

ANDY

A LUXEMBOURG

By LUXEMBOURG  OFFICIAL

JEAN-BAPTISTE GRAFTIEAUX
(COINBASE) :

**LE LUXEMBOURG
À L'HEURE
DES CRYPTOS**

**UNE VISION
POUR LUXEMBOURG**

JOHAN VAN DEN BERG
(ANCORIUS) :

**GRANDIR SANS
SE RENIER**

RICHARD FORSON
(CARGOLUX) :

**CAP SUR LA
DIVERSIFICATION**

JOSÉ LÓPEZ (KUTS&CO) :

**DÉVELOPPER
UN PATRIMOINE**



#39

12 euros





#VALEURS PARTAGÉES

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

MERCI !

TÉLÉCHARGER LE
MEDIKIT



VISITER NOTRE
STUDIO
4, rue de l'Eau
Luxembourg



SOMMAIRE



© 360Crossmedia/ Claude Piscitelli/DR

ÉDITO

Chères Lectrices, Chers Lecteurs,

Ce numéro met à l'honneur celles et ceux qui tracent une voie ambitieuse pour le Luxembourg. Dans un monde en mutation, notre pays a l'opportunité et la responsabilité de faire entendre une vision forte, ancrée dans l'innovation, la stabilité et l'ouverture.

À travers ces pages, découvrez les idées, les engagements et les personnalités qui dessinent le Luxembourg de demain.

Bonne lecture,

L'équipe ANDY



© 360Crossmedia

SUCCESS STORY

6. S.A.R. le Grand-Duc Guillaume :
Le dialogue comme devoir royal

MANAGEMENT

10. Jérôme Bloch (360Crossmedia) :
Les tendances de la communication
en 2026

POLITICS

12. Gilles Roth, Ministre des Finances :
Une confiance prudente dans l'avenir
16. Mario Draghi (Commission
européenne) : Un plan d'action
pour relancer la compétitivité

ASSOCIATIONS

18. Laurent de la Vaissière (Derisk
Advisory) et Sylvain Aubry (ALCO) :
Intégrer DORA au quotidien
20. Luc Neuberg (ALRiM) : Impulser
le changement dans la gestion
des risques

BUSINESS

22. Jean-Baptiste Graftieux (Coinbase
Luxembourg) : Le Luxembourg à l'heure
des cryptos
24. Richard Forson (Cargolux) : Cap sur
la diversification

26. Andre Reitenbach (Gcore) : L'IA, moteur
des infrastructures de demain
28. Bastien Collette (Palana) et Roi Lavi
(Sqope Intelligence) : KYA, la nouvelle
frontière de la conformité
30. Kimberley Pagès-Greslon
(BearingPoint): Quand la conformité
devient un moteur stratégique
32. Johan Bierebeeck
(GraydonCreditsafe) : La puissance
de la donnée structurée dans la gestion
du risque
34. Olivier Maréchal (We Put You in Touch) :
Révéler le potentiel des consultants
indépendants
36. Johan van den Berg (Ancorius) : Grandir
sans se renier avec une identité
affirmée
38. Michael Riedl (Team Internet Group) :
Domaines, confiance et transformation
40. Charles Dequaire et Monica Ramos
da Fonseca (Value & Risk
Luxembourg) : Vers une culture
de la valorisation indépendante
au Luxembourg
42. Daniil Kirikov (Easybiz) : Le secteur
fiduciaire se réinvente
44. Kimberley Marais et Christian
Ostbringhaus (Beonti) : Curateurs
de Valeur

46. George Ralph (RFA) : Résilience
par l'IA et le cloud
48. Geert Kruizinga, Oliver Wolf
et Nicolas Charbonnet (Bolder Group) :
Des exigences croissantes,
des solutions intelligentes
50. Wim Ritz (Stellan Partners) : Déployer
à grande échelle dans un marché
fragmenté
52. Giulia Pescatore & Thomas Campione
(Deloitte Luxembourg) : Gérer la
transition vers les actifs digitaux
54. Marina Lukoyanova (mebs) : Garder
le cap face aux nouvelles
réglementations au Luxembourg
56. José Lopez (KUTS & CO) : Développer
un patrimoine par la gouvernance
et l'excellence
58. Guillaume Brousse & Muhammad Aamir
Kalim (Forvis Mazars) : Le Luxembourg
un tremplin pour la croissance
60. Angela Nickel (COMO Digital Life) :
La finance intégrée impose la
technologie comme compétence clé
62. Francis Parisi, Pascal Dufour,
Mark Stockley et John Parkhouse
(Carne Luxembourg) : L'évolution
du modèle ManCo
64. Jean-Pierre Verlaine (Engelwood) :
Grandir avec intention

66. Jérôme Bernard (KPMG), Romain Labé
(IML) : Le Data Act et un marché
numérique plus équitable
68. Loïc Didelot (Mixvoip) : Comment
rivaliser dans un marché dominé
par l'État
70. Paul Adams (Andersen Consulting) :
La nouvelle place prépondérante
des actifs immatériels
72. Kateryna Moroz (Blindspot) :
Une histoire Ukrainienne d'amour
et de guerre

LUXEMBOURG OFFICIAL TOP 150

78. Méthodologie
79. Sources
80. Résultats

LIFESTYLE

112. Eric Ripert (Le Bernardin) : La perfection
humble
114. Stand** : L'âme culinaire de Budapest

EVENTS

116. 25^e anniversaire 360Crossmedia
118. ATEL Tech Day 2025
120. Luxembourg Official TOP 150 4^e édition
124. Inauguration de GRIDX

126. Gault&Millau Luxembourg 2026

GUIDE

128. Meilleures adresses du Luxembourg

ANDY A LUXEMBOURG N°39

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

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

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

Direction artistique : Franck Widling

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

Tirage : 5000 ex.

Périodicité : trimestrielle

Photo couverture : © 360Crossmedia

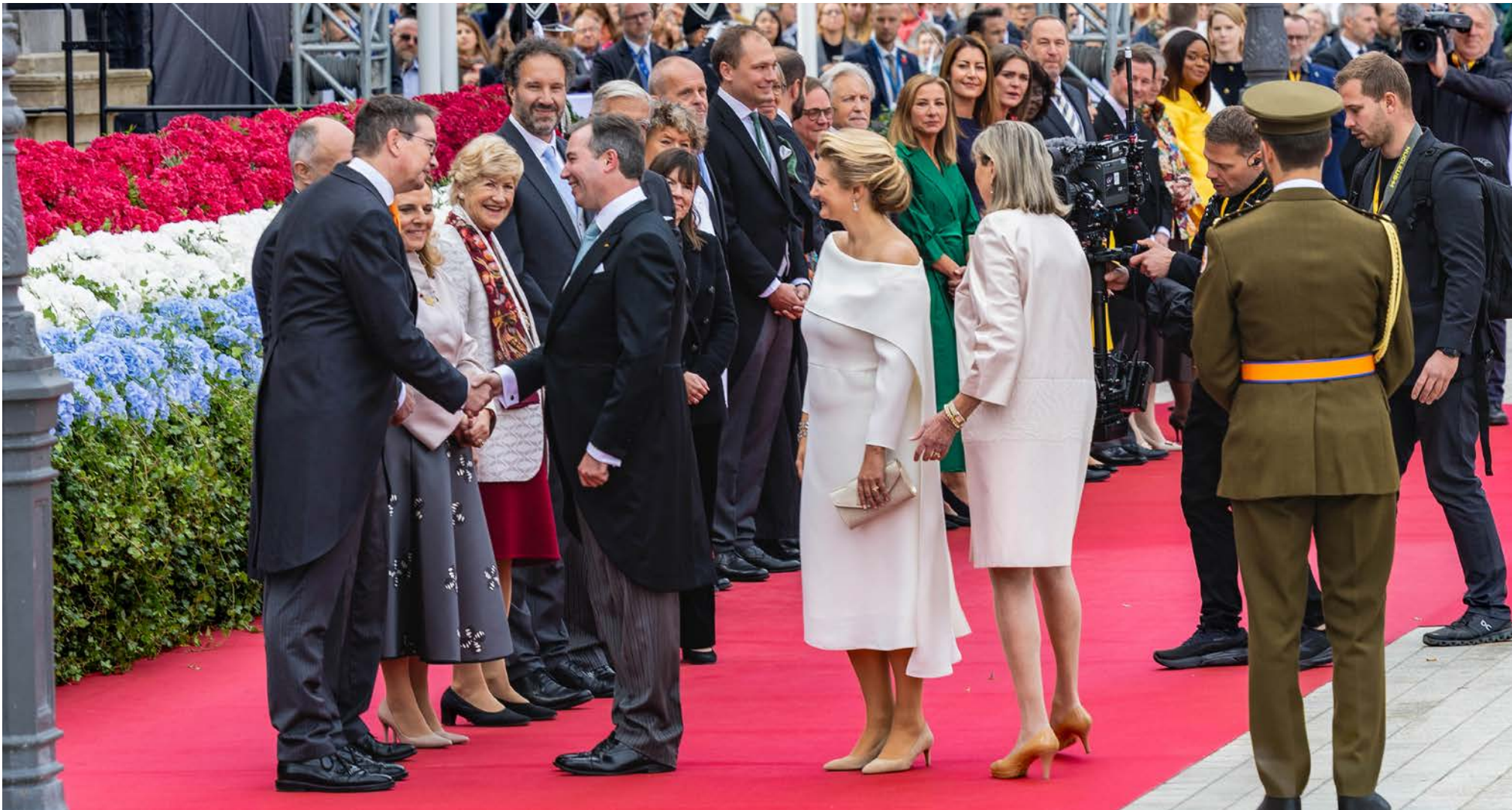




S.A.R. LE GRAND-DUC GUILLAUME

LE DIALOGUE COMME DEVOIR ROYAL

DANS SA PREMIÈRE ALLOCUTION EN TANT QUE CHEF DE L'ÉTAT, LE GRAND-DUC GUILLAUME A PRÉSENTÉ UNE VISION FONDÉE SUR LA CONTINUITÉ ET L'ADAPTATION, S'ENGAGEANT À PRÉSERVER LA COHÉSION NATIONALE FACE À L'ÉVOLUTION DES CONDITIONS MONDIALES.



“JE SOUHAITE ÊTRE
LE GRAND-DUC QUI BÂTIT
DES PONTS ENTRE
LES GÉNÉRATIONS, ENTRE
TRADITION ET INNOVATION.”

coopération renforcée au sein de cette population diverse, aspirant à bâtir une société où les gens vivent ensemble — et non simplement côte à côte.

INCARNER LA CONTINUITÉ ET L'UNITÉ NATIONALE

Le Grand-Duc Guillaume a prononcé son discours dans la Chambre des députés, en présence des représentants du gouvernement et de dignitaires internationaux, lors de la cérémonie officielle marquant son accession au trône. Il s'est engagé à servir tous les citoyens de manière équitable, guidé par la loyauté et l'intégrité, tout en rendant hommage à l'héritage de ses prédécesseurs. En saluant ses parents, le Grand-Duc Henri et la Grande-Duchesse Maria Teresa, ainsi que son grand-père, le Grand-Duc Jean, il a souligné le rôle durable de la monarchie comme symbole d'unité et de stabilité institutionnelle. Il a conclu en encourageant la participation citoyenne, notamment chez les jeunes, insistant sur l'importance du bénévolat et de l'engagement actif dans la vie sociale. Selon lui, ces engagements sont essentiels pour renforcer les liens communautaires et construire une société résiliente et inclusive. ■

et de défense des principes démocratiques inscrits dans la Constitution. Le Luxembourg, a-t-il rappelé, a toujours fait preuve de résilience et de capacité d'adaptation, transformant les défis mondiaux en opportunités. Il a mis en avant le succès du pays en tant que centre de la finance et de l'innovation, grâce à des investissements stratégiques et à une stabilité sociale solide. Sur le plan national, il a exprimé sa gratitude envers la population multiculturelle et multinationale du pays, y compris les résidents de longue date et les travailleurs frontaliers, les reconnaissant comme des acteurs essentiels du développement économique et culturel du Luxembourg. Le Grand-Duc Guillaume a appelé à une intégration plus profonde et à une



RELIER LES GÉNÉRATIONS ET PROMOUVOIR L'INNOVATION

Le Grand-Duc Guillaume a exprimé sa volonté de « bâtir des ponts entre les générations, entre tradition et innovation ». À travers cette métaphore, il a souligné la nécessité d'ancrer la monarchie dans la continuité historique tout en la tournant vers l'avenir. Il a évoqué les valeurs partagées, la créativité et la solidarité comme ressources essentielles pour relever les défis actuels et futurs. Soulignant que la légitimité ne repose plus uniquement sur la fonction, mais sur l'adhésion collective, il a décrit son rôle comme fondé sur l'ouverture, le dialogue



et l'écoute. Cette déclaration visait à positionner délibérément la monarchie comme une institution dynamique, reflet d'une société multiculturelle et d'un paysage technologique en mutation. Il s'est également engagé à renforcer la cohésion sociale en favorisant la compréhension mutuelle et le lien entre les communautés, les générations et les institutions.

RÉPONDRE AUX PRESSIONS MONDIALES ET NATIONALES

Le discours du Grand-Duc a abordé un large éventail de préoccupations mondiales, notamment l'instabilité géopolitique, la désinformation, le changement climatique, la pauvreté et les conflits armés. Il a réaffirmé son devoir de neutralité politique

JÉRÔME BLOCH
360CROSSMEDIA

LES TENDANCES DE LA COMMUNICATION EN 2026

JÉRÔME BLOCH, CEO DE 360CROSSMEDIA, DÉCRIT LES GRANDES FORCES QUI REDÉFINISSENT LA COMMUNICATION EN 2026, AVEC UNE IA QUI TRANSFORME RADICALEMENT LES STRATÉGIES DE MARQUE ET LES HABITUDES DE CONSOMMATION DE CONTENU. INTERVIEW.

“L’IA EST BIEN PLUS EFFICACE POUR CEUX QUI POSSÈDENT UN GRAND VOLUME DE DONNÉES.”

JÉRÔME BLOCH, CEO, 360CROSSMEDIA

COMMENT L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE REDÉFINIT-ELLE LA CRÉATION ET LA DIFFUSION DE CONTENU ?

L'IA ne se contente plus d'écrire des e-mails. Elle bouleverse toute l'industrie de la communication. Le premier changement majeur concerne la génération de contenu. Deux approches sont possibles avec l'IA : avec ou sans données. Sans données, n'importe qui peut produire un contenu solide à partir de rien, mais l'IA peut parfois « halluciner ». Je déconseille donc toute publication sans validation humaine.

Le vrai potentiel se révèle avec les données. Chez 360Crossmedia, nous avons réalisé plus de 15 000 interviews en vingt-cinq ans. En les intégrant à l'IA, on obtient toute une gamme de résultats : des retranscriptions complètes, des articles optimisés de 500 mots, jusqu'à des formats très courts, comme des posts LinkedIn ou des Shorts YouTube. Ces extraits courts suscitent bien plus d'engagement que les formats longs.

La traduction vidéo est désormais fluide, synchronisation labiale comprise.

Le deuxième changement, c'est l'IA agentique. Beaucoup souhaitent publier régulièrement sur LinkedIn ou mettre à jour leur site web, mais

manquent de temps. L'IA agentique joue le rôle d'assistant, en publiant de manière cohérente sur LinkedIn, Instagram et les sites web. Chez 360Crossmedia, ces deux usages – génération de contenu premium et diffusion automatisée – concentrent nos principaux investissements. Ils offrent une efficacité inégalée, surtout pour ceux qui possèdent leurs propres données.

QU'EST-CE QUE CELA CHANGE POUR LES STRATÉGIES DE COMMUNICATION DES MARQUES ?

L'IA transforme chaque maillon de la chaîne de valeur de la communication. Cela commence par l'intelligence marché en temps réel. Les anciens outils de crawl sont devenus obsolètes. Désormais, on peut confier à des agents numériques la surveillance des activités en ligne, avec des alertes quasi instantanées. Ensuite vient la stratégie. Tout le monde peut utiliser des outils comme ChatGPT et obtenir des conseils stratégiques solides, sans devoir dépenser une fortune en consultants. Par exemple, j'ai demandé à ChatGPT une stratégie pour une petite entreprise luxembourgeoise visant des clients locaux et internationaux. En quelques secondes, j'ai reçu

une stratégie cohérente et exploitable. Un tel niveau d'accès était autrefois réservé à quelques-uns. Aujourd'hui, toute personne posant les bonnes questions obtient des réponses de qualité. L'IA peut aussi suggérer des sujets pertinents, générer des brouillons et fournir des indicateurs de performance réguliers. La communication n'est plus tirée par la publicité, mais par le contenu. Et cette machine à contenu, depuis l'analyse de marché jusqu'à l'analyse post-diffusion, peut désormais fonctionner en temps réel. C'est un

écosystème entièrement piloté par la donnée, qui transforme profondément la relation entre les marques et leur audience.

QUELS FORMATS CAPTENT LE MIEUX L'ATTENTION EN 2026 ?

Le contenu court s'impose clairement. Des plateformes comme TikTok ou Tinder modèlent les habitudes de consommation, et l'attention se réduit à quelques secondes.

Ma meilleure interview de l'année dernière a duré une heure, avec Robert Goebbels (ancien ministre

“LA PERTINENCE DOIT TOUJOURS PASSER AVANT LA PRÉSENCE.”

JÉRÔME BLOCH, CEO, 360CROSSMEDIA

de l'Économie du Luxembourg). Elle était passionnante, mais n'a pas généré beaucoup de vues. En extrayant quelques citations, le trafic a été multiplié par cinq. La culture du swipe impose des formats rapides et digests. Mais cela ne signifie pas la fin du format long. Bien au contraire, le contenu long premium représente une opportunité majeure. Je compare cela aux montres : quand les montres à quartz sont devenues la norme en 1969, les montres mécaniques sont devenues des objets de luxe. De la même manière, quand tout le monde produit des vidéos courtes, une vidéo de trente minutes soigneusement construite prend une valeur unique. Le contenu long de qualité, en revanche, est difficile. Il faut des intervenants captivants – de véritables rock stars – et une préparation rigoureuse. Pensez aux interviews de trois heures de Lex Fridman ou aux reportages approfondis d'Hugo Décrypte. Chez 360Crossmedia, nous croyons aux deux formats. Les formats courts génèrent du trafic, mais la vraie valeur de marque se construit avec du contenu long de niveau journalistique. Bien réalisé, ce mélange est une formule gagnante. La pertinence doit toujours passer avant la présence. ■

www.andyaluxembourg.com/jeromebloch39
www.360crossmedia.com



© 360Crossmedia/CN



GILLES ROTH
MINISTRE DES FINANCES

UNE CONFIANCE PRUDENTE DANS L'AVENIR

AU LUXEMBOURG, 80 % DES RECETTES DE L'IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS PROVIENNENT DU SECTEUR FINANCIER. À CE JOUR, AUCUNE STRATÉGIE CLAIRE DE DIVERSIFICATION ÉCONOMIQUE N'A VÉRITABLEMENT ÉMERGÉ. DANS CE CONTEXTE, LA CAPACITÉ DU MINISTRE DES FINANCES À PRENDRE DES MESURES DÉCISIVES SERA DÉTERMINANTE POUR L'AVENIR. INTERVIEW.

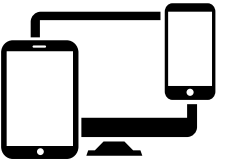


NEMENT DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG

LE GOUVERN

LURG

LE



COMMENÇONS PAR LE BUDGET : DANS UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE DIFFICILE, COMMENT INTÉGRER L'AUGMENTATION DES DÉPENSES MILITAIRES (+400 MILLIONS POUR ATTEINDRE 2 % DU RNB), AINSI QUE LES DÉPENSES SOCIALES ET D'INVESTISSEMENT, SANS BASCULER DANS LE ROUGE ?

Nous vivons une époque instable. La guerre persiste sur le continent européen, les tensions entre grandes puissances se poursuivent et les différends commerciaux créent de l'incertitude. Le budget 2026 s'inscrit dans cette réalité géopolitique et géoéconomique. Les priorités du budget 2026 demeurent axées sur la croissance économique, la cohésion sociale, le logement, la lutte contre la pauvreté et l'investissement dans notre avenir. Aucune réduction des dépenses sociales. La cohésion sociale est essentielle à la stabilité du Luxembourg. C'est ce que nous entendons par « croître ensemble ». Bien entendu, les dépenses de défense exercent une pression supplémentaire sur le budget, mais le Luxembourg, en tant que partenaire fiable, honore ses engagements internationaux. Nous utiliserons également des moyens nouveaux et innovants pour financer les dépenses de défense : l'émission d'un retail defence bond – nous sommes pionniers en la matière – et des sources de financement alternatives, notamment via un nouveau fonds mis en place par la SNCI. Une attention particulière sera portée aux effets positifs pour notre économie. Je reste prudemment optimiste pour l'avenir. Nous disposons de finances publiques saines. Le triple A du Luxembourg a récemment été confirmé par les principales agences de notation.

QUELS SONT LES RÉSULTATS ATTENDUS DU NOUVEAU RÉGIME DE « CARRIED INTEREST » ?

Le régime du carried interest est un projet visant à renforcer la compétitivité du Luxembourg en tant que centre financier, en particulier dans le domaine des fonds d'investissement et des actifs privés. Le secteur réclamait cette mesure depuis longtemps. En juillet, j'ai

“ LA COHÉSION SOCIALE EST ESSENTIELLE À LA STABILITÉ DU LUXEMBOURG.”

GILLES ROTH

présenté le projet de loi, qui devrait entrer en vigueur en janvier 2026. Il prévoit un traitement fiscal clair et prévisible pour les rémunérations basées sur la performance et renforce la sécurité juridique pour les employeurs comme pour les employés. Notre objectif est simple : continuer à monter dans la chaîne de valeur des services financiers et rendre le Luxembourg plus attractif pour les professionnels hautement qualifiés percevant une partie de leur rémunération sous forme de carried interest. La concurrence internationale pour ces talents est intense. Si nous voulons que les fonds, le capital-investissement, le capital-risque ou les gestionnaires d'infrastructures continuent d'établir leurs équipes ici, nous avons besoin d'un cadre compétitif au niveau international. Le régime du carried interest s'inscrit dans un ensemble plus large. Nous prenons également des mesures en faveur des expatriés, des business angels et des start-ups. Nous incitons à la numérisation et à l'utilisation de la blockchain. La transformation numérique est cruciale pour maintenir le Luxembourg à l'avant-garde en tant que place financière de premier plan.

JE SUIS D'ACCORD, MAIS ALORS QU'UN CARRIED INTEREST CIBLE LES FONDS DE CAPITAL-RISQUE, LES START-UP ONT BESOIN DE STOCK-OPTIONS. EXEMPLE : LES EMPLOYÉS D'ENTREPRISES ACTIVES DANS L'IA, COMME GCORE OU EMMA, REÇOIVENT DES OFFRES SALARIALES DE STYLE AMÉRICAIN ATTEIGNANT JUSQU'À 1 MILLION D'EUROS. COMMENT LES ENCOURAGER À RESTER AU LUXEMBOURG SANS STOCK-OPTIONS ?

Je suis en contact permanent avec les acteurs du marché et je les écoute attentivement. Ce sont

précisément ces voies particulières qui caractérisent le Luxembourg. Je comprends que les entreprises luxembourgeoises évoluent sur une scène mondiale. Les talents comparent les offres salariales proposées ici et ailleurs. Nous prenons cette concurrence très au sérieux. C'est pourquoi la modernisation du régime des stock-options est une priorité pour ce gouvernement. Combiné au nouveau régime pour les expatriés et au carried interest, il offrira des outils supplémentaires pour attirer et retenir les talents, non seulement dans la finance, mais aussi dans la technologie, l'IA et d'autres secteurs stratégiques. Les nouvelles mesures incitatives s'ajoutent à ce qui a déjà été fait pour faciliter le recrutement et rendre l'économie luxembourgeoise plus compétitive. Nous avons rendu le régime de prime participative plus attractif. Nous avons amélioré le régime applicable aux expatriés et introduit une prime ciblée pour attirer les jeunes talents. Nous avons réduit l'impôt sur les sociétés d'un point de pourcentage et supprimé la taxe d'abonnement pour tous les ETF. Et nous avons mis en place des cadres avancés pour la blockchain et la tokenisation, parallèlement au règlement MiCA. Mais nous ne comptons pas nous arrêter là. Par exemple, en 2027, une nouvelle réduction de l'impôt sur les sociétés est déjà prévue.

QUAND PRÉVOYEZ-VOUS DE RÉINTRODUIRE CE RÉGIME DE STOCK-OPTIONS ? NE FAUDRAIT-IL PAS SÉPARER – D'URGENCE – LE RÉGIME DESTINÉ AUX START-UP DE CELUI DESTINÉ AUX HAUTS REVENUS, AFIN D'ÉVITER LES ABUS DU PASSÉ ?

Le nouveau régime de stock-options fait partie du plan d'action en 10 points pour les start-up. Nous voulons tirer parti de notre expérience passée pour créer un système sur mesure pour les start-up et leurs employés. Contrairement aux régimes précédents, ce nouveau dispositif ne reposera pas exclusivement sur une circulaire de l'Administration des contributions directes, mais sur une base légale solide. Des garde-fous seront prévus pour éviter les abus

constatés avec l'ancien système. Le nouveau dispositif se concentrera sur l'attraction et la rétention des talents pour les start-ups. Je souhaite présenter ce nouveau cadre au premier trimestre 2026. Cela s'inscrit pleinement dans l'engagement du gouvernement à améliorer continuellement notre arsenal de mesures en matière d'investissement et d'innovation, afin d'attirer et de fidéliser des talents, capitaux et idées au Luxembourg.

VOTRE RÉFORME FISCALE INTRODUISANT L'IMPOSITION INDIVIDUALISÉE DEVRAIT COÛTER ENTRE 800 ET 900 MILLIONS D'EUROS. QUEL SERA LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT ?

Tout d'abord, cette réforme entraînera des allègements fiscaux, donc davantage de pouvoir d'achat pour une grande majorité de citoyens. Nous remettons plus d'argent dans les poches des familles et des familles monoparentales. Cela profitera à l'économie locale. Une réforme fiscale de cette ampleur ne se produit pas chaque année. Il s'agit d'un projet sociétal d'envergure, et pas seulement d'une question fiscale. L'impact financier sur le budget de l'État a été détaillé lors de la présentation du projet de loi au Parlement. Notre société et nos familles ont évolué depuis les années 1960. En tant que société moderne, nous devons adopter un modèle fiscal qui ne varie pas selon qu'une personne est célibataire, mariée, en partenariat civil ou divorcée. La nouvelle loi devrait entrer en vigueur, si possible, le 1^{er} janvier 2028, avec une longue période de transition pour protéger ceux bénéficiant du système actuel.

POURQUOI L'INDEX EST-IL CONSIDÉRÉ COMME TABOU DANS L'ACCORD DE COALITION 2023–2028 ? IL FAVORISE LES PLUS AISÉS — QUI REÇOIVENT 2,5 % DE SALAIRES ÉLEVÉS — ET PEUT NUIRE À L'ATTRACTIVITÉ DU PAYS. POURQUOI, PAR EXEMPLE, NE PAS PLAFFONNER LE SYSTÈME D'INDEXATION ?

On ne peut pas considérer l'index comme un élément isolé. Je viens de mentionner une myriade de mesures

adoptées pour rendre l'économie luxembourgeoise plus compétitive et attractive. La stabilité sociale est également un facteur important à cet égard. Au Luxembourg, le système d'indexation est un pilier central de notre modèle social depuis des décennies. Son objectif principal est de maintenir le pouvoir d'achat, de protéger salaires, pensions et prestations sociales contre l'inflation et d'éviter les pertes de revenus ainsi que les conflits salariaux. Il a contribué de manière significative à la paix sociale au Luxembourg. L'index contribue également à une plus grande prévisibilité. Ce gouvernement ne touchera pas à l'index. Lors des négociations de coalition, le pouvoir d'achat était au cœur des discussions. Au début de mon mandat, nous avons donc ajusté le barème fiscal de quatre tranches d'indexation. Une réduction supplémentaire d'impôts est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2025, ce qui procure désormais aux ménages un revenu net sensiblement supérieur à celui d'avant. Au total, cela équivaut à un ajustement correspondant à 6,5 tranches d'indexation, et nous avons également réduit la charge fiscale pour les familles monoparentales. Depuis le début de cette année, le salaire minimum pour les travailleurs non qualifiés est également exonéré d'impôt. Ce sont des mesures ciblées qui bénéficient particulièrement aux personnes à risque de pauvreté et à celles à faibles revenus. En tant que représentant du CSV, je considère qu'il est de mon devoir de garantir la cohésion sociale dans l'ensemble de la société.

QUELLES SONT VOS PERSPECTIVES POUR LES TROIS PROCHAINES ANNÉES, EN TERMES DE RISQUES ET D'OPPORTUNITÉS ?

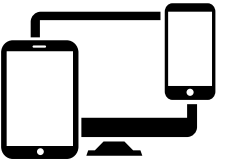
Les tensions géopolitiques ne disparaîtront pas du jour au lendemain. La défense, le climat, la sécurité numérique et le vieillissement des sociétés continueront de peser sur les finances publiques. Mais je les considère davantage comme des défis à transformer en opportunités. Les prévisions indiquent que la croissance devrait revenir à 2 % en 2026. Ce gouvernement continue d'investir



“ NOUS UTILISERONS DES MOYENS NOUVEAUX ET INNOVANTS POUR FINANCER LES DÉPENSES DE DÉFENSE.”

GILLES ROTH

dans une croissance plus durable et inclusive. L'impact positif des mesures mises en place pour renforcer la compétitivité et le pouvoir d'achat – dont certaines ne s'appliquent que depuis 2025 – se fait déjà sentir. Par conséquent, je suis prudemment optimiste pour l'avenir. En tant que responsables politiques, nous devons offrir des solutions concrètes aux problèmes quotidiens des citoyens, tout en proposant de nouvelles perspectives. La condition de base réside à la fois dans une économie forte et dans un État providence robuste, ce qui suppose également un centre financier solide. Nous avons déjà accompli beaucoup, mais il reste encore beaucoup à faire. Je suis convaincu que, ensemble, nous réussirons et que nous continuerons à renforcer le Luxembourg et ses citoyens. ■



MARIO DRAGHI
COMMISSION EUROPÉENNE

UN PLAN D'ACTION POUR RELANCER LA COMPÉTITIVITÉ

MARIO DRAGHI, CHARGÉ D'UNE MISSION SPÉCIALE POUR LA COMMISSION EUROPÉENNE, PRÉSENTE UNE FEUILLE DE ROUTE POUR RESTAURER LE LEADERSHIP INDUSTRIEL MONDIAL DE L'EUROPE ET ÉVITER UN DÉCLIN À LONG TERME.

INVERSER LE DÉCLIN STRUCTUREL PAR L'INVESTISSEMENT STRATÉGIQUE

Le diagnostic de Mario Draghi sur la stagnation économique de l'Europe repose sur un paradoxe : malgré des atouts internes considérables – un marché de consommation de quatre cents millions de personnes, des institutions juridiques solides, une main-d'œuvre qualifiée et un leadership en matière de durabilité – la pertinence industrielle de l'Europe s'effrite. La croissance de la productivité a stagné, sa part dans les revenus technologiques mondiaux est passée de vingt-deux pour cent en 2013 à dix-huit pour cent en 2023, et les marchés de capitaux restent fragmentés. Les coûts énergétiques élevés, le retard de l'investissement privé et le vieillissement démographique

aggravent la situation. Pour Draghi, il ne s'agit pas d'un simple ralentissement conjoncturel mais d'une dérive structurelle vers la marginalisation, sauf action décisive. Sa thèse centrale : la compétitivité ne doit plus rester un résultat passif du marché unique, mais devenir une priorité stratégique. La feuille de route qu'il propose repose sur six piliers pour traiter les causes profondes : diagnostic précis, investissement audacieux, transformation sectorielle, transitions numérique et verte, résilience économique et réforme institutionnelle. L'objectif ne consiste pas à ajuster marginalement les politiques, mais à provoquer des changements économiques majeurs. L'Europe doit combler un écart d'investissement annuel de cinq points de PIB avec les États-Unis et la Chine. Sans engagement financier

comparable, aucune chance de rivaliser dans les technologies avancées ou l'indépendance énergétique.

SYNCHRONISER INNOVATION, INVESTISSEMENT ET POLITIQUE ÉNERGÉTIQUE

Draghi identifie trois leviers interdépendants pour renouveler la compétitivité de l'Europe : accroître l'investissement, réduire l'écart d'innovation et rétablir la compétitivité énergétique. Ces axes ne suivent pas des trajectoires parallèles mais s'imposent de façon conjointe. Une infrastructure numérique avancée soutient à la fois l'innovation et la transition verte. De même, l'investissement à grande échelle repose sur des marchés de capitaux intégrés et des outils fiscaux à l'échelle de l'UE. L'Europe accuse un retard important dans le financement des industries technologiques et climatiques, la rendant dépendante des chaînes d'approvisionnement externes et vulnérable aux risques géopolitiques. Selon Draghi, l'investissement privé



n'augmentera qu'en présence de politiques à long terme crédibles, d'une réglementation simplifiée et d'incitations publiques ciblées. Il souligne aussi l'importance stratégique de l'énergie : sans accès à une énergie compétitive et sûre, le tissu industriel européen continuera à se déliter. Réduire les désavantages en matière de coûts énergétiques nécessite des investissements dans les renouvelables, une diversification des importations et la modernisation des infrastructures. Les stratégies nationales fragmentées doivent, selon lui, céder la place à une action européenne collective. Des normes numériques unifiées, des technologies interopérables et des cadres d'innovation partagés forment les conditions préalables à l'échelle et à la résilience. Il ne s'agit pas d'un appel au protectionnisme, mais d'une autonomie proactive – une Europe capable de mener la transition écologique, la

transformation numérique et les industries stratégiques.

EXÉCUTION, GOUVERNANCE ET RÉFORME INSTITUTIONNELLE

L'avertissement de Draghi s'exprime le plus clairement dans ses conclusions : l'Europe ne manque pas de vision mais souffre d'une paralysie de l'exécution. Des politiques nationales qui se chevauchent, des instruments européens redondants et des priorités floues minent l'efficacité même des initiatives les mieux conçues. Pour y remédier, il plaide pour des réformes de gouvernance et des mécanismes d'investissement centralisés. Des véhicules d'investissement européens à grande échelle, possiblement adossés à des garanties communes ou à une émission de dette, sont essentiels pour mutualiser efficacement les ressources. Ces outils doivent s'accompagner d'une clarté institutionnelle – mandats simplifiés,

coordination rationalisée et réduction des doublons bureaucratiques. Des stratégies sectorielles spécifiques sont recommandées pour la manufacture à forte intensité énergétique, la défense, l'aérospatiale et la pharmacie, ainsi que des réformes transversales dans la finance et l'innovation. Draghi insiste sur la réforme réglementaire, incluant un appui à l'essor des entreprises, des délais d'approbation plus courts et la facilitation de la mobilité du travail. La politique doit anticiper plutôt que réagir. Tout aussi cruciale : la résilience face aux distorsions étrangères de concurrence, sans tomber dans le nationalisme économique. L'autonomie stratégique exige, selon lui, non pas l'isolement, mais une intégration à grande échelle. L'ambition, selon les mots de Draghi, doit être à la hauteur du défi. L'Europe se trouve à la croisée des chemins – agir avec audace pour reprendre le leadership industriel ou subir un déclin irréversible. ■



LAURENT DE LA VAISSIÈRE ET SYLVAIN AUBRY
DERISK ADVISORY ET ALCO

INTÉGRER DORA AU QUOTIDIEN

LE RÈGLEMENT DORA IMPOSE DE NOUVELLES EXIGENCES DE RÉSILIENCE NUMÉRIQUE AUX INSTITUTIONS FINANCIÈRES. APPLICABLE DEPUIS PRÈS D'UN AN, LE DÉFI DÉPASSE LA SIMPLE CONFORMITÉ. FORT DE 20 ANS D'EXPÉRIENCE EN RISQUES TECH ET CYBER AU LUXEMBOURG, LAURENT DE LA VAISSIÈRE RÉPOND AUX QUESTIONS DE SYLVAIN AUBRY, HEAD OF AIFM (CARLYLE) ET MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'ALCO.

QUELS SONT LES DÉFIS LES PLUS COURANTS QUE VOUS OBSERVEZ DANS L'IMPLÉMENTATION DE DORA AU LUXEMBOURG ?

Au-delà du caractère prescriptif du texte, l'essentiel des défis réside chez les fournisseurs IT. La difficulté vient du périmètre très étendu de DORA, qui inclut tous les services IT (logiciels compris), et pas seulement l'outsourcing traditionnel. Cela génère des activités chronophages : la tenue du registre d'information, la mise à jour massive de contrats et

la gestion du changement humain avec des fournisseurs pas toujours matures sur le sujet. Les principaux facteurs de différenciation entre les entités ne sont pas tant leur type de licence (banque, AIFM...) que deux autres éléments. Le premier est leur niveau de mutualisation IT avec le groupe (*pouvons-nous nous appuyer sur notre groupe ?*). Le second est la taille de l'entité luxembourgeoise (*avons-nous les ressources internes suffisantes pour absorber la charge ?*).

EN DEHORS DES FOURNISSEURS, QUELS ASPECTS DE DORA SONT LES PLUS SOUS-ESTIMÉS PAR LES ORGANISATIONS ?

Deux éléments majeurs : le principe de proportionnalité, qui relève d'une démarche stratégique, et la gestion des exceptions, qui relève d'une démarche tactique. La proportionnalité est essentielle : elle exige de l'institution qu'elle se caractérise (taille, complexité...) et qu'elle définisse sa gouvernance interne afin d'adapter ses contrôles. La gestion des exceptions est, quant à elle, cruciale au quotidien ; il faut un processus formalisé, documenté et auditable pour gérer et approuver

les déviations. Ces deux points nécessitent une implication forte de la direction. DORA est un vrai « game changer » pour l'implication des organes de direction sur les sujets de technologie et de risque cyber.

L'ÉCHÉANCE DE MISE EN ŒUVRE ÉTANT PASSÉE, QUEL EST LE VÉRITABLE ENJEU POUR LA SUITE ?

L'enjeu est de passer d'une conformité « projet », souvent gérée sur Excel, à une gestion « industrialisée » et pérenne. Le Registre d'Information (ROI)

illustre ce point : il ne s'agit pas d'un exercice ponctuel ; il doit être maintenu à jour et peut être réclamé par la CSSF à tout moment. La résilience doit s'ancrer durablement dans les processus de GRC (Gouvernance, Risque, Conformité). Pour y parvenir, l'utilisation d'outils technologiques dédiés constitue un investissement rentable. Ils permettent de se concentrer sur la qualité des données plutôt que sur le formatage technique, tout en établissant un lien avec les autres processus de gestion des risques tiers (TPRM). ■

“DORA EST UN VRAI « GAME CHANGER » POUR L'IMPLICATION DES ORGANES DE DIRECTION SUR LES SUJETS DE TECHNOLOGIE ET DE RISQUE CYBER.”

LAURENT DE LA VAISSIÈRE, ALCO

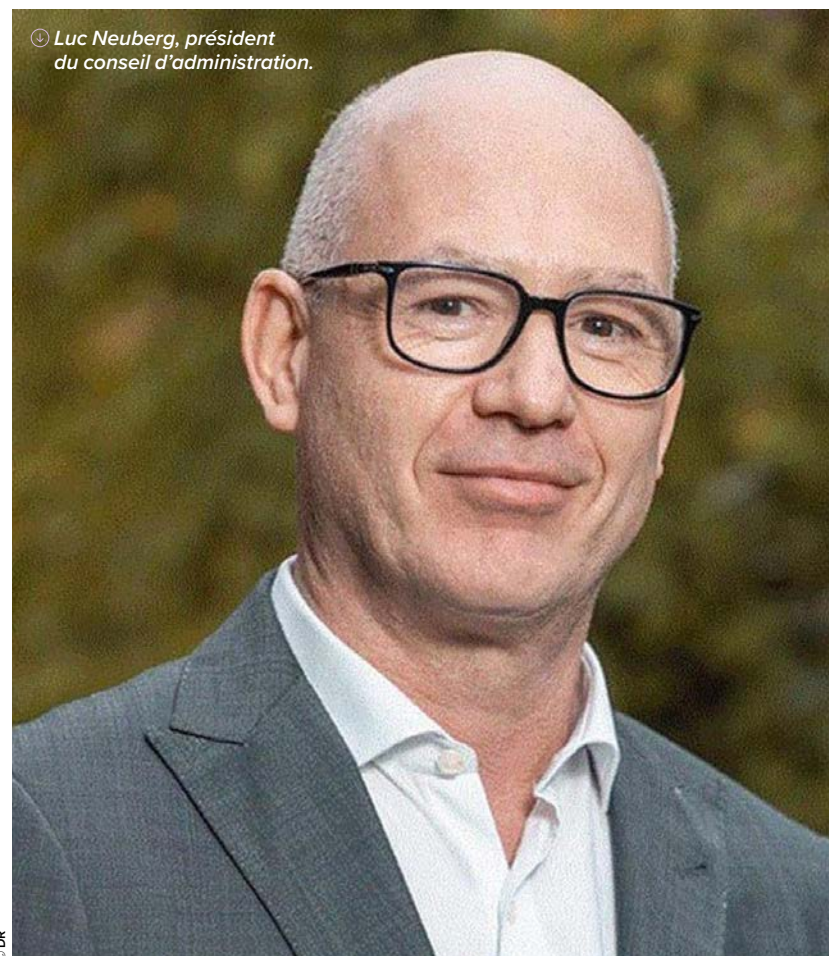




LUC NEUBERG
ALRIM

IMPULSER LE CHANGEMENT DANS LA GESTION DES RISQUES

⌚ Luc Neberg, président
du conseil d'administration.



LUC NEUBERG, CHAIRMAN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION D'ALRIM, PRÉSENTE LA GOUVERNANCE RENOUVELÉE DE L'ASSOCIATION, L'ARRIVÉE DE NOUVEAUX MEMBRES ISSUS DE BDO, EY ET DELOITTE, L'ÉVOLUTION DES PROGRAMMES DE FORMATION, LES PARTENARIATS INTERNATIONAUX ET LE RÔLE STRATÉGIQUE D'ALRIM DANS LA GESTION DES RISQUES EN EUROPE.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION D'ALRIM A ÉTÉ RENOUVELÉ. QUELLES SONT LES NOUVELLES ORIENTATIONS ?

La Luxembourg Association for Risk Management (ALRiM) dispose d'un conseil d'administration refondé, jalon important dans son développement. Trois nouveaux membres ont rejoint le conseil : Sarah Cardmaker (BDO), Frédéric Guilmin (EY) et Jean-Philippe Peters (Deloitte). Cette composition illustre la volonté d'ALRiM de diversifier les expertises et de renforcer les liens avec les cabinets de conseil et d'audit au Luxembourg. Cette

équipe poursuit la mission d'ALRiM : développer une culture forte du risque, encourager l'échange de connaissances et soutenir la montée en compétences des professionnels du risque dans les secteurs financier et assurantiel. Dans cette nouvelle dynamique, ALRiM confirme son rôle de plateforme de dialogue, de formation et de coopération. L'association prévoit d'intensifier les initiatives de formation, élargir les échanges intersectoriels et valoriser la place de Luxembourg comme centre d'excellence en gestion des risques.

ALRIM A MENÉ PLUSIEURS ACTIONS CES DERNIERS MOIS. QUELLES EN SONT LES PRINCIPALES ?

Ces derniers mois, ALRiM a conduit un programme ambitieux d'événements, de formations et de partenariats pour renforcer la communauté du risque au Luxembourg. L'association a organisé plusieurs conférences de haut niveau sur des thèmes d'actualité : intelligence artificielle, lutte contre le blanchiment (AML), défense européenne et risques géopolitiques — favorisant le débat sur les risques émergents et la résilience.

ALRiM a mis en ligne un site web renouvelé, plus ergonomique, facilitant l'accès aux informations sur les événements, les formations et les publications. Sur le plan international, ALRiM a engagé une coopération avec ICMA (International Capital Market Association) via un premier contrat de formation sur le risque opérationnel. Ce partenariat renforce l'expertise d'ALRiM et lui ouvre l'accès à un réseau mondial actif dans plus de 60 pays. Parallèlement, ALRiM et GFR (Global Fund Risk) ont lancé la Risk Academy, initiative de formation majeure qui affermit la mission éducative d'ALRiM et diffuse une culture forte du risque dans l'écosystème financier.

L'ASSOCIATION PRÉPARE SES PROCHAINES ÉTAPES. QUELLES SONT SES PRIORITÉS DE DÉVELOPPEMENT ?

ALRiM vise à consolider son rôle de plateforme collaborative dédiée aux professionnels du risque et aux institutions financières. L'association prévoit d'étendre ses groupes de travail, notamment celui sur l'AML, et de créer un nouveau groupe dédié au secteur de l'assurance, ciblant les enjeux spécifiques du secteur et encourageant l'échange

“ CETTE ÉQUIPE POURSUIT LA MISSION D'ALRIM : DÉVELOPPER UNE CULTURE FORTE DE LA GESTION DES RISQUES.”

LUC NEUBERG, ALRIM

de savoir-faire. ALRiM maintient une coopération étroite avec les régulateurs, via une participation active dans plusieurs comités techniques de la CSSF et un comité consultatif de l'ESMA, apportant des contributions à l'évolution réglementaire et aux meilleures pratiques en gestion des risques. La coopération avec FERMA (Federation of European Risk Management Associations), dont ALRiM reste un membre actif, sera renforcée, notamment sur le volet assurance. L'élection de Laurent Nihoul, membre historique du conseil ALRiM, à la tête de FERMA ouvre des opportunités pour approfondir les échanges entre les deux associations et stimuler la réflexion sur la gestion des risques en Europe. Par ces actions, ALRiM soutient une communauté de gestion des risques moderne, responsable et tournée vers l'avenir, au Luxembourg comme à l'international. ■



JEAN-BAPTISTE GRAFTIEAUX
COINBASE LUXEMBOURG

LE LUXEMBOURG À L'HEURE DES CRYPTOS

JEAN-BAPTISTE GRAFTIEAUX, CEO DE COINBASE LUXEMBOURG, REVIENT SUR UNE ANNÉE DE TRANSFORMATION ET EXPLIQUE COMMENT LE LUXEMBOURG SE POSITIONNE COMME UN HUB EUROPÉEN DES CRYPTOS AVEC MICA, EN CALQUANT LE MODÈLE QUI A FAIT LE SUCCÈS DES FONDS.

POUVEZ-VOUS REVENIR SUR LES CHANGEMENTS DES DOUZE DERNIERS MOIS ?

J'ai quitté Bitstamp, où j'occupais le poste de CEO global, à la suite d'une transaction d'environ 200 millions de dollars lors de son rachat par Robinhood. Ensuite j'ai pris la tête de Coinbase Luxembourg. Ce changement s'est produit à un moment crucial, alors que le cadre réglementaire en Europe évoluait. Depuis mon arrivée il y a 6 mois, mes efforts se sont concentrés sur le développement des opérations européennes de Coinbase depuis le Luxembourg et sur le management de notre équipe tout en m'occupant de notre licence MiCA et de notre stratégie. Ce nouveau cadre, introduit par l'Union européenne, a transformé l'approche réglementaire. Auparavant, les plateformes d'échange devaient posséder des licences distinctes dans plusieurs pays. Désormais, une entreprise disposant d'une licence MiCA dans un pays peut opérer dans toute l'Union Européenne. Quel est le potentiel pour le Luxembourg dans la crypto ? Nous nous souvenons qu'en 2018, nous avons raté l'opportunité de Revolut

qui est aujourd'hui la Fintech la mieux valorisée au monde. Le potentiel est très intéressant ! Il y a 12 ans, Bitstamp est allé en France, en Allemagne et dans d'autres pays pour tenter de devenir réglementé. À l'époque, la crypto était un marché très différent, limité à un nombre restreint d'acteurs. Le seul pays prêt à réglementer la crypto était le Luxembourg, ce qui a conduit Bitstamp à y établir son siège européen. En 2014, le marché des cryptomonnaies était extrêmement fragmenté. Il fallait une licence en France, en Italie, en Espagne, au Luxembourg ce qui était très coûteux à obtenir et à maintenir. Aujourd'hui, avec le règlement européen MICA l'entreprise choisit un pays en Europe, puis vous pouvez exercer votre activité dans les différents États membres de l'U.E.

UN PEU COMME POUR LES FONDS OU L'ASSURANCE VIE ?

Exactement. Coinbase a choisi le Luxembourg comme siège européen du fait des 12 années d'expérience des régulateurs et des autorités, ce qui est à mon avis unique en Europe. Le pays a réussi à attirer de nombreux acteurs de la crypto :

Zodia, Robinhood, Ripple. Coinbase bien sûr ! Nous disposons également d'une excellente base de talents.

LA CONCURRENCE DES AUTRES PAYS S'AVÈRE-T-ELLE RUDE ?

MiCA n'est pas une directive. Il s'agit d'un règlement Européen. Aucune transposition n'est nécessaire. Depuis janvier 2025, chaque État membre de l'U.E. doit l'appliquer. Il existe à ce jour entre 200 et 250 demandes de licences en Europe pour de la crypto. A mon avis, entre 20 et 30 candidatures concernent le Luxembourg. Les Pays-Bas, la France, l'Allemagne sont également attractifs mais Luxembourg me semble très bien positionné. J'ai aussi entendu dire qu'il y aura encore plus d'éducation sur la crypto au Grand-Duché afin que les résidents puissent s'informer, ce qui contribuera certainement à une excellente dynamique.

PARLONS DE L'ÉLÉPHANT DANS LA PIÈCE : BINANCE. CETTE FIRME DISPOSE DE 50 % DE PART DE MARCHÉ EN EUROPE ET CZ, SON PDG A PASSÉ QUELQUES SEMAINES EN PRISON EN AMÉRIQUE. COMMENT LE LUXEMBOURG PEUT-IL PRÉVENIR TOUT RISQUE QUI POURRAIT RALENTIR LA CROISSANCE DE CE CENTRE D'EXCELLENCE ?

Très bonne question. Avec MiCA, chaque entreprise doit disposer d'une gouvernance robuste, d'un contrôle interne solide et d'une

“IL EXISTE À CE JOUR ENTRE 200 ET 250 DEMANDES DE LICENCES EN EUROPE POUR DE LA CRYPTO.”

JEAN-BAPTISTE GRAFTIEAUX,
COINBASE LUXEMBOURG



© 360Crossmedia

gestion de l'entreprise exemplaire. À ce jour, je pense que le Luxembourg rassemble entre 20 et 25 % du marché européen. Il faut penser à MiCA comme à un MiFID pour la crypto. Il s'agit d'un cadre extrêmement solide qui représente une petite révolution sur notre

marché. Il renforce la protection des consommateurs et ouvre des opportunités commerciales. Évidemment, les consommateurs particuliers gagnent en confiance et sont plus enclins à investir dans le marché des cryptomonnaies. En même temps, les barrières d'entrée

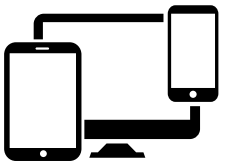
sont assez élevées, donc ce marché ne comportera pas 1000 acteurs, mais plutôt entre 100 ou 250.

IL EST ESSENTIEL QUE LE LUXEMBOURG GARANTISSE DEUX ÉLÉMENTS À CETTE INDUSTRIE : SÉCURITÉ ET PRÉDICTEBILITÉ.

Absolument. En France, mais aussi dans d'autres pays, presque toutes les deux semaines des enlèvements ou des agressions surviennent. Le Luxembourg, compte tenu de tous les acteurs crypto présents doit maintenir un haut niveau de sécurité. Ce point est très important pour notre industrie. Par ailleurs, j'apprécie vraiment l'engagement avec les autorités au Luxembourg, la dynamique et la connaissance. Mais nous entendons parfois que certaines procédures sont plus rapides, par exemple au Royaume-Uni, où la FCA offre un « Service Level Agreement » dans le cadre de demandes de licences. Nous pourrions donc saisir cette opportunité nous permettant d'affiner nos approches ou de nous inspirer de ce que font d'autres pays car lorsque vous postulez, vous avez besoin de connaître le calendrier précis, afin de savoir quand vous recevrez ou non la licence, ce qui vous permet de vous organiser, de mettre votre équipe en place et de soutenir ce processus. Quoiqu'il en soit, Coinbase est ravi de disposer de la licence et d'être établi au Grand-Duché.

GARDONS À L'ESPRIT QU'EN PLUS DE L'INDUSTRIE DE LA CRYPTO, NOUS DISPOSONS D'UNE INDUSTRIE DE L'IA EN PLEINE CROISSANCE. J'AI EN TÊTE EMMA ET GCORE. OR CE SONT SOUVENT LES MÊMES ACTEURS CAR CES 2 INDUSTRIES ONT LES MÊMES BESOINS : GPUS, ÉLECTRICITÉ, ÉQUIPES SPÉCIALISÉES. NOUS SOMMES DONC DANS UNE SITUATION UNIQUE POUR ATTIRER AU LUXEMBOURG DES GÉANTS DE LA CRYPTO ET DE L'IA. JE SOUHAITE À COINBASE BEAUCOUP DE CROISSANCE !

Merci beaucoup Jérôme. ■



RICHARD FORSON
CARGOLUX

CAP SUR LA DIVERSIFICATION

RICHARD FORSON, CEO DE CARGOLUX, ANALYSE L'IMPACT DE L'ÉVOLUTION DES RAPPORTS GÉOPOLITIQUES, LES DÉFIS OPÉRATIONNELS À LONG TERME ET L'URGENCE POUR LE LUXEMBOURG DE DIVERSIFIER SON ÉCONOMIE.

COMMENT LA GÉOPOLITIQUE REDÉFINIT-ELLE VOS OPÉRATIONS AÉRIENNES ET VOS PRIORITÉS STRATÉGIQUES ?

Les bouleversements géopolitiques imposent une adaptation permanente. En tant que compagnie européenne, le contournement de l'espace aérien russe ajoute jusqu'à deux heures par vol à destination de l'Asie. Cela se traduit par une consommation de carburant plus élevée, davantage d'émissions de CO₂ et des coûts accrus – sans aucune compensation réglementaire. Pendant ce temps, des concurrents comme les compagnies du Moyen-Orient et de Chine continuent à accéder librement au ciel russe. Cette asymétrie nuit à notre compétitivité. Les tensions commerciales, en particulier entre la Chine et les États-Unis, ont également perturbé nos opérations transpacifiques. Les flux de e-commerce ont diminué après la suppression par les États-Unis de l'exemption de minimis de 800 dollars, désormais taxée quelle que soit la valeur des envois. L'Union européenne prévoit des

règles similaires, avançant leur mise en œuvre de 2028 à 2026, d'une taxe sur chaque colis. Les volumes de e-commerce au sein de l'UE ont augmenté de plus de 100 % en glissement annuel, tandis que la pression réglementaire s'intensifie. Au-delà de la politique, les différents événements jouent également un rôle : les conflits au Moyen-Orient, ainsi que des éruptions volcaniques comme en Éthiopie, imposent des détournements, des retards et des coûts supplémentaires. Contrairement à de nombreuses entreprises européennes qui opèrent principalement dans un cadre national, nous évoluons sur un marché mondial, exigeant et sans concession. Nos vols relient plusieurs continents et, avec des actifs fixes tels que les avions, dont la durée de vie atteint 25-30 ans, chaque décision constitue un pari à long terme sur la résilience future des marchés. Malgré une imprévisibilité croissante, nous restons concentrés sur la création de valeur pour nos parties prenantes ("stakeholders" not « shareholders"), la résilience étant au cœur de toutes nos actions.

COMMENT VOUS PRÉPAREZ-VOUS À UN AVENIR AUSSI INCERTAIN ET CONCURRENTIEL ?

Se préparer à l'avenir exige à la fois une vision stratégique et une grande agilité opérationnelle. La commande de dix Boeing 777-8F reflète un engagement sur plusieurs décennies, et non une recherche de gains à court terme. En réalité, la planification à long terme reste difficile à stabiliser. Les budgets des compagnies aériennes deviennent rapidement obsolètes, et des révisions trimestrielles offrent bien plus de précision. Le véritable défi réside dans la réallocation géographique de la production industrielle. Les chocs subis par les chaînes d'approvisionnement après la pandémie ont mis en lumière les risques d'une dépendance excessive à un seul pôle, la Chine. Aujourd'hui, le monde est en transition. L'Inde apparaît comme un candidat prometteur, avec une population jeune et qualifiée. Mais le développement prend du temps : il faudra peut-être cinq à dix ans avant que ces pays atteignent une capacité suffisante pour produire des technologies complexes. Pour Cargolux, la réussite passe par une présence précoce dans ces pôles émergents, avant que la transition ne soit pleinement achevée. Des marchés comme Singapour offrent une leçon instructive. Parti de situations de pauvreté et d'addiction dans les années 1960, le pays est devenu un centre financier et industriel mondial grâce à des politiques cohérentes et une vision claire. Le Luxembourg, en revanche, malgré un point de départ plus favorable, manque de cette continuité. Les cycles démocratiques peuvent freiner le déploiement d'une vision à long terme. Avec un modèle social très sophistiqué en Europe, les employeurs peinent à rester compétitifs. Sans stratégie industrielle de long terme, l'Europe risque de décrocher davantage. Notre compétitivité repose sur une portée mondiale, une planification anticipée et la capacité à identifier les futures routes commerciales.



“ATTIRER LES
TALENTS CONSTITUE UNE
PRIORITÉ POUR L'AVENIR
DU LUXEMBOURG.”

RICHARD FORSON, CARGOLUX

DE QUOI LE LUXEMBOURG A-T-IL BESOIN POUR BÂTIR UNE ÉCONOMIE NATIONALE RÉSILIENTE ET DIVERSIFIÉE ?

La résilience économique commence par la diversification. La dépendance excessive du Luxembourg aux services financiers rend le pays vulnérable. Si ce secteur venait à faiblir – sous l'effet de la concurrence extérieure ou d'un déclin interne – que resterait-il pour amortir le choc ? Les capitaux se déplacent rapidement ; les flux d'investissement peuvent disparaître tout aussi vite. Une base industrielle solide offrirait davantage de stabilité, mais le Luxembourg ne dispose

pas encore d'un véritable secteur industriel de haute technologie. En créer un prendra des décennies, pas quelques années. Attirer les bons talents doit devenir une priorité, ce qui implique de résoudre la crise du logement et de garantir une qualité de vie durable. Les expatriés et les résidents locaux ne peuvent pas vivre dans un système à deux vitesses, avec des rémunérations inégales pour un travail similaire. Cela ne peut conduire qu'à des tensions sociales et à des divisions. Le pays a besoin d'une approche unifiée, capable d'attirer les talents, de développer des industries et de maintenir la

compétitivité de l'ensemble des secteurs. Le Luxembourg a déjà su se réinventer : en attirant de grands industriels américains dans les années 1950, puis en créant SES dans les années 1980. La capacité de réinvention fait partie de l'ADN du pays, mais aujourd'hui, l'exécution doit être à la hauteur de l'urgence. S'appuyer uniquement sur les services financiers expose le pays à une stagnation à long terme. Avec les bonnes politiques, le Luxembourg pourrait bâtir une économie où les talents s'épanouissent, les industries se diversifient et la résilience devient une réalité. ■

ANDRE REITENBACH
GCORE

L'IA, MOTEUR DES INFRASTRUCTURES DE DEMAIN

ANDRE REITENBACH, CEO ET COFONDATEUR DE GCORE, EXPLIQUE LE RÔLE CLÉ DU LUXEMBOURG DANS LA COURSE EUROPÉENNE À L'IA, DE L'INFRASTRUCTURE À LA SOUVERAINETÉ EN PASSANT PAR LA CYBERSÉCURITÉ.

COMMENT L'ADOPTION DE L'IA PEUT-ELLE PRÉSERVER L'AVANTAGE COMPÉTITIF DU LUXEMBOURG SUR LES MARCHÉS MONDIAUX ?

L'IA ouvre une ère de transformation, non seulement en théorie, mais aussi en termes de résultats concrets, de productivité et de souveraineté. Sans elle, le Luxembourg risque de perdre en pertinence dans l'économie mondiale. Cette technologie n'est plus un sujet de recherche lointain ; elle est désormais au cœur des stratégies industrielles et gouvernementales. Robots, drones et systèmes d'IA agentique s'intégreront bientôt dans la vie quotidienne. L'adoption doit être rapide. Les pays incapables de déployer l'IA

à tous les niveaux, administration publique, entreprises privées et infrastructures, dépendront de ceux qui y parviennent. La barrière à l'entrée a fortement baissé : des GPU valant autrefois des millions sont aujourd'hui accessibles. Mais l'accès seul ne suffit pas. Les pays doivent s'ancrer dans toute la chaîne de valeur de l'IA. D'abord, les fondations. Il ne s'agit pas uniquement des data centers et des serveurs, même essentiels, mais aussi des ingénieurs, chercheurs et opérateurs capables de comprendre et d'innover. Les personnes restent au cœur de l'IA. Si les machines ne remplaceront pas totalement les humains, seuls ceux maîtrisant l'IA prospéreront. L'éducation, le développement des talents et la

montée en compétences doivent devenir des priorités immédiates. Le pays doit activement semer et faire croître un écosystème de professionnels maîtrisant l'IA. Sinon, le moteur économique risque de caler au milieu de la révolution numérique.

QUEL RÔLE GCORE JOUE-T-ELLE POUR FAIRE DU LUXEMBOURG UN HUB EUROPÉEN DE L'IA ?

Gcore a commencé à construire des clouds GPU dès 2021, avant que ChatGPT ne popularise la vague de l'IA. Ce timing a permis à l'entreprise d'agir rapidement, de monter en puissance et d'attirer des talents et partenariats, notamment avec Nvidia. Des années d'expérience en calcul haute densité et en infrastructures mondiales ont permis à Gcore de devenir un acteur reconnu, récemment cité par Semianalysis parmi les principaux fournisseurs mondiaux de cloud GPU. L'entreprise exploite des clusters en Europe, au Moyen-Orient et aux États-Unis et dispose de la plus grande installation GPU du Benelux. Alors que les équipes basées au Luxembourg gagnent en dynamisme, la capacité reste le principal goulot d'étranglement. La demande dépasse déjà les infrastructures actuelles. Le pipeline de clients de Gcore croît plus vite

“ L'IA NE VA PROBABLEMENT PAS REMPLACER LES PERSONNES, MAIS DES PERSONNES DOIVENT IMPÉRATIVEMENT SAVOIR UTILISER L'IA.”

ANDRE REITENBACH, GCORE

que ses ressources matérielles. Des investissements sont nécessaires, non pour créer un produit, mais pour faire évoluer une plateforme déjà opérationnelle et très demandée. La souveraineté devient un enjeu central. Maintenir ce moteur d'innovation ancré au Luxembourg est stratégique. Les acquisitions par de grands acteurs américains représentent une menace réelle. Attirer les bons capitaux, locaux ou via des acteurs européens alignés, peut sécuriser le rôle du Luxembourg comme véritable destination de l'IA, non seulement un hub de données, mais aussi un hub de compétences et d'intelligence.

COMMENT LES ENTREPRISES EUROPÉENNES DOIVENT-ELLES ABORDER LA MENACE CROISSANTE DES CYBERATTAQUES ALIMENTÉES PAR L'IA ?

La sécurité doit évoluer aussi vite que la technologie contre laquelle elle se défend. Les menaces se multiplient. Les campagnes DDoS, les ransomwares et les vulnérabilités générées par l'IA ne sont plus hypothétiques ; elles mettent déjà en danger des entreprises dans toute l'Europe. La seule réponse possible reste l'investissement proactif. Les organisations doivent développer des capacités techniques selon trois axes : l'infrastructure, la maîtrise de l'IA et la cybersécurité. Gcore a identifié cette dynamique très tôt grâce à ses origines dans le secteur du gaming, l'un des plus attaqués. Les enseignements tirés de plus de dix ans d'expérience façonnent aujourd'hui l'architecture de sécurité

de Gcore. L'essor des agents d'IA autonomes exige des défenses tout aussi autonomes. La vitesse de réaction humaine ne peut pas contrer des menaces opérant à la vitesse des machines. Seule l'IA peut reconnaître, s'adapter et répondre en temps réel à des attaques pilotées par l'IA. Les entreprises européennes doivent mettre en place des systèmes de protection intelligents et multicouches. Cela implique non seulement des outils,

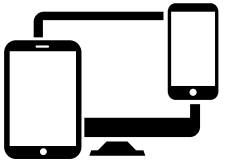
mais aussi des personnes et des partenariats capables de connecter les systèmes, d'analyser les données et d'agir rapidement. Gcore travaille déjà sur des solutions avancées de cybersécurité et ambitionne de jouer un rôle de premier plan en Europe. La souveraineté ne consiste pas seulement à posséder des serveurs, mais à les protéger face à des menaces en constante évolution dans un espace numérique sans frontières. ■

www.andyaluxembourg.com/gcore39

Retrouvez l'interview online



© 360Crossmedia/HC



BASTIEN COLLETTE ET ROI LAVI
PALANA ET SQOPE INTELLIGENCE

KYA, LA NOUVELLE FRONTIÈRE DE LA CONFORMITÉ

À LA SUITE DE SCANDALES IMPLIQUANT DES ACTIFS OPAQUES, DANS UN CONTEXTE OÙ LES AUTORITÉS RENFORCENT LEURS EXIGENCES ET OÙ LES STRUCTURES D'ACTIFS GAGNENT EN COMPLEXITÉ, LES PROFESSIONNELS DU LUXEMBOURG VOIENT ÉMERGER UNE NOUVELLE FRONTIÈRE EN MATIÈRE DE DUE DILIGENCE : LE KNOW YOUR ASSET (KYA).

KYA EN 2 MOTS

Complément du Know Your Client (KYC), centré sur l'identité et le profil de risque des clients, le KYA pousse l'analyse plus loin en examinant l'origine de l'actif, son statut juridique, l'intégrité de sa valorisation, les

parties liées ainsi que son exposition aux risques de conformité. Cette approche s'avère essentielle pour les sociétés gérant des investissements complexes ou illiquides, notamment dans un environnement influencé par l'ESG, les sanctions internationales et les obligations de lutte contre le blanchiment.

“LA DUE DILIGENCE AML SUR LES ACTIFS CONSTITUE UNE PROTECTION STRATÉGIQUE POUR LES FONDS, LES INVESTISSEURS ET LA RÉPUTATION.”

BASTIEN COLLETTE, PALANA

CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE AU LUXEMBOURG

Vérifier la légitimité des actifs et s'assurer qu'ils ne sont pas liés au blanchiment d'argent (ML), au financement du terrorisme (TF), au financement de la prolifération (PF) ou aux sanctions financières internationales (TFS) est désormais un pilier de la conformité. Au Luxembourg, la base juridique se trouve dans les articles 34 et 39 du Règlement CSSF 12/02 tel que modifié, qui imposent des obligations de due diligence basée sur les risques. Bien qu'il n'existe pas de cadre réglementaire dédié à la due diligence au niveau des actifs (au delà de la FAQ CSSF de décembre 2024), les lignes directrices AML de l'ALFI (mai 2021) et le Livre blanc LPEA sur la due diligence AML des deals (mai 2025) restent des références. Cela laisse aux professionnels la responsabilité de concevoir et d'intégrer leur propre cadre KYA dans leur appétit pour le risque AML/CTF, leurs procédures internes et leur environnement de contrôle.

POURQUOI LE KYA COMPTE

Les risques liés aux actifs non cotés ne sont plus théoriques. D'un bien exproprié dans des juridictions à haut risque, à des véhicules de titrisation complexes, en passant par des propriétés intellectuelles liées à des litiges, des actifs non conformes ou opaques peuvent exposer les gestionnaires à des dommages financiers, juridiques et réputationnels. Le Luxembourg, en tant que centre d'investissement mondial, ne peut se permettre les conséquences réputationnelles d'une surveillance inadéquate des actifs. Les autorités de supervision s'attendent de plus en plus à ce que les entreprises conservent une traçabilité démontrable prouvant la légitimité des actifs. Le KYA devient donc un bouclier stratégique pour les fonds et leurs investisseurs.

ÉLÉMENTS CLÉS D'UN PROCESSUS KYA EFFICACE

Un cadre KYA efficace n'est fort que

par la qualité des renseignements qui le sous-tendent. Avec la méthodologie OSINT de Sqope et sa capacité de recherche multilingue sur le terrain, le processus KYA couvre :

- 1. Profilage des actifs & cartographie de la propriété :** Sqope retrace l'historique de propriété, vérifie le titre légal et cartographie l'exposition transfrontalière avec précision.
- 2. Vérification de la source des actifs :** nos experts valident l'historique d'acquisition et les sources de financement pour assurer la transparence des actifs de grande valeur ou complexes.
- 3. Dépistage des sanctions, ESG & réputation :** Sqope effectue des contrôles approfondis pour détecter les liens avec des juridictions sanctionnées, des controverses ESG, des litiges, des médias défavorables ou des expositions politiques.
- 4. Surveillance continue :** nous établissons des revues périodiques et des réévaluations déclenchées par des événements (par exemple, en réponse à de nouveaux ensembles de sanctions).
- 5. Soutien indépendant en renseignements :**
 - Vérification approfondie de la propriété et de l'historique des actifs
 - Validation des sources de fonds et d'acquisitions
 - Vérifications de renseignement local dans plusieurs juridictions
 - Dépistage ESG, sanctions et réputation objectif
 - Surveillance à long terme des signes d'alerte émergents

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX DE LA DUE DILIGENCE DES ACTIFS

Le KYA ne remplace pas les processus traditionnels AML/CTF, il les complète. Mais concevoir et maintenir un cadre solide, à l'épreuve des autorités, exige expertise, méthodologie et outils. C'est là que Palana apporte un soutien concret aux clients, assurant que l'intelligence au niveau des actifs se transforme en processus de conformité efficaces. Avec l'accompagnement de Palana

et ses services opérationnels externalisés, les professionnels peuvent renforcer chaque composante de leur cadre AML/CTF :

- **Organisation interne, appétit pour le risque et approche basée sur les risques :** Palana aide à intégrer une approche AML/CTF basée sur les risques dans la gouvernance, les politiques et la formation du personnel.
- **Notation des risques des actifs :** nous concevons et calibrons des méthodologies pour attribuer et mettre à jour des scores de risque AML/CTF au niveau des actifs.
- **KYC sur les actifs & contreparties :** Palana étend le KYC traditionnel pour inclure les contreparties telles que vendeurs, fournisseurs, emprunteurs et locataires, assurant une visibilité complète.
- **Dépistage de noms :** en tirant parti de la technologie intégrée de Palana pour le dépistage quotidien des sanctions et des médias défavorables.
- **Source des fonds/fortune :** Palana aide les clients à documenter et vérifier la légitimité des flux entrants et sortants.
- **EDD (Due diligence renforcée) :** nous guidons les équipes conformité dans l'application de contrôles renforcés pour les actifs, juridictions ou secteurs à haut risque.
- **Surveillance des transactions :** Palana aide à mettre en place et exploiter des cadres de surveillance capturant les flux inhabituels ou suspects.
- **Signalement des transactions suspectes :** nos experts conseillent et rédigent des rapports pour la FIU CRF / MoF, garantissant que les cas sont correctement et défendablement escaladés.

IMPACT RÉEL

- Un fonds basé au Luxembourg a évité l'exposition à un immobilier politiquement sensible grâce à la traçabilité de la propriété par OSINT.
- Une société de private equity a réduit le risque de litige sur la PI dans une acquisition transfrontalière en validant



“LA TECHNOLOGIE N'EST FORTE QUE PAR L'EXPERTISE HUMAINE QUI LA SOUTIENT.”

ROI LAVI, SQOPE

les droits de brevet et les poursuites.

- Un gestionnaire a identifié que des parties liées à un actif étaient liées à des individus sanctionnés, évitant un désastre réputationnel et réglementaire. Ces exemples montrent comment l'intelligence d'enquête de Sqope combinée au cadre AML structuré de Palana crée un puissant bouclier de conformité.

IMPLICATIONS POUR LA CONFORMITÉ

Le KYA n'est plus optionnel. Les responsables conformité doivent désormais intégrer des vérifications au niveau des actifs dans l'intégration, l'évaluation des risques et la gouvernance. Pour les équipes conformité, cela signifie passer d'une posture réactive à un bouclier de risque proactif – une attente réglementaire croissante dans l'UE.

CONCLUSION

Atténuer les risques ML/TF/PF au niveau des actifs demande des cadres rigoureux, une intelligence robuste et une surveillance continue. Aucun système ne peut garantir une protection à 100 %, mais l'expertise combinée de Sqope et Palana offre aux gestionnaires de fonds un bouclier à 360° contre la criminalité financière. ■

KIMBERLEY PAGÈS-GRESLON
BEARINGPOINT

QUAND LA CONFORMITÉ DEVIENT UN MOTEUR STRATÉGIQUE



LA PRESSION RÉGLEMENTAIRE AUTOUR D'AML/KYC NE CESSE DE GRANDIR, MAIS ELLE OUVRE AUSSI LA VOIE À UNE NOUVELLE FORME DE PERFORMANCE. KIMBERLEY PAGÈS-GRESLON, SENIOR MANAGER CHEZ BEARINGPOINT LUXEMBOURG, PARTAGE UNE VISION TRÈS PRAGMATIQUE : TRANSFORMER LA CONTRAINTE EN AVANTAGE OPÉRATIONNEL.

COMMENT BEARINGPOINT SOUTIENT-IL LES INSTITUTIONS FACE À LA COMPLEXITÉ AML/KYC ACTUELLE ?

À Luxembourg, BearingPoint s'appuie sur un Anti-Financial Crime Competency Center structuré autour de deux piliers. Le premier couvre la transformation stratégique. Les équipes de Compliance Advisory soutiennent les établissements dans leurs programmes « Change the Bank » : clarification des objectifs, définition de modèles opérationnels cibles, remise à plat des processus, conduite du changement, sélection d'outils pertinents. Elles aident aussi les institutions à se préparer aux revues réglementaires grâce à des analyses de maturité ou des évaluations par rapport à la réglementation en cours. La seconde dimension se matérialise à travers l'AFC Factory, entièrement tournée vers l'exécution quotidienne. Les équipes renforcent la production AML/KYC, pilotent des campagnes de remédiation de grande ampleur et assurent une réalisation conforme

aux attentes des superviseurs. Kimberley Pagès-Greslon souligne cette logique : une organisation cohérente crée un véritable cercle vertueux ; la conformité cesse de représenter une charge et devient un levier d'efficacité durable.

QUELLES TECHNOLOGIES ÉMERGENTES TRANSFORMENT LE PLUS AML/KYC ?

Le paysage technologique évolue rapidement, et cette dynamique influe directement sur les dispositifs AML/KYC. Parmi les innovations marquantes, le Perpetual KYC occupe une place centrale. Cette approche permet une actualisation continue des dossiers et une intervention au moment précis où une revue devient nécessaire. L'intelligence artificielle, le machine learning, l'automatisation robotisée et les API permettent cette évolution : identification accélérée, intégration fluide de données externes, mise à jour dynamique des profils de risque en fonction des comportements observés. Pour les

clients, cette modernisation crée un parcours plus simple : moins de sollicitations répétées, davantage de cohérence. Une transition vers le P-KYC exige toutefois une réflexion structurée, des investissements solides et une vigilance accrue en matière de protection des données. Une feuille de route précise crée néanmoins les conditions idéales pour tirer profit de ces avancées.

QUELLES OBLIGATIONS AML/KYC ÉMERGERONT DURANT LES DEUX À TROIS PROCHAINES ANNÉES ?

Le paysage européen de la lutte contre le blanchiment entre dans une phase de transformation profonde, portée par un mouvement d'harmonisation et par un contrôle renforcé. Les trois prochaines années verront un basculement net de la conformité vers un modèle plus structuré, plus uniforme et davantage soutenu par une supervision centralisée. Dès 2026, la sixième directive AML introduira des exigences de gouvernance interne plus strictes, un régime de sanctions

“ NOUS ACCOMPAGNONS NOS CLIENTS POUR FAIRE DE LA CONFORMITÉ UN VÉRITABLE AVANTAGE CONCURRENTIEL.”

KIMBERLEY PAGÈS-GRESLON, BEARINGPOINT

élargi pour les personnes morales ainsi qu'un cycle de vérification plus rapproché des registres de bénéficiaires effectifs. Puis, en 2027, le règlement AML deviendra applicable dans chaque État membre. Cette application directe créera un cadre unique : définitions harmonisées, délais de revue standardisés et seuils de vigilance relevés structureront désormais la conformité dans toute l'Union européenne. À partir de 2028, la nouvelle Autorité européenne de lutte contre le blanchiment (AMLA) assumera la supervision de quarante institutions financières classées sensibles à l'échelle de l'Union. Une surveillance centralisée instaurera une cohérence inédite, renforcera la pression réglementaire et exigera des dispositifs AML/KYC beaucoup plus solides, capables de répondre à un niveau d'examen plus exigeant. ■



JOHAN BIEREBEECK
GRAYDONCREDITSAFE

LA PUISSANCE DE LA DONNÉE STRUCTURÉE DANS LA GESTION DU RISQUE

DANS UN PAYSAGE OÙ LA DONNÉE ABONDE SANS TOUJOURS ÉCLAIRER, LA CAPACITÉ À DISTINGUER L'ESSENTIEL DU SUPERFLU DEVIENT STRATÉGIQUE. JOHAN BIEREBEECK, COUNTRY MANAGER CHEZ GRAYDONCREDITSAFE, RÉVÈLE COMMENT LA DONNÉE STRUCTURÉE TRANSFORME L'ANALYSE DU RISQUE ET PERMET AUX ENTREPRISES DE DÉCIDER AVEC PLUS DE PRÉCISION, DE CONFIANCE ET DE TRANSPARENCE.

POURQUOI LA QUALITÉ DES DONNÉES EST-ELLE PLUS IMPORTANTE QUE LEUR QUANTITÉ DANS LES DONNÉES D'ENTREPRISE ?

La conviction selon laquelle des volumes importants produisent de meilleurs enseignements induit souvent les organisations en erreur. Johan Bierebeeck met systématiquement la précision au premier plan. Des données peu fiables encombrant les systèmes, mobilisent les équipes pour des corrections inutiles et réduisent la valeur attendue. Des comptes annuels structurés fournissent au contraire une base solide, puisqu'ils reflètent clairement la situation financière d'une entreprise et soutiennent des prévisions fiables. Grâce à ces documents, les analystes modélisent la résilience d'une activité, notamment sa capacité à absorber un choc de marché selon ses réserves de trésorerie. La période du Covid a illustré cette nécessité. L'examen des comptes permet également d'évaluer la solvabilité, de repérer d'éventuelles incohérences et d'anticiper des fragilités. Beaucoup d'entreprises exploitent encore des données dont l'origine ou l'actualité restent incertaines. Une sélection

ciblée de documents structurés suffit pourtant à entraîner des modèles prédictifs performants, renforcer la confiance et clarifier les décisions.

COMMENT LES ENTREPRISES PEUVENT-ELLES ACCÉDER PLUS EFFICACEMENT AUX INFORMATIONS PUBLIQUES ET LES TRAITER ?

L'accès aux données publiques, comme les comptes déposés au Luxembourg, devrait s'effectuer facilement. Le portail du LBR utilise pourtant des CAPTCHAs complexes et divers obstacles techniques qui freinent toute automatisation. Des API permettent malgré cela d'accéder aux informations essentielles : dates d'immatriculation, statut juridique, code d'activité ou publications quotidiennes concernant les modifications structurelles et les actionnaires. Ces documents arrivent souvent au format PDF. Leur lecture manuelle faisait autrefois partie du processus, alors que l'intelligence artificielle extrait désormais les indications pertinentes contenues dans ces fichiers non structurés. Les équipes de GraydonCreditsafe appliquent cette technologie pour analyser des annexes comptables, identifier des participations ou déceler

des liens étrangers afin d'évaluer certaines expositions géopolitiques. La méthode atteint environ 80 % d'exactitude, complétée par une validation humaine lorsque des lacunes apparaissent ou

que les formats divergent. Cette automatisation soutient la conformité, assure un accès continu à une donnée actualisée et facilite son exploitation dans un environnement réglementaire dynamique.



“MIEUX VAUT
DISPOSER DE DONNÉES
FIABLES QUE DE DONNÉES
NOMBREUSES.”

JOHAN BIEREBEECK, GRAYDONCREDITSAFE

QUEL RÔLE LES DONNÉES JOUENT-ELLES DANS L'IDENTIFICATION DES BÉNÉFICIAIRES EFFECTIFS ET DES STRUCTURES CACHÉES ?

La transparence autour des bénéficiaires effectifs représente un défi croissant. Le registre public luxembourgeois offrait auparavant une visibilité étendue, mais des décisions judiciaires récentes ont limité cet accès. Une reconstruction reste néanmoins possible. L'analyse des structures de participation révèle déjà des indications utiles. Dans une SARL, les associés figurent dans les documents, et un contrôle supérieur à 50 % permet d'identifier clairement le bénéficiaire effectif. Les situations plus complexes, notamment celles impliquant des sociétés anonymes ou des actionnaires étrangers, requièrent une analyse plus large. Le réseau international de GraydonCreditsafe devient alors décisif. Grâce à des « data factories » présentes dans seize pays et à une couverture dépassant 200 juridictions, la société recoupe plusieurs sources afin de reconstruire des réseaux d'influence. Cette méthode évoque certains réseaux sociaux où des connexions indirectes révèlent des liens sous-jacents. Même si cette reconstitution n'atteint pas toujours une exactitude totale, elle fournit un appui solide aux équipes de conformité, améliore la prise de décision et sécurise l'intégration de nouveaux partenaires. ■

OLIVIER MARÉCHAL
WE PUT YOU IN TOUCH

RÉVÉLER LE POTENTIEL DES CONSULTANTS INDÉPENDANTS

OLIVIER MARÉCHAL, COFONDATEUR DE WE PUT YOU IN TOUCH, MET EN LUMIÈRE LA VALEUR STRATÉGIQUE DES CONSULTANTS INDÉPENDANTS DANS LA FINANCE LUXEMBOURGEOISE. L'INTERVIEW EXPLORE LES FREINS STRUCTURELS À LEUR INTÉGRATION, ET COMMENT UNE PLATEFORME INNOVANTE FACILITE LEUR MISE EN RELATION EFFICACE.

POURQUOI FAIRE APPEL À UN CONSULTANT INDÉPENDANT ?

Faire appel à un consultant indépendant, signifie avant tout rechercher de l'expertise ciblée, de l'agilité et de l'engagement. Dans un secteur financier luxembourgeois en constante évolution réglementaire et technologique, les organisations cherchent des compétences immédiatement opérationnelles, capables d'intervenir rapidement sur des problématiques précises. Les consultants indépendants apportent cette valeur ajoutée : expérimentés, autonomes, concentrés sur la réussite de la mission. Leur motivation repose sur la qualité de leur travail et leur réputation, ce qui favorise une implication forte.

Contrairement à des structures plus lourdes, flexibilité assurée, tant sur la durée que sur le périmètre des interventions. Enfin, le recours à des indépendants assure une meilleure maîtrise des coûts, en évitant les frais de structure superflus, tout en bénéficiant d'un haut niveau d'expertise. Modèle gagnant-gagnant, sous réserve d'identifier les bons profils.

QUELS SONT LES FREINS AU RECOURS À DES CONSULTANTS INDÉPENDANTS ?

Malgré leurs atouts, les consultants indépendants demeurent sous-utilisés dans le secteur financier luxembourgeois. Le premier frein : l'identification complexe des bons profils. Le marché fragmenté,

peu lisible, repose souvent sur le bouche-à-oreille, limitant l'accès à une diversité de talents. Un autre obstacle: le rôle parfois contraignant des services achats des grandes organisations, qui tendent à restreindre le nombre de prestataires référencés. Cette logique de rationalisation peut parfois réduire la qualité, l'adéquation des compétences, et parfois même impacter les coûts, en favorisant une chaîne de sous-traitance empilant les intermédiaires entre client et prestataire. Enfin, certains décideurs associent encore, à tort, indépendance et manque de fiabilité ou discontinuité. Ces freins structurels, traduisent surtout un manque d'outils et de cadres adaptés pour intégrer efficacement les indépendants dans l'écosystème.

COMMENT UNE PLATEFORME DE MARCHÉ FACILITE-T-ELLE LE RECOURS AUX INDÉPENDANTS ?

Une plateforme de marché comme We Put You in Touch s'inscrit

“ FAIRE APPEL À UN CONSULTANT INDÉPENDANT, SIGNIFIE AVANT TOUT RECHERCHER DE L'EXPERTISE CIBLÉE.”

OLIVIER MARÉCHAL, WE PUT YOU IN TOUCH

dans l'évolution profonde du monde du travail. Elle répond aux aspirations d'une part croissante des professionnels, jeunes comme plus expérimentés, désireux d'indépendance et d'alignement avec leurs valeurs. La plateforme permet l'émergence d'une communauté de consultants. Elle offre un cadre permettant de se concentrer sur leur cœur de métier plutôt que sur la vente ou la gestion administrative. Pour les organisations, la plateforme donne accès à un pool élargi de consultants qualifiés et permet une transparence des expertises, équivalente à un appel d'offres simplifié. Les compétences sont clarifiées, validées, sélectionnées en fonction des besoins. Enfin, la plateforme peut accompagner la recherche de solutions adaptées à des contraintes spécifiques, comme des contrats centralisés ou des mécanismes de portage salarial. Elle devient un outil de fluidité, d'équilibre et de confiance dans l'écosystème financier luxembourgeois. ■

www.andyaluxembourg.com/wpyit39

Retrouvez l'interview online



JOHAN VAN DEN BERG
ANCORIUS

GRANDIR SANS SE RENIER AVEC UNE IDENTITÉ AFFIRMÉE

JOHAN VAN DEN BERG, CEO D'ANCORIUS, REVIENT SUR LA TRANSFORMATION STRATÉGIQUE DE FIDUCIAIRE JEAN-MARC FABER EN UNE MARQUE MODERNE, INTERNATIONALE ET RÉSOLUMENT AMBITIEUSE. INTERVIEW.

QUE REPRÉSENTE RÉELLEMENT CETTE NOUVELLE IDENTITÉ POUR ANCORIUS ET POUR VOS CLIENTS ?

Le passage de Fiduciaire Jean-Marc Faber à Ancorius reflète à la fois notre ancrage luxembourgeois et l'élan qui nous porte. Ce changement ne relève pas du cosmétique. Il éclaire la direction prise : une maison indépendante, tournée vers l'avenir, solidement enracinée et ouverte sur le monde. Nous conservons l'essentiel, confiance, réactivité, rigueur technique, tout en affirmant une vision plus lisible. Nos prestations restent les mêmes, mais l'expérience offerte est plus fluide : outils digitaux renforcés, parcours

client simplifié, communication plus directe. Cette évolution traduit aussi le rythme acquis depuis notre intégration au portefeuille d'AnaCap. Nous abordons une nouvelle phase d'expansion, et la marque Ancorius incarne cette ambition : devenir un consolidateur majeur dans un marché fiduciaire luxembourgeois encore très morcelé.

Après trois décennies de présence, notre réseau local a grandi, et l'écosystème financier regorge d'opportunités. Cadre réglementaire solide, talents multilingues, expertise sectorielle : nos fondations tiennent bon. Notre équipe dépasse aujourd'hui les soixante-dix spécialistes couvrant fiscalité, comptabilité, services aux fonds et family office. Cette organisation nous permet d'agir vite tout en gardant la capacité de penser loin. Ancorius traduit ce que nous sommes, mais surtout ce que nous visons.

POURQUOI AVOIR CHOISI LE LUXEMBOURG COMME LIEU DE DÉVELOPPEMENT ?

Le Luxembourg offre depuis longtemps un terrain propice aux acteurs ambitieux des services financiers. Avec plus de trente ans d'activité sur place, nous bénéficions déjà de liens solides, d'un accès direct aux décideurs et d'une connaissance fine du secteur. Le vivier de talents multilingues et la culture d'affaires ouverte comptent parmi les atouts majeurs. Notre équipe échange quotidiennement en luxembourgeois, français, anglais, italien, espagnol, néerlandais et dans plusieurs autres langues, ce qui facilite la relation avec des clients internationaux. Le cadre réglementaire constitue un autre élément clé. Les autorités connaissent notre métier et proposent des environnements stables, pragmatiques et prévisibles, conditions essentielles pour avancer sereinement. Le marché présente aussi une fragmentation marquée, notamment dans les services fiduciaires et corporate. Cette configuration ouvre la voie

à la consolidation. Notre approche consiste à réunir, au sein d'Ancorius, des structures plus petites et spécialisées afin de gagner en taille sans perdre la proximité. La clientèle luxembourgeoise privilégie la confiance et la relation sur la durée, en phase avec notre manière de

travailler. Le soutien d'AnaCap nous permet de saisir ces opportunités. AnaCap apporte les ressources financières et la vision stratégique nécessaires pour investir dans la technologie, les compétences et les acquisitions. Notre ambition dépasse le simple développement au

www.andaluxembourg.com/ancorius39

Retrouvez l'interview online



“ NOUS ASPIRONS À DEVENIR LE PRESTATAIRE DE SERVICES FINANCIERS DE DEMAIN.”

JOHAN VAN DEN BERG, ANCORIUS

Luxembourg : nous voulons croître depuis le Luxembourg et l'utiliser comme tremplin vers une expansion européenne plus large. Ancorius prolonge notre histoire tout en nous projetant vers une nouvelle échelle.

QUELLE EST VOTRE VISION À LONG TERME POUR ANCORIUS ?

Les cinq prochaines années s'articulent autour de trois priorités. D'abord, consolider notre présence au Luxembourg et étendre notre empreinte à l'international, sans jamais perdre de vue la relation client. Ensuite, faire du digital un moteur stratégique. Nous développons des outils capables non seulement de répondre aux besoins actuels, mais aussi d'anticiper ceux de demain. Enfin, croître de manière réfléchie, par un développement organique soutenu et par des acquisitions ciblées, en phase avec nos valeurs et notre approche du service. Nous voulons agir en partenaire plutôt qu'en prestataire. Nos clients, fonds, entreprises, entrepreneurs, family offices, ont chacun leurs spécificités, mais tous recherchent un accompagnement fiable et constant. Notre rôle consiste à devenir indispensables sans jamais être intrusifs, à apporter de la valeur avec précision et discrétion. Ancorius donne corps à cet équilibre. En développant la marque, nous resterons fidèles à la qualité tout en ouvrant la voie à l'innovation et à la montée en puissance. ■

MICHAEL RIEDL
TEAM INTERNET GROUP

DOMAINES, CONFIANCE ET TRANSFORMATION

MICHAEL RIEDL, CEO DE TEAM INTERNET GROUP, DIRIGE UNE ENTREPRISE GÉRANT UNE PART ESSENTIELLE DE L'INFRASTRUCTURE MONDIALE DES NOMS DE DOMAINE. DANS CET ENTRETIEN, IL DÉCRYPTE LA PROFONDE REFORTE PRÉVUE EN 2025 DANS L'ANNUAIRE DE L'INTERNET ET EXPLIQUE POURQUOI CETTE REMISE À PLAT, ÉVÉNEMENT RARE, OUVRE UN CHAMP INÉDIT D'INNOVATION, DE CONFIANCE ET DE CRÉATION DE VALEUR DANS UN SECTEUR ENCORE LARGEMENT MÉCONNU.

L'AN PROCHAIN, L'ANNUAIRE DE L'INTERNET SERA REPENSÉ. QUE RECOUVRE CETTE ÉVOLUTION ET POURQUOI COMPTE-T-ELLE AUTANT ?

La plupart des utilisateurs ignorent que chaque site web, chaque e-mail, chaque service en ligne repose sur un système invisible : l'annuaire de l'Internet, plus connu sous le nom de Domain Name System. Ce système convertit un nom simple, comme amazon.com, en coordonnées numériques permettant aux ordinateurs de se retrouver. Depuis plus de trente ans, cet annuaire tourne essentiellement autour d'une seule extension : le .com. L'année prochaine marque un tournant. Le régulateur mondial de l'Internet, l'ICANN, relance la

possibilité de créer de nouvelles extensions, ou top-level domains. La dernière ouverture remonte à 2012, avec l'arrivée d'extensions comme .shop, .safe ou d'extensions de marques telles que .nike. Ce type d'initiative n'apparaît qu'une fois par génération, et chaque cycle modifie nos usages numériques. La nouvelle vague apportera davantage d'innovation, plus de choix, plus de sécurité et une identité numérique enrichie. Elle redéfinira en profondeur l'organisation d'Internet.

QUEL RÔLE TEAM INTERNET JOUERA-T-IL DANS CETTE NOUVELLE PHASE, ET QUELLE PLACE OCCUPE LE LUXEMBOURG DANS CETTE DYNAMIQUE ?

Team Internet participe activement à cette évolution : acteur rare construisant et opérant l'infrastructure technique soutenant ces extensions. Avec CentralNic Registry, nous fournissons la technologie essentielle garantissant la fiabilité et la sécurité de nombreuses extensions à travers le monde. Avec BrandShelter, nous accompagnons de grandes entreprises dans la gestion et

“LE SUJET
SE SITUE À LA CROISÉE
DE LA TECHNOLOGIE,
DE LA CONFIANCE
ET DE LA FINANCE.”

MICHAEL RIEDL, TEAM INTERNET GROUP



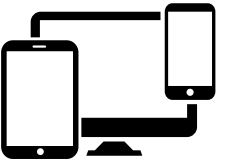
la protection de leurs identités numériques, de leurs portefeuilles de domaines jusqu'à leur présence en ligne. Autrement dit, lorsque l'annuaire de l'Internet s'ouvrira de nouveau, nous ne serons pas de simples observateurs. Nous garantirons son fonctionnement, son évolution et sa fiabilité. Le Luxembourg fait partie de cette histoire depuis le début. Nos opérations de domaines y ont été implantées, et le pays illustre parfaitement comment une petite nation contribue à l'infrastructure numérique. L'essor d'acteurs locaux comme Namespace en témoigne. Et, petite parenthèse, le Luxembourg avait instauré autrefois une exonération fiscale visionnaire sur les noms de domaine, disparue depuis. Disons que, cette fois, la loi progressait moins vite que l'Internet. L'esprit d'innovation, lui, demeure.

COMMENT ENTREPRISES ET PARTICULIERS PROFITERONT-ILS DE CETTE ÉVOLUTION, ET COMMENT PEUVENT-ILS Y PARTICIPER ?

Lorsqu'on parle de noms de domaine, beaucoup imaginent une simple adresse web. Pour une entreprise, l'enjeu va bien au-delà. Lors du cycle ICANN de 2012, plusieurs grands groupes ont acquis leur propre extension de marque. Ferrero en fait partie, tout comme SES, l'opérateur de satellites luxembourgeois. Avec .ferrero ou .ses, tout l'écosystème numérique de l'entreprise se déploie dans un espace privé et vérifié. Dans un contexte où la fraude en ligne progresse, ce niveau d'authentification apporte une protection considérable. Pour illustrer concrètement, imaginez que BGL puisse utiliser

une extension .bgl. Tout site ou e-mail se terminant par .bgl devient immédiatement identifiable et sûr. En dehors de cette extension, le doute s'impose. Cette clarté renforce la confiance. Par ailleurs, exploiter une extension commerciale constitue un modèle économique très attractif. À chaque enregistrement ou renouvellement, l'opérateur perçoit une redevance, de manière récurrente. Le leader mondial Verisign, qui gère le .com, atteint une valorisation d'environ 25 milliards de dollars, soutenue par ces revenus. Team Internet se concentre sur l'infrastructure et les services de registre. De son côté, notre partenaire Dominion.bond prépare l'accès à cette classe d'actifs unique, les extensions de nouvelle génération, pour un cercle plus large d'investisseurs professionnels sachant en mesurer l'impact. ■





CHARLES DEQUAIRE ET MONICA RAMOS DA FONSECA
VALUE & RISK LUXEMBOURG

VERS UNE CULTURE DE LA VALORISATION INDÉPENDANTE AU LUXEMBOURG

DANS UN PAYSAGE FINANCIER LUXEMBOURGEOIS EN CONSTANTE ÉVOLUTION, LA VALORISATION D'ACTIFS INDÉPENDANTE PASSE PROGRESSIVEMENT DE L'OMBRE À LA LUMIÈRE. CHARLES DEQUAIRE, MANAGING DIRECTOR, ET MONICA RAMOS DA FONSECA, RÉCEMMENT NOMMÉE EXECUTIVE DIRECTOR – HEAD OF SALES LUXEMBOURG CHEZ VALUE & RISK LUXEMBOURG, EXPLIQUENT COMMENT LES GESTIONNAIRES DE FONDS, LES AIFM, LES INVESTISSEURS ET LES CONSEILS D'ADMINISTRATION ACCORDENT UNE IMPORTANCE CROISSANTE À DES SERVICES D'ÉVALUATION D'ACTIFS INDÉPENDANTS ET EXIGEANTS. L'ÉVALUATION DEVIENT AINSI NON SEULEMENT UNE EXIGENCE RÉGLEMENTAIRE, MAIS AUSSI UN PILIER FONDAMENTAL DE LA GOUVERNANCE, DE LA TRANSPARENCE ET DE LA CONFIANCE DES INVESTISSEURS.

QU'EST-CE QUI VOUS A INSPIRÉ À REJOINDRE VALUE & RISK, ET QUELLES SERONT VOS PRIORITÉS ?

Monica Ramos da Fonseca (MRdF) : Value & Risk m'a séduite à plusieurs niveaux. C'est une société spécialisée, en forte croissance, reposant sur des bases solides en matière de valorisation et dotée d'une stratégie claire d'expansion au Luxembourg, un marché à la fois sophistiqué et de plus en plus stratégique. L'approche de la société, fondée sur la précision, la transparence et le partenariat, s'inscrit pleinement dans mes valeurs professionnelles et a été déterminant dans mon choix. Ces principes ne sont pas de simples slogans. Ils se traduisent dans la manière dont Value & Risk accompagne ses clients, aborde des situations

complexes et délivre des résultats clairs. Les gestionnaires de fonds et les AIFM reconnaissent de plus en plus le rôle clé de l'évaluation d'actifs indépendante, en particulier sur les marchés privés. Ma priorité consiste

“ LA VALORISATION N'EST PLUS UN SIMPLE EXERCICE COMPTABLE. ELLE EST DEVENUE UN PILIER DE LA GOUVERNANCE, DE LA TRANSPARENCE ET DE LA PROTECTION DES INVESTISSEURS.”

CHARLES DEQUAIRE

à renforcer la présence de Value & Risk au Grand-Duché, à consolider les relations clients et à mettre en avant notre expertise couvrant un large éventail de classes d'actifs alternatifs. La culture de précision, la transparence et l'esprit de partenariat de la firme correspondent pleinement à mes valeurs professionnelles.

SELON VOUS, COMMENT LA VALORISATION CONTRIBUE-T-ELLE AU DÉVELOPPEMENT DU LUXEMBOURG EN TANT QUE CENTRE D'EXPERTISE ?

Charles Dequaire (CD) : Le Luxembourg est depuis longtemps reconnu comme un hub mondial pour l'administration de fonds et la distribution transfrontalière. Aujourd'hui, il évolue vers un véritable centre d'expertise, fondé sur la substance, la gouvernance et la responsabilité. La valorisation est un pilier essentiel de cette évolution. Elle établit un lien essentiel entre la prise de décision d'investissement, la supervision réglementaire et la protection des investisseurs.

COMMENT LES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES INFLUENCENT-ELLES LA FONCTION DE VALORISATION ?

CD : La valorisation d'actifs est devenue une fonction stratégique au sein de l'industrie des fonds, bien

au-delà d'un exercice purement. Depuis sa création en 1996, Value & Risk s'est forgé une réputation fondée sur trois piliers : l'indépendance, la rigueur et la transparence. À la suite de la crise financière mondiale, ces principes sont devenus essentiels ; les autorités comme les investisseurs ont pleinement pris conscience de l'importance d'évaluations fiables, documentées et cohérentes pour maintenir la confiance dans les marchés financiers. Aujourd'hui, les différents régulateurs européens et locaux ont significativement renforcé leurs attentes. Les exigences en matière de supervision indépendante, de clarté méthodologique et de documentation se sont accrues. Les clients doivent démontrer une cohérence et une transparence renforcées dans leurs modèles de valorisation, afin qu'ils puissent passer l'épreuve des revues internes comme des audits externes.

Notre objectif vise à aider nos clients à naviguer dans cet environnement en constante évolution. Il ne s'agit plus simplement de cocher des cases, mais de renforcer leur crédibilité. Qu'il soit question d'actifs illiquides, sur mesure ou complexes, les valorisations doivent être robustes, transparentes et défendables.

MRdF : Les clients apprécient le temps que nous consacrons à expliquer notre méthodologie, afin de garantir que les investisseurs comprennent leurs investissements et les risques associés au même niveau que les gestionnaires. Ce dialogue ouvert renforce la fonction de valorisation et constitue la base d'une prise de décision éclairée. Une valorisation n'est pas simplement un chiffre. Elle reflète la réalité économique, la transparence des processus et l'intégrité du marché. Notre ambition consiste à offrir à nos clients l'assurance que leurs processus d'évaluation sont rigoureux, transparents et alignés à la fois sur les exigences réglementaires et sur les standards d'investissement les plus élevés.

COMMENT ENVISAGEZ-VOUS L'AVENIR DES SERVICES DE VALORISATION AU LUXEMBOURG ET AU-DELÀ ?

CD : L'avenir de la valorisation se situe



“ LA VALORISATION D'ACTIFS NE SE RÉSUME PAS À UN CHIFFRE. ELLE REFLÈTE LA RÉALITÉ ÉCONOMIQUE, LA TRANSPARENCE DES PROCESSUS ET L'INTÉGRITÉ DES MARCHÉS.”

MONICA RAMOS DA FONSECA

à l'intersection de la technologie et de l'expertise humaine. Les outils évoluent rapidement : numérisation, automatisation, intelligence artificielle. Toutefois, le jugement professionnel demeure irremplaçable. Chez Value & Risk, nous intégrons les avancées technologiques afin de renforcer nos capacités d'analyse, sans remplacer l'expertise humaine. L'objectif vise à accroître la précision, l'efficacité et l'indépendance. Les gestionnaires de fonds recherchent des partenaires capables de décrypter des instruments complexes, d'adapter leurs modèles aux conditions de marché changeantes et de produire des évaluations inspirant confiance aux conseils d'administration, aux auditeurs et aux investisseurs.

MRdF : Le Luxembourg confirme son rôle de centre international pour les services de fonds, la distribution transfrontalière et l'innovation réglementaire. L'approche pragmatique de la CSSF, combinée à l'expertise locale, offre un cadre propice à une gouvernance solide et à

l'excellence professionnelle. Chez Value & Risk, nous proposons un accompagnement étendu à un large éventail de classes d'actifs, tout en évoluant avec le marché et en restant proches de nos clients. Notre modèle repose sur l'indépendance et l'expertise, piliers essentiels pour instaurer la confiance et accompagner une croissance durable sur le long terme.

CD : Value & Risk accompagne ses clients au Luxembourg depuis ses débuts. Notre présence locale renforce notre contribution à l'écosystème financier luxembourgeois, en accompagnant les AIFM, les sociétés de gestion et les conseillers de fonds dans la structuration et le pilotage de leurs dispositifs de gouvernance et de conformité. Nous nous engageons activement dans le développement de la profession. Nos experts contribuent régulièrement au partage de connaissances et de bonnes pratiques avec les acteurs du secteur, tant au niveau local qu'international. Cette culture de collaboration contribue à élever les standards et à renforcer la cohérence des pratiques de valorisation. Par notre présence au sein de forums et d'associations professionnelles, nous œuvrons pour faire reconnaître la valorisation comme un élément clé de la gouvernance et de la confiance des investisseurs, tout en restant alignés sur les évolutions réglementaires qui structurent l'industrie. ■

DANIIL KIRIKOV
EASYBIZ

LE SECTEUR FIDUCIAIRE SE RÉINVENTE

CO-FONDATEUR D'EASYBIZ, DANIIL KIRIKOV RACONTE COMMENT SON ÉQUIPE SIMPLIFIE LES SERVICES FIDUCIAIRES GRÂCE À L'AUTOMATISATION. UNE VISION QUI BOUSCULE LES HABITUDES DU MARCHÉ LUXEMBOURGEOIS.

QU'EST-CE QUI VOUS A CONDUIT À LANCER EASYBIZ ET QUEL PROBLÈME RÉSOLVEZ-VOUS ?

Tout a commencé par une frustration. La création de la première structure professionnelle de Daniil Kirikov au Luxembourg avait réclamé près de six mois et environ cinquante mille euros. Une inertie administrative difficilement compatible avec l'énergie d'un entrepreneur. Les solutions envisagées ensuite n'ont jamais apporté le niveau de simplification recherché. La rencontre avec Aurore Calvi, experte fiduciaire forte de plus de vingt ans d'expérience, a permis une association complémentaire : une maîtrise juridique éprouvée d'un côté, une vision technologique ambitieuse de l'autre. Easybiz s'est

construit autour d'une idée claire : réduire l'effort administratif afin de libérer du temps pour la croissance. Le client connecte un compte bancaire, transmet ses factures, puis l'ensemble des obligations – TVA, déclarations fiscales, comptabilité – se traite automatiquement. La structure détient une licence OEC et s'appuie sur une fiduciaire interne capable de couvrir chaque besoin légal. L'avantage déterminant réside dans un moteur technologique conçu pour automatiser des tâches répétitives et permettre aux spécialistes de concentrer leur expertise sur des sujets à forte valeur.

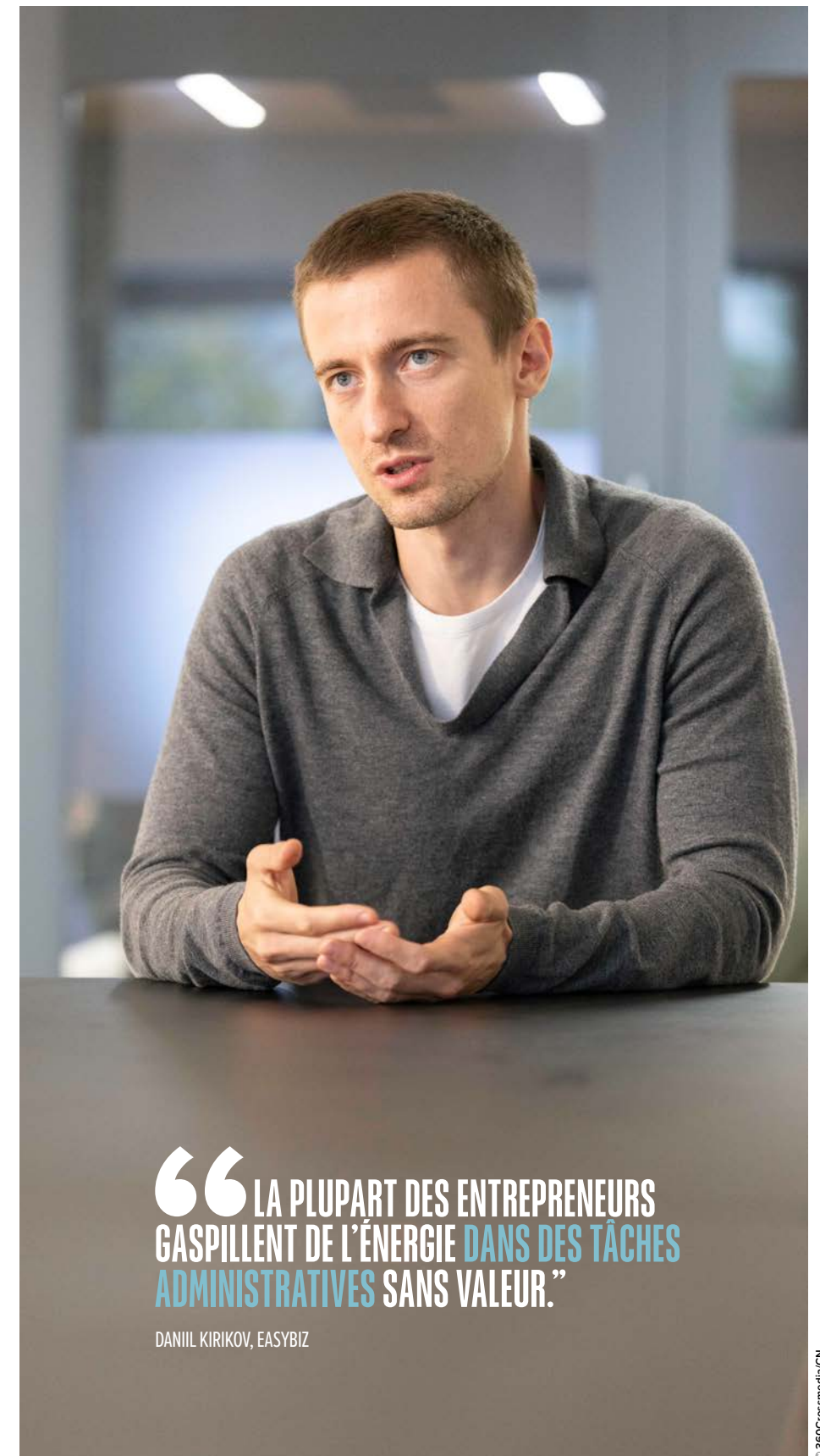
COMMENT VOTRE MODÈLE DE VENTURE STUDIO SOUTIENT-IL LA CROISSANCE DE SOCIÉTÉS COMME EASYBIZ ?

Le modèle 3F Venture repose sur une véritable logique de venture builder. Daniil Kirikov a fondé sa première entreprise à dix-sept ans, l'a revendue à dix-neuf ans, puis a accompagné des dirigeants durant une décennie. Après la cession de sa société en 2019, il a lancé 3F Venture avec un objectif précis : bâtir des entreprises technologiques grâce à des méthodes reproductibles. Chaque idée doit traiter trois obstacles : manque de capital, manque d'expertise, inadéquation produit-marché. Les concepts passent par des tests rapides et peu coûteux. Les pistes prometteuses progressent vers l'industrialisation ; les autres disparaissent immédiatement. Cette stratégie s'appuie sur une intégration verticale solide : création des actifs, arrivée d'opérateurs associés, maîtrise du noyau stratégique. Easybiz illustre parfaitement cette mécanique, née d'une difficulté personnelle et d'une compétence fiduciaire confirmée. Avec plus de soixante prospects hebdomadaires et un pipeline

d'acquisitions déjà actif, la trajectoire vise cinquante millions d'euros de revenus en 2028.

QUEL FUTUR IMAGINEZ-VOUS POUR LE SECTEUR FIDUCIAIRE EN EUROPE, NOTAMMENT AU LUXEMBOURG ?

Le marché fiduciaire européen se trouve à l'aube d'une transformation profonde, et le Luxembourg suivra cette dynamique. La concurrence s'intensifie, tandis que les lourdeurs administratives éloignent les créateurs d'entreprise. Dans trois à cinq ans, le secteur se divisera nettement. Les quatre grands cabinets préserveront leur position grâce à leurs réseaux internationaux et à leur puissance en matière de conformité. À l'autre extrémité, des solutions entièrement automatisées soutiendront les freelances et les micro-entreprises. Entre ces deux pôles, une nouvelle génération d'acteurs hybrides progressera rapidement. Easybiz appartient à cette catégorie : une plateforme technologique renforcée par une expertise humaine. Les réponses gagnent en rapidité, les processus deviennent plus fluides, l'expérience client s'améliore. Les cas complexes – restructurations ou fiscalité transfrontalière – continueront d'exiger du discernement, un domaine dans lequel aucune automatisation ne peut se substituer au jugement humain. Les petites fiduciaires rencontrent davantage de difficultés, car la modernisation technologique représente un coût disproportionné. Cette réalité crée des opportunités : plusieurs propositions d'acquisition ont déjà émergé cette année. Le marché se consolide progressivement, même si un simple changement d'identité visuelle ne transforme rien. Easybiz privilégie une autre voie : un service intégré, une gestion intelligente des données et un moteur de croissance capable d'atteindre l'échelle. ■



“LA PLUPART DES ENTREPRENEURS GASPILLENT DE L'ÉNERGIE DANS DES TÂCHES ADMINISTRATIVES SANS VALEUR.”

DANIIL KIRIKOV, EASYBIZ



KIMBERLEY MARAIS ET CHRISTIAN OSTBRINGHAUS
BEONTI

CURATEURS DE VALEUR

KIMBERLEY MARAIS ET CHRISTIAN OSTBRINGHAUS DE BEONTI DÉCRIVENT COMMENT LEUR CABINET DE CONSEIL À TAILLE HUMAINE TRANSFORME LA COMPLEXITÉ EN UN AVANTAGE STRATÉGIQUE EN MISANT SUR LA RIGUEUR, LA CLARTÉ ET LA PROXIMITÉ CLIENT.

QUEL EST LE FACTEUR DIFFÉRENCIANT DE BEONTI FACE À TOUS LES AUTRES CABINETS DE CONSEIL ?

Bien que notre cabinet se trouve au Luxembourg, Beonti se positionne à l'international en tant que partenaire opérationnel de coordination et d'exécution d'opérations d'investissements alternatifs. Les clients nous présentent des idées ou des situations complexes ; Beonti les transforme concrètement en structures opérationnelles et exploitables. Contrairement à nos concurrents traditionnels, Beonti confie les opérations à des professionnels seniors qui élaborent la stratégie et assument l'entière responsabilité des livrables : structuration de véhicules d'investissement, gestion des prestataires, exécution sans faille, le projet est savamment orchestré du début à la fin. La valeur réside pour nous dans la coordination d'écosystèmes complexes afin de réduire les frictions et optimiser les résultats. Une équipe de professionnels aguerris maîtrisant le secteur et ses dynamiques constitue la force véritable de notre entreprise.

Chaque mandat s'ouvre sur un engagement fondamental : produire des résultats concrets plutôt que de simples recommandations. Beonti devient ainsi une extension pérenne des clients sur le territoire luxembourgeois, qui perdure au-delà de la phase stratégique initiale. Les clients nous font confiance, car ils savent que nous mènerons à bien la mission comme leurs propres équipes le feraient, en assumant l'entière responsabilité du projet, sur le terrain.

COMMENT LES ATTENTES DES CLIENTS ONT-ELLES ÉVOLUÉ ? COMMENT BEONTI S'ADAPTE-T-ELLE ?

Les clients exigent désormais de notre part une stratégie claire et précise, avec célérité ; la seule fluidité opérationnelle ne suffit plus. Les clients cherchent à rationaliser les processus et à accroître leur agilité. Pour répondre à ce besoin, nous misons sur des réponses rapides, efficaces et sur notre expertise. Une tendance prend de l'ampleur actuellement : nombre de clients externalisent des fonctions entières de leur organisation pour réduire



“ NOUS COMBINONS L'EXIGENCE RIGoureuse DES NORMES INSTITUTIONNELLES ET L'AGILITÉ DISTINCTIVE D'UNE ENTREPRISE À TAILLE HUMAINE, TESTÉE ET ÉPROUVÉE PAR LES ANNÉES.”

la complexité globale et optimiser la répartition des ressources. Beonti apporte à ces clients un soutien sur mesure, au niveau institutionnel. Nos professionnels seniors interviennent sur demande pour assurer les fonctions requises par intérim (directeur financier, contrôleur, responsable de projet). La méthodologie de Beonti repose sur trois piliers : écouter attentivement, traduire la complexité en actions exploitables, mener à bien les missions avec rigueur. Beonti se caractérise par son agilité qui préserve néanmoins la structure. Nous associons flexibilité entrepreneuriale et normes rigoureuses. Nos solutions fonctionnent concrètement,

opérationnellement, sur le terrain. Les clients perçoivent Beonti comme une force fiable qui résout les lacunes stratégiques et pilote les projets, un partenaire qui réduit les frais généraux tout en préservant leur indépendance. Cette évolution renforce solidement la proposition de Beonti : expertise confirmée, clarté communicationnelle affirmée et engagement sans faille à fournir des livrables exploitables.

COMMENT L'ÉCOSYSTÈME LUXEMBOURGEOIS ÉVOLUE-T-IL ? COMMENT BEONTI SE POSITIONNE-T-ELLE ?

L'attractivité du Luxembourg requiert le maintien d'une compétitivité constante. Beonti saisit cette

opportunité stratégique en embrassant le nouveau paradigme : des structures transparentes basées sur les nouvelles technologies qui fournissent des données pour éclairer les prises de décision. Là où d'autres voient un fardeau, Beonti identifie une opportunité stratégique : la complexité favorise la performance quand fonds, entités et prestataires bénéficient d'une gouvernance rigoureuse et d'une communication claire. Le risque majeur émane de la stagnation – stagnation des talents, de la technologie, de l'ambition. La stratégie de Beonti fusionne expérience éprouvée et proactivité, au moyen de KPI évocateurs, de modèles épurés, et en tirant parti

de la confiance accrue des parties prenantes. Réduire les ratios de dépenses sans compromis renforce la confiance des investisseurs et génère des gains tangibles. Pour autant, les investissements stratégiques n'en demeurent pas moins fondamentaux (capital humain, outils, proximité client), quand bien même ils occasionnent des frais. Beonti s'adapte continuellement et proactivement : anticipation réglementaire, affinement continu des cadres de coordination et des livrables. Dans un monde exigeant vitesse et maîtrise opérationnelle, Beonti cultive la valeur en transformant le risque en opportunité, et ce, en s'imposant des idéaux d'excellence stricts. ■



GEORGE RALPH
RFA

RÉSILIENCE PAR L'IA ET LE CLOUD



“ L'IA DOIT ÊTRE TRAITÉE COMME UN ENFANT : ELLE DOIT ÊTRE ÉDUQUÉE, SURVEILLÉE ET ÉVOLUER DANS LE CADRE DE LIMITES BIEN DÉFINIES. ”

GEORGE RALPH, RFA

GEORGE RALPH, DIRECTEUR GÉNÉRAL MONDIAL ET DIRECTEUR DES RISQUES DE LA SOCIÉTÉ DE CYBERSÉCURITÉ RFA, EXPLIQUE COMMENT LE LUXEMBOURG PEUT EXPLOITER L'IA ET LE CLOUD POUR DÉPLOYER RÉSILIENCE NUMÉRIQUE ET EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE.

QUEL EST AUJOURD'HUI LE NIVEAU DE VULNÉRABILITÉ DE L'INFRASTRUCTURE NUMÉRIQUE DU LUXEMBOURG ?

La récente panne au Luxembourg a révélé un risque critique de concentration : la défaillance d'un seul équipement a paralysé les services d'urgence et perturbé l'accès au réseau mobile. Seuls les clients ayant une stratégie d'accès internet diversifiée ou une approche cloud-first ont évité les perturbations. Cette panne a révélé des vulnérabilités systémiques : un nombre limité de prestataires, des systèmes de duplication de sauvegardes insuffisants et une dépendance persistante aux infrastructures matérielles. Les systèmes physiques présentaient un risque plus élevé ; les clients utilisant des solutions cloud comme Azure ou AWS sont restés opérationnels, parce qu'ils ont supprimé leur dépendance aux infrastructures physiques. Ce passage aux solutions cloud-native offre flexibilité et résilience. Le Luxembourg propose peu d'options internet multi-prestataires. Par conséquent, une stratégie de résilience opérationnelle nécessite d'être conçue entièrement. RFA aide donc ses clients à adopter des stratégies de résilience proactives, en partenariat avec les administrateurs de fonds et les prestataires technologiques, pour minimiser les perturbations lors de pannes d'envergure nationale. Le Luxembourg peut servir de laboratoire numérique, en jouant le rôle de pionnier des meilleures pratiques européennes en matière de continuité de service et de défense numérique.

COMMENT L'IA PEUT-ELLE CRÉER UN AVANTAGE CONCURRENTIEL SANS ACCROÎTRE LE RISQUE CYBER ?

L'IA modernise le secteur des

services, mais sans gouvernance, elle devient un risque. RFA intègre les outils d'IA pour les questionnaires de due diligence, l'analyse de données, l'accélération de la recherche interne, la classification de documents et l'automatisation du processus de facturation. Mais, si elle n'est pas sécurisée, l'IA peut être manipulée par des acteurs malveillants. Des attaques par injection de prompts peuvent révéler des données confidentielles ou introduire des programmes néfastes dans le système. Exemple simple : un écran déverrouillé permet aux pirates de détourner les systèmes d'IA en quelques secondes. RFA a mis en place une couche de gouvernance qui audite les données d'utilisation, bloque les uploads, trace les requêtes et intègre les cadres DORA, NIST et autres normes de confidentialité. RFA surveille de manière proactive l'utilisation de l'IA, en lui appliquant le même traitement que les appels téléphoniques ou les e-mails, sans attendre que la réglementation exige une telle surveillance. L'IA requiert non seulement formation et supervision, mais aussi des limites claires ; le problème ne réside pas dans la technologie, mais plutôt dans l'absence de surveillance. Avec une gouvernance appropriée, l'IA réalise en quelques secondes des tâches de rapprochement qui prendraient habituellement plusieurs jours. Les analystes utilisent l'IA pour des cas d'usage plus larges, accélérant l'apprentissage et la productivité. Dans la mesure où le Luxembourg dispose d'une large manne de données, le pays bénéficie d'un avantage encore inexploité en matière d'IA. L'opportunité : permettre aux entreprises locales de faire évoluer leurs services de manière intelligente et autonome grâce à l'IA.

QUE FAIRE MAINTENANT POUR NOUS PRÉPARER À L'AVENIR ?

Le Luxembourg risque de prendre du retard si l'adoption du cloud demeure hétérogène, en dépit des avantages évidents de ces solutions en matière de fonctionnalités, de sécurité, d'efficacité des coûts et de conformité. Office 365, par exemple, intègre la conformité RGPD et DORA avec les outils d'IA (CoPilot), le contrôle de documents (SharePoint) et la communication sécurisée (Exchange). De nombreuses entreprises locales utilisent encore des serveurs physiques nécessitant de multiples sauvegardes, des mises à jour manuelles et des couches de sécurité coûteuses, générant des dépenses et créant une exposition à des risques inutilement. Microsoft investit des milliards dans l'amélioration du cloud ; les migrations mondiales réalisées par RFA (comme NEC en 2014) ont généré des gains opérationnels immédiats. Les centres de données du Luxembourg font montre d'ambition, avec de nouvelles installations optimisées pour l'IA, qui permettront au pays de suivre le rythme de la concurrence internationale. L'adoption logicielle doit rattraper l'innovation matérielle. La migration vers le cloud ouvre la voie de la résilience et de la conformité réglementaire. RFA conseille les entreprises locales en s'appuyant sur son expérience sur 14 sites à travers le monde, traduisant les meilleures pratiques internationales en succès locaux. Pour préparer les succès de demain, il convient dès maintenant de procéder à la migration vers le cloud, d'élaborer des politiques d'IA, et de nouer des partenariats stratégiques pour transformer le risque en facteur de croissance. ■

GEERT KRUIZINGA, OLIVER WOLF ET NICOLAS CHARBONNET
BOLDER GROUP

DES EXIGENCES CROISSANTES, DES SOLUTIONS INTELLIGENTES

GEERT KRUIZINGA (DIRECTEUR GÉNÉRAL LUXEMBOURG), OLIVER WOLF (RESPONSABLE DES FONDS) ET NICOLAS CHARBONNET (RESPONSABLE CORPORATE & GOUVERNANCE) PRÉSENTENT BOLDER GROUP, UN PRESTATAIRE DE SERVICES INDÉPENDANT D'ENVERGURE MONDIALE, PRÉSENT DANS 19 PAYS, QUI INNOVE POUR RÉPONDRE AUX ATTENTES CROISSANTES DES FONDS ET DES ENTREPRISES.

POUVEZ-VOUS PRÉSENTER EN QUELQUES MOTS BOLDER GROUP ?

Dans 19 pays, Bolder Group accompagne les gestionnaires d'actifs, les entreprises, dont des multinationales, ainsi que les particuliers fortunés, avec des solutions indépendantes qui répondent à leurs besoins spécifiques. Au Luxembourg, Bolder fournit à la fois des services d'administration de fonds et d'administration d'entreprises. Nous domicilions et administrons des fonds (qu'ils soient régulés ou non) et des sociétés (SA/SARL) et accompagnons les entreprises.

COMMENT ÉVOLUENT LES BESOINS DE VOS CLIENTS ET COMMENT Y RÉPONDEZ-VOUS ?

Deux moteurs transforment les services financiers : la technologie et la réglementation. Les acteurs s'adaptent à ces évolutions, Bolder aussi. Les clients qui maîtrisent l'outil numérique s'appuient de plus en plus sur les données pour prendre leurs décisions. Ils exigent une grande transparence et un accès immédiat à l'information. Par conséquent, Bolder investit dans sa technologie propriétaire et sa plateforme investisseur pour proposer des fonctions en libre-service sécurisées, appuyées par une expertise dédiée. Parallèlement, le durcissement des réglementations mondiales alourdit la charge administrative des clients. Bolder répond par des solutions intégrées alliant libre-service et accompagnement pour la demande pour la conformité et la gouvernance. Le groupe étoffe son offre de gouvernance pour accompagner ses clients dans la

gestion de la conformité, des risques et du reporting, avec une approche hybride qui favorise l'autonomie tout en maintenant une supervision professionnelle.

QUELLE EST LA VISION DU GROUPE BOLDER POUR LES CINQ PROCHAINES ANNÉES ?

L'ambition ultime de Bolder est d'apporter de la valeur aux entreprises et à la société, en

intégrant les mutations et les défis du secteur. Depuis son changement d'identité, Bolder a repensé ses systèmes et optimisé ses processus pour réellement s'affirmer comme partenaire auprès de ses clients, et non seulement comme prestataire. Dans les prochaines années, Bolder compte renforcer sa plateforme de co-sourcing et la collaboration avec ses clients, en associant outils numériques et maîtrise des enjeux

de gouvernance, de gestion des risques et de conformité. Le groupe mettra sur l'analytique avancée pour anticiper les besoins, et explorera blockchain et tokenisation pour gagner en efficacité et inventer de nouveaux modèles de services aux actifs. Durant toute cette évolution, Bolder préserve un service à forte valeur humaine, s'assurant que la technologie complète, sans remplacer, la relation de proximité. ■

www.andyaluxembourg.com/boldergroup39

Retrouvez l'interview online



“NOTRE AMBITION ULTIME : CRÉER DAVANTAGE DE VALEUR POUR LES ENTREPRISES ET LA SOCIÉTÉ, CAR BOLDER GROUP SE CARACTÉRISE AVANT TOUT PAR SON AUDACE.”

WIM RITZ
STELLAN PARTNERS

DÉPLOYER À GRANDE ÉCHELLE DANS UN MARCHÉ FRAGMENTÉ

WIM RITZ, RESPONSABLE DES FONDS ALTERNATIFS ET DES SERVICES AUX INVESTISSEURS CHEZ STELLAN PARTNERS, ÉVOQUE L'INDÉPENDANCE RETROUVÉE APRÈS LA SORTIE DU RÉSEAU PWC, L'ÉVOLUTION DES STRUCTURES DE FONDS ET L'AVENIR CONCURRENTIEL DU LUXEMBOURG.

COMMENT LA REFORTE DE STELLAN PARTNERS A-T-ELLE REMODELÉ VOTRE RÔLE ET VOTRE POSITIONNEMENT SUR LE MARCHÉ ?

L'indépendance a marqué un tournant : notre entreprise s'est affranchie des conflits d'intérêts et peut désormais défendre en priorité les intérêts de ses clients. Stellan se positionne en tant qu'architecte au service de ses clients, avec quarante-cinq professionnels couvrant les fonds alternatifs, les services aux investisseurs, l'accompagnement des entreprises, les fusions-acquisitions, les marchés de capitaux, le droit du travail, la propriété intellectuelle, la technologie et l'immobilier. Nous avons néanmoins fait le choix assumé d'exclure de nos prestations le droit fiscal et le contentieux,

des domaines où nous préférons collaborer avec des spécialistes externes, pour préserver notre crédibilité et garder un périmètre clair. L'accompagnement discret, sur mesure et sans conflits d'intérêts de Stellan répond à une forte demande des clients qui construisent des family offices ou lancent des sociétés d'investissement. Stellan poursuit des idéaux de pertinence, de précision et d'expertise ; nous évitons l'écueil de la recherche de la croissance pour la croissance.

QUELLES SONT LES TENDANCES QUI FAÇONNENT ACTUELLEMENT L'UNIVERS DE L'INVESTISSEMENT ALTERNATIF AU LUXEMBOURG ?

Le marché des investissements alternatifs opère une transition de l'expansion à la rationalisation. Lorsque les capitaux coulaient à flots, des véhicules d'investissement et autres structures ont émergé en nombre pour capter l'intérêt des investisseurs ; mais aujourd'hui, il convient de régler la note et d'assumer les coûts de maintenance. Les investisseurs exigent désormais des structures épurées, donnant la priorité à l'efficacité, non à la prudence. Les fonds de continuation et les fonds Evergreen illustrent

ce paradigme. Recycler le capital, combler les écarts d'évaluation et éviter les sorties forcées constituent leurs nouvelles priorités. Les gestionnaires consolident leurs portefeuilles et rationalisent les structures, se préparant à acquérir des positions plus fortes au retour des liquidités. Les cours finiront par se rapprocher de la juste valeur de marché. Aussi le prochain cycle requerra-t-il discipline, consolidation et préparation. Le rôle de Stellan transcende la simple conformité. Nous accompagnons nos clients pour qu'ils anticipent l'évolution des tendances, qu'ils simplifient les processus qui doivent l'être, et qu'ils saisissent les opportunités. La véritable valeur réside dans l'optimisation de ce qui fonctionne aujourd'hui, et non dans le rythme d'expansion d'hier.

QUELS SONT LES PLUS GRANDS DÉFIS ET LES PLUS GRANDES OPPORTUNITÉS POUR L'ÉCOSYSTÈME FINANCIER DU LUXEMBOURG ?

La rareté des talents menace la croissance du Luxembourg : en concurrence avec des mastodontes comme les États-Unis et l'UE, le pays manque de masse critique.

“LUXEMBOURG EST SYNONYME DE QUALITÉ.”

WIM RITZ, STELLAN PARTNERS



© 360Crossmedia/CN

www.andyaluxembourg.com/stellanpartners39

Retrouvez l'interview online



L'IA transforme cette dynamique de manière avantageuse pour le Luxembourg : l'intelligence des prompts et la robustesse des données permettent une accélération des travaux à faible valeur ajoutée, ménageant plus de temps dans l'agenda des experts pour les tâches nécessitant d'exercer leur jugement critique. L'IA redéfinit les emplois sans les remplacer ; obtenir des résultats de qualité avec l'IA exige une formation à l'interprétation des outputs de la machine et une supervision humaine. L'avantage concurrentiel du Luxembourg : à l'échelle mondiale, les produits et services estampillés « made in Luxembourg » jouissent d'une réputation de fiabilité et suscitent la confiance. La réglementation européenne alourdit la charge administrative et prévoit des amendes substantielles en cas d'infractions. L'onboarding de nouveaux clients en est d'autant plus complexe, notamment celui des banques. De même, la réglementation américaine FATCA (sur le reporting de la nationalité des investisseurs et les cadres de conformité) entrave l'agilité. L'Europe doit rééquilibrer transparence et réalisme des moyens ; car actuellement, la forme prime sur le fond. Le plus grand risque pour le Luxembourg serait de faire preuve de complaisance alors que la France, l'Allemagne, l'Irlande et le Royaume-Uni répliquent la méthode de son succès. La communauté luxembourgeoise doit rester vigilante, évoluer et refuser de se laisser intimider par la concurrence. Le Luxembourg n'est pas seulement un marché géographique ; le Luxembourg est synonyme de qualité. ■



GIULIA PESCATORE & THOMAS CAMPIONE

DELOITTE LUXEMBOURG

GÉRER LA TRANSITION VERS LES CRYPTOACTIFS

GIULIA PESCATORE ET THOMAS CAMPIONE, DE DELOITTE LUXEMBOURG, PRÉSENTENT LA STRATÉGIE DE LA FIRME CONCERNANT LES ACTIFS DIGITAUX ET EXPLIQUENT POURQUOI LE LUXEMBOURG S'IMPOSE COMME CENTRE RÉGLEMENTAIRE CLÉ POUR LA FINANCE DIGITALE EN EUROPE.

PRÉSENTEZ VOS ACTIVITÉS EN MATIÈRE DE ACTIFS DIGITAUX. QUEL RÔLE LE LUXEMBOURG PEUT-IL JOUER DANS CE DOMAINE ?

Thomas : Nous accompagnons nos clients tout au long de leur parcours, qu'il s'agisse d'institutions financières traditionnelles intégrant les actifs digitaux ou de pure players visant l'institutionnalisation. Nos solutions répondent à leurs enjeux spécifiques et tiennent compte de chaque contexte et niveau de maturité. Nos services couvrent le renforcement des compétences, la définition de la stratégie et modèles économiques et opérationnels, l'orientation et conseils réglementaires, ainsi que l'optimisation des cadres opérationnels et des dispositifs de gestion des risques, le tout supporté par nos connections étroites avec l'ensemble des représentants de l'écosystème.

Giulia : Le Luxembourg possède déjà une base solide dans la finance traditionnelle – gestion d'actifs, banques, marchés de capitaux, paiements – ce qui lui offre une opportunité unique pour devenir un acteur de référence en matière d'actifs digitaux. Le pays dispose de l'un des cadres juridiques et réglementaires les plus favorables d'Europe pour les actifs digitaux et les instruments tokenisés.

Thomas : Porté par un régulateur avant-gardiste et un écosystème de prestataires diversifié, le Luxembourg dispose de tous les atouts pour s'imposer comme leader européen sur le marché des actifs digitaux et soutenir des stratégies de commercialisation efficaces.

COMMENT ÉVOLUENT LES ATTENTES DES CLIENTS ? QUELLE AIDE DELOITTE LEUR APORTE-T-ELLE ?

Giulia : Les attentes des clients se concentrent sur deux leviers : l'impact sur les revenus et celui sur les marges. Ils cherchent à exploiter les actifs digitaux pour stimuler la croissance et accroître l'efficacité, tout en restant en conformité avec le cadre réglementaire. Cette année, nous avons observé une transition des initiatives exploratoires vers la mise en œuvre de solutions évolutives et conformes, intégrées aux systèmes financiers traditionnels.

Thomas : Pour accompagner les clients, nous intervenons sur deux axes. D'abord, en participant activement aux événements sectoriels, groupes de travail réglementaires et initiatives de thought leadership. Ensuite, en proposant un modèle multidisciplinaire unique combinant stratégie, opérations, technologie et expertise juridique, garantissant une approche intégrée. Cela nous différencie à la fois des cabinets de conseil stratégiques et des cabinets d'avocats.

QUELLE EST VOTRE VISION À LONG TERME POUR LES ACTIFS DIGITAUX AU LUXEMBOURG ?

Giulia : Nous avons la conviction que les actifs digitaux et la technologie de registre distribué (DLT) ont déjà commencé à transformer durablement la finance.

Thomas : D'ici 18 à 24 mois, nous anticipons une accélération forte de l'adoption dans l'ensemble du secteur financier, ainsi que l'arrivée de nouveaux acteurs, consolidant la

“LES ACTIFS DIGITAUX ET LEUR TECHNOLOGIE SOUS-JACENTE SONT À PRÉSENT ÉTABLIS ET VONT ÊTRE À LA BASE DE LA TRANSFORMATION LA PLUS PROFONDE ET STRUCTURELLE DES DERNIÈRES DÉCENNIES DANS L'ENSEMBLE DE L'INDUSTRIE FINANCIÈRE.”

place du Luxembourg au sein de l'UE. Au-delà de cet horizon, nous nous attendons à ce que la DLT et les actifs digitaux fassent partie intégrante de tous les produits et services financiers et laissent place à une transition complète vers des modèles DLT dans l'industrie financière.

Giulia : Pour y parvenir, nous continuerons à proposer des services de conseil, de fiscalité et d'audit de premier plan afin de favoriser l'adoption des actifs numériques tout en assurant le respect des exigences réglementaires. Nos principales priorités incluent l'accompagnement des clients couvrant l'ensemble des actifs digitaux dans le secteur financier, la promotion de l'innovation à travers des partenariats stratégiques, ainsi que la mise en œuvre de solutions avancées en gestion des risques et en cybersécurité appliquées aux opérations sur actifs digitaux. ■

MARINA LUKOYANOVA
MEBS

GARDER LE CAP FACE AUX NOUVELLES RÉGLEMENTATIONS AU LUXEMBOURG

L'INDUSTRIE LUXEMBOURGEOISE DES FONDS TRAVERSE UNE PHASE D'ADAPTATION RAPIDE. SOUS LA SUPERVISION DE LA CSSF, LES GÉRANTS D'UCITS ET D'AIF DOIVENT DÉSORMAIS SE CONFORMER À DES EXIGENCES PLUS STRICTES EN MATIÈRE DE GESTION DE LA LIQUIDITÉ, DE MESURE DES RISQUES LIÉS À LA DURABILITÉ ET DE GOUVERNANCE DES VALORISATIONS. MARINA LUKOYANOVA, RISK MANAGER CHEZ MEBS, REVIENT SUR LES PRINCIPALES ÉVOLUTIONS DU MARCHÉ ET SUR LES MOYENS DISPONIBLES POUR LES MANAGEMENT COMPANIES AFIN DE LES ABORDER EFFICACEMENT.

RENFORCEMENT DES EXIGENCES EN MATIÈRE DE GESTION DE LA LIQUIDITÉ

Parmi les mises à jour réglementaires majeures figure la gestion de la liquidité. L'AIFMD 2.0, applicable à partir du 16 avril 2026, imposera aux gérants d'UCITS et d'AIF ouverts l'obligation d'implémenter au moins deux outils de gestion de la liquidité (LMT). Les Regulatory Technical Standards (RTS) précisent que l'un doit reposer sur une approche quantitative, tandis qu'un autre doit agir comme mécanisme anti-

dilution, tel que le swing pricing ou le prélèvement anti-dilution. En parallèle, l'IOSCO diffuse des recommandations révisées sur la gestion du risque de liquidité, insistant sur la gouvernance, la supervision, la transparence et les tests de contingence. Comme le souligne Lukoyanova, « les entités responsables doivent s'assurer que tout outil de gestion de la liquidité puisse fonctionner rapidement et de manière ordonnée ». En pratique, cette exigence implique une coordination étroite entre les équipes risques, valorisation et opérations. Ce qui semble simple dans les textes devient souvent un chantier transversal nécessitant documentation, préparation des systèmes et coopération inter-départements.

INTÉGRATION ET MESURE DES RISQUES LIÉS À LA DURABILITÉ

Deuxième axe majeur : la prise en

compte des risques de durabilité. La seconde phase de l'action de supervision commune d'ESMA sur les risques de durabilité et les obligations de transparence débute au premier trimestre 2024, avec un retour attendu de la CSSF en septembre 2025. Les superviseurs évaluent la façon dont les critères de durabilité s'intègrent dans la gouvernance, la gestion des risques et les politiques de rémunération.

La CSSF demande des méthodologies plus explicites, ainsi que des indicateurs et des limites mieux définis dans les cadres de gestion des risques. Lukoyanova rappelle que la disponibilité des données reste un obstacle central : « La majorité des sociétés en portefeuille, dans le private equity ou la dette non cotée, ne publient pas d'informations ESG cohérentes. Les gérants s'appuient

“ LES CLIENTS ATTENDENT PLUS QUE LA CONFORMITÉ : ILS VEULENT DE LA CLARTÉ, UNE STRATÉGIE ET DES OUTILS CAPABLES DE RENFORCER DURABLEMENT LEURS CADRES INTERNES.”

MARINA LUKOYANOVA, MEBS

donc sur des estimations ou des proxys, ce qui introduit une part d'incertitude. » Mesurer et suivre les risques liés à la durabilité dans les stratégies alternatives exige des approches nouvelles, des métriques solides et des ajustements réguliers au rythme des exigences réglementaires.

SUPERVISION DES VALORISATIONS ET ADAPTATION DES CLIENTS

Troisième priorité : la valorisation. La CSSF prévoit de réviser ses lignes directrices en 2025–2026, avec un accent particulier sur les scénarios de stress, la gouvernance des modèles et la séparation claire entre les fonctions de valorisation et de gestion des risques. L'objectif consiste à renforcer la transparence et l'indépendance, notamment pour les actifs difficiles à évaluer, comme l'immobilier ou le private equity. Pour les clients, l'enjeu principal concerne l'exécution. Mettre en place un mécanisme de swing pricing ou réaliser des simulations de contingence implique de multiples intervenants et une infrastructure solide. Comme l'explique Lukoyanova, les clients recherchent de plus en plus un accompagnement complet : perspective stratégique et expertise technique, outils pour mener des tests de liquidité, définir des indicateurs de durabilité ou bâtir des cadres robustes de gestion des risques et de valorisation cohérents avec leur fonctionnement. ■



© 360Crossmedia/NS

JOSÉ LÓPEZ
KUTS & CO

DÉVELOPPER UN PATRIMOINE PAR LA GOUVERNANCE ET L'EXCELLENCE

DANS UN MONDE OÙ LES CAPITAUX FRANCHISSENT LES FRONTIÈRES AVEC FACILITÉ TANDIS QUE LES RISQUES ÉVOLUENT À GRANDE VITESSE, KUTS & CO DEVIENT UN PARTENAIRE LUXEMBOURGEOIS DE CONFIANCE POUR DES FAMILLES, FONDATEURS ET INVESTISSEURS OUVERTS À L'INTERNATIONAL. JOSÉ LÓPEZ, ASSOCIÉ, REVIENT SUR L'ADN DE LA FIRME ET SUR LA MANIÈRE DONT ELLE ACCOMPAGNE SES CLIENTS DANS UN ENVIRONNEMENT DE PLUS EN PLUS COMPLEXE.

POUVEZ-VOUS PRÉSENTER VOTRE ENTREPRISE EN QUELQUES MOTS ?

KUTS & CO aide des clients privés et des entreprises à protéger, structurer et développer leur patrimoine dans un contexte réglementaire exigeant et interconnecté. L'activité s'organise autour de deux lignes complémentaires : KUTS & CO et KUTS & CO SERVICES. D'un côté, KUTS & CO fonctionne comme multi-family office. Nous accompagnons familles et fondateurs sur la protection des actifs, la planification successorale, le conseil stratégique et, surtout,

la gestion et l'exécution de projets. Nos clients apprécient une approche mêlant gouvernance, expertise et conformité rigoureuse, désormais essentielle. Ils bénéficient d'un partenaire capable de dépasser les intérêts individuels ou les dynamiques familiales pour offrir une vision globale et durable de leur patrimoine et de sa transmission. De l'autre, KUTS & CO SERVICES fournit des services fiduciaires et corporate. Nous assurons des créations de sociétés centrées sur le Luxembourg, ainsi que des missions de gouvernance, comptabilité, conformité fiscale et

support réglementaire. En intégrant une part importante de la chaîne de valeur sous un même toit, nous permettons à nos clients d'échanger avec un interlocuteur unique, responsable et fiable. Nos équipes interviennent sur des véhicules de titrisation, des restructurations, des relocalisations transfrontalières ou l'accompagnement quotidien de structures opérationnelles et de holdings. Chaque mandat repose sur un responsable identifié, garantissant réactivité et transparence. La firme s'appuie sur ses associés, José López, Alex Shinkarenko et Dmitry Stepanov, tous impliqués directement dans les missions.

COMMENT LES BESOINS DE VOS CLIENTS ÉVOLUENT-ILS ?

Les clients doivent composer avec une pression réglementaire plus forte et, par ricochet, une exposition accrue aux risques opérationnels, financiers et réputationnels. Beaucoup dépassent les capacités de leur organisation interne et recherchent désormais des conseillers expérimentés intervenant de bout en bout, du conseil stratégique à l'exécution conforme. Les family offices rencontrent plusieurs défis nouveaux :

1. L'émergence de classes d'actifs comme les crypto-actifs, les tokens ou l'IA.
2. La nécessité d'aligner plusieurs générations.
3. La gestion de la gouvernance via des moyens de communication variés.

Nous avons récemment coordonné un capital call lancé via WhatsApp — un bon exemple de l'influence des nouveaux modes d'échange et de la nouvelle génération d'investisseurs sur la pratique. Parallèlement, les évolutions réglementaires globales incitent de nombreuses familles à rechercher des juridictions sûres. L'Italie et Chypre adoptent une stratégie offensive, mais nous restons convaincus que le Luxembourg représente l'une des options les plus solides et sophistiquées.

Nous défendons activement la place luxembourgeoise, qui combine stabilité, transparence et expertise de premier plan. Les attentes portent également sur la conformité (AML/KYC), la rapidité, la coordination transfrontalière, la qualité documentaire et le reporting. Les clients ne veulent plus seulement du conseil : ils veulent une exécution irréprochable. Nous répondons par une documentation robuste de gouvernance et de conformité, des workflows parfaitement traçables, des outils digitaux utiles, comme des processus de compliance assistés par IA ou des data rooms sécurisées, et un interlocuteur unique supervisant chaque dossier.

QUELS RISQUES ET OPPORTUNITÉS ENTREVOYEZ-VOUS ?

L'écosystème luxembourgeois offre de réelles opportunités pour des familles et entrepreneurs mobiles à l'international. Le pays mise sur trois atouts majeurs :

1. Une large gamme de structures efficaces pour la gestion et l'investissement : SPF, fonds, véhicules de titrisation.
2. Un réseau étendu de conventions fiscales et de protection des investissements.
3. Une main-d'œuvre hautement qualifiée et multilingue. Ces éléments attirent tout particulièrement les créateurs de valeur, ceux qui développent

activement leur patrimoine plutôt que de se limiter à des placements passifs. Une idée reçue consiste à considérer le Luxembourg comme un paradis fiscal. En réalité, la fiscalité appliquée aux particuliers peut rester élevée. Cette situation en décourage certains. Toutefois, en équilibrant sécurité, stabilité, standards de gouvernance et connectivité internationale, le pays demeure une destination stratégique pour les familles, propriétaires de patrimoine et entreprises internationales. Chez KUTS & CO, nous assumons pleinement notre rôle de promoteur du Luxembourg et aidons nos clients à tirer parti de ses outils de manière efficace et responsable. ■

www.andyaluxembourg.com/kuts39

Retrouvez l'interview online



“ NOUS JOUONS UN RÔLE ACTIF POUR VALORISER LE LUXEMBOURG.”

JOSÉ LÓPEZ, KUTS & CO



GUILLAUME BROUSSE & MUHAMMAD AAMIR KALIM
FORVIS MAZARS

LE LUXEMBOURG UN TREMPLIN POUR LA CROISSANCE

GUILLAUME BROUSSE ET MUHAMMAD AAMIR KALIM (ASSOCIÉS AUDIT) EXPLIQUENT COMMENT LE LUXEMBOURG S'EST IMPOSÉ COMME UNE PORTE D'ENTRÉE DE 2,6 TRILLIONS D'EUROS VERS LES MARCHÉS ÉMERGENTS. ILS ÉVOQUENT SON RÔLE DANS LA FINANCE DURABLE, LE PRIVATE EQUITY ET LES INFRASTRUCTURES — EN SOULIGNANT UNE COMBINAISON UNIQUE DE FLEXIBILITÉ, DE RÉGULATION ET DE CONFIANCE. INTERVIEW.



POURQUOI LE LUXEMBOURG CONSTITUE-T-IL UNE PORTE D'ENTRÉE VERS LES MARCHÉS ÉMERGENTS ?

Guillaume Brousse : Le Luxembourg fonctionne comme une porte d'entrée fiable vers les marchés émergents. Il se distingue par une combinaison rare de flexibilité et de réglementation européenne stricte. Les investisseurs disposent d'outils efficaces, comme le RAIF et le SCSp, tout en profitant d'un encadrement solide. Cette configuration explique pourquoi plus de 2,6 trillions d'euros d'actifs alternatifs sont aujourd'hui structurés au Luxembourg. Exemple concret : le Emerging Africa & Asia Infrastructure Fund a levé près de 300 millions de dollars via une structure luxembourgeoise. Ce capital finance des projets d'énergie renouvelable et d'infrastructure dans des marchés frontières. Le Luxembourg représente plus qu'un centre de fonds : un pont stratégique entre capitaux mondiaux et économies en croissance rapide.

QUELS INVESTISSEMENTS ÉMERGENTS PROFITENT LE PLUS DE CETTE PLATEFORME ?

Muhammad Aamir : Les structures luxembourgeoises soutiennent particulièrement les investissements complexes : private equity, infrastructure et dette privée. Le private equity domine — avec des investissements orientés vers des marchés à croissance rapide comme le Vietnam ou le Brésil. Les structures luxembourgeoises gèrent efficacement les droits variés des investisseurs et les modèles de sortie. Les fonds infrastructure mobilisent ces structures pour

“L'ATOUT DU LUXEMBOURG NE REPOSE PLUS
UNIQUEMENT SUR L'EFFICACITÉ — IL PROPOSE UNE
INFRASTRUCTURE DE CONFIANCE POUR LES CAPITAUX
MONDIAUX CIBLANT LA CROISSANCE ÉMERGENTE.”

GUILLAUME BROUSSE, FORVIS MAZARS

financer des projets industriels ou renouvelables dans les pays en développement. Exemple : le Global Climate Partnership Fund, basé au Luxembourg, a permis l'installation de panneaux solaires sur des toitures commerciales au Kenya. La dette privée enregistre la plus forte progression : +25 % en 2024 par rapport à 2023. Dans ces trois stratégies, les investisseurs trouvent un levier essentiel : une flexibilité pour structurer des opérations transfrontalières, et une gouvernance robuste pour gérer le risque. Ce modèle attire une part croissante du capital destiné aux marchés émergents.

COMMENT LE LUXEMBOURG DEVIENT-IL UN LEADER EN FINANCE DURABLE ?

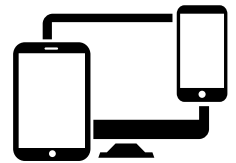
M.A. : Le Luxembourg devient un acteur central de la finance durable. Son rôle ne se limite pas à héberger des fonds ESG : il impose des normes strictes pour garantir la sincérité des engagements. Le régulateur exige des contrôles renforcés et des rapports plus transparents. Résultat : les investisseurs bénéficient d'une plus grande confiance dans les démarches ESG. Le Luxembourg déploie également des plateformes qui orientent le capital vers des projets climatiques concrets. La Luxembourg-EIB Climate Finance

Platform accompagne des projets en phase initiale en Afrique et en Asie. La Luxembourg Green Exchange recense plus d'un trillion d'euros d'obligations vertes. Le pays s'impose comme un pilier structurant de la finance durable, en reliant les investisseurs internationaux à des projets à fort impact.

QUELLE EST LA FORMULE DU LUXEMBOURG POUR LA PROCHAINE DÉCENNIE ?

G.B. : Dans un monde multipolaire, confiance et transparence deviennent les nouvelles monnaies. L'atout du Luxembourg ne repose plus uniquement sur l'efficacité — il propose une infrastructure de confiance pour les capitaux mondiaux ciblant la croissance émergente. Le rôle de facilitateur laisse place à une architecture complète : un écosystème combinant rigueur réglementaire européenne, agilité numérique et intégration de la durabilité dans la performance. Cette configuration permet aux capitaux institutionnels de naviguer dans des contextes complexes avec sérénité. Alors que capitaux privés et finance durable dominent, le Luxembourg constitue un maillon critique — capable de catalyser des projets transformateurs de Nairobi à Jakarta. Le futur de la croissance se structure ici... et se finance par ce pont fiable et transparent. ■





ANGELA NICKEL
COMO DIGITAL LIFE

LA FINANCE INTÉGRÉE FAIT DE LA TECHNOLOGIE UNE NOUVELLE COMPÉTENCE CLÉ DANS LE SECTEUR BANCAIRE

LA FINANCE INTÉGRÉE DÉPLACE LES SERVICES BANCAIRES AU CŒUR DES PLATEFORMES DIGITALES ET DES PROCESSUS MÉTIER. ANGELA NICKEL, CEO DE COMO DIGITAL LIFE, EXPLIQUE POURQUOI LA TECHNOLOGIE DEVIENT UN FACTEUR DÉCISIF – ET COMMENT COMO Y RÉPOND AVEC SON ÉCOSYSTÈME FINANCIER SCALABLE ET ORCHESTRÉ.

POURQUOI LA FINANCE INTÉGRÉE EST-ELLE SI IMPORTANTE AUJOURD'HUI – ET QUE SIGNIFIE CE CHANGEMENT DE PARADIGME POUR LE SECTEUR BANCAIRE ?

La finance intégrée délocalise les services bancaires vers des écosystèmes et des plateformes numériques, là où ces services sont réellement utilisés. Comme l'a expliqué Brett King, la banque moderne dépend désormais autant de l'expertise technologique que de l'expertise bancaire traditionnelle. Pour rester pertinentes, les entreprises doivent intégrer des services financiers dans leur stack technologique. Les clients B2B cherchent à gérer leurs flux de paiements, leurs devises et leur liquidité directement dans leurs systèmes centraux, plutôt qu'à travers de multiples canaux externes. La finance intégrée devient ainsi une partie structurante de l'infrastructure du modèle économique : elle favorise la transparence, la rapidité, de nouveaux modèles de revenus

et peut renforcer la position d'une entreprise dans la chaîne de valeur de ses clients. Dans ce contexte, COMO mise sur des capacités technologiques avancées, notamment des technologies d'IA intégrée pour soutenir la gestion des risques, l'orchestration et la conformité dans les flux de paiements internationaux B2B et les modèles de plateformes.

COMMENT COMO DIGITAL LIFE MET-ELLE EN ŒUVRE CETTE VISION AU SEIN DE SON ÉCOSYSTÈME FINANCIER MODULAIRE ?

L'écosystème financier, COMO Digital Life, repose sur deux piliers complémentaires :
• **COMO Pay** propose aux clients B2B des services tels que des comptes professionnels multi-devises, des rails de paiements locaux et transfrontaliers, ainsi que des fonctions de trésorerie incluant FX Realtime. Des IBANs virtuels sont également prévus. Cette configuration permet aux entreprises de gérer leurs flux de paiements,

“LA FINANCE INTÉGRÉE EST DEVENUE L'ÉPINE DORSALE DU BUSINESS DIGITAL : INVISIBLE AU QUOTIDIEN, MAIS ESSENTIELLE AU FONCTIONNEMENT DE L'ENSEMBLE.”

ANGELA NICKEL, COMO DIGITAL LIFE

leur liquidité et leur exposition aux devises au sein d'une infrastructure unifiée et réglementée.
• **COMO World** constitue une couche d'orchestration enrichie d'extensions provenant d'une suite de services interconnectés : une passerelle de paiement globale, une solution d'acquiring internationale, une gestion avancée de trésorerie, des interfaces open banking, ainsi que d'autres modules en développement. L'ensemble intègre des outils basés sur l'IA pour l'AML, la gestion des risques et la conformité dès la conception.

Cet écosystème financier orchestré est proposé comme une solution de finance intégrée pour les partenaires. Les plateformes, prestataires de services aux entreprises et éditeurs SaaS peuvent l'intégrer dans leurs produits ou services et offrir à leurs clients une infrastructure financière réglementée sous leur propre marque, directement au point d'usage.

PAR OÙ LES ENTREPRISES DOIVENT-ELLES COMMENCER AVEC LA FINANCE INTÉGRÉE ?
Elles peuvent démarrer par l'analyse

du parcours client : identifier les points de friction tels que les retards, les risques, les incertitudes ou le manque de fluidité dans les flux de paiements, les devises et la liquidité. Ces éléments révèlent souvent où la finance intégrée peut apporter une réelle valeur. En ajoutant une couche d'infrastructure financière sous le modèle économique, les entreprises créent des rails digitaux capables d'évoluer avec l'activité, de réduire la complexité et de soutenir une meilleure prise de décision – plutôt que de lancer un simple projet informatique isolé. ■



FRANCIS PARISIS, PASCAL DUFOUR, MARK STOCKLEY & JOHN PARKHOUSE
CARNE LUXEMBOURG

L'ÉVOLUTION DU MODÈLE MANCO

LES SOCIÉTÉS DE GESTION TIERCES JOUENT UN RÔLE DE PLUS EN PLUS IMPORTANT DANS LES OPÉRATIONS DES FONDS. NOUS AVONS ÉCHANGÉ AVEC LES DIRIGEANTS DE CARNE GROUP – FRANCIS PARISIS, MANAGING DIRECTOR, PASCAL DUFOUR, COUNTRY HEAD & CHIEF STRATEGY AND PRODUCT OFFICER, MARK STOCKLEY, CHIEF BUSINESS DEVELOPMENT OFFICER, ET JOHN PARKHOUSE, STRATEGIC ADVISOR – AU SUJET DE L'ÉVOLUTION DU SECTEUR ET DE LA PLACE QU'Y OCCUPE CARNE.

VOUS VENEZ DE REJOINDRE CARNE. QU'EST-CE QUI A MOTIVÉ CETTE DÉCISION ?

John : Je souhaitais rester impliqué dans le secteur, et Carne m'a toujours impressionné. En écoutant la vision de l'équipe pour l'avenir, j'ai été convaincu qu'il s'agissait d'une entreprise dont je serais fier de faire partie. Les gestionnaires d'actifs subissent une pression croissante pour se concentrer sur leur cœur de métier dans un environnement complexe et concurrentiel, et s'appuient de plus en plus sur des spécialistes comme Carne.

Francis : Rejoindre Carne semblait être une continuité naturelle de mon parcours. Tout d'abord, le potentiel de croissance, avec un marché des ManCo en pleine expansion et Carne positionnée à l'avant-garde de cette dynamique. Ensuite, je souhaitais rejoindre une entreprise où la qualité, les valeurs et les personnes comptent réellement. Enfin, je connais des collègues de plusieurs bureaux de Carne depuis de nombreuses années et j'ai toujours trouvé la collaboration avec eux particulièrement enrichissante.

QUELS FACTEURS EXPLIQUENT LE MOUVEMENT D'EXTERNALISATION DES SOCIÉTÉS DE GESTION PROPRIÉTAIRES (OWNCOS) VERS LES MANCOS ?

Mark : Les gestionnaires d'actifs passent des OwnCos aux ManCos

“NOTRE DERNIER RAPPORT SUPERMODEL RÉVÈLE QUE 18 % DES GESTIONNAIRES PRÉVOIENT D'EXTERNALISER ENTIÈREMENT LEURS OPÉRATIONS DANS LES DEUX PROCHAINES ANNÉES.”

MARK STOCKLEY, CARNE GROUP

pour des raisons de rapidité, d'efficacité et de scalabilité. Notre dernier rapport de recherche Supermodel II, disponible sur notre site internet, révèle que 18 % des gestionnaires disposant de ManCos internes prévoient d'externaliser entièrement leurs opérations dans les deux prochaines années, tandis que 34 % envisagent l'externalisation afin de soutenir le lancement de nouveaux produits et véhicules de fonds. Les ManCos tierces apportent une expertise approfondie et des cadres éprouvés, aidant les gestionnaires à surmonter les goulots d'étranglement et à accélérer leur mise sur le marché. Les pressions sur les coûts, la complexité opérationnelle et les exigences technologiques renforcent cette tendance. Mettre en place en interne des structures de gouvernance et des infrastructures de données représente un processus coûteux et chronophage, alors que s'associer à un spécialiste comme Carne offre un modèle « clé en main » qui réduit les risques et renforce la résilience. Cette évolution contribue à l'émergence de ManCos de grande envergure, capables d'industrialiser les opérations de fonds grâce à leur taille, leur technologie et leur présence internationale.

LA TECHNOLOGIE CONSTITUE UN MOTEUR CLÉ DU DÉVELOPPEMENT DE CARNE. QU'ATTENDEZ-VOUS DANS CE DOMAINE AU COURS DES PROCHAINES ANNÉES ?

Pascal : La plateforme digitale propriétaire de Carne, Curator, permet l'automatisation, une supervision fondée sur les données et une prestation de services évolutive, conforme aux exigences réglementaires. Depuis 2016, nous avons engagé des investissements significatifs dans la technologie, en construisant une plateforme unifiée, native cloud, qui facilite un onboarding rapide, un reporting efficace et une intégration fluide. À l'avenir, nous nous concentrons sur plusieurs axes : l'intégration de l'intelligence artificielle et de l'automatisation pour le lancement de fonds, la conformité et la gestion des risques ; l'élargissement des capacités de données et d'analytique afin d'améliorer l'efficacité interne et de fournir des analyses pertinentes à nos clients ; et l'adoption à grande échelle des outils d'IA, un autre défi mis en évidence dans notre récente étude. Nous développons une plateforme difficile à reproduire pour les concurrents comme pour les équipes internes. ■

“INSPIRER PLUTÔT
QUE RECRUTER.”

JEAN-PIERRE VERLAINE, ENGELWOOD



JEAN-PIERRE VERLAINE
ENGELWOOD

GRANDIR AVEC INTENTION

JEAN-PIERRE VERLAINE, OWNER & PARTNER D'ENGELWOOD, REVIENT SUR L'ÉVOLUTION DU GROUPE DEPUIS SA CRÉATION EN 2014. L'ENTREPRISE EST PASSÉE DE TROIS COLLABORATEURS À PLUS DE 75, TOUT EN SUPERVISANT Désormais PLUS DE 15 MILLIARDS DE DOLLARS D'ACTIFS. CETTE CROISSANCE S'APPUIE SUR UN MODÈLE INTÉGRÉ, UNE APPROCHE RÉSOLUMENT INTERNATIONALE ET UNE AMBITION PORTÉE PAR LES TRANSFORMATIONS RÉGLEMENTAIRES ET DIGITALES.

COMMENT VOTRE ENTREPRISE ÉVOLUE-T-ELLE ?

Engelwood poursuit une trajectoire structurée depuis sa création en 2014. En un peu plus d'une décennie, la firme a bâti un modèle solide, fondé sur une proposition de valeur globale capable d'accompagner les clients à chaque étape, soutenue par une croissance organique maîtrisée. Le groupe est passé de 3 à plus de 75 collaborateurs et administre aujourd'hui plus de 15 milliards de dollars d'actifs à travers plusieurs fonds d'investissement et SPV. Le groupe repose sur deux entités réglementées complémentaires :

- **Engelwood Asset Management S.A.**, AIFM régulé par la CSSF, assure la gestion de stratégies d'investissement alternatives.
- **Engelwood Fund & Corporate Services** fournit des solutions couvrant l'administration de fonds, les services corporate, le fiscal et le réglementaire, ainsi que l'accompagnement des SPV, incluant la structuration financière, la gouvernance et les solutions réglementaires.

Cette organisation « one-stop shop » offre aux clients internationaux une vision cohérente, tout en répondant à la demande croissante de fonds d'investissements alternatifs et de solutions de capital markets. Le Luxembourg constitue un environnement particulièrement favorable pour soutenir ce positionnement et préparer l'expansion du groupe pour la prochaine décennie.

COMMENT LES BESOINS DE VOS CLIENTS ÉVOluent-ILS ?

Les attentes des clients se transforment rapidement, stimulées par des exigences réglementaires plus strictes et par une concurrence accrue entre gestionnaires. Engelwood se concentre sur un segment intermédiaire composé d'asset managers dotés d'un historique solide dans l'investissement alternatif et les marchés de capitaux. Ces acteurs recherchent un partenaire capable d'adapter son modèle, d'apporter un niveau d'expertise élevé et de maintenir une grande flexibilité

opérationnelle. Les due diligences réalisées sur les prestataires occupent désormais une place déterminante dans les processus de levée de fonds. Les investisseurs examinent la solidité, la réputation et les capacités technologiques des partenaires choisis par les gestionnaires. Engelwood a donc renforcé son modèle au cours des dernières années pour répondre à ces attentes, avec un accent particulier sur la qualité du service, la réactivité et la maîtrise réglementaire. Cette évolution reflète une tendance plus large : les clients souhaitent un interlocuteur global, capable de gérer la complexité croissante du marché tout en garantissant une approche sur mesure.

QUELS RISQUES ET QUELLES OPPORTUNITÉS IDENTIFIEZ-VOUS ?

La croissance d'une organisation crée de nouveaux défis, notamment pour préserver la culture d'entreprise et maintenir l'agilité opérationnelle. La vision portée par la direction repose sur un principe simple : « inspirer plutôt que recruter massivement ». Pour soutenir son prochain cycle de développement, Engelwood a investi des moyens importants dans la digitalisation et la mise en place d'outils IT capables de recentrer les équipes sur des tâches à forte valeur ajoutée, notamment en matière de reporting et d'accès aux données. Le recrutement et la fidélisation des talents représentent également un enjeu essentiel dans un marché hautement concurrentiel. Les opportunités demeurent cependant nombreuses. Le mouvement de consolidation mené par de grands groupes internationaux, souvent absents du Luxembourg, ouvre la voie à des intégrations ou à des joint-ventures permettant d'offrir des solutions globales aux clients. Cette dynamique correspond précisément aux attentes actuelles : une prise en charge complète, non seulement au Luxembourg mais à l'échelle mondiale. ■





JÉRÔME BERNARD & ROMAIN LABÉ
KPMG & IML

LE DATA ACT ET UN MARCHÉ NUMÉRIQUE PLUS ÉQUITABLE

JÉRÔME BERNARD (KPMG) ET ROMAIN LABÉ (IML) ANALYSENT LA MANIÈRE DONT LE DATA ACT DE L'UNION EUROPÉENNE, QUI EST ENTRÉ EN VIGUEUR EN SEPTEMBRE 2025, VA REMODELER LES MARCHÉS NUMÉRIQUES : OUVERTURE DE L'ACCÈS AUX DONNÉES DE L'IOT, DÉVELOPPEMENT DE MODÈLES DE DATA-AS-A-SERVICE ET STIMULATION DE L'INNOVATION DANS LE SECTEUR DE LA SANTÉ GRÂCE À UNE PLUS GRANDE TRANSPARENCE, DES CONTRATS PLUS ÉQUITABLES ET UN PARTAGE SÉCURISÉ DES DONNÉES.

COMMENT LE DATA ACT DE SEPTEMBRE 2025 TRANSFORME-T-IL L'ACCÈS AUX DONNÉES POUR LES ENTREPRISES EN EUROPE ?

Jérôme Bernard : Le Règlement sur les données (« Data Act ») est un des piliers majeurs de la stratégie européenne pour les données. Sa mise en place vise à pallier une sous-exploitation structurelle des données, en supprimant les obstacles actuels restreignant leur accès. Les entreprises disposent désormais d'un plus large éventail de données, qu'elles peuvent mieux

valoriser, bénéficiant d'un marché des données plus équitable et concurrentiel. Elles peuvent exploiter notamment les données produites par leurs appareils connectés (IoT) pour améliorer leurs services, transformant ces données en actifs exploitables. Les clauses abusives qui défavorisaient les entreprises de plus petite taille sont abolies, et les nouveaux produits doivent intégrer l'accès aux données sous-jacentes dès leur conception. Des « model contracts » sont par ailleurs disponibles pour encadrer la rémunération du partage des

données et la protection des secrets d'affaires, facilitant ainsi la création de véritables places de marché inter-entreprises qui favoriseront l'innovation ouverte.

QUEL IMPACT LE DATA ACT AURA-T-IL SUR LES MODÈLES ÉCONOMIQUES, NOTAMMENT DANS LE SECTEUR DE LA SANTÉ ?

Romain Labé : Pour l'industrie pharmaceutique, ces nouvelles règles se traduisent déjà en opportunités très concrètes. Le Data Act libère le potentiel des données sous-exploitées, permettant aux entreprises d'accéder à des informations variées, telles que des données cliniques et des retours d'expérience, favorisant ainsi l'innovation et le développement de solutions personnalisées. Cela encourage la collaboration entre hôpitaux, laboratoires et organismes de recherche, tout en optimisant les opérations et les chaînes logistiques. Parallèlement, les laboratoires peuvent créer des offres de « Data-as-a-Service » avec des ensembles anonymisés, et favoriser la co-innovation grâce à un partage sécurisé des données. Avec un accès simplifié aux données issues des dispositifs connectés, l'industrie pharmaceutique répond plus efficacement aux demandes des autorités de santé. Enfin, l'ouverture des télémedecines industrielles crée un marché de services premium – maintenance prédictive, optimisation énergétique, jumeaux numériques d'usine – qui génère des revenus récurrents et différencie l'offre pharmaceutique dans une économie plus sobre en ressources.

QUELS SONT LES IMPACTS DU DATA ACT POUR LES CONSOMMATEURS, ET PLUS PARTICULIÈREMENT POUR LES PATIENTS CONCERNANT LE SECTEUR DE LA SANTÉ ?

JB : Le règlement sur les données offre aux utilisateurs une transparence accrue sur l'utilisation de leurs informations, leur

Romain Labé (IML)

Jérôme Bernard (KPMG)

permettant de mieux comprendre comment les entreprises exploitent leurs données, notamment via des objets connectés. Les particuliers bénéficieront d'un droit renforcé à la portabilité, facilitant le transfert de leurs données à des tiers, ce qui est essentiel pour les patients durant leur parcours de soin.

RL : Parallèlement, le cadre favorise une pharmacovigilance préventive : l'analyse continue des données générées par des dispositifs connectés – par exemple des inhalateurs intelligents, des stylos d'insuline ou tout autre capteur thérapeutique – permet d'identifier très tôt des signaux de sécurité et d'intervenir avant qu'ils n'affectent les patients. Sur la même logique de partage sécurisé au service direct du malade, la convergence du Data Act, de l'Espace européen des données de santé et des initiatives nationales accélère la mutualisation de données

hospitalières et des instituts de recherche anonymisées, réduisant ainsi le délai d'identification de nouvelles cibles thérapeutiques.

COMMENT S'ARTICULE AU NIVEAU PRATIQUE LA MISE EN ŒUVRE DE CE RÈGLEMENT POUR LES ENTREPRISES ?

JB : Les entreprises doivent d'abord se familiariser avec le Data Act pour comprendre leurs nouveaux droits et obligations en matière de collecte, stockage et partage des données. Cela inclut l'identification de leurs actifs stratégiques et l'établissement de protocoles clairs pour la gouvernance des données. Un réalignement des bases contractuelles et la détermination de mécanismes de compensation pour le partage de données B2B sont également nécessaires.

RL : D'ici l'été 2025, de nombreux laboratoires auront cartographié

“LE DATA ACT EST L'UN DES PILIERS MAJEURS DE LA STRATÉGIE EUROPÉENNE DES DONNÉES.”

leurs flux de données et désigné des responsables pour les demandes d'accès. Au Luxembourg, des initiatives publiques comme le LNDS et le LIH développent des plateformes de données, tout en respectant les règles de souveraineté et de cybersécurité. Les entreprises doivent prêter attention à la qualité des données, à la cybersécurité, à la montée en compétence des équipes et à la distinction entre données brutes et enrichies pour transformer ces défis en opportunités de croissance durable. ■

LOÏC DIDELOT
MIXVOIP

COMMENT RIVALISER DANS UN MARCHÉ DOMINÉ PAR L'ÉTAT

LOÏC DIDELOT, FONDATEUR DE MIXVOIP, REVIENT SUR DIX-SEPT ANNÉES PASSÉES À BÂTIR UN OPÉRATEUR TÉLÉCOM INDÉPENDANT DANS UN MARCHÉ DOMINÉ PAR L'ÉTAT. INTERVIEW.

QU'EST-CE QUI ALIMENTE UNE CROISSANCE DURABLE APRÈS PRÈS DE DEUX DÉCENNIES DANS UN MARCHÉ SATURÉ ?

Dans un tel environnement, la croissance demande bien plus qu'une stratégie tarifaire agressive. Dès le début, j'ai réinvesti chaque euro gagné dans l'innovation. Pas d'emprunts externes, pas de raccourcis : seulement du temps, des efforts et de la patience. Mixvoip développe sa propre technologie, et concevoir un produit solide prend des années. Mais cet investissement finit par porter ses fruits. Lorsque les fonctionnalités s'alignent enfin avec les besoins des clients, la

traction suit. Ce n'est pas de la magie, c'est de la persévérance. Mon équipe joue un rôle central. Son engagement nous permet de défier les géants nationaux. Le paysage télécom luxembourgeois tourne autour d'énormes entités publiques. Pourtant, nous nous sommes fait une place en restant agiles, en nous concentrant exclusivement sur le B2B et en améliorant constamment nos services et nos structures de coûts. Beaucoup de clients arrivent en espérant de meilleurs prix ou des temps de réponse plus rapides. Ils restent parce que nous offrons les deux. Nous avons créé un écosystème où les revenus récurrents financent la recherche et où chaque client devient partie prenante d'une évolution à long terme, et non d'une simple transaction ponctuelle. C'est cela qui nous protège des guerres tarifaires pures. Nous ne revendons pas des solutions génériques — nous les concevons. Après dix-sept ans, la croissance reste possible parce que les fondations ont été pensées pour s'adapter et durer.

MIXVOIP POURRAIT-IL ENCORE ÊTRE LANCÉ AUJOURD'HUI DANS LES CONDITIONS ACTUELLES DU MARCHÉ ?

Commencer aujourd'hui serait presque impossible. En 2008, j'étais un jeune de 26 ans sans rien à perdre — pas d'enfants, pas de dettes, seulement de la curiosité et de l'énergie. Je ne voyais pas Post, l'opérateur d'État, comme un rival. Je voulais simplement construire. À l'époque, la régulation existait, mais elle était peu appliquée. Cela laissait de la place aux petits acteurs. Aujourd'hui, la réglementation est devenue une montagne. Les coûts de conformité suffiraient à étouffer tout nouvel entrant. Lancer Mixvoip en 2025 exigerait des millions rien que pour démarrer, et la plupart de cet argent ne toucherait même pas au développement du produit — il servirait à financer de la paperasse. Le timing a tout rendu possible. Désormais, les barrières à l'entrée sont structurelles, et je doute qu'une entreprise comme la nôtre puisse émerger dans les contraintes actuelles. Avec le recul, j'ai eu la

www.andyaluxembourg.com/mixvoip39

Retrouvez l'interview online



“DES CHALLENGERS
COMME MIXVOIP LES
MAINTIENNENT EN FORME.”

LOÏC DIDELOT, MIXVOIP

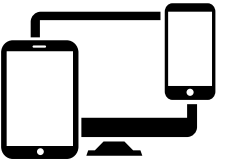
chance d'arriver au bon moment. Et la naïveté m'a aidé : je ne savais pas à quel point ce serait difficile, ce qui m'a permis de continuer là où d'autres auraient peut-être abandonné.

QUEL AVENIR ATTEND LES PETITS ACTEURS DES TÉLÉCOMS FACE À LA CONSOLIDATION ET AUX CHANGEMENTS GÉNÉRATIONNELS ?

Le secteur des télécoms se trouve aujourd'hui au bord d'une transformation structurelle. De nombreuses entreprises comme la mienne sont nées autour des années 2000, et leurs fondateurs approchent désormais de la retraite. Je ne vois aucune entreprise IT de « seconde génération ». Contrairement au bâtiment ou aux métiers traditionnels, la tech ne se transmet pas encore facilement entre générations. Cela rend la consolidation inévitable. Les obligations de conformité s'alourdissent chaque année, rendant la survie difficile pour les petites structures. Il y aura moins d'entreprises, et elles seront plus grandes. Savoir si cela profitera aux clients reste incertain. Moins de concurrents signifie souvent moins d'innovation. Pour Mixvoip, j'aime encore construire. J'ai 43 ans, plein d'idées. Mais je ne sais pas où nous atterrirons. Peut-être que nous vendrons, peut-être pas. Ce qui est certain, c'est que le secteur ne ressemblera plus du tout à ce qu'il est aujourd'hui dans dix ans. Chaque fondateur devra choisir : fusionner, sortir du marché ou se développer massivement. Le marché n'offrira pas d'autre voie. ■



© 360Crosmedia/HC



PAUL ADAMS
ANDERSEN CONSULTING

LA NOUVELLE PLACE PRÉPONDÉRANTE DES ACTIF IMMATÉRIELS

PAUL ADAMS, GLOBAL PARTNER CHEZ ANDERSEN CONSULTING ET L'UN DES PRINCIPAUX STRATÈGES MONDIAUX EN MATIÈRE D'ACTIFS IMMATÉRIELS, EXPLIQUE COMMENT DES ACTIFS INVISIBLES (DONNÉES, LOGICIELS, MARQUE ET SAVOIR-FAIRE) REDÉFINISSENT L'INVESTISSEMENT ET LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES. IL EXPOSE POURQUOI LA COMPRÉHENSION DE CES ACTIFS EST DÉSORMAIS ESSENTIELLE POUR LA CROISSANCE ET LA GESTION DES RISQUES. INTERVIEW.

VOUS AFFIRMEZ QUE LA PLUPART DES BILANS D'ENTREPRISE SE SONT « INVERSÉS ». QUE CELA SIGNIFIE-T-IL POUR LES INVESTISSEURS ?

La valeur des entreprises a connu un bouleversement profond. Au milieu des années 1970, les actifs immatériels représentaient moins d'un cinquième de la valeur des sociétés. Aujourd'hui, ils en constituent près de 90 %. Ces actifs (données, logiciels, marque, relations, autorisations réglementaires et savoir-faire) sont devenus les principales sources d'avantage concurrentiel, de croissance et de résilience. Pourtant, ils demeurent largement invisibles dans les états financiers. Les normes comptables modernes ont été conçues pour une économie industrielle, où usines, machines et stocks physiques expliquaient la performance. Ce n'est plus le cas. En conséquence, les principaux moteurs de valeur d'aujourd'hui se trouvent hors bilan, noyés dans le goodwill ou comptabilisés à leur

coût d'origine, sans lien avec leur véritable valeur économique. Cela crée ce que certains considèrent comme une inversion du bilan : les actifs qui comptent le plus sont ceux que les investisseurs voient le moins. Deux entreprises ayant des bénéfices identiques peuvent en réalité présenter une qualité d'actifs immatériels totalement différente ; donc des perspectives très divergentes en matière de marges durables, de défensibilité et de rendement à long terme. Comprendre une entreprise signifie de plus en plus comprendre ses actifs immatériels.

COMMENT CE CHANGEMENT AFFECTE-T-IL LES TRANSACTIONS, LES VALORISATIONS ET LA CRÉATION DE VALEUR ?

Une tendance claire s'impose : les entreprises qui investissent davantage dans les actifs immatériels surperforment systématiquement celles qui investissent moins. Les sociétés du premier quartile de

croissance investissent presque trois fois plus dans les immatériels (en proportion du chiffre d'affaires), mais enregistrent une croissance six fois plus rapide, tous secteurs confondus. Cela s'explique par la nature même de ces actifs (données, logiciels, marque, processus propriétaires et savoir-faire) qui se déploient plus rapidement et plus efficacement que les actifs physiques. Ils se cumulent, renforcent l'avantage concurrentiel et augmentent les rendements sans nécessiter une intensité capitalistique équivalente. Ce changement est désormais déterminant lors des transactions. La qualité, le contrôle et la défensibilité des actifs immatériels d'une entreprise influencent de plus en plus sa capacité à obtenir une prime, attirer des acheteurs stratégiques ou justifier une valorisation élevée. Dans un cas précis, l'identification et la valorisation d'un actif immatériel sous-estimé (des données) ont permis de faire passer la valorisation de sortie d'une entreprise de portefeuille de 4x l'EBITDA à 32x ; cela démontre à quel point une valeur significative peut se situer en dehors des états financiers. Pendant la période de détention, ces mêmes actifs génèrent une part disproportionnée de création de valeur. Les immatériels facilitent de nouveaux modèles de revenus, soutiennent l'expansion de marché, créent du pouvoir de fixation des prix, améliorent les unit economics et renforcent la résilience. Il ne s'agit pas d'exceptions ; ils illustrent un changement structurel dans la manière dont la valeur est construite, protégée et monétisée. Dans un monde où la majeure partie de la valeur des entreprises est désormais immatérielle, comprendre et gérer ces actifs est devenu central pour la performance des investisseurs.

QUELS RISQUES DÉCOULENT DES ACTIFS IMMATÉRIELS, ET POURQUOI SONT-ILS SOUVENT IGNORÉS ?

À mesure que la valeur s'est concentrée dans les actifs immatériels, les risques ont suivi la même trajectoire. Parmi les risques

“ 90% DE LA VALEUR DES ENTREPRISES RÉSIDE DÉSORMAIS DANS LES ACTIFS IMMATÉRIELS.”

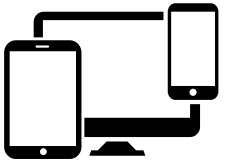
PAUL ADAMS, ANDERSEN CONSULTING

courants figurent l'incapacité à prouver la propriété d'actifs clés, l'utilisation risquée de code open source, la fuite d'informations sensibles, l'exposition à des atteintes à la propriété intellectuelle, et des vulnérabilités dans la protection de la marque. Les cadres traditionnels de due diligence passent généralement à côté de ces risques. La due diligence financière se concentre sur les éléments inscrits au bilan, et non sur les actifs hors bilan. La due diligence juridique se limite aux droits enregistrés (brevets, marques) et ignore souvent

les actifs non enregistrés comme le savoir-faire ou les contenus. La due diligence technique se focalise sur la fonctionnalité des produits, plutôt que sur les actifs sous-jacents. Résultat : les investisseurs peuvent s'exposer, sans le savoir, à des risques transactionnels majeurs. Les conséquences peuvent être lourdes : rebranding forcé, réécriture complète de logiciels, litiges liés à la propriété des données, transactions avortées. Tous ces éléments affectent directement le TRI. Les risques existent ; simplement, personne ne les identifie.

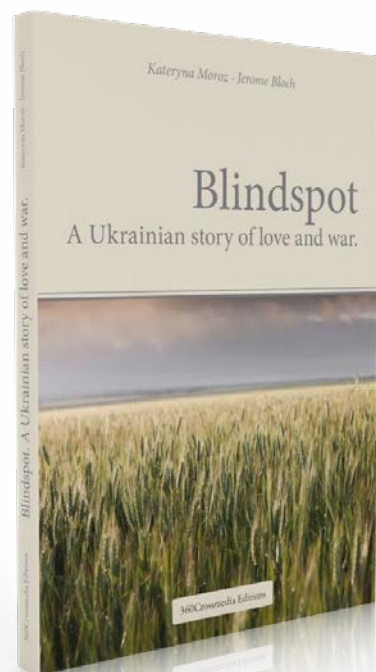
CONCLUSION

Les actifs immatériels sont devenus les principaux moteurs de valeur, de croissance et de risque. Pourtant, ils restent largement absents des états financiers et souvent insuffisamment analysés lors des transactions ou au cours des opérations. Les investisseurs et dirigeants capables d'identifier, d'évaluer et de gérer ces actifs seront mieux positionnés pour créer de la valeur, éviter les mauvaises surprises et générer des rendements plus robustes et plus résilients dans l'économie actuelle. ■



KATERYNA MOROZ
BLINDSPOT

UNE HISTOIRE UKRAINIENNE D'AMOUR ET DE GUERRE



KATERYNA MOROZ SERA À LUXEMBOURG LE 26 FÉVRIER POUR PRÉSENTER LE LIVRE QU'ELLE A CO-ÉCRIT AVEC JÉRÔME BLOCH, DONT L'ACTION SE DÉROULE À KIEV ET À LUXEMBOURG-VILLE. INTERVIEW.

POURQUOI AVEZ-VOUS ÉCRIT CE LIVRE ?

Je dirais que ce livre est né de lui-même. J'ai vécu ma vie, le Covid, la guerre. Mon histoire personnelle, celle de mon pays et de mes concitoyens ont connu beaucoup de rebondissements depuis 2020. Je pense que nous ressentons tous le besoin de prises de conscience,

mais la plupart du temps, le rythme et les aléas de nos vie nous en empêche. J'ai été très marquée par ma visite au Musée du Dialogue à Francfort. Il s'agit d'un lieu où vous passez une heure dans l'obscurité totale. Juste après, j'ai rencontré Jérôme au Musée Städel et nous avons pris un café durant lequel nous avons parlé de tout cela. Durant ces quelques heures, il a assemblé toute l'histoire comme les pièces d'un puzzle et l'a immédiatement intitulée « Blindspot » pour illustrer l'angle mort qu'il percevait, en écoutant mon histoire, entre les cultures Ukrainiennes et Américaines d'une part, mais à travers toute l'Europe également.

COMMENT L'AVEZ-VOUS ÉCRIT ?

Je suis venue à Francfort pour me faire soigner. À l'époque, je disais à mes amis : « Une fille sous perfusion ne se dispute pas avec la vie. » Alors, quand Jérôme m'a proposé d'écrire un livre ensemble et m'a envoyé les deux premiers essais de chapitres, j'ai d'abord trouvé toutes les raisons pour ne pas le faire : je ne suis pas écrivaine ; je ne suis pas anglophone, et bien d'autres encore. J'étais sans doute un peu trop faible pour résister, et finalement, cette idée a germé. Je me suis dit que même si je ne parvenais pas à écrire quoi que ce soit de substantiel, je pouvais témoigner en racontant l'histoire de Kiev telle que je la connais et comme je l'aime. J'ai dessiné une carte de Kiev avec tous mes endroits préférés, et c'est ainsi que tout a commencé. Nous avons opté pour un style très court afin de compenser le fait qu'aucun des deux auteurs n'est anglophone de naissance. Phrases ciselées. Chapitres concis. Beaucoup de lecteurs nous disent qu'ils ont lu le livre comme le scénario d'un film. Nous avons enchaîné des mois de réunions quotidiennes sur Zoom et réécrit le livre 4 fois au total. Comme le texte est assez court, nous avons eu le luxe de le retravailler plusieurs fois et à chaque phase, l'histoire a grandi.

© DR



“ NOUS RESENTONS TOUS LE BESOIN DE PRISES DE CONSCIENCE.”

KATERYNA MOROZ, BLINDSPOT

QUELLE PART DE CETTE HISTOIRE VOUS APPARTIENT ?

Cette histoire est à la fois la mienne tout en ne l'étant pas. Elle est inspirée de ma vie, mais à un moment donné, elle a pris son envol. Certains détails factuels ne s'intégraient pas au récit. Nous les avons donc remplacés par d'autres, plus simples, plus fluides, pour obtenir le même effet que dans la réalité. Vous pouvez comparer cela avec une publicité pour un café avec une mousse parfaite : sur la photo, c'est presque certainement de la crème à raser. La littérature fonctionne de la même manière : plutôt que de décrire huit événements inextricablement liés, il est plus simple de se concentrer sur un moment plus fort. In fine, ce livre parle avant tout de mon pays. Il partage aussi l'expérience de nombreuses femmes vivant à la frontière entre paix et guerre, entre vie et émigration, entre perte de sens et reconstruction de soi.

QU'ESPÉREZ-VOUS QUE CE LIVRE ACCOMPLISSE ?

Cette question résonne comme si vous me demandiez ce que je souhaite pour mon fils. Nous ne décidons pas des destins. Je veux simplement qu'il accomplisse ce qu'il est venu accomplir. J'aimerais que les lecteurs comprennent un peu mieux mon pays, son peuple, son histoire, sa culture et sans doute, la guerre et ses effets. ■

You lead,
We empower.

For over 30 years, **WEALINS** has been facilitating wealth support solutions and services to you internationally. Renowned for its know-how, **WEALINS** has developed a trusted and collaborative mindset and is committed to operational excellence. **WEALINS** acts as a modern thought leader, aiming to transform the vision of wealth insurance: beyond protecting and transmitting wealth to future generations, the focus deserves to be on tomorrow but also today.

That's why you lead, we empower.

wealins.com

LUXEMBOURG  OFFICIAL
TOP 150

2025

LUXEMBOURG OFFICIAL TOP 150



Depuis la création de 360Crossmedia en 2000, nous avons toujours été contre les remises de prix.

En 2022, trois CEO nous ont approchés pour nous demander d'identifier les entreprises qui font réellement tourner l'économie luxembourgeoise.

Ils ont proposé 15 catégories, chacune comprenant 10 entreprises : banques, assurances, private equity, etc.

Notre ambition est de fournir une véritable analyse et d'honorer les véritables héros de notre économie, dans un monde où les réseaux sociaux, des prix absurdes et la propagande politique déforment souvent les faits.



MÉTHODOLOGIE

POUR EXTRAIRE LES INFORMATIONS LES PLUS PERTINENTES POSSIBLES, NOUS AVONS EMPLOYÉ QUATRE TECHNIQUES :

RECHERCHE MANUELLE

Analyse de 3 000 bilans provenant de lbr.lu et GraydonCreditsafe, ainsi que de listes et données issues de Statec, CSSF, PwC, Deloitte, KPMG, Monterey Insight, LPEA, ACA, Paperjam, sites d'entreprises, etc.

EXPLORATION DE DONNÉES (DATA CRAWLING)

Un programme Python nous a permis de traiter des millions de données, notamment en consolidant une liste des 1 000 entreprises les plus rentables du pays.

VÉRIFICATION DIRECTE AUPRÈS DES ENTREPRISES

Après avoir établi une liste préliminaire de 250 entreprises, nous avons contacté chacune d'elles pour valider nos informations. Celles qui n'ont pas répondu ou ont soulevé des doutes ont été exclues.

CONSULTATION D'OPINION LEADERS

Grâce à nos relations établies depuis 2000 avec les milieux économiques, politiques et académiques.

« Les 15 listes reposent toutes sur des données. »

SOURCES

NOUS AVONS LA CHANCE D'ACCÉDER À UN LARGE VOLUME DE DONNÉES DE PREMIER ORDRE.

BILANS

www.lbr.lu, GRAYDONCreditsafe

EMPLOYEURS : STATEC

<https://statistiques.public.lu/en/publications/theme/entreprises/principal-employeurs/princip-employeurs-taille.html>

FONDS : PWC OBSERVATORY

<https://www.pwc.lu/en/asset-management/management-company.html>

BANQUES : KPMG LUXEMBOURG BANKING INSIGHTS

<https://kpmg.com/lu/en/home/insights/2025/06/luxembourg-banking-insights-2025.html>

CAPITAL-INVESTISSEMENT : CSSF

<https://searchentities.apps.cssf.lu/search-entities/search?&st=advanced&entType=AIF>

FONDS D'INVESTISSEMENT : ALFI

https://www.alfi.lu/getmedia/98bba999-399f-4986-9329-972092a8bbab/membres-alfi-fonds-par-ac_4.pdf

ASSURANCE : VÉRIFICATION DES RAPPORTS SFCR DE CHAQUE ENTREPRISE

COMMISSION EUROPÉENNE (RAPPORT PAYS LUXEMBOURG)

https://economy-finance.ec.europa.eu/document/download/4288d41f-8809-4418-b398-c01668fca3ba_en?filename=LU_CR_SWD_2025_216_1_EN_autre_document_travail_service_part1_v4.pdf

ANNUAIRE STARTUP LUXEMBOURG

https://directory.startupluxembourg.com/companies/f/all_slug_locations/anyof_luxembourg/company_status/not_closed/launch_year_min/anyof_2005/tags/anyof_startup%20luxembourg

#1 BANQUES

TOP 150

CRITÈRE : TOTAL DES ACTIFS 2024
(EN MILLIARDS €)

SOURCE : KPMG LUXEMBOURG BANKING INSIGHTS 2025
<https://kpmg.com/lu/en/home/insights/2025/06/luxembourg-banking-insights-2025.html>

1.	J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A.	N/A
2.	BANQUE ET CAISSE D'EPARGNE DE L'ETAT, LUXEMBOURG	57.15
3.	BGL BNP PARIBAS S.A.	53.23
4.	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE LUXEMBOURG	50.21
5.	DEUTSCHE BANK LUXEMBOURG S.A.	34.35
6.	BANQUE INTERNATIONALE À LUXEMBOURG S.A.	30.74
7.	INTESA SANPAOLO BANK LUXEMBOURG S.A.	24.41
8.	DZ PRIVATBANK S.A.	21.09
9.	CLEARSTREAM BANKING S.A.	18.16
10.	ING LUXEMBOURG S.A.	15.57

11.	BANQUE DE LUXEMBOURG S.A.	14.01
12.	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE CAPITAL MARKET FINANCE S.A.	13.82
13.	CA INDOSUEZ WEALTH (EUROPE) S.A.	11.48
14.	BANQUE RAIFFEISEN SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE	11.44
15.	PAYPAL (EUROPE) S.À R.L. ET CIE. S.C.A.	10.88
16.	QUINTET PRIVATE BANK (EUROPE) S.A.	10.65
17.	BANK OF CHINA (EUROPE) S.A.	8.41
18.	BANQUE J. SAFRA SARASIN (LUXEMBOURG) SA	8.07
19.	MITSUBISHI UFJ INVESTOR SERVICES AND BANKING (LUXEMBOURG) S.A.	7.59
20.	INDUSTRIAL AND COMMERCIAL BANK OF CHINA (EUROPE) S.A.	7.13

IMPACT DE CES
20 ENTREPRISES

TOTAL DES ACTIFS

408,46 milliards €

#2 TECH

CRITÈRE : BÉNÉFICE 2024
(EN MILLIONS €)

SOURCES : LBR.LU, STATEC

1.	CLT-UFA	374.87
2.	SES ASTRA	118.45
3.	VODAFONE ROAMING SERVICES S.À R.L.	61.67
4.	MUREX INTERNATIONAL LUXEMBOURG S.A.	53.55
5.	MISYS EUROPE SA	48.65
6.	SYNIVERSE TECHNOLOGIES S.À R.L.	23.02
7.	AMAZON MEDIA EU S.À R.L.	19.45
8.	LUXGOVSAT	14.28
9.	FUNDSQUARE S.A.	13.12
10.	PROXIMUS LUXEMBOURG S.A.	12.62

11.	LUXCONNECT S.A.	8.70
12.	UNISYSTEMS LUXEMBOURG S.À R.L.	7.92
13.	ERI BANCAIRE LUXEMBOURG S.A.	7.68
14.	TATA CONSULTANCY SERVICES LUXEMBOURG S.A.	6.95
15.	TRENDICTION S.A.	6.75
16.	POST TELECOM S.A.	6.24
17.	ARHS DEVELOPMENTS S.A.	6.21
18.	IBM LUXEMBOURG S.À R.L.	5.62
19.	ATHOME GROUP S.À R.L.	5.00
20.	NTT LUXEMBOURG PSF S.A.	4.52

« Les entreprises technologiques
comme Amazon apportent une vraie
culture digitale au Luxembourg. »

IMPACT DE CES
20 ENTREPRISES

BÉNÉFICE TOTAL

805,2 millions €

#3 MANCOS

TOP 150
CRITÈRES : ACTIFS SOUS GESTION (AUM) DÉC. 2024
(EN MILLIARDS EUR)

SOURCE : PWC OBSERVATORY
<https://www.pwc.lu/en/asset-management/management-company.html>

1.	JPMORGAN ASSET MANAGEMENT (EUROPE) S.À R.L.	531.193
2.	DWS INVESTMENT S.A.	411.112
3.	AMUNDI LUXEMBOURG S.A.	315.232
4.	UBS ASSET MANAGEMENT (LUXEMBOURG) S.A.	228.248
5.	HSBC INVESTMENT FUNDS (LUXEMBOURG) S.A.	199.231
6.	FIL INVESTMENT MANAGEMENT (LUXEMBOURG) S.A.	177.057
7.	CARNE GLOBAL FUND MANAGERS (LUXEMBOURG) S.A.	175.057
8.	SCHRODER INVESTMENT MANAGEMENT (EUROPE) S.A.	162.968
9.	BLACKROCK (LUXEMBOURG) S.A.	162.838
10.	BNP PARIBAS ASSET MANAGEMENT LUXEMBOURG	153.507

11.	UNIVERSAL-INVESTMENT LUXEMBOURG S.A.	150.443
12.	PICTET ASSET MANAGEMENT (EUROPE) S.A.	146.082
13.	M&G LUXEMBOURG S.A.	130.777
14.	EURIZON CAPITAL S.A.	121.25
15.	EQT FUND MANAGEMENT S.À R.L.	117.389
16.	HAUCK & AUFHÄUSER FUND SERVICES S.A.	112.321
17.	FUNDROCK MANAGEMENT COMPANY S.A.	111.816
18.	NORDEA INVESTMENT FUNDS S.A.	102.072
19.	UNION INVESTMENT LUXEMBOURG S.A.	99.442
20.	FRANKLIN TEMPLETON INTERNATIONAL SERVICES S.À R.L.	93.102

« 1,26 trillion € sont gérés
par les 3 premières ManCos. »

IMPACT DE CES
20 ENTREPRISES

TOTAL AUM
3,70 trillions €

#4 MANCOS TIERS

CRITÈRES : ACTIFS SOUS GESTION (AUM) DÉC. 2024
(EN MILLIARDS EUR)

SOURCE : PWC OBSERVATORY
<https://www.pwc.lu/en/asset-management/management-company.html>

1.	CARNE GLOBAL FUND MANAGERS (LUXEMBOURG) S.A.	175.057
2.	UNIVERSAL-INVESTMENT LUXEMBOURG S.A.	150.443
3.	FUNDROCK MANAGEMENT COMPANY S.A.	111.816
4.	HAUCK & AUFHÄUSER FUND SERVICES S.A.	110.129
5.	FUNDROCK LIS S.A.	82.794
6.	WAYSTONE MANAGEMENT COMPANY (LUX) S.A.	61.726
7.	ALTER DOMUS MANAGEMENT COMPANY S.A.	56.067
8.	UBS FUND MANAGEMENT (LUXEMBOURG) S.A.	52.086
9.	FUNDPARTNER SOLUTIONS (EUROPE) S.A.	41.203
10.	VISTRA FUND MANAGEMENT S.A.	38.202

« 5 des 10 principales ManCos tierces
ont réalisé une acquisition depuis 2022.
La consolidation est en cours. »

IMPACT DE CES
10 ENTREPRISES

TOTAL DES ACTIFS
879 milliards €

#5 INDUSTRIE

TOP 150

CRITÈRE : BÉNÉFICE 2024
(EN MILLIONS EUR)

SOURCES : LBR.LU, STATEC

1.	ARCELORMITTAL LUXEMBOURG	847.89
2.	HUSKY INJECTION MOLDING SYSTEMS	86.56
3.	F.E.L.	25.25
4.	CEBI LUXEMBOURG S.A.	14.83
5.	CEODEUX S.A.	14.44
6.	CIMALUX	13.81
7.	LUXPET AG	13.52
8.	CERATIZIT LUXEMBOURG S.À R.L.	11.31
9.	AVERY DENNISON LUXEMBOURG	10.70
10.	INDUSTEAM S.A.	9.98

WILDCARD: OCSiA

11.	GUARDIAN EUROPE S.À R.L.	8.90
12.	JOHN ZINK INTERNATIONAL LUXEMBOURG S.À R.L.	8.89
13.	LUXCOS S.A.	7.98
14.	ALCUILUX DESOX S.A.	6.98
15.	DUPONT DE NEMOURS (LUXEMBOURG) S.À R.L.	6.41
16.	KETER LUXEMBOURG SARL	6.17
17.	KÖHL MASCHINENBAU S.A.	5.60
18.	SISTO ARMATUREN S.A.	5.36
19.	CFL TECHNICS	5.10
20.	CTI SYSTEMS S.À R.L.	4.37

« OCSiA construira une usine de nanotubes de graphène à Differdange. »

IMPACT DE CES
20 ENTREPRISES

BÉNÉFICE TOTAL

1,11 milliard €

#6 RETAIL

CRITÈRE : BÉNÉFICE 2024
(EN MILLIONS EUR)

SOURCES : STATEC, LBR.LU
CODE NACE45 (VOITURES) 47 (RETAIL)

1.	CHANEL SARL	1310.76
2.	PM-INTERNATIONAL AG	231.94
3.	CACTUS S.A.	73.17
4.	AUCHAN LUXEMBOURG	60.23
5.	LOSCH IMPORT S.À R.L.	25.05
6.	ALLEGRO INVEST GMBH	16.41
7.	MERBAG S.A.	14.60
8.	BILIA LUXEMBOURG	8.43
9.	MASSEN S.A.	6.88
10.	GARAGE ANDRÉ LOSCH	5.56

11.	PC-TANK S.À R.L.	5.35
12.	GRANDVISION LUXEMBOURG S.À R.L.	5.17
13.	ITX LUXEMBOURG S.A.	4.14
14.	PANORD S.A.	4.06
15.	AUTOPOLIS S.A.	3.84
16.	MÖBEL ALVISSE S.À R.L.	3.49
17.	GOERES HORLOGERIE SARL	3.43
18.	A.R.S. EXPLOITATION S.A.	3.37
19.	HORNBACH BAUMARKT LUXEMBURG SARL	2.89
20.	SUPERMARKET DPS SÀRL	2,32

« Chanel possède un centre de trésorerie au Luxembourg. »

IMPACT DE CES
10 ENTREPRISES

BÉNÉFICE TOTAL

1,8 milliard €

#7 PRIVATE EQUITY

TOP 150

CRITÈRES : ACTIFS MONDIAUX
SOUS GESTION (GLOBAL AUM)

SOURCES : MONTEREY INSIGHT, DELOITTE SURVEY, PUBLIC DATA

PAR ORDRE ALPHABÉTIQUE

1. ALLIANZ GLOBAL INVESTORS
2. AMUNDI
3. APOLLO INVESTMENT MANAGEMENT EUROPE
4. BLACKROCK
5. BLACKSTONE EUROPE FUND MANAGEMENT
6. DWS INVESTMENT
7. EQT FUND MANAGEMENT
8. FRANKLIN TEMPLETON INTERNATIONAL
9. FUNDPARTNER SOLUTIONS (EUROPE)
10. HAUCK & AUFHÄUSER FUND SERVICES
11. JPMORGAN ASSET MANAGEMENT (EUROPE)
12. KKR ALTERNATIVE INVESTMENT MANAGEMENT
13. MULTICONCEPT FUND MANAGEMENT
14. NORDIC CAPITAL MANAGEMENT
15. PARTNERS GROUP
16. PERMIRA MANAGEMENT
17. PICTET ASSET MANAGEMENT (EUROPE)
18. ROTHSCHILD & CO INVESTMENT MANAGERS
19. SCHRODER INVESTMENT MANAGEMENT (EUROPE)
20. SWISS LIFE ASSET MANAGERS LUXEMBOURG

« Après une période difficile,
le private equity bénéficie désormais
des taux d'intérêt plus bas. »

#8 CABINETS D'AVOCATS

CRITÈRE : BÉNÉFICE 2024
(EN MILLIONS EUR)

SOURCES : LBR.LU

- | | |
|--|------|
| 1. KLEYR GRASSO | 9.34 |
| 2. CLIFFORD CHANCE | 6.74 |
| 3. ELVINGER HOSS PRUSSEN | 6.63 |
| 4. DEBEVOISE & PLIMPTON (LUXEMBOURG) SCS | 6.40 |
| 5. WHITE & CASE (LUXEMBOURG) | 4.68 |
| 6. CHARLES RUSSELL SPEECHLYS SCS | 4.02 |
| 7. DENTONS LUXEMBOURG SCS | 2.52 |
| 8. K&L GATES VOLCKRICK | 2.31 |
| 9. SIMON LAW | 2.20 |
| 10. CM LAW | 1.85 |
| 11. ARENDT & MEDERNACH | 1.54 |
| 12. FISCH LEGAL | 1.10 |
| 13. BONN STEICHEN & PARTNERS | 1.06 |
| 14. MAPLES AND CALDER (LUXEMBOURG) | 0.97 |
| 15. GOODWIN PROCTER (LUXEMBOURG) | 0.74 |
| 16. KRIEGER ASSOCIATES | 0.39 |
| 17. GSK STOCKMANN SA | 0.35 |
| 18. LG AVOCATS | 0.34 |
| 19. MAROUSIAN S.À R.L. | 0.37 |
| 20. ETUDE NOESEN | 0.26 |

« Arendt Investor Services a enregistré
un bénéfice de 15,5 millions €. »

IMPACT DE CES
20 ENTREPRISES

BÉNÉFICE TOTAL

53,81 millions €

#9 ASSURANCE VIE

TOP 150

CRITÈRES : PROVISIONS 2024
(EN MILLIONS EUR)

SOURCES : SFCR REPORT, DELOITTE SURVEY

1.	LOMBARD INTERNATIONAL (UTMOST LUXEMBOURG)	53.12
2.	CARDIF LUX VIE	33.23
3.	LA MONDIALE EUROPARTNER	20.72
4.	WEALINS	17.95
5.	SWISS LIFE	16.32
6.	SOGELIFE	14.74
7.	CALI EUROPE	13.96
8.	BALOISE VIE	11.69
9.	THE ONELIFE	10.55
10.	BPCE LIFE	7.87

11.	GENERALI	6.70
12.	ALLIANZ LIFE	5.38
13.	CNP	4.75
14.	VITIS LIFE	3.54
15.	AXA WEALTH	3.08
16.	FOYER VIE	2.37
17.	LALUX VIE	2.01
18.	SCOTTISH WIDOWS EUROPE	1.97
19.	AFI ESCA	1.39
20.	ERGO LIFE	1.27

« L'assurance-vie a fortement progressé
en 2024 au Luxembourg. »

PROVISIONS
TOTALES
DE CES
20 ENTREPRISES

232,61 millions €

#9 ASSURANCE NON-VIE

CRITÈRES : PRIMES 2024
(EN MILLIERS EUR)

SOURCES : SFCR REPORT, STATEC, DELOITTE SURVEY

1.	AIG	4 608.3
2.	SWISS RE INTERNATIONAL	3 162.6
3.	LIBERTY MUTUAL	3 005.0
4.	FM INSURANCE	1 253.6
5.	IPTIQ EMEA P&C	839.2
6.	TOKIO MARINE	637.7
7.	HISCOX	614
8.	FOYER ASSURANCES	600.3
9.	AIOI NISSAY DOWA	528.7
10.	RSA (INTACT INSURANCE)	469.2

11.	SI INSURANCE	462.9
12.	LA LUXEMBOURGEOISE	376.6
13.	WEST OF ENGLAND	340.1
14.	CONVEX	322.2
15.	COLONNADE	293.7
16.	SHIPOWNERS	292.9
17.	CAMCA ASSURANCES	274.6
18.	BRITANNIA	272.4
19.	CNA INSURANCE	225.1
20.	BÂLOISE ASSURANCES	169.8

TOTAL
PREMIUM
DE CES
20 ENTREPRISES

18,75 millions €

#10

PRESTATAIRES DE SERVICES

TOP 150

CRITÈRE : BÉNÉFICE 2024
(EN MILLIONS EUR)

SOURCES : STATEC, LBR.LU

1.	FERRERO TRADING LUX S.A.	486.34
2.	CARGOLUX	447,94
3.	SOREMARTEC S.A.	169.71
4.	AXUS LUXEMBOURG S.A.	125.25
5.	JAN DE NUL LUXEMBOURG S.A.	121.14
6.	ISTA LUXEMBOURG S.À R.L.	112.37
7.	FAGE INTERNATIONAL S.A.	102.93
8.	TRAXYS EUROPE S.A.	68.33
9.	FANUC EUROPE CORPORATION	65.97
10.	LUXAIR, SOCIÉTÉ LUXEMBOURGEOISE DE NAVIGATION AÉRIENNE S.A.	51.41
11.	WORLDLINE FINANCIAL SERVICES (EUROPE) S.A	38.13
12.	SOCIÉTÉ ANONYME PAUL WURTH	35.53
13.	RESUMA S.A.	34.98
14.	AIRTECH EUROPE S.À R.L.	20.60
15.	GOODYEAR S.A.	19.50
16.	KUEHNE + NAGEL S.À R.L.	17.25
17.	SOCIETE DE L'AEROPORT DE LUXEMBOURG S.A.	17.06
18.	LA PROVENÇALE S.À R.L.	15.93
19.	ALTER DOMUS DEPOSITARY SERVICES S.À R.L.	13.75
20.	BITSTAMP EUROPE S.A.	12.24

« Ferrero compte plus de 600 employés
au Luxembourg. »

IMPACT DE CES
20 ENTREPRISES

TOTAL BÉNÉFICE PRESTATAIRES

1,9 milliard €

#11

AUDIT

CRITÈRES : PART DE MARCHÉ PAR ACTIFS
(EN MILLIARD \$)

SOURCES : STATEC, LBR.LU, MONTEREY INSIGHT

Classement combiné de la part de marché par actifs au 31 décembre 2023
Inclut les UCITS, SIF, SICAR, RAIF, LUXLPS, SOPARFIS et Fonds non domiciliés

1.	PWC	3438,64
2.	EY	1639,23
3.	DELOITTE	1229,07
4.	KPMG	1094,49
5.	FORVIS MAZARS	96,87
6.	BDO	29,05
7.	GRANT THORNTON	10,67
8.	HACA PARTNERS	2,14
9.	GROUPE AUDIT LUXEMBOURG	2,08
10.	RSM AUDIT	2,07
11.	ARTEMIS AUDIT & ADVISORY	1,43
12.	MOORE AUDIT	1,07
13.	ATWELL	0,85
14.	AVEGA REVISION	0,77
15.	AKENE AUDIT	0,44
16.	AUDIT CONSEIL SERVICES (ACSE)	0,28
17.	ECOVIS	0,12
18.	PKF AUDIT & CONSEIL	0,07
19.	BAKER TILLY LUXEMBOURG	0,05
20.	CLERC	0,04

IMPACT DE CES
20 ENTREPRISES

TOTAL ACTIFS AUDITÉS (12/2023)

(CLASSEMENT COMBINÉ PAR PART DE MARCHÉ)

7,55 trillions \$

#12

TOP 150

CRITÈRES : CHIFFRE D'AFFAIRES & ÉVALUATION 2024
(EN MILLIONS EUR)

IMMOBILIER / CONSTRUCTION

SOURCES : LBR.LU, CREDITREFORM – EUROCAUTION RESEARCH

1.	FÉLIX GIORGETTI SÀRL	237.86
2.	TRALUX, SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE TRAVAUX – LUXEMBOURG SÀRL	192.45
3.	SOCIÉTÉ NATIONALE DES HABITATIONS À BON MARCHÉ SA	144.82
4.	CDCL GROUPE SA	126.42
5.	ENTREPRISE DE CONSTRUCTIONS COSTANTINI SA	122.63
6.	SOCOM SA	113.07
7.	KUHN CONSTRUCTION SA	100.47
8.	CBL SA	98.59
9.	A + P KIEFFER OMNITEC SÀRL	89.05
10.	BAUMEISTER-HAUS LUXEMBOURG SA	84.3

11.	GROSSFELD IMMOBILIÈRE SA	82.59
12.	C.KARP-KNEIP CONSTRUCTIONS SA	81.78
13.	PROLOGIS EUROPEAN FINANCE XI SÀRL	78.53
14.	CREAHAUS SA	72.8
15.	PERRARD SA	62.38
16.	SOCIÉTÉ LUXEMBOURGEOISE D'ENTREPRISES ET DE CONSTRUCTIONS SA	60.51
17.	KYOTEC LUXEMBOURG SÀRL	60.01
18.	THOMAS & PIRON BAU SA	59.73
19.	PAUL WAGNER ET FILS SA	59.69
20.	COMPAGNIE LUXEMBOURGEOISE D'ENTREPRISES SA	59.08

IMPACT DE CES
20 ENTREPRISES

CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL

19,87 milliards €

#13

CRITÈRES : PART DE MARCHÉ PAR ACTIFS
AU 31 DÉCEMBRE 2023 EN MILLIARDS DE \$ US

ADMINISTRATEURS

SOURCES : MONTEREY INSIGHT

Inclus UCITS, SIFs, SICARs, RAIFs, LuxLPs, SOPARFIs et Fonds non domiciliés.

1.	STATE STREET	1248.89
2.	J.P. MORGAN BANK	988.44
3.	CACEIS	670.33
4.	BNY MELLON	484.34
5.	BNP PARIBAS	439.56
6.	PICTET & CIE	326.14
7.	BROWN BROTHERS HARRIMAN (BBH)	325.25
8.	CITCO	270.17
9.	NORTHERN TRUST	267.07
10.	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE SECURITIES SERVICES	265.12

11.	ALTER DOMUS	260.84
12.	ATTRAX FINANCIAL SERVICES	191.18
13.	APEX GROUP	152.02
14.	UI EFA	149.91
15.	CITIBANK	149.22
16.	FIL	143.28
17.	AZTEC FINANCIAL SERVICES	128.22
18.	UNIVERSAL-INVESTMENT	118.35
19.	NORDEA	96.90
20.	HSBC	79.47

IMPACT DE CES
20 ENTREPRISES

CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL

6,75 trillions \$

#14 RESTAURANTS

TOP 150

CRITÈRES : MICHELIN STARS,
GAULT&MILLAU 2024

SOURCES : GUIDE MICHELIN, GAULT&MILLAU

MICHELIN STARS

- 1. APDIKT*
- 2. ARCHIBALD DE PRINCE*
- 3. FANI*
- 4. FIELDS BY RENÉ MATTHIEU*
- 5. GRÜNEWALD CHEF'S TABLE*
- 6. GUILLOU CAMPAGNE*
- 7. LA VILLA DE CAMILLE ET JULIEN
- 8. LOUIS LINSTER**
- 9. MA LANGUE SOURIT**
- 10. MOSCONI*
- 11. RYÔDÔ

GAULT&MILLAU

- | | | |
|-----|---------------------------------|---------|
| 12. | LES ROSES | 15,5/20 |
| 13. | CLAIREFONTAINE | 15/20 |
| 14. | COTÉ COUR (BRASSERIE COTÉ COUR) | 15/20 |
| 15. | EQUILIBRIUM | 15/20 |
| 16. | RESTAURANT OIO | 15/20 |
| 17. | RESTAURANT FEVI BOSQUE | 14,5/20 |
| 18. | LE LYS | 14,5/20 |
| 19. | DE PEFFERKÄR | 14,5/20 |

« Il y a deux restaurants
2 étoiles Michelin au Luxembourg :
Ma Langue Sourit, Louis Linster. »

#15 START-UPS

CRITÈRES : FONDS LEVÉS
SUR MAXIMUM 10 ANS
(EN MILLIONS EUR)

SOURCES : LBR.LU, DEALROOM

https://directory.startupluxembourg.com/companies/f/all_slug_locations/anyof_luxembourg/company_status/not_closed/launch_year_min/anyof_2005/tags/anyof_startup%20luxembourg

- | | | |
|-----|-------------------|------|
| 1. | GCORE LABS | 54.5 |
| 2. | HYDROSAT | 53.4 |
| 3. | OQ TECHNOLOGY | 53.1 |
| 4. | SALONKEE | 35.4 |
| 5. | HQLAX | 24.4 |
| 6. | EMMA TECHNOLOGIES | 21 |
| 7. | NEXT GATE TECH | 19.1 |
| 8. | STOKR | 14.2 |
| 9. | ODYSSEUS SPACE | 12.8 |
| 10. | CIRCU LI-ION | 11.8 |

WILDCARD: 3F VENTURE BUILDER (EASYBIZ) 11

- | | | |
|-----|--------------|-----|
| 12. | FUNDCRAFT | 11 |
| 13. | PASSBOLT | 10 |
| 14. | MARKETLEAP | 10 |
| 15. | TOKENY | 10 |
| 16. | SHIPSTA | 8.9 |
| 17. | CARPAY DIEM | 8.5 |
| 18. | EMAILTREE AI | 8 |
| 19. | LUXHUB | 7.4 |
| 20. | EXOATLET | 7.3 |

IMPACT DE CES
20 ENTREPRISES

FONDS LEVÉS PAR LES START-UPS

391,8 millions €

GROWTH CHAMPION / 100K

SOURCES : LBR.LU

1.	DREDGING AND MARITIME MANAGEMENT	11679%
2.	BITSTAMP EUROPE S.A.	6972%
3.	ASTELLA ACQUISITION S.A.	6313%
4.	ATENOR LUXEMBOURG S.A.	4710%
5.	SPINFORGE	2782%
6.	ECVV BUSINESS SOLUTIONS S.À R.L.	2730%
7.	DS LUXEMBOURG S.A.	2374%
8.	MANGENIE S.ÀR.L.	2057%
9.	CALISTO S.A.	1927%
10.	MICRO FOCUS LUXEMBOURG S.À R.L.	1553%

11.	YECO MANAGEMENT SARL	1480%
12.	MR DIEKIRCH S. À R.L.	1319%
13.	ACTINBLACK EUROPE S.À R.L.	1270%
14.	TEMACO S.À R.L.	1259%
15.	VEGA BUSINESS AVIATION S.À R.L.	12470%
16.	VICSO DEVELOPPEMENT S.A.	1247%
17.	YOUBUILD IMMOBILIER S.A.	1167%
18.	INNOVATIS.LU S. À R.L.	1137%
19.	NILLES S.À R.L.	978%
20.	WEYDERT & WELTER S.ÀR.L.	976%

GROWTH CHAMPION / 1M

SOURCES : LBR.LU

1.	ALTER DOMUS PARTICIPATIONS S.À R.L.	8700%
2.	WORLDLINE LUXEMBOURG SA	1203%
3.	SHIPLUX IV SA	1142%
4.	GUCCI LUXEMBOURG S.A.	877%
5.	CHANEL SARL	719%
6.	COCA-COLA EUROPACIFIC PARTNERS LUXEMBOURG	656%
7.	SAMSONITE IP HOLDINGS S.À R.L.	636%
8.	LEO (LUXEMBOURG ENERGY OFFICE) S.A.	560%
9.	CEBI LUXEMBOURG S.A.	521%
10.	EUROFINS GSC LUX	480%

11.	GLOBAL HOSPITALITY LICENSING S.À R.L.	392%
12.	PJUR GROUP LUXEMBOURG S.A.	383%
13.	LCO2 S.A.	314%
14.	TOTALENERGIES MKG LUXEMBOURG S.A.	310%
15.	CODRALUX S.A.	291%
16.	CLT-UFA	283%
17.	MICHAEL KORS (LUXEMBOURG) RETAIL S.À R.L.	277%
18.	LACUS SHIPPING S.A.	259%
19.	SES NETWORKS SATELLITES	244%
20.	TRAXYS EUROPE S.A.	219%

PERSONNALITÉS À CONNAÎTRE

#1 ASSOCIATIONS



Tom Théobald
CEO
Luxembourg for Finance



Jean-Marc Goy
Chair of the
Board of Directors
ALFI



Jerry Grbic
CEO
ABBL



Yves Stein
Chairman
ABBL



Luc Neuberg
Chairman of the
Board of Directors
ALRiM



Hind El Gaidi
President
LPEA



Stephane Pesch
CEO
LPEA



Nicolas Limbourg
President
ACA



Virginie Lagrange
Chair
ILA



Georges Rassel
President
FEDIL



Alan Dundon
President
L3A



Tonika Hirdman
Managing Director
Fondation de
Luxembourg



Mario Grotz
CEO
Luxinnovation



François Masquelier
President
ATEL



Jean Diederich
President
APSI



Julie Becker
CEO
Luxembourg
Stock Exchange



Claude Marx
General Manager
CSSF



Thierry Flamand
President
CAA

#2 POLITICS



Luc Frieden
Prime Minister



Xavier Bettel
Deputy Prime
Minister · Minister
for Foreign Affairs



Yuriko Backes
Minister for Defence,
Minister for Mobility
and Public Works
Minister for Gender
Equality and Diversity



Guillaume
Grand Duke of
Luxembourg



Stephanie
Grand Duchess
of Luxembourg



Charles
Heir of the Grand
Duke

#3 AMBASSADORS



Erich Francois
Luxembourg
Marathon



Francois Valentiny
Architect



Stephane Bern
Radio and TV
animator



Gerard Lopez
International
Businessman



Andy Schleck
Cyclist and
Entrepreneur



Lea Linster
Chef



Louis Linster
Chef



David Goldrake
Illusionist



Cyril Molard
Chef



René Mathieu
Chef



Laurent Witz
Director and
producer



Gast Waltzing
Trumpeter and
composer from
Luxembourg

MEDIA

-
- 360CROSSMEDIA
 - D'LETZEBUERGER LAND
 - EDITPRESS
 - LETZEBUERGER JOURNAL
 - MAISON MODERNE
 - MEDIAHUIS
 - REPORTER.LU
 - RTL

ART

GALERIES D'ART

- CEYSSON & BÉNÉTIÈRE
- CULTUREINSIDE GALLERY
- NOSBAUM REDING GALLERY
- VALLERIUS GALLERY
- ZIDOUN BOSSUYT

ARTISTES

- FEIPEL BECHAMEIL
- FILIP MARKIEWICZ
- SU MEI TSE
- SUMO
- TSUME
- GAST WALTZING
- ZEILT
- STEPHANE CLÉMENT ROUSSEL (WILDCARD)

« Ce qui compte, ce n'est pas
ce que vous regardez
mais ce que vous voyez. »

Henry David Thoreau

CORPORATE SERVICES

SOURCES : STATEC, LBR.LU

PAR ORDRE ALPHABÉTIQUE

1. ALTERDOMUS
2. APEX GROUP
3. ATOZ SERVICES
4. AZTEC
5. BAKER TILLY
6. INTERTRUST
7. IQ-EQ
8. OCORIAN
9. TMF
10. ZEDRA

« AlterDomus a marqué l'histoire
avec l'accord Cinven,
valorisé 4,9 milliards €. »

IMPACT DE CES
10 ENTREPRISES

TOTAL COLLABORATEURS

5,2k

HORECA

- SEVERIN LAFACE (COME A LA MAISON + 8 ADDRESSES)
- CONCEPT + PARTNERS (PARC LE'H, HITCH + 13 ADDRESSES)
- ERIK ET ALEXANDRE DE TOFFOL
- ESPACES SAVEURS
- ALINE BOURSCHEID ET CLOVIS DEGRAVE
(HOSTELLERIE DU GRÜNEWALD, CHEF'S TABLE, MAISON B)
- GABRIEL BOISANTE, TOM AND RAY HICKEY (LE PANAME, BAZAAR)
- REMY MANSO (MANSO GROUP)
- STEVE DARNÉ (AKA, NEMO'S, ETC)
- STEFFEN
- STEPHANIE JAUQUET (UM PLATEAU, COCOTTES)
- TERO

BIGGEST EMPLOYERS

1.	GROUPE CFL	5110
2.	GROUPE DUSSMANN LUXEMBOURG	4880
3.	GROUPE POST LUXEMBOURG	4450
4.	AMAZON.COM	4370
5.	GROUPE CACTUS	4310
6.	GROUPE BNP PARIBAS AU LUXEMBOURG	3890
7.	GROUPE PRICEWATERHOUSECOOPERS	3610
8.	GROUPE ARCELORMITTAL	3520
9.	GOODYEAR DUNLOP TIRES OPERATIONS SA	3390
10.	GROUPE CARGOLUX AIRLINES INTERNATIONAL	3200
11.	CENTRE HOSPITALIER DE LUXEMBOURG	2900
12.	UNIVERSITÉ DU LUXEMBOURG	2870
13.	GROUPE DELOITTE À LUXEMBOURG	2580
14.	SERVIOR	2460
15.	SODEXO LUXEMBOURG SA	2440
16.	FONDATION HÔPITAUX ROBERT SCHUMAN	2430
17.	ELISABETH	2360
18.	VOYAGES EMILE WEBER	2310
19.	COMPASS GROUP LUXEMBOURG	2290
20.	CENTRE HOSPITALIER EMILE MAYRISCH	2110

IMPACT DE CES
20 ENTREPRISES

TOTAL COLLABORATEURS

65 500 employés

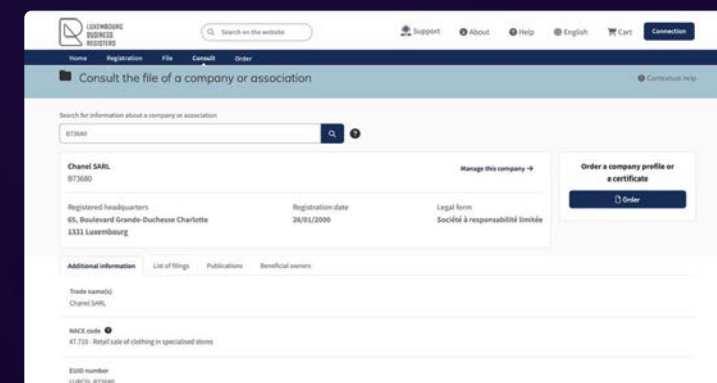
LBR GUIDE

HOW TO CHECK A COMPANY'S BALANCE SHEET

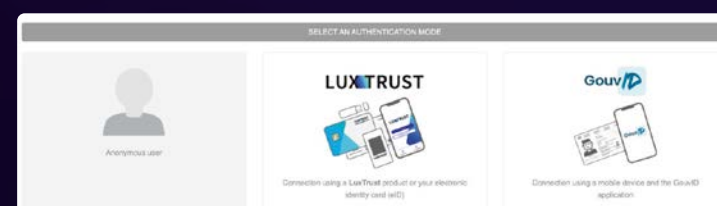
STEP#1: Aller sur www.lbr.lu et entrer un nom commercial ou un numéro RCS.



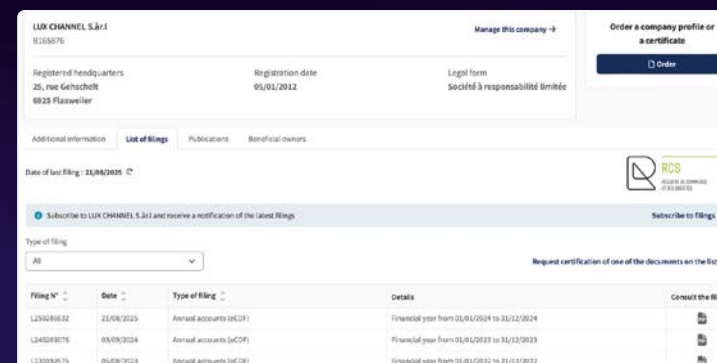
STEP#2: Sélectionner l'entreprise puis cliquer sur « Liste des dépôts ».



STEP#3: Se connecter en tant qu'« utilisateur anonyme » et répondre à la question de sécurité.



Parfait ! Vous avez donc accès aux bilans financiers.



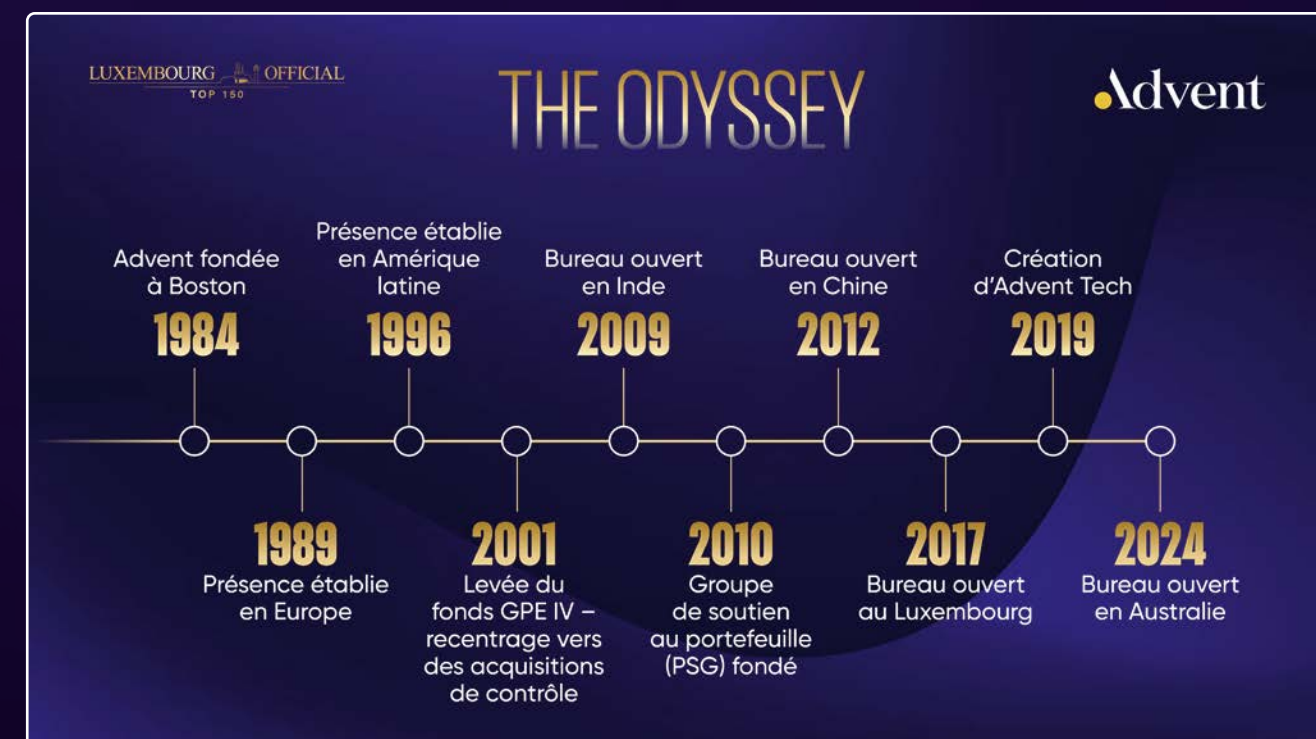
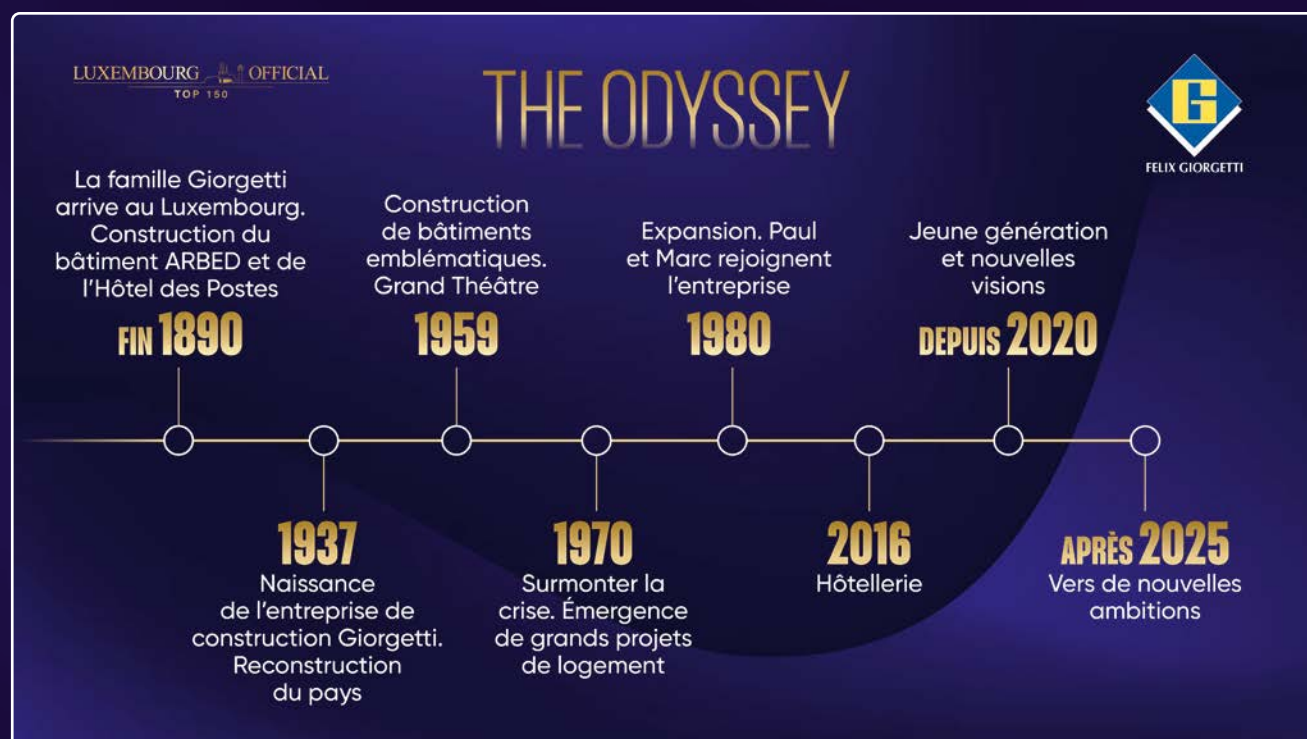
PROCHAINE ÉDITION :
MERCREDI 18 NOVEMBRE 2026
contact@360Crossmedia.com

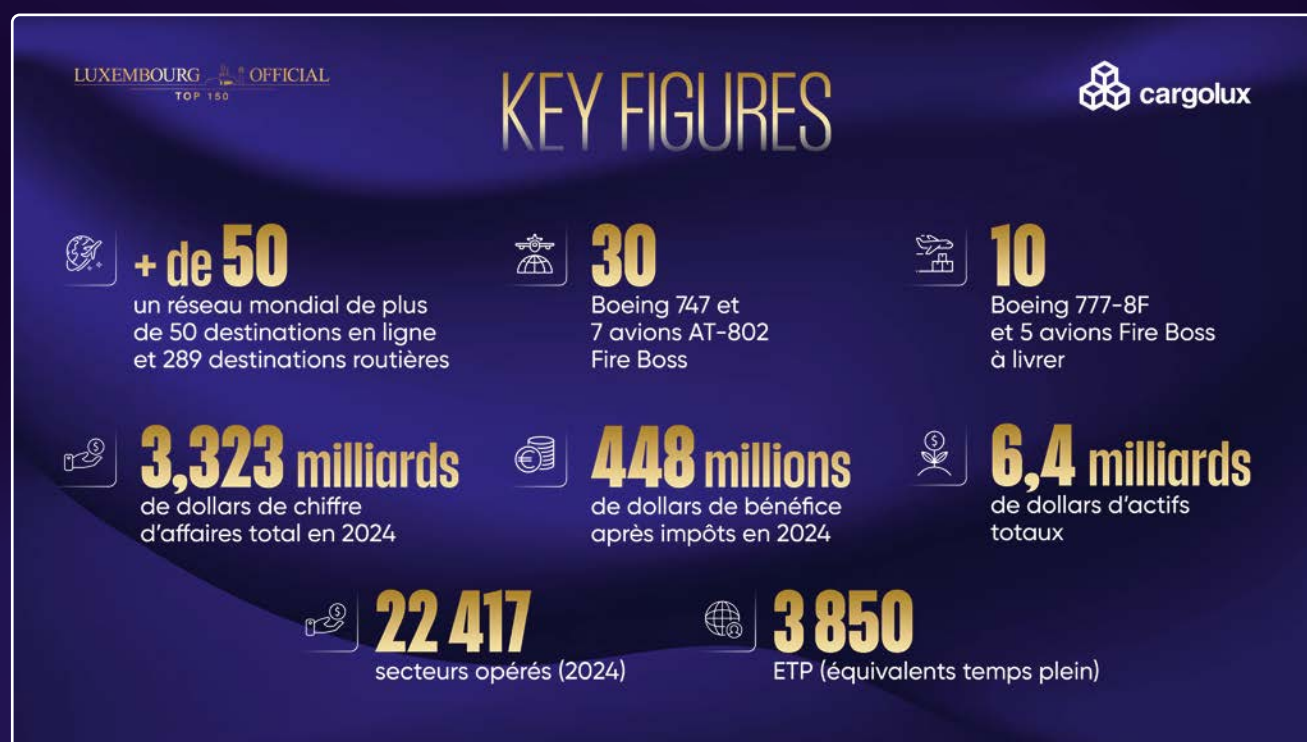
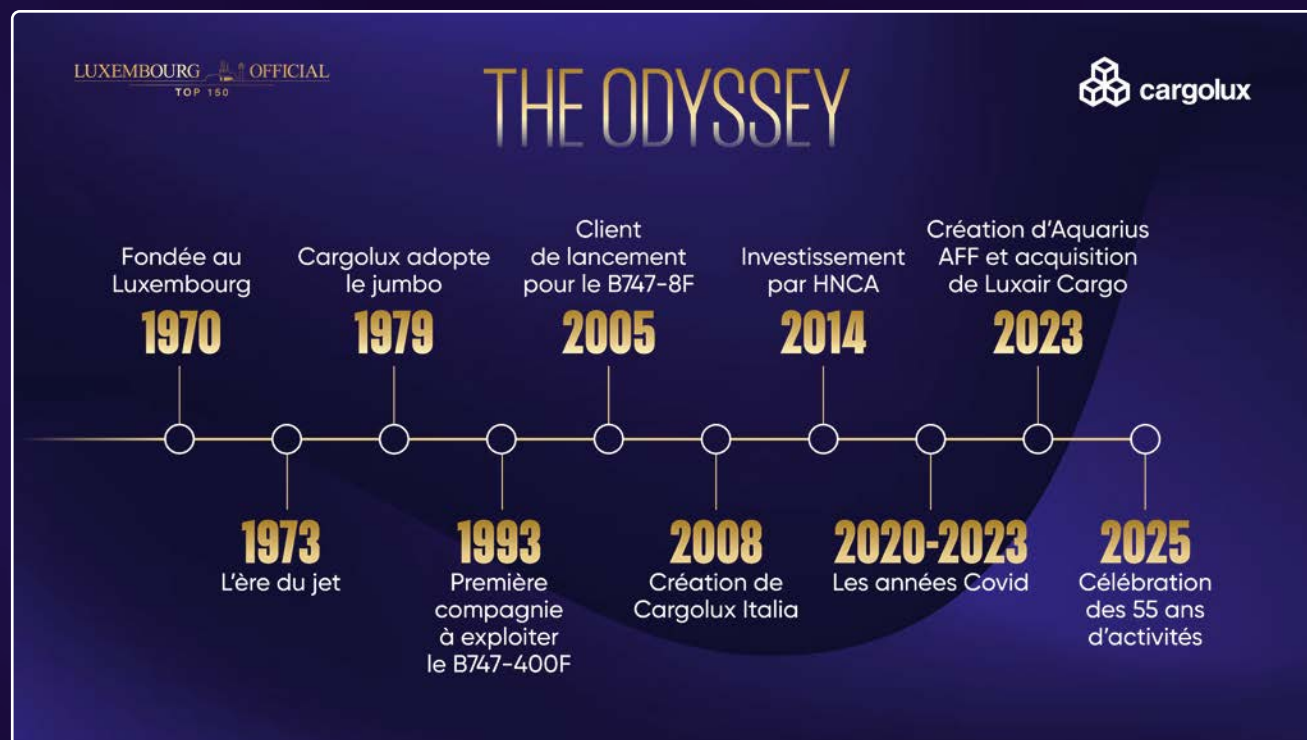


FELIX GIORGETTI

TOP 150

Advent

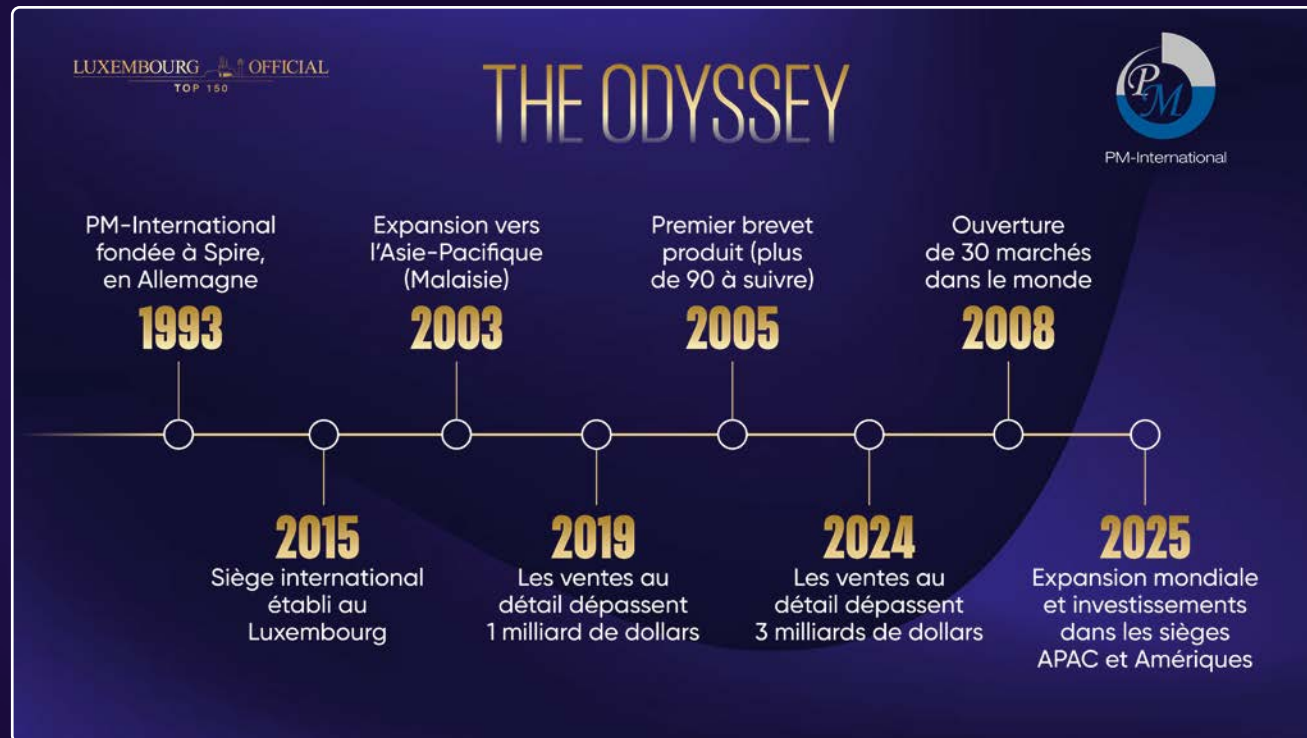






PM-International

TOP 150



ERIC RIPERT
LE BERNARDIN

LA PERFECTION HUMBLE

INSCRIT À L'ÉCOLE HÔTELIÈRE À L'ÂGE DE 15 ANS, ERIC RIPERT COMMENCE TRÈS TÔT À TRAVAILLER À LA TOUR D'ARGENT PUIS CHEZ JAMIN AVEC JOËL ROBUCHON. EN 1989, IL S'INSTALLE À WASHINGTON POUR TRAVAILLER AU WATERGATE DE JEAN-LOUIS PALLADIN, PUIS REJOINT DAVID BOULEY À NEW YORK EN 1990, AVANT D'INTÉGRER LE BERNARDIN AUPRÈS DE GILBERT ET MAGUY LE COZE EN 1991. À LA MORT DE GILBERT EN 1994, IL EN PREND LA DIRECTION ET RESTE DEPUIS LORS AU SOMMET DE SON ART, ET CE DEPUIS MAINTENANT 30 ANS.

OÙ TROUVEZ-VOUS VOTRE INSPIRATION ?

Je vis à New York. J'ai la chance de vivre dans une ville où des personnes du monde entier se rencontrent. C'est un véritable creuset de cultures. Nous découvrons en permanence de nouvelles saveurs, de nouveaux ingrédients et de nouvelles techniques. Et comme nous vivons bien et voyageons, nous pouvons aller à la source de chaque culture.

VOUS CHANGEZ CONSTAMMENT LA CARTE. QUELLE A ÉTÉ VOTRE DERNIÈRE CRÉATION ?

C'était hier. Nous avons combiné une technique de chawanmushi avec des ingrédients italiens et espagnols : gamberoni, pouces-pieds et couteaux. L'ensemble était surmonté d'un consommé de homard aux épices thaïlandaises et d'une tempura de têtes de crevettes. Ce plat rassemble toutes mes expériences. Si mon restaurant se trouvait en Bretagne, le résultat serait sans doute plus breton.

QUAND CE PLAT SERA-T-IL À LA CARTE ?

Il est à la carte aujourd'hui. Nous l'avons testé hier auprès d'une cinquantaine de clients. Comme ils ont aimé, nous l'avons ajouté. C'est un processus très collaboratif. Toute l'équipe se remet en question. Chacun met son ego de côté. Au Bernardin, ce type d'innovation permanente fait partie de notre culture.

JUSTEMENT, EN PARLANT DE CULTURE, EN QUOI LES ÉTATS-UNIS DIFFÈRENT-ILS DE L'EUROPE ?

Tout d'abord, je pense qu'en Europe, il existe certaines idées reçues : j'entends souvent dire que les États-Unis manquent de bons produits ou de bonne cuisine. J'avais la même préconception en arrivant, et j'ai été surpris de découvrir, aux côtés de Jean-Louis Palladin, que c'était tout l'inverse : anguilles du Maine, poissons-ballon de Caroline, huîtres de Californie. La plupart des chefs ici sont extrêmement talentueux. Je vous assure que l'Amérique n'est



“CHACUN CRÉE SON PROPRE LUXE.”

ERIC RIPERT, LE BERNARDIN

pas seulement un pays de burgers. Par rapport à l'Europe, nous évoluons dans un environnement concurrentiel très sain. Entre chefs, nous sommes amis, nous nous entraïdons, mais le contexte reste très compétitif. Personne n'oserait se reposer sur ses lauriers. Ici, la prise de risque fait partie du jeu. Et puis nous avons une masse critique : 15 000 employés travaillent dans l'immeuble au-dessus de nous, et la clientèle new-yorkaise est éduquée, dispose des moyens de se faire plaisir et comprend bien l'expérience que nous lui proposons.

ET EN TERMES D'ORGANISATION DU RESTAURANT ?

180 personnes travaillent au Bernardin, entre la salle, la cuisine



www.andyaluxembourg.com/ericriper39



pas faire. Cela implique de bien se connaître. Je pense que la clé est d'oser se lancer sans craindre l'échec. Il est toujours possible de changer de direction plus tard.

UN SUJET SENSIBLE DANS LA RESTAURATION EST L'ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE. COMMENT VOUS ADAPTEZ-VOUS ?

Aux États-Unis, ce n'est pas vraiment un sujet, mais en Europe – même si les choses ont évolué – je pense que la culture est malsaine. Elle est trop brutale et génère trop de stress. Si vous comparez avec FedEx, ces personnes doivent acheminer un colis d'un bout à l'autre du monde en 24 heures, sans abus ni patrons colériques. En France, les chefs étaient de petits dictateurs. Certains glorifiaient la colère. Ce n'est pas sain. Notre industrie doit évoluer. Il est possible d'atteindre l'excellence en inspirant, et non en humiliant ou en terrorisant. Croyez-moi, un chef qui tremble fait moins bien sa sauce. J'essaie d'utiliser ma crédibilité pour communiquer sur ce sujet dans les médias.

UN MOT SUR LA PHILANTHROPIE. VOUS SOUTENEZ LE TIBET, PAR EXEMPLE. AVEZ-VOUS DÉJÀ SUBI DES PRESSIONS À CE SUJET ?

Non, jamais. Aucun problème, par exemple, en Chine.

VOUS SOUTENEZ ÉGALEMENT CITY HARVEST. UN MOT SUR CETTE ASSOCIATION ?

Oui, c'est une organisation très efficace qui distribue des aliments qui seraient autrement gaspillés alors qu'ils sont parfaitement frais. Nous les récupérons et les redistribuons à 400 centres d'aide alimentaire à travers New York. Nous disposons de 24 camions et l'entrepôt de City Harvest occupe un pâté de maisons entier à Brooklyn. Nous sommes en contact avec des restaurants, des supermarchés et des agriculteurs. Parfois, nous collectons des invendus, mais dans d'autres cas, il s'agit de cartons dont les étiquettes sont simplement illisibles. Aux États-Unis, 40 % des aliments produits ne sont pas vendus. Je suis très fier du travail que nous accomplissons. ■

et l'administration. Nous bénéficions d'une excellente ambiance entre la salle et la cuisine, alors que dans ma jeunesse, je me souviens de tensions constantes à ce niveau en France.

VOUS AVEZ TROIS ÉTOILES MICHELIN DEPUIS L'ARRIVÉE DU GUIDE À NEW YORK ET QUATRE ÉTOILES DU NEW YORK TIMES DEPUIS 1995. COMMENT AVEZ-VOUS RÉUSSI À MAINTENIR CE NIVEAU D'EXCELLENCE PENDANT TROIS DÉCENNIES ?

Je suis très discipliné. Je me lève tous les jours à 6 heures. Je médite. J'étudie les textes bouddhistes. J'effectue quelques rituels dans une salle de méditation chez moi. Cela me prend généralement 90 minutes. Ensuite, je passe du temps avec ma famille. Puis je vais à pied au restaurant en traversant Central Park. Je ne sors pas en semaine. Je ne fais pas d'excès.

C'EST DONC UNE QUESTION D'ÉQUILIBRE ?

Absolument. Je divise ma journée en trois parties : un tiers pour le restaurant, un tiers pour ma famille et un tiers pour moi. Je pars en retraite sans téléphone ni connexion internet. Ce modèle fonctionne très bien pour moi. Je me sens concentré, plein d'énergie, et j'obtiens de bons résultats au travail comme avec ma famille. Quand je suis seul, j'ai l'impression d'être au sommet du monde : le restaurant soutient

“CHACUN DEVRAIT S'INTÉRESSER À CE QU'IL N'AIME PAS FAIRE.”

ERIC RIPERT, LE BERNARDIN

ma famille. Ma famille soutient le restaurant. Pouvoir prendre du recul, seul, est un grand luxe. Mais en réalité, chacun crée son propre luxe.

QUELLES LEÇONS POUVEZ-VOUS PARTAGER ?

Je pense qu'il est essentiel d'avoir une vision aussi claire que possible à court, moyen et long terme. Je me demande toujours où je veux être dans trois ans, dans dix ans, et quel est mon objectif ultime. Cela me permet de canaliser toute mon énergie pour atteindre le résultat souhaité. J'ai la chance d'avoir su dès l'âge de cinq ans que je voulais être chef, avec une bonne équipe, pour offrir une expérience distinctive.

QUE DIRIEZ-VOUS À CEUX QUI ESTIMENT QUE LES JEUNES D'AUJOURD'HUI SONT CONFRONTÉS À TROP DE CHOIX ?

Ils doivent apprendre à gérer leurs choix. J'ai toujours eu une passion pour la cuisine, sans doute grâce à Paul Bocuse. J'aimais manger. Je lisais ses livres. J'ai eu « l'appel ». Chacun doit se demander ce qu'il aime faire et, surtout, ce qu'il n'aime



STAND**

L'ÂME CULINAIRE DE BUDAPEST

AU CŒUR DE BUDAPEST, VILLE OÙ L'HISTOIRE VIBRE SOUS CHAQUE PAVÉ, STAND REND HOMMAGE À LA TRADITION HONGROISE TOUT EN ASSUMANT UNE MODERNITÉ AFFUTÉE DURANT LES REDOUTABLES « BOCUSE D'OR » OÙ TAMÁS SZÉLL, LE CHEF, A BEAUCOUP ŒUVRÉ. COMPTE-RENDU.

UN MANIFESTE CULINAIRE

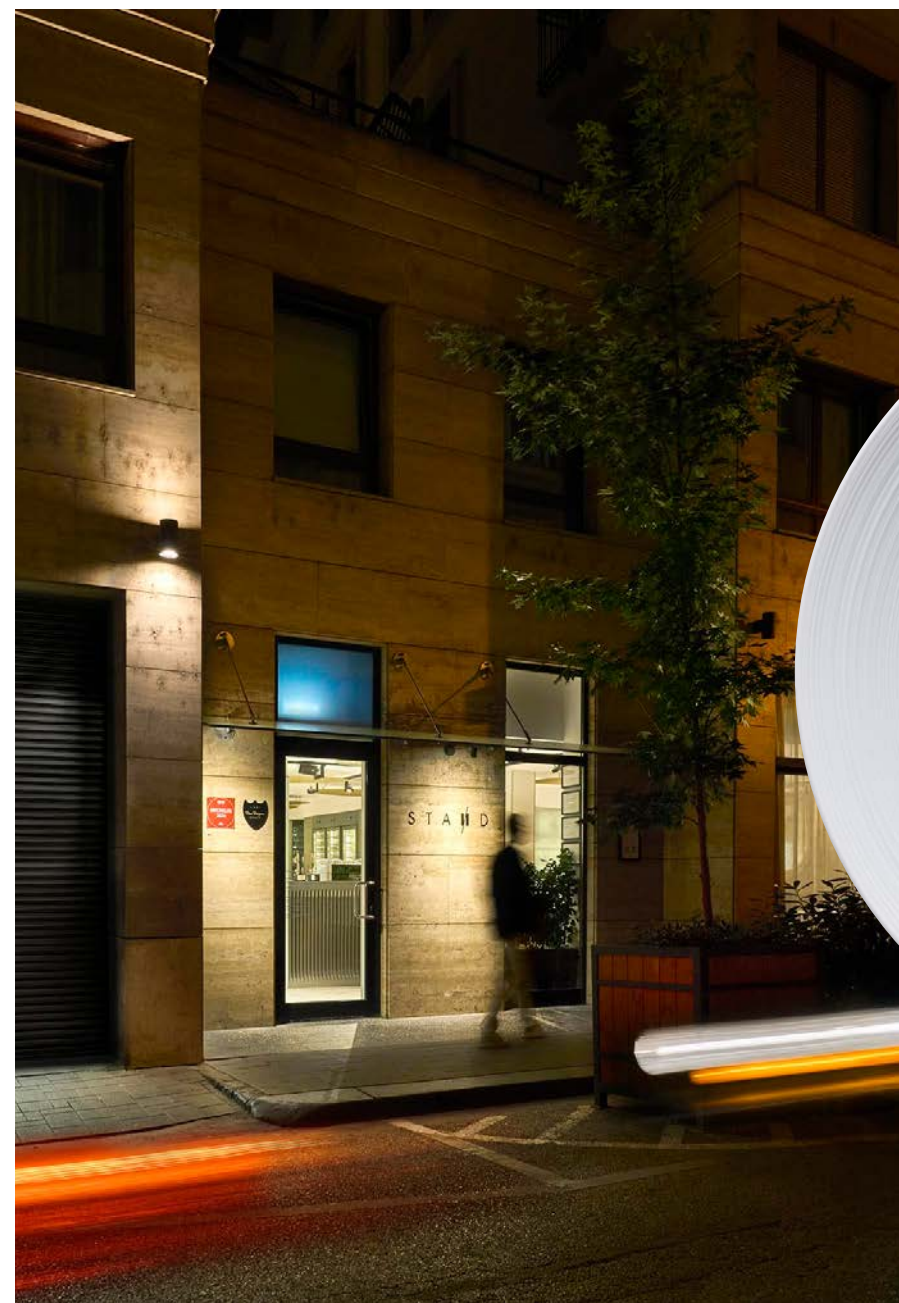
Lorsque vous entrez chez Stand dans une petite rue du centre Budapest, le personnel vous accueille avec les plus haut standards. Amuse bouche millimétré. cocktail digne d'Hemingway. Menu et vins présentés dans toute la profondeur nécessaire. Le ton est donné. 3 trophées « Bocuse d'Or » sont visibles près du comptoir : Or en 2016 et argent en 2022 pour le concours européen. Bronze au concours mondial en 2023. Une véritable culture d'excellence. Lorsque Stand a ouvert ses portes en 2018, Tamás Széll et Szabina Szüllő voulaient démontrer comment magnifier le patrimoine en utilisant les techniques et les inspirations les plus modernes, mais sans perdre son âme. Le « Wagyu Goulash » incarne parfaitement cette philosophie mais un dîner sur place révèle bien plus qu'une simple quête du « plat signature » : chaque assiette raconte ici une histoire du terroir local.



ÉLOGE DE LA SOBRIÉTÉ

La salle à manger de Stand reflète la philosophie de sa cuisine : cuisine vitrée, décor minimaliste et moderne. Un simple plat, le « chou-rave, couteau, pomme verte et fleur de sureau marinée avec des perles de tempura croustillantes », démontre à quel point des ingrédients simples peuvent devenir précieux lorsqu'ils sont préparés avec le degré de dextérité suffisant. L'assiette évoque plus une œuvre d'art qu'une

entrée et les saveurs rappellent que Stand détient déjà 2 étoiles au guide Michelin. L'engagement du restaurant envers les produits locaux tend vers l'obsession. Agriculteurs, fromagers et pêcheurs ne sont pas de simples fournisseurs, mais de véritables collaborateurs. Chaque ingrédient est sélectionné pour son authenticité, garantissant ainsi que l'âme de la Hongrie, ses saisons, son terroir et ses histoires, soient présents dans chaque bouchée.



UNE VISION D'AVENIR

Ce qui rend Stand véritablement remarquable, c'est la ville où il se trouve : Budapest. Ce restaurant écrit un nouveau chapitre pour la gastronomie hongroise : une œuvre qui respecte son passé tout en osant imaginer un avenir ambitieux. Széll et Szüllő montrent la voie à une nouvelle génération de chefs, les incitant à se tourner à la fois vers leurs racines et vers l'innovation. À oser voir l'avenir en grand. Très

clairement, cette simple adresse mérite un voyage à Budapest que vous pourrez combiner avec un concert, des visites et des déambulations à travers l'histoire européenne. Vous arriverez avec l'illusion d'une compréhension du Goulash et des Tokays. Vous repartirez en pensant à la Hongrie : son passé. Son présent. Son avenir radieux, grâce à ces forçats du travail et de l'excellence que sont Tamás Széll et Szabina Szüllő. ■

**“CHAQUE ASSIETTE
RACONTE ICI UNE HISTOIRE
DU TERROIR LOCAL.”**





25^E ANNIVERSAIRE 360CROSSMEDIA

LE 23 SEPTEMBRE, 360CROSSMEDIA A CÉLÉBRÉ SON 25^E ANNIVERSAIRE LORS DE SON ICONIC DINNER. UN LIEU REMARQUABLE : LE GRÜNEWALD CHEF'S TABLE. 20 PLACES. 20 HISTOIRES ICONIQUES.

MERCI À CLOVIS DEGRAVE ET À SON ÉQUIPE POUR CE DÎNER PARFAIT, ET À NOS INVITÉS D'AVOIR PARTAGÉ AVEC NOUS CETTE ÉTAPE IMPORTANTE.

PARTICIPANTS : LOIC LE FOLL (LA MONDIALE EUROPARTNER) ; FRANÇOIS MASQUELIER (ATEL) ; BOB KNEIP (KNEIP MANAGEMENT) ; DANIEL SIEPMANN (VP FUND SOLUTION) ; ANGELA NICKEL (COMO DIGITAL LIFE) ; HANS-JÜRGEN SCHMITZ (MANGROVE CAPITAL PARTNERS) ; STÉPHANIE JAUQUET (G.A.N.G.) ; ALAIN KINSCH (LSE) ; RENÉ BELTJENS (ALTER DOMUS) ; JEAN DIEDERICH (FINEGAN LUXEMBOURG) ; MARC GIORGETTI (FÉLIX GIORGETTI) ; ANDRÉ REITENBACH (GCORE) ; DIANA SENANAYAKE (IQ-EQ) ; HERWIG TEMMERMAN (BEARINGPOINT) ; SHIVA DUSTDAR (BEI) ; DENIS HARTY (WAYSTONE) ; LAURENT MOSAR (DÉPUTÉ) ; ERIC VAN DE KERKHOVE.





ATEL TECH DAY 2025

LE 13 NOVEMBRE, ATEL A ORGANISÉ SON QUATRIÈME TECH DAY À L'ECCL. JÉRÔME BRUN (J.P. MORGAN), SANAË MAAMOURI (ATEL), ARJAN HES (TREASURYSRING), ROMAIN DUMAS (TREASURYSRING), BENJAMIN DEFAYS (ATEL), OLIVIA FEDERICI (TRUSTPAIR), GRACE LIM (ATEL), CHRISTIAN SOBKOWSKI (PALM), JOHAN CLAUDOT (ATEL), CYRILLE OUDARD (KYRIBA), INGRID GARIN (BNY), FRÉDÉRIC CAPRARO (RTL), EMMANUEL DE RESSÉGUIER (FENNECH FINANCIAL), ANGELA NICKEL (COMO DIGITAL LIFE), KIM VERCOULEN (TREASURY SEARCH), VIOLA HECHL-SCHMIED (ION), JONATHAN PRINCE (FINOLOGEE), MICHAEL DIET (INTENSUM), DR ARIF ESA (SAP), MARKUS SCHIFFERS (ORBIAN), JEAN-PHILIPPE BERNARD (JOHN DEERE CASH MANAGEMENT), DR MORITZ VON TRESCKOW (TRINITY), FRANÇOIS MASQUELIER (EACT, PRÉSIDENT), ANNE MASSARDIER (PWC) ONT PRÉSENTÉ LEURS INTERVENTIONS. LES PARTICIPANTS ONT ENSUITE PU DÉCOUVRIR 23 STANDS PROPOSANT DES DÉMONSTRATIONS ET PROFITER D'UN NETWORKING COCKTAIL.



LUXEMBOURG OFFICIAL TOP 150 4^E ÉDITION

LE 25 NOVEMBRE, LA 4^E ÉDITION DU LUXEMBOURG OFFICIAL TOP 150 A DE NOUVEAU ATTIRÉ UN LARGE PUBLIC. DÉPUTÉS, CEO, ENTREPRENEURS ET PLUSIEURS PERSONNALITÉS DE PREMIER PLAN – DONT PHILIPP RÖSLER – SE SONT RÉUNIS POUR UNE JOURNÉE RICHE EN ÉCHANGES ET EN PERSPECTIVES D'AVENIR.

Dans son discours d'ouverture, Jérôme Bloch a souligné le rôle essentiel des entrepreneurs, sans lesquels il n'y aurait ni emplois, ni système bancaire, ni services publics. S'appuyant sur les enseignements de la crise de 1975, il a appelé à l'optimisme face aux nouvelles opportunités offertes par l'intelligence artificielle, tout en rappelant que les véritables dangers restent l'ignorance, le manque de leadership et l'absence d'action décisive.

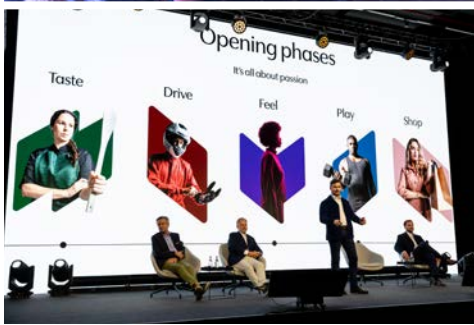
L'événement s'est poursuivi avec un panel captivant consacré à l'avenir de la finance, modéré par Jim Kent, avec la participation de Sandrine de Vuyst (Banque Raiffeisen), Loïc Le Foll (La Mondiale Europartner) et Denis Harty (Waystone). Les intervenants ont partagé une vision claire et dynamique des transformations à venir du secteur financier luxembourgeois.

Les nouveaux classements du Luxembourg Official TOP 150 ont ensuite été dévoilés. Plusieurs dirigeants emblématiques ont été mis à l'honneur sur scène : Richard Forson (Cargolux), Marc et Paul Giorgetti (Félix Giorgetti), André Reitenbach (Gcore), Adrien Rincheval (PM-International), Gerrit Van Vliet (Universal Investment) et Gaël Gibert (Advent).

La soirée s'est achevée par un cocktail dînatoire organisé par Come à La Maison, agrémenté d'un espace photo dédié aux lauréats.







INAUGURATION DE GRIDX

LE 18 SEPTEMBRE, LE LUXEMBOURG A CÉLÉBRÉ L'INAUGURATION DE GRIDX, UN ESPACE DYNAMIQUE DÉDIÉ À L'INNOVATION, À LA CRÉATIVITÉ ET À LA CROISSANCE ENTREPRENEURIALE. CONÇU COMME UN CATALYSEUR D'IDÉES NOUVELLES ET DE COLLABORATIONS INTERDISCIPLINAIRES, GRIDX RÉUNIT SOUS UN MÊME TOIT DES LEADERS INDUSTRIELS, DES INVESTISSEURS ET DES TALENTS ÉMERGENTS. L'ÉVÉNEMENT A ATTIRÉ UN PUBLIC INFLUENT, TÉMOIGNANT DE L'AMBICTION CONTINUE DU PAYS DE RENFORCER SA POSITION EN TANT QUE CENTRE EUROPÉEN DE L'INNOVATION ET DES INDUSTRIES À HAUTE VALEUR AJOUTÉE.

GAULT&MILLAU LUXEMBOURG 2026

LA GRANDE FAMILLE DE LA GASTRONOMIE LUXEMBOURGEOISE S'EST RÉUNIE POUR CÉLÉBRER L'EXCELLENCE CULINAIRE LORS DE LA PRÉSENTATION DU GUIDE GAULT&MILLAU LUXEMBOURG 2026. UNE SOIRÉE RICHE EN SAVEURS, EN PASSION ET EN TALENT – REVIVEZ EN IMAGES LES MOMENTS LES PLUS MARQUANTS DE CET ÉVÉNEMENT EXCEPTIONNEL.



GUIDE

MEILLEURES ADRESSES DU LUXEMBOURG



📍 Um Plateau



📍 Tero House17



📍 Schanz.restaurant***



📍 Café Bel Air

RESTAURANTS

HAUT DE GAMME

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

CASUAL

Mont St Lambert

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

RESTAURANTS ALLEMANDS ***

Sonnora
Schanz
Christian Bau

TERRASSES

Tero House17
Mama Shelter

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

SPÉCIALITÉS

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

LOISIRS

CHÂTEAUX

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

CULTURE

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

HÔTELS

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





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



STRAIGHT FROM THE SOURCE

ANDY

A LUXEMBOURG

**Andy est un magazine tiré
à 10 000 exemplaires :**
**[www.360crossmedia.com/
mediakitandyduke](http://www.360crossmedia.com/mediakitandyduke)**



Décembre 2025

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

www.andyaluxembourg.com

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



PLACEZ LE LUXEMBOURG AU CŒUR DE VOS AFFAIRES

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

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



Prendre plus de risques est rarement synonyme **de gains supérieurs.**

Tout repose sur une analyse solide et un équilibre maîtrisé entre risque et rendement. Car ce sont les investisseurs capables de repérer les asymétries économiques et de marché qui savent tirer parti des bons risques. vpbank.com/research

