ouvrir la voie aux Family Offices chinois

68. François Masquelier (Simply Treasury Luxembourg) : La trésorerie professionnelle pour tous
70. WelInvest Capital Partners : Partager la dynamique d'un gestionnaire multi-stratégie
72. 360Crossmedia : Entrez dans la Matrix 360 !

POLITIQUE

74. Yuriko Backes : finance et diplomatie

SUCCESS STORY

76. Jared Isaacman (Inspiration4) : l'Acte de foi
80. La viande sans ses inconvénients
82. Fränk Schleck : La nutrition, l'élément central de l'hygiène de vie d'un sportif de haut niveau

ART

84. Simon Berger : Toucher briser : l'art de symboliser des émotions
86. 7^e édition de la Luxembourg Art Week : L'âge de raison

EVENTS

88. Microfinance awards 2021 : Focus sur la finance inclusive et la santé
90. Expo Dubaï
92. E-Conférence annuelle de l'ATEL

DESTINATION

94. Amaury Bouhours (Le Meurice) : L'élément perturbateur

GUIDE

96. Meilleures adresses du Luxembourg

ANDY A LUXEMBOURG N°31
est une revue éditée par BGS Crossmedia
106, Rue de Bonnevoie
L-1261 Luxembourg
www.andyaluxembourg.com
Tél. : (+352) 35 68 77

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

Rédacteur en chef : Martina Cappuccio,
project@360crossmedia.com
Tél. : (+352) 35 68 77

Direction artistique : Franck Widling

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

Tirage : 10 000 ex.

Périodicité : trimestrielle

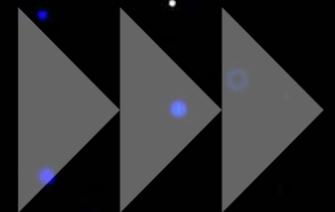
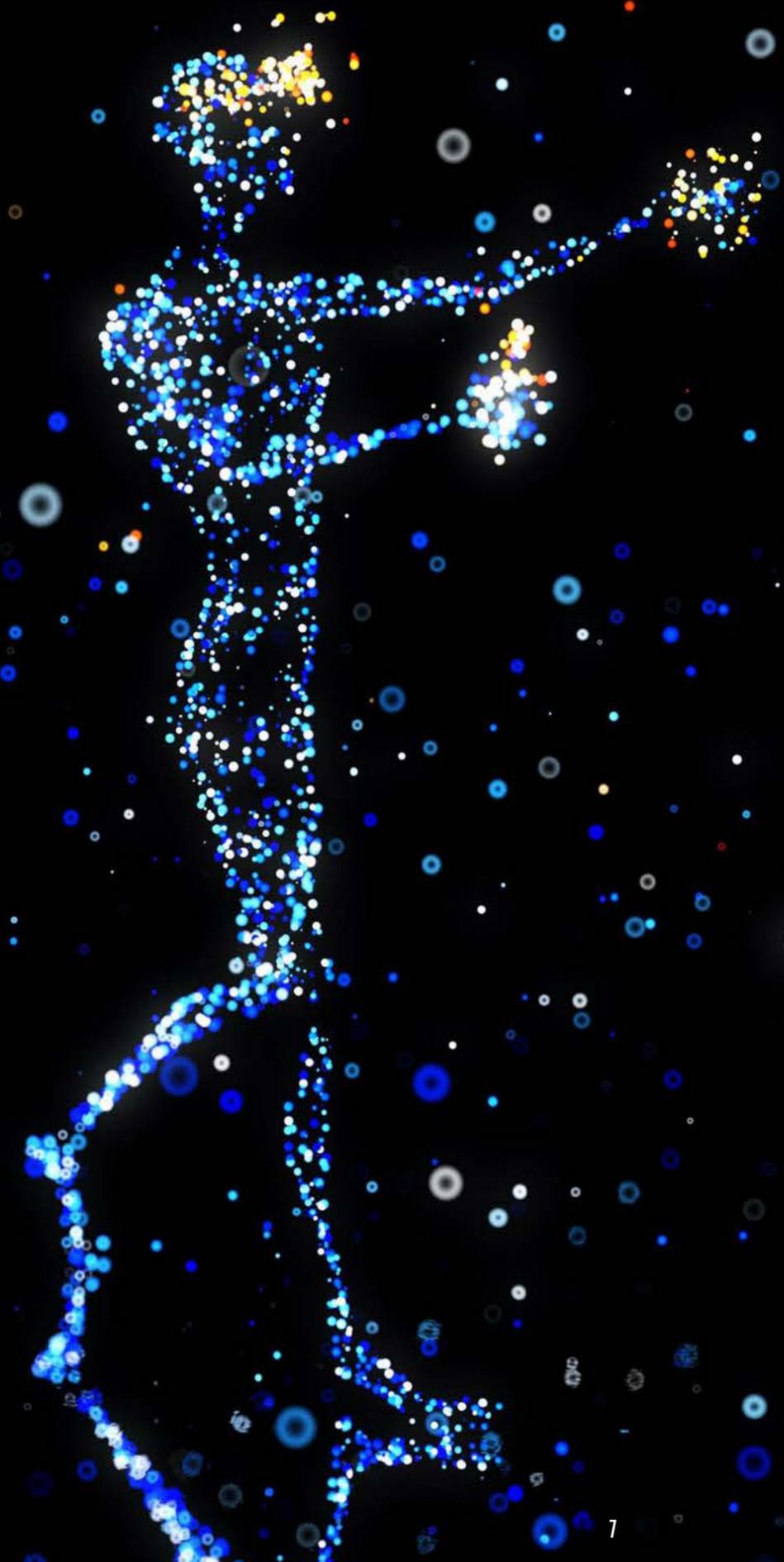
Photo couverture : © Crossmedia/C.N.





METaverse : SYMBOLE DE L'AVÈNEMENT DU WEB 3.0 ?

LES ANNONCES D'INVESTISSEMENT DANS LE METAVERSE DE GRANDS GROUPES TELS QUE FACEBOOK ONT RENDU LE CONCEPT POPULAIRE AUPRÈS DES MASSES. CONSIDÉRÉS COMME MOTEUR D'UNE RÉVOLUTION NUMÉRIQUE EN COURS, CES UNIVERS VIRTUELS POURRAIENT BOUSCULER NOS INTERACTIONS JUSQUE DANS LE MONDE PROFESSIONNEL. EXPLICATIONS.





“GRÂCE À LEUR AUTHENTIFICATION PAR LA BLOCKCHAIN, CES NFTS SONT AUTANT DE TITRES DE PROPRIÉTÉS QU’UN UTILISATEUR PEUT TRANSPORTER D’UN UNIVERS À L’AUTRE.”

UN CONCEPT ISSU DES JEUX VIDÉO

D’abord, le Web 1.0 a permis l’accès à l’information, ensuite le Web 2.0 a favorisé la collaboration entre utilisateurs, notamment via les réseaux sociaux. Aujourd’hui, le Metaverse s’inscrit dans la transition vers le Web 3.0, une technologie qui reposera sur l’intelligence artificielle et le machine learning ainsi que le data mining. Le Metaverse – contraction du latin meta (au-delà) et de « universe » – est considéré par une large communauté d’experts

comme la révolution numérique majeure de la dernière décennie. Le terme désigne un univers virtuel fictif, un monde parallèle 3D immersif dans lequel les utilisateurs créent leur double virtuel et évoluent dans un monde qu’ils composent, grâce à une économie fondée sur l’usage des crypto-monnaies.

DE VÉRITABLES LIEUX D’ÉCHANGES

Les Metaverses représentent des lieux d’échange et de commerce où le principe de l’offre et de la

demande se trouve appliqué. Chaque utilisateur peut acheter ou vendre des objets virtuels de toutes sortes appelés NFTs ; à ce jour, des objets virtuels sont vendus pour des sommes astronomiques : un megayacht virtuel a été vendu 650 000 dollars aux États-Unis et des terrains immobiliers virtuels ont été vendus pour plus de 2 millions de dollars. Grâce à leur authentification par la blockchain, ces NFTs sont autant de titres de propriétés d’une valeur définie à un instant T qu’un utilisateur peut

transporter d’un univers à l’autre. Une interopérabilité entre des milliers de mondes qui attire de plus en plus de grandes marques du marché traditionnel.

PRÊT À BOUSCULER LE MONDE PROFESSIONNEL

La création de Metaverses n’est pas uniquement réservée aux jeux vidéo, ces mondes virtuels débarquent également dans les mondes du tourisme, de l’enseignement, de la culture ou encore du commerce. Des utilisateurs du monde entier

se rendent déjà dans des méta-musées, méta-salles de spectacle ou de classe. L’entreprise Virbela a déjà concrétisé ce modèle au niveau professionnel en créant une méta-entreprise où les collaborateurs ne se rendent qu’à travers leur avatar. Une révolution que Microsoft envisage également pour ses équipes. Véritables lieux de vie, de consommation, de divertissement, d’apprentissage et de communication, les Metaverses se multiplient et rallient chaque jour des milliers d’utilisateurs. Selon

Bloomberg Intelligence, ce marché pourrait atteindre les 800 milliards de dollars en 2024. Les produits peuvent en effet y être vendus en plus grande quantité : Travis Scott a par exemple gagné 20 millions de dollars en un concert de 9 minutes sur Fortnite, soit le revenu de 10 concerts live. Les possibilités d’innovation restent infinies et de nombreuses applications nouvelles sont amenées à voir le jour dans les années à venir. La concurrence entre crypto-monnaies et Metaverse s’annonce féroce. ■



JÉRÔME BLOCH
360CROSSMEDIA

TENDANCES 2022: METAVIDEO, CULTURE ET FORMATION

LANCÉE AVEC FRACAS PAR FACEBOOK EN 2021, LE CONCEPT DE « METAVIDEO » VA ENVAHIR LA COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE DES ENTREPRISES AINSI QUE LA TRANSMISSION DE COMPÉTENCES. SELON JÉRÔME BLOCH, CEO DE 360CROSSMEDIA, CE CONCEPT DONNANT L'ILLUSION DU RÉEL AUX SPECTATEURS VA ARRIVER EN TÊTE DES TENDANCES DE L'ANNÉE À VENIR. ANALYSE.

PREMIÈRE TENDANCE : CRÉER DES METAVIDEOS

Il aura fallu 18 mois à la plupart des entreprises pour commencer à maîtriser Zoom, Webex, Teams et consorts. Or à peine les difficultés techniques sont-elles surmontées qu'apparaît le vrai problème : l'engagement des spectateurs face à des contenus souvent ennuyeux. Qui rêve d'assister dans son salon au streaming d'une conférence filmé du fond de la salle ? Qui écoute un auditeur qui ne le regarde pas dans les yeux ? L'avenir réside dans la metavideo, une vidéo optimisée dotée d'un cadre qui se rapproche le plus possible au réel, ou mieux encore, qui crée un environnement digital capable de surpasser la réalité. Au Luxembourg, la conférence annuelle de l'ATEL

par exemple a innové dans ce sens et a atteint plus de 24 000 vues alors que l'association compte à 300 membres. La clé pour pouvoir utiliser ce type de technologies consiste à résoudre le problème des vidéos traditionnelles : un coût souvent prohibitif et des délais de productions déphasés de notre époque "instantanée". De nombreuses solutions existent, mais seules les entreprises disposant d'une solide culture digitale sont capables de les mettre en œuvre.

DEUXIÈME TENDANCE : CONSOLIDER SA CULTURE D'ENTREPRISE

Le télétravail a remis la culture d'entreprise au centre des débats: les entreprises ont réalisé qu'elle agit comme un véritable système

d'exploitation pour l'ensemble des collaborateurs, où qu'ils soient. Les sociétés disposant de cultures fortes ont réussi à poursuivre leur activité sans difficulté pendant le confinement, alors que les autres ont joué au chat et à la souris avec leurs employés. À la clé, des écarts de productivité représentant des sommes très importantes. La deuxième tendance 2022 va inciter les entreprises à rendre leur culture d'entreprise plus tangible, un peu comme ces firmes de la Silicon Valley qui portent leurs slogans sur les vêtements. Leadership, HR, communication, ventes, production, soft skills,... Chaque aspect de l'entreprise va être documenté et partagé pour attirer, former et garder les meilleurs employés. Cet investissement se révélera d'autant plus stratégiques que la nouvelle génération est capable aujourd'hui de rejoindre une entreprise proposant des salaires moins élevés, mais des valeurs et une culture plus fortes.

TROISIÈME TENDANCE : LA FORMATION

Dans le même ordre d'idée, la formation va permettre aux employés d'évoluer en même temps



“ L'AVENIR RÉSIDE DANS LA METAVIDEO, UNE VIDÉO OPTIMISÉE QUI CRÉE UN ENVIRONNEMENT DIGITAL CAPABLE DE SURPASSER LA RÉALITÉ.”

JÉRÔME BLOCH, CEO, 360CROSSMEDIA

que leur employeur, condition sine qua non pour faire durer la relation. La nouvelle génération de collaborateurs souhaite enrichir ses compétences au fil de son parcours professionnel pour accéder à de nouvelles opportunités de carrière. Ceci change radicalement la relation employeurs-employé, le premier devant absolument booster les compétences du second, tout en veillant à lui offrir des perspectives réduisant les chances d'un départ vers une autre entreprise. Ceci concerne les hard skills – régulation, cybersécurité, etc – mais également les soft skills : comment utiliser LinkedIn, la prise de parole en public, la maîtrise de nouveaux outils comme Zoom ou l'art du management. In fine, ceci crée une relation win-win apte à une forte création de valeur. ■



ALAN DUNDON

L3A

UNE RESPONSABILITÉ CROISSANTE POUR LA RÉGLEMENTATION DES ACTIFS RÉELS

ALAN DUNDON, PRÉSIDENT DE LA LUXEMBOURG ALTERNATIVE ADMINISTRATORS ASSOCIATION, A DÉCLARÉ QUE REPRÉSENTER LES MEMBRES DU SECTEUR DES «ACTIFS RÉELS» PARMIS LES SOCIÉTÉS DE FONDS ET DE SERVICES AUX ENTREPRISES AIDE L3A À REFLÉTER UN ÉCHANTILLON REPRÉSENTATIF DES POINTS DE VUE DU SECTEUR FINANCIER SUR LA MANIÈRE DE RÉAGIR AUX DÉFIS ET AUX OPPORTUNITÉS DÉCOULANT DES CHANGEMENTS CONTINUELS DANS LES ENVIRONNEMENTS COMMERCIAUX ET RÉGLEMENTAIRES.

notre base de membres parmi les fournisseurs de services indépendants et les banques en démontrant que nous pouvons être à la fois pertinents et bénéfiques pour nos membres.

QUELS SONT LES DÉFIS ET LES OPPORTUNITÉS AUXQUELS LES MEMBRES DE L3A SONT CONFRONTÉS ET COMMENT VOTRE ASSOCIATION LES AIDE-T-ELLE ?

Les actifs traditionnels, y compris les titres à revenu fixe et les actions, ont eu du mal à fournir les rendements à long terme que les «actifs réels» comme le capital-investissement, l'immobilier, les infrastructures et la dette privée peuvent offrir. Cela a accru l'appétit des investisseurs institutionnels et des grands family offices pour ces actifs réels. Les membres de L3A ont ainsi l'opportunité de contribuer au succès futur de l'industrie financière luxembourgeoise dans le développement du Grand-Duché en tant que hub principal pour les investissements en actifs réels. Parmi les défis, on retrouve l'intérêt croissant des investisseurs institutionnels et de détail pour les actifs réels, faisant de notre industrie une priorité pour les politiciens et les régulateurs. L3A peut répondre aux préoccupations des régulateurs et de la communauté en promouvant une application sensée et pragmatique des nouvelles exigences et réglementations. ■

POUVEZ-VOUS DÉCRIRE L3A EN QUELQUES MOTS ?

La Luxembourg Alternative Administrators Association (L3A) a été créée pour soutenir et promouvoir les intérêts du secteur luxembourgeois des fonds et des services aux entreprises. Nos membres comprennent à la fois des prestataires de services indépendants et des banques actives dans l'administration de structures d'investissement alternatif. Elle se distingue des autres organisations du secteur financier luxembourgeois, telles que l'ALFI, la LPEA ou l'ABBLL, en comptant parmi ses membres principaux des prestataires de services alternatifs. En conséquence, nous obtenons un bon échantillon de points de vue sur la meilleure façon de réagir aux nouveaux défis et opportunités découlant des changements continus dans nos environnements commerciaux et réglementaires. L3A a acquis une voix forte dans les organisations de promotion de la place financière luxembourgeoise, comme PROFIL (Fédération luxembourgeoise

de l'industrie financière), la Chambre de Commerce, mais aussi en tant que membre du Haut Comité de la Place Financière.

QUELLES SONT VOS PRIORITÉS EN TANT QUE NOUVEAU PRÉSIDENT DE L3A ?

Parce que nous avons communiqué directement avec nos membres au sujet de l'examen et de la réponse au changement, L3A n'a pas été particulièrement visible sur le marché à ce jour. Au cours de mon mandat, j'ai l'intention de me concentrer sur l'augmentation de la communication externe en utilisant différents canaux, y compris les médias sociaux. Changer notre nom (L3A était auparavant LIMSA) a été la première étape dans l'amélioration de notre image de marque et l'augmentation de notre visibilité. Nous avons eu la chance de recruter Julie Lhardit avec sa vaste expérience en communication et en gestion de projets pour accélérer nos ambitions en la matière. Nous nous concentrerons également sur la poursuite du développement de

“ LES ACTIFS TRADITIONNELS, Y COMPRIS LES TITRES À REVENU FIXE ET LES ACTIONS, ONT EU DU MAL À FOURNIR LES RENDEMENTS À LONG TERME QUE LES «ACTIFS RÉELS» COMME LE CAPITAL-INVESTISSEMENT, L'IMMOBILIER, LES INFRASTRUCTURES ET LA DETTE PRIVÉE PEUVENT OFFRIR.”

ALAN DUNDON, PRÉSIDENT DE LA LUXEMBOURG ALTERNATIVE ADMINISTRATORS ASSOCIATION

CHAMPIONS DE LA TRANSFORMATION

L'ACCÉLÉRATION DES CHANGEMENTS INDUITS PAR LA DIGITALISATION AU SEIN DES ENTREPRISES NE CESSE DE GRANDIR ET DE MODIFIER LEURS PROCESSUS. DANS LES PAGES SUIVANTES, DÉCIDEURS, INNOVATEURS OU ENCORE ASSOCIATIONS AIDENT LES ENTREPRISES À RELEVER LES DÉFIS POSÉS PAR LA TRANSFORMATION, OMNIPRÉSENTE DANS LEUR QUOTIDIEN ET INDISPENSABLE POUR ASSURER LEUR COMPÉTITIVITÉ.



MARC LAUER
ACA

LE SECTEUR DES ASSURANCES DÉFINIT SES PRIORITÉS

SELON MARC LAUER, PRÉSIDENT DE L'ACA, LA RÉGLEMENTATION, LA RSE ET LA DIGITALISATION CONSTITUENT LES DÉFIS PRINCIPAUX AUXQUELS LE SECTEUR DES ASSURANCES ET DE LA RÉASSURANCE DEVRONT FAIRE FACE EN 2022. APRÈS UNE ANNÉE EN PROGRESSION GÉNÉRALE, LE SECTEUR DOIT MAINTENIR SES EFFORTS POUR RESTER COMPÉTITIF SUR LA SCÈNE INTERNATIONALE. INTERVIEW.





**“ LA VISITE DU GAFI
EST TOUJOURS ATTENDUE
AU LUXEMBOURG ET NOUS
VISON LE SANS-FAUTE !”**

MARC LAUER, PRÉSIDENT DE L'ACA

**QUELLES SONT LES PRIORITÉS
ACTUELLES DE L'ACA ?**

J'en identifie quatre : tout d'abord, notre secteur fait actuellement face à un défi réglementaire. La mise à jour de Solvabilité II, introduite il a dix ans, a complexifié le calcul des exigences de solvabilité. Nous suivons également de près les réflexions au sujet de nouvelles barrières envisagées pour limiter la libre prestation de services. La possibilité d'un renforcement des pouvoirs de l'autorité d'accueil dès 5 % de services prestés à l'étranger rendrait nos activités plus complexes encore. Notre deuxième priorité vise à accompagner le secteur dans la mise en place de stratégies RSE. Notre but est d'observer un véritable impact RSE dans les actions et les services prestés par le secteur. Nous devons donc veiller à formuler clairement nos objectifs en la matière afin d'agir en conformité avec la réglementation et les intentions politiques. Troisième priorité, l'impossibilité pour les assurances de sous-traiter leur service cloud à l'étranger (en raison des dispositions actuelles du secret des assurances) constitue un obstacle à la digitalisation de notre secteur et à sa compétitivité sur la scène internationale. Bien sûr, nous veillerons toujours à protéger les données de nos clients conformément à la réglementation GDPR, mais les dispositions de l'article 300 sur le secret des assurances sont à ce point exigeantes en ce qui concerne la collecte du consentement des clients qu'elles sont impossibles à tenir dans la pratique. Enfin, notre dernier défi se concentre sur une vigilance accrue en matière de lutte anti-blanchiment et anti-terrorisme. La visite du GAFI est toujours attendue au Luxembourg et nous visons le sans-faute !

**COMMENT ÉVOLUE LE SECTEUR
DE L'ASSURANCE AU LUXEMBOURG ?**

Malgré les difficultés réglementaires,

le secteur connaît en général un bon développement au Luxembourg, car l'environnement ici se révèle plus orienté business qu'ailleurs. Ceci est notamment dû à un écosystème performant, composé entre autres du secteur bancaire, à un solide ensemble IT/Fintech et à une réglementation conforme à toutes les exigences européennes appliquée par une autorité de contrôle dédiée au secteur. 2021 a été une très bonne année. L'assurance vie a atteint le même niveau qu'en 2019, ce qui nous promet une progression de plus de 40 % par rapport à 2020. En matière d'assurance non-vie, notre activité a connu une progression de 10 %, notamment avec l'arrivée de nouveaux acteurs suite au Brexit.

**QUELS RISQUES ET OPPORTUNITÉS
IDENTIFIEZ-VOUS À MOYEN TERME ?**

La lourdeur des réglementations constitue le premier risque de mise en difficulté des petites entreprises, nombreuses au Luxembourg, pour qui la charge sera plus difficile à assumer. Par ailleurs, la crise climatique implique de faire évoluer les modèles d'évaluation des catastrophes naturelles, et nous devons éventuellement réfléchir à des modèles de financement public-privé, comme observé à l'étranger. Enfin, nous avons besoin de trouver les bons talents pour nous accompagner dans ces défis. En termes d'opportunités, la digitalisation offre de nouveaux moyens de communiquer avec les clients et de collaborer avec nos partenaires, mais elle produit également un impact positif sur la production et le traitement des données qui nous permettent de mieux connaître les attentes de nos clients. Nous devons saisir cette opportunité pour éviter qu'elle ne se transforme en risque. ■



FRÉDÉRIC PERARD ET VAN TA
SUISSETECHPARTNERS

L'APPROCHE CLOUD NATIVE

LES SOCIÉTÉS DE GESTION DE PATRIMOINE ET D'ACTIFS SONT CONFRONTÉES À UN DÉFI D'AMÉLIORATION DE LA CONNECTIVITÉ ET DE DIGITALISATION POUR RESTER COMPÉTITIVES. CEPENDANT, FRÉDÉRIC PÉRARD ET VAN TA DE SUISSETECHPARTNERS VOIENT CE DÉFI COMME UNE OPPORTUNITÉ DE SE CONCENTRER SUR DES ORGANISATIONS TELLES QUE LES SOCIÉTÉS DE CAPITAL-INVESTISSEMENT ET LES FAMILY OFFICES QUI SONT RÉCEPTIVES À L'ADOPTION DE SOLUTIONS NUMÉRIQUES.

QUELS SONT LES ENJEUX TECHNOLOGIQUES DE L'INDUSTRIE DE LA GESTION D'ACTIFS ET DE PATRIMOINE ?

Les secteurs de la gestion de patrimoine et d'actifs sont actuellement confrontés à plusieurs défis stratégiques clés que nous pourrions tous relier d'une manière ou d'une autre à la nécessité de se digitaliser et d'être en mesure d'adapter leur offre de services pour rester compétitifs et faire face aux nouveaux entrants.

Les principales difficultés que ces institutions doivent résoudre concernent principalement la capacité à gérer et protéger efficacement un ensemble cohérent de données, à se connecter à leurs clients finaux de manière numérique et en temps réel, à traiter à la fois une liste complète d'instruments financiers et rendre compte des informations attendues aux clients, aux conseils d'administration et aux régulateurs.

De plus, les gestionnaires de patrimoine et d'actifs doivent être en mesure d'adapter leur offre de produits de manière opportune et rentable pour faire face à la tendance croissante d'investissement ESG ou à l'évolution des modèles de distribution. Des solutions pour résoudre ces questions se dessinent. Je voudrais notamment mentionner les nombreuses initiatives de blockchain

émergeant dans le domaine de la distribution de fonds qui pourraient révolutionner l'industrie des fonds et pourraient être le futur modèle de commercialisation des fonds ouverts et fermés à n'importe quel segment d'investisseurs.

POURQUOI AVEZ-VOUS CHOISI DE TRAVAILLER ENSEMBLE ?

Van et moi nous connaissons depuis notre collaboration dans le cadre de la mise en place de la plateforme de comptabilité de fonds Multifonds, il y a plus de 20 ans maintenant. Nous avons entretenu une relation client-fournisseur pendant plus de 10 ans et développé un respect mutuel et une approche similaire de l'industrie des fonds et de ses défis opérationnels qui ont mené à l'évolution du logiciel.

Nous partageons également les mêmes valeurs personnelles que sont le respect, le travail d'équipe et l'attention aux gens. Nous aimons tous les deux la capacité de développer nos activités dans une structure où le délai de commercialisation, l'orientation client et la créativité sont essentiels. Ainsi, lorsque nous avons pris contact au printemps 2021 et que Van m'a parlé de la création de Suissetechpartners et du développement du logiciel PMplus, il n'a

pas fallu longtemps pour que nous voyions l'intérêt mutuel d'une collaboration. Van avait déjà adopté la même approche en Asie, en recrutant Simon Collier pour diriger notre développement sur place.

L'autre facteur clé de la décision a évidemment été la plateforme PMplus développée par Van, qui est déjà à un stade de développement très avancé et peut être commercialisée auprès de divers segments de l'industrie financière. PMplus est un logiciel front-to-back multi-actifs conçu comme une application cloud native basée sur Unicode et incorporant les meilleurs composants open source. PMplus a, à notre avis, le potentiel d'être l'une des principales plateformes de remplacement des applications existantes dans de nombreux secteurs.

COMMENT IMAGINEZ-VOUS L'AVENIR DE SUISSETECHPARTNERS ?

Suissetechpartners est une FinTech et une startup par essence, ce qui signifie que nous sommes moins visibles et avons des ressources limitées par rapport aux grandes entreprises technologiques, mais nous avons une solution qui, selon nous, peut résoudre les défis technologiques auxquels sont actuellement confrontées de nombreuses institutions financières.



www.andyaluxembourg.com/suissetechpartners

www.suissetechpartners.com



“ NOUS AVONS UNE SOLUTION QUI, SELON NOUS, PEUT RÉSOUDRE LES DÉFIS TECHNOLOGIQUES ACTUELS AUXQUELS SONT CONFRONTÉES DE NOMBREUSES INSTITUTIONS FINANCIÈRES.”

FRÉDÉRIC PERARD

Nous révisons actuellement notre stratégie de mise sur le marché afin de nous assurer que nous nous concentrons sur les bons secteurs, soit ceux où la croissance est non seulement importante, mais aussi où les acheteurs sont prêts à opter pour des solutions numériques et où l'accent est mis sur le développement de nouvelles offres de services. De ce point de vue, le Private Equity et les Family Offices présentent des similitudes. Les gestionnaires d'actifs doivent également adapter leur chaîne de distribution au monde numérique et représentent à ce titre une bonne opportunité pour Suissetechpartners.

La couverture fonctionnelle très riche de PMplus et son architecture cloud native nous permettent d'adapter la solution aux besoins des prospects et de faciliter sa mise en œuvre. Le fait que nous ayons une seule base de données et que nous soyons basés sur la comptabilité est le Saint Graal pour fournir une plateforme rentable de bout en bout à nos clients.

Néanmoins, nous sommes conscients de devoir la développer davantage pour faire face aux principales plateformes du marché, auxquelles nous comparons actuellement PMplus à l'aide d'experts pour y parvenir. C'est une étape clé, en plus du marketing et de la communication, pour s'assurer que PMplus et Suissetechpartners se distinguent sur le marché.

Enfin, notre équipe de gestion a développé avec succès des collaborations avec de grandes sociétés de services d'actifs et notre fondateur avait déjà développé avec Multifonds la plateforme numéro un de la comptabilité de fonds, en partant de zéro. Nous recrutons actuellement la prochaine génération de leaders qui seront chargés de développer notre cabinet sur le plus long terme.

Si nous exécutons notre plan en ces termes, nous estimons que Suissetechpartners a un grand avenir devant elle. ■



JEAN DIEDERICH
APSI

L'AVENIR DE « L'ARGENT » : COMPRENDRE LA MONNAIE « FIDUCIAIRE » TRADITIONNELLE, LES « CRYPTO-MONNAIES », LES « STABLECOINS », ET LES « CBDC »

DANS CETTE INTERVIEW, JEAN DIEDERICH, PRÉSIDENT DE L'APSI ET MEMBRE DE DIGITAL EUROPE EXPLIQUE LES NOTIONS FONDAMENTALES LIÉES À L'AVENIR DE L'ARGENT.

MONNAIE FIDUCIAIRE VS MONNAIE DIGITALE

L'idée principale derrière la révolution des technologies financières (FinTech) est qu'Internet aide à créer de l'innovation et perturbe des aspects fondamentaux de la société comme l'argent et les paiements. Différentes visions de l'avenir de l'argent sont apparues ces dernières années et les fermetures liées à l'épidémie de Covid-19 ont accéléré une évolution vers les paiements numériques et sans contact, privilégiant une vision numérique de l'argent par rapport à l'argent physique. D'un côté, les monnaies numériques comprennent les « crypto-monnaies », les « stablecoins » et les « CBDC (Central Bank Digital Currencies) », d'un autre côté, la « monnaie fiduciaire », appelée « fiat », est née depuis la décision du président Nixon de découpler l'USD de l'or en 1971. Un système de monnaies nationales « fiduciaire », émis par les banques centrales, est maintenant utilisé dans le monde entier. Dans ce contexte, il est important de comprendre que le mot latin « fiat » signifie « it shall be » ou « qu'il en soit ainsi » ou « So sei es ».

En conséquence, la valeur de la monnaie « fiduciaire », au sens large, représente toutes sortes de monnaies ayant cours légal par un décret gouvernemental de la Banque centrale, appelé « fiat », et qui figure sur le solde comptable de la Banque centrale, comme c'est le cas de la BCE, la FED, la BoE, la SZB, ... Cela a évolué dans la seconde partie du 20^{ème} siècle, le développement des technologies informatiques a permis à la monnaie « fiduciaire » de devenir électronique car tous les transferts d'argent entre les banques centrales et les banques commerciales se font sous forme électronique. Il est important de comprendre que la monnaie

électronique ne change pas la valeur de la monnaie « fiduciaire ».

Depuis l'apparition du Bitcoin, une bataille s'est engagée entre une émission publique d'argent et une émission privée, d'un côté les « fiduciaire » et les « CBDC » sont ou seront des monnaies émises par une Banque centrale publique, là où les « stablecoins » et les « crypto-monnaies » sont des devises émises par des privés, ce qui soulève une discussion stratégique sur qui émettra de l'argent à l'avenir, ou comment les deux émetteurs se mêleront ? C'est probablement en Chine que le combat est le plus avancé. Pour le moment, il est très difficile de prédire ce qui va se passer d'un point de vue politique en Europe et aux États-Unis. C'est pourquoi nous voulons simplement décrire ici les différentes formes d'argent sous une forme neutre et non pas prédire quelle sera l'issue des batailles en cours sur l'avenir de la l'argent dans les prochaines années.

Comme nous avons déjà décrit ce qu'est la monnaie « fiduciaire », il est important de comprendre les différentes monnaies numériques en concurrence.

Commençons par la « crypto-monnaie » pour laquelle un paiement peut être compensé sans tiers de confiance (comme une banque commerciale ou centrale, se situant entre le payeur et le bénéficiaire). Il est conçu numériquement à l'aide de la cryptographie pour garantir que le payeur dispose des fonds et que chaque transaction est terminée. La « crypto-monnaie » la plus connue est le Bitcoin. Pour la plupart des « crypto-monnaies », une transaction est un bloc dans une blockchain, qui enregistre qu'un montant de « crypto-monnaies » a été transféré d'un payeur à un bénéficiaire. Dans certaines blockchains ou Distributed



Ledger Technology (DLT), d'autres éléments numériques peuvent également être enregistrés, par exemple la blockchain Ethereum peut intégrer des « smart contracts » qui prennent des mesures lorsque des conditions spécifiées se produisent.

Pour faire partie de la blockchain Bitcoin, une certaine connaissance technique est nécessaire et si un participant perd sa clé privée, le token de cette personne n'est plus accessible et donc est perdu. C'est pourquoi de nombreux fournisseurs de services ont émergé (Echanges) pour permettre aux participants de fonctionner dans une configuration plus conviviale basée sur le compte. Certains fournissent des « portefeuilles »

qui stockent les clés privées, certains vérifient l'identité des participants, permettant de se conformer aux règlements AML/KYC.

Il est important de comprendre qu'un « stablecoin » diffère d'une « crypto-monnaie » par le fait que sa valeur est liée à un autre actif de valeur, via une correspondance avec les réserves de cet actif, comme la monnaie « fiduciaire » (EUR, USD, ... dans certains cas, cela pourrait être de l'or). Par exemple, Tether « promet » que, si un client lui donne un USD, il émettra une valeur équivalente de Tether en « stablecoin », tout en conservant l'USD comme réserve. Dans ce contexte, il est également important de souligner que la plupart des opérateurs de « stablecoins » ne sont pas réglementés. En conséquence, cela laisse beaucoup de place à la fraude dans la gestion sous-jacente des réserves. Le « stablecoin » la plus controversée était celle dirigée par Facebook, appelée Libra, et maintenant connue sous le nom de Diem.

Concernant les CBDC, les décisions de conception interagissent les unes avec les autres et sont susceptibles d'influencer la volonté de différents types d'acteurs de recourir aux CBDC. En tant que monnaies « fiduciaires », elles sont émises par une Banque centrale publique. Tant que la monnaie nationale a de la valeur, il n'y a aucun danger que la valeur d'une CBDC soit nulle. Mais comme la valeur de la CBDC est verrouillée sur celle de sa monnaie nationale, elle sera affectée par l'inflation en tant que « fiduciaire ».

Pour le moment, il est très difficile de prédire la pondération dans la cohabitation des « CBDC », « stablecoins » et « crypto-monnaies » ainsi que leur mode de coexistence avec les monnaies « fiat » traditionnelles.

Deux dernières considérations sont importantes, mais n'aideront pas à prédire l'issue de la compétition en cours dans les années à venir :

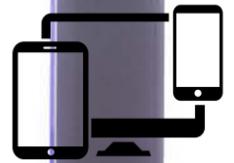
1. Les « CBDC » sont pour le moment dans un stade d'expérimentation technologique, voir conceptuelle et n'existent pas. Les banques centrales ont pris du retard dans la révolution de la technologie financière, ce qui signifie que les « CBDC » ne seront pas déployées à l'échelle mondiale avant 5 à 7 ans. C'est un long voyage, ce qui signifie que les monnaies numériques privées ont encore une longue route devant elles, ce qui pourrait leur permettre de s'imposer et d'obtenir adhésion de plus en plus grande des citoyens, qui va arrêter ce succès ?

2. Les initiatives des « CBDC » étant tardives, il est fort probable que les gouvernements, les autorités et les banques centrales commencent à se battre (à l'instar de la Chine), et tentent de les interdire ou de les réguler par le biais des autorités financières, mais cela sera-t-il possible à court terme ? ■

METTRE EN ŒUVRE LES DÉCISIONS STRATÉGIQUES : QUELLES OPTIONS?



www.andyaluxembourg.com/BP2S2021
<https://securities.cib.bnpparibas/luxembourg>



AVEC PLUS DE 5.000 MILLIARDS D'EUROS D'ACTIFS SOUS GESTION, LE LUXEMBOURG S'IMPOSE COMME LE LEADER MONDIAL DE LA DISTRIBUTION TRANSFRONTALIÈRE. LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ACCÉLÉRÉE, LE BREXIT, LA RECHERCHE D'INVESTISSEMENTS PLUS DURABLES AINSI QUE LES CHANGEMENTS DE COMPORTEMENT DES INVESTISSEURS SONT AUTANT D'ÉLÉMENTS QUI DEVRAIENT CONTINUER À REMODELER LE PAYSAGE DE L'INDUSTRIE DES FONDS DANS LES ANNÉES À VENIR. ENTRETIEN.





QU'EST-CE QUI EST CONSIDÉRÉ COMME « CORE BUSINESS » POUR VOS CLIENTS INSTITUTIONNELS ?

Linda Lamri : De notre point de vue, la tâche la plus fondamentale d'un gestionnaire d'actifs est double : déployer la bonne stratégie – produit, distribution, services – pour attirer un afflux important d'une part, et exécuter cette stratégie en mettant l'accent sur la création de valeur, l'atténuation des risques et la pleine conformité d'autre part. Il n'y a pas de stratégie universelle ou de formule magique pour qualifier ce qui est essentiel et ce qui ne l'est pas, en particulier dans un monde en évolution rapide. Ce qui est essentiel aujourd'hui ne le sera peut-être pas demain. L'évolution de la réglementation et les nouvelles tendances telles que les critères ESG peuvent influencer le processus de prise de décision en matière de gestion d'actifs pour évaluer ce qui est essentiel ou périphérique. La stratégie d'externalisation d'un Asset Manager travaillant dans une banque universelle aura peu de points communs avec celle d'une société de gestion d'actifs indépendante de taille moyenne. Alors que les deux viseront une diminution des frais et une efficacité opérationnelle accrue!

“**CONSTRUIRE DES PARTENARIATS COMMERCIAUX SOLIDES ET OFFRIR UNE EXPÉRIENCE CLIENT DE PREMIÈRE CLASSE AINSI QUE DES RAPPORTS DE POINTE EST LA NOUVELLE VOIE À SUIVRE.**”

LINDA LAMRI, BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES

UNE FOIS LE CŒUR DE MÉTIER DÉFINI, COMMENT SONT GÉRÉES LES ACTIVITÉS COMPLÉMENTAIRES ?

Linda Lamri : La concurrence féroce, les défis de rentabilité et les contraintes réglementaires croissantes ont accéléré la tendance à l'externalisation au cours de ces dernières années, tant pour les OPCVM que pour les fonds alternatifs. De notre point de vue, le secret d'une relation réussie entre un fournisseur et un gestionnaire d'actifs commence, comme toujours, par la confiance. L'ancien modèle « client-fournisseur » est dépassé : établir des partenariats commerciaux solides et offrir une expérience



client de première classe ainsi que des rapports de pointe est la nouvelle façon de procéder. La sélection d'un fournisseur doté de capacités d'évolutivité, d'un engagement solide envers le marché et d'une feuille de route d'investissement solide peut aider les gestionnaires d'actifs à passer des coûts fixes aux coûts variables. De plus, regrouper ses services Back et Middle Office auprès d'un seul fournisseur se traduit généralement

par des flux opérationnels améliorés et rationalisés: nos clients Asset Manager peuvent bénéficier d'une livraison plus rapide du service et des données ainsi que d'une gouvernance simplifiée.

ET... QU'EN EST-IL DU FRONT OFFICE (FO) ?

Jérôme Bernodat : Historiquement, les deux grands piliers du FO – la prise de décision et l'exécution des ordres – étaient gérés

“**LA DÉLÉGATION DE LA MISE EN ŒUVRE DE CETTE STRATÉGIE À UN PRESTATAIRE TIERS EST UNE ALTERNATIVE FORTE À ÉVALUER.**”

JÉRÔME BERNODAT, BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES

directement par les Asset Managers (AM). Aujourd'hui, on constate une évolution dans l'exécution des ordres. Selon la taille, les volumes, les types d'actifs et l'empreinte géographique, la délégation peut devenir une alternative pour aider à transformer les coûts fixes en coûts variables tout en respectant toutes les obligations réglementaires. Une évolution similaire se produit dans les activités de prêt/emprunt de titres où un nombre croissant de gestionnaires d'actifs nomment un agent. Plus précisément, dans le contexte des investissements internationaux où les investissements sous-jacents sont liés aux composants de change, la gestion des devises est un sujet de discussion. C'est pourquoi les solutions de change automatisées et externalisées sont largement utilisées aujourd'hui. Un autre élément à considérer est le risque de change généré par de tels investissements: la stratégie de couverture de change fait partie du cœur de métier d'Asset Manager, mais la délégation de la mise en œuvre de cette stratégie à un prestataire tiers est une alternative solide, à évaluer. De même, en cash management, la stratégie est entièrement pilotée par les Asset Managers, tandis que la mise en œuvre peut être confiée à leur banque.

La production de rapports réglementaires précis et opportuns pour les clients est d'une importance primordiale pour les soulager des obligations réglementaires croissantes auxquelles ils sont confrontés. De plus, étant donné que la responsabilité de surveillance incombe au conseil d'administration, des outils de surveillance et des KPI solides doivent être disponibles pour permettre un contrôle efficace des activités externalisées. Il ne s'agit pas d'envoyer des données, il s'agit d'envoyer des informations significatives pour aider et soutenir les clients.

Pour conclure, dans un monde en évolution rapide, ce qui est essentiel aujourd'hui ne le sera peut-être pas demain ! ■



TIMOTHÉ FUCHS
FUCHS ASSET MANAGEMENT S.A.

MAN VS MACHINE

FUCHS ASSET MANAGEMENT PLACE L'HUMAIN AU CENTRE DE SES AFFAIRES DEPUIS SA CRÉATION. COMMENT L'ENTREPRISE CONJUGUE-T-ELLE CETTE APPROCHE AVEC L'ADOPTION INÉVITABLE DE NOUVELLES TECHNOLOGIES ? UNE INTERVIEW DE TIMOTHÉ FUCHS, CEO, BRITTA BORNEFF ET JEAN-JACQUES LAVA, DEPUTY CEOS ET HERVÉ COUSSEMENT, MANAGING DIRECTOR.

QUELS SONT LES APPORTS DE LA TECHNOLOGIE DANS VOTRE INDUSTRIE ?

Ils sont nombreux ! Aujourd'hui dans notre métier, il n'est par exemple plus possible de faire face aux obligations réglementaires sans automatiser une partie des processus, tant ils se révèlent complexes et nombreux. La technologie permet d'intégrer des milliers de données en temps réel et d'informer nos collaborateurs en cas d'anomalies. Ces derniers profitent d'ailleurs du travail réalisé par les machines pour obtenir des données de qualité et se concentrer sur un travail d'analyse à forte valeur ajoutée. Les clients qui le souhaitent, quant à eux, visualisent facilement leurs portefeuilles et obtiennent une approche granulaire de leurs investissements. Enfin, pour une société comme la nôtre, les machines améliorent la qualité de vie de nos employés en leur évitant le stress des tâches rébarbatives, ce qui, in fine, facilite une croissance bien maîtrisée. En un mot, la technologie contribue au développement de l'humain au lieu de le remplacer. Dans les fonds alternatifs où la plupart des opérations sont encore réalisées à la main, la marge de progression technologique s'avère encore plus importante que dans les fonds liquides.



“ NOUS SOMMES TOTALEMENT PASSIONNÉS PAR CE QUE NOUS FAISONS ICI ET CELA S'AVÈRE CONTAGIEUX. ”

TIMOTHÉ FUCHS

www.andyaluxembourg.com/Fuchs
www.fuchsgroup.com



“ LA TECHNOLOGIE CONTRIBUE AU DÉVELOPPEMENT DE L'HUMAIN AU LIEU DE LE REMPLACER. ”

TIMOTHÉ FUCHS

a illustré la résilience de notre approche : Fuchs Asset Management a continué à servir ses clients de manière diligente pendant tout le confinement. Le fait d'offrir des horaires flexibles et du télétravail bénéficie à toutes les parties dans la mesure où notre culture repose sur un engagement fort et sur la confiance. Entretemps, la mode de l'ESG plébiscite notre modèle et motive de nombreux candidats à rejoindre notre 'famille'. Nous sommes totalement passionnés par ce que nous faisons ici et cela s'avère contagieux !

L'HOMME RISQUE-T-IL DE DEVENIR INUTILE SUR LE LONG TERME ?

Tout dépend de l'Homme avec un grand H. Les machines posent de nombreuses questions au niveau de l'éthique ou de l'A.I. Ces questions doivent être prises en main par les politiciens pour créer un cadre approprié. Mais cela dépend également des individus qui doivent veiller à rester au cœur du modèle. Dans les sociétés de gestion, la tendance aujourd'hui se concentre sur de très gros volumes avec des prix très bas. Ceci conduit à des services en mode 'tick the box' pour la création de substance, le reporting et ainsi de suite. Les sociétés qui adoptent cette approche ne font plus vraiment de l'asset management, et ceci crée une véritable opportunité pour une firme comme la nôtre, capable de fournir un service sur mesure basé sur une forte expertise en asset management. Dans notre modèle, la technologie occupe une place importante mais pas centrale. Par exemple, nos clients peuvent obtenir un reporting automatique, mais beaucoup optent pour des rendez-vous réguliers avec leur conseiller. La tech constitue un moyen, pas une finalité. Du point de vue de nos clients, la priorité exprimée tient au besoin de support et d'accompagnement pour mettre en place des stratégies efficaces et sélectionner les bons prestataires dans un monde extrêmement complexe. Aucune technologie ne fournit ce type de valeur ajoutée à elle seule. Des experts sont nécessaires, de préférence passionnés par leur métier ! ■

COMMENT UNE FIRME COMME FUCHS PARVIENT-ELLE À MAINTENIR L'HUMAIN AU CŒUR DE SON MODÈLE ?

Depuis notre création, notre modèle consiste à mettre l'humain au centre et à chercher la rentabilité dans un second temps. À une époque où la plupart des management compagnies sont aux mains de sociétés de Private Equity en quête permanente de rentabilité, notre modèle attire les clients et les entrepreneurs qui souhaitent que leur Asset Manager s'occupe d'eux de manière personnalisée. Ils cherchent en nous une relation de confiance et une forte proactivité. Mais surtout, un alignement de nos intérêts communs sur le long terme, ainsi qu'une stabilité organisationnelle et managériale. Ce modèle centré sur nos employés ne relève d'ailleurs pas de la philanthropie : nous savons depuis longtemps que la qualité de vie offerte à nos équipes produit un impact positif sur la performance de notre firme ! Nous avons été précurseurs dans ce domaine et le Covid



CHRISTOPHE PESSAULT
MEBS

GESTION DES RISQUES – EXIGENCES ACCRUES

SELON CHRISTOPHE PESSAULT, SPÉCIALISTE DE LA GESTION DES RISQUES ET MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF DE MEBS, « LES TROIS DERNIÈRES ANNÉES ONT VRAIMENT TRANSFORMÉ L'APPROCHE DU RISQUE POUR LES SOCIÉTÉS DE GESTION LUXEMBOURGEOISES ». INTERVIEW.

COMMENT ÉVOLUENT LES PROBLÉMATIQUES DE RISQUE DANS LES FONDS D'INVESTISSEMENT ?

Nous avons vu peu de changements réglementaires entre 2011 et 2018, c'est-à-dire depuis la mise en œuvre de la circulaire 11/512 et de la directive AIFM. La circulaire 18/698 émise en 2018 a été une première accélération en imposant des exigences accrues en matière de gestion des risques. Cependant, c'est la publication de deux nouvelles circulaires concernant la gestion du risque de liquidité en 2019 et 2020 qui a changé la donne en proposant aux sociétés de gestion un certain défi. La circulaire 20/752 publiée en 2020 porte sur les simulations de crises de liquidité. Elle a été initiée par l'ESMA avec une échéance de mise en œuvre fixée au 30 septembre 2020. Le Luxembourg a fait le choix d'aller plus loin en publiant la circulaire 19/733 en 2019. Celle-ci, s'appuyant sur les recommandations non contraignantes de l'OICV, couvre la gestion du risque de liquidité dans son ensemble, c'est-à-dire depuis la phase de conception du fonds jusqu'aux plans de contingence à mettre en œuvre en cas de problème de liquidité. Cette circulaire impose également de tester régulièrement ces plans, à l'instar du BCP (Business Continuity Plan, ndlr) et du DRP (Disaster Recovery Plan, ndlr) pour l'IT. Signe de la surveillance accrue des régulateurs sur ce sujet, il est à noter que l'ESMA a lancé en 2020 une action de surveillance commune sur la gestion du risque de liquidité. Cette action,

qui cible les gestionnaires de fonds OPCVM, a donné lieu à l'émission de deux questionnaires, le premier en février 2020 et le deuxième en juillet 2020. Au Luxembourg, 155 sociétés de gestion ont rempli le premier questionnaire et 51 ont rempli le deuxième. En 2021, les résultats ont été publiés. À cet égard, la CSSF demande aux sociétés gérant des fonds OPCVM de procéder à une auto-évaluation de leur processus de gestion du risque de liquidité au regard des conclusions émises et, bien entendu, du cadre réglementaire en vigueur avant le 31 décembre 2021.

COMMENT LES SOCIÉTÉS DE GESTION S'ADAPTENT-ELLES À CES NOUVELLES EXIGENCES ?

La clé du problème réside, comme souvent en matière de gestion des risques, dans les données, qu'elles soient disponibles ou de bonne qualité, et dans les modèles utilisés. Si cette remarque est valable dans de nombreux domaines relatifs à la gestion des risques, je pense qu'elle est particulièrement vraie dans le domaine de la gestion du risque de liquidité. En effet, pour certaines classes d'actifs – comme les actions – nous disposons de données et d'un consensus relatif sur la manière de déterminer la liquidité réelle du titre. Pour d'autres – les obligations par exemple – il est beaucoup plus difficile d'obtenir certaines données, comme des volumes d'échanges ou des spreads fiables. Cependant, avec MiFID II et d'autres initiatives, nous avons commencé à accéder à des données concernant les volumes de transactions, même si cela reste partiel. Pour ces types d'actifs, les sociétés de gestion utilisent souvent des modèles de scoring de liquidité, basés sur des critères tels que la notation de crédit, la maturité ou la durée entre autres. La question se pose alors de l'objectivité ou de la subjectivité de l'évaluation des différents critères



ainsi que de l'objectivité et de la subjectivité de la clé de conversion entre le score de liquidité et le temps de liquidation de l'instrument. Enfin, se pose la question de la construction des scénarios de crise et de leur interprétation. Or, dans la réglementation, les responsabilités de contrôler la qualité des données sous-jacentes aux modèles et de valider le modèle lui-même incombent à la société de gestion, ce qui crée de nouveaux risques pour les dirigeants des sociétés de gestion.

www.andyaluxembourg.com/Mebs2021
www.mebs.lu



“ THÉORIQUEMENT, LA MACHINE PEUT TOUT FAIRE, MAIS L'HUMAIN DOIT RESTER AU CŒUR DU PROCESSUS. ”

CHRISTOPHE PESSAULT

QUELLES TENDANCES VOYEZ-VOUS SE PROFILER DANS LES MOIS À VENIR ?

Je pense que deux sujets resteront en tête de l'agenda: la digitalisation comme support et aide, et, donc, le rôle des machines dans le pilotage des modèles. Théoriquement, la machine peut tout faire, mais l'humain doit rester au cœur du processus. Ce n'est pas « la personne contre la machine », mais plutôt « la personne avec la machine ». On peut comparer cela avec un constructeur de voitures électriques bien connu: théoriquement, sa voiture peut aller de A à B toute seule, mais en réalité, le conducteur doit garder les mains sur le volant. Même l'apprentissage automatique n'a pas encore la maturité nécessaire pour s'intégrer de manière autonome dans les processus quotidiens, du moins à un coût abordable. Il est à noter que la CSSF accorde une grande importance à un modèle de gouvernance définissant les limites, les alertes et le traitement de ces alertes de manière efficace et documentée et dans laquelle l'humain a bien sur toute sa place. La deuxième tendance que j'ai identifiée se concentre sur le suivi des risques de durabilité au sens large. Par exemple, comment évaluer le risque d'une entreprise avec une ou plusieurs usines situées dans une zone qui pourrait être inondée dans les trois prochaines années en raison du réchauffement climatique ? Ou celle d'une entreprise fabriquant des produits au mépris des règles ESG actuelles ? Avec le Covid-19, les managers ont également pu mesurer pleinement l'impact des risques concernant la chaîne d'approvisionnement et leurs conséquences économiques, qu'elles soient positives ou négatives. Sur ces questions, on s'oriente vers le recours à des systèmes de notation comme ceux utilisés pour le risque de crédit. Alors que les notations des agences les plus connues convergent à 99 % concernant l'évaluation du risque de crédit, une étude récente du MIT montre qu'elles convergent en réalité à moins de 60 % en moyenne sur les questions de durabilité selon les données et les modèles utilisés. Ces questions représentent donc des défis très intéressants pour la profession. ■

CHRISTIAN GIBOT
CARDIF LUX VIE

TOUS LES INGRÉDIENTS D'UNE SOLUTION SUR MESURE



« L'ASSURANCE VIE LUXEMBOURGEOISE NE PEUT PAS TOMBER DANS LA STANDARDISATION, OU ELLE PERDRAIT SA RAISON D'EXISTER », EXPLIQUE CHRISTIAN GIBOT, CEO DE CARDIF LUX VIE. GRÂCE À UNE DIGITALISATION CROISSANTE PERMETTANT DE DÉGAGER DU TEMPS POUR L'ACCOMPAGNEMENT, LES CONTRATS S'ÉLABORENT DE MANIÈRE TOUJOURS PLUS CONCERTÉE AVEC LE CLIENT ET SON CONSEILLER POUR ÊTRE EN PHASE AVEC SA STRATÉGIE PATRIMONIALE ET SUCCESSORALE.

QUELS AVANTAGES PRINCIPAUX L'ASSURANCE VIE LUXEMBOURGEOISE OFFRE-T-ELLE ? POURQUOI UN RÉSIDENT FRANÇAIS OU ITALIEN SOUSCRIT-IL UNE ASSURANCE LUXEMBOURGEOISE ?

D'abord pour la sécurité, car la réglementation prévoit ici des mécanismes de garantie sophistiqués. Ensuite, le cadre réglementaire permet aux clients de mettre en œuvre leur

“ NOUS DEVONS NOUS MONTRER SOUPLES ET AGILES, TOUT EN GARANTISSANT UN CADRE JURIDIQUE ET UNE SÉCURITÉ IRRÉPROCHABLE. ”

CHRISTIAN GIBOT, CEO DE CARDIF LUX VIE

planification patrimoniale et successorale de manière personnalisée. Enfin, l'assurance vie luxembourgeoise offre une gamme d'investissements beaucoup plus large que celle accessible sur les différents marchés domestiques, ce qui est clé en matière de diversification. Dans un contexte de taux d'intérêt durablement bas, limitant l'attrait pour les placements en Fonds Général, l'assurance vie luxembourgeoise et notre capacité d'assembler dans le cadre d'un contrat tous les ingrédients d'une solution sur mesure constitue une opportunité unique. Avec nos clients, nous partons d'une page blanche et nous structurons (avec eux et leur conseiller) une véritable réponse à leurs besoins. En tant qu'assureur, nous fournissons le cadre légal du contrat d'assurance vie, reconnu dans bon nombre de pays européens, et nous assurons également à chaque client la mise en œuvre de sa gestion personnalisée (choix du gestionnaire, de la banque dépositaire, de la stratégie d'investissement ou des actifs sous-jacents...), évolutive tout au long de la relation. Cardif Lux Vie se positionne ainsi en tant que plateforme paneuropéenne de l'assurance vie en Unités de Compte, au centre de l'écosystème du Wealth Management.

COMMENT ÉVOLUENT LES EXIGENCES DE VOS PARTENAIRES ET CLIENTS ?

Les objectifs des clients changent avec un attrait croissant pour des actifs financiers sophistiqués. Nous devons donc nous adapter et évoluer pour répondre à cette nouvelle demande. Par exemple avec les fonds de Private Equity dont l'intérêt est croissant, si nous avons conservé nos guidelines d'acceptation d'il y a 10 ans, nous ne serions plus en mesure de répondre aux nouveaux besoins de nos clients. Globalement, notre solide expertise juridique, fiscale, actuarielle et financière, nous permet de challenger nos critères d'acceptation de risque pour les faire évoluer. Se dire qu'on se transforme, qu'on répond bien aux nouvelles attentes, avec un très large choix de banques et de gestionnaires, une fluidité des interactions entre tous les acteurs, plus de typologies d'actifs, des



prises de risque adaptées... cela correspond bien à notre mission qui est de rendre l'assurance plus accessible. Si l'assurance vie luxembourgeoise tombait dans la standardisation, elle perdrait sa raison d'exister. Nous devons nous montrer souples et agiles, tout en garantissant un cadre juridique et une sécurité irréprochable.

COMMENT AVEZ-VOUS ADAPTÉ VOTRE OFFRE DANS UN CONTEXTE OÙ LE DIGITAL ÉMERGE ?

La donne a changé, les attentes de nos clients et partenaires aussi. Chez Cardif Lux Vie, nous avons ainsi profité de la période inédite des 2 dernières années pour mener de grands chantiers collectifs afin d'améliorer notre qualité de service, mais aussi de simplifier et fluidifier durablement le parcours de nos clients et partenaires. Pour accélérer notre transformation et rapprocher l'action de la décision, une équipe de collaborateurs forment depuis le début de l'année une Digital Squad, travaillant en mode « Agile ». Nous sommes ainsi très fiers d'annoncer aujourd'hui le déploiement d'un parcours de souscription totalement digitalisé pour les résidents français avec signature électronique et upload de documents en ligne. Notre plateforme sera progressivement enrichie, tout d'abord avec les autres actes de gestion, en commençant par le rachat, puis étendue à nos autres géographies. ■

LUC RASSCHAERT
WEALINS

ANTICIPER ET CONSTRUIRE L'ASSURANCE DE DEMAIN

WEALINS S.A. FÊTE SES 30 ANS L'AN PROCHAIN DANS UN CONTEXTE DE FORTE CROISSANCE. COMPAGNIE D'ASSURANCE VIE BASÉE AU LUXEMBOURG, ELLE SE SPÉCIALISE DANS LA CONCEPTION DE SOLUTIONS DE WEALTH INSURANCE. UNE INTERVIEW DE SON CEO : LUC RASSCHAERT.

COMMENT ÉVOLUENT WEALINS ET LE SECTEUR DE L'ASSURANCE AU LUXEMBOURG ?

WEALINS fête ses 30 ans l'an prochain. Nous avons eu besoin de 20 ans pour atteindre les 5 premiers milliards d'actifs sous gestion, et ce montant a triplé durant les 10 années suivantes pour atteindre 15 milliards d'ici la fin de cette année, ce qui nous place dans le top 3 des compagnies d'assurance vie opérant en libre prestation de services depuis le Luxembourg et exclusivement en unités de compte. Nous avons réalisé une année record en 2020 avec une collecte de plus de 1,7 milliards, mais 2021 s'avère déjà comparable, voire même supérieure. Nous recueillons les fruits de nos investissements durant les précédentes années : nos efforts se sont concentrés sur la digitalisation d'une part – avec en particulier la mise en place d'une nouvelle plateforme intégrée à destination de nos partenaires – et sur les compétences et l'expertise de nos collaborateurs d'autre part. Nous bénéficions avant la crise d'une excellente réputation pour la qualité de nos services, mais l'engagement de nos collaborateurs, particulièrement pendant tout le confinement a renforcé la confiance que nos partenaires nous accordent. Le fait d'appartenir au Groupe Foyer qui fête son centenaire l'an prochain conforte également la solidité de notre modèle, ainsi que notre orientation sur le long terme, notamment en ce qui concerne notre stratégie et notre développement.



QUELS PRINCIPAUX CHANGEMENTS OBSERVEZ-VOUS CETTE ANNÉE ?

La crise influence sur le comportement des régulateurs. J'observe des tendances protectrices visant à protéger les marchés domestiques. Ceci crée des risques notamment en matière de changements fiscaux mais le Luxembourg reste bien positionné. Le Commissariat Aux Assurances a créé un cadre réglementaire très attractif. Je suis convaincu qu'il saura préserver la compétitivité du pays et du secteur de l'assurance malgré les changements sociaux, démographiques et technologiques en cours. Au niveau de la



“ LA CRISE A GÉNÉRÉ PLUS D'OPPORTUNITÉS QUE DE MENACES.”

LUC RASSCHAERT

digitalisation des entreprises, le temps des discours – souvent creux – sur le digital a laissé la place au développement d'une réelle stratégie d'entreprise autour de l'innovation. Chez WEALINS par exemple, même si nous avons longtemps eu un retard dans notre transformation digitale, nous avons développé une vision très ambitieuse et pensée sur le long-terme avec le soutien de notre actionnaire, ce qui nous a permis de mettre en place – entre autres – une plateforme intégrée à la pointe du progrès. Le développement de solutions digitales exige un niveau d'adoption très élevé, tant en interne qu'en externe où chaque maillon de la chaîne de valeur (des collaborateurs WEALINS à nos partenaires) a véritablement un rôle à jouer. En tant que « pure player » luxembourgeois, nous bénéficions dans ce domaine d'un centre de décision local, ce qui représente un avantage considérable face aux enjeux digitaux actuels.

QUELS DÉFIS ATTENDENT WEALINS ET LE SECTEUR ? COMMENT VOUS Y PRÉPAREZ-VOUS ?

Pour WEALINS, la priorité consiste à bien servir nos partenaires et leurs clients dans un contexte de forte croissance. Au niveau de notre secteur, plusieurs réglementations arrivent. Je pense que le green deal de la commission européenne pourrait changer la donne, ce qui représente une opportunité pour notre Groupe : nous venons d'obtenir le label ESR de l'INDR, même si nous devons reconnaître que l'ESR a toujours fait partie intégrante de l'ADN et de la stratégie de développement du Groupe Foyer et de l'ensemble de ses entités. Nous impliquons nos collaborateurs dans plusieurs initiatives sociales et écologiques. Notre prochain défi consiste par ailleurs à trouver comment combiner les préférences ESG de nos clients individuels avec une conviction forte d'entreprise. ■

ÉTUDE DE CAS
INTENSUM

METTRE EN ŒUVRE UNE PLATEFORME MONDIALE PENDANT UNE PANDÉMIE

ISABELLE BADOUX, HEAD OF GLOBAL TREASURY OPERATIONS, SYSTEMS AND TREASURY TRANSFORMATION, SANOFI.

Sanofi s'engage à accompagner ses bénéficiaires dans leurs défis de santé. Nous sommes une entreprise biopharmaceutique mondiale axée sur la santé humaine. Nous prévenons les maladies avec des vaccins, proposons des traitements innovants pour combattre la douleur et soulager la souffrance. Nous soutenons les quelques personnes qui souffrent de maladies rares et les millions de personnes souffrant de maladies chroniques à long terme. Avec plus de 100 000 personnes dans 100 pays, Sanofi transforme l'innovation scientifique en solutions de santé dans le monde entier. L'engagement de Sanofi en matière d'innovation s'étend non seulement à ses solutions de santé, mais également à ses processus internes. En 2017, Sanofi a lancé un projet phare pour mettre en place un ERP global à l'échelle du groupe et fournir une plateforme intégrée pour soutenir ses ambitions opérationnelles et stratégiques. Parallèlement, Sanofi a également lancé un programme de transformation de trésorerie. Isabelle Badoux, Head of Global Treasury Operations, Systems and Treasury Transformation de Sanofi, décrit l'impact de ce projet sur la trésorerie et les facteurs qui ont contribué à son succès.

CONTEXTE DU PROJET

Sanofi a une fonction de trésorerie sophistiquée, mais pour suivre le rythme de nos responsabilités et ambitions croissantes, il était nécessaire de mettre à niveau notre infrastructure de systèmes. Cette mise à niveau est motivée par un besoin : développer un système pour plusieurs parties prenantes, offrant une meilleure visibilité en temps réel sur les données, une meilleure collaboration et une meilleure flexibilité. En 2017, la décision a été prise au niveau du groupe de mettre en place une instance globale d'ERP SAP basée sur la nouvelle technologie S/4HANA. Cela nous permet de rationaliser les processus et les données de trésorerie et de mettre en œuvre les meilleures pratiques de trésorerie basées sur SAP Treasury, entièrement intégré à la finance. Le projet a été lancé en tant que programme pluriannuel, avec

une série de phases de projet. Les processus de trésorerie ont été déployés parallèlement à la mise en œuvre de l'ERP, à partir de juillet 2018, et la solution de trésorerie de base complète a été déployée en septembre 2020.

S'ADAPTER À LA NOUVELLE RÉALITÉ

Compte tenu du calendrier, la mise en œuvre de la trésorerie a inévitablement été remise en cause par la pandémie de COVID-19. Nous sommes passés en télétravail juste avant de commencer un programme de formation pour prendre en charge les tests d'acceptation des utilisateurs. Heureusement, Sanofi était bien équipé pour prendre en charge le travail à distance. Nous nous sommes rapidement adaptés au nouvel environnement en mettant en place de plus petites sessions de formation dispensées via des plateformes de télécommunication. Les tests d'acceptation des utilisateurs étaient plus difficiles lorsqu'ils ne pouvaient pas travailler ensemble aussi facilement que sur site, mais nous avons surmonté cela avec des scripts de test détaillés et des salles d'assistance virtuelles, avec des personnes disponibles en ligne, toute la journée et tout au long de cette période pour répondre aux requêtes des utilisateurs. Nos utilisateurs ont brillamment relevé le défi d'adoption d'un système nouveau et inconnu pendant le travail à distance, et nous avons travaillé dur pour leur fournir l'assistance dont ils avaient besoin. Alors que dans des circonstances normales, ils auraient pu expérimenter et explorer comment l'utilisation de ce nouveau système, la démarche s'est révélée beaucoup plus difficile dans un environnement de travail à distance. Il s'agissait d'un énorme défi car nous ne pouvions pas gérer une exécution parallèle entre nos systèmes de trésorerie hérités et SAP.

TIRER PARTI DES AVANTAGES D'UN ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE INTÉGRÉ

L'expérience du passage à un seul ERP, qui fournit à la fois un environnement intégré au sein et au-delà de la trésorerie, représente un changement majeur pour notre entreprise, et ce, à plusieurs niveaux : **L'intégration.** En éliminant la plupart de nos



Michael Diet et Laurent De Buyser

systèmes auxiliaires, nous avons réduit le nombre d'interfaces et sommes devenus directement intégrés à la finance.

La rationalisation des processus. Auparavant, les processus tels qu'un rapprochement de trésorerie et de comptabilité étaient séparés, avec des différences considérables ; aujourd'hui, il s'agit d'un processus unique basé sur les mêmes données de base.

La liquidité. La liquidité est beaucoup plus facile à gérer, avec une visibilité précise et en temps opportun sur notre situation de trésorerie actuelle et prévue sur une base de groupe.

Gestion de l'exposition aux devises. Dans le cadre de l'ancien processus, nous devions rassembler manuellement les expositions aux devises de l'ensemble de l'entreprise. Nous avons désormais une position agrégée des expositions à travers les entités, avec des transactions automatisées pour rationaliser la gestion des risques de change. Il s'agit d'une amélioration considérable que nous souhaitons étendre davantage à mesure que des entités supplémentaires migrent vers la nouvelle plateforme SAP.

Connectivité bancaire. Il s'agissait d'une priorité importante pour Sanofi, compte tenu des volumes quotidiens élevés réglés via SWIFT. Nous avons mis en place une connectivité SWIFT directe par SAP via SWIFT Alliance Access (c'est-à-dire sans l'utilisation d'un bureau de service), permettant un traitement direct efficace et sécurisé, tout en restant indépendant des banques et des fournisseurs.

S'ADAPTER AU CHANGEMENT

Malgré les avantages, il faut du temps pour s'habituer à une nouvelle expérience utilisateur consistant à opérer sur un système unique à l'échelle du groupe dans la trésorerie. Nous travaillons beaucoup plus en collaboration, à la fois au sein des équipes de trésorerie et plus largement au sein de l'entreprise. Nous changeons également notre façon de communiquer, avec désormais une source unique de vérité accessible à tous les utilisateurs concernés, afin que nous puissions passer notre temps à discuter et à analyser, et à prendre des décisions plus éclairées. Les utilisateurs se comprennent mieux et comprennent également comment les tâches et les activités qu'ils effectuent contribuent à l'entreprise au sens large. Pour mieux contrôler les mises à niveau et devenir plus agiles dans l'adoption de nouvelles fonctionnalités, nous travaillons avec SAP pour étendre ses capacités « dow port » à la trésorerie, afin que nous puissions adopter de nouvelles fonctionnalités sans avoir besoin d'une mise à niveau complète.

www.andyaluxembourg.com/intensum
www.intensum.com



PLANIFIER LE NOUVEL AVENIR DU TRAVAIL

Au cours des deux à trois prochaines années, nous allons migrer les entités restantes de Sanofi vers SAP. Nous déploierons également notre modèle de base dans notre activité de santé grand public, en lui fournissant la technologie et les ressources nécessaires pour qu'elle puisse fonctionner comme une entité autonome au sein du groupe. Maintenant que le modèle de base est en place, les déploiements futurs seront plus simples et intégrés au déploiement de l'ERP central. Cela permettra à la trésorerie de redevenir une petite équipe agile, concentrée sur l'optimisation notre utilisation de SAP pour remplir nos responsabilités spécifiques en matière de trésorerie et de gestion des risques, et gérer les relations bancaires et la connectivité. Dans une perspective d'avenir, nous planifions notre futur modèle de travail, basé sur le télétravail structuré. Nous nous attendons à ce que les gens travaillent à distance au moins deux jours par semaine, nous privilégions donc la numérisation et l'automatisation, ainsi que des solutions basées sur le cloud pour prendre en charge ce modèle.

PARTAGE D'EXPÉRIENCES

Même face à une pandémie, notre migration vers SAP a été un succès important pour la trésorerie et l'entreprise au sens large. Plusieurs raisons expliquent ce succès :

Des ressources dédiées au projet. Certaines trésoreriers planifient leurs projets de mise en œuvre technologique en partant du principe que leur équipe de trésorerie travaillera à temps partiel sur le projet parallèlement à leurs responsabilités quotidiennes. En revanche, nous avons mis en place une équipe de projet dédiée, dotée des compétences et du personnel adéquats. Cela s'est avéré essentiel pour gérer les exigences du projet sans impacter nos activités de trésorerie normales. **L'adoption du changement et de bonnes pratiques.** Il peut être tentant d'essayer de reproduire les processus et les structures de données existants sous leur forme actuelle, plutôt que d'exploiter les capacités d'un nouveau système. Il peut devenir préjudiciable de tenter de « forcer » le système à fonctionner d'une manière pour laquelle il n'est pas conçu, tout en ignorant les opportunités potentielles d'amélioration des processus et d'adoption de meilleures pratiques.

Choisir le bon partenaire de mise en œuvre.

Alors que notre intention était de conserver les compétences et l'expérience du projet en interne, ce que nous avons réussi à faire, nous avons également reconnu la valeur de l'engagement d'une expertise spécialisée pour nous soutenir. Nous avons un partenaire consultant travaillant sur la migration SAP au niveau du groupe, mais nous avons également obtenu un support de conseil spécialisé en trésorerie SAP, INTENSUM, qui nous a aidés à surmonter les obstacles, à challenger SAP et à tirer le meilleur parti des fonctionnalités de trésorerie fournies dans SAP. ■

“INTENSUM NOUS A AIDÉS À TIRER LE MEILLEUR PARTI DES FONCTIONNALITÉS DE TRÉSORERIE FOURNIES DANS SAP.”



GAËTAN VANDELOISE & ILIAS GEORGOPOULOS
CREDIT SUISSE AND IMMOBEL

BÉNÉFICIER DE L'ÉVOLUTION DE LA DEMANDE DE BUREAUX : IMMOBEL LANCE SON PREMIER FONDS AVEC CREDIT SUISSE LUXEMBOURG COMME GUICHET UNIQUE

GAËTAN VANDELOISE, QUI GÈRE LE FONDS DE DÉVELOPPEMENT DE BUREAUX IMMOBEL BELUX, AFFIRME QUE LE FONDS S'ADAPTE À L'ACCÉLÉRATION DES CHANGEMENTS ET TENDANCES DANS LE SECTEUR DE LA CONSTRUCTION EN BELGIQUE ET AU LUXEMBOURG QUI ONT ÉTÉ PROVOQUÉS PAR LA PANDÉMIE DE COVID-19, Y COMPRIS LE DÉSIR DE RECOURIR DAVANTAGE AU TÉLÉTRAVAIL ET LA CROISSANCE IMPÉRATIVE DE LA QUALITÉ DE VIE. ILIAS GEORGOPOULOS, CEO DE CREDIT SUISSE MULTICONCEPT FUND MANAGEMENT (MCFM), DÉCLARE QUE LA RELATION AVEC IMMOBEL EST UN PARFAIT EXEMPLE DE LA MANIÈRE DONT MCFM AIDE LES ENTREPRISES SPÉCIALISÉES À PROSPÉRER DANS L'UNIVERS DES FONDS.

POUVEZ-VOUS NOUS DÉCRIRE LE NOUVEAU FONDS DE DÉVELOPPEMENT DE BUREAUX IMMOBEL BELUX QUE VOUS AVEZ RÉCEMMENT LANCÉ ?

Gaëtan Vandeloise : Le fonds répond au fort vent de changement qui affecte les modes de vie et de travail et saisit les opportunités de développement afin de répondre à la demande prépondérante de bureaux modernes de la part des occupants et des investisseurs dans le monde post-Covid-19. Nous constatons une importance accrue accordée au bien-être et à l'impact de la transformation numérique sur l'environnement de travail. De nouvelles façons de travailler, comprenant notamment le besoin d'espaces de bureau plus connectés et collaboratifs, poussent le fonds à développer des projets de bureaux modernes utilisant des concepts innovants et évolutifs. Nous avons identifié cette opportunité convaincante

dans un environnement de marchés résilients aux fondamentaux solides. Notre équipe expérimentée chez ImmoBel est en mesure de créer un modèle commercial intégré à la hauteur des défis induits par ces nouveaux développements grâce à son solide réseau de partenaires et son historique. Le fonds sera géré par Credit Suisse au Luxembourg avec une offre de guichet unique pour tous les AIFM et Fund Services. Cette configuration correspond de manière générale à notre idéal de partenariat.

QUELLES AUTRES TENDANCES ONT UN IMPACT SUR LE MARCHÉ DE L'IMMOBILIER DE BUREAU ?

Gaëtan Vandeloise : La fonction du bureau continue d'évoluer, accélérant les tendances qui mettent l'accent sur l'importance de la collaboration et de l'innovation pour augmenter la productivité et la rétention des employés. L'environnement urbain se transforme à travers des personnes trouvant de nouveaux modes de vie et de travail, et le désir de construire et d'utiliser des bâtiments durables et 'smart' qui créent la possibilité de fournir de l'immobilier «as a service». Des facteurs clés façonnent l'avenir de la demande de bureaux: les avantages de l'absence de trajets domicile-travail et des horaires flexibles découlant du télétravail doivent être contrebalancés par le besoin d'interaction en présentiel entre collègues et le besoin de centres urbains bien desservis en commodités. La flexibilité devient la clé de la satisfaction des employés. À plus long terme, la demande se dirigera vers des immeubles de bureaux intelligents ('smart') à forte technicité soutenant les initiatives des entreprises en matière d'environnement, de santé et de bien-être.



“ CREDIT SUISSE LUXEMBOURG S'ENGAGE ENVERS SES CLIENTS QUI RECHERCHENT DE PLUS EN PLUS LES AVANTAGES DU MARCHÉ LUXEMBOURGEOIS DES FONDS.”

ILIAS GEORGOPOULOS, CREDIT SUISSE

Ilias Georgopoulos



Gaëtan Vandeloise

“ LE FONDS SAISIT LES OPPORTUNITÉS DE DÉVELOPPEMENT AFIN DE RÉPONDRE À LA DEMANDE EN MATIÈRE DE BUREAUX MODERNES DES OCCUPANTS ET DES INVESTISSEURS DANS LE MONDE POST-COVID-19.”

GAËTAN VANDELOISE, IMMOBEL

COMMENT CREDIT SUISSE, MULTICONCEPT FUND MANAGEMENT SA (MCFM) S'ADAPTE-T-IL À L'ÉVOLUTION DES BESOINS DE SES CLIENTS ?

Ilias Georgopoulos : Nous voyons au sein du secteur de l'immobilier beaucoup de demandes d'investisseurs institutionnels et de nouveaux projets de spécialistes du secteur et de gestionnaires d'actifs mondiaux. Le Credit Suisse offre la gamme complète de services au nouveau fonds de développement de bureaux d'ImmoBel, allant de la banque et du dépositaire à l'administration des fonds et au support du registre des actionnaires, avec des services complets de gestion de fonds d'investissement alternatifs qui incluent la gestion de portefeuille... Credit Suisse Luxembourg s'engage envers ses clients qui recherchent de plus en plus les avantages du marché luxembourgeois des fonds. ■

STÉPHANE BELLAC ET KEVIN BARBANT
BEARINGPOINT

OPTIMISATION DE LA CHAÎNE D'INVESTISSEMENT EN BANQUE PRIVÉE



Stéphane Bellac

STÉPHANE BELLAC ET KEVIN BARBANT DE BEARINGPOINT, AUTEURS DE L'ÉTUDE « INVESTMENT OPERATING MODEL IN WEALTH MANAGEMENT », DÉCLARENT QUE LES BANQUES PRIVÉES DISPOSANT DE PLUSIEURS ENTITÉS EN EUROPE ÉPROUVENT TOUJOURS DES DIFFICULTÉS À ALIGNER, AUTOMATISER ET CENTRALISER LEURS PROCESSUS D'INVESTISSEMENT. IL EN RÉSULTE UN FAIBLE ALIGNEMENT DES SYSTÈMES D'INFORMATION QUI SUPPORTENT CES PROCESSUS, ET POURTANT, CES MÊMES BANQUES S'ACCORDENT TOUTES SUR LES GAINS D'EFFICACITÉ POTENTIELS. ENTRETIEN.

COMMENT SE DÉCOMPOSE LA CHAÎNE D'INVESTISSEMENT D'UNE BANQUE PRIVÉE ?

Nous avons défini trois blocs principaux dans cette chaîne de valeur : la Sélection, la Construction et la Gestion. La Sélection est l'étape où l'on définit quel(s) type(s) d'offre(s) la banque souhaite proposer à ses clients; une gestion discrétionnaire et/ou une gestion conseillée. C'est aussi lors de cette étape que la banque structure le(s) univers d'investissement afin de servir au mieux ses offres de gestion. Le défi étant de réussir à ne maintenir qu'un seul univers d'investissement pour les deux types de gestion. Enfin, c'est aussi à cette occasion que la banque définit sa gouvernance de manière plus ou moins centralisée. La Construction est la phase où la banque met en place sa structure

d'investissement : stratégie d'investissement, allocation d'actifs, contraintes clients, cadre réglementaire, etc. Enfin, la Gestion consiste à définir le cycle de vie des portefeuilles clients, de la simulation à l'exécution, en passant par le « rebalancing » et le reporting. Ce dernier étant un élément disruptif car très peu de banques privées disposent d'un reporting dédié à la gestion conseillée.

QUELS MODÈLES OPÉRATIONNELS AVEZ-VOUS OBSERVÉS AU COURS DE VOTRE ÉTUDE ?

L'objectif de cette étude était de comparer des banques privées disposant de plusieurs entités en Europe (Suisse, Luxembourg, Monaco, UK, etc.). Nous avons globalement constaté un faible niveau d'alignement, de centralisation et d'automatisation des processus d'investissement entre entités d'une même banque. En revanche, certaines banques ont construit des modèles plus aboutis organisés en Hub par métier ou par zone géographique, mais aucun n'a atteint un niveau global d'uniformisation. Ces banques s'accordent à dire que l'alignement des systèmes d'information au sein des entités du groupe (Portfolio Management System, Order Management System, etc.) permet d'améliorer l'efficacité des processus d'investissement, et donc d'augmenter la qualité des services. Dans ce cas, l'un des défis sera d'intégrer les spécificités locales, notamment réglementaires et fiscales, dans un processus centralisé et harmonisé. Un autre défi sera de maintenir un unique univers d'investissement, centralisé et harmonisé, pour l'ensemble des entités du groupe, aussi bien pour la gestion discrétionnaire que conseillée. Enfin, l'utilisation des mêmes solutions applicatives au sein des différentes entités permet d'éviter des flux d'échanges d'un autre temps tels que les e-mails, les feuilles Excel, etc. puisque toutes les informations sont partagées dans les mêmes systèmes, ce qui permet d'éviter toutes les re-saisies manuelles, fait gagner un temps précieux, et réduit le risque opérationnel.

QUELLE APPROCHE CONSEILLERIEZ-VOUS À UNE BANQUE PRIVÉE SOUHAITANT REVOIR SON MODÈLE OPÉRATIONNEL D'INVESTISSEMENT ?

Il existe deux approches; la première consiste à aborder le sujet du point de vue applicatif,



Kevin Barbant

“ CES BANQUES S'ACCORDENT À DIRE QUE L'ALIGNEMENT DES SYSTÈMES D'INFORMATION AU SEIN DES ENTITÉS DU GROUPE [...] PERMET D'AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DES PROCESSUS D'INVESTISSEMENT, ET DONC D'AUGMENTER LA QUALITÉ DES SERVICES.”

et donc d'aligner ensuite les processus d'investissement sur la solution IT cible. Son corollaire, consiste à aborder le sujet par le prisme des processus d'investissement, qui devront d'abord converger pour ensuite choisir la solution IT appropriée. Quelle que soit l'approche choisie, l'objectif premier sera de porter les offres d'investissement préalablement définies par la banque. ■



CHARLES-ALEXANDRE HOUILLOIN
ZEDRA

DO MORE. ACHIEVE MORE.

LE DIRECTEUR DE LA GESTION DE FONDS ALTERNATIFS CHEZ ZEDRA, LUXEMBOURG, RÉPERTORIE LES TENDANCES ET LES DÉFIS ACTUELS DU SECTEUR, ET EXPLIQUE POURQUOI DES SOLUTIONS EN AMONT ET RAPIDES AINSI QUE LA PROXIMITÉ AVEC LE CLIENT SONT PLUS QUE JAMAIS ESSENTIELLES.

QUELLES SONT LES TENDANCES ACTUELLES DANS LE SECTEUR DE LA GESTION DE FONDS ALTERNATIFS ?

Les taux d'intérêt sont extrêmement bas. Les marchés traditionnels de l'épargne, des dépôts, des marchés monétaires et obligataires ne rapportent plus. Cet environnement actuel de faible rendement/taux d'intérêt favorise des stratégies d'investissement moins liquides, principalement menées par les Private Equity, les fonds immobiliers et le capital-risque. Nous constatons également un appétit croissant des investisseurs traditionnels et nouveaux pour les gestionnaires d'actifs dotés de stratégies ESG. Dans d'autres pays, on note des demandes régulières de stratégies autour des crypto-monnaies, répondant à un besoin de nouveauté de la part des investisseurs.

Au Luxembourg, on observe parallèlement une véritable explosion en termes de fonds alternatifs, tant en nombre qu'en valeur. Par ailleurs, les gestionnaires d'actifs de structures non réglementées s'efforcent également de mettre en place des structures stables et avec plus de substance au Grand-Duché. En termes de services, les tendances actuelles sont le reporting des données ESG, AML/KYC sur les investissements et la digitalisation de la relation client. Cela facilite et rationalise le travail et les échanges entre tous les acteurs, au bénéfice de notre client.

COMMENT ZEDRA S'ADAPTE-T-ELLE DANS CE CONTEXTE ?

ZEDRA est ouverte à toute nouvelle acquisition stratégique, qui renforcerait l'équipe existante et notre capacité à répondre aux nouveaux besoins de nos clients.

Nous avons récemment acquis BIL Fund & Corporate Services*, afin d'accroître notre capacité d'action dans le secteur. Cela va nous permettre de traiter à la fois des fonds liquides et alternatifs tout en nous donnant plus d'agilité grâce à des équipes dédiées aux besoins ciblés de nos clients. Ceux-ci attendent de nous que nous leur simplifions la vie et la gestion administrative de leurs fonds. Cette acquisition élargit notre expertise et notre capacité à faire face à des demandes complexes, en nous permettant de collaborer avec nos clients au fur et à mesure de leur croissance.

Pour accompagner la tendance croissante des FIA gérés par des AIFM, nous avons également créé s notre propre AIFM, ZEDRA ManCo. Cela nous permet de répondre aux plus « petits » promoteurs qui pourraient souffrir de l'appétit des plus gros acteurs sur le marché.

Chez ZEDRA, nous pensons en effet qu'il y a une limite à la course à la taille dans le milieu des fonds alternatifs. Chaque client a besoin d'une solution spécifique pour sa stratégie d'investissement.

“ INNOVER, C'EST AUSSI AVOIR UN DISCOURS SINCÈRE AVEC LES CLIENTS : « FAITES CE QUE VOUS DITES ET DITES CE QUE VOUS FAITES » ; C'EST CE QUE NOS CLIENTS ATTENDENT.”

CHARLES-ALEXANDRE HOUILLOIN, ZEDRA

QUELS DÉFIS ET OPPORTUNITÉS IDENTIFIEZ-VOUS ?

En termes de défis, la tendance incessante à réguler tous types d'investissements – AML-KYC et autres exigences – conduit à une plus grande complexité au niveau de la gouvernance. Une des principales opportunités réside dans l'innovation : notre taille nous permet d'identifier les bonnes solutions et de les mettre en œuvre rapidement. Pour cela, les nouvelles technologies nous aident à gagner en efficacité et à rester compétitifs. Innover, c'est aussi avoir un discours sincère avec les clients : « Faites ce

que vous dites et dites ce que vous faites » ; c'est ce que nos clients attendent.

Par ailleurs, la finance durable devient une réelle opportunité pour le Luxembourg, car le secteur des fonds fait face à une demande croissante de produits d'investissement ESG et durables. Par conséquent, du point de vue d'un AIFM, de nombreux acteurs ont encore beaucoup de travail à faire pour s'adapter et se conformer aux nouvelles réglementations en matière de divulgation et pour mettre en place des processus. ■

1. License en cours d'approbation



JULIEN PILLOT
INOWAI

LE MARCHÉ DE BUREAUX EN PLEINE TRANSFORMATION

APRÈS UNE ANNÉE MARQUÉE PAR LES CONFINEMENTS, LE MARCHÉ DE BUREAUX REPREND FORT, EN INTÉGRANT DE NOMBREUSES ÉVOLUTIONS. UNE INTERVIEW DE JULIEN PILLOT HEAD OF 'OFFICE AGENCY' D'INOWAI.

COMMENT ANALYSEZ-VOUS L'ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE BUREAU CETTE ANNÉE ?

Après un démarrage assez calme, de nombreuses sociétés ont lancé leurs recherches de nouveaux bureaux dès avril, pour différentes raisons : absorber des recrutements, développer le « shared desk » afin d'optimiser l'occupation des espaces ou décentraliser une partie de leurs équipes en périphérie de la ville, notamment à Belval. Désormais, les sociétés étudient les questions liées à la fin du moratoire. Comment accueillir les frontaliers tout en respectant la distanciation ? Comment rapatrier des consultants qui ne peuvent plus travailler chez les clients ?

QUELLES SONT LES TENDANCES ACTUELLES ?

Elles sont nombreuses ! D'abord la sécurité : les techniques des immeubles ont été améliorées pour répondre aux enjeux sanitaires avec par exemple des ascenseurs sans contact et désinfectés par éclairages UV ou l'installation de meilleurs filtres à air. Ensuite le bien-être avec une émergence de certifications telle que le label Well qui place l'utilisateur des bureaux au cœur des préoccupations (et prévoit par exemple



“ NOUS DISPOSONS D'OUTILS ET D'ÉQUIPES EN PROJECT MANAGEMENT AFIN DE PROPOSER UNE OFFRE À 360 DEGRÉS ET DES SOLUTIONS CLÉ EN MAIN.”

JULIEN PILLOT HEAD OF "OFFICE AGENCY" D'INOWAI

des escaliers monumentaux pour inciter au mouvement, des capteurs de CO² pour mesurer la qualité de l'air et des éclairages respectant des rythmes circadiens pour le confort et le bien-être. Je pense ensuite aux services : au lieu de ramener du travail à la maison, pourquoi ne pas offrir au travail ce qu'on ne trouve pas nécessairement à la maison : conciergerie, fitness, espace de détente, espaces extérieurs aménagés. Le projet Printzipal offre par exemple un immense jardin avec du mobilier et des prises électriques où les employés peuvent travailler en plein air. Puis bien sûr les certifications SMART permettant de réserver une salle ou un parking de manière connectée et enfin les considérations ESG, avec des constructions « cradle to cradle » entièrement démontables et recyclables, ou avec faible émission de CO²... Toutes ces tendances facilitent une véritable transformation des habitudes de travail avec une priorité désormais donnée à la collaboration dans des espaces plus petits mais plus nombreux, aux shared desks ou au co-working ou encore aux bureaux satellites répondant à une problématique de mobilité et de flexibilité.

COMMENT INOWAI S'ADAPTE-T-IL À CES CHANGEMENTS ?

D'un point de vue technologique, avec le confinement, nous avons numérisé plus de 25 %

de notre parc immobilier pour faciliter des visites à distance.

Au-delà de ça, nous complétons nos services. Dans le passé, notre mission était surtout de trouver une surface répondant aux besoins en termes de localisation et de surface. Aujourd'hui, nous accompagnons les sociétés et leurs représentants dont l'immobilier n'est pas forcément la spécialité, dans la prise en compte des nouvelles tendances, nous analysons quelles sont les priorités dans les besoins (mobilité / développement durable / localisation / emplacements de parking / budget / visibilité / attractivité pour les futurs collaborateurs) : les variables sont nombreuses et disposons de spécialistes en project management afin de proposer une offre à 360 degrés et des livraisons de bureaux « clé en main ». Ce qui est certain, c'est que le marché se porte toujours très bien, avec un taux de vacance inférieur à 4 %, des loyers en hausse au Centre-ville, à la cloche d'or, au Kirchberg, à la Gare et dans des districts en pleine mue tels que Belval et Howald pour ce citer qu'eux. Les investisseurs conservent également un intérêt toujours très important séduits par la stabilité et qualité du marché. Celle-ci s'explique par l'approche peu spéculative du Grand-Duché : il y a peu de projets neufs, la plupart sont en tout ou partie pré-loués et la demande reste soutenue. ■

ANTONIO SEDINO
IXELLION

POURQUOI NOUS AVONS CHOISI LE LUXEMBOURG

CRÉÉ EN 2016, IXELLION EST DEvenu UN GROUPE DONT LE PATRIMOINE DÉPASSE LES 2,2 MILLIARDS D'EUROS. DANS UNE INTERVIEW, ANTONIO SEDINO, PDG D'IXELLION, EXPLIQUE POURQUOI IL A PRIS LA DÉCISION DE RELOCALISER IXELLION AU LUXEMBOURG.

POURQUOI DÉMÉNAGEZ-VOUS IXELLION AU LUXEMBOURG ?

Nous avons créé Ixellion en 2016 avec un objectif : nourrir l'innovation dans un univers industriel en pleine mutation. Nous permettons le développement de technologies de pointe et de matériaux innovants grâce à une plateforme unique rassemblant savoir-faire, financement et mise en réseau. Notre croissance rapide nous a permis de devenir un groupe disposant d'un actif de plus de 2,2 milliards d'euros. Nous nous concentrons sur des programmes industriels ambitieux et durables dans les secteurs du transport et de la construction. Ces programmes reposent sur des matériaux nanostructurés innovants et des technologies disruptives, du schéma directeur à la fin de vie. Nous avons maintenant entamé la phase suivante de notre croissance avec de

multiples acquisitions et une cotation en vue. Après avoir soigneusement étudié toutes les juridictions européennes, nous avons conclu que le Luxembourg est le meilleur endroit à partir duquel opérer.

POURQUOI LE LUXEMBOURG ?

Premièrement, la cotation en bourse d'une entreprise et la préparation de multiples fusions et acquisitions nécessitent un système financier de pointe. Le Luxembourg bénéficie d'une notation AAA et offre ainsi tout un écosystème de banques, d'experts et d'infrastructures dont Ixellion a besoin pour prospérer. De plus, nous apprécions le fait que la Bourse de Luxembourg soit pionnière en matière d'investissements verts. Ses principes sont pleinement alignés sur notre vision de faciliter la création d'écosystèmes industriels durables

en apportant des solutions vertes inexplorées aux défis auxquels notre monde est confronté. Mais l'innovation passe également par des agences spécialisées telles que Luxinnovation et nous prévoyons de travailler en étroite collaboration avec celles-ci ainsi que l'Université du Luxembourg pour accélérer plusieurs projets comme les nanotechnologies, l'IA et la blockchain Azure de Microsoft, pour n'en citer que quelques-uns.

OÙ VOYEZ-VOUS IXELLION DANS QUELQUES ANNÉES ?

Nous prévoyons d'augmenter

nos effectifs pour rassembler 50 collaborateurs au sein de notre équipe luxembourgeoise et environ 2000 personnes réparties dans plusieurs usines à travers l'Europe. Notre objectif est d'assurer une croissance rentable à long terme et une création de valeur grâce à nos quatre piliers clés : les acquisitions; la croissance organique de nos filiales nouvellement acquises; l'investissement dans le développement de matériaux et de technologies révolutionnaires et réinvestissement des flux de trésorerie excédentaires dans des initiatives de croissance inorganique

et organique. Il faudrait des heures pour vous expliquer les exploits que nous réalisons déjà mais permettez-moi de vous donner quelques exemples : Ixellion possède un savoir-faire concernant les technologies de moteurs électriques aux applications variées sur les marchés de l'aéronautique et des drones. Nos solutions exclusives composites et nanostructurées incluent une résistance mécanique élevée, un poids et un volume réduits, une résistance au feu et aux chocs et une isolation thermique. Ixellion considère que la gestion des déchets est une priorité qui doit

être abordée en s'appuyant sur les technologies les plus avancées tout en respectant l'environnement. Dans ce contexte, nous avons acheté Ki Energy, une start-up innovante qui envisage l'avenir de l'énergie et des déchets fabriqués dans de petites usines proches des producteurs de déchets au service d'une communauté de consommateurs d'énergie. Tous ces projets sont hautement tangibles. Ils génèrent des emplois et des impôts. Nous sommes heureux qu'EY Luxembourg collabore avec nous pour établir notre performance en toute transparence. ■

www.andyaluxembourg.com/ixellion
<https://ixellion.com>



“LE LUXEMBOURG OFFRE TOUT L'ÉCOSYSTÈME DE BANQUES, D'EXPERTS ET D'INFRASTRUCTURES DONT IXELLION A BESOIN POUR PROSPÉRER.”

ANTONIO SEDINO, IXELLION



De gauche à droite : Marescotti Ruspoli, Antonio Sedino, Victoire de Margerie.

EMMANUEL ROQUE
SOGELIFE

ACTEUR LOCAL POUR CLIENTÈLE INTERNATIONALE

POUR EMMANUEL ROQUE, DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL, SOGELIFE TIRE LE MEILLEUR DE L'ALLIANCE ENTRE SON ANCRAGE AU CŒUR DE L'ÉCOSYSTÈME LUXEMBOURGEOIS ET LA FORCE D'UN GRAND GROUPE. À L'OCCASION DES 25 ANS DE LA COMPAGNIE, IL REVIENT SUR LE CHEMIN PARCOURU ET DÉVOILE LES AMBITIONS FUTURES.

QUEL POSITIONNEMENT OCCUPE SOGELIFE SUR LE MARCHÉ ?

SOGELIFE se place parmi les assureurs vie de référence de la place et possède toute l'expertise nécessaire pour répondre aux besoins les plus sophistiqués des High Net Worth Individuals (HNWI) et des ultra-HNWI. En tant qu'acteur local nous évoluons au cœur de l'écosystème luxembourgeois, tout en appartenant à un groupe de premier plan à l'échelle européenne : cette identité hybride est notre plus grande force et fait partie de notre ADN.

Une des clés de nos succès repose sur la co-construction de solutions innovantes, en architecture ouverte, avec des acteurs de référence de la gestion privée européenne : banque privées, gestionnaires de fortune, family offices, courtiers et conseillers

indépendants... Ces partenariats étroits offrent une complémentarité sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la gestion de fortune. Nous savons aussi parfaitement nous adapter aux contextes locaux et cross-borders de nos clients et couvrons neuf marchés : France, Italie, Monaco, Suisse, Espagne, Belgique, Royaume-Uni, République tchèque ainsi que le Luxembourg, où nous nous sommes établis depuis 25 ans. La croissance de nos encours témoigne de cette relation de confiance que nous entretenons avec nos partenaires et clients. En 2021, nous avons dépassé les 13 milliards d'euros d'encours soit une progression organique de 4 milliards en trois ans. Plus que jamais, SOGELIFE s'inscrit au rang des acteurs incontournables de la place luxembourgeoise.



www.andyaluxembourg.com/Sogelife2021
www.sogelife.com



“ NOUS PARVENONS À SIMPLIFIER LES PARCOURS CLIENTS ET PARTENAIRES, TOUT EN TENANT COMPTE DE LA COMPLEXITÉ DE NOTRE ENVIRONNEMENT.”

EMMANUEL ROQUE, DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL DE SOGELIFE

COMMENT AMÉLIOREZ-VOUS L'EXPÉRIENCE DES CLIENTS HNWI ?

En alliant l'expertise avec le digital, nous fluidifions les process et améliorons l'expérience de nos partenaires et clients finaux. La crise sanitaire a permis de donner un coup d'accélérateur sur cette thématique, de simplifier les parcours clients et partenaires, tout en tenant compte de la complexité de notre environnement. Nous garantissons ainsi plus d'autonomie et de transparence, grâce par exemple à l'espace mysogelife.com, lancé

récemment et entièrement dédié aux clients, leur permettant de consulter leur contrat en temps réel, où qu'ils soient.

À L'OCCASION DU 25^E ANNIVERSAIRE DE SOGELIFE, QUEL BILAN TIREZ-VOUS ?

Notre adaptabilité fait la force de notre modèle. Grâce à elle, nous avons pu tirer parti des diverses évolutions réglementaires et répondre aux nouvelles attentes de nos clients. Elle nous a donné un socle solide permettant d'envisager sereinement les

25 années à venir. Une telle projection nous renvoie aussi nécessairement à nos valeurs fondamentales d'assureur vie : notre vision de l'investissement long terme, la protection et la transmission aux prochaines générations... Dans cette optique, SOGELIFE a lancé cette année un produit 100 % ISR (Investissement Socialement Responsable) qui permet de concilier conviction et performance. La compagnie compte jouer un rôle croissant dans la thématique de la Responsabilité Sociétale et Environnementale. ■



MATTHIAS GUTKNECHT, PHILIP CHRIST, GABI ROEDER-ILLIES
 PRIME ALLIANCE CONSULTING GROUP

ACQUISITION D'ILBA FIDUCIAIRE : FIRST MOVER ADVANTAGE

LA COOPÉRATION DE LONGUE DATE ENTRE PRIME ALLIANCE CONSULTING (MAISON MÈRE D'ANDERSEN TAX S.À.R.L. ET PADDOCK CORPORATE SERVICES S.A.) ET ILBA FIDUCIAIRE S.À.R.L. A ÉTÉ OFFICIAISÉE AVEC L'ACQUISITION DES SPÉCIALISTES FISCAUX ET COMPTABLES BASÉS À ECHTERNACH QUI, AVEC SA CLIENTÈLE GERMANOPHONE, ÉLARGIT L'ACCÈS DE PRIME ALLIANCE À DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS INTERNATIONALES.





© 360Crossmedia/C.N.

“ C’EST UNE SITUATION GAGNANT-GAGNANT : ELLE NOUS OFFRE UNE IMPLANTATION SUPPLÉMENTAIRE EN DEHORS DE LUXEMBOURG-VILLE TOUT EN RENFORÇANT L’ÉQUIPE AU SERVICE DES CLIENTS GERMANOPHONES ET EN DONNANT ACCÈS À UN RÉSEAU MONDIAL ET À UNE EXPERTISE DANS LES TRANSACTIONS INTERNATIONALES.”

COMMENT EST NÉE L'IDÉE D'ACQUÉRIR ILBA FIDUCIAIRE S.À.R.L. ?

Matthias Gutknecht, Partner and Office Managing Director chez Andersen Tax S.à.r.l., déclare qu'il existait déjà une relation durable entre les partenaires des cabinets basée sur une collaboration dans leurs relations avec les clients individuels. « Nous avons vu l'intégration d'ILBA comme une opportunité d'accéder à une équipe de spécialistes hautement

qualifiés et motivés. Elle nous permet de franchir une nouvelle étape dans notre positionnement sur le marché luxembourgeois. Nous nous estimons très heureux d'avoir trouvé en Gabi une nouvelle partenaire dans notre organisation. Elle contribuera à orienter nos efforts pour accroître la diversité, tant au niveau de la gouvernance que de l'offre de services. C'est une situation gagnant-gagnant : elle nous offre une implantation supplémentaire en dehors de Luxembourg-Ville

tout en renforçant l'équipe au service des clients germanophones et en donnant accès à un réseau mondial et à une expertise dans les transactions internationales. »

QUELS SERONT LES BÉNÉFICES DE CETTE NOUVELLE COLLABORATION POUR VOS CLIENTS ?

Philip Christ, Partner and Head of Corporate Services chez Paddock Corporate Services S.A., déclare que l'intégration d'ILBA permettra

aux clients de bénéficier du large éventail d'expertises accumulées sous le toit de Prime Alliance Consulting Group. « Cela conduira à l'optimisation et à l'harmonisation des processus clients et à la création de synergies qui profiteront à chaque membre du groupe élargi ». Il ajoute que l'acquisition renforcera la présence de Prime Alliance sur le marché local en offrant des services comptables et fiscaux aux petites, moyennes et grandes entreprises et aux

particuliers au Luxembourg et en Allemagne.

À QUELS NOUVEAUX TYPES DE SERVICES VOS CLIENTS ACCÈDENT-ILS ?

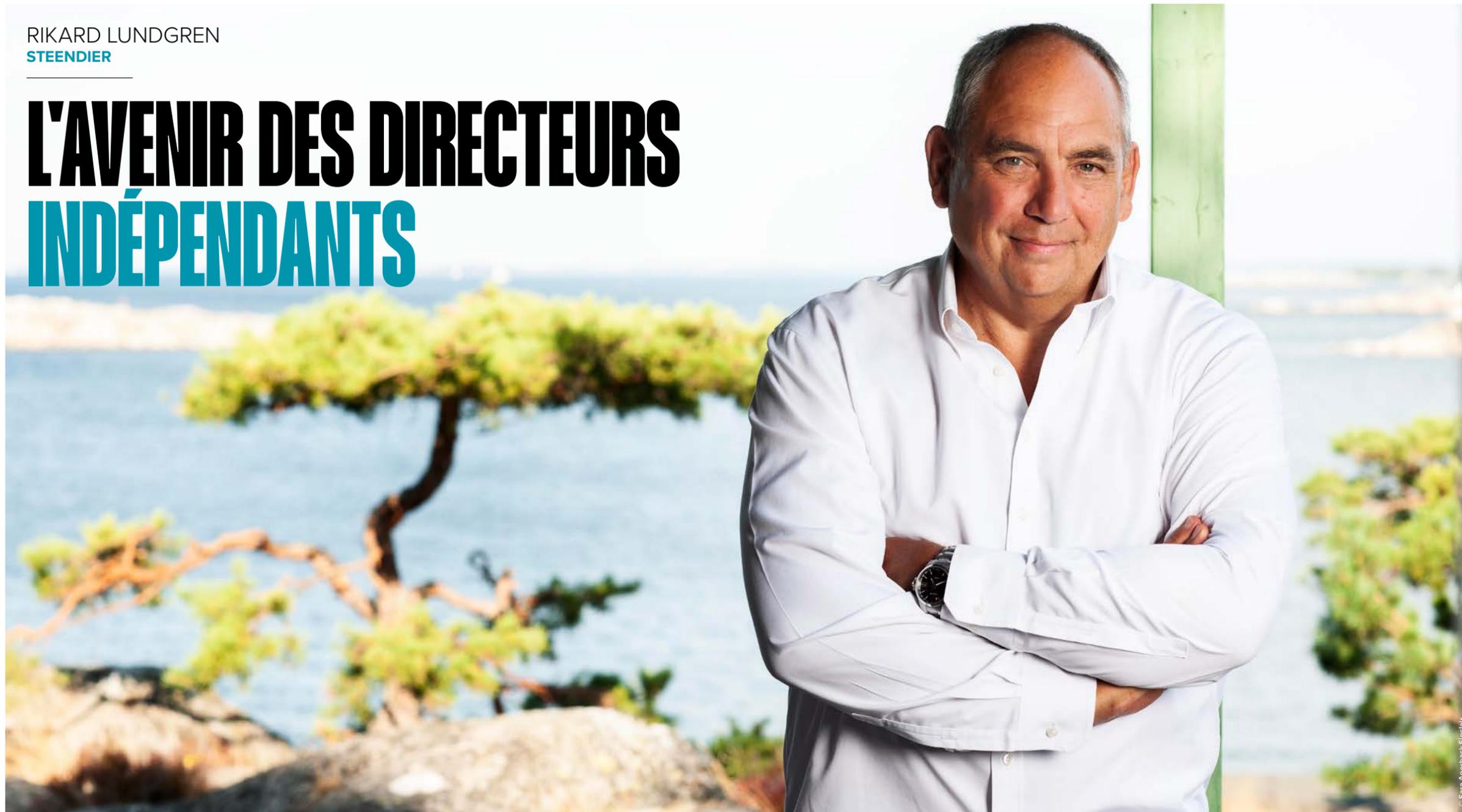
À partir de la date effective de cette nouvelle collaboration, soit le jour du Nouvel An 2022, Gabi Roeder-Illies, Founder and Managing Partner d'ILBA Fiduciaire S.à.r.l., déclare : « Les clients reconnaîtront les interactions familières et personnelles qui représentent la confirmation

de nombreuses années de travail assidu à rendre des services de haute qualité à nos clients. Mais ils ressentiront également les avantages de la nouvelle flexibilité d'action de cette récente unité en accédant à l'expertise et au réseau international d'Andersen et Paddock Corporate Services. L'acquisition permettra en particulier l'extension des services liés à la paie et une expertise supplémentaire au service des clients commerciaux et des particuliers. » ■



RIKARD LUNDGREN
STEENDIER

L'AVENIR DES DIRECTEURS INDÉPENDANTS



“ LES DIRECTEURS
INDÉPENDANTS NE DOIVENT
PAS TOMBER DANS LE PIÈGE
DE SE CONTENTER DU
PRÉSENT MAIS VISER EN
PERMANENCE À AMÉLIORER ET
DÉVELOPPER NOTRE RÔLE.”

RIKARD LUNDGREN, STEENDIER

apporte l'un ou deux domaines d'expertise au profit de l'ensemble du conseil d'administration. L'examen des industries non financières, l'examen des compétences apportées par chaque individu, est souvent la façon dont les conseils sont composés. Alors pourquoi pas ceux des fonds ?

COMMENT RENFORCER LEUR INDÉPENDANCE PEUT-ELLE AMÉLIORER LA POSITION DES DIRECTEURS INDÉPENDANTS ?

Nous, directeurs indépendants, pourrions plus clairement assumer le rôle juridiquement établi de « Bon Père de Famille » dans la structure de gouvernance d'un fonds pour protéger davantage les intérêts des investisseurs, en particulier ceux qui sont moins bien informés. Le développement de ce rôle implique d'accorder une plus grande importance encore à l'indépendance des directeurs. Une connexion directe avec la CSSF/AED et un code de conduite renforcé pour les directeurs indépendants seraient des pas importants dans cette direction. L'identification, la transparence et l'élimination des conflits d'intérêts en constitueraient un autre. Mon éminent collègue et directeur indépendant Jan-Stig Rasmussen se trouve sur la bonne voie lorsqu'il souligne, dans le dernier numéro d'Andy à Luxembourg, qu'un directeur indépendant qui serait fortement dépendant financièrement d'un contrat pourrait ne pas être aussi indépendant qu'il le faudrait. ■

AVEC UNE AUGMENTATION APPAREMMENT SANS FIN DES LÉGISLATIONS, RÉGLEMENTATIONS ET BONNES PRATIQUES QUI DOIVENT ÊTRE MISES EN ŒUVRE DANS LA GESTION DES FONDS LUXEMBOURGEOIS, LES ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS SONT CONFRONTÉS À DES EXIGENCES PLUS ÉLEVÉES CONCERNANT LEURS APTITUDES, LEURS COMPÉTENCES ET LEUR RÔLE. RIKARD LUNDGREN, CEO DE STEENDIER, EXAMINE SA BOULE DE CRISTAL ET SUGGÈRE QUE POUR RÉPONDRE À CES DEMANDES CROISSANTES, LES DIRECTEURS INDÉPENDANTS DEVRONT APPROFONDIR LEUR EXPERTISE ET MISER DAVANTAGE SUR LA PRUDENCE ET LA PROTECTION DES MEILLEURS INTÉRÊTS DES INVESTISSEURS. NE PAS LE FAIRE POURRAIT SIGNIFIER QUE LES CRITIQUES DE LA POSITION DOMINANTE DU LUXEMBOURG EN TANT QUE CENTRE DE FONDS POURRAIENT GAGNER DU TERRAIN ET QUE LA CONCURRENCE D'AUTRES JURIDICTIONS DE FONDS POURRAIT AUGMENTER AUX DÉPENS DU LUXEMBOURG.

QUE SIGNIFIERAIT UN TEL APPROFONDISSEMENT DE LEURS COMPÉTENCES ET EXPERTISE POUR LES DIRECTEURS INDÉPENDANTS ?

Je pense que les directeurs indépendants voudront acquérir une ou deux expertises plus approfondies en matière réglementaire, pour pouvoir poser les bonnes questions et imposer les bonnes exigences aux prestataires

de services et aux autres parties prenantes d'un fonds. Il suffit de regarder à quelle vitesse les AML/CFT, RGPD, Cyber Security, LMT (Liquidity Management Tools), et bientôt aussi ESG se sont développés pour voir qu'un conseil d'administration sans sa propre compétence approfondie dans ces domaines sera moins efficace. Il n'est pas irréaliste de s'attendre à ce que chaque directeur indépendant



INNOVATION
360-BOX.COM

LA VIDÉO D'ENTREPRISE EN PLEINE DISRUPTION

LA 360BOX A PLEINEMENT PROFITÉ DE LA CRISE DU COVID ET A ENCORE ACCÉLÉRÉ SON DÉVELOPPEMENT EN 2021 AVEC DE NOUVELLES FONCTIONS QUI REMETTENT EN QUESTION LES MODÈLES TRADITIONNELS DE PRODUCTIONS DE VIDÉOS, DE CONFÉRENCES ET D'E-CONFÉRENCES. INTERVIEW.

POUVEZ-VOUS EXPLIQUER LE SUCCÈS DE LA 360BOX EN QUELQUES MOTS ?

Je pense que trois points centraux expliquent ce plébiscite : la compatibilité, l'accessibilité et le modèle de business. Côté compatibilité, la 360Box fonctionne sur toutes les plateformes : Zoom, Webex, Teams, Hoppin, Livestorm, Skype, GotoWebinar, etc... Nous offrons d'ailleurs une récompense de 3 vidéos d'une valeur de 4 500 € à quiconque peut trouver une plateforme compatible avec sa webcam qui ne fonctionne pas avec la 360Box ! Ensuite l'accessibilité : n'importe qui peut réaliser des vidéos professionnelles, intégrer un powerpoint, jouer des vidéos, avec un simple joystick et sans aucun montage. Enfin, nous offrons un modèle imbattable, qui inclut le hardware – cameras, lumière, ordinateur, micro, fond vert – le support technique et la formation à partir de 30 € par jour. Le 14 octobre dernier, plus de 25 propriétaires d'une 360box venant de France, Luxembourg, Belgique et d'Italie se sont retrouvés pour échanger et approfondir leurs connaissances. La 360Box est bien plus qu'un studio : il s'agit d'une vraie communauté. Nos clients peuvent se concentrer sur

“ LE SEUL PROBLÈME AVEC UNE TELLE INNOVATION, C'EST QU'ELLE EFFRAIE LES PRESTATAIRES TRADITIONNELS. ”

ce qui compte vraiment : trouver les idées de vidéos, rédiger les scripts, enregistrer et diffuser !

QUELLES SONT LES GRANDES ÉVOLUTIONS RÉCENTES ?

La plus grosse révolution concerne l'organisation de grandes conférences : nous avons signé un contrat avec l'European Convention Centre Luxembourg qui fait de la 360Box un « preferred partner ». Ce partenariat couronne plus de 500 interviews et des conférences prestigieuses organisées pour ATEL, ACA, LPEA, FARAD, Mangrove, Chahine Capital, Alrim, etc... avec un taux d'échec de zéro pourcent et des effets spéciaux uniques en leur genre. Ceci s'explique facilement : là où les sociétés « historiques » arrivent avec deux camions et 8 techniciens, nous venons en

voiture avec une équipe réduite. Ceci abaisse bien entendu le coût – un client a économisé 15 000 € en un jour – mais surtout la complexité du montage. Grâce à notre système de joystick programmable, nous sommes capables de garantir une répétition générale quatre heures après notre arrivée, là où la plupart des prestataires sont encore perdus dans la complexité de leurs branchements. Les deux autres nouveautés concernent la 360Box mini, qui permet de faire interagir 4 interlocuteurs situés à des endroits différents dans le monde en même temps et la généralisation des caméras motorisées programmable en un click sur notre joystick.

COMMENT IMAGINEZ-VOUS L'AVENIR ?

Nous réfléchissons actuellement à une levée de fonds pour accélérer encore notre développement. Nous réalisons aujourd'hui des démonstrations dans 5 pays, mais nous devons améliorer notre capacité à établir des partenariats avec les acteurs locaux. Le seul problème avec une telle innovation, c'est qu'elle effraie les prestataires traditionnels ! Côté innovation, nous développons en permanence de nouveaux studios virtuels – station spatiale, galerie d'art, studio TV – pour dynamiser les vidéos de nos clients et nous développons des solutions pour les aider à maximiser la distribution de leurs vidéos en interne et en externe. La conférence annuelle de l'ATEL par exemple a dépassé les 20 000 vues alors que l'association ne dispose que de 300 membres, grâce à une stratégie combinant LinkedIn et newsletters. Pour la BEI, nous avons dépassé les 100 000 vues grâce à un site dédié. Nous offrons également une plateforme d'e-learning pour faciliter la distribution des vidéos de formation enregistrées par nos clients, en interne et en externe. Il y a là aussi moyen de jouer sur la force de la communauté d'utilisateurs pour mutualiser certains contenus. ■





STEFAN FRIES
E3CONSULT

QUADRILLER LA CIRCULARITÉ DE LA DURABILITÉ

“ LES BÂTIMENTS NE SONT PAS DES OBJETS UTILITAIRES ; ILS N'ONT UN HAUT NIVEAU D'ACCEPTATION QUE S'ILS OFFRENT À LEURS UTILISATEURS UN ENVIRONNEMENT DE VIE OU DE TRAVAIL SAIN, SÛR ET FONCTIONNEL.”

ALORS QUE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE PEUT AIDER À RÉSOUDRE LES PROBLÈMES DU CHANGEMENT CLIMATIQUE ET DE LA RARETÉ DES RESSOURCES, STEFAN FRIES, DIRECTEUR GÉNÉRAL D'E3CONSULT, AFFIRME QUE LA DURABILITÉ NE SE LIMITE PAS À LA CIRCULARITÉ. IL SOUTIEN TOUTEFOIS QUE LA DURABILITÉ DOIT ÊTRE DÉFINIE PLUS CLAIEMENT EN APPLIQUANT DES STANDARDS POUR RENDRE MESURABLE LA DURABILITÉ DES PROJETS DE CONSTRUCTION.

L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE A-T-ELLE REMPLACÉ LA DURABILITÉ COMME TENDANCE PRINCIPALE DANS L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION ?

La circularité est un aspect de la durabilité et ne peut remplacer ce concept. La circularité signifie le démontage, la réutilisation ou le retour des composants à des

cycles naturels ou techniques à la fin de la vie d'un bâtiment. L'économie circulaire peut nous aider à résoudre les problèmes urgents du changement climatique et de la rareté des ressources en réduisant les émissions de gaz à effet de serre et la consommation de matières premières. Mais réduire la viabilité future des bâtiments à leur recyclabilité, c'est faire preuve de court-termisme. Les bâtiments ne sont pas des objets utilitaires; ils n'ont un haut niveau d'acceptation que s'ils offrent à leurs utilisateurs un environnement de vie ou de travail sain, sûr et fonctionnel. Dans un même temps, toutes ces caractéristiques sociales, écologiques et économiques d'un

bâtiment ou d'un quartier urbain doivent être appliquées au sein du concept de durabilité.

COMMENT LES PROJETS DE CONSTRUCTION SONT-ILS PLANIFIÉS ET MIS EN ŒUVRE DE MANIÈRE DURABLE ?

Pour que les projets de construction soient planifiés et mis en œuvre de manière durable, nous devons avoir une compréhension claire du concept de durabilité, souvent vaguement défini. La durabilité regroupe les aspects sociaux, écologiques et économiques. Ceux-ci incluent à leur tour des critères tels que la qualité de l'air intérieur, le confort thermique, l'empreinte environnementale ou les coûts du cycle de vie. Ceux-ci doivent

être mesurables et optimisables grâce à des systèmes d'évaluation et de certification durables tels que DGNB, LENOZ et autres. À l'aide des systèmes de certification, des objectifs précis de normes de durabilité que les planificateurs et les entreprises de construction doivent atteindre peuvent être fixés au début du processus de planification.

QUELLES SONT VOS RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR DE LA CONSTRUCTION AU LUXEMBOURG ?

Il est louable que le Luxembourg rende son industrie du bâtiment circulaire et durable. Cependant, sa multitude de définitions complique énormément la mise en œuvre

de la durabilité. Le gouvernement luxembourgeois a créé la certification LENOZ pour les bâtiments résidentiels, qui permet également d'attribuer des subventions ciblées. Les systèmes de certification de durabilité DGNB, HQE et BREEAM sont appliqués aux bâtiments fonctionnels. La certification WELL se concentre uniquement sur le confort de l'utilisateur et omet la durabilité écologique et économique. Des pays comme le Danemark et l'Autriche ont mis en place une certification nationale de durabilité. Pour que le Luxembourg atteigne ses objectifs nationaux en la matière, il serait très utile que ses normes de durabilité soient clairement définies et accessibles à tous les acteurs. ■



“ NOUS PRIVILÉGIONS
AUTANT QUE POSSIBLE
LA COLLABORATION FORTE
ET LA VOLONTÉ DE RÉUTILISATION.”



YANNICK HUCHARD ET GARY ROBERTS
ING

L'ARCHITECTE D'ENTREPRISE BÂTIT LA BANQUE DE DEMAIN

POUR YANNICK HUCHARD ET GARY ROBERTS, LE GROUPE ING
PEAUFINE SA STRATÉGIE MONDIALE GRÂCE À SA CULTURE
D'INGÉNIERIE FORTE ET À SA GOUVERNANCE AGILE.

QUEL EST LE RÔLE DE L'ARCHITECTE D'ENTREPRISE ? EN QUOI DIFFÈRE-T-IL DE CELUI DE SON HOMOLOGUE IT ?

Dans un contexte de digitalisation omniprésente et en constante évolution, une expertise spécifique sur la transformation d'entreprise s'avère nécessaire. La distinction repose sur le cadre même : un architecte d'entreprise développera une spécialité dans un ou plusieurs métiers ; l'architecte IT se concentrera lui sur la gestion des TIC. Le premier pave méthodiquement le futur de l'organisation, propose des décisions stratégiques pérennes axées sur la résilience aux changements. Il s'assure également que l'exécution soit conforme aux choix « by design » et définit les standards et les bonnes pratiques – issus pour la plupart de l'industrie et du bon sens – pour guider la firme dans ses stratégies, notamment IT. Il contribue ensuite à faire évoluer les produits, services, processus et systèmes d'information, selon les besoins émergents de la société.

COMMENT L'ARCHITECTE IT INTERVIENT-IL DANS L'APPROCHE CLOUD DE LA BANQUE ?

Migrer une infrastructure classique vers un fournisseur cloud paraît naturel, voire primordial en mode télétravail. Comme de nombreuses banques, nous disposons d'une architecture hybride dotées de systèmes

virtualisés sur base d'une infrastructure hyperconvergée et intégrée avec notre Mainframe. Une migration complète de l'IT bancaire reste complexe et doit se faire progressivement, afin de maintenir la sécurité et la résilience opérationnelles. L'architecte d'entreprise a pour mission d'étayer les changements de structures métier et IT en place, de définir les responsabilités d'exploitation opérationnelles, de décrire le cadre de la gestion et du traitement des données, de décomposer les mécanismes de sécurité et de supervision, de réaliser l'étude financière, tout en établissant la « stratégie de sortie ». Il a également pour mission de discuter en amont et de travailler main dans la main avec la CSSF afin de développer des solutions qualifiées. Ceci est un partenariat gagnant-gagnant et durable.

COMMENT L'ARCHITECTE D'ENTREPRISE CONTRIBUE-T-IL À CONSTRUIRE LA BANQUE ING DE DEMAIN ?

Au niveau global, Notre force s'appuie sur une approche de construction de plateformes business et technologiques « As a Service ». Et sur une très forte culture de l'ingénierie, de type « Engineering Journey », à l'instar du « Customer Journey ». Nous collaborons donc étroitement avec les autres architectes et squads des autres pays, en appliquant le



principe du « Build once, consume everywhere » (« construire une fois et utiliser partout »). Nous privilégions autant que possible la collaboration forte et la volonté de réutilisation. La pratique Agile prône l'autonomie des entités et celle des collaborateurs et adopter une démarche « One Agile Way of Working » a fluidifié une large partie de notre exécution et de notre travail commun. Chaque architecte a la responsabilité d'un ou plusieurs domaines bancaires. Cette gouvernance distribuée, avec un pouvoir de décision et une responsabilité fédérée, assurent une communication permanente autant au sein de l'équipe d'architectures qu'avec les parties prenantes. Ce modèle de fonctionnement est donc le meilleur pour notre organisation. ■



JELENA ZELENOVIC MATONE
 WOMEN'S CYBER FORCE

LUTTER CONTRE LA CYBERCRIMINALITÉ CROISSANTE AVEC UNE DIVERSITÉ ACCRUE

JELENA ZELENOVIC MATONE, PRÉSIDENTE DE LA WOMEN'S CYBER FORCE, DÉCRIT COMMENT LE DÉSÉQUILIBRE ENTRE LES GENRES A INCITÉ LES FEMMES À S'ENGAGER POUR UNE PLUS GRANDE DIVERSITÉ DANS LA MAIN-D'ŒUVRE DE LA CYBERSÉCURITÉ. ELLE AJOUTE QUE L'AUGMENTATION DES CYBERMENACES, NOTAMMENT DEPUIS L'ARRIVÉE DU COVID-19, NÉCESSITE UNE VIGILANCE ACCRUE ET DES INVESTISSEMENTS CROISSANTS DANS LA CYBERSÉCURITÉ ET LES CYBERPROFESSIONNELS.

POUVEZ-VOUS DÉCRIRE LA WOMEN'S CYBER FORCE EN QUELQUES MOTS ?

Le déséquilibre entre les genres et les écarts de rémunération dans le domaine de la cybersécurité sont évidents dans le monde entier, tout comme au Luxembourg. WCF vise à combler les écarts sociaux et économiques que cela provoque. Women's Cyber Force rassemble des professionnels de la cybersécurité, de nationalités, d'éducation et d'horizons différents, qui souhaitent faire entendre leur voix, inspirer et aider les générations futures à mieux comprendre l'importance des femmes dans la cybersécurité. Nous nous fixons l'objectif ambitieux, mais aussi urgent, de valoriser le rôle des filles et des femmes dans ce secteur et d'accompagner leur choix de carrière dans les TIC. WCF veut

créer des choix de carrière durables pour les femmes par le mentorat et l'autonomisation, mais aussi en maintenant un réseau d'opportunités de travail dans le domaine et en s'entraînant. Cela nous motive à continuer à monter nos campagnes et à sensibiliser à une thématique majeure : la diversité dans la cybersécurité.

ALORS QUE LES CYBERCRIMINELS ÉCHAPPENT À LA PLUPART DES DÉFENSES DES ENTREPRISES, LES HACKEURS SONT-ILS EN AVANCE AU NIVEAU DU JEU TECHNOLOGIQUE ?

Internet s'est tellement développé qu'il attire des pirates informatiques dans tous les domaines de la vie. Ces derniers explorent de nouvelles possibilités et jouent avec de «simples mortels». Les pirates informatiques



“ NOUS NOUS FIXONS L'OBJECTIF AMBITIEUX, MAIS AUSSI URGENT, DE VALORISER LE RÔLE DES FILLES ET DES FEMMES DANS CE SECTEUR ET D'ACCOMPAGNER LEUR CHOIX DE CARRIÈRE DANS LES TIC.”

JELENA ZELENOVIC MATONE

utilisent leurs connaissances, des méthodes non-autorisées ou illégales pour trouver des failles, et ce, afin de nuire à des personnes ou à des organisations à des fins financières, de réputation ou même simplement pour le plaisir. Comme le travail des RSSI est de prévenir de telles attaques, le travail des pirates informatiques est d'essayer de garder une longueur d'avance et d'exploiter des zones vulnérables. Compte tenu des progrès rapides de

la technologie, nous pourrions encore être à la traîne. Avec le Covid-19, les menaces se sont multipliées et diversifiées. Ces attaquants n'ont pas de limites ; ils attaquent les hôpitaux et autres organisations critiques pour la société. Nous avons donc besoin de plus de praticiens dans notre domaine.

QUELLE QUE SOIT LA TAILLE D'UNE ENTREPRISE, QUE RECOMMANDERIEZ-VOUS

AUX CEO POUR CRÉER UNE CONFIGURATION INFORMATIQUE SÛRE ?

La cybersécurité n'est pas une solution ou un produit unique. Si vous voulez être complètement à l'épreuve des balles, débranchez-vous d'Internet. Mais nous ne pouvons pas fonctionner sans cela, les CEO doivent donc s'engager de manière proactive et être conscients des diverses menaces ; apprenez le jargon « cyber » et des termes

tels que doxing, DDoS, hacktivistes, phishing, etc. et investissez dans la cybersécurité. Cela inclut non seulement des sessions de formation, mais aussi la nécessité de construire une solide infrastructure RH en informatique pour nourrir le capital humain dans ce domaine à haut risque. Les CEO doivent comprendre que dans notre domaine, le statu quo n'est pas une option – ni pour l'entreprise ni pour le cyber-capital humain qu'ils emploient. ■



RUPERT HOOGEWERF
HURUN REPORT

L'ÉCOSYSTÈME INSAISSISSABLE DES STARTUPS D'ENTREPRENEURS EN EUROPE

AVEC DES TROUPEAUX DE LICORNES SE REPRODUISANT AUX ÉTATS-UNIS, ET ENCORE PLUS EN CHINE, RUPERT HOOGEWERF, PRÉSIDENT DE HURUN REPORT, DÉCLARE QUE L'EUROPE DOIT APPRENDRE LE B.A. BA DE LA CRÉATION D'UN ÉCOSYSTÈME DE STARTUPS D'ENTREPRENEURS EN EXPLOITANT ET EN INSPIRANT SES TALENTS BRUTS POUR AIDER À CRÉER DES ENTREPRISES MONDIALES PROSPÈRES.

LE BOOM DES MILLIONNAIRES EN CHINE

Nous n'avons jamais eu une année aussi bonne en termes de création de richesse que celle que nous avons connue en Chine l'année dernière. Notre Hurun China Rich List, reprenant les entrepreneurs les plus prospères de Chine, a identifié

pas moins de 800 nouveaux visages portant le nombre d'entrepreneurs valant plus de 300 millions d'euros à près de 3000. La dynamique de création de richesse a également changé : auparavant, on gagnait de l'argent grâce à l'immobilier et au secteur manufacturier. Or, la croissance de la richesse issue de

“ BEAUCOUP DE PAYS, Y COMPRIS L'UNION EUROPÉENNE, DEVRAIENT SE DEMANDER COMMENT RASSEMBLER TOUS CES ÉLÉMENTS POUR CRÉER UN ÉCOSYSTÈME AUSSI COMPLET DE STARTUPS D'ENTREPRENEURS.”

RUPERT HOOGEWERF, PRÉSIDENT DE HURUN REPORT

la santé démontre l'amélioration de la qualité de la création de richesse. Il y a cinq ans, la Chine et les États-Unis se classaient à peu près à égalité dans le classement de nos milliardaires mondiaux avec 500 chacun. La Chine a désormais doublé ses « super créateurs de richesse » et en compte 300 de plus que les États-Unis.

LES MILLIARDAIRES DE L'ÉLEVAGE DE PÉKIN

La Chine utilise le talent brut provenant de ses universités; elle dispose de nombreux entrepreneurs ou « super créateurs de richesses » à qui elle peut recourir comme autant que mentors et dispose également d'un réseau complet d'investisseurs professionnels à qui faire appel. Il s'agit notamment de sociétés de capital-risque et de capital-investissement ainsi que des investisseurs stratégiques parmi les entrepreneurs prospères. En plus de cela, la Chine a beaucoup de programmes gouvernementaux et d'associations commerciales et technologiques. De nombreux pays, y compris l'Union européenne, devraient se demander comment rassembler tous ces éléments pour créer un écosystème aussi complet

de startups d'entrepreneurs. Si les écosystèmes se créent dans le pays de quelqu'un d'autre, c'est là que les entrepreneurs créeront une super richesse, paieront des impôts et embaucheront de grands talents.

COMMENT ÉLEVER DES LICORNES

La Chine fait également d'énormes progrès dans la création de licornes, soit des entreprises d'une valeur de plus d'un milliard de dollars qui n'ont pas encore été cotées ou fusionnées avec une entité plus grande. La Hurun Global Unicorn List répertorie aujourd'hui environ en plus de 1000 licornes. L'Amérique et la Chine en ont 75 % à elles deux – respectivement 500 et 300. Avec l'aide de LAFO, l'Europe peut promouvoir les signaux verts de la quatrième révolution industrielle menée par les licornes, dont beaucoup sont dirigées par des entrepreneurs de moins de 30 ans. Si vous le comprenez bien, l'Europe peut nourrir les entreprises les plus dynamiques en apprenant les « A, B, C » de la quatrième révolution industrielle dont le « A » correspond à « Artificial Intelligence », « B » à blockchain, « C » à cloud, « D » à données, jusqu'au « U » de « Unicorn » signifiant licorne. ■



KHUJUN (KING) XIE
CHINALUX

www.andyaluxembourg.com/Chinalux
<http://china-lux.lu>



OUVRIRE LA VOIE AUX FAMILY OFFICES CHINOIS

AVEC DES RELATIONS INDUSTRIELLES, COMMERCIALES ET FINANCIÈRES ENTRE LE LUXEMBOURG ET LA CHINE REMONTANT À PLUS D'UN SIÈCLE, KHUJUN (KING) XIE, PRÉSIDENTE DE CHINALUX, ESTIME QUE LES OPPORTUNITÉS DE RÉSEAUTAGE OFFERTES AUX MEMBRES DE LAFO (THE LUXEMBOURG ASSOCIATION OF FAMILY OFFICES) VIA CHINALUX PEUVENT AIDER À JETER LES BASES DE L'ÉTABLISSEMENT DE FAMILY OFFICES CHINOIS DANS LE GRAND-DUCHÉ.

CHINALUX: UNE INTRODUCTION

Si l'on observe les relations historiques entre la Chine et le Luxembourg, on remarque qu'elles sont bien antérieures à l'époque où le Luxembourg est devenu un hub financier. À la fin des années 1800, l'ingénieur luxembourgeois Eugène Robert a passé de nombreuses années en Chine et y a construit le premier haut fourneau en 1894. Chinalux – la Chambre de Commerce Chine-Luxembourg – a été fondée en 2013 avec pour mission de soutenir les relations commerciales et culturelles bilatérales entre les deux pays en favorisant les connexions positives et le réseautage. Nous ne nous concentrons plus uniquement sur le secteur financier car nos membres sont également actifs dans le domaine des télécommunications, les TIC et, surtout, la logistique. Nous

“ NOUS NOUS ATTENDONS À CE QUE DAVANTAGE DE CLIENTS CHINOIS SOIENT ATTIRÉS PAR LES FAMILY OFFICES FLEXIBLES DU LUXEMBOURG À L'AVENIR.”

KHUJUN (KING) XIE, PRÉSIDENTE DE CHINALUX

faisons de notre mieux pour aider nos membres à développer leur activité en Chine et au Luxembourg. Nous avons commencé avec 20 membres fondateurs; nous en avons maintenant environ 115.

LA FINANCE ET LA BANQUE RESTENT UNE PRIORITÉ

Depuis 1979, date à laquelle la

Banque de Chine a établi sa première succursale au Luxembourg, le secteur bancaire a été au premier plan de la coopération économique entre les deux pays. Depuis, les six autres banques chinoises ont installé leurs hubs européens au Luxembourg. Ce dernier est devenu une passerelle pour les banques chinoises vers l'Europe et pour d'autres secteurs, y compris la Fintech. Bien sûr, cela fonctionne dans les deux sens: outre les entreprises luxembourgeoises s'implantant en Chine et les produits luxembourgeois atteignant le marché chinois, nous avons vu la BIL établir son bureau à Pékin en 2019, première banque luxembourgeoise à le faire. Nous encourageons les entreprises luxembourgeoises à se connecter avec ces sociétés pour en savoir plus sur les opportunités entre le Luxembourg et la Chine.

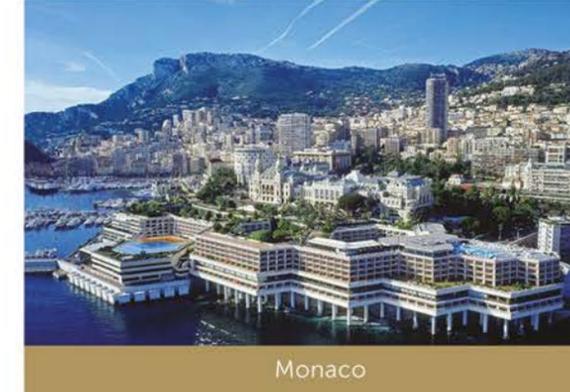
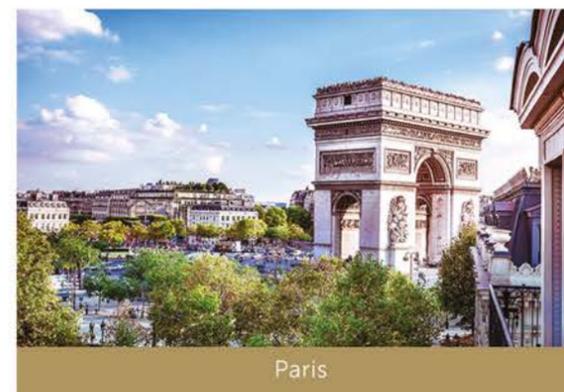
PERSPECTIVE CHINOISE SUR LES BUREAUX PRIVÉS LUXEMBOURGEOS

Lorsque vous regardez l'annuaire des membres de Chinalux, vous ne le verrez pas immédiatement comme une liste de membres de family offices, bien que nous ayons des membres impliqués dans des family offices. Si nos membres, tantôt issus du secteur financier, tantôt individuels, ne recherchent pas de visibilité, ils font partie de la Chambre afin de nouer des liens avec des collaborateurs potentiels et les prestataires de services au Luxembourg. La Chine compte désormais le plus grand nombre de milliardaires au monde, si bien que les affaires des family offices chinois ont un énorme potentiel. On voit de plus en plus de family offices luxembourgeois explorer les possibilités de développement d'affaires en Chine. Nous nous attendons à ce que davantage de clients chinois soient attirés par les family offices flexibles du Luxembourg à l'avenir. ■

we invest

CAPITAL PARTNERS

PRIME LOCATION REAL ESTATE INVESTMENTS



COURCHEVEL - LUXEMBOURG - MARBELLA - MEGEVE - MIAMI - MONACO - CAP D'ANTIBES - PARIS ...



Philippe Barthelemy
Investments
+352 691 941 566
philippe.barthelemy@weinvest-capitalpartners.com



Pierre Thomas
Investors
+352 621 490 629
pierre.thomas@weinvest-capitalpartners.com

we invest
CAPITAL PARTNERS

WICP // 6 Route d'Esch L-1470 Luxembourg
info@weinvest-capitalpartners.com
+352 24 83 83 21

PRIVATE EQUITY - CLUB DEAL - REAL ESTATE INVESTMENTS

FRANÇOIS MASQUELIER
SIMPLY TREASURY

LA TRÉSORERIE PROFESSIONNELLE POUR TOUS

LA TRÉSORERIE, PEUT-ÊTRE PARCE QU'ELLE EST ENCORE CONSIDÉRÉE COMME UNE FONCTION MYSTÉRIEUSE ET COMPLIQUÉE, EST SOUVENT NÉGLIGÉE VOIRE INEXISTANTE DANS DE NOMBREUSES ENTITÉS, FONDS OU ENTREPRISES. CÉPENDANT, NUL NE PEUT NIER SON UTILITÉ ET LES BÉNÉFICES D'UNE GESTION DYNAMIQUE DE LA TRÉSORERIE ET DES LIQUIDITÉS, DES RISQUES FINANCIERS ET D'UNE RELATION BANCAIRE OPTIMISÉE. FRANÇOIS MASQUELIER, CEO DE SIMPLY TREASURY LUXEMBOURG, NOUS EXPLIQUE COMMENT ADOPTER FACILEMENT DES OUTILS PROFESSIONNELS AVEC, SI BESOIN, LE SUPPORT DE TRÉSORIERS.

INTÉRÊT RENOUVELÉ POUR LA TRÉSORERIE

Pour diverses raisons, telles que des taux d'intérêt négatifs persistants – une conséquence de la crise économique du Covid-19 –, une forte augmentation des cas de fraude et des cyberattaques, un besoin de plus d'efficacité et de productivité et pour d'autres raisons techniques, il y a un regain d'intérêt pour la gestion de trésorerie dans certaines industries (par exemple, les PME, les fonds de capital-investissement, l'administration de fonds, les Family Offices, ...). Personne ne peut nier la difficulté d'être intégré par les banques. Pour diverses raisons, les banques deviennent plus sélectives, notamment en raison d'exigences KYC de plus en plus strictes, de plus en plus de prudence de leur part,

d'un manque de rentabilité pour certains clients (les Private Equity Funds, par exemple), de l'absence de stratégie bancaire chez les clients qui se dispersent en travaillant avec trop de banques, et surtout un manque de digitalisation et de connectivité bancaire (pénalisant la rentabilité de la banque). Le client a trop souvent l'habitude d'oublier l'intérêt de son banquier. Oublier l'intérêt de sa contrepartie entraîne une réaction radicale de la part de cette dernière. Par conséquent, posons-nous la question de savoir comment obtenir la faveur du banquier et assurer son intégration.

LA SOLUTION À TOUS LES PROBLÈMES

Pourtant, un moyen intelligent et simple de faciliter l'intégration par

les banques, pour augmenter la productivité dans la gestion des opérations de front-office, pour réduire les coûts financiers et pour atténuer les risques opérationnels et financiers consiste à automatiser et numériser la gestion de la trésorerie. La bonne nouvelle est qu'il est possible de mettre en place des solutions de trésorerie simples, efficaces et automatisées à très faible coût pour faciliter et consolider la relation bancaire (compte tenu des économies côté banques), tout en réduisant les coûts et les risques. L'idée est simple : pourquoi ne pas adopter un outil de gestion de trésorerie informatique comme celui des multinationales ? Il existe des plateformes, SaaS en mode natif, implémentables en quelques semaines, qui vous permettent de gérer vos flux et vos opérations de trésorerie de manière efficace et efficace. L'idée est d'installer une passerelle bancaire unique et de se débarrasser totalement des tonnes de liquidité dans les tiroirs et des paiements manuels restants (via des documents scannés). Vous penserez qu'avoir un véhicule hautes performances à faible coût (c'est-à-dire des coûts de mise en œuvre faibles et des coûts mensuels raisonnables), c'est bien. Cependant, sans disposer d'un chef d'orchestre pour gérer l'outil et la trésorerie, cela peut paraître compliqué. Néanmoins, vous pouvez trouver un trésorier pour gérer vos liquidités en mode "Treasury as a Service" (c'est-à-dire en l'externalisant), pour obtenir les mêmes résultats que les grandes entreprises multinationales, mais à un coût très faible. On pense par exemple à des plateformes comme FENNECH ou STP. Et ainsi, en mettant en place une telle plateforme, avec le recours à un trésorier expérimenté en sous-traitance, un fonds, un "Family Office" ou une grande PME peut obtenir les mêmes performances que les professionnels de la trésorerie.

UNE IDÉE SIMPLE

L'idée est de mettre en place une plateforme native de gestion de

trésorerie en mode SaaS, comme une sorte de boutique d'APP, avec des applications "à la carte" (personnalisées), pour gérer les liquidités et les FX comme les plus grandes multinationales. En cas de doute, consultez un spécialiste de la trésorerie qui analysera le retour sur investissement et vous montrera qu'une telle plateforme va révolutionner votre gestion de trésorerie et faire de vous le meilleur ami du banquier. Une telle solution offre un ROI impressionnant, un retour sur investissement ultra-rapide et des conséquences vertueuses. En mélangeant et en faisant correspondre les applications et les fonctionnalités dont vous avez besoin, vous obtenez l'ensemble complet du trésorier parfait à faible coût. Si vous ajoutez une solution "Treasury as a Service", vous obtenez un résultat efficace et imparable. Vous pourrez gérer vos positions en date de valeur, investir vos excédents de trésorerie de manière plus prudente, plus dynamique et plus rentable, produire des rapports (sur-mesure) plus pertinents, satisfaire vos banquiers et améliorer votre gestion financière en réduisant significativement les risques de fraude. Ne pas envisager de professionnaliser ou « d'ubériser » sa gestion de trésorerie sous prétexte de coûts trop élevés, de complexité, ou de certains complexes du type « ce n'est pas pour moi » serait coupable et dommage. En mettant en œuvre un STP (c'est-à-dire un processus direct), le fonds ou le Family Office pourra rapprocher automatiquement les positions comptables, réduire les coûts et éviter tout risque de fraude aux paiements grâce à la digitalisation et à la connectivité bancaire (via SWIFT). Qui ne voudrait pas renforcer ses contrôles internes ? S'il est une solution vertueuse, incontestable, peu coûteuse et facile à mettre en œuvre, c'est bien celle-ci. Les gains qualitatifs et quantitatifs à réaliser sont immenses et pourtant souvent ignorés. ■

“ GÉRER VOS LIQUIDITÉS EN MODE "TREASURY AS A SERVICE", POUR OBTENIR LES MÊMES RÉSULTATS QUE LES GRANDES ENTREPRISES MULTINATIONALES, MAIS À UN COÛT TRÈS FAIBLE.”

FRANÇOIS MASQUELIER





WEINVEST CAPITAL PARTNERS

PARTAGER LA DYNAMIQUE D'UN GESTIONNAIRE MULTI-STRATÉGIE

CONSTITUÉ FIN 2019 AU LUXEMBOURG, WEINVEST CAPITAL PARTNERS, MEMBRE DE LPEA, ACHÈVE AVEC SUCCÈS LA LEVÉE DE SON PREMIER FONDS IMMOBILIER ET POURSUIT SON DÉVELOPPEMENT À TRAVERS LA MISE EN PLACE PROCHAINE D'UN VÉHICULE DE PRIVATE EQUITY DÉDIÉ AUX INVESTISSEMENTS DE TRÈS PETITES CAPITALISATIONS.

L'appétit pour les investisseurs en actifs alternatifs et réels semble croître globalement dans la plupart des stratégies. De plus, le niveau de liquidité du marché est historiquement élevé de nos jours. Par ailleurs, la demande de nouveau fonds propres dans la plupart des segments de l'économie est élevée, en particulier dans les secteurs innovants, et est même renforcée par la crise du Covid-19 dans les segments traditionnels de l'économie. Conjugés à un cadre réglementaire de plus en plus favorable à l'essor de la classe d'actifs alternatifs, ces facteurs entretiennent l'intérêt d'investir dans des véhicules de Private Equity/immobilier.

Cependant, malgré des conditions favorables, l'exercice de lever un premier fonds n'est pas aussi facile qu'on pourrait le croire. En effet, remettre en cause son projet de levée de fonds pour la première fois doit être analysé sous plusieurs angles :

D'abord, en termes de stratégie d'investissement. Comment

vous différenciez-vous de la concurrence ? Les nouveaux gérants doivent développer une approche du marché qui suscite l'intérêt des LP par son originalité. L'originalité peut être analysée de différentes manières : certains peuvent voir des opportunités en abordant un nouveau segment de marché dans une économie innovante, certains peuvent également voir des opportunités dans une économie plus traditionnelle, en investissant dans des segments qui ne sont pas abordés par les managers. Dans tous les cas, la stratégie d'investissement doit être claire et documentée. Vos croyances sont également très importantes. Les LP recherchent des équipes avec des convictions qui s'appuient sur une analyse rationnelle.

Je me souviens du slogan d'une de mes anciennes sociétés : « plus que des chiffres, notre entreprise est basée sur la confiance » indique Philippe Barthélemy. Et c'est exactement ça. Lorsque vous êtes une première équipe / un premier fonds, vous devez inspirer confiance



De gauche à droite : Samuel Clerc, Philippe Barthélemy, Pierre Thomas, Jean-François Quevrain.

pour réussir. Tant à vos investisseurs qu'aux partenaires avec lesquels vous investissez et faites des affaires.

En 2019, lorsque nous avons commencé à définir notre stratégie, nous avons construit notre approche sur 2 piliers pour générer la confiance :

- Confirmer notre appétence pour l'immobilier, secteur dans lequel nous agissons déjà. À l'époque, nous capitalisons sur les anciens clubs deals et les dettes privées qui ont fonctionné dans le segment premium de niche de la promotion immobilière. Nous savions exactement quelle stratégie

d'investissement mettre en œuvre, avec une voie claire pour créer de la valeur dans nos investissements. Les actifs réels sont également un excellent début en raison de la nature de l'investissement. Lorsque vous possédez un actif, le terrain et les bâtiments offrent une protection solide pour le capital investi. Cela aide à créer une relation de confiance avec les investisseurs.

- Progresser pas à pas dans notre approche des investisseurs. Le relationnel est primordial. Nous avons eu un vif intérêt de la part de certains de nos anciens investisseurs, clients, mentors ou gestionnaires qui savaient ce que

nous étions capables de réaliser dans nos occupations précédentes. Ils nous ont beaucoup aidés à créer les bases de notre premier closing.

Aujourd'hui, notre premier fonds, Premium Real Estate Fund, a levé plus de 35 millions et continue de lever des capitaux jusqu'à mi-2022. Nous avons réalisé 7 investissements en un an, déployant près de 100 % du capital engagé au Luxembourg, aux États-Unis, en Espagne et en France. La qualité et la rapidité d'exécution ont été déterminantes pour que les investisseurs nous fassent confiance, et nous avons identifié tous ces investissements avant de lancer le fonds.

2022 sera l'année où nous ajouterons 2 nouvelles stratégies à notre portefeuille :

- Un véhicule d'investissement de type Private Equity, Beautiful Small Cap Fund, qui investira directement dans un portefeuille de sociétés à (très) petites capitalisations au Luxembourg, en Belgique et en France. Nous pensons que les petites entreprises auront un défi de taille à relever pour survivre en raison de la vague de baby-boomers qui devront prendre leur retraite au cours des prochaines années. Et cela va générer des besoins en financement de transition vers de nouveaux managers, avec aussi des opportunités de constitution de nouveaux groupes en concentrant les entreprises.
- Un véhicule de dette privée investissant également dans l'immobilier, pour enrichir notre proposition de financement de projets de développement, en capitalisant sur le succès du Premium Real Estate Fund.

Pour soutenir notre croissance rapide, nous avons renforcé nos ressources humaines, ajoutant de nouveaux professionnels chevronnés à notre fraternité. Toujours sur les mêmes valeurs : nous sommes dans une industrie « people first » ! ■

À PROPOS DE WEINVEST CAPITAL PARTNERS

Weinvest Capital Partners est un cabinet boutique spécialisé dans le Private Equity Real Estate (PERE), la gestion d'actifs immobiliers et le Private Equity. Weinvest Capital Partners cherche à créer une valeur ajustée au risque à long terme pour ses investisseurs à travers un portefeuille de fonds d'investissement alternatifs réservés, créant des impacts positifs pour chaque projet dans lequel il investit. Dirigée par des entrepreneurs en série, réunissant un large éventail d'expertises, la société bénéficie d'un réseau étendu et investit principalement en Europe et aux États-Unis.



360CROSSMEDIA

ENTREZ DANS LA MATRIX 360 !

360CROSSMEDIA FÊTE SES 22 ANS AVEC TROIS ANNÉES RECORD SUCCESSIVES. LA FIRME SE DIFFÉRENCIE DE SES CONCURRENTS À TRAVERS UN SYSTÈME DE PRODUCTION TRÈS EFFICACE ET DES INNOVATIONS À TOUS LES ÉTAGES. RENCONTRE AVEC LES TROIS CHEFFES DE PRODUCTION.

RESPONSABLE DE PRODUCTION : RACHEL BELORGANE

En tant que responsable de la production, je développe un software appelé « Trinity ». Ce dernier permet l'automatisation des tâches répétitives – notamment les relances des auteurs – et la mise en place de workflows efficaces pour tous nos projets : magazines, vidéos, conférences, missions de conseil. Cette optimisation nous rend capables de fonctionner selon un mode en phase avec son époque : une équipe extrêmement expérimentée au bureau de Luxembourg, qui interagit avec des clients exigeants et coordonne une centaine de talents situés un peu partout dans le monde : graphistes, photographes, rédacteurs, vidéastes et informaticiens. La puissance de 360Crossmedia provient des formats que nous utilisons depuis 22 ans : par exemple, 99 % de nos articles font plus ou moins 500 mots et sont structurés en trois parties. Les photos et les vidéos respectent également des formats précis. Nous disposons donc d'une gigantesque banque de contenus préformatés que nous pouvons recombinaisonner à volonté pour créer un post LinkedIn, un magazine, un livre ou une e-conférence en quelques



MARTINA CAPPUCCIO
RESPONSABLE CONTENUS

EVA GUET
RESPONSABLE VIDÉOS

RACHEL BELORGANE
RESPONSABLE PRODUCTION

clics. Nos clients économisent du temps et de l'argent.

RESPONSABLE DES CONTENUS : MARTINA CAPPUCCIO

Communiquer n'a jamais été aussi facile, mais le nœud du problème reste le même depuis des siècles : la création du premier contenu. Nous servons des experts de très haut niveau dans la finance, le private equity, le droit ou la technologie, or la plupart d'entre eux rencontrent des difficultés pour

écrire un article agréable à lire et capable de transmettre un message facile à mémoriser. Mon rôle consiste à résoudre ce problème avec toutes les techniques disponibles : j'aide dans un premier temps l'entreprise à planifier une bonne narration à travers six ou douze articles pour lesquels nous définissons les sujets, les auteurs et les deadlines. Ensuite, je contacte ces auteurs pour qu'ils remplissent un questionnaire en 20 minutes, soit en me renvoyant leurs réponses par email, soit par

téléphone, soit en se filmant avec leur téléphone. Cette matière brute est structurée par 360Crossmedia avant d'être envoyée à un rédacteur spécialisé, formé par nos soins. Quarante-huit heures plus tard, le client reçoit un article relu par nos soins, prêt à l'emploi qu'il peut affiner à sa guise. La beauté du modèle réside dans la réutilisation quasi-illimitée de cet article : nous pouvons l'envoyer comme communiqué de presse, le publier sur LinkedIn, dans Andy à Luxembourg ou

“ CRÉER DU CONTENU RESTE DIFFICILE, MAIS LA DISTRIBUTION TOUS AZIMUTS AUJOURD'HUI EST UN JEU D'ENFANT. ”

Duke, en faire un magazine, des vidéos, une e-conférence. Créer du contenu article reste difficile, mais la distribution tous azimuts aujourd'hui est un jeu d'enfant.

RESPONSABLE DES VIDÉOS : EVA GUET

Je porte une double casquette : d'une part, j'aide nos clients à réaliser toutes leurs vidéos : interviews, vidéos corporate, animations, réalisation de conférences live, e-conférences. Pour cela, je m'appuie sur un réseau de scénaristes, vidéastes et monteurs situés dans les grandes villes du monde. D'autre part, je facilite la vie de nos clients avec notre produit phare : la 360Box. Je suis très fière du partenariat que nous avons signé avec le European Convention Center of Luxembourg, qui valide la robustesse de la technologie que nous avons inventée. Nos clients peuvent utiliser la 360Box dans nos studios à Luxembourg et à Paris ou dans leur entreprise. Le studio complet avec 2 caméras, les lampes, le micro, le MacBook et la 360Box coûte à peine 30 € par jour incluant 10 € de hardware, 10 € de formation et 10 € de support technique. Aucun montage n'est nécessaire et le plus souvent, les clients peuvent s'en servir tout seuls ! ■



YURIKO BACKES

FINANCE ET DIPLOMATIE

EN JANVIER 2022, YURIKO BACKES DEVIEN LA PREMIÈRE FEMME DE L'HISTOIRE DU LUXEMBOURG À OCCUPER LE POSTE DE MINISTRE DES FINANCES. ELLE PREND LA SUITE DE PIERRE GRAMEGNA QUI LUI AUSSI APPORTAIT UNE FORTE DIMENSION DIPLOMATIQUE À UN POSTE CLÉ POUR UN CENTRE FINANCIER INTERNATIONAL. A BIENTÔT 51 ANS, ELLE SE DIT PRÊTE À RELEVER LE DÉFI. PORTRAIT.

DES LIENS TRÈS FORTS AVEC LE JAPON

Le parcours de Yuriko Backes peut sembler atypique : née au Japon, la ministre des Finances garde des liens très étroits avec son pays d'enfance. Amoureuse de la culture et de la beauté de ces terres, elle y retourne fréquemment et a donné à son second fils, né à Tokyo, un prénom japonais, comme sa mère l'avait fait avant elle. Après des études en Allemagne et en Angleterre, la première femme à être nommée maréchal de la cour grand-ducale a ensuite effectué plusieurs missions à l'étranger. Passionnée des langues étrangères et de multiculturalisme, diplômée de la London School of Economics et du Collège d'Europe à Bruges, Yuriko Backes a décidé de s'engager politiquement pour représenter les intérêts de son pays. En 2010, elle intègre le cabinet du ministère des Affaires étrangères et européennes,

“ L'ANCIENNE CONSEILLÈRE DIPLOMATIQUE DEVIENT MINISTRE DES FINANCES SANS JAMAIS AVOIR DISPOSÉ DE CARTE DE PARTI AU DP.”

marquant ainsi le début d'une longue aventure politique.

UNE FEMME À LA TABLE DES DÉCISIONS

Progressivement, Yuriko Backes fait ses classes dans la sphère politique. En 2010, Jean-Claude Juncker, alors Premier ministre, l'engage en tant que conseillère diplomatique. Trois ans plus tard, lorsque Xavier Bettel succède à Jean-Claude Juncker, elle reste à ses côtés et se lance ensuite dans un nouveau défi en devenant représentante de la Commission

européenne au Luxembourg. Cette aventure européenne lui permet d'acquérir de l'expérience et de consolider son réseau, au contact de commissaires européens ou de directeurs généraux. Dans un monde politique où les hommes occupent davantage de postes stratégiques, elle souhaite casser les codes et donner confiance aux femmes qui hésitent encore à se lancer en politique.

CLIMAT ET SOUTIEN AUX ENTREPRISES : DES CHALLENGES DE TAILLE

A bientôt 51 ans, l'ancienne conseillère diplomatique devient donc ministre des Finances sans jamais avoir disposé de carte de parti au DP. Une décision qu'elle dit mûrement réfléchie et prise en concertation avec ses proches. Elle partage les valeurs du parti démocratique et s'apprête à relever plusieurs défis de taille : les enjeux climatiques, la neutralité carbone, la biodiversité, l'économie, le soutien aux entreprises, l'égalité des genres pour ne citer que quelques exemples ! Yuriko Bakes se dit prête à relever le défi. Une fois encore, les dirigeants au pouvoir ont opté pour une personne diplomate plutôt que pour un ou une technicienne. Une validation sans doute du parcours réussi de Pierre Gramegna. ■



JARED ISAACMAN
INSPIRATION4

L'ACTE DE FOI

JEFF BESOS ET RICHARD BRANSON ONT SANS DOUTE APPRÉCIÉ LA PERFORMANCE : INSPIRATION4 A RÉDUIT LEURS INITIATIVES SPATIALES RESPECTIVES AU RANG DE SAUT DE PUCES ULTRA-MÉDIATISÉS. IMAGINÉ PAR LE MILLIARDAIRE JARED ISAACMAN SUITE À UNE VISITE À BAÏKONOUR EN 2008 ET ASSURÉ PAR SPACEX, CE VOL RISQUE DE MARQUER L'HISTOIRE DE L'EXPLORATION À PLUS D'UN TITRE. ANALYSE.





L'ACTE DE FOI

Que feriez-vous si vous étiez invité gratuitement à prendre place dans un vol orbital ? Accepteriez-vous de vous asseoir au sommet d'une fusée remplie de substances explosives en espérant que tout se passe bien jusqu'à l'amerrissage, trois jours plus tard ? Pour l'instant, même Elon Musk n'a pas osé, et c'est Jared Isaacman, un autre milliardaire – créateur des sociétés Shift4 et de Draken International – qui a affrété un vol spécial et invité 3 personnes à prendre place à ses côtés dans Crew Dragon. Les détails ont été soignés, avec notamment l'utilisation du pas de tir mythique PAD39 A d'où Saturn V avait envoyé les astronautes vers la lune. Le casting a démarré avec une publicité diffusée pendant le Superbowl et a permis de réunir une équipe digne d'un boys band, avec quatre personnes très différentes permettant au grand public de s'identifier facilement à au moins l'un deux : le commandant riche, la pilote brillante, l'officier médical super sympa et le spécialiste qui ressemble à mon voisin. Au-delà de la performance médiatique, ce quatuor a marqué l'histoire en inspirant une confiance énorme dans les vols spatiaux : d'une part, le vol était entièrement automatisé ; de l'autre, ses passagers semblent avoir apprécié chaque minute du vol.

LE BUSINESS MODEL DU FUTUR

Pour Elon Musk, ce vol constitue une campagne de publicité sidérale : non seulement il renforce la réputation de SpaceX, une société « capable d'échouer vite » pendant les phases de développement de ses



“DANS UNE MISSION ORBITALE DE PLUSIEURS JOURS, VOUS AVEZ BEAUCOUP DE TEMPS POUR QUE LES CHOSES TOURNENT MAL.”

JARED ISAACMAN



projets pour ensuite afficher des performances inédites dans les vols commerciaux. Mais en plus, Jared lui fournit l'archétype du partenaire du futur. Comme Musk le déclarait dans une interview juste après le retour de la mission « Inspiration4 », sa société recherche des personnes souhaitant participer à des vols vers la lune ou mars. Or ces candidates doivent cumuler « la volonté et les moyens » nécessaires. Le modèle public-privé déjà en place entre SpaceX et la Nasa risque donc de se développer encore, avec des mécènes aventuriers affrétant des missions dans le futur. Aussi surprenant que cela puisse paraître, il est d'ailleurs probable que Jared Isaacman soit capable de mesurer un retour sur investissement dépassant largement le cadre philanthropique initial : son nom et ceux de ses sociétés ont déjà pris énormément de valeur, grâce à la qualité du branding, de la narration et de la communication d'Inspiration4.

PROCHAINE ÉTAPE

Nous assistons à un nouvel âge d'or

de la conquête spatiale. Elon Musk va continuer à égrainer les échéances avec Falcon 9 et Starship. Vous pouvez d'ailleurs suivre l'actualité ou visiter la Starbase de SpaceX sur Youtube en suivant d'excellentes chaînes comme « Everyday Astronaut ». Virgin Galactic et Blue Origin vont poursuivre leurs efforts pour réduire leur retard, en profitant sans doute du fort intérêt manifesté par les investisseurs. Et dans le domaine de la mise sur orbite de satellites – y compris très petits – des start-ups comme Firefly, Rocket Lab ou Blue Canyon ne cessent d'apparaître. Tout le problème dans une société comme la nôtre violemment opposée à la prise de risque tient dans la réaction de l'opinion publique et des régulateurs en cas d'accident. La génération précédente se souvient de l'impact des accidents de Challenger en 1986 et Columbia en 2003. Malgré la spectaculaire fiabilité de SpaceX, dans le domaine de la conquête spatiale, la question n'est pas « Si ? », mais « Quand ? ». ■





UMA VALETI
 UPSIDE FOODS

LA VIANDE SANS SES INCONVÉNIENTS

DE LA FICTION À LA RÉALITÉ, L'AGRICULTURE CELLULAIRE VIENT DE FRANCHIR UN NOUVEAU PAS AVEC L'INAUGURATION PAR UPSIDE FOODS DE SON PREMIER CENTRE DE PRODUCTION PILOTE. FINANCÉE PAR QUELQUES GRANDS NOMS, COMME BILL GATES OU RICHARD BRANSON, LA SOCIÉTÉ CALIFORNIENNE VISE D'ABORD LE MARCHÉ AMÉRICAIN, MAIS NE CACHE PAS SES AMBITIONS PLANÉTAIRES.

DES BOULETTES AUX FRUITS DE MER

Volaille, poisson ou bœuf ? Aucune substance ne semble résister à la nouvelle manière de produire de la viande. Précurseur de la technique, Memphis Meats parvenait à fabriquer des boulettes de viande dès 2016, à partir de cellules animales. Poulet et canard arrivaient à leur tour en 2017. Devenue « Upside Foods », la compagnie continue d'élargir le spectre de ses recherches. Son usine pilote d'Emeryville, également centre d'ingénierie et d'innovation, pourra réaliser n'importe quelle espèce de viande, de volaille et de fruits de mer, directement au départ de cellules. Elles sortiront des chaînes en format haché ou découpé. Des locaux ont été prévus pour l'inspection sanitaire et les contrôles de qualité. L'administration américaine avait établi en 2018 un cadre réglementaire ouvrant la voie à la commercialisation de ces produits.

DES CELLULES, PAS DES MASSACRES D'ANIMAUX

La jeune société considère l'agriculture cellulaire comme l'une des plus grandes inventions disruptives dans l'histoire de l'humanité. Ce que nous mangeons dit beaucoup sur notre nature profonde, et renoncer à cette culture paraît tout simplement inacceptable pour beaucoup d'êtres humains.

“ NOUS ALLONS APPORTER DANS LES ASSIETTES UNE VIANDE PLUS ABORDABLE, PLUS DURABLE... ET PLUS GOÛTEUSE.”

UMA VALETI, CEO ET FONDATEUR D'UPSIDE FOODS



Conserver la même alimentation en éliminant ses inconvénients semble dès lors très séduisant. Deux problèmes majeurs se posent à l'évocation de la filière traditionnelle : le bien-être animal et la protection de l'environnement. Upside Foods affirme justement conduire vers « un monde dans lequel la viande vient de cellules animales et pas de massacres d'animaux ». La planète comptera dix milliards de bouches à nourrir à l'horizon 2050.

COMME DE LA BIÈRE OU DU YAOURT

« Nous allons apporter dans les assiettes une viande plus abordable, plus durable... et plus goûteuse », assure le CEO et fondateur d'Upside Foods, Uma Valeti. Il garantit que par son goût et sa texture, la chair de culture ne comporte pas de différence avec celle d'élevage. « Le processus ressemble à brasser de la bière ou fabriquer du yaourt. La filière traditionnelle met en péril

l'environnement, le bien-être animal et même la santé humaine. Ces problèmes, nous allons pouvoir les résoudre grâce aux partenaires que nous avons réunis autour de nous. Ce groupe nous aidera à accélérer nos progrès rapidement. » Le consommateur n'aura plus longtemps à attendre avant de pouvoir en juger. La qualification du produit et son étiquetage restent un enjeu majeur pour les distributeurs. ■

FRÄNK SCHLECK

LA NUTRITION, L'ÉLÉMENT CENTRAL DE L'HYGIÈNE DE VIE D'UN SPORTIF DE HAUT NIVEAU

ORGANISATEUR DU SCHLECK GRAN FONDO ET D'AUTRES EXPÉRIENCES CYCLISTES, FRÄNK SCHLECK REVIENT SUR L'IMPORTANCE QUE TIENT UNE BONNE NUTRITION DANS LE QUOTIDIEN D'UN SPORTIF DE HAUT NIVEAU ET SUR SES PROJETS APRÈS LE TOUR DE FRANCE.

QUELLE IMPORTANCE TIENT LA NUTRITION DANS LE RÉGIME D'UN SPORTIF DE HAUT NIVEAU ?

Elle est capitale pour un sportif de haut niveau, notamment lors de compétitions comme le tour de France. Un grand apport en calories devient alors nécessaire, tout comme le choix de bons aliments ainsi que de bonnes graisses. Les pâtes sont souvent citées, mais des aliments comme les huiles et les fruits secs ont également toute leur place car ces derniers sont faciles à digérer, mais aussi à manger pendant les compétitions. Hors compétitions, les cyclistes professionnels parcourent 35.000 km à vélo pour leurs entraînements, il est donc important de maintenir cette bonne hygiène de vie tout au long de l'année et de se faire accompagner par un coach en nutrition.

QUELLE EST VOTRE ANECDOTE PRÉFÉRÉE DU TOUR DE FRANCE ET POURQUOI ?

Il y en a beaucoup. Mon meilleur souvenir restera bien sûr d'avoir été sur le podium avec mon frère Andy lors du Tour de France. Le vélo est chez nous une histoire de famille. Mon père déjà avait participé sept fois au Tour de France. Aussi loin que je m'en souviens, le sport et en particulier le vélo ont tenu une place importante dans la vie à la maison. Mon grand frère courait, je me suis lancé dans une carrière cycliste,

puis mon frère Andy s'est lancé à son tour. Nous avons ainsi partagé cette passion pendant presque toute notre carrière, bien qu'Andy se soit arrêté trois ans avant moi à cause d'un problème de genoux. Ces choix nous ont demandé beaucoup de sacrifices, familiaux et de nous-même également. Nous avons véritablement grandi avec le vélo !

QUELS SONT VOS PROJETS PROFESSIONNELS APRÈS LE TOUR DE FRANCE ?

Je reste sportif avant tout et essaie de me concentrer un maximum sur la pratique du cyclisme. En dehors de cette activité, je suis coordinateur de cyclisme national pour la Fédération du Sport Cycliste Luxembourgeois et, à ce titre, je coache et soutiens nos futurs athlètes, notamment dans leur alimentation. À travers la Fédération, je cherche également à promouvoir la pratique du vélo au Luxembourg selon trois axes principaux; tout d'abord, promouvoir la mobilité douce dans un pays comme le Luxembourg qui rencontre de nombreuses difficultés dans sa gestion du trafic. Ensuite, le vélo est une pratique sportive qui peut jouer un rôle préventif important dans le domaine de la santé. Enfin, le Luxembourg a une grande carte à jouer au niveau du cyclo-tourisme pour faire de cette pratique sportive une véritable attraction pour les touristes du monde entier. ■

www.andyaluxembourg.com/Frankschleck


“ JE RESTE SPORTIF AVANT TOUT ET ESSAIE DE ME CONCENTRER UN MAXIMUM SUR LA PRATIQUE DU CYCLISME.”

FRÄNK SCHLECK





SIMON BERGER

TOUCHER BRISER : L'ART DE SYMBOLISER DES ÉMOTIONS

IL A MARQUÉ LES ESPRITS AVEC SON PORTRAIT DE KAMALA HARRIS POUR LE MUSÉE DE L'HISTOIRE DES FEMMES À WASHINGTON ET L'EXPOSITION « WE ARE UNBREAKABLE » À BEYROUTH. SES PORTRAITS SUR VERRE PERCUTENT LES SPECTATEURS PAR LA VIOLENCE ET LA PRÉCISION QUI SE DÉGAGENT DU PROCÉDÉ ARTISTIQUE. RENCONTRE AVEC L'ARTISTE SUISSE SIMON BERGER, DE PASSAGE À LUXEMBOURG À L'OCCASION DE LA LUXEMBOURG ART WEEK.

POUVEZ-VOUS RACONTER VOTRE HISTOIRE EN QUELQUES MOTS ?

J'ai débuté ma carrière en tant que menuisier. Mon travail ne m'a toutefois jamais véritablement apporté de satisfaction. En parallèle j'ai continué à développer ma créativité. Mon activité artistique principale se concentrait alors sur la création de graffitis. J'ai toutefois très vite réalisé que le monde de l'art saturait de production de ce genre. J'ai alors voulu innover, en me lançant dans un domaine qui n'avait encore jamais été exploré. Mon premier portrait sur verre a ainsi vu le jour, en 2016. Je ne pratique aucune autre forme de création artistique depuis.

COMMENT VOTRE TRAVAIL RÉSONNE-T-IL EN CES TEMPS TROUBLÉS ?

Mon travail artistique s'aligne parfaitement avec notre époque. Je dis toujours que je crée la beauté par la destruction. À travers ces visages de verre brisé, je cherche à créer une portée universelle



“ JE CHERCHE À CRÉER UNE PORTÉE UNIVERSELLE À TRAVERS CES VISAGES DE VERRE BRISÉ.”



et à éveiller des émotions qui font prendre tout leur sens à mes œuvres. Ma meilleure récompense reste d'apercevoir une connexion profonde avec mes œuvres dans les yeux d'un spectateur ou d'un collectionneur. J'essaie de créer ce lien à travers mon travail. Mon expérience à Beyrouth, avec le projet #weareunbreakable, représente l'un des moments les plus significatifs de ma vie d'artiste. Plus qu'un simple slogan de campagne, « We Are Unbreakable » exprime

un rappel constant de la résilience libanaise. J'ai taillé les portraits des victimes sur des feuilles de verre recyclées de l'explosion pour exprimer une réalité percutante : le besoin de vérité et de justice de la population.

POUVEZ-VOUS NOUS PARLER DE VOTRE PROJET DE PORTRAIT DE KAMALA HARRIS ?

J'ai été contacté par le musée de l'Histoire des femmes à Washington via mon compte Instagram. La

réalisation d'un portrait de verre de Kamala Harris symbolisait la manière dont elle « cassait les codes ». En étant la première femme Vice-présidente de l'histoire des États-Unis, elle a brisé le plafond de verre qui restreignait l'accès des femmes à la profession. La création de cette œuvre a nécessité plusieurs heures, dans mon atelier en Suisse. Elle a ensuite été expédiée aux États-Unis et s'est vue exposée pendant trois jours au centre commercial national de Washington. ■



7^E ÉDITION DE LA LUXEMBOURG ART WEEK : L'ÂGE DE RAISON

DU 12 AU 14 NOVEMBRE, LA LUXEMBOURG ART WEEK S'EST TENUE POUR LA PREMIÈRE FOIS SUR LE PARVIS DES GLACIS, AVEC LA PARTICIPATION RECORD DE 80 GALERIES. L'EXPOSITION ÉTAIT ÉGALEMENT RETRANSMISE EN LIGNE AVEC AW3D ET A AINSI BÉNÉFICIÉ D'UN VASTE RELAIS À L'INTERNATIONAL. SON OFFRE EN ART MODERNE ET CONTEMPORAIN A RENCONTRÉ UN GRAND SUCCÈS AVEC QUELQUE 15 000 VISITEURS, UNE FRÉQUENTATION ÉQUIVALENTE À CELLE DE 2019. SON PROGRAMME VARIÉ COMPORTAIT NOTAMMENT PREVIEWS, VERNISSAGES, CONFÉRENCES, PROGRAMME VIP OU ENCORE DINER DES COLLECTIONNEURS. LES GALERIES PARTICIPANTES ONT ENREGISTRÉ UN BON TAUX DE VENTE. C'EST DONC UN PARI GAGNÉ POUR LA FOIRE QUI AVAIT FAIT LE CHOIX AUDACIEUX D'UN CHANGEMENT DE LIEU, DE TAILLE D'ÉVÉNEMENT ET DE TARIF PROPOSÉ AU COURS DE LA MÊME ÉDITION.





MICROFINANCE AWARDS 2021

FOCUS SUR LA FINANCE INCLUSIVE ET LA SANTÉ

LANCÉ ET ORGANISÉ AU LUXEMBOURG DEPUIS 2005, LE PRIX EUROPÉEN DE LA MICROFINANCE RÉCOMPENSE LES INITIATIVES INNOVANTES DE FINANCE INCLUSIVE ET POURSUIT DEUX OBJECTIFS : RÉCOMPENSER L'EXCELLENCE ET RÉPERTORIER ET DIFFUSER LES PRATIQUES LES PLUS ADAPTÉES AFIN QU'ELLES PUISSENT ÊTRE APPLIQUÉES PAR D'AUTRES. CETTE ANNÉE, C'EST L'INSTITUTION DE MICROFINANCE FONKOZE QUI L'A DÉCROCHÉ.

Cette année, le Prix européen de la microfinance s'est concentré sur des projets favorisant l'accès des populations vulnérables à des soins de santé de qualité à un prix abordable. Fonkoze a, dans ce cadre, remporté le prix de 100 000 € décerné par la Direction de la coopération au développement et des affaires humanitaires du ministère luxembourgeois des Affaires étrangères et européennes. L'institution de microfinance haïtienne Fonkoze aborde ces défis en Haïti à travers Boutik Santé, une initiative réalisant des dépistages de santé de base, animant des séances d'éducation à la santé et proposant des produits de santé et d'hygiène.

Franz Fayot, ministre de la Coopération et de l'Action humanitaire du Grand-Duché de

**“ FAVORISER L'ACCÈS
DES POPULATIONS VULNÉRABLES
À DES SOINS DE SANTÉ DE QUALITÉ
À UN PRIX ABORDABLE.”**

Luxembourg, et membre du Haut Jury, a déclaré à cette occasion : *« Si les assureurs traditionnels sont réticents à étendre la couverture santé aux personnes dans le besoin, nous avons besoin de projets promouvant des solutions innovantes pour améliorer l'accès aux services de santé. Les personnes financièrement exclues n'ont pas seulement besoin d'un meilleur accès aux soins de santé, mais aussi de la capacité de les payer ! ».* ■





EXPO DUBAÏ



LES PASSAGERS POUR LE FUTUR ONT RENDEZ-VOUS À DUBAÏ. RETARDÉE D'UN AN POUR CAUSE DE COVID, L'EXPOSITION UNIVERSELLE 2020 BRILLE ET PALPITE DANS LA CAPITALE ÉCONOMIQUE DES ÉMIRATS ARABES UNIS. TRADITIONNELLE VITRINE DES NATIONS HÔTES, LE RASSEMBLEMENT INTERNATIONAL AMPLIFIE CETTE FOIS LE CARACTÈRE AVANT-GARDISTE D'UNE MÉTROPOLE AYANT MIS LES NOUVELLES TECHNOLOGIES À SON AGENDA DEPUIS DES ANNÉES.

PEU DE PÉTROLE, MAIS DES IDÉES D'AVENIR

Dubaï ne peut pas compter sur des réserves de pétrole et de gaz aussi avantageuses que sa voisine Abou Dhabi. Elle mise donc résolument sur le futur, en développant le tourisme haut de gamme, en instaurant des ports francs et en investissant dans les nouvelles technologies. L'accueil d'une Exposition universelle s'inscrivait donc directement dans la ligne d'un État ayant édifié la plus haute tour de

la planète, le Burj Khalifa, et dont les îles artificielles en forme de palmiers n'attirent pas moins l'attention. Entre mer et désert, sur fond de crises sanitaire et climatique, Dubaï l'aride reçoit le monde entier jusqu'au 31 mars, sur le thème « Connecter les esprits, créer l'avenir ». Trois sous-thèmes illustrent le slogan : durabilité, mobilité et opportunités. 192 participants se sont donné rendez-vous sur le site : des pays, des organisations, des partenaires.

“ LA RECETTE UTILISÉE DANS L'ÉMIRAT RESPECTE LE TRIPTYQUE FONDATEUR DE CES EXPOSITIONS DEPUIS LONDRES 1851 : ARCHITECTURE, CULTURE ET TECHNOLOGIE. ”



LE MONDE CONDENSÉ SUR 438 HECTARES

La recette utilisée dans l'émirat respecte le triptyque fondateur de ces expositions depuis Londres 1851 : architecture, culture et technologie. Après Milan (Italie) et avant Osaka (Japon), le site de 438 hectares projette d'accueillir 25 millions de visiteurs. Chaque contrée tient à montrer son savoir-faire, et à valoriser ses traditions et sa gastronomie. Tous savent que la prime à l'originalité paie. Ainsi, le pavillon des Pays-Bas abrite une ferme verticale avec des plantes comestibles et des douches de pluie à énergie solaire. L'italien héberge une réplique imprimée en trois dimensions de la statue du David de Michel-Ange. Eau et ambiance tropicale marquent les réalisations du Brésil et de Singapour. Le pavillon du Royaume-Uni, sommet de futurisme habillé de mots, souligne l'importance de l'intelligence artificielle et du secteur spatial du Royaume-Uni, sur un concept de

Stephen Hawking. Les Américains la jouent « liberté unissant le monde », avec une passerelle illustrant comment ce concept inaliénable crée des opportunités pour tous.

VISITE DÉCOMPLEXÉE

Pour une petite folie, les agences de voyages offrent des forfaits pour toutes les bourses permettant de s'envoler pour s'immerger dans la péninsule arabe en chair et en os. Mais on peut également se donner bonne conscience environnementale en profitant de la fête sans quitter son écran d'ordinateur. Sur le site internet « expo2020dubai », tous les pavillons se visitent en virtuel. Concerts, podcasts, conférences : de quoi passer des heures dans l'esprit de l'expo, grâce à des réalisations soignées. Une heure avec Alicia Keys ? Un clic suffit. Car la première prouesse de la manifestation consiste à s'inscrire parfaitement, selon le vœu de ses concepteurs, « dans le monde hautement interconnecté d'aujourd'hui ». ■

E-CONFÉRENCE ANNUELLE DE L'ATEL

www.atel.lu



DIGITAL EVENT



CONFÉRENCE PHYSIQUE

La conférence annuelle de l'ATEL a eu lieu le 30 septembre. L'événement a été organisé sous la forme d'une conférence « en parallèle » : d'une part un événement physique à l'auditorium d'ING et de l'autre, des contenus préenregistrés pour les personnes à domicile ou à l'étranger. La vidéo de la conférence a été visionnée près de 24 000 fois. L'événement a été parrainé par EY, BNP Paribas, BearingPoint, Bottomline, ING et JP Morgan.





AMAURY BOUHOURS
LE MEURICE

L'ÉLÉMENT PERTURBATEUR

DEPUIS SES DÉBUTS À MONACO AUPRÈS D'ALAIN DUCASSE, AMAURY BOUHOURS A PATIEMMENT ÉVOLUÉ DANS LA CONSTELLATION DE SON MENTOR AVANT DE PRENDRE LES COMMANDES DES CUISINES DU MEURICE ET DE SES DEUX MACARONS MICHELIN. INTERVIEW.

LES LÉGUMES DANS LE SANG

Amaury Bouhours a passé beaucoup de temps pendant son enfance chez sa grand-mère. Maraichère, elle lui a transmis le goût de la simplicité et de l'authenticité, notamment au travers de recettes simples comme la blanquette de poisson qui le fait frissonner encore aujourd'hui. C'est donc naturellement que sa cuisine raconte l'histoire de produits rares fournis par des éleveurs et producteurs qu'il recherche dans toute la France. Il a par exemple récemment découvert du gingembre d'Alsace. Amaury accorde beaucoup d'importance au sourcing et aux procédés de fabrication qu'il aime prendre le temps de voir et de comprendre. Cette démarche très engagée, le pousse à aller au-delà

de la cuisine du terroir en allant jusqu'à fabriquer sa propre sauce soja avec des produits locaux. Ainsi, il peut aujourd'hui revendiquer une cuisine à 95 % française, simple et réconfortante.

ELOGE DE LA FIDÉLITÉ

Le Chef a débuté sa carrière au Louis XV à Monte Carlo aux côtés d'Alain Ducasse qu'il n'a plus quitté depuis. Il a ensuite évolué dans un autre restaurant du groupe – L'Hôtel Plaza Athénée – au contact de trois chefs successifs avant de prendre les commandes du Meurice. « *Ma génération est très impatiente, mais le fait de pouvoir apprendre pendant quatorze ans au contact de chefs très expérimentés permet de cultiver le*



talent nécessaire pour évoluer dans un deux étoiles Michelin » déclare cet hyperactif de nature. Aujourd'hui, la relation entre les deux chefs reste inchangée : Amaury garde les codes et l'ADN du groupe tout en y greffant sa personnalité, très « brute », un peu provocatrice. Il n'hésite pas à servir par exemple des pattes de poulets en amuse-bouche. Il aime la franchise dans l'assiette, et n'hésite pas à choquer pour atteindre son but : créer de l'émotion.

LA VIE DE PALACE

Aujourd'hui, Amaury Bouhours gère les deux restaurants du Meurice. Le restaurant gastronomique, le Meurice Alain Ducasse ouvert le soir uniquement, dont la salle inspirée



① La table du chef près de la cuisine.

du Salon de la Paix au château de Versailles et revisitée par Philippe Starck rappelle l'histoire riche de cet Hôtel ouvert en 1835 et qui a vu séjourner la Reine Victoria – il a longtemps été appelé l'Hôtel des Rois – et de nombreuses

personnalités dont Salvador Dalí, un habitué. Dans cette salle imposante longeant la rue de Rivoli et les jardins du Louvre il propose un menu facile à comprendre où figurent notamment la Daurade de Noirmoutier à peine cuite/carotte d'Allonnes/tagète/



“ J'AIME
L'HONNÉTÉTÉ, LA FRANCHISE
DANS L'ASSIETTE.”

AMAURY BOUHOURS

yahourt fumé ou l'agneau Lacaune rôti/orveau/navet/algue de Croisic. Pour les desserts, Cédric Grolet, l'artiste en résidence officielle. Et pour ceux qui souhaitent une expérience plus « spéciale », la table du chef permet à 8 convives de se retrouver au sous-sol dans une salle privative avec vue directe sur les cuisines. Le second restaurant – Le Restaurant le Dalí – permet d'inscrire une visite gourmande au Meurice à n'importe quel moment de la journée pour un petit-déjeuner, un lunch, une pause « Tea time » ou un dîner. Basée sur les mêmes Dogmes – 95 % de produits locaux – ses prix luxembourgeois en font une passerelle entre le grand public et un Palace dont la stature pourrait intimider au premier abord. ■

GUIDE

MEILLEURES ADRESSES DU LUXEMBOURG



⊕ Um Plateau



⊕ La Rameaudière



⊕ Le Sud



⊕ Mudam

© Photos : 360Crossmedia / Remi Villegg - Mudam Luxembourg DR

RESTAURANTS

HAUT DE GAMME

Ma langue sourit www.mls.lu
Le Bistrone www.bistrone.lu
Mosconi www.mosconi.lu
Clairefontaine www.restaurantclairefontaine.lu
La Distillerie www.bourglinster.lu
Léa Linster www.lealinstler.lu

CASUAL

Um Plateau www.umplateau.lu
La Mirabelle www.espaces-saveurs.lu
La Rameaudière www.larameaudiere.lu
Restaurant Le Sud www.le-sud.lu
Brasserie Mansfeld www.mansfeld.lu
Brasserie Guillaume www.brasserieguillaume.lu
House 17 www.house17.com

Ikki www.ikki.lu
Tempo www.tempobaroumanger.lu
Strogoff www.strogoff-luxembourg.com
De Jangeli www.dejangeli.lu
Le grand café www.grandcafe-redbeef.lu

SPÉCIALITÉS

Burger Le Booster's www.booster.lu
Indian Maharaja Tel.: (+352) 24 17 45
Sushi Yamayu Santatsu Tel.: (+352) 46 12 49
Sushi Kamakura www.kamakura.lu
Italien Dal Notaro www.notaro.lu
Italien Luci www.lucirestaurant.lu
Luxembourgeois Um dierfgen www.umdierfgen.lu

BOIRE UN VERRE

Paname www.paname.lu
Urban www.urban.lu

Tube <https://www.facebook.com/tubebarlux>
Pyg <https://m.facebook.com/thepyglux>
Rotondes www.rotondes.lu
Bazaar www.bazaar.lu
Bouneweger Stuff www.bounewegerstuff.lu

LOISIRS

CHÂTEAUX

Beaufort 24 Rue du Château, L-6310 Beaufort
Bourglinster 8 rue du Château, L-6162 Bourglinster
Clervaux Am Schloss, L-9774 Urspelt
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
Hôtel Graace www.gracehotel.com

www.luxembourgofficial.com





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

STRAIGHT FROM THE SOURCE

ANDY A LUXEMBOURG

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



Décembre 2021

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

www.andyaluxembourg.com



GET THINGS DONE

FUN, FAST, FAIR PRICES

360Group combine une agence de communication spécialisée dans les « Design Sprints », un centre de formation innovant et un département technologique qui a notamment développé la www.360Box.fr

www.the-360group.com

IQEQ

Know how Know you

Global Personal scale touch



An investor services group that brings together that rare combination of global expertise with a deep understanding of the needs of our clients.

Our expertise

- Fund services
- Private Wealth services
- Corporate services

Find out more at

www.iqeq.com/location/luxembourg



www.iqeq.com

IQ EQ (Luxembourg) S.A. is licensed and regulated by the Luxembourg Commission de Surveillance du Secteur Financier. It has the authorised statuses for registrar agent, corporate domiciliation agent, authorised family office activity, providing company incorporation and management services, and administrative agent of the financial sector. For more information on IQ-EQ Group, including details of principal operating subsidiaries, please visit www.iqeq.com/legal-and-compliance