

360 Crossmedia



BEST OF **ANDY**
A LUXEMBOURG



HICKORY EDITIONS

**“Harry Potter a fréquenté
l’Ecole des Sorciers. Nous
avons opté pour celle des PDG !
Vous trouverez dans ce livre
leurs plus belles leçons !”**

Jérôme Bloch

*Retrouvez ce livre en format digital ou commandez votre copie papier
supplémentaire sur www.360Crossmedia.com

PRÉFACE

PAR HANS-JÜRGEN SCHMITZ

Depuis sa création en 2000, Mangrove Capital Partners a investi dans de nombreuses sociétés, partout dans le monde, touchant ainsi des centaines de start-ups et d'entrepreneurs. Les succès de Skype, Brands4friends ou Wix.com nous ont permis de contribuer à renforcer la présence du Luxembourg sur la carte du Venture Capital mondial et d'apporter des revenus significatifs à l'économie luxembourgeoise. Nous poursuivons notre action, en investissant chaque année dans une poignée de sociétés choisies parmi les milliers de dossiers reçus et nous les accompagnons de manière étroite pour les aider à optimiser leurs chances de succès.

« Andy à Luxembourg » et sa société mère, 360Crossmedia ont toujours été intéressés par les start-ups en général et les entrepreneurs talentueux en particulier. Ils nous ont interviewés pour le dossier « Luxembourg entrepreneurs » et nous avons par la suite eu l'occasion de les mettre en relation avec des entrepreneurs exceptionnels comme Florian Heinemann (Project A Ventures), Julia Bösch (Outfittery), Avishai Avrahami (Wix.com) ou plus récemment Polina Montano et Eugene Mizin (JobToday).

Lorsque j'ai été Président de la Luxembourg Private Equity Association, j'ai eu l'occasion de faire appel à 360Crossmedia pour lancer le magazine « InsightOut » avec grand succès. Cette publication en est aujourd'hui à son 14^{ème} opus.

J'espère que vous percevrez à la lecture de ces interviews les incroyables possibilités qu'offrent notre époque aux entrepreneurs créatifs et je souhaite un joyeux anniversaire à 360Crossmedia !

Bien cordialement



HANS-JÜRGEN SCHMITZ
Managing Director
Mangrove Capital Partners

AVANT-PROPOS

PAR JÉRÔME BLOCH

L'ÉDUCATION SENTIMENTALE !

Vers 1750, Benjamin Franklin disposait de l'électricité chez lui, mais il s'en servait essentiellement pour tuer des poules. 140 ans plus tard, Thomas Edison inventa enfin l'ampoule qui allait révéler le potentiel du courant électrique !

Lorsque nous avons créé le magazine Andy en 2006, nos amis nous ont prévenus : « La presse papier n'a aucun d'avenir. Vous allez vous planter ». Nous avons toutefois la conviction qu'internet avait un potentiel disruptif aussi grand que l'électricité dans le domaine de la communication. Notre stratégie – qui fut présentée en 2009 dans le livre « Dealing with the mess » – consistait à maîtriser la distribution de nos informations jusqu'aux destinataires finaux en utilisant tous les canaux disponibles : papier, internet, réseaux sociaux et événements. Nous pensions également que la presse se trouvait dans une phase de transformation qui allait créer de nombreuses opportunités pour ceux qui étaient prêts à briser des règles obsolètes. Pour nous c'était facile : nous ne les connaissions pas.

Nous étions portés par le fantasme de posséder notre propre magazine – inspiré par la lecture de « l'éducation sentimentale » de Flaubert – et frustrés de ne jamais voir nos communiqués de presse publiés !

Ce que nous n'avions pas prévu, ce sont les précieuses interviews que ce projet allait rendre possible et dont nous présentons ici les plus inspirantes.

Ferran Adrià, Garry Kasparov, Christo ou Fedor Holz démontrent, chacun à leur manière que le sport, le business ou l'art pratiqués avec une intensité suffisante, deviennent une source d'épanouissement et d'inspiration. Rêver en grand, travailler sans relâche sans s'en rendre compte, mûrir !

360Crossmedia fête ses 20 ans en pleine forme. Nous accueillons chaque jour dans notre concept store des entreprises et des entrepreneurs souhaitant partager notre culture basée sur la passion, l'innovation et l'excellence.

Merci à nos clients, à nos partenaires et à la communauté des talents 360 !

Bonne lecture



JÉRÔME BLOCH
PDG, 360Crossmedia

SOMMAIRE

INTRODUCTION

La naissance d'Andy

01 LES STARS

- 14. **FERRAN ADRIA** Sweet success
- 20. **MILTON GLASER** Les clés du nation branding
- 24. **AVISHAI AVRAHAMI** La start-up à 1 milliard de dollars
- 28. **ELON MUSK** Génie en action !
- 32. **GARRY KASPAROV** Echecs, business et machines
- 38. **CHRISTO** L'art des «Delicates perturbations»
- 44. **STÉPHANE BERN** Le Luxembourg dans le sang
- 50. **FEDOR HOLZ** La gestion des risques tous azimuts
- 54. **LORD NORMAN FOSTER** Le succès à grande échelle

02 LES « TECHIES »

- 60. **FLORIAN HEINEMANN** Project Aventures : le « performance marketing » en action
- 64. **JULIA BÖSCH** : shopping en ligne pour homme
- 68. **XAVIER BUCK** Mega-entrepreneur
- 72. **OLIVIER SAMWER** Rocket Internet les exécuteurs
- 76. **XAVIER NIEL** Le maître de la nouvelle école
- 80. **JAMIE WOODRUFF** Hacker éthique

03 LES ENTREPRENEURS

- 86. **DIETRICH MATESCHITZ** Marketing king
- 92. **FRIEDRICH WILLE** Joallier dans les pures règles de l'art
- 96. **JEAN-CLAUDE BIVER** Cheese

- 100. **M^R CHU** Made in China
- 104. **MARTIN MICHAELI** Le père de Méphisto
- 108. **PAUL FIREMAN** Le revanchard
- 112. **ROGER ASSAKER** e-Xstream engineering : Success Story Luxembourg
- 116. **MARK DIXON** Le roc des espaces de travail
- 120. **JAMES DYSON** Serial innovator
- 124. **JEAN-GEORGES KLEIN** Deux vies

04 LES CHAMPIONS

- 130. **KILIAN JORNET** Courir ou mourir
- 134. **HENRIK STENSON** Numéro 2 mondial
- 138. **SÉBASTIEN LOEB** Le talent brut
- 142. **HERBERT NIETSCH** L'inspiration « No Limit »
- 146. **MARTIN FOURCADE** Un mental en or
- 150. **ANDY SCHLECK** L'enfant du pays
- 154. **LOÏCK PEYRON** Le communicant

05 LES CHEFS 3 ÉTOILES

- 160. **PAUL BOCUSE** Le gardien du temple
- 164. **HARALD WOHLFAHRT** Les pieds sur terre
- 168. **CHRISTIAN BAU** 3 étoiles et un style
- 172. **PEDRO SUBIJANA** Le ministre de l'extérieur
- 176. **HOF VAN CLEVE** Sur la route de Knokke
- 180. **MUGARITZ** L'art aux fourneaux
- 184. **PIERRE GAGNAIRE** Tendresse, émotions et émulsions

06 LUXEMBURGESIA

- 190. **LÉA LINSTER** La prophète (hors de son pays)
- 194. **FRANÇOIS VALENTINY** Eloge du départ (et du retour)
- 198. **XAVIER BETTEL** Une ambition à toute épreuve
- 202. **DANIEL RAMEAU** Confession

- 206. **GÉRARD LOPEZ** ou comment s'amuser avec sérieux
- 210. **GROSBUSCH** 100 ans d'une passion familiale
- 214. **STÉPHANIE JAUQUET** La générosité à l'échelle
- 218. **PIERRE GRAMEGNA** Luxembourg, panorama du futur
- 222. **JACQUES LANNERS** Géant luxembourgeois

07 LES INCLASSABLES

- 228. **DANIEL TAMMET** Un monde plus vaste
- 232. **AEROVELO** La tête et les jambes !
- 236. **EMILY BEAR** La musique des sentiments

08 REPORTAGES

- 242. **AMERICA'S CUP** Out of the blue
- 246. **CHESS CHAMPIONSHIP** Naissance d'un sport global ?
- 250. **QATAR** Le miroir luxembourgeois
- 254. **WEBSUMMIT** Le crépuscule de la nouvelle économie
- 258. **SHANGHAI** In the mood for business

09 VOYAGES

- 264. **CUBA** L'île des rêves brisés
- 268. **TAHITI & LES ÎLES SOUS LE VENT** Le paradis sous perfusion
- 272. **TOKYO** Zen & hystérique !
- 276. **L'ISLANDE** Le pays de la résilience

10 LAST BUT LEAST

- 282. **DONALD TRUMP**

ANDY
A LUXEMBOURG

Édité par BGS Crossmedia
106 rue de Bonnevoie
L-1261 Luxembourg.
www.andyaluxembourg.com
Tél. : (+352) 35 68 77

Éditeur: Jérôme Bloch,
jbloch@360Crossmedia.com

Rédacteur en chef: Johann Herz,
project@360crossmedia.com

Production Video: Patrick Sampaio,
relations@360crossmedia.com

Direction artistique: Franck Widling

Publicité: 360Régie,
care@360Crossmedia.com
Tél. : (+352) 356877

INTRODUCTION

LA NAISSANCE D'ANDY

LE CONTEXTE

En 2005, 360Crossmedia vend du conseil et produit des événements au Luxembourg et en France. L'idée de créer un magazine vise à compléter notre savoir-faire avec un puissant faire-savoir. Je me porte volontaire pour passer 6 mois à Paris afin de lancer le projet.

LE PLAN : LA CONQUÊTE DE PARIS !

Je loue un appartement à Levallois-Perret, où sont localisées la plupart des agences, trouve un excellent graphiste – c'est toujours Francky qui produit *Andy* aujourd'hui – et je pars à l'assaut des sociétés et de leurs agences de communication. Je me sens très optimiste, mais avec le recul, je n'ai surtout aucune idée de ce qui m'attend. Tant mieux.

LA RÉALITÉ : L'ENFER

Disons les choses clairement : passés les premiers jours d'euphorie, Paris révèle un visage différent de celui que je connaissais en faisant des allers-retours réguliers. Les PDG contactés semblent intéressés, mais ils me renvoient tous vers leur agence. Or avec ses tarifs dérisoires

et son tirage de 20 000 exemplaires à peine, *Andy* représente une mini-commission par rapport à une annonce dans le Figaro ou Capital. Bilan, personne ne me prend au téléphone. « *La plupart des gens abandonnent trop vite* » me dira quelques années plus tard Florian Heine-mann. Ce n'est pas vraiment la culture de 360Crossmedia.

UNE JOURNÉE TYPE

Face à une résistance quasi-imparable, je bascule en « mode de survie ». Levé à 5h00, je suis au bureau à 6h00 pour préparer mes listes d'appels et les e-mailings. Les mails partent à 8h15 et les appels commencent à 8h30 au rythme d'une mitraillette. 400 appels par jour, 20 personnes contactées, 10 refus, 6 demandes de rappels ultérieurs et 4 rendez-vous dont au moins 3 seront annulés avant la date prévue. Reste 1 rendez-vous par jour qui finit invariablement sur un no-show ou par une réponse négative. Une telle expérience forge le caractère. Je quitte le bureau à 23 heures pour aller courir jusqu'à la Défense afin d'évacuer la frustration. Au lit à minuit. Cauchemars garantis.

L'ANALYSE : OLD MONEY VS NEW MONEY

Au bout de quelques semaines à ce régime, je commence à comprendre la situation. Contrairement au Luxembourg, la France est un pays « old-money » où les acteurs économiques et politiques créent les conditions permettant de protéger leurs intérêts. Les agences agissent comme un filtre puissant chargé de garder les budgets publicitaires hors de portée des nouveaux venus. Dont acte.

LA SOLUTION : LE FOUQUET'S AVANT SARKOZY

En tant que Pro de golf, je dispose d'un réseau assez puissant sur les greens parisiens. J'appelle le responsable marketing du Groupe Lucien Barrière pour lui demander – sans complexe – une salle privative au Fouquet's avec un menu complet pour 30 invités de haut niveau, gratuitement. Rétrospectivement, cela me paraît vraiment culotté. Il a accepté ! Merci Mehdi Hemicci. Ensuite je joins le meilleur joueur de golf du pays, Jean-François Remesy auréolé d'un titre à l'Open de France, pour lui proposer de participer à une soirée avec des sponsors potentiels au Fouquet's. Puis j'envoie

des invitations aux PDG du CAC40 et de sociétés qui m'avaient renvoyé vers leur agence. L'événement est complet en deux jours. Le jour J, au moment du café, j'explique à des PDG ravis de leur soirée l'impasse où je me trouve. Ils signèrent ce soir là pour 40 000 euros de bons de commandes sur lesquels la commission de 15% prévue pour l'agence avait été biffée ! C'est véritablement à ce moment qu'*Andy* est né.



CE QUE NOUS AVONS APPRIS

1

LE DÉSESPOIR CONSTITUE UNE PUISSANTE SOURCE DE CRÉATIVITÉ

01

LES STARS

Ils sont connus dans le monde entier et élèvent leur art à un niveau quasi-philosophique. Ces ténors médiatiques semblent tellement habitués aux interviews qu'ils livrent avec finesse les réponses aux questions qu'il aurait fallu leur poser !

LE CONTEXTE

Le rendez-vous avait été fixé à Barcelone pour une interview en espagnol, dans l'atelier du maître où les recettes sont inventées. Arrivés une heure en avance, nous constatons que l'adresse fournie est erronée ! Un coup de téléphone et deux cafés pris sur Las Ramblas plus tard, nous rencontrons le meilleur chef du monde, qui en 90 minutes nous donne le vertige en parlant de tout, sauf de cuisine. Architecture, développement durable, furie, chorégraphie, mode, sens de la vie: tout y passe ! Un choc.

En partant, nous avons demandé à réserver une table avant de partir, mais « ce n'est pas lui qui s'en occupe ». Nous louons une voiture et roulons à 180 kilomètres au nord pour voir le restaurant fermé à cette saison. Puis nous potassons, encore et encore pour saisir l'essence du message. Des dizaines d'articles, de vidéos d'Anthony Bourdain et de livres publiés par Ferran. Nous publions l'article. Nous envoyons une copie du magazine au maître. 3 jours passent. Le téléphone sonne : « Allo, c'est Ferran. L'article; muy bien; gracias. Tu veux manger au restaurant ? ». Ce fut chose faite trois jours plus tard. Le bonheur n'attend pas.

Ce texte a été publié en 2008

SWEET SUCCESS

A LE VOIR SUR LA COUVERTURE DE TIMES MAGAZINE EN COMPAGNIE DE GEORGE W. BUSH, NICOLE KIDMAN ET NELSON MANDELA, ON POURRAIT CROIRE SON ÉGO SURDIMENSIONNÉ. ERREUR ! FERRAN ADRIÀ NOUS REÇOIT DANS SON ATELIER DE BARCELONE, EN TOUTE SIMPLICITÉ.

LE GÉNIE INGÉNU

Pour comprendre comment Ferran Adrià a su rester si humble malgré son triomphe planétaire, il suffit de l'écouter vous raconter comme le succès est arrivé « par chance ». Il n'a jamais voulu devenir un grand chef. Il ne rêve pas d'amasser des millions. Ses moteurs sont la liberté et la satisfaction du travail bien fait avec son équipe.

De la chance, il en faut pour déguster ses créations : chaque année, plus d'un million de personnes cherchent à réserver une table dans son restaurant, « ElBulli ». Seuls 8000 chanceux feront le trajet jusqu'à Cala Montjoi, à deux heures au nord de Barcelone. La superbe crique est accessible en bateau, mais le trajet par la route constitue une véritable mise en condition : elle n'en finit pas de rétrécir et de serpenter.

LA CUISINE LUDIQUE

Le voyage vaut le détour. La cuisine de Ferran Adrià prône la joie, la poésie et la magie sans renoncer à l'humour ou à la provocation. Dans l'assiette, il évite le piège de la cuisine « gadget ». L'innovation technique reste au service des saveurs, qui ne sont pas superposées comme dans la « fusion », mais

plutôt contrastées comme dans une toile de maître. Il joue sur les structures, les odeurs et la mise en scène des plats. Les clients se laissent surprendre avec délice par cet art de magnifier les goûts en stimulant les cinq sens.

Le spaghetti de parmesan est servi en un seul exemplaire de deux mètres. Le Caviar tient en équilibre sur une gelée de pomme... mais il peut également devenir « à la pomme » lorsque la chair du fruit est transformée en petites billes translucides servies dans des boîtes de Beluga. Le poisson se présente en « momie » et la « boule de neige » est au concombre. Le menu dégustation compte 32 réalisations et se décline en cinq heures environ. Businessmen pressés s'abstenir.

ELBULLI

ElBulli est le nom d'un petit bouledogue. Lorsque Ferran Adrià arrive au restaurant en 1983, l'établissement existe depuis plus de 20 ans et il arbore déjà 2 étoiles. Ferran n'a pas fait d'école de cuisine et se retrouve là pour un stage d'un mois, pistonné par une connaissance rencontrée à l'armée. On lui propose de revenir la saison suivante. 3 ans plus tard, nouveau coup de chance : il prend la place du

chef de cuisine qui quitte l'établissement. La première fermeture hivernale est dictée par des impératifs économiques en 1987. Cette même année, Ferran Adrià assiste à une présentation à Cannes de Jacques Maximin, alors chef au Negresco. Une phrase lui fait l'effet d'une révélation : « *La créativité, c'est facile : il suffit de ne pas copier* ».

La pause forcée devient une opportunité. L'équipe d'ElBulli commence à rechercher de nouveaux procédés qui scelleront le succès du Catalan. Les autres chefs cherchent de nouveaux plats alors que lui et son équipe développent de nouvelles techniques et des concepts qui ouvrent des espaces inexplorés.

R&D

Année après année, l'équipe d'ElBulli approfondit ses travaux. Lorsqu'elle atteint son objectif de monter un « atelier » dédié à la recherche culinaire toute l'année, Ferran Adrià envisage de visiter d'autres structures similaires dans le monde. Le concept n'existe pas ! Les chefs du monde entier innoveront dans leur cuisine quand ils ont le temps. Son « Taller » devient un centre de recherche à plein temps. Il s'appuie sur une équipe de douze personnes et sur une méthode de travail minutieuse où tout est noté, puis publié. Il envisage les combinaisons gustatives les plus impensables devant un meuble étonnant qui lui sert de « palette de goûts » : l'objet translucide rassemble les centaines de saveurs à sa disposition dans de petits tiroirs. Il suffit de poser un plat ou un ingrédient dessus pour que l'inspiration soit stimulée. Des années de recherches ont permis d'improbables innovations : un raviolo sphérique... sans pâte ; un chewing gum à la mozzarella ; une éponge au sésame ; une crêpe en peau de lait à la noix de coco... Ces insolences ne représentent qu'une infime part de ses trouvailles, mais elles frappent tant l'imagination qu'elles catalysent les critiques

émanant de la part de concurrents courroucés, en particulier en France... On ne s'amuse pas impunément avec la gastronomie. Ferran Adrià ne se soucie pas des polémiques. Il cuisine d'abord pour le plaisir et s'amuse à faire déguster de la glace au foie gras, des plats refroidis à l'azote liquide, du gingembre en spray, des mousses aériennes comme de l'écume ou de l'huile d'olive caramélisée servie sous la forme d'un ressort. Il vous sert son « papier de pêche » dans une enveloppe et résume sa démarche par une formule : « *L'innovation, c'est l'action* ». Il faut faire l'effort de la recherche mais ce n'est pas nécessaire d'en parler beaucoup : les gens jugeront les résultats.

UN BUSINESS ATYPIQUE

On peut retourner le problème comme on veut : si Ferran Adrià avait des actionnaires, il ouvrirait à midi, réduirait la fermeture hivernale, ajouterait quelques tables et augmenterait le prix du menu. Il redeviendrait alors un trois étoiles comme un autre. Le chef a racheté le restaurant en 1990 avec son associée, Juli Soler. Il estime que le prix du menu doit permettre de couvrir les frais fixes et que la marge doit être générée avec les activités périphériques : la publication de livres, l'activité catering et les partenariats avec des marques comme NH Hotels, Lavazza ou plus récemment la Banque Barclays.

Il est par ailleurs catégorique : la limitation à 8000 couverts est une condition nécessaire pour maintenir l'innovation et le niveau d'exigence que l'équipe d'ElBulli propose depuis plus de 10 ans. Il répète souvent le mot « Honnête ». Ce concept lui permet de rester fidèle à ses valeurs malgré les innombrables sollicitations. Il a toujours refusé, par exemple, les ponts d'or qu'il reçoit pour cuisiner à domicile et il veille à garder le Business d'un côté et l'innovation de l'autre. Lorsqu'on lui demande s'il pense que le prix de 200 euros est cher pour son menu dégustation, il bondit : « C'est

⇒ FERRAN ADRIÀ

le prix d'une chambre dans un trois étoiles où vous ne faites que dormir ! ».

DE LA CUISINE

Ferran Adrià est fier d'avoir sorti la gastronomie de la cuisine pour l'ouvrir à un public plus large. Il envisage son art comme un lien social qui touche chaque individu 3 fois par jour durant toute sa vie. Il se sent responsable d'une mission : sensibiliser le grand public à l'importance d'une bonne nutrition où les goûts sont préservés.

Lorsqu'on lui parle de son avenir, il revient sur son passé : 10 années de furie. Il commence à limiter ses engagements et se prépare à mettre en œuvre d'autres projets où il pourra exprimer sa « créativité » et sa « folie » en touchant un public plus nombreux. Il regrette au passage la crise qui ébranle la société Européenne de service où plus personne ne veut servir.

Ferran Adrià n'a pas la mémoire courte. Dans ses livres de cuisine, il n'hésite pas à indiquer le nom de la personne à l'origine d'une découverte, même si c'est un stagiaire de passage. Il ne renie pas les grands chefs qui l'ont influencé : Pierre Gagnaire « tout est possible », Michel Bras « respecter la pureté du produit » et Jacques Maximin « ne pas copier ». Des trois, il loue l'enthousiasme. Joël Robuchon l'a lancé sur orbite. C'est le premier à l'avoir désigné « Meilleur cuisinier du Monde ». Comme tout autodidacte, il est très fier d'avoir fait accepter la cuisine dans la culture, d'avoir été nommé Docteur Honoris Causas de l'université de Barcelone ou d'avoir été invité à « Documenta » la célèbre manifestation d'art contemporain, mais il demeure touchant à sa manière d'aborder la vie avec passion, sans se prendre au sérieux.

 www.andyaluxembourg.com/elbulli
www.andyaluxembourg.com/20ans

“

ACCORDER UNE TABLE AU DERNIER MOMENT À BILL GATES ? JE NE TRAVAILLE PAS POUR MICROSOFT.”



CE QUE NOUS AVONS APPRIS

- ① IL FAUT ÉCOUTER, MAIS TOUJOURS SUIVRE SES PROPRES RÈGLES
- ② INNOVER, C'EST FACILE, IL SUFFIT DE NE PAS COPIER
- ③ ON PEUT ÊTRE SÉRIEUX SANS SE PRENDRE AU SÉRIEUX



MILTON GLASER

LE CONTEXTE

Dans le cadre de notre numéro 11 consacré au « Branding du Luxembourg », nous avons décidé de nous adresser aux meilleurs du monde en la matière. Envoyée, donc, l'invitation au créateur du logo « I love NY », Milton Glaser. La réponse fut quasi immédiate et rendez-vous fut pris par Skype avec le génial designer de 82 ans qui n'avait d'ailleurs pas attendu le logo de la Grosse Pomme pour être exposé au MoMa.

Pointu, drôle et contagieux, Milton a donné - gratuitement ! - les clés d'un nation branding efficace dont le Grand-Duché pourrait profiter. Et lorsque tout le Luxembourg s'est réveillé plusieurs années plus tard au son du Nation Branding, ses mots ont pris une résonance particulière. Je recommande de relire son interview !

Ce texte a été publié en 2011

⇒ MILTON GLASER

LES CLÉS DU NATION BRANDING

NÉ EN 1929, MILTON GLASER A CRÉÉ LE LOGO « I LOVE NEW YORK ». MAIS IL EXPOSIT DÉJÀ AU MOMA AVANT DE TRAVAILLER POUR « BIG APPLE ». C'EST LE GRAPHIC DESIGNER LE PLUS ADMIRÉ AUX ÉTATS-UNIS. INTERVIEW.

COMMENT LE DESIGN AFFECTE-T-IL LA VIE DES INDIVIDUS ?

Tout dépend de votre définition du design : toute activité humaine est du design. Vous faites du design lorsque concevez un plat, une activité pour vos enfants, votre propre apparence. Le design est un acte volontaire dont chacun peut disposer. Une décision de prendre ce qui est pour en faire quelque chose d'autre. C'est également le résultat de cette action. Au final, la vraie question à se poser est de savoir qui est en charge d'un projet ou d'une décision. Le design est indissociable du pouvoir.

COMMENT UN INDIVIDU PEUT-IL CRÉER CE CHANGEMENT ?

Une démocratie qui fonctionne bien est celle où les citoyens sentent qu'ils ont le privilège, voire l'obligation de changer les choses : par exemple, inciter le gouvernement à changer une loi lorsqu'elle est mauvaise. Or pour parvenir à ses fins, les intéressés doivent créer un matériel apte à créer ce sentiment de changement. L'exemple du logo « I love New York » est emblématique : il a provoqué ce sens de

responsabilité et de changement auprès de la population. Dans toute ma carrière longue de 60 ans, ce projet reste le plus mémorable. Il fonctionne à merveille depuis plus de 35 ans.

COMMENT EXPLIQUER CE SUCCÈS ?

Un bon logo doit être persuasif. Le public réagit sur la base d'un choix. Pour influencer ce choix, vous disposez de deux leviers : d'abord le registre logique, en choisissant la couleur, le font, la forme qui semble convenir le mieux. Mais cela est insuffisant et explique pourquoi les designers ont besoin d'une formation artistique, apte à apporter la touche qui rendra un logo persuasif.

POURRIEZ-VOUS CITER D'AUTRES EXEMPLES ?

Parfois une simple phrase ou une image peut changer la direction dans laquelle les gens vont : le drapeau américain est par exemple un très bel exemple. Mais la swastica en est un autre. La répétition est profitable à un logo, mais il doit surtout être facile à mémoriser. Un individu doit pouvoir recréer l'image dans son esprit. Apple a réussi à faire oublier de

nombreuses autres sociétés qui utilisaient une pomme. Coca Cola est une marque extraordinaire que tout le monde connaît, alors que la plupart des gens ne mémorisent pas le logo de Pepsi.

QUEL CONSEIL DONNERIEZ-VOUS AU LUXEMBOURG POUR SON BRANDING ?

Je dois vous dire que des gens me payent des sommes faramineuses pour répondre à cette question. (Rires). Aujourd'hui, à titre personnel, je n'associe pas le Luxembourg avec quelque chose de spécifique. Je commencerais donc par amplifier des caractéristiques distinctives du pays. Par exemple, si on y produit du fromage, je ferais connaître des recettes, j'organiserais un festival du fromage, des dégustations, une journée « Cheese & pickles » ... Je voudrais que les gens aiment le concept, le mémorise et en parle à leurs amis. L'important est que les gens comprennent que les visiteurs sont les bienvenus, tout en leur donnant des idées de visites. Le logo serait le fruit de cette réflexion approfondie.

COMMENT METTRE TOUT LE MONDE D'ACCORD ?

Il faut bien choisir le designer. Prendre un artiste talentueux. De l'autre côté, il faut utiliser l'élasticité des personnes en charge de la validation. Les gens puissants pensent souvent tout savoir. Il faut associer une création fantastique avec une audience ayant un esprit ouvert.

Y-AURAIT-IL UNE VALEUR À CHOISIR UN DESIGNER CÉLÈBRE, COMME STARCK OU VOUS-MÊME PAR EXEMPLE ?

Tout le monde à un côté « Show Business ». Une célébrité pourrait apporter un plus, mais l'essentiel tient à la qualité de son travail. Il faut choisir quelqu'un de très talentueux.

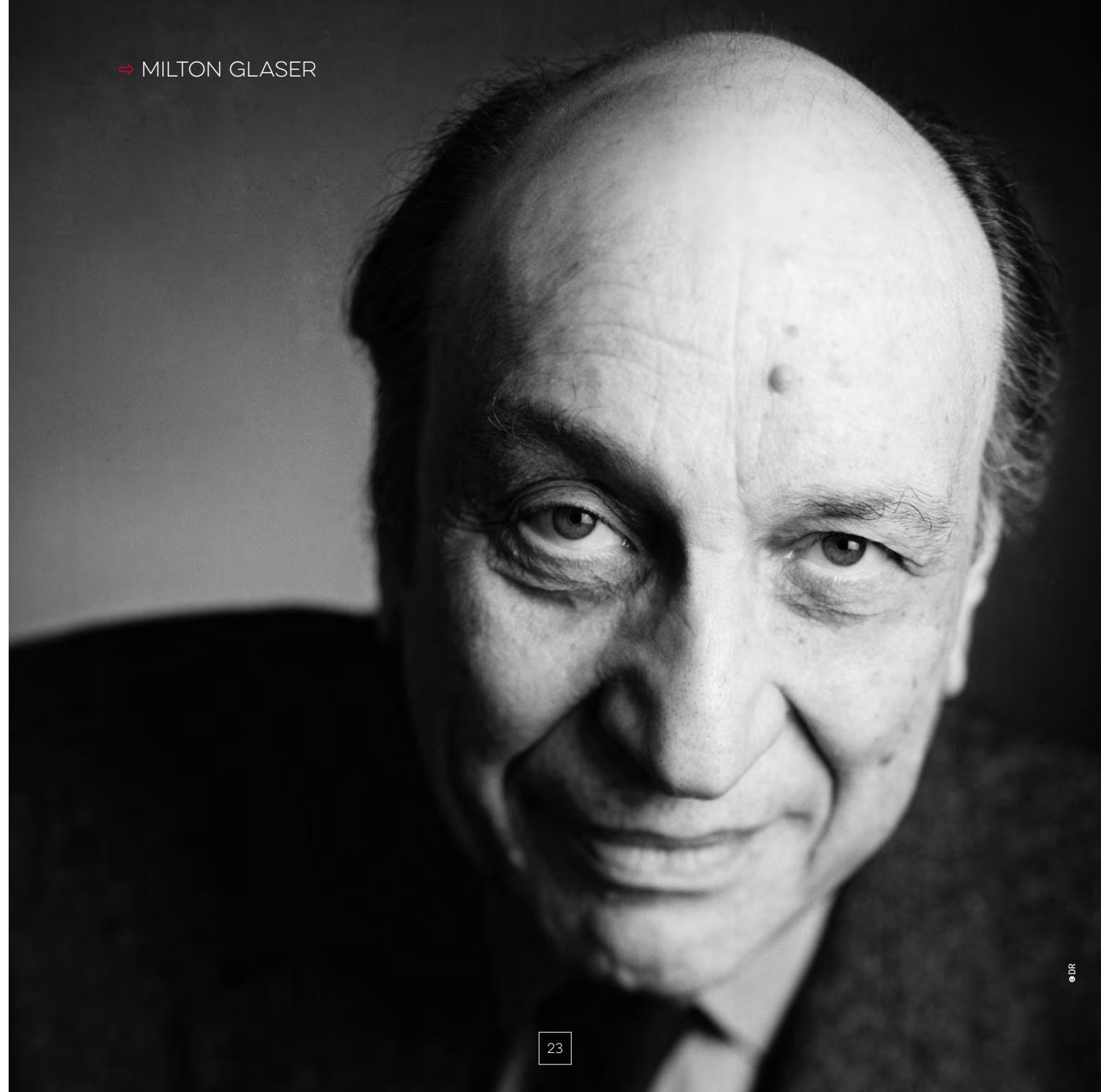
 www.andyaluxembourg.com/miltonglaser
www.andyaluxembourg.com/20ans

“

L'IMPORTANT EST QUE LES GENS COMPRENNENT QUE LES VISITEURS SONT LES BIENVENUS.”**CE QUE NOUS AVONS APPRIS**

- 1 LE DESIGN EST INDISSOCIABLE DU POUVOIR
- 2 IL FAUT UTILISER L'ÉLASTICITÉ DES DÉCIDEURS EN CHARGE DE LA VALIDATION DU PROJET
- 3 POUR ÊTRE ENTENDU, UN EXPERT DOIT FACTURER SES CONSEILS !

⇒ MILTON GLASER



AVISHAI AVRAHAMI

LE CONTEXTE

La première fois que j'ai entendu parler de Wix, c'était en parlant avec Hans-Jürgen Schmitz, le managing director de Mangrove Capital Partners qui venait d'y investir. Je me souviens avoir pensé : « Investir dans une plateforme qui permet de faire son propre site internet alors que 1&1 et GoDaddy le font déjà, c'est vraiment risqué ». J'avais oublié que ces solutions étaient réservées à des Geeks prêts à passer des nuits entières sur leurs projets.

J'ai interviewé le PDG de Wix deux fois. Une première fois à minuit sous le regard dubitatif de ma femme. Quelques semaines plus tard, Wix faisait son entrée au Nasdaq, une première depuis longtemps pour une société israélienne. La seconde fois que j'ai interviewé Avishai, c'était à Tel Aviv pour marquer le passage de la valorisation de Wix à plus d'un milliard d'euros. Sa valorisation boursière a été multipliée par 6 depuis.

Ce texte a été publié en 2016

⇒ AVISHAI AVRAHAMI

LA START-UP À 1 MILLIARD DE DOLLARS

FINANCÉE PAR MANGROVE CAPITAL PARTNERS EN 2007, WIX A ÉTÉ COTÉE AU NASDAQ EN 2013 ET VAUT AUJOURD'HUI PLUS D'UN MILLIARD DE DOLLARS. UNE INTERVIEW À TEL AVIV DE SON PDG, AVISHAI AVRAHAMI.

QUELLES SONT LES CLÉS DU SUCCÈS DE WIX ?

Je pense que nous avons toujours été excellents sur une série de points critiques : nous nous concentrons depuis toujours sur l'acquisition de nouveaux clients et le marketing, nous adoptons les nouvelles technologies en premier et nous travaillons comme des fanatiques.

DE QUOI ÊTES-VOUS LE PLUS FIER ?

Je pense que Wix – une idée survenue à la plage – a impacté considérablement nos 85 millions d'utilisateurs et mon pays. Notre introduction au Nasdaq en 2013 constituait la plus grosse pour une société israélienne depuis 2002. Puis nous avons lancé une nouvelle tendance : « Scale and don't sell » (« Multipliez votre taille sans vendre » ndr). Il est rare de voir une société introduite en bourse où les mêmes dirigeants sont encore là pour passer le cap du milliard. Sans parler du fait que le management est encore basé à Tel Aviv. Les campagnes de publicité du Superbowl américain par exemple ont été orchestrées en interne, ici,

sous la houlette de notre génie du marketing Omer Shai. Cela dit, Israël est un petit pays où le nombre de talents est divisé par un grand nombre de start-ups et lorsque votre nombre d'employés croît de 77 % par an, ce n'est pas facile. Nous pouvons encore progresser dans notre capacité à créer des process intelligents. Voilà un domaine où nous ne sommes pas encore fantastiques ! Comme nous ne faisons aucun compromis avec la qualité, nous disposons également d'un bureau à Vilnius, en Lituanie, et d'un autre à Dnipropetrovsk – la quatrième plus grande ville d'Ukraine – où nous recrutons les meilleurs talents.

LE LUXEMBOURG PRÉPARE SA PROCHAINE MUTATION INDUSTRIELLE. QUE CONSEILLEZ-VOUS À SES DIRIGEANTS ?

Je suis venu plusieurs fois à Luxembourg pour rendre visite à mes amis de Mangrove. Je dois dire que c'est un pays fantastique avec beaucoup de potentiel mais honnêtement, aujourd'hui, les gens l'associent uniquement à la Finance. Pour réussir

à attirer les leaders de demain, le pays doit définir de nouveaux « Cultural Heroes »... (« Héros culturels », ndlr) En Angleterre par exemple, je parle des « Lords » et des joueurs de football. Si l'un d'eux se rend dans un pub, tout le monde l'admire ! En Israël, c'est l'entrepreneuriat qui fait partie de notre culture juive, pour toujours ! Les gens passent beaucoup de temps à étudier - que ce soit la culture, la religion ou la technologie- sans forcément s'en servir par la suite d'ailleurs. Le Luxembourg doit donc favoriser les nouveaux héros qui ne soient pas banquiers ou fonctionnaires pour inspirer les jeunes entrepreneurs. Tout le reste est déjà là-bas ! Financer n'importe quel business chez vous est un jeu d'enfant.

 www.andyaluxembourg.com/wix
www.andyaluxembourg.com/20ans
www.wix.com

“

**POUR RÉUSSIR,
LE LUXEMBOURG
DOIT DÉFINIR
DE NOUVEAUX
“CULTURAL
HEROES”.**



CE QUE NOUS AVONS APPRIS

- 1** L'INNOVATION DOIT ÊTRE GUIDÉE PAR DES DONNÉES EN TEMPS RÉEL
- 2** SI UN PRODUIT EXISTE DÉJÀ, IL EST POSSIBLE DE L'ÉLIMINER EN FAISANT MIEUX
- 3** POUR PERCER, LES ENTREPRENEURS DOIVENT « TRAVAILLER COMME DES FANATIQUES »

⇒ AVISHAI AVRAHAMI



ELON MUSK

LE CONTEXTE

***Nous avons réalisé** notre article en travaillant avec la responsable des relations publiques d'**Elon Musk**. Il faut dire que nous bénéficions d'un capital sympathie : la couverture du numéro 3 en 2007 avait été consacrée à Tesla, une marque alors naissante que nous avons testée à San Francisco !*

Entretiens, cet Edison des temps moderne dirige également Space X – dont le premier client, SES, est luxembourgeois – et vient d'intégrer Solar City dans Tesla. Trois projets dont chacun, pris séparément, suffirait à assouvir les désirs de réussite les plus fous de n'importe quel entrepreneur.

Ce texte a été publié en 2014

⇒ ELON MUSK

GÉNIE EN ACTION !

À MI-CHEMIN ENTRE HENRY FORD ET STEVE JOBS, ELON MUSK DIRIGE À LA FOIS LE CONSTRUCTEUR AUTOMOBILE LE PLUS PROMETTEUR DU MONDE, LE SEUL CONCURRENT DES RUSSES POUR LANCER DES SATELLITES ET UNE SOCIÉTÉ LEADER DANS LA PRODUCTION D'ÉNERGIE SOLAIRE. PORTRAIT.

TESLA MOTORS

Après avoir fait une petite fortune avec ZIP2 et une grosse fortune avec Paypal, Elon Musk s'est trouvé un défi à sa mesure : Tesla Motors. Cette entreprise américaine spécialisée dans la conception de voitures électriques vend des véhicules qui ne polluent pas tout en étant très belles. La firme est la première société automobile américaine introduite en bourse depuis Ford ! Pour réaliser cet exploit, Elon Musk a signé des partenariats avec Toyota et Daimler et il a commencé par vendre des « Tesla » de luxe à des milliardaires. Puis l'entrepreneur a augmenté les volumes de production pour amorcer une baisse des prix. Il cible sur 40000 voitures en 2014 et vise un prix de vente autour de 30000 \$ dans les années à venir. En attendant, ils se concentrent sur le principal frein dans son business : la production à bas prix des batteries qui tapissent le plancher des bolides. Des usines sont en cours de construction aux États-Unis.

SOLAR CITY

En plus d'être un constructeur de voitures électriques Elon Musk est président de Solar City, une

entreprise d'énergie solaire. C'est son cousin, Lyndon Rive, qui dirige cette entreprise complémentaire, puisque pour faire rouler une Tesla, rien de tel que de l'électricité propre ! Solar City grossit à la vitesse de la lumière : la firme offre en effet les panneaux solaires et l'installation gratuitement. Les propriétaires des maisons reçoivent en prime de l'électricité sans la payer. Le surplus est revendu par Solar City à des tiers ! Une technique de vente qui sonne comme l'évidence, mais que les deux sud-africains sont les seuls à avoir mis en œuvre avec tant de succès. Le cours de l'action s'envole. Un nouveau client est signé toutes les 3 minutes.

SPACE X

À l'âge de 12 ans, Elon Musk a programmé le jeu « Blastar » dont l'action se déroule dans l'espace et qu'il a revendu 500 dollars. Il fonde en 2008, à l'âge de 37 ans sa société la plus sidérante, Space X, qui envoie des fusées dans l'espace « pour de vrai » ! La firme innove et parvient déjà à faire atterrir une fusée afin de la réutiliser en réduisant les coûts. La vidéo est simplement hallucinante. Space X a mis sur orbite un satellite

d'SES en novembre 2013 et a signé un contrat de 1,6 milliards de dollars avec la NASA. Durant la crise en Ukraine, un ministre Russe a conseillé aux américains d'apprendre le trampoline pour pouvoir aller dans l'espace sans passer par Baïkonour. Musk a répliqué sur les réseaux sociaux que Space X s'en occuperait, et il a présenté une capsule capable d'emmener des passagers quelques jours plus tard ! Musk pourrait s'amuser à devancer Richard Branson qui promet des voyages dans l'espace depuis des années. Mais envoyer de riches touristes faire le tour de la terre ne le fait pas rêver. Sa vision pour Space X depuis le début, c'est d'envoyer des hommes sur Mars, et au-delà.

 www.andyaluxembourg.com/elonmusk
www.andyaluxembourg.com/20ans
www.tesla.com

“

**NOUS APPRÉCIONS
LA CONFIANCE QUE
LA SOCIÉTÉ SES
ACCORDE À SPACE X.”**



CE QUE NOUS AVONS APPRIS

- ① LES MEILLEURS ENTREPRENEURS INVESTISSENT LEUR PROPRE ARGENT EN PREMIER
- ② LES BUSINESS MODELS TRÈS AGRESSIFS – BIEN MENÉS ! – PERMETTENT DES VALORISATIONS VERTIGINEUSES
- ③ CHERCHEZ LES PARTENARIATS MÊME IMPROBABLES, COMME ELON AVEC LA NASA



GARRY KASPAROV

LE CONTEXTE

Lors de mon voyage à New York pour couvrir le Championnat du monde d'échecs, je me suis retrouvé dans la salle de presse entre le journaliste du New York Times et celui du Washington Post. Lorsque j'ai déploré l'absence de Garry Kasparov, il ne puent s'empêcher de rire. Je savais que Garry avait créé une fédération concurrente de la FIDE dans les années 90 et fait campagne – sans succès – pour accéder à sa présidence de cette Fédération en 2014 mais je trouvais dommage pour les échecs qu'une figure si emblématique soit absente dans la ville où il réside. J'entrepris alors de l'interviewer, ce qui déclencha une deuxième salve de rires. Piqué au vif, j'envoyais le mail suivant quelques minutes plus tard.

Dear Mr Kasparov,
I am in New York until Thursday.
If you are not coming to the World Championship, I would be happy to meet you under your own conditions.
- We could do 15 minutes if you are short on time
- I could send questions before.
- You will be able to review the interview before publication
- Or I invite you, at my own expenses in the restaurant of your choice for breakfast, lunch or dinner. You name it.
Anytime, anywhere. You will not be disappointed.
Best regards

Jerome Bloch
CEO

360Crossmedia
Tel: (+352) 621 264 416
www.360crossmedia.com
Latest book: Illusion of simplicity

L'interview fut acceptée le jour même.

Ce texte a été publié en 2016

⇒ GARRY KASPAROV

ECHECS, BUSINESS ET MACHINES

UNE INTERVIEW EXCLUSIVE DE GARRY KASPAROV, CONSIDERE PAR BEAUCOUP COMME LE MEILLEUR JOUEUR D'ECHECS DE TOUS LES TEMPS.

VOUS DIRIGEZ PLUSIEURS FONDATIONS DANS LE MONDE POUR PROMOUVOIR LES ECHECS. QU'APPORTE CE JEU A CEUX QUI LE PRATIQUENT ?

La beauté des échecs réside dans le fait que chaque joueur en tire un bénéfice différent. Tout d'abord, le plaisir du jeu ! Les échecs ont survécu et prospéré durant des siècles, car c'est un jeu divertissant pour toutes sortes de populations – jeunes ou vieux, hommes ou femmes, riches ou pauvres – et ce, quel que soit leur niveau de compétence. Vous pouvez l'approcher comme un simple passe-temps ou apprécier l'art et la littérature qui gravitent autour de ce jeu lorsque vous vous plongez dedans pour élever votre niveau. Les échecs enseignent la concentration et la discipline mentale aux enfants et développent l'habilité de tous à trouver des solutions créatives à leurs problèmes. D'ailleurs, des études montrent que les activités exigeantes à un niveau cognitif retardent et combattent la démence. Mes « Kasparov Chess Foundations » facilitent l'intégration des échecs dans le curriculum scolaire avec beaucoup de succès.

LES JOUEURS COMME CARLSEN ET KARJAKIN

UTILISENT BEAUCOUP LES ORDINATEURS. PENSEZ-VOUS QUE CELA RENDE LE JEU PLUS PREVISIBLE ET MOINS ATTRACTIF ?

Utiliser un ordinateur s'apparente à utiliser un livre, mais de façon accélérée : au final tout dépend de ce que l'humain fait de toutes ses connaissances. Si le jeu d'échecs professionnel est plus prévisible aujourd'hui, ce n'est pas à cause des ordinateurs, mais plutôt parce que les joueurs ne cherchent plus à innover. Les programmes d'ordinateur et les bases de données encouragent les joueurs à tester des variations inhabituelles et amusantes qu'ils n'oseraient pas essayer dans d'autres circonstances, mais pourtant, très peu le font.

QUEL EST L'IMPACT DES MACHINES SUR NOS ECONOMIES AUJOURD'HUI ?

L'impact est toujours le même : les machines exécutent les tâches humaines de plus en plus vite. Cela nous rend plus productifs et potentiellement plus créatifs puisqu'elles se chargent du travail monotone et pénible. Rien n'a changé depuis l'invention des premières machines et les inquiétudes concernant la destruction d'emplois. Cela dit, les machines

n'impactent plus uniquement les métiers de l'agriculture et de l'industrie, mais aussi le travail de diplômés supérieurs. Toutefois, je reste optimiste : si nous, les humains, continuons à voir grand, explorer et créer de nouvelles industries, il y aura toujours des emplois, même si nous ne pouvons pas imaginer aujourd'hui à quoi ils ressembleront.

VOUS AVEZ ORGANISÉ UN CHAMPIONNAT A NEW YORK DANS LES TWIN TOWERS EN 1995 AVEC LA PCA. POURQUOI LES GRANDS SPONSORS N'ONT-ILS PAS SUIVI APRES UN EVENEMENT AUSSI REUSSI ?

Cette grande question mérite de nombreuses réponses. Le manque d'unité dans le monde des échecs nous a coûté la perte du parrainage d'Intel, qui avait sponsorisé la PCA et ce match de 1995. Les joueurs et les médias des échecs passaient plus de temps à se chamailler entre eux qu'à s'unir pour promouvoir le jeu. Cela dit, j'étais en partie responsable de ce manque d'unité étant donné que Nigel Short et moi nous sommes détachés de la Fédération Mondiale des Échecs (FIDE en Anglais) en 1993.

PENSEZ-VOUS QU'AGON, L'ORGANISATEUR, AILLE DANS LA BONNE DIRECTION ?

Quelle direction serait-ce ? La Russie ? D'après ce que je peux voir, Agon continue à suivre la même direction que la FIDE avait prise avec Ilyumzhinov, aidant les oligarques et leurs amis à déplacer de l'argent autour du monde. Malheureusement, les sanctions inévitables qui en découlent, comme l'inscription d'Ilyumzhinov sur la liste des sanctions du Trésor américain, n'ont que des conséquences négatives sur le développement des échecs qui, pourtant, s'en sort très bien tout seul !

PENSEZ-VOUS QUE LE CHAMPIONNAT DU MONDE DEVRAIT ADAPTER SON FORMAT POUR RENDRE LE SPORT PLUS INTERESSANT AUX YEUX DES MEDIAS ET DU GRAND PUBLIC

EN INSTAURANT, PAR EXEMPLE, DES PARTIES EN BLITZ APRES CHAQUE MATCH NUL, OU EN FORÇANT LES JOUEURS A UTILISER UN REPERTOIRE D'OUVERTURES PLUS LARGE ?

Les échecs devraient s'ouvrir à des expérimentations et je suis en faveur d'une large palette d'événements comprenant des parties rapides, du blitz et des ouvertures aléatoires sélectionnées en avance. Toutefois, il ne faut pas oublier le succès massif des parties « classiques ». Elles doivent rester au cœur du sport. Comparez-les à la musique classique : Justin Bieber a beau être populaire en ce moment, les gens écouteront toujours Bach, Mozart et Laurent Ménerger !

POURQUOI LES ECHECS SONT-ILS SOUS-DEVELOPPES COMPARES A D'AUTRES SPORTS COMME LE POKER OU LES JEUX VIDEO ? COMMENT FERIEZ-VOUS POUR RESOUDRE CE PROBLEME ?

J'ai essayé d'attaquer cela de façon directe en me présentant à la présidence de la FIDE en 2014. Mon équipe et moi voulions établir un vrai professionnalisme au niveau des parrainages et donner plus d'importance à l'éducation. La seule entité globale des jeux d'échecs, la FIDE, et beaucoup de fédérations nationales sont corrompues ou incompetentes. Mais soyons clairs : les échecs ne sont pas un simple jeu de cartes comme le poker, où un amateur peut devenir millionnaire. Ce n'est pas non plus comme League of Legends, avec de beaux graphismes et des jeux d'équipes. N'importe qui peut apprendre et aimer jouer aux échecs, mais il faut un certain niveau de compétence et de dévouement pour réellement l'apprécier à un niveau d'élite. Les commentaires professionnels de vidéos sont en train d'éliminer cet obstacle.

LES JEUX D'ECHECS ET LA POLITIQUE SONT-ILS ENCORE ETROITEMENT LIES ? POURQUOI ET AVEC QUEL IMPACT SUR LE JEU ?

Aujourd'hui, les échecs au plus haut niveau et la

⇒ GARRY KASPAROV

politique sont presque autant liés qu'à l'époque de l'union soviétique. Toutefois, au lieu de promouvoir le jeu et les joueurs comme de prestigieux représentants culturels, aujourd'hui, les échecs sont utilisés comme une façade pour des personnes qui ne s'intéressent pas réellement au jeu. Ces personnes font fuir les sponsors légitimes, ce qui explique que tant d'événements soient soutenus par d'obscures sponsors étatiques. Ils déplacent de l'argent et utilisent la fédération comme couverture pour des opérations de renseignement russe, sans compter d'autres choses qui finiront par sortir au grand jour. La FIFA a reçu plus d'attention simplement car les chiffres sont plus gros. Il s'agit de milliards et pas de millions.

VOUS AVEZ PUBLIE LE LIVRE «WINTER IS COMING» IL Y A UN AN. COMMENT VOTRE VISION EVOLUE-T-ELLE APRES LE BREXIT ET L'ELECTION DE TRUMP ?

Beaucoup de personnes me répètent ces dernières semaines : « Garry, tu nous avais prévenus ! » Avec le Brexit, les scandales liés à Trump, Poutine et le hacking par les Russes aux États-Unis, mes visions sombres deviennent réalité. Les forces anti-démocratiques du monde, dirigées par Poutine, sont actives et agressives. Elles se raffermissent même. Le monde libre refuse encore de se défendre. C'est une époque extrêmement dangereuse. Lorsque vous ne réagissez pas face à des maux mineurs, vous encouragez vos agresseurs. Tôt ou tard, ils deviennent trop confiants. C'est la leçon de « Winter is coming » et de l'histoire : à la longue, l'apaisement est bien plus dangereux que la dissuasion. Nous devons résister aux forces du chaos de manière anticipée et fréquente, au lieu d'attendre qu'elles ne deviennent plus puissantes.

 www.andyaluxembourg.com/garrykasparov
www.andyaluxembourg.com/20ans
www.kasparov.com

“

JUSTIN BIEBER A BEAU ÊTRE POPULAIRE EN CE MOMENT, LES GENS ÉCOUTERONT TOUJOURS BACH, MOZART ET LAURENT MÉNERGER !”

 **CE QUE NOUS AVONS APPRIS**

- 1 QUI NE TENTE RIEN N'A RIEN !
- 2 LES MACHINES CRÉENT DES OPPORTUNITÉS EXTRAORDINAIRES, SOUVENT SOUS-EXPLOITÉES
- 3 SI VOUS NE RÉAGISSEZ PAS FACE À DES MAUX MINEURS, VOUS ENCOURAGEZ VOS AGRESSEURS



LE CONTEXTE

Déçus d'avoir manqué les « Floating Piers » en Italie, nous avons pris contact avec Christo pour une interview à New York. Comme la plupart des gens, nous pensions interviewer un « emballer » or son œuvre est loin de se restreindre à cet aspect réducteur. Christo a inventé avec son épouse une manière originale d'aborder l'art, de le financer, de le partager.

Comme pour Milton Glaser, l'incroyable énergie de Christo s'avéra contagieuse. Nous avions prévu un entretien d'une heure; il dura le double. L'artiste semble lassé d'être réduit à ses premiers projets comme le Reichstag. Il explique, répète, précise sans cesse, afin d'être certain que son oeuvre soit comprise, notamment dans sa dimension profondément inutile.

Ce texte a été publié en 2016

L'ART DES « DELICATES PERTURBATIONS »

**CE NE SONT PAS DES « WRAPPERS ». ILS NE CREENT PAS « D'ÉVÉNEMENTS ». ILS REFUSENT LES PARTENARIATS. ALORS, EN QUOI CONSISTE LEUR ACTIVITÉ APRES TOUT ?
UNE INTERVIEW DE CHRISTO RÉALISÉE A NEW-YORK.**

COMMENT DEFINIRIEZ-VOUS VOTRE ART ?

Jeanne-Claude et moi sommes des artistes visuels. Les peintres travaillent sur des surfaces planes ; les sculpteurs doivent travailler autour de l'espace créé par la sculpture. Nous, nous utilisons l'espace ! Mais lorsque nous travaillons à l'extérieur, nous nous rendons dans des endroits très réglementés et nous devons nous adapter aux décisions antérieures prises par les urbanistes, les architectes et les politiciens. En tant qu'artistes visuels, nous entrons dans cet espace et créons de délicates perturbations. Nous empruntons, nous n'inventons pas.

PRENONS L'EXEMPLE DES « FLOATING PIERS », OU SE TROUVE L'ŒUVRE D'ART EXACTEMENT ?

L'œuvre est le projet dans son entité ! Il commence toujours avec une « période d'étude » durant laquelle nous analysons le projet. Les gens essaient d'aider, d'autres tentent de nous arrêter et moi, je peins ! Heureusement, nous disposons de collectionneurs d'art partout à travers le monde désireux d'acheter ces peintures – certains d'entre eux en

possèdent plus de 200 – nous permettant de demeurer financièrement indépendants et de développer le projet. Parfois, après des dizaines d'années de négociations, nous trouvons un terrain d'entente et réussissons à nous procurer l'autorisation nécessaire. Nous passons ensuite à la « période de conception ». Nous recrutons une équipe d'experts, nous achetons ou produisons du matériel, puis nous passons aux choses sérieuses pendant les quatorze jours suivants ! Les gens peuvent venir apprécier l'expérience ! Il ne s'agit pas d'une performance, mais bien de quelque chose de nouveau à chaque fois, un voyage tout entier. Celui-ci commença par une envie simple et totalement inutile. Jeanne-Claude et moi-même devions réaliser ce projet. Personne ne nous demanda de le faire.

EN QUOI VOS PROJETS SONT-ILS SI UNIQUES ?

Tout d'abord, nous ne faisons jamais deux fois la même chose. Nous développons des projets là où vivent les gens afin qu'ils puissent en comprendre l'importance. Il ne s'agit pas de projets abstraits.

Nous concevons pour des sites particuliers : Pont Neuf, Central Park, le Reichstag. Peu d'artistes peuvent se vanter d'avoir battu Helmut Kohl, par exemple. Ce dernier s'opposa au Reichstag pendant des années. Le projet subit trois refus. L'autorisation de commencer ne fut délivrée qu'après. Nous menâmes aussi un long combat contre Jacques Chirac à Paris et Giuliani à New York. Mais lorsque nous finissons par obtenir l'autorisation, nous collaborons avec d'énormes équipes d'avocats, d'ingénieurs et d'experts. L'important pour nous étant, sans nul doute, de vivre cette incroyable aventure avec une incroyable équipe d'individus !

COMMENT AVEZ-VOUS RENCONTRÉ JEANNE-CLAUDE ?

Je suis à moitié Macédonien et mon père, lui, à moitié Tchèque et à moitié Bulgare. La liberté arriva avec le bloc communiste en 1957. Je rendais visite à des proches avant de m'échapper. J'entamai mes études à Vienne, puis les terminai à Paris. L'élève doit suivre un cursus de quatre ans en architecture, puis se spécialiser pour étudier l'art : je n'ai toujours pas choisi ma spécialité, mais je sais dessiner et peindre. Je réalisai un portrait pour la mère de Jeanne-Claude. À cette époque, je vendais des choses diverses, mais c'était très difficile. Nous réalismes les barriques rue Visconti en 1962 ensemble et les choses continuèrent très naturellement. Nous allâmes en Australie, car un de nos collectionneurs vit là-bas. Il en va de même pour l'Italie, l'Allemagne et le Japon. Je pris soin de l'art et elle prit soin de se charger de tous les aspects liés à l'organisation. Ses remarques critiques me manquent beaucoup, pas seulement au niveau artistique, mais également sur la façon de mettre les choses en œuvre.

« FLOATING PIERS » EST VOTRE PREMIÈRE RÉALISATION SANS JEANNE-CLAUDE, DÉCÉDÉE EN 2009.

Jeanne-Claude inventa ce concept avec moi de

nombreuses années auparavant. Nous le menâmes presque à terme à Tokyo et en Argentine. Mais nous ne le finalisâmes jamais. Heureusement d'ailleurs, car la technologie n'était pas assez performante pour un tel projet au cours des années 90. Seul l'Italie disposait du potentiel nécessaire pour voir ce projet aboutir : dans quel autre pays du monde obtenez-vous l'autorisation de faire marcher 80000 personnes par jour sur un ponton flottant sans clôture, lorsque le lac mesure 90 mètres de profondeur ! En 2014, je me rendis en Allemagne pour recevoir un prix et je rencontrai le Président du lac – le neveu de Nabokov – un défenseur du projet. C'était très inhabituel. Une question de chance ! Il s'agissait encore d'un projet difficile : il fallut installer 200 ancres de 5,5 tonnes chacune, 220000 cubes flottants et 100000 mètres carrés de tissu. Nous disposions également d'un éclairage spécial venant du territoire américain. Tout fonctionna très bien. L'élaboration du ponton fut dirigée par une direction très stricte ; aspect apprécié de chacun. Tout sera enlevé d'ici la fin du mois d'octobre.

EN TANT QU'ANCIEN MIGRANT ILLÉGAL, COMMENT PERCEVEZ-VOUS LES DISCUSSIONS ACTUELLES À LEUR SUJET ?

Je me reconnais totalement. Je devais passer les frontières. La mauvaise époque. La troisième guerre mondiale pointait le bout de son nez. Le canal de Suez se faisait bombarder. J'y pense régulièrement. Je me souviens des évasions. Solidaire au moment de nous échapper, cela devient du chacun pour soi une fois dehors. Ma carte d'étudiant me permettait d'éviter les camps de réfugiés. Lorsque vous finissez au sein d'un de ces camps, leurs dirigeants vous envoient où ils veulent et quand ils le veulent. Les réfugiés ont toujours fait partie de ce monde, mais nous vivons des temps différents aujourd'hui. La communication consécutive réalisée autour de ces événements déclenche des mobilisations à plus grande échelle.

⇒ CHRISTO

Les migrants, plus instruits, possèdent encore leurs parents. Le contexte est très différent.

COMMENT REUSSISSEZ-VOUS À VOUS DISPENSER D'AGENTS, DE SPONSORS ET DE BANQUES ?

Nous n'avons jamais fait d'argent. Nous possédions uniquement ce bâtiment. Les banques refusaient de nous prêter de l'argent. Ainsi, le propriétaire nous prêta l'argent nécessaire pour lui acheter l'immeuble en 1973 ! Nous vivons très simplement. Tout l'argent va dans nos projets. Cela s'avère très risqué ! Ainsi, un réseau de personnes amoureuses de notre travail, disposé à acheter mes réalisations, est indispensable. Le modèle se révèle très durable, même lorsque les projets, comme le Reichstag, durent 25 ans. Les droits d'auteur et la marque nous appartiennent. Le but : empêcher toute utilisation de quelconque image dans le monde capitaliste. Nous louons l'endroit : nous louions Central Park pour trois millions de dollars par exemple, garantissant un droit absolu du lieu. Pas de tournage, pas de voitures... L'Harvard Business School enseigne des cas : en 2007, le cas de Christo et Jeanne-Claude fut étudié ! Nous détenons une société de portefeuille et créons des filiales pour chaque projet. Cela nous permet d'établir une entreprise locale sur place. Les banques s'intéressent à l'art et à nos projets : nous pouvons utiliser mes œuvres comme garantie ! Notez : nous recyclons toujours tout. Après le « Gates », nous avons vendu 5000 tonnes d'acier, deux tiers du poids de la Tour Eiffel. Il s'agit d'un arrangement capitaliste extrêmement normal.

 www.andyaluxembourg.com/christolart
www.andyaluxembourg.com/20ans
www.christojeanneclaude.net



TRAVAILLER 20 HEURES PAR JOUR? VOUS Y ARRIVEREZ. LE PROBLÈME EST DE SAVOIR SUR QUOI”



CE QUE NOUS AVONS APPRIS

- 1 POUR PARTAGER LIBREMENT SON TRAVAIL, IL FAUT MAÎTRISER LA MARQUE, LES DROITS D'AUTEURS ET LES LIEUX
- 2 FAIRE DEUX FOIS LA MÊME CHOSE NE PRÉSENTE AUCUN INTÉRÊT.
- 3 SI LES BANQUIERS NE PRÊTENT PAS, IL « SUFFIT » DE FINANCER AUTREMENT LE PROJET (EN PEIGNANT PAR EXEMPLE.)



LE CONTEXTE

L'affaire « Clearstream » était à la une des journaux français. Las d'entendre les personnes se plaindre au Luxembourg de la partialité des médias hexagonaux, 360Crossmedia a lancé une initiative positive qui servit également de « Nation Branding » avant l'heure, en invitant toute personne connaissant le Grand-Duché à répondre en 1 page à la question « Pourquoi j'aime le Luxembourg ».

Le résultat, un livre intitulé « Luxembourg Mon Amour » fut publié à 5000 exemplaires et distribué essentiellement à Paris. Nous avons reçu une lettre de remerciement de Nicolas Sarkozy, Président de la République ! Ironie de l'histoire seuls 30 contributions sur 400 provenaient de luxembourgeois.

Stéphane Bern fut l'un des premiers à accepter de participer. Il arriva également en avance à notre rendez-vous, juste en face des jardins du Luxembourg, évidemment.

Ce texte a été publié en 2009

⇒ STÉPHANE BERN

LE LUXEMBOURG DANS LE SANG

AUTEUR, ANIMATEUR, PRODUCTEUR... STÉPHANE BERN EST ÉGALEMENT UN FIN CONNAISSEUR DU GRAND-DUCHÉ. NÉ DE MÈRE LUXEMBOURGEOISE, IL CULTIVE UNE RELATION TOUTE PARTICULIÈRE AVEC LE PAYS.

1 000 RAISONS

Stéphane Bern énumère les raisons de son attachement au Luxembourg avec la facilité d'un magicien sortant une ribambelle de cartes de sa manche : ses racines familiales, l'histoire du pays, sa beauté, la gentillesse des habitants, la qualité des relations humaines, la famille grand-ducale. Lorsqu'il va dans le détail, la précision de ses références trahit une passion entretenue depuis l'enfance. Il connaît les lieux, les goûts et les coutumes du pays : une promenade dans la vallée de l'Alzette, une escapade à Vianden, une visite au Mudam, un café chez Namur... Il regrette le temps où le salon de thé se trouvait encore sur la Grand Rue et déplore l'envahissement du centre par les grandes enseignes commerciales. Lorsqu'il évoque la sarabande des Peckvillercher qui se produit lors de l'Eimaischen, on sent le vécu.

LA MEILLEURE RAISON

Le grand-père de Stéphane lui envoyait chaque semaine des cartes postales du Grand-Duché et notamment des portraits du couple grand-ducal. Lorsqu'il annonçait fièrement à ses camarades parisiens qu'il allait passer ses

vacances au Luxembourg, la moitié pensait qu'il s'agissait d'une balade dans les jardins proches de Saint-Germain des Prés ; l'autre moitié le moquait. Il finit par s'identifier viscéralement à ce pays petit, dénigré par ses grands voisins, mais qui ne doute pas de son identité. Lors d'une visite d'État, le Grand-Duc Jean le présenta à François Mitterrand : « Connaissez-vous Monsieur Bern ? Il est à moitié Luxembourgeois... c'est sans doute sa meilleure moitié ».

SANS RAISON

L'animateur voit rouge quand on s'en prend au Luxembourg. De son point de vue, il n'y a aucune raison qui justifie sa mauvaise réputation et le pays n'a rien à perdre à dire ce qu'il est vraiment. Il imagine un livre blanc qui permettrait de répondre point par point à toutes les attaques, permettant ainsi d'informer les journalistes et le grand public, mais également de transformer en ambassadeurs tous les luxembourgeois et les connaisseurs du pays. Dans le concert médiatique, il préconise d'identifier des ambassadeurs pour faire porter la voix du pays : l'action humanitaire de la Grande

Duchesse, les exploits sportifs des frères Schleck, les expositions du talentueux Edward Steichen, etc... Aux grands maux les grands remèdes.

 www.andyaluxembourg.com/stephanebern
www.andyaluxembourg.com/20ans

“

LORS D'UNE VISITE D'ÉTAT, LE GRAND-DUC JEAN ME PRÉSENTA À FRANÇOIS MITTERRAND: «CONNAISSEZ-VOUS MONSIEUR BERN? IL EST À MOITIÉ LUXEMBOURGEOIS... C'EST SANS DOUTE SA MEILLEURE MOITIÉ ».”



CE QUE NOUS AVONS APPRIS

- 1** LE NATION BRANDING SE PRATIQUE EFFICACEMENT À L'ÉTRANGER
- 2** STÉPHANE BERN DÉMONTRE QUE CÉLÉBRITE PEUT RIMER AVEC FRANC-PARLER



01
FEDOR HOLZ**LE CONTEXTE**

Lors de la préparation de la conférence IQ-EQ Crossroads, nous recherchions un speaker capable d'inspirer nos invités du monde de la finance. Né à quelques kilomètres du Luxembourg, Fedor Holz semblait disposer de tous les atouts. L'interview fut particulièrement inspirante, mais les sponsors de l'événement trouvèrent sa relation avec un jeu de hasard trop sulfureuse.

Ce texte a été publié en 2018

⇒ FEDOR HOLZ

02
**LA GESTION
DES RISQUES
TOUS AZIMUTS**

NÉ À SARREBRUCK EN 1993, FEDOR HOLZ OCCUPE LA 5^E PLACE DU CLASSEMENT DES MEILLEURS GAINS DE TOUS LES TEMPS AU POKER AVEC 26,7 MILLIONS DE DOLLARS. IL A ANNONCÉ SA RETRAITE L'AN DERNIER À 23 ANS POUR "COLLECTER D'AUTRES DONNÉES ET LES UTILISER". INTERVIEW.

BONJOUR FEDOR, DE COMBIEN DE TEMPS DISPOSEZ-VOUS?

J'ai le temps.

VOUS ADOREZ LE CONCEPT JAPONAIS APPELÉ "IKIGAI". DE QUOI S'AGIT-IL?

Haha, vous avez bien préparé l'interview ! En quelques mots, ma compréhension d'ikigai correspond à trouver son centre ou son bonheur en pratiquant une activité que vous aimez faire, que vous faites bien, où vous pouvez en même temps gagner de l'argent et aider d'autres personnes. J'adore ce concept car il élimine des obstacles que nous rencontrons lorsque nous réalisons que nous ne voulons plus exercer la même activité toute notre vie. Ikigai vous montre ce qui vous manque. Pour moi, cela a été le cas avec le Poker. J'adore ce jeu, j'ai un bon niveau, je gagnais de l'argent, mais clairement, ce jeu n'aide pas les autres et cette dimension me manquait énormément.

LA SAISON SUIVANT VOTRE "RETRAITE", EN 2017, VOUS AVEZ TOTALISÉ 6,38 MILLIONS DE DOLLARS EN JOUANT PEU DE TOURNOIS.

C'est un bon chiffre. Je l'aime bien. Les gens ont l'impression que j'ai participé à plus de tournois qu'en réalité car je réalisais de bonnes performances. J'ai fait à peine 6 ou 7 voyages, ce qui à mes yeux s'apparente à presque rien par rapport aux années précédentes. Dans quelques jours, je vais partir un mois complet pour de vraies vacances.

A PART LES GAINS EN TOURNOIS "LIVE", LES JOUEURS GAGNENT-ILS BEAUCOUP DANS LES PARTIES EN LIGNES ET AU TRAVERS DES CONTRATS DE SPONSORING ?

Cela dépend vraiment de la période. Quand j'ai commencé à jouer il y a 7 ans, les tournois gagnaient en importance, mais les gains en ligne constituaient la part belle des revenus. Les joueurs participaient à quelques tournois

“live” occasionnels. Aujourd’hui, ces tournois représentent la force principale et rattrapent en tout cas leur retard. Les dotations des tournois en ligne diminuent sans cesse. Du côté du sponsoring, durant les années 2007-2010, les joueurs recevaient des contrats à 7 chiffres et des actions d’entreprises, mais ce n’est plus le cas. Mon nom dispose d’un certain impact sur l’économie du poker et je suis heureux de travailler avec Party Poker car nous essayons de prendre soin des joueurs pour leur permettre de pratiquer un sport à haut niveau et non pas de spéculer sans cesse à court terme.

VOUS DITES SOUVENT QUE L’ARGENT EST À LA FOIS IMPORTANT ET PAS IMPORTANT. QUEL EST VOTRE BIEN LE PLUS PRÉCIEUX ?

J’ai acheté un appartement ici à Vienne. Mon domicile se situe très haut sur ma liste de priorités. Je n’ai pas de voiture ni même le permis de conduire. Le bien suivant doit être ma montre. Je l’ai achetée très tôt dans ma carrière après être passé devant le magasin chaque jour pendant 2 mois en attendant d’atteindre la barre des 100.000\$ de gains. Avec le temps – je ne veux pas sonner trop philosophique – j’ai réalisé que ces choses ont en réalité peu de valeur car l’excitation provient surtout d’attentes très élevée d’émotions que vous pensez vivre lorsque vous posséderez ces objets. Ce feeling est agréable – si vous parvenez à atteindre votre objectif – mais il se révèle plus doux que prévu et il se dissipe rapidement. Aujourd’hui, je me fixe des objectifs qui me permettent d’apprécier tout le processus plutôt que de m’exciter en pensant à l’arrivée. Je me soucie de profiter de chaque jour et beaucoup moins de l’argent.

QUELLE EST LA PART DE CHANCE DANS LE POKER ?

Partout où il y a une incertitude, la chance joue un rôle, mais la question réelle est : « Quelle

est la taille de l’échantillon – le nombre de parties – et quelle est la taille de ton avantage (“edge” en anglais, ndlr). Si je dispose d’un avantage considérable, un nombre moyen de parties me permet de gagner pratiquement systématiquement. Ces deux facteurs interagissent dans toutes les situations. Les traders qui disposent d’un avantage réduit doivent effectuer des centaines de milliers d’opérations pour être quasi-certains de réaliser un gain. Des approches statistiques permettent de calculer ces éléments. Au Poker, la chance dépend de la taille de votre échantillon et de l’avantage éventuel.

VOUS FAITES SOUVENT RÉFÉRENCE À UN « FACTEUR DE CERTITUDE »

J’essaie d’appliquer tous les concepts qui me semblent intéressants à tous les aspects du jeu. Ma réussite au Poker dépend sans doute de ma capacité à chercher des similarités et des différences pour au final appliquer des solutions légèrement différemment dans de nouvelles situations. Les joueurs qui ont des approches plus rigides font plus d’erreurs car ils cherchent à résoudre des situations différentes avec des solutions identiques. Je développe de nouvelles stratégies en jouant. Plus je suis sûr de quelque chose, plus j’ai envie de le faire. Je pèse mes décisions. J’attribue un poids à chaque information collectée de la même manière que les experts analysent les données ou construisent de l’intelligence artificielle. Notre cerveau fonctionne également sur ce modèle. Le poids obtenu joue un rôle de « facteur de confiance » et lorsqu’il est très élevé, cela peut s’apparenter à de la certitude.

POUVEZ-VOUS ME DONNER UN EXEMPLE ?

Si je vois que vous transpirez, je mets cette information dans la perspective de votre expé-

⇒ FEDOR HOLZ

rience en Poker, de la taille de l’enjeu pour vous, des réactions que j’ai pu observer et ainsi de suite. Disons que vous êtes un amateur, pas habitué à jouer des sommes si élevées, que je me souviens que quand vous aviez cette main très forte, vous n’avez pas transpiré du tout, alors j’obtiens un facteur de confiance de 9/10 et j’ai la quasi-certitude que votre main est faible, ce qui me permet de changer radicalement ma stratégie ! Une petite information a radicalement changé les données. J’utilise la confiance de la même manière dans tous mes investissements car au final, le poker n’est rien d’autre que des centaines de milliers de décisions d’investissement. Je ne suis pas un spéculateur car je m’emploie à faire les bons choix dans ces petites décisions.

VOUS N’INVESTISSEZ JAMAIS PLUS DE 1% DE VOTRE CAPITAL POUR VOUS INSCRIRE À UN TOURNOI, N’EST-CE PAS ?

C’est ce que je recommande car en tant qu’humain nous sommes beaucoup plus attachés négativement à la défaite que positivement à la victoire. Plus vous augmentez l’enjeu, plus vous créez le besoin d’un avantage plus grand car l’émotion négative joue un rôle croissant. Prenez l’exemple de quelqu’un qui mise tout ce qu’il a : la peur de tout perdre est bien plus forte que l’envie de doubler son capital. N’oubliez jamais que la meilleure stratégie dépend entièrement de votre avantage et de la variance.

COMMENT CALCULEZ-VOUS VOS MISES POUR CHAQUE MAIN ?

Le Critère de Kelly, une équation mathématique assez complexe mais avec un résultat très simple permet de calculer cela. Si nous jouons à pile ou face et que je vous offre un bonus de 5%, l’équation vous dira exactement combien miser à chaque fois, et le résultat est incroyable !

Par exemple, si vous disposez d’un bonus de 10%, je crois que vous devez miser 20% de votre capital la première fois. L’explication tient au fait que la formule s’adapte proportionnellement au volume au fur et à mesure et non pas au nombre d’unités.

DANS LE MÊME ORDRE D’IDÉE, LES CHAMPIONS FONT APPEL À DES INVESTISSEURS POUR PAYER LES FRAIS D’INSCRIPTIONS DE CERTAINS TOURNOIS.

Oui, il s’agit du même principe. Si les joueurs devaient disposer de 500 000 \$ pour s’inscrire à certains tournois, ils auraient besoin d’un cash-flow considérable, en dizaines de millions. Les meilleurs joueurs attirent des investisseurs : par exemple, si je vends 50% du montant, nous évaluons le retour sur investissement et cela permet de définir un avantage. Si mon avantage est de 15%, ils me payent 275 000 \$ au lieu de 250 000 \$ et obtiennent 50% de mes gains. Le système est très rodé depuis des années et convient à toutes les parties.

JE NE SAVAIS PAS QUE LE BUSINESS DU POKER ÉTAIT TELLEMENT SOPHISTIQUE !

J’ai travaillé pour une firme de trading pendant 1 mois où j’ai pu réaliser que je sous-estimais mes capacités. Ma plus grande force repose sur ma capacité à rester quasiment déconnecté émotionnellement, ce qui me permet d’analyser tous les facteurs pour prendre une décision. Des exercices existent pour améliorer ce point. Par exemple, dans la mesure où le succès et la réputation restent liés à la performance financière, pour absorber les 80% de pertes habituelles, j’écris toujours les raisons qui ont rendu mon échec logique. Il faut faire cela à chaud ! Cela aide énormément à rester de glace. J’ai réalisé ici 4 investissements qui me convenaient à 100%. Deux n’ont pas encore

fonctionné mais je reste très confiant ! La confiance reste le facteur critique. Changer d'avis n'est pas anodin. La capacité à rester fidèle à ses décisions sans regarder le résultat fait la différence. Je n'ai rien contre le fait de changer parfois d'avis, mais l'obsession des résultats et un changement d'avis basé sur celle-ci s'avère souvent préjudiciable.

VOUS ÊTES ACTIF DANS LE DOMAINE DES CRYPTOMONNAIES.

A mes yeux, investir dans ce domaine correspond à voter pour le futur. Je ne sais pas si Bitcoin sera encore là dans 10 ans mais je reste convaincu que les Cryptomonnaies impacteront la société de manière conséquente. Je crois qu'il est très important pour tout le monde de participer à ce développement. Voilà pourquoi j'investis du temps et de l'argent pour en faire une technologie plus transparente et accessible. Je suis à la fois enthousiaste et effrayé par les nombreux conflits qui surviennent sous l'effet de l'avidité. Pour que les systèmes décentralisés comme Bitcoin fonctionnent, la réputation constitue un élément essentiel.

POUVEZ-VOUS PRÉSENTER PRIMED MIND, VOTRE PREMIER GRAND PROJET EN TANT QU'ENTREPRENEUR ?

J'ai cherché ce qui manquait. Je deviens plus attentionné et partageur car cela me procure beaucoup de satisfactions. Je me suis demandé ce que je voulais faire pour le reste de ma vie et rien ne s'imposait. J'ai réalisé que je devais réfléchir de manière plus large, dans le sens d'une idéologie. Il y a deux choses que je fais bien : interagir avec les gens et apprendre. J'ai réalisé que les méthodes d'apprentissages classiques sont souvent inadaptées et que la mentalité de croissance ne s'apprend pas à

l'école. En réalité, nous n'apprenons jamais à apprendre. Au lieu de résoudre les problèmes, nous nous familiarisons avec les outils. Le Poker m'a appris à travailler avec des solutions pratiques ! C'est là que j'ai identifié une opportunité pour les personnes que je croise et rencontrent des défis dans leur vie quotidienne. Nous proposons une app qui permet aux utilisateurs de bénéficier d'enregistrements audio qui les aident au quotidien. Ce mode de coaching est encore peu connu mais j'y crois beaucoup car je l'utilise personnellement.

OÙ EN EST LE PROJET ?

L'app a été développée en 5 mois et lancée en mai. Nous avons plus de 60000 utilisateurs, 30000 feedbacks et un excellent rating de 4.8 sur 5. Cela dit, nous développons actuellement un total de 5 projets avec l'aide de 2 investisseurs. Primed, dans mon esprit sert de facilitateur pour créer un réseau de personnes talentueuses. Ensuite, des choses se passent !

AVEZ-VOUS RENCONTRÉ DES DIFFICULTÉS COMME ENTREPRENEURS ?

Enormément ! Le principal challenge tient à la stabilité. Nous dépendons les uns des autres. Nous créons des dépendances. A mes yeux, cela ne peut fonctionner qu'avec une idéologie de long terme. Je ne suis pas intéressé par des relations limitées dans le temps, car l'investissement et la formation seraient dilapidées. Nous avons tellement d'urgences que nous insistons beaucoup sur l'allocation des ressources et le recrutement de collaborateurs extrêmement talentueux. Comparé au poker, c'est très difficile !

 www.andyaluxembourg.com/fedorholz
www.andyaluxembourg.com/20ans

⇒ FEDOR HOLZ



“
JOUER AU POKER CONSISTE À RÉALISER DES CENTAINES DE DÉCISIONS D'INVESTISSEMENTS CONSÉCUTIVES.”

 **CE QUE NOUS AVONS APPRIS**

- 1 L'OBSESSION DES RÉSULTATS ET UN CHANGEMENT D'AVIS BASÉ SUR CELLE-CI S'AVÈRE SOUVENT PRÉJUDICIABLE.
- 2 IKIGAI: FAITES CE QUE VOUS AIMEZ, QUE VOUS FAITES BIEN ET AIDEZ D'AUTRES PERSONNES
- 3 LES HUMAINS SE RÉVÈLENT PLUS ATTACHÉS NÉGATIVEMENT À LA DÉFAITE QUE POSITIVEMENT À LA VICTOIRE

LORD NORMAN FOSTER

LE CONTEXTE

Dans le cadre de notre série sur les titulaires du Pritzker Prize - le Prix Nobel des Architectes - Lord Norman Foster fut sans doute l'un des plus marquants. Ses oeuvres ont en effet jalonné nos aventures: l'immeuble HSBC à Hong Kong, les aéroports de Pékin et Stansted, le Viaduc de Millau, le Reichstag à Berlin et son toit transparent, le Dolder Grand Hotel de Zurich, le 30 St Mary Ave à Londres – ou cornichon géant – et plus récemment, le Royal Hamilius.

Ce texte a été publié en 2009

LE SUCCÈS À GRANDE ÉCHELLE

LORD NORMAN FOSTER A OBTENU SES LETTRES DE NOBLESSE EN CHANGEANT LE MONDE À COUPS DE CRAYON. UNE RÉUSSITE QUI POURRAIT RENDRE JALOUX LES PLUS MÉGALOMANES.

LE MUR INVISIBLE

De l'aéroport de Pékin qu'il a construit juste avant les Jeux Olympiques de 2008, Lord Norman of Thames Bank donne une définition simple : « *C'est tellement grand que dans certaines conditions de lumière, vous ne pouvez pas voir le mur opposé du bâtiment* ». Le toit en forme de dragon mesure plus de 3 kilomètres de long pour 785 mètres de large. En 2020, on estime que le trafic annuel y atteindra les 55 millions de voyageurs. Pour faire face à de tels projets, les bureaux de Foster + Partners emploient plus de 900 personnes répartis entre Londres et le reste du monde. Ensemble, ils recherchent le graal de tous les architectes : concilier dans un coup de crayon l'inspiration du maître et les contraintes techniques... en repoussant ces dernières à coups d'innovations, si nécessaire.

LA COURBE PARFAITE

Né à Manchester en 1935, Lord Norman Foster a d'abord été diplômé de l'Université de sa ville natale. Il obtient dans la foulée une bourse qui lui permet de compléter sa formation à Yale où il décroche un Masters Degree en architecture.

Il s'associe dans un premier temps avec Richard Rogers, puis crée en 1967 Foster + Partners. Le pont de Millau reste le projet le plus emblématique pour les français, mais sa signature est apposée sur des centaines d'ouvrages de toutes sortes, qui touchent chaque jour la vie de millions de personnes. Il a modifié le panorama de Londres avec sa tour en forme d'ogive ou le Millennium Bridge ; celui de Francfort avec la Tour Commerzbank, de Berlin en imaginant le dôme transparent du Reichstag. Il signe également le lifting du Stade de Barcelone, les plans d'un campus universitaire entier en Malaisie, et le Spaceport de Virgin Galactic au Nouveau Mexique... pour ne citer que quelques exemples. Lord Norman Foster est également une marque de prestige que de nombreuses sociétés ont su exploiter : Deutsche Bank, Allen & Overy, McLaren, IBM ou Astana au Kazakhstan. Faire appel à l'architecte est devenu un « status symbol ». On ne compte plus les centres culturels, les ponts, les industries ou les projets urbains qu'il a conçus. Les récompenses non plus : lauréat de la médaille d'Or Royale d'architecture dès 1983, il a été fait Baron par la Reine en 1999.

LE PRIX PRITZKER

La même année, il entre dans le club très fermé des lauréats du prix Pritzker, considéré comme le prix Nobel des architectes. Il y retrouve ses illustres prédécesseurs : I.M Pei, Richard Meier, Frank Gehry or Fumihiko Maki. Son vieil ami Richard Rogers les rejoindra en 2007 pour avoir notamment signé le Centre Pompidou à Paris ou le Terminal 5 de Heathrow. Rogers, Fumihiko, Foster... Dans le Monopoly mondial des projets pharaoniques, c'est ce trio qui fut retenu par le propriétaire malheureux des Twin Towers, Larry Silverstein, pour imaginer le dessin des trois nouvelles tours. La construction de la première a d'ailleurs commencé. Les premiers containers d'acier en provenance du Luxembourg ont déjà été expédiés vers Ground Zero.

ALLIANCES

L'acier et le verre: en admirant les œuvres d'un architecte High Tech comme Norman Foster, c'est cette alliance qui s'impose. La banque HSBC à Hong Kong est un exemple fascinant de réussite. Au cœur du bâtiment, une structure complexe assure les fonctions vitales, tandis que l'enveloppe donne au bâtiment lumière, beauté et fonctionnalité. Un troisième élément vient d'ailleurs parachever l'ensemble : l'air ! Il s'engouffre par les vastes espaces béants du rez-de-chaussée pour permettre une respiration naturelle. Le respect de l'environnement est une thématique récurrente chez l'architecte. Dès 1974, il introduit une conception innovante de transparence et d'ingéniosité avec le Sainsbury Centre for Visual Arts. Lorsqu'il évoque l'importance de la culture locale sur son travail, Lord Norman Foster lâche sans compromis : « We take the lead with design* » (*Le design a la priorité). Cela dit, il peut arriver que le dessin subisse une influence locale, même si c'est sous une forme inatten-

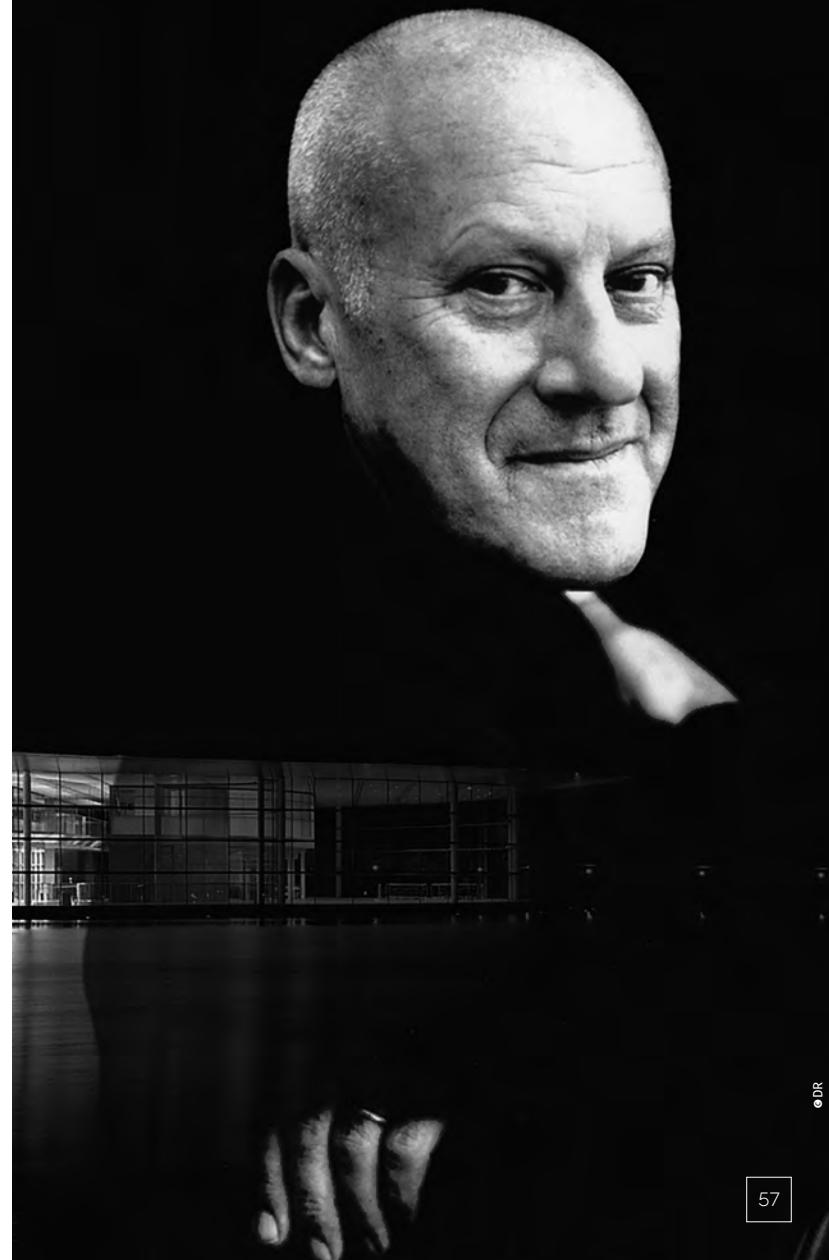
due. L'aéroport de Pékin a par exemple bénéficié de l'expertise Chinoise dans la construction navale pour modeler des courbes subtiles dans de gigantesques éléments en acier.

PRODUITS DÉRIVÉS

L'architecte a laissé aller son imagination vers des objets plus courants, à la manière d'un Philippe Starck : chaises, cuisines, éclairages, canapé, yacht, éolienne, et même des stations-service ! On peut toutefois estimer qu'il s'agit là d'exercices de style ludiques, car lorsque nous l'interrogeons sur l'impact majeur que son œuvre laissera, Lord Norman Foster réfléchit quelques instants avant d'articuler calmement : « *Au début, nous souhaitions réinventer les bureaux en abattant les frontières entre la culture des cols blancs et celle des cols bleus. Mais au fil du temps, nous avons surtout travaillé à connecter l'architecture et l'infrastructure* ». Quelle sensation peut ressentir l'architecte lorsqu'il admire le pont de Millau ou le panorama d'une métropole qu'il a modifiée ? De nombreux milliardaires sont obsédés par l'idée de laisser une trace après leur décès. Architecte de génie semble la voie royale pour parvenir à ses fins.

 www.andy Luxembourg.com/lord-foster
www.andy Luxembourg.com/20ans

⇒ LORD NORMAN FOSTER



© DR

“

**UN CRAYON
OU UN ORDINATEUR
SE RÉVÈLENT
SIMPLEMENT AUSSI
BRILLANTS QUE
LA PERSONNE QUI
LES MANIPULE.”**



**CE QUE NOUS
AVONS APPRIS**

- 1 LE DESIGN PEUT CONSTITUER UNE PRIORITÉ AVANTAGEUSE
- 2 L'INFLUENCE LOCALE PEUT SE RÉVÉLER TECHNOLOGIQUE.

02

LES «TECHIES»

*Si l'avenir appartient à ceux qui se lèvent tôt,
le présent se trouve dans les mains des « techies »,
ces génies de l'informatique capables d'attirer
les clients par millions en quelques semaines,
sans quitter leur bureau.*

FLORIAN HEINEMANN

LE CONTEXTE

Lors d'un voyage à Berlin pour la conférence SuperReturn, mes amis de Mangrove Capital Partners ont facilité une interview avec Florian Heinemann, considéré comme un des meilleurs spécialistes d'online marketing. Après quelques années passées chez Rocket Internet, il créa une structure concurrente: « Project A Venture ». Ce PDG qui ne consulte ses emails que le soir a partagé pendant deux heures les secrets d'un as du marketing sur internet, capable de mesurer l'impact sur les ventes du déplacement d'un bouton d'un centimètre sur la gauche ou du changement de couleur d'un banner. Une plongée dans le monde des experts responsables de la plupart de nos « envies soudaines » lorsque nous surfons sur internet. Fascinant et effrayant à la fois !

Ce texte a été publié en 2013

⇒ FLORIAN HEINEMANN

PROJECT A VENTURES : LE « PERFORMANCE MARKETING » EN ACTION

LE DR. FLORIAN HEINEMANN, L'UN DES PLUS IMPORTANTS GOUROUS EUROPÉENS DU MARKETING EN LIGNE, EXPLIQUE LA PHILOSOPHIE DE L'ENTREPRISE DE PLACEMENTS FINANCIERS QU'IL A COFONDÉE, PROJECT A VENTURES, ET QUEL « PERFORMANCE MARKETING » ELLE IMPLIQUE.

À QUOI RESSEMBLE UNE JOURNÉE TYPE CHEZ PROJECT A VENTURES ?

Je partage mon temps entre cinq activités : le performance marketing, l'activité de responsable grands comptes pour plusieurs sociétés de portefeuille, la collecte de fonds, le recrutement et la recherche d'opportunités. Nous adoptons une approche « de terrain » : les 16 entreprises de notre portefeuille sont situées dans l'immeuble ou dans notre rue. La proximité est essentielle, tout du moins durant les 18 premiers mois d'une société. La collecte de fonds en fait toujours partie. Il est essentiel de connaître à tout moment le « sweet spot » de tous les investisseurs.

QU'EST-CE QUE LE « PERFORMANCE MARKETING » ?

Project A s'intéresse tout particulièrement aux marques de « business-to-consumer », avec des produits forts et une infrastructure informatique évolutive. Notre équipe se compose donc principalement de chefs de produits et de programmeurs. Nous lançons des campagnes en ligne et nous mesurons le retour sur investissement de façon granulaire. Le mot « marketing » prête à confusion : cela n'a rien à voir avec ce que cela peut signifier pour une société telle que L'Oréal. Le « performance marketing » repose sur des prises de décisions basées sur les données. Par

exemple, nous investissons 20€ sur 180 jours pour acquérir un client et nous mesurons le bénéfice qu'ils produisent, 23€. De nombreuses marques utilisent des mots très ciblés, comme « chaussures, Nike ». Il n'est pas difficile de vendre des chaussures à des personnes qui savent qu'elles veulent en acheter, mais nous allons plus loin. Notre objectif principal est de convertir des mots plus génériques en ventes, c'est-à-dire vendre l'un de nos produits à quelqu'un qui recherchait des informations sur Kate Middleton. Cela est beaucoup plus difficile, mais si vous y parvenez, votre évolutivité devient infinie. Transformer un internaute quelconque en client revient à briser le dernier des codes.

QUELLES SONT LES SOCIÉTÉS LES PLUS PROMETTEUSES CHEZ PROJECT A VENTURES ?

Nous avons une équipe de 15 personnes à Berlin, un endroit formidable pour installer une entreprise car cette ville est agréable, peu chère et l'on y parle de nombreuses langues, ainsi qu'une équipe de 15 personnes à Sao Paolo. Un an après que j'ai quitté Rocket Internet pour cofonder Project A Ventures, trois de nos sociétés de portefeuille s'étaient déjà très fortement développées. Il y a Tirendo, un site Internet qui vend des pneus, NU3 qui se spécialise dans la nutrition, et un site Internet d'art avec les frères Saatchi. Mais je suis toujours à la recherche de nouvelles opportunités, il existe beaucoup de bons entrepreneurs.

 www.andyaluxembourg.com/florianheinemann
www.andyaluxembourg.com/20ans
www.projectaventure.com

“

BEAUCOUP DE PERSONNES ABANDONNENT TROP VITE.”



CE QUE NOUS AVONS APPRIS

- 1 QUICONQUE GÈNÈRE 1,01€ POUR UNE MISE PUBLICITAIRE DE 1,00€ PEUT CENTUPLER SON VOLUME D'AFFAIRE
- 2 LE GRAAL DU MARKETING ONLINE CONSISTE A CONVERTIR EN ACHETEUR UN VISITEUR PRIS AU HASARD

⇒ FLORIAN HEINEMANN



JULIA BÖSCH

LE CONTEXTE

En 2014, 360Crossmedia a été sollicitée pour accompagner le lancement d'Outfittery à Luxembourg. Cette société à forte croissance est spécialisée dans l'envoi de boîtes d'habits masculins. Les clients effectuent quelques clics sur le site internet et reçoivent un colis complet quelques jours plus tard. Ils renvoient ce qui ne leur plaît pas et ne paient que ce qu'ils gardent. Les frais de port dans les 2 sens sont offerts. 360Crossmedia a fait venir la co-fondatrice et PDG de la société – Julia Bösch – pour une conférence à la chambre de commerce. Les 350 participants ont pu mesurer l'extraordinaire détermination et maîtrise de cette ancienne employée de Rocket Internet. Une start-up doit en effet mener de front le développement d'un concept révolutionnaire, des financements successifs et une gestion millimétrique du business au quotidien : âmes sensibles, s'abstenir !

Ce texte a été publié en 2014

⇒ JULIA BÖSCH

OUTFITTERY : SHOPPING EN LIGNE POUR HOMME

UN DES RÉCENTS INVESTISSEMENTS DE MANGROVE CAPITAL PARTNERS VA INTÉRESSER LES BUSINESSMEN QUI RECHIGNENT À FAIRE DU SHOPPING. NOUS L'AVONS TESTÉ POUR VOUS !

COMMENT ÇA MARCHE ?

Vous êtes un homme actif qui souhaite bien s'habiller mais qui n'a ni le temps, ni l'envie d'aller faire du shopping ? Connectez-vous sur www.outfittery.com, indiquez vos couleurs, coupes et styles de vêtements préférés... Cela prend de 1 à 2 minutes à peine. Le rendez-vous téléphonique avec une experte est en option. Et c'est tout ! Un gros colis vous parvient quelques jours plus tard avec une note manuscrite de votre styliste, une paire de chaussures, un pantalon, une veste, un pull, une chemise et un tee-shirt. Vous ne gardez – et ne payez – que ce qui vous plaît. La réexpédition du reste est gratuite. Nous avons testé le service à la poste de Luxembourg avec succès !

JULIA BÖSCH

La co-fondatrice, Julia, a eu l'idée de concept durant un voyage à New York où un ami avait

réservé un « Personal Shopper ». La société qu'elle a créée avec son amie Anna Alex est en pleine croissance et vient de lancer son service au Luxembourg avec des résultats encourageants. Il faut préciser qu'après une expérience dans une firme de private equity, elle a travaillé deux ans et demi chez Zalando, le champion européen de l'e-commerce. A ce jour, Outfittery revendique plus de 100 000 clients dans 8 pays, qui dépensent en moyenne 250 € par commande, après les retours. 150 employés basés à Berlin dont 70 stylistes coordonnent l'acheminement de 70 marques haut-de-gamme référencées. Une belle mécanique en marche.

L'EFFET MANGROVE

La société capital risque luxembourgeoise recherche des sociétés porteuses de projets aptes à transformer le monde. Avec « Outfittery »,

il s'agit d'apporter du service dans l'e-commerce, sans le facturer. Un défi de taille qui pourrait rapporter gros si l'équation est résolue, notamment avec des volumes suffisants pour absorber le coût des stylistes. Car une fois la confiance établie avec des businessmen affichant un pouvoir d'achat considérable, le prix du panier moyen augmentera sans doute en même temps que le taux de recommandation de nouveaux clients. Mangrove aime être parmi les premiers investisseurs institutionnels quand c'est possible et injecte jusqu'à 15 millions pour ses meilleures firmes. Hans-Jürgen Schmitz est très satisfait :

« Les hommes se comportent différemment des femmes lorsqu'ils achètent des habits. Outfittery cible un segment très précis et dispose d'une équipe de choc pour pénétrer ce marché de plusieurs milliards d'euros. Nous sommes très optimistes sur le fait qu'Outfittery a trouvé le service parfait pour tenir toutes ses promesses. Les deux premières années d'opération vont dans ce sens ». A suivre.

 www.andyaluxembourg.com/outfittery
www.andyaluxembourg.com/20ans
www.outfittery.com

“

MA VISION EST DE FAIRE D'OUTFITTERY LE N°1 AU MONDE DU SERVICE DE CONFECTION MASCULINE.”



CE QUE NOUS AVONS APPRIS

- 1 POUR DÉVELOPPER UNE START-UP INTERNATIONALE, UN BON PRODUIT DOIT S'APPUYER SUR UNE MAÎTRISE TOTALE DU MARKETING, DU FINANCEMENT ET DE LA PRODUCTION
- 2 IL NE FAUT PAS AVOIR PEUR DE LA VITESSE
- 3 POUR CERTAINS PRODUITS COMME OUTFITTERY, LA PUBLICITÉ À LA TÉLÉVISION FONCTIONNE ENCORE !



→ JULIA BÖSCH

LE CONTEXTE

Xavier Buck représente sans aucun doute la crème de la crème de l'entrepreneuriat Luxembourgeois. Chez 360Crossmedia, il fait figure de superstar et nous avons eu la chance de l'interviewer régulièrement et parfois de collaborer avec lui.

Fort de ses premiers succès – parmi lesquels Eurodns – Xavier a poursuivi sa carrière à l'international en créant de nombreuses sociétés, en réalisant des tours de tables et en nouant des partenariats jusqu'en Nouvelle-Zélande. Exits, échecs et succès font partie de son quotidien, comme c'est le cas de tous les entrepreneurs de son envergure. Lorsqu'il intègre la société « Mega » et l'attire au Luxembourg, il apporte aux infrastructures luxembourgeoises des petabytes de données ! Sans compter sa capacité à investir discrètement dans une myriade de start-ups locales. A San Francisco, Xavier serait une icône. Il est temps qu'il le devienne au Grand-Duché.

Ce texte a été publié en 2013

⇒ XAVIER BUCK

MEGA- ENTREPRENEUR

RENCONTRE EN TÊTE À TÊTE AVEC L'ENTREPRENEUR LE PLUS GLOBAL DU GRAND-DUCHÉ. POUR RÉPONDRE À NOS QUESTIONS, XAVIER BUCK NOUS A DONNÉ RENDEZ-VOUS AU DATACENTRE DE LUXCONNECT À BISSEN. INTERVIEW.

QUE FAIT LE LUXEMBOURG POUR ATTIRER LES STARTS- UPS ?

À titre personnel, nous venons de créer BHS avec Nicolas Buck – un lointain cousin – Marco Houwen – mon acolyte – et Jean-Louis Schiltz, l'ex ministre des communications. Notre but est d'attirer et aider les sociétés fintech à s'établir au Grand-Duché pour y obtenir un agrément CSSF. C'est de la consultance « regulatory IT ». Plus généralement, nous essayons d'attirer des sociétés au Luxembourg en leur offrant ce qu'elles recherchent : du conseil, des ressources IT et même des investissements. Dans ce dernier domaine, le Luxembourg Seed Fund est en train d'être créé par des acteurs publics et privés. Doté de 20 millions, il se fixe d'investir dans des start-ups présentes au Luxembourg, qu'elles sortent de l'université ou qu'elles arrivent de l'étranger. Enfin, des Fonds comme par exemple le « One Ragtime » de Stéphanie Hospital se créent. C'est une l'ancienne présidente du réseau start-up Orange. Elle vise de lever entre 50 et 100 millions pour investir dans des Series A.

OÙ EN EST LE PROJET MEGA ?

Nous avons dépassé les 24 millions d'utilisateurs,

avec 35000 nouveaux clients par jour. Le site « Alexa » nous classe désormais parmi les 400 sites les plus utilisés au monde ! Je suis un petit actionnaire, mais l'idée était surtout de sécuriser le savoir-faire technique et d'attirer la firme au Grand-Duché. MEGA dispose d'une bande passante de 400 gigabites par seconde, loin devant tout autre utilisateur au Luxembourg et occupe 25 petabytes, soit 25 millions de Gigabites. L'arrivée de Mega au Grand-Duché a d'ailleurs permis de débloquer la situation concernant le prix de la bande passante, qui était trop élevé. Il y a une évolution actuellement dans l'actionnariat de Mega pour lisser l'image de la firme, mais cela ne change rien à la qualité et à la sécurité.

COMMENT LES ENTREPRENEURS ET LES ENTREPRISES PEUVENT-ILS S'ADAPTER AU NOUVEAU MONDE « TRANSPARENT » ?

Ils doivent comprendre l'importance de la protection des données, en particulier celles de leurs clients. La nouvelle loi « Data Privacy and Network Security Infrastructure » que l'Europe va adopter impose des standards plus exigeants. Les sociétés doivent s'organiser en conséquence, que ce soit pour l'encryptage, la surveillance des flux de don-

nées et bien sûr la mise à jour des logiciels et de l'infrastructure.

DANS QUOI AVEZ-VOUS INVESTI À TITRE PERSONNEL ?

Dans ma vie, j'ai investi dans une vingtaine de start-ups. Cela va de la domotique au recrutement en passant par la vente en ligne de vaches où nous avons 4000 fermes inscrites en Serbie ! J'ai déjà fait quelques exits, notamment avec Open Registry, qui a été revendue 19,6 millions d'euros à NCC, une société listée à Londres. La bonne nouvelle, c'est qu'aujourd'hui tout le monde veut être associé aux entrepreneurs : les BIG4, les banques, les cabinets d'avocats, l'État... Peu savent ce qui est réellement nécessaire ou souhaitent investir les sommes requises, mais cela crée un écosystème favorable pour l'avenir de l'économie du Luxembourg.

 www.andyaluxembourg.com/xavier-buck
www.andyaluxembourg.com/20ans
www.eurodns.com

“

**MEGA OCCUPE
25 PÉTABITES DANS
LES DATACENTRES
LUXEMBOURGEOIS,
SOIT 25 MILLIONS
DE GIGABITES.”**



CE QUE NOUS AVONS APPRIS

- 1** TOUT ENTREPRENEUR
DOIT S'INTÉRESSER
AUX ICO
- 2** TOUTES LES ENTREPRISES
DOIVENT S'INQUIÉTER
DE LA PROTECTION
DE LEURS DONNÉES

⇒ XAVIER BUCK



OLIVER SAMWER

LE CONTEXTE

Oliver Samwer fait partie des leaders de l'e-commerce en Europe avec sa société « Rocket Internet », propriétaire notamment de Zalando. Ses méthodes quasi-brutales sont dénoncées par ses anciens employés, certains investisseurs et la plupart de ses concurrents, puisque son concept consiste à identifier un concept porteur existant, puis à le copier plus vite que les fondateurs de l'original ne le développent ! Il avait ainsi débuté avec ses deux frères en vendant à ebay la société « Alando », une copie du géant des enchères en vogue sur le marché allemand.

La transaction se montait à des dizaines de millions de dollars, quelques mois après sa création.

Aujourd'hui l'écosystème de Berlin doit beaucoup à ce pionnier qui a su prendre certains américains à leur propre jeu !

Ce texte a été publié en 2012

⇒ OLIVER SAMWER

ROCKET INTERNET LES EXÉCUTEURS

ENFANTS DE LA BULLE INTERNET, LES FRÈRES SAMWER SONT TOUJOURS LÀ 12 ANS APRÈS. PLUS ACTIFS QUE JAMAIS, ILS SONT RECONNUS COMME D'EXCELLENTS EXÉCUTEURS. MALHEUR AUX INNOVATEURS INCAPABLES D'AVANCER À LEUR VITESSE.

L'IDÉE ET L'EXÉCUTION

Pour Oliver Samwer, une idée ne peut pas faire une différence. C'est l'exécution qui permet de passer du concept à l'utilisateur et aux profits. D'ailleurs, au moment de lancer leur copie d'Ebay sur le marché allemand – leur première réalisation – les 3 frères avaient des doutes : « *Qui va acheter un objet à un inconnu ?* ». Nous étions en 1999. Ils revendront Zalando à Ebay pour 50 millions de dollars, à peine 6 mois plus tard. Le génie machiavélique des 3 frères consiste à développer les concepts prometteurs plus vite que l'original sur des marchés porteurs. Comprenez : des lieux où on ne parle pas anglais et où internet est sous développé. Citydeal sera ainsi revendu à Groupon, et si Facebook n'a pas racheté StudiVZ, le trio a trouvé un éditeur, Holtzbrinck, prêt à payer le prix fort.

PRENEURS OU ENTREPRENEURS ?

Jamais vous n'aurez vu autant de « Managing Directors » que sur www.rocket-internet.com. Plusieurs par pays. C'est la méthode utilisée pour

attirer des talents provenant de sociétés comme McKinsey, ou Goldman Sachs : d'excellents exécutants sensibles au titre et peu avarés de leurs heures de travail, mais également peu créatif et très éloignés de l'esprit pionnier des Steve Jobs et Mark Zuckerberg. Autre avantage, ces profils maîtrisent parfaitement la finance, qui reste une des activités principales de Rocket-Internet à une heure où plus aucune innovation ne passe directement d'un garage au consommateur. Il faut des millions pour développer le produit, lancer des campagnes TV accrocheuses comme celle de « Zalando » et se défendre contre les concurrents. Il faut aussi savoir rester centré sur les paiements des utilisateurs, si modestes soient-ils : le volume fera le reste.

L'ARROSEUR ARROSÉ ?

Des voies s'élèvent contre ces professionnels de la copie et une partie de l'équipe a quitté rocket-internet pour fonder Project A Ventures, une initiative similaire mais axée sur la « transparence et l'honnêteté ». Comprenez qui pourra. Mais qu'on

se rassure, les 3 frères ont déjà fait évoluer leur modèle en visant de nouveaux pays comme le Pakistan.

Azmalo.pk vous fera furieusement penser à un site dont le nom est presque l'anagramme. Mais le mot de la fin revient à Jason Goldberg, le CEO d'un site de design : fab.com. En voyant la copie se son concept par les frères Samwer, www.bamarang.de, il soupire : « *Déjà qu'ils imitent un site de design, ils pourraient au moins essayer de designer leur propre site* ».

 www.andyaluxembourg.com/oliversamwer
www.andyaluxembourg.com/20ans
www.rocketinternet.com

“

LE GÉNIE MACHIAVÉLIQUE DES 3 FRÈRES CONSISTE À DÉVELOPPER LES CONCEPTS PROMETTEURS PLUS VITE QUE L'ORIGINAL SUR DES MARCHÉS PORTEURS.”



CE QUE NOUS AVONS APPRIS

- 1 UNE IDÉE NE VAUT RIEN : TOUT EST DANS L'IMPLÉMENTATION
- 2 LE FACTEUR CRITIQUE POUR UNE START-UP, C'EST LA VITESSE
- 3 SI LES CHIFFRES NE SUIVENT PAS, IL NE FAUT PAS HÉSITER À STOPPER LE PROJET

⇒ OLIVIER SAMWER



XAVIER NIEL

LE CONTEXTE

Lorsque les plus grandes sociétés de la silicon valley viennent s'ébahir à Paris dans une école de codeurs, vous savez que les temps changent. Xavier Niel, le geek français qui bouscule tous les codes dispose de plus d'un tour dans son sac. Son école 42 fonctionne à plein régime et il ouvre la prodigieuse Station F. Si Bill Gates a choisi de s'impliquer dans les projets humanitaires avec ses milliards, Niel préfère investir dans l'éducation gratuite de codeurs, l'entrepreneuriat et le financement de jeunes sociétés. La France « Old Money » craint le début d'une transformation vers une culture « New Money » d'entrepreneurs multi-millionnaires avant leur trentième anniversaire. Qu'elle se rassure, Xavier Niel a épousé la fille de Bernard Arnaud, la fille le l'homme le plus riche de France. L'espoir d'un embourgeoisement de Niel reste permis !

Ce texte a été publié en 2014

⇒ XAVIER NIEL

LE MAÎTRE DE LA NOUVELLE ÉCOLE

CONSIDÉRÉ COMME LE STEVE JOBS À LA FRANÇAISE, XAVIER NIEL EST UN HOMME D'AFFAIRES ATYPIQUE, UN VISIONNAIRE QUI AIME BOUSCULER LES CODES.

Élève moyen, il se passionne pour l'informatique à l'âge de 15 ans quand il reçoit un ordinateur pour Noël. Quelques années plus tard, il abandonne sa prépa math sup pour tenter l'aventure du Minitel avant de connaître la réussite que l'on sait avec Free. Lui, l'enfant de Créteil, est aujourd'hui la dixième fortune de France (5,9 milliards d'euros). Son nouveau pari ? Réinventer le système éducatif avec l'école 42.

UNE RÉVOLUTION PÉDAGOGIQUE

Baptisée 42 en hommage au roman de science-fiction de Douglas Adams, Le Guide du voyageur galactique, l'école a été créée avec plusieurs associés, dont l'ancien directeur de l'Epitech, Nicolas Sadirac. Alors que les grandes écoles ne sont accessibles qu'aux plus fortunés, Xavier Niel fait une nouvelle fois sa révolution en proposant une formation gratuite. L'occasion pour le créateur de Free de remettre en question le système éducatif français, élitiste, rigide et conformiste. L'école

42 entend permettre à des jeunes de trouver leur voie, le métier qui leur permettra de se développer et de créer des produits innovants.

L'ÉCOLE DES GALACTIQUES

Aucun diplôme n'est exigé, pas même le Bac ! L'école 42 est ouverte à tous, à condition d'avoir entre 18 et 30 ans. Pour Xavier Niel, l'autodidacte, la priorité est aux « 200 000 jeunes qui sortent chaque année du système scolaire sans aucune qualification ». Parmi eux se trouve le futur Bill Gates ! Développeur, architecte logiciel, administrateur réseau... Xavier Niel entend promouvoir de nouveaux talents plus en phase avec les besoins d'une société où le numérique est omniprésent.

UN PARFUM DE SILICON VALLEY

Installée dans un bâtiment de 4200 m² dans le XVII^e arrondissement de Paris, l'école 42 n'a rien à envier aux mastodontes de la Silicon Valley. L'établissement se donne 3 ans pour

former un informaticien aux compétences recherchées. Les élèves profiteront des conseils pédagogiques d'une équipe de 42 personnes, dont un grand nombre travaille ensemble depuis des années. Ouvert aux étudiants 7j/7 et 24h/24, cet écran high tech bénéficie de moyens techniques incomparables (la meilleure infrastructure en Europe).

 www.andyluxembourg.com/xavierniel
www.andyluxembourg.com/20ans
www.free.fr

“

XAVIER NIEL ENTEND PROMOUVOIR DE NOUVEAUX TALENTS PLUS EN PHASE AVEC LES BESOINS D'UNE SOCIÉTÉ OÙ LE NUMÉRIQUE EST OMNIPRÉSENT.”



CE QUE NOUS AVONS APPRIS

- ① L'AVENIR SERA DIFFÉRENT
CAR LES ENTREPRENEURS
« NEW MONEY »
INVESTISSENT LEUR
ARGENT DIFFÉREMMENT
- ② LE PRÉSENT APPARTIENT
AUX CODEURS
- ③ LA PRINCIPALE FORCE
DES ENTREPRENEURS
RÉSIDE DANS LEUR
ÉTAT D'ESPRIT
ENTHOUSIASMANT



JAMIE WOODRUFF

LE CONTEXTE

Il peut se déguiser en livreur de pizza ou gagner la sympathie des fumeurs de cigarettes pour rentrer dans une entreprise et exposer les faiblesses de sa sécurité informatique. Jamie Woodruff se décrit comme un artiste revendiqué mettant son expérience de Hacker éthique au service des entreprises. Nous l'avons fait venir au Luxembourg pour un CEO lunch qui a marqué les esprits.

Ce texte a été publié en 2017

⇒ JAMIE WOODRUFF

HACKER ÉTHIQUE

DANS LE CADRE DU CEO LUNCH DU 12 JUIN, 360CROSSMEDIA A INVITÉ JAMIE WOODRUFF, EXPERT EN CYBER- SÉCURITÉ. MAÎTRISANT TOUTES LES TECHNIQUES DES HACKERS, IL A CHOISI D'AIDER LES ENTREPRISES À SE PROTÉGER : UN « ETHICAL HACKER ».

ÉTHIQUE ET MONÉTIQUE

Passionné d'informatique depuis son plus jeune âge, Jamie Woodruff n'a jamais basculé du côté obscur. Contrairement à d'autres qui ont enfreint la loi et qui ont fini en prison, il a toujours mis ses compétences au service d'une meilleure sécurité. Souvent accueilli froidement, ses compétences et sa déontologie irréprochable rassurent ses interlocuteurs, ainsi que la dimension collaborative des missions réalisées par Metrix Cloud LTD – dont il est le Directeur Technique – pour ses clients en matière d'évaluation des risques.

LES FONDATIONS

Jamie Woodruff : « Je vous garantis que toutes les entreprises subiront une violation de leurs protocoles de sécurité dans les cinq prochaines années ». Afin de faire face à ces risques, des entreprises le sollicitent pour son expertise en technologie de l'information et en ingénierie sociale. Cette dernière dimension implique la pénétration éthique grâce un usage minimum de la technologie et la manipulation de l'information. Le processus débute par une reconnaissance en ligne de l'entreprise à travers une palette de techniques et programmes disponibles légalement en

ligne : CCTV, analyse comportementale du personnel via les réseaux sociaux, recherche d'information sur internet, etc.

LE HACKING

S'ensuit le processus de profiling physique du personnel de l'entreprise. En plus d'être un caméléon, Jamie Woodruff a un œil affûté. Il "scanne" en permanence mentalement son environnement et les comportements humains pour collecter de l'information. En pratique, il se fond dans la masse des employés dans la peau d'un prestataire ou d'un membre fictif de l'équipe pour obtenir l'accès aux locaux. Puis il déploie ses outils de cyber attaque afin de démontrer la vulnérabilité de l'entreprise. Ce processus collaboratif permet de générer une évaluation des risques, sans causer d'alarme et sans dommage à l'infrastructure ou au personnel.

UNE SEULE PROTECTION : LA FORMATION

Jamie Woodruff se veut rassurant. Les problèmes ne sont pas toujours liés à l'infrastructure IT mais aussi aux failles humaines. Les réponses à une attaque se trouvent certes dans le renfort des protocoles de sécurité IT, mais surtout dans la

formation du personnel : port de badges neutres, sécurité des accès, contrôle des personnes suspectes, sensibilisation sur les comportements à risques. La prohibition de l'usage de hardware non conforme, l'usage responsable des réseaux sociaux, se prémunir contre le phishing, autant de méthodes simples qui sont la base d'une bonne protection contre le hacking.

 www.andyaluxembourg.com/jamiewoodruff
www.andyaluxembourg.com/20ans

“

TOUTES LES ENTREPRISES SUBIRONT UNE VIOLATION DE LEURS PROTOCOLES DE SÉCURITÉ DANS LES CINQ PROCHAINES ANNÉES.”

 **CE QUE NOUS AVONS APPRIS**

- 1 LE PLUS GRAND RISQUE INFORMATIQUE RESTE L'HUMAIN DEVANT LE CLAVIER
- 2 AU DELÀ DES VIRUS INFORMATIQUES, LA PÉNÉTRATION PHYSIQUE D'UNE ENTREPRISE REPRÉSENTE UN RISQUE MAJEUR
- 3 IL FAUT SE MÉFIER DES CLÉS USB GRATUITES

→ JAMIE WOODRUFF



03

LES ENTREPRENEURS

Ils osent, ils réussissent, ils se plantent et souvent, ils recommencent! Les entrepreneurs incarnent la base de toutes les économies. Leurs entreprises embauchent, achètent, vendent, payent des taxes et finissent par être à la base de toute fonction publique et de toute place financière. Andy a toujours eu un faible pour ces agitateurs capables de travailler jusqu'à vingt heures par jour, parfois sans gagner le moindre euro, voire en hypothéquant leur maison. Certains, clairement, feraient mieux de trouver un vrai emploi, mais d'autres, brillants, parviennent à imposer leur vision au marché et à transformer notre société. Chapeau.

DIETRICH MATESCHITZ

LE CONTEXTE

J'ai toujours trouvé le RedBull imbuvable, mais la manière dont l'entrepreneur autrichien a réussi à s'attaquer à l'ogre Coca-Cola impose le respect. Nous avons demandé l'interview, puis relancé, mois après mois, pendant 3 ans. En général, tant que les services ne disent pas clairement « non », nous comprenons « oui ». Au final, notre interview a été acceptée et nous avons reçu les photos et les réponses nécessaires pour réaliser un travail en profondeur. Beaucoup de lecteurs ont découvert le visage de Dietrich Mateschitz dans les pages d'Andy! Passionnés de marketing, nous avons apprécié la manière particulièrement agressive et ingénieuse avec laquelle l'Autrichien a osé conquérir le marché des « energy drinks » en capitalisant sur un constat génial : la génération actuelle est tellement obsédée par l'idée d'accumuler un maximum de richesses qu'elle a besoin d'un remontant pour tenir le coup ! Et du côté de la communication, il a brisé toutes les règles en devenant une source de contenus particulièrement attractifs pour des milliers de médias dans le monde, dont Andy! Tout le monde se souvient de Felix Baumgartner sautant dans le vide pour un record du monde retentissant. Peu savent que ce record a été battu quelques semaines plus tard dans le plus parfait anonymat : un hommage au talent du grand Dietrich !

Ce texte a été publié en 2009

⇒ DIETRICH MATESCHITZ

MARKETING KING

IL A CONQUIS LE MONDE AVEC UN PRODUIT ORDINAIRE... ET UNE COMMUNICATION EXTRAORDINAIRE. RENCONTRE AVEC L'HOMME QUI A CRÉÉ RED BULL.

L'EXPÉRIENCE

Prenez un businessman complètement épuisé par une semaine de travail intense. Envoyez-le sur l'autoroute Luxembourg-Paris un vendredi soir, avec une réservation en charmante compagnie dans un restaurant branché de la capitale française. Attendez qu'il somnole dans une station-service : vous tenez l'occasion idéale pour tester l'effet d'un Red Bull ! Première surprise, la boisson est beaucoup plus chère que du Coca-Cola. Elle dégage une forte odeur de chewing-gum, très déroutante la première fois. Légèrement gazéifiée, elle se boit comme un soda trop sucré, mais l'effet est incontestable. La fatigue semble avoir disparu et laisse place à une légère surexcitation, pendant plusieurs heures. Avec 320 mg de caféine par litre, l'attrait de la boisson est vite identifié. C'est plus du double qu'un soda typique, légèrement supérieur à du thé mais moins que du café. Mise en parallèle avec le taux limité en sucre, cette composition rend la boisson très séduisante pour les étudiants en période d'examen, les noctambules, les chauffeurs routiers, les sportifs... et les businessmen fatigués.

L'ART DU BUZZ

Certains comparent Dietrich Mateschitz à Sir

Richard Branson, le créateur de Virgin. Leurs méthodes sont pourtant totalement différentes. Si l'Anglais est prompt à se mettre en scène pour promouvoir ses produits, l'Autrichien laisse toute la place médiatique à sa boisson : rares sont ceux qui connaissent son visage. Il met cette discrétion à profit en laissant courir les bruits les plus fous au sujet de Red Bull : c'est le « buzz ». Ainsi, la taurine qui entre dans la composition n'est pas extraite des testicules de taureaux, contrairement à une idée répandue. Les vertus aphrodisiaques du breuvage restent également à établir. La méthode marche à merveille : le public se délecte des plus folles rumeurs. De nombreux adeptes ont d'ailleurs eu recours à la contrebande pour obtenir le précieux breuvage lorsqu'il était interdit en France. Quant aux journalistes, ils rencontrent des difficultés pour vérifier leurs informations mais cela les motive pour écrire sur le sujet.

LE COUP DE GÉNIE

Avec le recul, le succès de Microsoft, Ikea ou Google semblent logiques. Le bon concept au bon moment... Pour Red Bull, c'est bien le talent de Dietrich Mateschitz qui s'impose. Directeur de marketing de la marque de dentifrice Blendax en 1982, il découvre les boissons énergétiques lors

d'un voyage en Asie. Dans cette région du monde, elles sont conditionnées dans des flacons sombres, comme des médicaments, et se vendent déjà bien. Lorsqu'il apprend qu'un partenaire de Blendax est propriétaire d'une telle boisson nommée, « Kreating Daeng » (Buffle rouge), il investit ses économies contre 49% d'une nouvelle société, gazéifie le liquide, soigne le packaging et entreprend l'obtention de l'autorisation de commercialisation en Autriche. Une étude de marché catastrophique aurait pu le décourager ; couleur, goût, emballage : tout est nul ! Pire : aucun marché n'existe pour ce type de produit. L'Autrichien semble satisfait : il fonce. Il anticipe les polémiques que son produit va déclencher, confiant dans sa capacité à le faire sortir de l'anonymat. Les premières boîtes sont vendues en 1987 à Salzbourg.

LE SECRET DU SUCCÈS

La clé du succès de Mateschitz peut se résumer en deux points : 1. Il investit 30% de son chiffre d'affaire dans la pub. 2. Il le fait de manière ingénieuse. Plutôt que de payer des fortunes en publicité classique à la télévision ou dans les journaux, il crée l'événement et bénéficie ainsi de visibilité gratuite dans les médias. En 1991, il organise à Vienne le « Red Bull Flugtag », qui couronne la personne parvenant à voler le plus loin possible avec une machine de sa fabrication. Un succès planétaire. Dans la foulée, il sponsorise de nombreux sportifs extrêmes afin d'associer un « style de vie » à sa marque. Le succès aidant, il monte des événements de plus en plus spectaculaires, inventant au passage de nouvelles disciplines hallucinantes comme les « Air Race » qui présentent des courses d'avions dans les villes, ou les « Crashed Ice » : des courses de patineurs dans les rues de métropoles. Parvenu dans la cour des grands avec plusieurs milliards de bouteilles vendues chaque année, il finit par sponsoriser les

champions : Sébastien Loeb, le champion du monde Rallye, Lindsay Vonn la championne de ski, etc... Il possède à ce jour 2 écuries de formule 1 – Red Bull et Toro Rosso –, 1 équipe de Nascar, 2 équipes de football à Salzbourg et à New York. Par ailleurs, le milliardaire multiplie les investissements audacieux : il a racheté une île près de Fidji à la famille Forbes ou a monté le « Hangar-7 », un concept polyvalent très innovant sur l'aéroport de Salzbourg. Il organise également les « Taurus World Stunt Award » au nom bien choisi. C'est la référence mondiale des cascades les plus folles, où son ami Arnold Schwarzenegger fait de régulières apparitions. En France, la présence de Taurine et de glucuronolactone ont interdit la distribution jusqu'en 2008. Dès l'autorisation accordée, le bulldozer commercial s'est mis en marche : invasion de voitures aux couleurs de la marque dans Paris, basejump de la tour Eiffel, trial sur le toit d'un bâtiment à la défense... Une ministre qui n'a rien compris au marketing moderne a mis les consommateurs en garde contre les dangers de la boisson, au nom du principe de précaution. Elle a ainsi offert des millions d'euros de publicité gratuite à la marque.

SOUS LE SIGNE DU TAUREAU

Le signe astrologique de Dietrich Mateschitz ressemble à un coup de pub supplémentaire. Cela dit, la stratégie de marketing extrêmement puissante n'est pas seulement une coquetterie : c'est une nécessité vitale. Coca Cola, Pepsi et d'autres mastodontes se sont lancés à sa poursuite. On se souvient de la manière dont ces géants ont pénétré le marché de l'eau, notamment avec Dasani et Aquafina. Face à l'autrichien, ils restent pour l'instant impuissants. Il maintient son avance à coups de milliards, en inventant en permanence de nouveaux concepts. Pire, il lance le Red Bull Cola. Dimanche 19 avril 2009, tous ses concurrents ont pris un sérieux coup sur la tête : Red Bull a réalisé

⇒ DIETRICH MATESCHITZ

un doublé historique au grand prix de Chine de Formule 1. Non content de placer 2 voitures aux premières et deuxièmes places, Dietrich Mateschitz a également obtenu qu'une Toro Rosso finisse dans les points. 19 points en un jour dans la discipline reine du sport-marketing... Un record historique. Dans les Universités, non seulement les étudiants boivent du Red Bull, mais on leur enseigne désormais les méthodes de marketing de son créateur.

 www.andyaluxembourg.com/dietrichmateschitz
www.andyaluxembourg.com/20ans
www.redbull.com

“

**DIETRICH MATESCHITZ
LAISSE TOUTE
LA PLACE MÉDIATIQUE
À SA BOISSON :
RARES SONT CEUX
QUI CONNAISSENT
SON VISAGE.”**



CE QUE NOUS AVONS APPRIS

- 1 SANS LE MARKETING, IL EST AUJOURD'HUI QUASI IMPOSSIBLE DE VENDRE QUOI QUE CE SOIT
- 2 LE RUMEUR PEUT REMPLACER UNE CAMPAGNE ONÉREUSE DE PUBLICITÉ
- 3 FAITES DES ÉTUDES DE MARCHÉ, MAIS N'HÉSITEZ PAS À IGNORER LEURS RÉSULTATS



FRIEDRICH WILLE

LE CONTEXTE

Lorsque la responsable du magasin Freywillle nous a proposé d'interviewer le PDG, nous pensions échanger sur les bijoux et les foulards de la marque. La rencontre se transforma en formidable leçon de business. Friedrich Wille a développé 104 boutiques en nom propre, en Europe, au Japon et même à New York, en résistant aux avances des investisseurs qui sonnent à sa porte en permanence. Une approche très claire et jugée très conservatrice de nos jours, mais qui porte ses fruits. Le style très facilement reconnaissable de la marque est parvenu à atteindre ses clients partout dans le monde tout en s'adaptant sans cesse aux différentes cultures.

Ce texte a été publié en 2010

⇒ FRIEDRICH WILLE

JOALLIER DANS LES PURES RÈGLES DE L'ART

CRÉATEUR, PIONNIER ET PHILOSOPHE. AINSI POURRAIT-ON DÉCRIRE FRIEDRICH WILLE, UNIQUE PROPRIÉTAIRE DE LA MAISON FREY WILLE. LA SEULE MARQUE AU MONDE SPÉCIALISÉE DANS LA CRÉATION DE BIJOUX EN ÉMAIL IMPRÉGNÉS D'ART.

NÉ DANS L'ÉCRIN DU ROMANTIQUE

Fils d'une famille de six enfants, de parents avocat et entrepreneur, Friedrich Wille est né à Vienne en Autriche, ville de prestige, d'art et de culture entre classicisme et modernité. Bel écrin pour le futur pionnier. À l'université, Friedrich Wille suit un cursus de juriste et obtient un Doctorat en Droit en 1962. Après une formation d'expert-comptable, en 1970 il entre dans la société de Michaela Frey, fondatrice de la célèbre Maison de Création de Bijoux. La rencontre des deux professionnels se transforme en association, ouvrant les chemins de l'internationalisation. Au décès de Michaela Frey en 1980, Friedrich Wille devient gérant, puis en 1992, propriétaire unique de la maison qu'il nomme FREY WILLE.

PIONNIER AVANT TOUT

Découvreur, téméraire avec « *prudence et mesure* » aime-t-il préciser, Friedrich Wille s'investit à poursuivre une ligne prestigieuse à forte identité. Depuis qu'il est gérant, il offre à cette

marque d'orfèvrerie une nouvelle équipe artistique sous la direction de Simone Grünberger, devenue son épouse. Une gamme de nouveaux produits, designs de style typique empreint de créativité se dessinent et se distinguent dans tous les continents, avec une prédilection pour l'Europe et l'Asie. A géométries variables et dans les règles de l'art, on y retrouve parfois l'inspiration de cultures anciennes ou d'œuvres d'artistes célèbres comme Claude Monet ou Klimt. A travers les couleurs, la diversité des formes et l'émail, le bijou devient la véritable expression du style artistique FREY WILLE.

PHILOSOPHIE

Fortement influencée par les différentes cultures, aujourd'hui, l'inspiration de la Maison FREY WILLE est dominée par la philosophie. L'amour, la joie, la passion et le paradis, sont les valeurs immatérielles qui guident les créateurs de cette grande marque. Pour Friedrich, vivre l'art chaque jour, souligner sa personnalité, son originalité, dans le

respect de l'être sont les ressentis essentiels qu'il souhaite, à travers toute création. Et si c'était à refaire, Friedrich Wille ne changerait pas une pierre à la parure. Entre Kant, Schopenhauer et Luc Ferry, l'homme aime écouter Joseph Haydn, chérir sa famille, ses amis et tente d'apporter aux hommes et aux femmes la beauté et le bonheur.

 www.andyluxembourg.com/friedrichwille
www.andyluxembourg.com/20ans
www.freywille.com

“

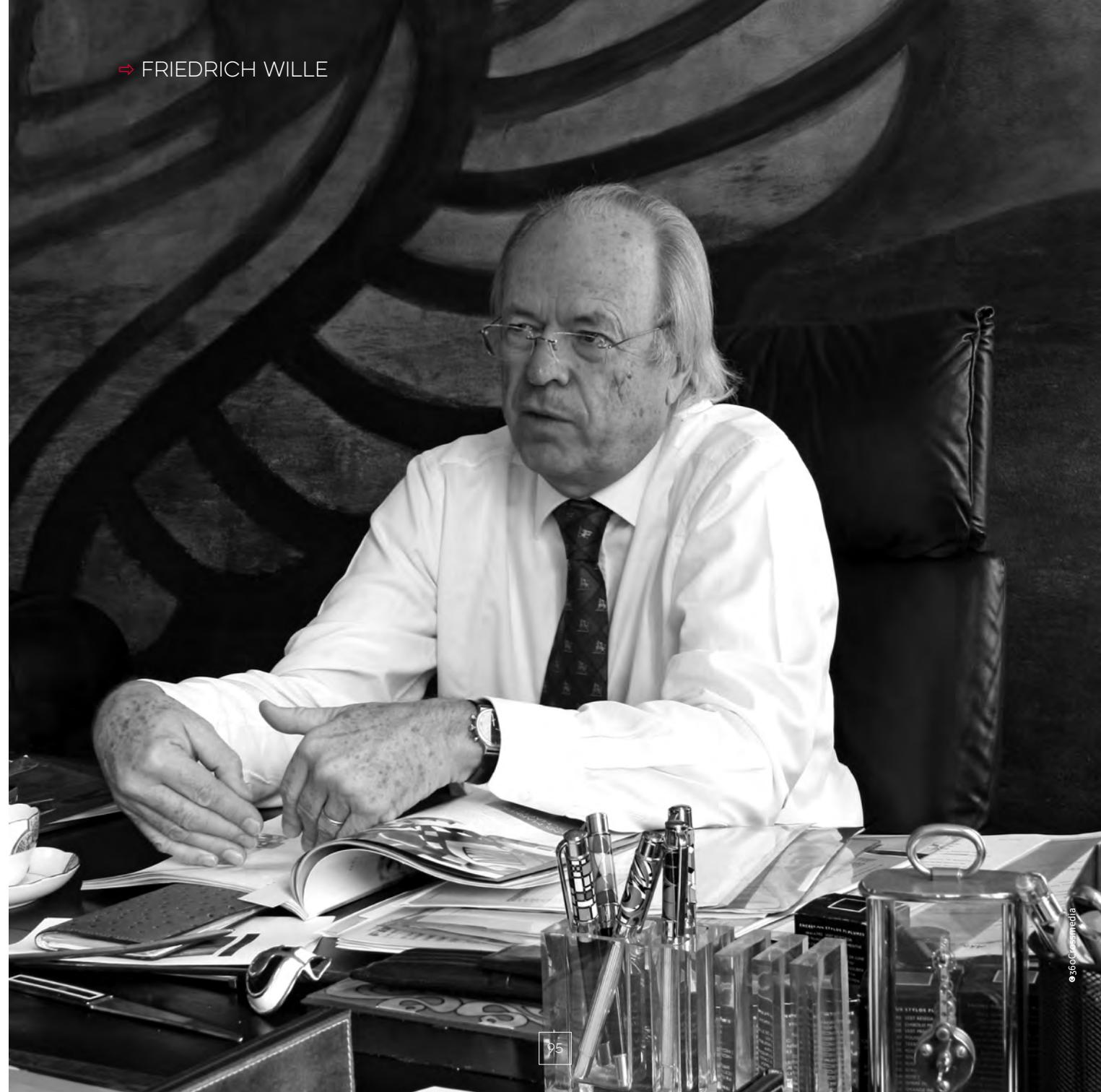
**L'AMOUR, LA JOIE,
LA PASSION ET LE
PARADIS, SONT
LES VALEURS
IMMATÉRIELLES
QUI GUIDENT LES
CRÉATEURS DE CETTE
GRANDE MARQUE.”**



CE QUE NOUS AVONS APPRIS

- 1** LA MEILLEURE STRATÉGIE POUR OUVRIR UN MAGASIN QUAND VOUS NE DISPOSEZ PAS DE SUFFISAMMENT DE LIQUIDITÉS, C'EST D'ATTENDRE
- 2** AVANT D'OUVRIR AU JAPON, IL FAUT CONNAÎTRE LE SUCCÈS AUX ÉTATS-UNIS
- 3** SI UN EMPLACEMENT NE FONCTIONNE PAS, IL FAUT LE CHANGER, PLUSIEURS FOIS SI NÉCESSAIRE

⇒ FRIEDRICH WILLE



JEAN-CLAUDE BIVER

LE CONTEXTE

La première fois que j'ai entendu Jean-Claude Biver, c'était lors d'une conférence à l'Hôtel le Royal. J'ai été séduit par son rire communicatif et sa manière d'exprimer ses idées en façonnant des images extrêmement évocatrices. Nous l'avons interviewé deux fois à un an d'intervalle. La première, nous avons négocié 10 minutes dans une salle privative pour les photos et l'interview. Nous avons préparé l'interview « Cheese » avec notre méthode habituelle : lecture des communiqués, visualisation des vidéos, recherche sur internet; comptez dix heures de travail. Cela a abouti à une question particulièrement pointue : « Vous êtes un citoyen du monde. Pourriez-vous décrire vos concitoyens ? » Je considère sa réponse comme la meilleure jamais obtenue dans une de nos interviews et côté photo, nous avons mandaté notre meilleur photographe et préparé des gros plans très serrés en noir et blanc pendant une heure pour pouvoir réaliser des photos parfaites en soixante secondes, montre en main. Je retiens également de Jean-Claude Biver une boulimie positive. Qu'il parle de ses vins, des ses montres, de ses fromages, des milliers de kilomètres qu'il parcourt à vélo ou de ses boutiques, tout est passionnant. Et au niveau business, le bruit court qu'il reçoit une copie de tous les messages envoyés à l'adresse « info » d'Hublot. Attendez-vous à une réponse rapide !

Ce texte a été publié en 2012

⇒ JEAN-CLAUDE BIVER

CHEESE

DE PASSAGE À LUXEMBOURG POUR ANNONCER LA VENTE CARITATIVE EXCEPTIONNELLE ET INÉDITE DE 100 KILOS DE SON FROMAGE AU PROFIT DE LA FONDATION DU GRAND-DUC ET DE LA GRANDE-DUCHESSE, JEAN-CLAUDE BIVER A ACCEPTÉ DE RÉPONDRE À NOS QUESTIONS.

NOUS VOUS PROPOSONS DE COMMENCER PAR UN JEU : UN MOT PAR QUESTION, UN MOT PAR RÉPONSE

- D'accord.
- Passion ? Amour !
- Ennui ? Connais pas.
- Fromage ? Horlogerie !
- Vélo ? Santé !
- Mort ? Eternité !
- Chance ? Travail !
- Regret ? Connais pas.
- Innovation ? Avenir !
- Luxembourg ? Pays natal !
- Hublot ? Ma passion !
- Suisse ? Ma nation !
- Jean-Claude Biver ? Le doute.

VOUS ÊTES UN CITOYEN DU MONDE. POURRIEZ-VOUS DÉCRIRE VOS CONCITOYENS ?

Ah, je comprends ! D'abord le Japon : le pays de la politesse, du respect et de l'amour. Aimer c'est respecter, accueillir. C'est le pays de tout ça. Ensuite Londres : le monde à ses pieds. Être à Londres, dans le monde. Faire le tour du monde. C'est la ville planétaire. Paris ! La nostalgie. Celle des grandeurs de l'histoire. Les grands monuments. Londres aussi a des monuments, mais là,

c'est différent. Genève : la douce Suisse. Nous l'appelons la Suisse française. Zurich ? La Suisse travailleuse. Luxembourg : le miracle européen. Naples : le chaos ! Constructif, créatif. Le Qatar : l'hospitalité. La générosité absolue, comme partout dans le Moyen-Orient. Shanghai : la ville du tout est possible, à toute heure ! Los Angeles : Hollywood, le rêve, l'émotion et en même temps la Silicon Valley et sa technologie. La fusion du rationnel et de l'irrationnel. New York : la ville de toutes les nationalités. Chauffeurs de Taxi, concierges, serveurs. Le monde sur une presque île. Miami : l'Amérique des vacances, proche du reggae. La Russie : l'esprit slave, rempli d'art, de sensibilité, d'amour, de joie de vivre et de danse. Et les Chinois : les italiens de l'Asie ! La fantaisie. Le "tout est possible". La nourriture exceptionnelle. La fête. Trinquer. Vider son verre. C'est festif mais ils sont ingénieux et travailleurs.

QUEL EST VOTRE MEILLEUR SOUVENIR EN MATIÈRE DE MARKETING ?

La coupe du monde ! La rencontre avec Sepp Blatter, un Suisse qui a d'ailleurs commencé sa carrière dans l'horlogerie. C'était aussi grâce à Michel Pont, l'entraîneur. C'est comme la publicité avec Bernie Ecclestone qui avait un œil au beurre noir. C'est un copain aussi. Les grandes choses ne se

font que sur le relationnel. L'argent est volatile.
L'amitié est éternelle !

**VOUS ÊTES UN FANTASTIQUE "STORY
TELLER" : UN CONTEUR. QUELLE EST LA
MORALE DE LA GRANDE HISTOIRE QUE VOUS
RACONTEZ ?**

L'éthique ! La vérité ! L'authenticité ! La simplicité !
L'amour des hommes ! Des traditions ! De la pla-
nète ! De la nature !

 www.andyaluxembourg.com/jeanclaudebiver
www.andyaluxembourg.com/20ans
www.hublot.com

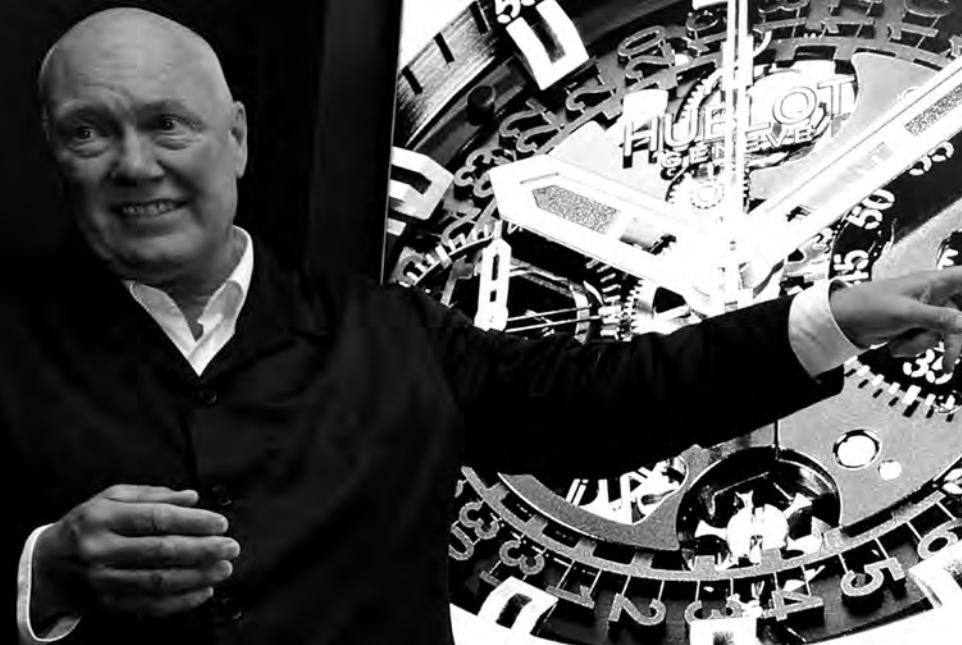
“

**LES GRANDES
CHOSSES NE SE
FONT QUE SUR LE
RELATIONNEL.”**



**CE QUE NOUS
AVONS APPRIS**

- 1 LA FORCE DU LUXEMBOURG, C'EST QU'IL N'A PAS DE MARCHÉ DOMESTIQUE
- 2 LES MONTRES À QUARTZ À BAS PRIX ONT PROVOQUÉ LE SUCCÈS DES MONTRES DE LUXE
- 3 LA PASSION EST CONTAGIEUSE



LE CONTEXTE

En tant que Pro de golf de formation, j'ai choisi de réaliser un de mes premiers reportages lointains dans le plus grand golf du monde, à 1 heure au nord de Hong Kong. Avec un nom copié d'un complexe de golf célèbre – Mission Hills – je m'attendais à copie "low cost", sans doute influencé par une arrogance occidentale inconsciente. Le choc fut immense! Golfs manucurés, armées de caddies, organisation millimétrique, parcours jouables la nuit... Tout était parfait! Et le coup fatal survint lors de la visite des maisons vendues sur les bords des parcours, irrésistibles! Seule fausse note, le "massage" promis en fin de séjour ne s'est pas exactement passé comme je l'avais imaginé. Je me réjouissais depuis trois jours à l'idée de me faire pétrir délicatement les muscles du dos et des jambes après tant de déambulations. Lorsque j'ai entendu un grognement grave dans la pièce, j'ai soulevé la serviette tiède posée sur mes yeux pour découvrir un colosse aussi large que haut – et pourtant très haut! – dont les mains ressemblaient à d'énormes pinces. Je me suis fait démolir pendant une heure. Mais si la dernière impression doit être la bonne, que dire du chauffeur de taxi qui joue la chanson de Ray Charles sitôt passées les grilles de Mission Hills: « Oh it's crying time again, you're gonna leave me ».

Ce texte a été publié en 2007

MADE IN CHINA

COMMENT IMPOSER UN JEUNE GOLF CRÉÉ EN 1994 COMME LE NUMÉRO 1 MONDIAL INCONTESTÉ, FACE À DES CONCURRENTS PRESTIGIEUX SOUVENT CENTENAIRES ? ANDY VOUS EMMÈNE EN CHINE, POUR VISITER UN GOLF COLOSSAL ET DÉCOUVRIR S'IL S'AGIT D'UNE FOLIE DE MILLIARDAIRE OU D'UN VRAI BUSINESS PORTÉ PAR UNE ÉCONOMIE PROSPÈRE.

MISSION HILLS

Le Golf de « Mission Hills », à Shenzhen a été officiellement reconnu « Plus grand golf du monde » par le Guinness Book. A un drive de Hong Kong, il concentre 12 parcours, soit 216 trous. Lorsqu'il a ouvert son golf de dix-huit trous, en 1994, le Docteur David Chu voulait simplement en faire un des meilleurs de Chine. Il chargea Jack Nicklaus de la réalisation afin d'optimiser ses chances. En 1995, le golf réussit un premier coup d'éclat en accueillant la Coupe du Monde de Golf. La fréquentation et le développement du projet immobilier décollent. Fils d'immigrés Chinois arrivés à Hong Kong, Monsieur Chu a bâti un empire dans l'industrie du papier et de l'emballage. Ses usines étant implantées à Shenzhen depuis le début des années 80, il a su profiter des incitations que le gouvernement Chinois proposait pour préparer la rétrocession de Hong Kong en 1997. Afin d'attirer les entreprises, il fallait créer des Hôtels de qualité et des installations de loisir. Ayant habité au Canada sur un Golf, Monsieur Chu connaissait les vertus de cette activité pour les businessmen.

Impossible pour un homme d'affaire Chinois de partager une partie de Mahjong ou de Poker avec un Texan. Difficile pour deux personnes ayant des morphologies différentes de faire un tennis dans des conditions idéales. Sur un golf par contre, une relation particulière se développe, même lorsque les protagonistes ont un niveau différent. C'est un langage universel.

TIGER WOODS

Encouragé par sa première expérience fructueuse, Monsieur Chu se lance un nouveau défi en 1997: il veut devenir le plus grand golf d'Asie. Après Nicklaus l'américain, il recrute 4 nouveaux architectes qui couvrent tous les continents de la planète. Faldo représente l'Europe, Osaki l'Asie, Els l'Afrique et Singh, l'Océanie. L'objectif est atteint dès 2000. En 2001, nouveau coup de maître, il fait venir Tiger Woods pour sa première visite en Chine. Succès colossal. La rémunération du champion reste secrète mais il aurait été cette année là le plus gros payeur d'impôts en Chine... La course aux records est lancée. Pinehurst, avec ses huit parcours est à portée.

216 TROUS

En 2002, 5 nouveaux parcours sont construits en même temps. Du jamais vu. 20 000 employés s'activent nuit et jour. Le tout est bouclé en à peine plus d'une année. Les ventes immobilières suivent. En 2007, les 2 derniers parcours ouvrent leurs portes. Symbole de la vision à long terme qui anime les promoteurs, la coupe du Monde vient d'être signée à Mission Hills jusqu'en 2018. Seul regret de la famille Chu, les jeux Olympiques ne viendront pas à Mission Hills en 2008. Diverses tentatives sont restées infructueuses... et le gouvernement ne subventionne que les sports olympiques.

 www.andyaluxembourg.com/drchu
www.andyaluxembourg.com/20ans
www.missionhillsgroup.com

“

**SUR UN GOLF,
UNE RELATION
PARTICULIÈRE
SE DÉVELOPPE.
C'EST UN LANGAGE
UNIVERSEL.”**

**CE QUE NOUS
AVONS APPRIS**

- ① LES BUSINESSMEN À HONG KONG S'INSPIRENT VOLONTIERS DES MEILLEURS AU MONDE MAIS ILS AMÉLIORENT SANS VERGOGNE
- ② LE GOLF PLAÎT PARTICULIÈREMENT AUX CHINOIS CAR IL PERMET DE MIEUX CONNAÎTRE LEURS INTERLOCUTEURS
- ③ LE MONDE CHANGE ET VITE! IL FAUT VOYAGER SOUVENT ET LAISSER SES PRÉJUGÉS À LA MAISON



MARTIN MICHAELI

LE CONTEXTE

La petite ville de Sarrebourg, en Moselle, présente la particularité d'avoir produit plusieurs entrepreneurs à succès : Patrick Burgy (Tir Groupé), les flammenkuchens de Maître Pierre, et Martin Michaeli, le créateur de Méphisto. Ce dernier incarne une des plus belles réussites de l'est de la France. Le contraste entre ce visage toujours parfait sur les photos et ce souci quasi pathologique du détail entre les déclenchements nous a permis de découvrir le secret commun à de nombreux entrepreneurs à succès : allier psychorigidité et séduction! Car monter une marque mondiale passe par une communication massive et positive d'une part, qu'il faut ensuite assumer avec une chaîne de production infaillible. Le côté spectaculaire de Richard Branson combiné à l'autisme de Steve Jobs. Au final, les chaussures Méphisto constituent une success story immense avec un produit qui résiste aux modes pour se concentrer, depuis le premier jour sur l'expérience du client en général et de leurs pieds en particulier!

Ce texte a été publié en 2008

⇒ MARTIN MICHAELI

LE PERE DE MÉPHISTO

DEPUIS SON ARRIVÉE EN 1965 À SARREBOURG, MARTIN MICHAELI N'A CESSÉ DE FAIRE PROGRESSER SA MARQUE, JUSQU'À EN FAIRE LA MEILLEURE CHAUSSURE DU MONDE « MADE EN FRANCE »...

UN SUCCÈS MONDIAL

Martin Michaeli est l'un des rares à éprouver la jubilation de vendre aux Chinois des chaussures fabriquées en Europe. La renommée de sa marque lui permet de toucher la clientèle aisée Asiatique qui ne jure que par les produits venus du vieux continent. Ses enfants, Marc et Stéphanie appliquent une politique d'expansion basée sur la devise « *nouveaux produits, nouveaux marchés* ». La fabrication journalière s'élève à 20 000 paires de chaussures et de sandales, dont les ventes se réalisent à 84% en dehors de l'hexagone, couvrant à présent 64 pays dans le monde. Des filiales de distribution existent aux Etats-Unis, premier marché de la marque, au Canada et au Japon. La société identifie beaucoup de potentiel en Europe de l'Est et en Asie. Cinquante-six Mephisto Concept Stores sont déjà établis dans 32 villes chinoises.

SARREBOURG, FRANCE

Pour le grand public, Mephisto, c'est d'abord une marque de chaussures. Ensuite c'est Goethe. L'auteur n'est pas passé par la ville de garnison située près de la frontière Allemande, mais il a aimé l'Alsace toute proche. C'est à Sar-

rebourg que Martin Michaeli, jeune ingénieur allemand créé sa société en 1965 après avoir évolué plusieurs années dans l'industrie de la chaussure aux États-Unis. Aujourd'hui, 2 800 employés sont répartis entre la Lorraine et le Portugal où une unité de fabrication a été implantée. L'idée de délocaliser la production en Asie n'effleure pas la famille Michaeli. Elle constitue la principale valeur-ajoutée de la marque. Il ne s'agit pas de presser les boutons de grosses machines. Il faut 150 étapes et parfois 90 minutes pour fabriquer une paire de Méphisto. Une éternité en comparaison avec les huit heures nécessaires à l'assemblage de certaines voitures. La clientèle ne s'y trompe pas : le confort de la marque est incomparable.

LA CHAUSSURE DES STARS

La principale difficulté pour conquérir le monde entier consiste à s'adapter à chaque culture. Mephisto est un cas d'école dans ce domaine. Non seulement la société a su modifier les modèles des souliers en fonction des marchés ciblés, mais elle a réussi à faire de ses clients de véritables ambassadeurs : Clint Eastwood, la princesse Masako au Japon, La Reine Sophie d'Espagne, le Pape Jean-Paul II,

Sean Connery, Robert de Niro, Steven Spielberg... Arnold Schwarzeneger a lui seul a commandé 14 paires, bien loin des 64 paires achetées par Luciano Pavarotti.

 www.andyaluxembourg.com/martinmichael
www.andyaluxembourg.com/20ans
www.mephisto.com

“

IL FAUT 150 ÉTAPES ET PARFOIS 90 MINUTES POUR FABRIQUER UNE PAIRE DE MÉPHISTO. UNE ÉTERNITÉ EN COMPARAISON AVEC LES HUIT HEURES NÉCESSAIRES À L'ASSEMBLAGE DE CERTAINES VOITURES.”

 **CE QUE NOUS AVONS APPRIS**

- 1** LE PDG DOIT DONNER LE CHANGE À LA PRESSE, QUELLES QUE SOIENT SES MANIES
- 2** LE DESIGN PASSE APRÈS LE CONFORT, AU MOINS DANS LE DOMAINE DE LA CHAUSSURE !
- 3** IL EST POSSIBLE DE CONQUÉRIR LE MONDE À PARTIR DE PRATIQUEMENT N'IMPORTE OÙ

→ MARTIN MICHAELI



PAUL FIREMAN

LE CONTEXTE

Après avoir fait fortune en revendant Reebok, Paul Fireman a voulu se faire plaisir. Il s'est mis en tête de construire le plus beau golf du monde, juste en face de la statue de la liberté. Avec son fils Dan, il a monté un projet pharaonique visant à assainir le sol pollué tout en offrant un membership et des appartements à la vente. L'interview montra comment les entrepreneurs de haut niveau sont capables de répliquer leur succès dans différentes industries en maniant les chiffres, le marketing et l'art d'élaborer le produit parfait. Quant aux membres d'un club snob qui avaient refusé l'accès à Paul Fireman au début de sa carrière, pas sûr qu'ils soient autorisés à jouer le parcours qui accueille en 2017 la prestigieuse « President Cup » !

Ce texte a été publié en 2006

⇒ PAUL FIREMAN

LE REVANCHARD

LORSQUE JE SUIS ARRIVE AU CLUBHOUSE DE LIBERTY NATIONAL, J'AI ETE FRAPPE PAR DEUX CHOSES: D'ABORD LA VUE SUR LA STATUE DE LA LIBERTE. ENSUITE PAR L'ACCUEIL. «WELCOME MR BLOCH». CE JOUR LÀ, SEULS DEUX PERSONNES ETAIENT ATTENDUES: RUDOLPH GIULIANI ET MOI-MÊME.

QUELLES SIMILARITÉS VOYEZ-VOUS ENTRE LE BUSINESS DE REBOOK ET CELUI DE LIBERTY NATIONAL ?

L'importance de l'innovation, du branding et de valeurs comme le courage, ou le fait de rester soi-même.

SUR UN PROJET COMME "LIBERTY NATIONAL", EN QUOI L'INNOVATION EST-ELLE ESSENTIELLE ?

L'innovation, c'est du marketing. Cela permet de proposer un produit de qualité tout en contribuant à un branding fort. A Liberty National nous avons un emplacement de parfait, mais nous avons innové à plusieurs occasions : nous avons installé un système de drainage unique avec 5000 arroseurs, un système permet de chauffer les greens en hiver, nous proposons des transferts gratuits en Hélicoptère à partir de 3 endroits de New-York et un bateau en bois qui permet aux hommes d'affaires les plus pressés de se changer et de se doucher pendant la traversée. Nous avons également un chef sur place : Tom Colicchio de la Gramercy Tavern.

VOTRE PROJET INCLUT 18 TROUS, UNE MARINA ET 3 TOURS EN FORME DE VOILE. QUELLES SONT LES ÉCHÉANCES.

Nous inaugurons le golf 4 juillet 2006 et concen-

trons toute notre attention dans le clubhouse pour l'instant. Les tours viendront plus tard.

QUELLES SONT LES RÉFÉRENCES DE WILLOWBEND DEVELOPMENT, VOTRE SOCIÉTÉ SPÉCIALISÉE DANS LE GOLF ?

Nous avons développé pour deux milliards de dollars de projets dans le domaine du golf depuis sa création, il y a environ 10 ans.

OÙ EN ÊTES-VOUS DANS LA VENTE DE MEMBERSHIP À LIBERTY NATIONAL ?

Nous limitons le nombre de membres à 50 pour cette année. Il n'est pas nécessaire d'avoir des recommandations car nous nous impliquons dans le processus. Nous rencontrons les personnes intéressées et sommes préparés à l'idée de refuser leur droit d'entrée s'ils ne nous semblent pas correspondre à l'esprit du club.

UN PROJET COMME CELUI-CI EST-IL UN SIMPLE LEG OU UN BUSINESS COMME UN AUTRE ?

C'est sans doute un leg à New York et au Golf mais nous sommes confiants dans notre projet d'établir un business très profitable à long terme. Cela demandera beaucoup de patience mais nous ne sommes pas pressés.

 www.andyaluxembourg.com/paulfireman
www.andyaluxembourg.com/20ans
www.reebook.com

“

**L'INNOVATION, C'EST
DU MARKETING. CELA
PERMET DE PROPOSER
UN PRODUIT DE
QUALITÉ TOUT EN
CONTRIBUANT À UN
BRANDING FORT.”**



**CE QUE NOUS
AVONS APPRIS**

- ① LA MÉTHODE DES
ENTREPRENEURS PEUT
S'APPLIQUER DE MANIÈRE
UNIVERSELLE
- ② LES ENTREPRENEURS
À SUCCÈS VEULENT
SOUVENT LAISSER UNE
TRACE APRÈS LEUR MORT
- ③ IL FAUT SE MÉFIER
D'UN ENTREPRENEUR
ÉCHAUDÉ !



ROGER ASSAKER

LE CONTEXTE

La carrière de Roger Assaker devrait être étudiée dans les écoles luxembourgeoises. Arrivé au Luxembourg comme employé de Goodyear, il a patiemment passé toutes les étapes prévues par les organismes chargés de promouvoir l'économie pour créer sa société, la faire grandir à l'international et la vendre. Happy end, dans le plus parfait anonymat. Lorsque j'ai animé la finale du concours JCI des « Creative entrepreneurs », que Roger avait gagné deux ans plus tôt, je l'ai fait venir sur scène. Plus personne ne se souvenait de lui ! La situation pourrait faire sourire, et elle ne prêche pas à conséquence pour Roger, mais elle illustre parfaitement le manque de reconnaissance des entrepreneurs au Luxembourg, qui au final, prive la génération actuelle de modèle pouvant les inspirer à se lancer dans la création de leur propre entreprise. Les outils sont là, les aides sont là, les opportunités sont là, mais la tentation d'entrer dans la fonction publique constitue pour les luxembourgeois de 20ans un dilemme difficile à résoudre. Vaut-il mieux prendre tous les risques et travailler 20 heures par jour pour un succès hypothétique – fût-il spectaculaire – ou accepter un salaire garanti permettant de s'acheter à 22 ans une maison et une voiture avec un emprunt sur 35 ans ? J'ai récemment rencontré un brillant docteur en mathématiques qui se plaignait d'avoir opté pour une simple carrière d'enseignant. L'aurait-il faut s'il avait rencontré les polytechniciens de la société de Roger ?

Ce texte a été publié en 2012

⇒ ROGER ASSAKER

E-XSTREAM ENGINEERING : SUCCESS STORY LUXEMBOURG

LORSQU'UN INGÉNIEUR CHARISMATIQUE S'ASSOCIE À UN DE SES ANCIENS PROFESSEURS, LA THÉORIE EST RAPIDEMENT DÉPASSÉE PAR LA PRATIQUE, ET LES SUCCÈS S'ENCHAÎNENT AUX 4 COINS DU MONDE.

1.2.3...GO!

Roger Assaker, travaillait comme ingénieur de recherche chez Goodyear Luxembourg – et sur un business plan – lorsqu'Issam Doghri, professeur à l'UC Louvain, est venu y faire une présentation sur son domaine de recherche : la modélisation multi-échelles des matériaux. Comprenez : « *Comment calculer par ordinateur le comportement d'un matériau constitué d'au moins deux composants (i.e. Composite)* ». C'est le déclic : supporté par la Région Wallonne, Roger quitte son travail pour établir le business plan et créer une société « Spin-Off » qui développe et commercialise un logiciel capable de simuler le comportement des matériaux composites et des structures utilisant ce type de matériaux : voitures, avions, pneus, etc...! Le business plan d'e-Xstream a été rédigé dans le cadre du concours 1,2,3 go au Grand-Duché et les parte-

naires ont finit parmi les 10 lauréats de la promotion 2002.

LE MEILLEUR DES 2 MONDES

Auréolés par ce premier succès, Issam et Roger créent une première société, en Belgique. Issam est toujours professeur à Louvain-La-Neuve et directeur R&D de la société. 12 mois plus tard, une deuxième firme est constituée au Grand-Duché, où le Ministère de l'Économie offre un soutien très précieux aux projets de recherche. Premier client, Goodyear bénéficie ainsi du logiciel de la nouvelle société qui a été développé davantage pour répondre aux besoins spécifiques de Goodyear. Ces nouveaux développements ont été entrepris dans le cadre d'un projet de R&D collaboratif rendu possible grâce au soutien financier du Ministère de l'Économie. Une formule win-win-win dont bénéficieront également d'autres entre-

prises luxembourgeoises telles que Ceratizit et Eurocomposites.

PAROLES D'ENTREPRENEUR

Neuf années plus tard, e-Xstream rassemble 22 personnes réparties dans 3 sociétés au Luxembourg, en Belgique et aux États-Unis et dispose d'un large réseau de distribution en Europe de l'Est et en Asie. « *Chaque pays craint la délocalisation, à tort, mais l'exclusivité n'a pas de sens. Il faut être au plus près de ses clients* » déclare Roger. Avec un peu plus de 2 millions d'euros de chiffre d'affaire et une position de leader dans son marché, la société est dans une situation idéale : « *Nous sommes profitables depuis 2007, et notre logiciel est adapté à la crise puisqu'il permet à la fois d'économiser de l'argent, du temps et de l'énergie* ». Avec plus de 50% de matériaux composites et des économies importantes de poids et de carburant, les nouveaux avions comme l'Airbus A 350XWB ou le Boeing 787, sont les symboles en marche de l'industrie d'e-Xstream. L'avenir ? « *Nous devons rendre notre logiciel plus intuitif pour qu'il soit utilisé par le plus grand nombre* ». Mais le défi principal reste le même : « *Attirer et garder les talents : nous recrutons des diplômés des plus grandes universités à travers le monde : à nous de leur vendre le Luxembourg comme paradis de la recherche* ».

 www.andyaluxembourg.com/rogerassaker
www.andyaluxembourg.com/20ans
www.exstream.com

“

LUXEMBOURG EST UN PARADIS POUR LA RECHERCHE.”



CE QUE NOUS AVONS APPRIS

- 1 LE SUCCÈS AU LUXEMBOURG NE VEND PAS
- 2 ON NE PEUT PAS REPROCHER À UN JEUNE LUXEMBOURGEAIS DE FAIRE LE MAUVAIS CHOIX. IL FAUT LUI ÉVITER D'AVOIR À FAIRE CE CHOIX
- 3 LE LUXEMBOURG REPRÉSENTE UN ELDORADO POUR LES ENTREPRENEURS ÉTRANGERS

⇒ ROGER ASSAKER

am
RING
g company



LE CONTEXTE

En 2019, WeWork a défrayé la chronique avec une valuation vertigineuse, suivie par une plongée inédite. Au hasard d'un trail de 39 kilomètres, j'ai appris que son principal concurrent, la société IWG propriétaire de Regus et Spaces notamment, avait son siège au Luxembourg. Son modèle économique se révèle très différent de celui de WeWork, fort heureusement d'ailleurs. Entretemps, la firme a ouvert un "Spaces" de 7 étages juste à côté de la gare de Luxembourg.

Ce texte a été publié en 2019

LE ROC DES ESPACES DE TRAVAIL

IWG, LA SOCIÉTÉ DERRIÈRE REGUS ET SPACES, ENTEND CAPITALISER SUR L'INTRODUCTION EN BOURSE RATÉE DE WEWORK POUR CONFORTER SON LEADERSHIP DANS LE SECTEUR DES ESPACES DE TRAVAIL. MARK DIXON, QUI A FONDÉ IWG À BRUXELLES IL Y A 30 ANS, NOUS EXPLIQUE EN QUOI L'ACTIVITÉ ET LA CULTURE DE SON ENTREPRISE DIFFÈRENT DE CELLES DE SON CONCURRENT SOUS LE FEU DES PROJECTEURS.

COMMENT IWG PARVIENT-IL À SE DIFFÉRENCIER ?

Le succès d'une entreprise repose sur l'efficacité et le bonheur de ses employés : voilà la philosophie prônée par IWG. Raison pour laquelle nous aidons des millions de personnes à passer une bonne journée au travail. Pour y parvenir, nous offrons aux actifs un large choix de marques (Regus, Spaces, Signature by Regus, HQ et No18) et de prix adaptés à tous les budgets, et ce, dans des milliers de villes à travers le monde. Grâce à ce modèle, nous sommes en mesure de répondre aux besoins d'une clientèle diversifiée en proposant le bon espace de travail, au bon endroit et avec les bons services. Nos dizaines d'années d'expérience dans ce domaine et notre grande flexibilité constituent l'une de nos différences. Tout comme notre volonté de garantir une prestation de haute qualité à tout moment. Pour nous, la philoso-

phie d'un fournisseur d'espace de travail devrait être axée sur le service client afin d'être complémentaire avec celle des professionnels utilisant nos espaces. Si les start-ups et les particuliers sont souvent prêts à s'imprégner de la culture d'une autre entité, ce n'est pas le cas des grandes entreprises et des professionnels confirmés. Pour eux, le fonctionnement de l'entreprise ne doit en aucun cas être dicté par leur fournisseur d'espace de travail.

COMMENT EXPLIQUER LE BOOM DES ESPACES DE CO-WORKING ?

Les espaces de co-working constituent simplement un type d'espace de bureau flexible parmi d'autres, mêmes s'ils connaissent une croissance significative depuis 30 ans. Si ces espaces sont désormais davantage plébiscités, c'est pour une raison toute simple : les professionnels commencent à prendre conscience de leur inté-

rêt et veulent ainsi bénéficier de ses avantages en matière de services, de coût et de flexibilité. Il est d'ailleurs bon de rappeler que nous en sommes le principal fournisseur au monde. Pour preuve, notre entreprise pèse plus de trois milliards de livres sterling, nous affichons une croissance à deux chiffres et nous sommes présents partout : du Madagascar au Pérou et à l'Azerbaïdjan, en passant par toutes les grandes économies du monde. Pour se rendre compte de l'ampleur du phénomène, il faut également savoir que les espaces de travail flexible ne comptent actuellement que pour 2% du marché mondial. Nous, et d'autres acteurs de l'industrie immobilière, attendons à ce que le secteur représente 30% de l'espace mobilier à terme.

QUELLES MENACES ET OPPORTUNITÉS IDENTIFIEZ-VOUS POUR LES ANNÉES FUTURES ?

À long terme, les opportunités semblent exceptionnelles. Depuis plus d'une décennie, le marché mondial de l'espace de travail flexible a progressé en moyenne de 13% et cette croissance devrait s'accélérer. De plus en plus de grandes entreprises profitent des avantages financiers et stratégiques apportés par une politique d'aménagement flexible de l'espace de travail. Les récentes modifications comptables engendrées par l'IFRS 16 – un texte demandant d'inscrire au bilan de l'entreprise ses engagements immobiliers – amènent d'ailleurs les professionnels à repenser leur stratégie immobilière. Conséquence : le point de basculement semble franchi, faisant de l'espace de travail flexible la nouvelle norme. Il convient néanmoins d'anticiper les risques car, dans notre industrie comme ailleurs, il en existe toujours. Nous opérons dans plus de 110 pays et avons donc traversé de nombreuses récessions ou périodes de troubles politiques. À titre

d'exemple, nous exploitons plusieurs centres au Venezuela. Raison pour laquelle il est primordial d'être toujours préparé au pire. Cette politique nous a d'ailleurs permis de grandir pendant la crise de 2008, passant de 1 000 à plus de 3 300 sites à travers le monde. Aujourd'hui, nous étudions toutes les possibilités de développement et ambitionnons d'accélérer la prochaine étape de notre croissance. Le défi est de taille : notre prochain objectif est d'atteindre 20 000 centres.

QUELLES SONT LES CLÉS DU SUCCÈS POUR IWG ?

La technologie constitue un moteur pour notre activité et un facteur de flexibilité dans le travail. Nous investissons d'ailleurs massivement dans l'innovation afin de soutenir le développement de notre plateforme. Aujourd'hui, vous pouvez utiliser notre application pour réserver un espace en un seul clic. Vous pouvez alors accéder à nos sites partout dans le monde grâce à une clé numérique envoyée sur votre Smartphone une fois la réservation validée. Les bâtiments eux-mêmes deviennent de plus en plus « intelligents ». Mais même si la technologie joue dans la capacité d'IWG – et de l'industrie en règle générale – à évoluer rapidement, trois autres facteurs participent au succès du secteur. Tout d'abord, il est indispensable d'atteindre une taille critique, raison pour laquelle l'un de nos principaux objectifs stratégiques consiste à exploiter le plus grand réseau national d'espaces de travail flexible dans chaque pays majeur. Pour répondre aux attentes d'une grande entreprise aux États-Unis par exemple, vous devez offrir des emplacements dans chaque ville. D'autre part, nous investissons beaucoup dans l'entretien et la modernisation de nos centres, toutes marques confondues, afin de rester à la pointe du design et de l'équipement. Vous pouvez d'ailleurs le constater au sein

⇒ MARK DIXON

de nos sites situés à La Défense, à Paris. Enfin, un élément impossible à acheter : la qualité de service assuré par votre équipe et par les locaux, comme un bon café, une connexion Internet fiable et à haute vitesse, des feutres pour le tableau toujours opérationnels et un sourire accueillant lors de votre arrivée au travail. Raison pour laquelle nous avons à cœur de renforcer et de partager notre philosophie auprès de toutes nos équipes. La technologie, la taille critique, la qualité et la culture d'entreprise : voilà ce qui nous permet de devancer nos concurrents dans cette course effrénée.

 www.andyaluxembourg.com/iwg
www.andyaluxembourg.com/20ans



LA TECHNOLOGIE, LA TAILLE CRITIQUE, LA QUALITÉ ET LA CULTURE D'ENTREPRISE : VOILÀ CE QUI NOUS PERMET DE DEVANCER NOS CONCURRENTS DANS CETTE COURSE EFFRÉNÉE.”



CE QUE NOUS AVONS APPRIS

- 1 LA VALUATION ARTIFICIELLE DE WEWORK FLIRTE AVEC L'ESCROQUERIE
- 2 IL EST POSSIBLE D'INVESTIR DANS LE CO-WORKING DE MANIÈRE TRÈS RATIONNELLE
- 3 LA CLÉ DANS CE BUSINESS, C'EST LA MASSE CRITIQUE

LE CONTEXTE

Ses aspirateurs, ventilateurs et sèche-mains ringardisent les produits traditionnels. Nous avons été des fans de la première heure et avons été étonné de découvrir dans quelles conditions Dyson a eu l'idée de son aspirateur cyclonique.

Ce texte a été publié en 2010

SERIAL INNOVATOR

IL EST DEvenu CÉLÈBRE ET MILLIARDAIRE AVEC L'ASPIRATEUR SANS SAC QUI PORTE SON NOM, MAIS JAMES DYSON N'EN ÉTAIT NI À SON COUP D'ESSAI, NI À SA DERNIÈRE INVENTION.

L'IDÉE DE GÉNIE

« Il y a un mythe au sujet des inventeurs, qui veut qu'il suffit d'une bonne idée pour faire fortune. En réalité, ces idées là n'existent pas ». Une telle déclaration pourrait laisser sceptique si elle ne provenait pas de James Dyson, l'un des inventeurs ayant le mieux réussi au monde. Sa fortune est évaluée à plus d'un milliard de livres sterling. Selon lui, tout débute par un problème à résoudre : « Vous commencez à construire des prototypes. Des centaines. Des milliers parfois. La plupart du temps, la solution finale n'a plus rien à voir avec le problème original ». Dans ce processus, l'échec est le point de départ de l'innovation. « Quand quelque chose ne marche pas, vous pouvez comprendre pourquoi et surmonter cette difficulté ». La morale de l'histoire ? « Continuez à échouer ! C'est la méthode la plus efficace ».

LA PREMIÈRE INVENTION

Formé à la London's Byam Shaw Art School, Dyson ne voulait pas seulement peindre, il voulait inventer. Il compléta son cursus au Royal College of Art où il étudia l'architecture, mais au lieu de dessiner des maisons, il imagina un nou-

veau type de bateau. Une de ses premières innovations, « The Ballbarrow », était une brouette avec une roue en forme de boule pour éviter qu'elle ne s'enfonce, notamment lors d'un passage dans la boue. James Dyson décida de céder l'exploitation de son brevet à une société. Le chiffre d'affaire croissant donna lieu à une nécessaire augmentation de capital que l'inventeur n'était pas en mesure d'apporter. Ses partenaires injectèrent de l'argent frais en échange d'actions... Devenu minoritaire, James Dyson assista, contre sa volonté, à la vente de son invention. Il ne put rien faire, excepté apprendre la douloureuse leçon. Une bonne idée menant à la suivante, Dyson remarqua que le filtre à air de l'atelier de peinture de la Ballbarrow se trouvait constamment bouché par des particules de poudre. C'était en 1978. Il décida de concevoir une tour à cyclone industrielle, capable de séparer les particules de poudre de l'air en exerçant une force centrifuge qui dépassait de 100000 fois celle de la pesanteur. Ce principe pouvait-il s'appliquer à un aspirateur ? Dyson se mit au travail : cinq ans et 5127 prototypes plus tard, le premier aspirateur sans sac fit son apparition.

⇒ JAMES DYSON

L'ASPIRATEUR QUI VALAIT 2 000 DOLLARS

Les multinationales ne voulaient pas de ce nouveau produit. Ne vendaient-elles pas pour des centaines de millions d'euros de précieux sacs à poussière chaque année? C'est au Japon, la Mecque du High-Tech, que James parvint à faire accepter son invention. Baptisé « G-Force », cet aspirateur remporta en 1991 le premier prix du Salon International du Design au Japon. Les Nippons choisirent d'en faire un produit de luxe vendu 2000 dollars l'unité. Avec l'argent de la licence, James inaugura en juin 1993 son propre complexe de recherche et de fabrication dans le Wiltshire, non loin de chez lui : le DCo1, devint l'aspirateur le plus vendu au Royaume-Uni en 22 mois à peine. Son successeur, le DCo2 accentua l'impact du design sur la ménagère en jouant sur la transparence et les couleurs. Un point commun avec une autre success story : celle d'Apple.

LE CAUCHEMAR DU BREVET

À l'inverse d'un chanteur qui est propriétaire de la chanson qu'il écrit, un inventeur doit payer des sommes importantes pour renouveler chaque année ses brevets. Les entrepreneurs savent que la meilleure protection est le succès, ce qui fait parfois naître la tentation de faire l'impasse sur une protection solide et coûteuse. James Dyson n'avait pas de revenu pendant les années de développement. Il a frôlé la faillite, mais son expérience avec « The ballbarrow » lui sauva la mise : il déposa un brevet, et lorsqu'en 1999, Hoover tenta de copier son invention, l'inventeur put remporter en 18 mois une victoire contre la multinationale pour contrefaçon.

À SUIVRE...

Fort de son centre de recherche qui compte 350 ingénieurs, Dyson lance sur le marché de nouvelles innovations : l'airblade permet de sécher

vos mains avec un air propre, non chauffé, propulsé à 640 km/h. Plus rapide, il utilise également moins d'énergie que ses ancêtres. Et que dire de son ventilateur sans hélice, qui envoie de l'air à travers l'étroite fente d'un superbe anneau coloré en métal ? Au delà des différents prix remportés, James Dyson est surtout fier de sa plus belle performance : avoir fait entrer un aspirateur au Musée d'Art Moderne de San Francisco, au Musée Victoria & Albert à Londres et au Centre Georges Pompidou à Paris.

 www.andyaluxembourg.com/james-dyson
www.andyaluxembourg.com/20ans



“

**JE N'AI PAS ÉCHOUÉ .
J'AI JUSTE TROUVÉ
10000 MANIÈRES QUI
NE FONCTIONNENT
PAS.”**



**CE QUE NOUS
AVONS APPRIS**

- 1 UNE MAUVAISE IDÉE PEUT MENER À UNE IDÉE LUMINEUSE
- 2 INNOVER C'EST D'ABORD ÉCHOUER DES MILLIERS DE FOIS
- 3 UN PRODUIT VRAIMENT EXCEPTIONNEL PEUT SE VENDRE BEAUCOUP PLUS CHER

JEAN-GEORGES KLEIN

LE CONTEXTE

Jean-Georges Klein force le respect à plus d'un titre. Il pourrait figurer dans ce livre dans la catégorie « 3 étoiles », mais la manière dont il a lancé sa carrière de Chef à 40 ans, puis celle dont il a cessé d'exercer à L'Arnsbourg pour relever le défi de la Villa Laliq démontre que l'entrepreneuriat ne connaît aucune limite d'âge.

Ce texte a été publié en 2019

⇒ JEAN-GEORGES KLEIN

DEUX VIES

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

VOUS TRAVAILLEZ EN MOYENNE COMBIEN D'HEURES PAR JOUR ?

Je n'ai jamais compté mais pas plus de 24 !

COMBIEN DE NOUVELLES IDÉES PAR JOUR ?

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

VOUS AVEZ COMMENCÉ EN CUISINE À 40 ANS ?

Je suis resté de 20 à 40 ans en salle. Lorsque j'ai eu 30 ans, ma grand-mère n'était plus là et ma mère a eu ce problème de santé. J'aurais dû passer en cuisine mais dans une entreprise familiale, vous bouchez les trous là où ils se trouvent : chez nous, c'était en salle. En 1988, nous avons obtenu la première étoile, avec ma mère aux fourneaux. J'ai pris le chemin de la cuisine l'année suivante. Les étoiles supplémentaires sont arrivées en 1998 et en 2002. Autres dates importantes, nous avons construit l'hôtel en 2006 et j'ai quitté L'Arnsbourg en 2014 pour débiter à la villa René Laliq en septembre 2015.

QUELLES SONT VOS INFLUENCES PRINCIPALES ?

En tant que chef, je revendique deux grandes influences : Pierre Gagnaire et El Bulli. Le premier

m'a transmis son état d'esprit libre. Nous avons l'avantage d'avoir largement assez de clients à L'Arnsbourg. Je faisais goûter aux habitués qui m'ont encouragés à continuer sur ma voie. Nous sommes partis d'une cuisine un peu bourgeoise de dames vers une cuisine très personnelle, beaucoup plus évolutive. Pierre Gagnaire faisait des gestes, des traits sur l'assiette, si cela ne lui plaisait pas il reprenait une autre assiette pour recommencer. J'ai passé 4 jours chez Ferran pour apprendre un peu des techniques nouvelles.

COMBIEN D'INGRÉDIENT PAR PLAT ?

L'idéal pour moi c'est d'avoir un produit essentiel – la viande, le poisson, le légume – avec au maximum deux ingrédients sinon cela devient trop complexe. Je préfère multiplier les assiettes pour éviter que le plaisir de la cuisine ne devienne trop cérébral. Le but, c'est de goûter et d'éprouver du plaisir sans se poser de questions.

UN USTENSILE PRÉFÉRÉ ?

Une cuillère pour m'assurer que tout le monde dans mon équipe goûte assez ! Par exemple hier, je suis parti à la recherche d'une champignonnière à Colmar et j'y ai découvert des endives. Je ne savais pas qu'elles avaient des racines lon-

gues comme ça. J'ai pensé au nouveau 3 étoiles, Laurent Petit – Le Clos des Sens à Annecy-le-Vieux –, dont la racine d'endives sont une spécialité et j'en ai ramené à mon équipe. Ils sont en train de les préparer avec quelques idées. J'ai goûté cru : c'est très amer mais j'ai hâte de voir le résultat dans l'assiette.

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

Non, je ne crois pas du tout. Je suis simplement curieux. Un jour, Hervé This a demandé à Pierre Gagnaire pourquoi il faisait ceci comme ci et cela comme ça. J'ai adoré sa réponse : « *Écoute, tu m'agaces, je fais ça comme ça, voilà.* » Le processus s'avère souvent intuitif. C'est un cheminement, mais l'essentiel reste le goût, toujours le goût. Une esthétique parfaite ne m'intéresse pas si on dérape au niveau du goût. Nous sommes parfaitement alignés sur ce point avec Paul.

 www.andyaluxembourg.com/jean-georgesklein
www.andyaluxembourg.com/20ans

⇒ JEAN-GEORGES KLEIN

“
**LA CRÉATIVITÉ
REPOSE AVANT
TOUT SUR
LA CURIOSITÉ.”**

CE QUE NOUS AVONS APPRIS

- 1 IL N'EST JAMAIS TROP TARD POUR VIVRE SA PASSION
- 2 LE SECRET D'UN BON CUISINIER, C'EST DE BEAUCOUP GOUTER
- 3 LA CRÉATIVITÉ REPOSE AVANT TOUT SUR LA CURIOSITÉ



04

LES CHAMPIONS

Ils consacrent leur vie à grappiller les secondes et les centimètres, parfois en prenant des risques considérables. Cotoyer des sportifs de haut niveau permet de trouver l'inspiration pour nos petits défis quotidiens.

KILIAN JORNET

LE CONTEXTE

Lorsqu'en 2010, Lucas Carbonaro m'inscrit au Marathon de New York via le Rotary, je suis capable de courir péniblement 5 kilomètres. Cinq mois plus tard, nous passons la ligne d'arrivée en moins de quatre heures et avec 8.000\$ collectés contre la polio. Piqué par le virus de la course, j'ai eu l'occasion d'interviewer le maître de l'Ultra-Marathon qui vient de boucler au sommet de l'Everest une série de records sur les « Sommets de sa vie ». Ultra humble, ultra sympathique, Kilian démontre à quel point le potentiel humain peut être mieux réalisé en y mettant le temps, la passion et l'effort nécessaires. Son approche radicale du risque – qui a déjà failli lui coûter la vie – réside dans le principe qu'il vaut mieux être léger et rapide que très bien équipé mais trop lent face aux nombreux aléas de la haute montagne. Une philosophie que les start-ups peuvent s'approprier lorsqu'elles partent à l'assaut des parts de marché de grandes multinationales.

Ce texte a été publié en 2014

⇒ KILIAN JORNET

COURIR OU MOURIR

IL A TRANSFORMÉ LE SKYRUNNING OU LA “COURSE DU CIEL” ET A BATTU TOUS LES RECORDS POSSIBLES. MAINTENANT, IL EST AU SOMMET DE SA VIE, AVEC L'EVEREST EN VUE. INTERVIEW.

KILIAN, VOUS AVEZ POPULARISÉ UNE AUTRE FAÇON D'ABORDER LA MONTAGNE : PLUS LÉGER, PLUS RAPIDE. PLUS DANGEREUX AUSSI ?

Le danger est subjectif. Il demeure un choix. Partir léger en étant rapide est dangereux dans un contexte mais plus sûr dans un autre. Oui, si vous partez léger, vous prenez plus de risques. C'est pour cette raison que je dis toujours qu'il faut être bien conscient de ses capacités et de ses compétences afin de mesurer les limites et savoir où il faut s'arrêter.

VOUS ÊTES À LA FOIS UN COMPÉTITEUR QUI PARTICIPE À DE CÉLÈBRES COURSES ET UN AMOUREUX DE LA NATURE, QUI SE RETROUVE HEUREUX, SEUL DANS LA MONTAGNE. COMMENT GÉREZ-VOUS CE PARADOXE, SURTOUT QUAND UN HÉLICOPTÈRE GIGANTESQUE VOUS SURVOLE EN MONTAGNE ?

À mon avis, c'est une question d'équilibre, sachant que j'ai passé 80% de mon temps seul dans les montagnes, et le reste en compétition, ou avec les médias. Donc, à ce jour, je peux dire que je passe plus de temps dans le silence des montagnes. C'est ce que j'aime, parce que j'aime aussi cette partie de la course, connaître d'autres athlètes et d'autres personnes.

L'HUMILITÉ CONSTITUE VOTRE MARQUE DE FABRIQUE. COMMENT TROUVEZ-VOUS LES JEUNES DE LA “GÉNÉRATION REDBULL”, PRÊTS À RISQUER LEUR VIE SUR UN VÉLO, DANS UNE WINGSUIT OU DANS LES PARCOURS DE SKI POUR QUELQUES MOMENTS DE CÉLÉBRITÉ ?

C'est difficile à dire. D'une part, je comprends cette précipitation, la montée d'adrénaline et l'esprit de faire quelque chose que personne n'a fait auparavant. Néanmoins j'aime vivre et, dans mon cas, je prends des risques mais j'aime avoir le contrôle dessus. Par exemple, je ne ferai pas de l'athlétisme technique si je ne suis pas très bien préparé et si je vais probablement mourir !

COURIR ET GRIMPER LES MONTAGNES PARAÎT ÊTRE POUR VOUS ESSENTIELLEMENT UNE QUÊTE DU BONHEUR. L'AVEZ-VOUS RETROUVÉ ? SINON, LE DANGER N'EST-IL PAS JUSTEMENT LE FAIT DE VISER PLUS HAUT, ET ENCORE PLUS HAUT ?

C'est une quête constante. J'ai retrouvé des moments de bonheur absolu, mais le fait d'avoir de nouveaux projets en tête reste toujours une bonne façon de rester motivé et de courir après ce bonheur.

QUEL SERAIT LE BUSINESS MODEL POUR UN SKYRUNNER ? LE PARRAINAGE ? LES CONFÉRENCES ? EMPORTER DES COURSES ? LES LIVRES ? DVD ? GESTION DES SPORTS ? TOUT CE QUI PRÉCÈDE ? UN TOUT AUTRE MODÈLE ?

Je suis très chanceux d'avoir des sponsors qui font briller ma vie quotidienne et qui me permettent de m'entraîner et de faire des compétitions à travers le monde.

VOTRE DERNIER LIVRE EST "COURIR OU MOURIR". QUE SE PASSERA-T-IL QUAND VOS JAMBES VOUS DEMANDERONT "ARRÊTEZ". Y'A-T-IL UNE VIE APRÈS LA COURSE ?

Oui ! Je suppose que dans quelques années, je ne serai plus capable d'être au même niveau mais je suis sûr qu'il y aura toujours une façon d'être connecté à la montagne et à la nature.

CE PROJET PARAÎT ÊTRE LA SYNTHÈSE DE LA MARQUE "KILIAN JORNET" : INSPIRANT, SOCIAL, VIRAL. EST-CE LÀ VOTRE ULTIME LÉGITIMITÉ DANS LE SKYRUNNING ? UNE NOUVELLE MANIÈRE DE VIVRE ET DE FINANCER UN RÊVE ET UN MODE DE VIE ?

Bon, ce n'est pas vraiment le Skyrunning, comme c'est un mélange entre l'alpinisme et le fait d'être léger et rapide en partant en montagne. Au moment où nous avons commencé le projet, nous avons essayé de résumer toutes mes valeurs et de les mettre sur la voie de la réalisation du rêve. C'est ainsi que le projet est né. Nous sommes maintenant à moitié chemin et c'est un incroyable voyage.

VOUS ÊTES PRÉSENT À LA MAISON 15 JOURS PAR AN. EST-CE LE PRIX À PAYER POUR VIVRE SA PASSION ? OU EST-CE LA SEULE FAÇON DE BATTRE DE NOUVEAUX RECORDS COMME VOUS L'AVEZ FAIT EN 2014 ?

Je suis vraiment un nomade. J'aime être dans dif-

férents lieux et je ne me soucie pas vraiment de ne pas passer plus de temps à la maison, cela veut dire que j'ai l'occasion de découvrir de nouvelles montagnes à travers le monde !

GOGOQUÉ, UN PERSONNAGE FICTIF QUE VOUS AVEZ INVENTÉ, VOULAIT ÊTRE LE GARDIEN DE LA TERRE. QUEL EST LE STATUT DE CE PROJET ?

Uniquement de savourer et d'essayer de réaliser les choses selon mes valeurs.

 www.andyaluxembourg.com/kilian-jornet
www.andyaluxembourg.com/20ans
www.summitsofmylife.com
www.kilianjornet.com

“**LE DANGER EST SUBJECTIF. C'EST TOUJOURS UN CHOIX.”****CE QUE NOUS AVONS APPRIS**

1 MIEUX VAUT ÊTRE RAPIDE ET AGILE QUE LÉNT ET ULTRA-PROTÉGÉ

2 CHACUN DISPOSE D'UNE ÉNORME MARGE DE PROGRESSION

⇒ KILIAN JORNET



HENRIK STENSON

LE CONTEXTE

Avant de devenir un des meilleurs joueurs de la planète, Henrik Stenson a gagné une compétition organisée au Luxembourg. Lorsque je l'ai interviewé à Doha, il se souvenait parfaitement du Grand-Duché. Retrouver le numéro 2 mondial que j'avais côtoyé dans un tournoi du Challenge Tour au Golf de Kikuoka quinze ans plus tôt fut l'occasion de constater que le succès ne transforme pas les champions de son calibre. Ceci explique sans doute sa longévité au plus haut niveau. Henrik aborde la vie et le golf de manière très humble, directe et besogneuse. Lorsque je l'ai observé pendant 2 jours à Doha, j'ai pu mesurer à quel point il est capable d'aller au fond des problèmes à l'entraînement – pendant des heures – pour maîtriser son sujet pendant la compétition. Je suis fan !

Ce texte a été publié en 2007

⇒ HENRIK STENSON

NUMÉRO 2 MONDIAL

PREMIER JOUEUR DE L'HISTOIRE À AVOIR GAGNÉ LE CLASSEMENT EUROPÉEN ET LA PRESTIGIEUSE FEDEX CUP AUX ÉTATS-UNIS LA MÊME ANNÉE, HENRIK REVIENT SUR LE CHEMIN PARCOURU DEPUIS SON PASSAGE AU GRAND-DUCHÉ.

HENRIK, VOUS ETES NUMERO 3 MONDIAL. QUE DE CHEMIN PARCOURU DEPUIS LUXEMBOURG.
Je m'en souviens, c'était en 2000. Dexia. Dans quel domaine la société était-elle active ?

C'EST UNE BANQUE. MAIS ELLE A CHANGE DE NOM ET APPARTIENT DESORMAIS A L'ETAT ET AU PRECISION CAPITAL, UNE SOCIETE QATARI.
Mmmh (sans voix).

QUE REPRESENTE CETTE VICTOIRE DANS VOTRE CARRIERE ?
C'était un moment très important. Une première victoire sur le challenge tour qui m'a donné confiance et qui m'a permis de prouver mon niveau sur une année complète. J'ai gagné trois fois cette année là et j'ai fini premier du classement, ce qui m'a permis d'arriver dans d'excellentes conditions sur le circuit européen.

DES DIZAINES DE JOUEURS TALENTUEUX SONT PASSES PAR LE LUXEMBOURG, MAIS VOUS ETES UN DES SEULS A AVOIR REUSSI. QUELLES SONT LES CLES DE VOTRE SUCCES.
Lors de mon playoff, il y avait Nicolas Colsaert qui réussit aussi assez bien. Pour le reste, je ne sais

pas. J'ai commencé à jouer assez tard et à l'âge de 16 ans, j'étais très loin d'être dans les meilleurs joueurs Suédois. Je pense que c'est un mélange de travail, discipline et de gestion de la pression.

QUELS SONT VOS PROCHAINS OBJECTIFS CETTE SAISON ?
Gagner un majeur. Le problème c'est que je suis déjà assez fatigué, car les sollicitations depuis ma dernière saison sont très nombreuses : journalistes, sponsors, spectateurs. Sans compter les voyages. Il faut s'arranger pour garder du temps pour s'entraîner, rester en forme physique et rester compétitif. Je vais me donner du temps les 4 semaines avant le Masters pour pouvoir me préparer de manière idéale.

 www.andyluxembourg.com/henrikstenson
www.andyluxembourg.com/20ans
www.henrikstenson.com

“

**LA PERFORMANCE?
JE PENSE QUE C'EST
UN MÉLANGE DE
TRAVAIL, DE
DISCIPLINE
ET DE GESTION
DE LA PRESSION.”**



**CE QUE NOUS
AVONS APPRIS**

1

LES MEILLEURS JOUEURS
FINISSENT LE PARCOURS
À L'ENTRAÎNEMENT,
PAS AU BAR

2

COMMENCER TÔT
NE REPRÉSENTE PAS
UNE GARANTIE DE
SUCCÈS

→ HENRIK STENSON



SÉBASTIEN LOEB

LE CONTEXTE

J'ai pu interviewer Sébastien Loeb pendant le Rallye d'Allemagne, à Trèves. À la vitesse où ces pilotes se précipitent sur des ruelles sinueuses, un lapsus du copilote peut mener au désastre. Pour avoir dit "gauche" au lieu de "droite" quelques semaines plus tôt, Daniel Elena, le copilote de Loeb avait mené leur bolide dans le fossé. L'entretien avec Loeb me laisse deux grandes impressions : d'abord celle d'un champion lassé par de nombreuses années passées sur les routes, à défier les chronomètres et répondre aux questions des journalistes. Ensuite le sentiment d'avoir à faire à un génie : regardez les vidéos sur Youtube pour comprendre le niveau où Loeb a élevé son art. Et consultez les archives pour constater avec quelle régularité il a répété ses performances, jusqu'à sa retraite.

Ce texte a été publié en 2006

⇒ SÉBASTIEN LOEB

LE TALENT BRUT

IL FAIT PARTIE DES CHAMPIONS QUI LAISSENT PARLER LE CHRONOMÈTRE À LEUR PLACE. MALGRÉ SA DISCRÉTION NATURELLE, SÉBASTIEN LOEB EST INCONTESTABLEMENT LE MEILLEUR PILOTE DE RALLYE DE TOUS LES TEMPS. IL VIENT D'OBTENIR SON CINQUIÈME TITRE CONSÉCUTIF DE CHAMPION DU MONDE. DU JAMAIS VU.

UNE VOCATION TARDIVE

Sébastien Loeb réunit les trois conditions qui font de lui un héros idéal pour des millions de passionnés : 1. Il réalise des performances à couper le souffle et pulvérise tous les records. 2. Il ne se prend pas au sérieux. 3. Ses fans peuvent s'identifier à son parcours hors du commun. Jeune électricien, il dépensait tout son argent dans sa passion pour le sport automobile. En 1995, à 21 ans, l'Alsacien racle les fonds de tiroirs afin de rassembler les 100 francs nécessaires pour s'inscrire à un concours régional... C'est le début d'une ascension extrêmement rapide qui lui permet de participer, 6 ans plus tard à peine, à sa première course dans la catégorie reine du rallye : le WRC. Il finit 2ème de cette épreuve. Les Pros sont prévenus. En 2003, pour sa première saison complète, il échoue à 1 point de Petter Solberg au classement mondial. Les suivantes sont impeccables : 5 titres consécutifs de champion du monde. 46 victoires pour l'instant. (Au 30 octobre 2008). L'ancien record était à 28.

« PAS UN KAMIKAZE »

Pour ceux qui ne réalisent pas ce qu'est le rallye, une visite sur le site Youtube en entrant les mots

clés « Loeb » et « Onboard » sera instructive. Les images sont terrifiantes. Lorsqu'il gagne le rallye de Finlande, c'est à près de 180 kilomètres par heure qu'il laisse sa C4 s'envoler sur une piste parfois enneigée. De part et d'autre de la route, une forêt de sapins sanctionne la moindre approximation au prix fort. Au Rallye de Corse, c'est le ravin qui stoppe net tout écart de conduite ; à Trèves, les vignes ne sont pas vraiment plus accueillantes. Sébastien aborde sereinement les risques du métier. « Je ne suis pas un kamikaze. La victoire dépend principalement de la préparation effectuée avec mon copilote et les techniciens de Citroën. Au moment où nous nous attachons dans le baquet, nous nous sentons parfaitement à l'aise pour attaquer sur la route. Il peut arriver que nous soyons à la limite, mais je garde toujours de la réserve sous le pied ». Ses rares abandons sont le plus souvent liés à des problèmes mécaniques... ou à un simple lapsus. En 2007, son copilote lui annonce « 130 + + » avant un virage. C'était « 130 - - » selon leurs codes. Ils finissent dans le décor. Cet incident n'a pas entaché sa réputation de pilote extrêmement sûr : il affiche une moyenne de moins d'un abandon par an sur erreur de pilotage !

LE TALENT BRUT

Lorsque nous l'avons rencontré au Rallye d'Allemagne, les Jeux Olympiques battaient leur plein. Sébastien Loeb garde une fascination pour la gymnastique qu'il a pratiquée pendant douze ans, glanant plusieurs titres régionaux. Il éprouve également un grand respect pour les sports laborieux comme la natation et l'athlétisme, où les centièmes de secondes se gagnent au prix de centaines d'heures d'entraînement éprouvantes. Si les pilotes de rallye entretiennent leur condition physique et leurs sensations de conduites, il estime que c'est un sport où la différence se fait avant tout sur le talent. Il semble bien placé pour porter ce type de jugement : son palmarès valide un don exceptionnel pour la conduite qui le place dans la même catégorie qu'un Michael Jordan pour le basket ou qu'un Schumacher en Formule 1. En plus de ses records en Rallye, Sébastien Loeb a déjà fini 2^{ème} des 24 heures du Mans, réalisé des essais impressionnants en F1 et gagné plusieurs éditions de la Course des Champions. Il aborde sa célébrité planétaire avec beaucoup d'humilité, appréciant par-dessus tout de pouvoir vivre sa passion. S'il est populaire, c'est également par obligation professionnelle. N'importe quel fan un peu renseigné peut aller à la rencontre de son champion, lors des repérages ou sur le bord des routes. Sébastien Loeb s'accommode sans difficulté de cette contrainte. Il était dans cette foule il y a peu de temps et aime le contact avec les fans, dès lors que sa vie privée n'est pas exposée.

LE BUSINESS DU RALLYE

Le champion français n'est pas représenté par un agent. Il étudie personnellement les propositions que les sociétés lui font. Son approche n'est pas basée purement sur le montant des offres : ses moteurs restent l'envie et la passion. Il accepte volontiers une journée sur circuit avec un nouveau type de véhicule mais fuit à tout prix les discours ou les mondanités. Nous n'avons pas obtenu de prix

officiel pour une journée mais il est inutile de faire une offre à 10 000 euros vus les prix en vigueur dans d'autres sports. L'idéal reste pour une entreprise de faire une demande directement auprès de l'intéressé. Pour les fans, le moyen le plus simple et le plus économique pour passer une journée avec leur modèle consiste à s'inscrire à son fan-club, puis à participer à l'événement annuel qui combine karting et soirée. Le dernier a eu lieu en septembre.

CONSEIL D'AMI

Si Sébastien Loeb avait un seul conseil à donner à un conducteur comme vous et moi, il concernerait l'aquaplaning. La technologie permet aujourd'hui de produire des véhicules de très bon niveau et des systèmes de sécurités de plus en plus perfectionnés, mais le principal danger reste humain. Même un multiple champion du monde reste impuissant devant une flaque d'eau. La seule parade pour éviter une sortie de route reste de réduire sa vitesse, proportionnellement à la profondeur de la flaque ! À ce sujet, les pilotes de Rallye se plaignent de l'interdiction par la Fédération Internationale Automobile (FIA) d'utiliser des pneus de pluie pendant les courses. Avec le public au bord des routes, on se demande ce qui justifie une telle option.

DANS LA C4 DE SÉBASTIEN LOEB

Marie-Pierre Rossi a fait un tour avec Sébastien Loeb. Elle témoigne : « Deux sentiments dominant. Le premier est l'incroyable confiance que Sébastien dégage. On ne se sent pas du tout en danger. Il est calme. Il contrôle. Il fait oublier la vitesse et les risques. L'autre est physique. La violence des freinages et des accélérations est énorme. On est secoués comme dans une machine à laver. Les cervicales en prennent un coup ! »

 www.andyaluxembourg.com/sebastien-loeb
www.andyaluxembourg.com/20ans
www.sebastienloeb.com

⇒ SÉBASTIEN LOEB



“

J'ÉPROUVE UN GRAND RESPECT POUR LES SPORTS LABORIEUX COMME LA NATATION ET L'ATHLÉTISME, OÙ LES CENTIÈMES DE SECONDES SE GAGNENT AU PRIX DE CENTAINES D'HEURES D'ENTRAÎNEMENT ÉPROUVANTES.”



CE QUE NOUS AVONS APPRIS

1

DANS UNE ÉQUIPE, IL FAUT SAVOIR SE FAIRE CONFIANCE AVEUGLÉMENT

2

LE PRINCIPAL DANGER RESTE HUMAIN

©360crossmedia

HERBERT NIETSCH

LE CONTEXTE

Pilote de profession, Herbert Nietsch a battu de nombreux records de plongée en apnée. Nous l'avons interviewé quelques semaines avant la tentative spectaculaire de record « No limits » qui s'est soldée par un grave accident. On retrouve dans l'esprit de cet aventurier des profondeurs la passion des alpinistes capables de risquer leur vie pour quelques instants sur le toit du monde et quelques lignes dans l'histoire de leur sport. Une rencontre déconcertante et passionnante à la fois.

Ce texte a été publié en 2006

⇒ HERBERT NIETSCH

L'INSPIRATION « NO LIMIT »

LORSQU'UN PILOTE DE LIGNE PLONGE DANS L'UNIVERS DE L'APNÉE, IL FAIT IMMÉDIATEMENT DES VAGUES. MAIS LORSQU'IL RÉINVENTE SON SPORT À FORCE D'INNOVATIONS, LA CONCURRENCE SE NOIE DANS LES RECORDS DU MONDE. IL EN A BATTU 31 AU TOTAL.

DE L'AIR À L'EAU

Pilote pour la compagnie « Austrian Airlines », Herbert Nitsch est tombé dans les profondeurs par accident : lors d'un séjour de plongée en 1999 prévu avec bouteilles, ses bagages sont perdus pendant le voyage, ce qui l'oblige à se rabattre sur du snorkeling : la nage avec un masque et un simple tuba. Il commence par descendre à 5 mètres, 10 mètres, puis se prend au jeu et finit par atteindre une quarantaine de mètres. De retour en Autriche, il s'entraîne dans son salon et s'inscrit assez rapidement à une compétition. La corde servant à mesurer la distance parcourue sous l'eau fait 100 mètres. Il demande naïvement pourquoi elle est si courte ! On la rallonge en riant, mais Nitsch sort la tête de l'eau au bout des 120 mètres, remportant le concours avec une large marge. Loin d'appliquer la méthode « New age » de Jacques Mayol – le premier à descendre sous les 100 mètres de profondeur qui s'imaginait notamment plongeant avec des dauphins – l'autrichien met au point une méthode personnelle et des innovations pour atteindre son objectif principal : survivre !

DES COMPÉTITIONS À COUPER LE SOUFFLE

Il existe de nombreuses catégories de compétitions : la plongée à la seule force des bras et des jambes, celle avec des palmes, avec une corde, avec une gueuse... La plupart des participants flirtent avec leurs limites et il n'est pas rare de devoir les repêcher inconscients à quelques mètres de la surface ou de les voir perdre connaissance une fois la tête sortie de l'eau. Un juge observe d'ailleurs si le plongeur respecte un protocole précis : pour avoir confirmé deux fois au lieu d'une qu'il était « ok », Herbert Nitsch s'est ainsi vu refuser un record du monde. Dans ces conditions, on peut imaginer que le champion Autrichien habite au bord de la mer et qu'il passe ses journées dans l'eau pour apprivoiser le « no man's land » de ses exploits. Pas du tout. En réalité, il habite en Autriche, s'entraîne essentiellement sur son canapé, de préférence avec les poumons vides pour simuler la profondeur et déclare « *ne jamais aller à la piscine, sauf pour bronzer !* ». Il assouplit son diaphragme pour limiter le risque d'une lésion aux poumons. Lors de ses tentatives de records, il lui suffit d'une à deux semaines d'entraînement dans la mer pour fina-

liser sa préparation. Nitsch a inventé cette méthode car au début, il n'avait tout simplement pas le temps d'aller à la mer. Elle est basée sur le fait que le réflexe de plongée existe en chacun d'entre nous et qu'il suffit de le réveiller pour profiter des extraordinaires capacités d'adaptation du corps humain. Ses concurrents estiment qu'elle ne fonctionne que pour lui. C'est sans doute le mental qui différencie les plongeurs « normaux » du prodige Autrichien : son approche froide et méthodique lui permet de repousser sans cesse les limites.

GESTION DES RISQUES

La plongée « no-limit » est un des sports les plus dangereux au monde, juste devant l'ascension de l'Everest sans oxygène. Âmes sensibles, évitez d'aller visionner des vidéos sur Youtube. Au moindre pépin, vous êtes condamné. C'est peut-être ce qui attire ces plongeurs extrêmes : flirter avec la mort pour mieux réaliser la valeur de la vie. Au fond de l'eau, leur cœur ne bat plus qu'à 10 pulsations par minute. Un fil ténu qui retient le plongeur à la vie. Il faut par exemple environ 4 minutes trente pour établir un record no-limit, or avec la compression, le plongeur doit être capable de tenir le double du temps sous l'eau. La moindre seconde perdue au fond peut être fatale. On ne compte plus les décès ou les accidents de décompression qui ont rendu hémiplégiques ses téméraires pratiquants. D'un côté des trompes la mort comme Francisco « Pipin » Ferreras, une star de la discipline, ont souvent été sortis de l'eau inanimés à cause d'une approche totalement irresponsable : matériel sommaire, gestion des risques inexistante... Plusieurs de ses plongeurs de sécurité sont morts et sa propre femme, Audrey Mestre, est décédée pendant une tentative de record du monde hasardeuse. Ferreras mettra de longues minutes à hisser son épouse à la seule force des palmes. « Il devrait être en prison » com-

mente Herbert Nitsch. Il risque toutefois d'être bientôt au cinéma, car James Cameron, le réalisateur de « Titanic » projette de consacrer un film à cette histoire d'amour tragique. Loïc Leferme, le précédent détenteur du record du monde était quant-à-lui un maniaque de la sécurité. Son décès a été causé par une défaillance technique. Herbert Nitsch a dans ce domaine plusieurs longueurs d'avance : il a par exemple dessiné une gueuze hydrodynamique qui lui permet de remonter plus vite. Il se paye ainsi le luxe de s'arrêter plusieurs dizaines de secondes à 10 mètres sous la surface pour optimiser sa décompression avant de refaire surface. Il commente : « *Le gilet « gonflable » qui vous ramène vers l'air libre ? C'est dangereux ! Loïc l'utilisait parfois. Le problème, c'est que dans les profondeurs, il vous hisse lentement vers le haut, puis près de la surface. C'est exactement l'inverse de ce qu'il faut obtenir. Parfois ce qui vous semble sécurisé ne l'est pas* ».

INNOVATIONS PROFONDES

Sa plus belle innovation fait la part belle à un fabricant de soda. « *La pression s'exerce sur tout ce qui est vide : les poumons, le nez et les oreilles* ». Pour déjouer ce piège, l'autrichien débute sa plongée avec une bouteille de 1,5 litres pleine d'eau. Il s'immobilise à moins 30 mètres pour la remplir avec l'air de ses poumons, qu'il peut ensuite siroter pendant le reste de la descente. Ce procédé a été homologué, car le plongeur utilise exclusivement l'air qu'il a inspiré avant d'amorcer sa plongée. La portée de cette invention est comparable avec la technique de saut en hauteur introduite par Dick Fosberry en 1967 : Herbert a fait passer d'un coup le record de 175 à 214 mètres, soit 700 pieds. Il annonce désormais ses intentions : 800, 900 et 1 000 pieds, soit 245, 275, et 305 mètres. C'est dans cette optique qu'il a démissionné de son poste de pilote de ligne en novembre dernier.

⇒ HERBERT NIETSCH

LA COURSE AUX RECORDS

Un record risque de coûter la vie du plongeur, mais il nécessite également un budget de 250 000 euros. Cette somme sert à financer la fabrication d'une gueuze optimale, toute la sécurité et la logistique nécessaire. Le champion a déjà réussi à attirer des sponsors, dont notamment Tag Heuer, mais il consacre désormais du temps pour trouver d'autres partenaires. « *Les records seront battus au rythme des signatures* ». On peut s'étonner de ne pas voir Red Bull, créée par Dietrich Mateschitz, un compatriote de Nitsch. Il suffirait de mettre en avant une bouteille de 1,5 litres de la boisson énergétique pendant la plongée ! Une certitude : avec le charisme et l'approche atypique d'Herbert Nitsch, ce sport a toutes les chances de sortir des profondeurs médiatiques où il a sombré depuis le succès du film *Le Grand Bleu*.

 www.andyaluxembourg.com/herbert-nitsch
www.andyaluxembourg.com/20ans
www.herbertnitsch.com

“

LA PLONGÉE « NO-LIMIT » EST UN DES SPORTS LES PLUS DANGEREUX AU MONDE, JUSTE DEVANT L'ASCENSION DE L'EVEREST SANS OXYGÈNE.”



CE QUE NOUS AVONS APPRIS

- 1 MÊME AVEC UNE APPROCHE SCIENTIFIQUE, CERTAINS RISQUES RESTENT INGÉRABLES
- 2 IL EST POSSIBLE DE S'ENTRAÎNER POUR DES RECORDS D'APNÉE SUR LE CANAPÉ DE SON SALON

MARTIN FOURCADE

LE CONTEXTE

Recordman de médailles olympiques françaises en biathlon, Martin Fourcade nous a accordé une interview au calme, en plein été. Sa manière très posée de répondre à nos questions contraste avec la puissance exceptionnelle qu'il dégage lors des compétitions. Personnellement, je trouve ce sport particulièrement attirant, car il combine la nécessité d'avancer vite, tout en étant capable de réaliser des tirs d'une précision chirurgicale. Une belle métaphore du monde des affaires ! Avancez trop vite et vous risquez de manquer de précision. Adoptez un rythme trop conservateur et vous vous ferez battre par des compétiteurs moins précis, mais plus agressifs !

Ce texte a été publié en 2016

⇒ MARTIN FOURCADE

UN MENTAL EN OR

RÉVÉLÉ EN 2010, LE FRANÇAIS COLLECTIONNE AUJOURD'HUI LES TITRES ET S'AFFIRME COMME LE MEILLEUR BIATHLÈTE DE SA GÉNÉRATION. LE DOUBLE MÉDAILLÉ D'OR À SOTCHI CONTINUE D'ALLIER SON AMOUR POUR LE SPORT ET LA NATURE, ET IL NE SEMBLE PAS PRÊT DE S'ARRÊTER LÀ.

LA VIE D'UN CHAMPION DU BIATHLON RESSEMBLE À UN SACERDOCE RYTHMÉ PAR DES ENTRAÎNEMENTS DOULOUREUX ET DES PRIVATIONS. QUELLES SATISFACTIONS EN TIREZ-VOUS ?

Les sacrifices font partie de la vie du sportif de haut niveau. Cependant, je ne pourrais pas y consentir depuis tant d'années si la balance n'était pas équilibrée avec le plaisir tiré de cette vie particulière. Les compétitions et la réalisation de mes objectifs m'offrent bien sûr un bonheur immense, mais ce plaisir est aussi présent au quotidien en pratiquant le sport que j'aime dans un environnement privilégié.

COMMENT TROUVER LA LIMITE ENTRE UNE CHARGE D'ENTRAÎNEMENT SUFFISANTE POUR BATTRE LES MEILLEURS SANS RISQUER DES BLESSURES OU LE BURNOUT ?

Le repos fait partie intégrante de l'entraînement pour encaisser ces charges d'un point de vue physique mais aussi mental. Je fais donc très attention à cet équilibre qui me permet d'atteindre mon meilleur niveau.

QUELLE EST LA CLÉ POUR BIEN TIRER SOUS PRESSION (ET ESSOUFFLÉ) ?

Plus jeune, je pensais qu'il y avait des secrets permettant de bien tirer. Avec l'expérience, j'ai appris que le seul secret était l'entraînement et la répétition. Il en va de même pour le tir essoufflé. Pour gérer la pression, le fait de m'être retrouvé de nombreuses fois en position de gagner est un réel atout car cette situation m'est devenue familière.

PUISSANCE, ENDURANCE, TAILLE, GLISSE... QUEL EST LE MORPHOTYPE DU CHAMPION DE SKI DE FOND ?

Mesurer plus d'1m80 est depuis quelques années une caractéristique des nombreux prétendants au podium. Cependant, le biathlon est un sport d'adaptation, aux conditions comme au terrain, et permet donc une grande diversité d'athlètes aux qualités physiologiques différentes.

À 27 ANS, VOUS AVEZ DÉJÀ ÉCLIPSÉ RAPHAËL POIRÉE DES TABLETTES. QUELS OBJECTIFS VOUS FIXEZ-VOUS ENCORE À PART D'ÉGALER LE RECORD DE GLOBES D'OLE EINAR BJØRNDALEN ?

Égaler le nombre de victoires de Bjørndalen n'a jamais été un objectif car cela nécessiterait une longévité que je ne souhaite pas atteindre. Mais d'autres objectifs et records me passionnent plus : j'aimerais par exemple gagner le classement général de la Coupe du Monde sept fois. Il reste encore de très belles choses à faire !

LE BIATHLON EST UN SPORT OÙ L'EPO ET LES BÊTAS BLOQUANTS POURRAIENT FAIRE UNE DIFFÉRENCE. COMMENT VOUS PROTÉGEZ-VOUS DU DOPAGE ?

Je n'ai pas besoin de me protéger du dopage. Je suis persuadé que mes principaux adversaires sont, comme moi, performants sans avoir recours au dopage mais le biathlon n'est pas épargné : de nombreux athlètes sont contrôlés positifs chaque année. Cela dit, avec la fréquence des compétitions, il est impossible de passer au travers des contrôles en étant performant sur la totalité de la saison. Pour ce qui est des bêtas bloquants, vu l'importance du ski dans notre discipline, je ne pense pas que beaucoup d'athlètes aient essayé !

COMBIEN GAGNE UN CHAMPION DE BIATHLON ? QUELLES PERSPECTIVES ANTICIPEZ-VOUS APRÈS LA FIN DE CARRIÈRE ?

Les revenus des biathlètes dépendent des primes de compétition mais également des contrats de sponsoring. Ils sont donc très variables en fonction des résultats et de la notoriété des athlètes. J'ai la chance d'avoir fidélisé des partenaires qui me font confiance et me permettent de me consacrer uniquement à mon sport. Pour la suite, j'espère avoir encore un peu de temps avant de penser à cela !

www.andyaluxembourg.com/fourcade
www.andyaluxembourg.com/20ans
www.martinfourcade.com

“

AVEC L'EXPÉRIENCE, J'AI APPRIS QUE LE SEUL SECRET ÉTAIT L'ENTRAÎNEMENT ET LA RÉPÉTITION.”



CE QUE NOUS AVONS APPRIS

1 LE REPOS FAIT PARTIE INTÉGRANTE DE L'ENTRAÎNEMENT

2 LE SEUL SECRET EST L'ENTRAÎNEMENT ET LA RÉPÉTITION

⇒ MARTIN FOURCADE



LE CONTEXTE

Chaque fois que je cours le marathon de New York avec mon maillot au lion rouge où les spectateurs peuvent lire « Luxembourg », j'entends pendant toute la course des « Go Andy Schleck ! ». Lorsque nous avons consacré la couverture du magazine Andy #8 au futur vainqueur du Tour de France, son père, Johnny, nous avait appelé pour nous menacer d'un procès. Il pensait que nous avions créé un magazine de cyclisme et ne savait pas que nous en étions à notre 4^e année. Tout s'est arrangé en quelques instants. Andy Schleck a toujours été un ami de notre magazine éponyme, ainsi qu'un formidable ambassadeur du Luxembourg. Aujourd'hui, nous lui rendons visite régulièrement dans son superbe magasin d'Iltzig où il applique au business ses secrets de champion.

Ce texte a été publié en 2016

⇒ ANDY SCHLECK

ANDY SCHLECK : L'ENFANT DU PAYS

POUR LES 10 ANS DU MAGAZINE ANDY, ANDY SCHLECK A REJOINT UNE CENTAINE D'INVITÉS A «HOUSE 17». JEROME BLOCH, PDG DE 360CROSSMEDIA, L'A INTERVIEWÉ SUR SON PARCOURS ET SES PROJETS.

JEROME BLOCH : EST-CE QU'ON NAÎT « CHAMPION » OU EST-CE QU'ON LE DEVIENT ?

Il y a 20 ou 30 ans, j'aurais sûrement répondu autrement. Mais aujourd'hui je pense que l'on devient champion surtout en travaillant dur. Les gens autour de nous sont très talentueux, dans le sport comme dans le business. L'entraînement nous aide à développer le talent, les connaissances et les compétences. On se crée ainsi des chances de gagner.

QU'AVIEZ-VOUS À L'ESPRIT LORSQUE VOUS AVEZ RENCONTRÉ DES PROBLÈMES AVEC LA MÉCANIQUE DANS UNE ETAPE CRITIQUE DU TOUR DE FRANCE ?

La mécanique est omniprésente dans tous les sports. Ce jour-là, mon équipe n'a pas été très bonne, mais nous avons fait le show. Aujourd'hui je suis en paix avec cet épisode.

VOUS ÊTES L'HEUREUX PAPA D'UN PETIT GARÇON, EST-CE QUE LE SPORT FAIT PARTIE DE

L'ÉDUCATION QUE VOUS ET JIL, VOTRE FEMME, LUI DONNEZ ?

Il faut savoir que mon père m'a éduqué tout à fait normalement, sans attrait particulier avec le cyclisme. Nous en avons discuté avec ma femme. Théo possède déjà un vélo mais il fera ses propres choix. Je l'encouragerai dans tous les cas mais pour le moment, je préfère qu'il étudie et qu'il fasse pourquoi pas des magazines comme « Andy » !

QUEL EST VOTRE MEILLEUR SOUVENIR ?

Vous n'avez qu'à googler mon nom pour voir une bonne partie de ma vie. Je n'oublierai jamais cette carrière mais je suis ambitieux et j'ai encore beaucoup d'objectifs devant moi qui comprennent ma famille, mon mariage et une vie heureuse.

L'IMAGE QUE LES GENS SE FONT DE VOUS EST SURTOUT CELLE D'UN HOMME HONNÊTE.

J'ai toujours été fairplay. J'ai même reçu un award

pour cela dont je suis très fier. En règle générale, si vous ne voyez pas les résultats escomptés, il faut travailler plus fort.

COMMENT SE PASSE LE RETOUR À LA VIE DE TOUS LES JOURS ?

Je me lève chaque matin et j'essaie de m'améliorer. Mon fils grandit et je souhaite lui montrer l'exemple. Côté business, la croissance est satisfaisante. Nous sommes maintenant 7 personnes à travailler dans le magasin. J'ai été habitué à avoir une équipe qui faisait tout pour moi. Aujourd'hui je me plie en quatre pour mon équipe et mes clients. Je crois que si vous vous impliquez dans un projet et que vous prenez du plaisir à le faire, quelque chose de bien en ressortira forcément.

 www.andyaluxembourg.com/andyschleck
www.andyaluxembourg.com/20ans
www.andyschleck.com

“

J'AI TOUJOURS ÉTÉ FAIRPLAY. J'AI MÊME REÇU UN AWARD POUR CELA DONT JE SUIS TRÈS FIER.”



CE QUE NOUS AVONS APPRIS

① L'IMPLICATION ET LE PLAISIR MENENT À LA PERFORMANCE

② L'ENTRAÎNEMENT FACILITE LE TALENT ET NON L'INVERSE



LOÏCK PEYRON

LE CONTEXTE

Nous avons interviewé Loïck Peyron deux fois. Une première lors de ses exploits sur « Banque Populaire » et une seconde aux Bermudes, pendant la 35^{ème} America's Cup. Loïck affiche un palmarès impressionnant, qu'il complète avec des capacités de communication bluffante. Une conversation avec lui vous entraîne dans un voyage à travers le temps, dans les océans et dans le monde du business au grès d'une inspiration déferlante! Un talent rare dans le milieu très fermé de la voile qui lui vaut d'être courtoisé par les meilleures équipes du monde, et par des chaînes comme Canal +.

Ce texte a été publié en 2012

⇒ LOÏCK PEYRON

LE COMMUNIQUEUR

VAINQUEUR DE LA ROUTE DU RHUM, DE LA TRANSAT, EX-RECORDMAN DU TROPHÉE JULES VERNE, ET MEMBRE DE L'ÉQUIPE ALINGHI EN 2010, LOÏCK PEYRON A REJOINT L'ÉQUIPE ARTEMIS EN 2012. INTERVIEW.

QUELLES SONT VOS IMPRESSIONS SUR CETTE AMERICA'S CUP ?

Il s'agit de ma troisième campagne. J'observe beaucoup d'évolutions. L'édition de 2013 était marquée par la confirmation des multicoques et l'introduction des bateaux volants. Celle de 2017 se concentre sur un business modèle permettant de rendre la coupe plus attractive et plus pérenne. Elle combine désormais action, technologie et aventure : nous n'avons plus rien à envier aux sports mécaniques ! Cela dit, la voile n'est pas un sport populaire. Comme il est difficile d'intéresser le grand public, le but du jeu entre les finales est d'aller montrer la coupe partout dans le monde. Par contre, le genre humain adore les spectacles et notamment de combats de gladiateurs ! La coupe de l'America a longtemps ressemblé à une vieille dame de plus de 150 ans qui a été régulièrement liftée. Je pense qu'elle a été occise à San Francisco et que son ADN a été extrait ! Malheureusement, comme dans toutes les révolutions, le nombre de têtes coupées est exagéré. D'un point de vue marin, nous avons perdu certains savoir-faire. La manière dont 18 mecs devaient chorégraphier leurs mouvements sur des class america

avec des cordes dans les mains me manque un peu. Là vous pourriez pratiquement remplacer 4 bonhommes sur 6 par des batteries !

QUELS SONT LES FACTEURS DÉCISIFS D'UNE TELLE COMPÉTITION ?

Déjà à l'époque d'Henri le navigateur, il fallait des fous furieux et des financiers pour que les bateaux partent au bout du monde. L'extension du genre humain est souvent passée par la mer, sous l'impulsion d'intérêts commerciaux. Nous en revenons à cela. Les premières régates se disputaient entre clippers qui ramenaient du thé et qui voulaient arriver les premiers sur les marchés. Je recommande d'ailleurs la lecture du livre "La course au thé", de John Masefield. Charlie Barr faisait du commerce avant de devenir plusieurs fois vainqueur de la Course de l'America. Même à Saint-Malo, les bisquines de pêcheurs de Cancale et celles de Saint-Malo s'affrontaient dans des combats fratricides ! Clairement, l'argent constitue le nerf de la guerre. L'America's Cup a toujours été l'occasion pour des armateurs privés de s'affronter. En France, la baron Bich a été le dernier à financer une campagne. Le problème si vous ne

vous appuyez que sur des sponsors est double : d'abord, vous devez assurer beaucoup d'obligations, notamment dans le cadre d'opérations de relations publiques. Et ensuite vous avez du mal à faire le lien entre 2 éditions. Actuellement, en France les sponsors arrivent trop tard, et il est difficile de rattraper le temps perdu. Même des équipes comme la Nouvelle-Zélande s'appuient sur des investisseurs privés, ce qui leur permet de poursuivre leur travail sans interruption entre deux éditions.

COMMENT IMAGINEZ-VOUS LA SUITE ?

Je pense que les choses vont continuer à évoluer dans tous les domaines : si les Néo-Zélandais l'emportent, ils risquent d'imposer une règle visant à imposer 50% de nationaux dans chaque équipe. Au niveau de la France – le seul pays capable de réunir 2 millions de personnes le long des côtes pour des courses en solitaire ! – j'espère que des investisseurs privés vont sortir de l'ombre. À titre personnel, je pense que la voile dispose d'un véritable potentiel comme e-game également. Je vais étudier les possibilités avec Philippe Guigné, qui fidélise 500000 personnes sur son jeu pendant les courses autour du monde ! Il y a 30 ans, j'étais le premier marin à avoir un macintosh à bord qui disposait d'ailleurs de la première version de Simcity ! J'ai toujours eu un faible pour la technologie !

 www.andyaluxembourg.com/loickpeyron
www.andyaluxembourg.com/20ans
www.sailing-legends.com

“

UNE GRANDE PARTIE DU RÉSULTAT SUR L'EAU SE PASSE À TERRE.”



CE QUE NOUS AVONS APPRIS

- 1 EN VOILE, L'ARGENT CONSTITUE LE NERF DE LA GUERRE
- 2 DEPUIS TOUJOURS, IL FAUT DES FOUS FURIEUX ET DES FINANCIER POUR RALLIER LE BOUT DU MONDE
- 3 LES INVESTISSEURS PRIVÉS PERMETTENT D'ASSURER LA PERENITÉ DE CERTAINES ÉQUIPES



05

LES CHEFS 3 ÉTOILES

Après la révélation de la rencontre avec Ferran Adrià, 360Crossmedia a développé des relations privilégiées avec les chefs « trois étoiles ». Nous en avons visité plus de 20, soit environ 15% du nombre total de chefs triplement étoilés au monde. La clé de cette relation? Nous nous considérons à chaque visite comme des privilégiés et essayons d'être à la hauteur de ces génies de la cuisson. Il nous faut en moyenne entre 20 et 30 heures de préparation pour bien digérer tout le matériel médiatique déjà disponible. Cette approche nous permet de préparer des questions souvent inédites : rien n'est plus frustrant pour un chef en manque de temps que de devoir répondre pour la millième fois à la même question.

PAUL BOCUSE

LE CONTEXTE

En arrivant chez Paul Bocuse, à Collonges-au-Mont-d'Or, nous avons été traités comme un ami : je venais du pays de Léa Linster, la seule femme à avoir gagné le Bocuse d'or à ce jour ! L'interview et l'expérience d'un dîner furent l'occasion de revenir aux sources de la gastronomie : celles de Marie Antoine Carême, d'Auguste Escofier, ou de Fernand Point. Ici, les procédés moléculaires et les effets spéciaux dans l'assiette n'ont pas leur place. La priorité est donnée à l'excellence dans les cuisines – matérialisée par le col tricolore des « MOF » –, au service irréprochable et au sens de la fête, 365 jours par an ! Nous avons quitté l'établissement repus comme l'étaient les clients après guerre, du temps où un restaurant ne se limitait pas à un lieu de consommation. À cette époque, ces temples de la bonne bouffe étaient avant tout des lieux de célébration où la satiété validait de manière physique des moments de bonheur familiaux après des années de privation.

Ce texte a été publié en 2014

⇒ PAUL BOCUSE

LE GARDIEN DU TEMPLE

LE RESTAURANT « PAUL BOCUSE » A COLLONGES AU MONT D'OR CÉLÈBRE 49 ANNÉES AURÉOLÉES PAR 3 ÉTOILES MICHELIN : UN RECORD. LA RECETTE DE CE SUCCÈS ? ANDY A MENÉ L'ENQUÊTE SUR PLACE.

AMUSE BOUCHE

Dans un article de 1986, le New York Times illustre l'article "To Lyons for lunch" avec une photo de Paul Bocuse achetant des fruits et légumes chez Fresse-Non, son fournisseur depuis 1951. Aujourd'hui, la famille Fresse-Non livre toujours quotidiennement Monsieur Paul et c'est Jacques qui résume l'œuvre majeure de son fidèle client : « Il nous a apporté la reconnaissance ». Cette évidence pour les maraîchers est d'autant plus vraie pour les chefs du monde entier : Bocuse leur a offert des lettres de noblesse en les sortant de leur cuisine. Longtemps relégués aux rôles de simples employés dans des cuisines crasseuses et surchauffées, ce sont aujourd'hui des stars, bien souvent propriétaires de leur établissement !

UN NOM

Il faut voir Paul Bocuse devant sa collection d'orgues « Limonaire » pour reconnaître le P.T Barnum qui sommeille en lui. Il dispose du sens de la fête et perpétue l'essence d'un bon repas : des amis, de l'ambiance, des plats succulents et des histoires ! Jamais un Chef n'avait atteint une telle longévité : en 1965, quand Paul Bocuse reçoit sa troisième étoile, de Gaulle avait encore 4 années de Présidence devant lui. Monsieur Paul ressemble d'ailleurs à l'illustre Général dans sa manière contagieuse de por-

ter haut les couleurs de Lyon et de la France. Ses détracteurs le prennent pour un mégalomane : c'est faux. Il faut remonter le temps pour comprendre. La famille de Monsieur Paul officie dans la cuisine depuis 1765, date à laquelle la femme de son aïeul, meunier, faisait à manger pour les paysans des bords de Saône. Au début du XX^e siècle, leurs descendants exerçaient à l'Abbaye de Collonges, mais dans les années vingt, le grand-père de Paul vend le restaurant et le nom « Bocuse » sur un coup de tête. Son fils, Georges, s'installe dans l'Auberge de Collonges qui appartient à la famille de son épouse, Irma, à trois cents mètres à peine. Sa vie entière, il sera privé de son nom et c'est le succès de son enfant, Paul, qui permettra de racheter en 1966 l'Abbaye et son nom. Cela valait bien une mise au point en majuscules sur le toit de l'Auberge ! Et si son portrait reste omniprésent à Collonges, c'est qu'il a compris avant Ducasse comment faire fonctionner un restaurant sans être systématiquement présent en personne.

L'EXPÉRIENCE

Pour peu que vous soyez un peu préparé, voir arriver la soupe aux Truffes VGE, le filet de sole Fernand Point ou la volaille de Bresse en vessie « Mère Fillioux » crée une excitation comparable à la rencontre avec un tableau célèbre dans une galerie du Louvre. Le plus

récent de ces monuments culinaires remonte à 1975. Et comme pour la Joconde, ces plats réussissent l'exploit de traverser les générations. Imaginez le plaisir des amateurs capables de déguster à nouveau les plats de leur communion ou de leur premier dîner en amoureux. Une véritable madeleine de Proust. Contrairement à un Musée austère, le restaurant de Collonges se révèle haut en couleur – à l'image du bâtiment rouge, or et vert ! – où l'équipe de salle reste aux petits oignons sous la houlette de François Pipala, Meilleur Ouvrier de France des Arts de la Table. Il faut le voir couper une volaille pour réaliser que même ces gestes simples peuvent être élevés au rang d'arts martiaux. Une ambiance si conviviale permet à la Maison de réunir sous le même toit de véritables gastronomes, des businessmen, des Lyonnais, des touristes, des sommités diverses et des visiteurs qui ont cassé leur tirelire pour fêter un anniversaire. Au moment de l'addition, chacun y trouve son compte, à partir d'environ 200 euros par personne, vin compris pour une expérience extraordinaire.

UN BUSINESS

Le « Business Model » de Paul Bocuse à Collonges se résume en un chiffre : il est ouvert 365 jours par an. Pour réaliser ce tour de force, l'équipe capitalise sur 4 grands principes : 1. Un produit parfait : une cuisine traditionnelle et festive exécutée à la perfection par des as des fourneaux et présentée dans des assiettes généreuses, faciles à comprendre, « Avec des os et des arêtes » comme aime le répéter Monsieur Paul. 2. Un marketing puissant : en planche à voile devant le restaurant pendant des inondations ou en couverture des magazines du monde entier, le Chef a compris très tôt que le bouche-à-oreille ne suffisait pas pour faire tourner une affaire comme la sienne. Il déclare souvent le sourire aux lèvres : « *le Bon Dieu est bien connu mais il fait quand même sonner les cloches par son curé* ». 3. Une règle d'or : le client est (vraiment) roi. Il aurait été difficile de répliquer cette ambiance familiale à Paris ! 4. Une diversification

maîtrisée : Bocuse se déguste jusqu'en Floride ou à Tokyo, mais en veillant à garder l'essentiel est à portée de main. Monsieur Paul habite au premier étage de l'Auberge du Pont où il est né. L'Abbaye où il organise les réceptions se situe à trois cents mètres, ses 7 restaurants et brasseries sont tous à Lyon, tout comme son Hôtel DockOuest et ses deux fastfoods à la Française : Ouest Express. Le Grand Chef peut visiter les 10 adresses dans la même journée. Pour le reste, son fils Jérôme gère le restaurant géant de l'Epcot Center en Floride et les licences au Japon sont aux mains d'Iramatsu, un chef auréolé de 2 étoiles à Paris. Le groupe génère plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et une forte rentabilité. Tant pis si le restaurant n'est pas rempli le 2 janvier. CQFD.

CULTURE MOF

Paul Bocuse n'hésite pas si vous lui demandez de citer sa plus belle réussite : « *Mon titre de Meilleur Ouvrier de France* » (MOF). Les chefs honorés par ce titre portent les couleurs bleu-blanc-rouge au col de leur tablier ou de leur veste. Il s'agit d'un concours extrêmement sélectif organisé tous les 4 ans. À Collonges, la culture MOF règne : Jean Fleury, l'homme de confiance qui a imaginé et mis en place les brasseries porte le col tricolore, tout comme Christophe Muller, le Chef exécutif a fait partie des gagnants à 27 ans à peine – un record – et décrit cette culture d'excellence, quasi militaire : « *Chacun est encouragé à fonctionner au maximum de son potentiel* ». Monsieur Paul – en général parfait – laisse parfois tomber un papier pour voir qui va le ramasser ; il accueille ses troupes à 6h30 ; insiste sur la propreté des tabliers et n'hésite pas à commencer par visiter les poubelles d'un restaurant qu'il va visiter. Reconnaissance suprême, ils sont plusieurs à figurer sur la fresque géante qui vous accueille à l'entrée du restaurant, aux côtés des Point, Brazier, Troisgros, Carême et autres peintures mythiques. Paul Bocuse a récemment ouvert le capital de Naxicap Partners, la société propriétaire de ses brasseries. Qui a été invité à investir ? Ses MOF bien sûr.

MIGNARDISES

Un mot pour conclure sur les plateaux de fromages et de desserts. Une avalanche de tentations gargantuesques, qui rappellent que pour nos aïeux, manger à sa faim n'était pas une évidence. Une visite au restaurant constituait un événement majeur dans les familles et il convenait de s'en mettre plein la panse. L'île flottante à elle seule, de par sa taille et sa décoration colorée exhuma les sensations de ses premiers anniversaires à l'auteur de ce texte : l'âge où il se sentait tout petit et très heureux devant son assiette géante. Monsieur Paul n'a peut-être rien inventé, mais il a réussi à transmettre l'essentiel d'une cuisine française unique en son genre : « *La France a les meilleurs maraîchers, les éleveurs, les pêcheurs, et Lyon est son garde-manger* ». Cerise sur le gâteau, il a réussi ce tour de force extraordinaire sans renier ses glorieux maîtres. Sans se renier lui-même non plus. À ses détracteurs, qui demandent qui cuisine quand il n'est pas là, il répond du tac au tac : « *Les mêmes qui cuisinent quand je suis là* ». S'il garde un temple, c'est celui d'une gastronomie française ancestrale et inimitable. Un vrai marchand de bonheur.

L'HÉRITAGE

À l'heure de préparer « la suite », Paul Bocuse laisse en plus de son groupe un Institut de formation, une fondation et un prix prestigieux : le Bocuse d'Or. Soucieux de tout contrôler, il a déjà publié sa succulente biographie, il y a 10 ans ! Les équipes en place semblent capables de perpétuer son nom et la tradition qu'il a simplement transmise. Monsieur Paul a survécu à trois balles pendant la guerre et à un triple pontage en 2004 : « *Je ne sais pas, on verra* » conclut-il avec le bon sens terrien qui le rend si attachant.

 www.andyaluxembourg.com/paulbocuse
www.andyaluxembourg.com/20ans
www.bocuse.com

“

BIEN FAIRE UN TRAVAIL PREND AUTANT DE TEMPS QUE POUR LE FAIRE MAL. AUTANT BIEN LE FAIRE.”



CE QUE NOUS AVONS APPRIS

- 1 IGNORER LES MODES PERMET DE RÉSISTER À LA DÉSUÉTUDE
- 2 MÊME AU TOP, LE CLIENT RESTE ROI
- 3 IL EST POSSIBLE DE MODERNISER UN PLAT SANS COMPROMETTRE L'EFFET « PROUSTIEN »

HARALD WOHLFAHRT

LE CONTEXTE

Pape de la gastronomie allemande, Harald Wohlfahrt nous a reçu en toute simplicité à Baiersbronn. Avec sa galaxie d'étoiles et d'anciens collaborateurs étoilés, il aurait pu se prendre un peu au sérieux. Moment étonnant pendant le déjeuner, le directeur de l'hôtel vient serrer la main de tous les convives. Le Chef Wohlfahrt reste dans les cuisines. Ayant un faible pour Christian Bau, j'ai trouvé intéressant de découvrir les racines de son style, puisque c'est ici qu'il a fait ses classes.

Ce texte a été publié en 2016

⇒ HARALD WOHLFAHRT

LES PIEDS SUR TERRE

LES CHEFS PASSÉS PAR LA CUISINE D'HARALD WOHLFAHRT À BAIERSBRONN, TONBACH, PRÈS DE STRASBOURG, CUMULENT AUJOURD'HUI 75 ÉTOILES, MAIS LE BOCUSE ALLEMAND GARDE FERMEMENT LES PIEDS SUR TERRE, EN TOUTE SIMPLICITÉ. INTERVIEW.

DE COMBIEN DE TEMPS DISEPOSEZ POUR CETTE INTERVIEW ?

Nous prendrons le temps nécessaire.

J'AIMERAI COMMENCER PAR VOUS DONNER QUELQUES MOTS. VOUS RÉPONDEZ PAR UN AUTRE MOT.

Schwarzwald : Eimat (Mon « chez moi » ndlr)

Le feu : utile pour cuisiner

Bocuse : une grande figure de galion

L'équipe : importante

Etoiles : apporte des visiteurs

Cuisiner : passion

Famille : très importante

Harald Wohlfahrt : il souhaite être authentique

LE NOMBRE D'ÉTOILES CUMULÉES PAR VOUS ET LES CHEFS QUE VOUS AVEZ FORMÉS ICI, ATTEINT 75. COMMENT GALVANISEZ-VOUS AINSI VOS DISCIPLES ?

Je pense que j'ai trouvé ici ma place, ma maison. Je me sens bien et je vis ma passion. Un chef a besoin d'une équipe. Mon rôle consiste à la diriger en m'assurant que l'intégration fonctionne à tous les postes. Je m'adapte à tous les profils, mais une chose est sûre : plus je donne des responsabilités et de la

confiance, plus je reçois des performances élevées en retour. Nous appliquons ici une forme de discipline souple où chacun suit des règles précises tout en gardant assez d'espace pour exprimer son talent et sa créativité. L'essentiel, c'est de garder les fils ensemble. Je travaille ici depuis 1978, mon sommelier m'accompagne depuis 25 ans, mon chef pâtissier depuis 20 ans et mon sous-chef depuis 13 ans.

VOUS REVENDIQUEZ L'INFLUENCE DE BOCUSE, NOTAMMENT À VOS DÉBUTS, MAIS CONTRAIREMENT À LUI, VOUS CHANGEZ LA CARTE EN PERMANENCE. POURQUOI ?

Paul Bocuse est venu ici plusieurs fois, notamment lors de l'inauguration en 1977 et pour la 3e étoile en 1992. Je pense que l'expérience que nous proposons à nos visiteurs peut se comparer à un voyage dans le temps. Dans le passé parfois, mais nous essayons surtout de capter le Zeitgeist (l'air du temps, ndlr) et de partager ce qui nous fait vibrer. La grande cuisine française de mes débuts faisait la part belle aux truffes, langoustes, foies gras, caviar, huîtres, poissons nobles, écrevisses... Aujourd'hui, tout ce que la nature nous donne arrive dans la cuisine sur un pied d'égalité avec ces produits nobles. Je m'efforce également d'intégrer toutes les

herbes disponibles dans ma cuisine. Pour un pesto par exemple, nous utilisons par exemple la menthe, l'oseille ou le raifort. Nous cuisinons en phase avec notre temps en sollicitant la citronnelle, du coriandre ou du yuzu. La cuisine est devenue beaucoup plus multiculturelle et internationale.

EST-CE QUE LES ATTENTES DES CLIENTS ONT ÉVOLUÉ CES DERNIÈRES ANNÉES, NOTAMMENT SOUS L'INFLUENCE DES PROGRAMMES CULINAIRES À LA TÉLÉVISION ?

Vous savez, quand vous venez dans un restaurant trois étoiles, vous vous attendez à vivre une expérience particulière. C'est comme lorsque je me rends dans un stade de football de la Bundesliga, j'anticipe un niveau différent de celui de Bayersbronn. Je paye plus, mais je m'attends à des standards plus élevés. Les personnes qui viennent ici sont très bien informées et ont une idée très précise de ce qu'ils attendent. Notre idéal a toujours été de dépasser cette attente et de voir revenir les gens. Cela fait 46 ans que j'exerce et l'année dernière a été notre meilleure. Ce record risque parfois d'être battu cette année.

LA GASTRONOMIE ABOLIT-ELLE LES FRONTIÈRES OU SUBIT-ELLE LES BARRIÈRES LINGUISTIQUES ET PSYCHOLOGIQUES ?

Si vous venez ici le 21 juin, vous constaterez que nous fêtons la fête nationale luxembourgeoise et que de nombreux ressortissants choisissent de venir ici pour cet événement. Les français font la même chose le 14 juillet. Je trouve ça formidable !

QUELS SOUVENIRS GARDEZ-VOUS DU PASSAGE DES 3 CHEFS VOISINS DU LUXEMBOURG, CHRISTIAN BAU, KLAUS ERFORT ET WOLFGANG BECKER QUI CUMULENT 8 ÉTOILES ?

Je pense qu'ils se sont très bien intégrés ici au travers de leurs excellentes réalisations. Christian Bau est resté ici 5 ans et demi, évoluant de jeune chef à

sous-chef. Les gens qui envoient leur candidature ici ont en général du talent, sont prêts à travailler dur, ambitieux et volontaires. Ce que j'aime dans notre cuisine, c'est que ces gens veulent avancer dans la vie et trouver leur place parmi les grands. Mieux ils sont intégrés, plus ils donnent de performance. Dans le cas de Christian Bau, une fois numéro 2 ici, il fallait qu'il poursuive sa carrière ailleurs et c'est moi qui lui ai trouvé la place à Nennig, à 1 kilomètre de Remich. Je n'hésite pas à promouvoir mes collaborateurs pour les aider à passer à l'étape du dessus lorsqu'ils le souhaitent.

ÊTES-VOUS PROPRIÉTAIRE OU EMPLOYÉ ?

J'aurais pu négocier une participation dans l'affaire, mais à quoi bon puisqu'il aurait fallu la rendre à la fin de ma carrière, n'étant pas membre de la famille. Je suis employé mais je prends toutes mes décisions librement tout en étant rémunéré à ma juste valeur. J'ai trois enfants qui poursuivent d'autres carrières, mais je peux m'appuyer sur mes collègues pour me concentrer sur mon travail. J'ai ici tout ce que je souhaite.

FAITES-VOUS DU CONSULTING POUR LES ENTREPRISES ?

Très peu. J'ai beaucoup à faire ici. Je fais les menus. J'embauche moi-même les employés. Le plus important, c'est que l'équipe tienne bien ensemble.

POUVEZ-VOUS NOUS INDIQUER UN PLAT « SIGNATURE » OU UN INGRÉDIENT QUI VOUS PLAÎT PARTICULIÈREMENT POUR CONCLURE ?

Il y a tant de plats que je ne souhaite pas en sortir un du lot. Côté ingrédients, j'aime l'artichaut, mais mon préféré, c'est le raifort car il a du caractère. Vous ne pouvez pas modifier son goût !

 www.andyaluxembourg.com/harold-wohlfahrt
www.andyaluxembourg.com/20ans
www.haraldwohlfahrt.com

⇒ HARALD WOHLFAHRT



“
**LA BEAUTÉ,
C'EST CE QUI PLAÎT.”**

 **CE QUE NOUS AVONS APPRIS**

- 1 LA MESURE PRINCIPALE DU SUCCÈS, C'EST LE RETOUR DU CLIENT.
- 2 L'ESSENTIEL, C'EST QUE L'ÉQUIPE TIENNE BIEN ENSEMBLE

CHRISTIAN BAU

LE CONTEXTE

Après avoir obtenu ses trois macarons en cuisinant à la française, Christian Bau a réussi l'exploit d'opérer un virage asiatique assez net – il est fan du Japon – sans fâcher les inspecteurs du guide Michelin. Il fait partie de ces artistes qui laissent parler leur oeuvre à leur place et c'est sans doute dommage, car s'il pouvait combiner son exceptionnel talent aux fourneaux avec une meilleure capacité à "séduire" les médias, il figurerait sans aucun doute dans le top 5 mondial. Assez peu connu au Luxembourg, il se trouve pourtant à seulement 500 mètres de la frontière à Rémich et le taux de satisfaction des gastronomes qui ont visité son restaurant après l'avoir découvert dans nos pages frôle les 100%.

Ce texte a été publié en 2013

⇒ CHRISTIAN BAU

3 ÉTOILES ET UN STYLE

IL FAUT CERTES PASSER LA FRONTIÈRE ALLEMANDE À REMICH POUR ACCÉDER AU RESTAURANT GOURMET DU « VICTOR'S RESIDENZ-HOTEL SCHLOSS BERG », MAIS EN MOINS D'UNE MINUTE, VOUS Y ÊTES.

3 ÉTOILES À 34 ANS

Il a fait ses classes comme sous-chef du célèbre Harald Wohlfahrt à la Schwarzwaldstube et revendique son influence « *C'est comme l'assistant d'un entraîneur de football célèbre qui prend la direction d'une équipe : il reste très imprégné de celui dont il a été le bras droit* ». En 1998, il accepte le poste de Chef du restaurant Gourmet de « Victor's Residenz-Hotel Schloss Berg » avec sa femme qui s'occupe de la salle. Ils obtiennent leur première étoile 6 mois plus tard et la deuxième 1 an après. « *Cela a été un peu de la folie : j'avais à peine 27 ans. Tout le monde venait ici pour connaître notre secret. La réalité, c'est que nous cuisinions avec de l'eau, comme les autres* ». La consécration de la 3^e étoile arrive en 2005, à 34 ans.

L'INFLUENCE DES ÉTOILES

Il apprécie la fraternité qui règne parmi les 3 étoiles : « *Il y a cent neuf 3 étoiles dans le monde. J'en ai au mois 60 dans mon téléphone* ». Si l'obtention des étoiles n'a jamais été une obsession, Christian Bau se souvient des conséquences de sa consécration. « *La pression est retombée. J'aurais pu tout arrêter. J'ai décidé d'évoluer* ». Il enchaîne

les voyages en Asie et imprègne son style de touches japonaises. Le Guide Michelin l'avertit : « *C'est une démarche dangereuse* ». 8 ans plus tard, les trois étoiles sont toujours là mais sa cuisine française de 2005 est devenue un style : le « Bau.Stil. » du nom de son dernier livre.

LE STYLE BAU

Dîner chez les Bau est une expérience délicieuse. Vous pouvez opter pour la « Carte Blanche » laissée au chef ou pour le voyage culinaire. L'équipe de salle, emmenée par Madame Bau impressionne par son efficacité chaleureuse et sa jeunesse ultra-professionnelle. Dans l'assiette, on retrouve la solidité intransigeante d'un chef peu enclin aux concessions : l'étonnant Tom ka Gai est d'ailleurs entièrement solide. L'eau de mer en perle rehausse une salade artistique. Mais que dire de compositions comme le Turbot marié au chou-fleur sous différentes consistances, recouvert d'une fine lamelle de « main de Buddha » sous laquelle se cache une huître. Si vous avez déjà regardé dans Google à quoi ressemble une main de Buddha, hâtez-vous d'en goûter une : sa saveur citronnée élève ce plat au rang de chef

d'œuvres ! Un style résumé en quelques bou-
chées.

VICTOR'S RESIDENZ-HOTEL SCHLOSS BERG

Constitué d'un Spa, d'une piscine et de 3 restau-
rants, le Victor's Hotel Schloss Berg est un 5 étoiles
supérieur. Construit en 1997, son architecture
s'inspire d'une villa méditerranéenne, se mariant
à merveille avec le Château dont l'origine remonte
au IXe siècle. La plupart des chambres ont une vue
sur les vignes et la vallée de la Moselle. L'expé-
rience idéale consiste à arriver en début d'après-
midi pour profiter d'un massage et du spa, puis de
se reposer avant de prendre l'apéritif et un dîner
mémorable au restaurant Gourmet.

 www.andyaluxembourg.com/christianbau
www.andyaluxembourg.com/20ans
www.christianbau.com
www.victors-gourmet.de

“

**LES TROIS ÉTOILES
SONT SOUVENT LOIN
DES VILLES. IL FAUT
PRENDRE LE TEMPS
D'APPRÉCIER.”**



**CE QUE NOUS
AVONS APPRIS**

1

LE SAVOIR FAIRE DOIT
TOUJOURS ÊTRE
SOUTENU PAR LE FAIRE
SAVOIR

2

IL FAUT SAVOIR SE
RÉINVENTER SANS RENIER
SES FONDAMENTAUX

⇒ CHRISTIAN BAU



PEDRO SUBIJANA

LE CONTEXTE

Pour être honnête, nous avons hésité à nous rendre chez Pedro Subijana. Le site internet ne donnait pas vraiment envie, il faisait très chaud en ce mois d'août et nous sortions d'un déjeuner d'anthologie chez Mugaritz la veille. La surprise s'avéra divine : un lieu exceptionnel avec vue plongeante à 180° sur l'Océan, un chef espiègle et talentueux, des plats bluffants, sans compter le cours de cuisine dispensé juste avant le déjeuner dans la cuisine ultra-moderne du maître. Entretemps, Pedro a ouvert son hôtel et maintenu sa ligne directrice : ne vous fiez pas à son site internet, foncez à San Sébastien et réservez une table chez lui !

Ce texte a été publié en 2014

⇒ PEDRO SUBIJANA

LE MINISTRE DE L'EXTÉRIEUR

SON RESTAURANT EST UN VÉRITABLE BALCON SUR L'OcéAN ATLANTIQUE. PRÉSIDENT D'EUROTOQUES ESPAGNE ET ANCIEN PRÉSIDENT D'EUROTOQUES INTERNATIONAL, PEDRO SUBIJANA A ŒUVRÉ DEPUIS DES DÉCENNIES POUR LA RECONNAISSANCE DES CHEFS.

OÙ PUISEZ-VOUS VOTRE INSPIRATION ?

Mon mentor a été Luis Irizar. Il a 84 ans. C'est un grand formateur à San Sébastien qui a été chef du Hilton à Londres. Ensuite j'ai toujours été proche de Juan-Mari Arzak avec qui nous avons créé la nouvelle cuisine basque autour de 3 points :

1. Rechercher des recettes perdues et les remettre en marche.
2. Veiller à ce que les recettes soient faites authentiquement.
3. Chercher d'autres voies. À l'époque, notre clientèle était à 80 % de la région.

Aujourd'hui, c'est le contraire. 80 % d'étrangers. L'ambiance a changé aussi : il y a moins de plats flambés et plus d'explications. J'ai toujours aimé expliquer. Cela m'a conduit à la télévision, mais cela m'a aussi poussé à construire cette salle de formation où mes chefs font de la recherche et où des groupes de collègues, d'amis et d'entrepreneurs profitent de 90 minutes de cours avant de passer à table.

QUELLES SONT LES CLÉS DE VOTRE SUCCÈS ?

Beaucoup pensent aux matières premières, mais c'est aussi la gestion, l'innovation, le service. J'at-

tache beaucoup d'importance aux personnes. Chacun doit faire son travail avec autocritique. Nous enregistrons toutes les recettes en vidéos et en photos. Il faut être capable de garder la tradition tout en se remettant en question et favoriser le travail en équipe plutôt que de se tirer dessus. Une dynamique collective est née au Pays Basque, mais petit à petit elle s'est répandue dans toute l'Espagne. Et avec les congrès qui attirent des gens du monde entier, la méthode a été reprise ailleurs. La reconnaissance est venue à travers beaucoup d'années, quand les gens ont vu que cela attirait les touristes et créait du prestige pour le pays.

DE QUOI ÊTES-VOUS LE PLUS FIER ?

Nous avons dû lutter pour donner du prestige à une profession qui n'en avait pas : à l'époque. Maintenant nous sommes reconnus. Nous n'avions pas la culture pour expliquer notre métier : désormais, avec notre prestige, nous accédons à des scientifiques de haut niveau, comme par exemple à travers des événements tels que les « Dialogos de cocina ». Je me suis impliqué dans Eurotoques Espagne et dans Euro-

toques International et je me considère comme père du Basque Culinario Centre. À l'âge où on choisit entre l'université ou un métier comme chef, la séparation de la société est injuste. La formation à l'école hôtelière est bonne, mais nous avons voulu aller plus loin et donner une formation supérieure. Pendant mes programmes télé, j'ai investi beaucoup pour étudier ce projet. Il y avait de grosses résistances. Cela a été possible grâce à l'université Mandragone. Le terrain a été donné par la mairie et la gestion a été confiée à l'université. L'industrie culinaire est devenue un moteur de la région.

 www.andyaluxembourg.com/pedrosubijana
www.andyaluxembourg.com/20ans
www.akelarre.net

“

**UNE DYNAMIQUE
COLLECTIVE EST NÉE
AU PAYS BASQUE.”**



**CE QUE NOUS
AVONS APPRIS**

① UNE COMMUNICATION
MAL FAITE CRÉE L'EFFET
INVERSE DE CELUI
ESCOMPTE

② IL NE FAUT PAS SE FIER
AUX APPARENCES

⇒ PEDRO SUBIJANA



HOF VAN CLEVE

LE CONTEXTE

Lorsque nous avons posé notre appareil photo sur la table, le poids de l'engin a dessiné un pli dans le lin. Le personnel a insisté pour repasser la nappe avant le début du déjeuner. Une entrée en matière impressionnante. Idéalement placé sur la route entre Luxembourg et Knokke, Peter Goossens a connu tous les succès dans son restaurant, à la télévision et dans le monde des affaires. Carbonisé par la gloire, il nous a reçus quelques mois après avoir fait le ménage dans ses activités et retrouvé le chemin quotidien de sa cuisine. Un chef revenu au sommet de son art !

Ce texte a été publié en 2016

⇒ HOF VAN CLEVE

SUR LA ROUTE DE KNOKKE

HOF VAN CLEVE BÉNÉFICIE D'UN EMPLACEMENT RÊVÉ, À LA FOIS AU CŒUR DE LA NATURE DANS LES ARDENNES FLAMANDES ET AU CARREFOUR DES TRANSHUMANCES VERS LA MER DU NORD ET LA CÔTE D'AZUR, À DEUX PAS DE GAND. UNE INTERVIEW DE PETER GOOSSENS.

COMMENT DÉFINISSEZ-VOUS VOTRE STYLE TRÈS ÉPURÉ ?

Dans la cuisine, le plus important, c'est le goût. Cela peut être beau, mais les effets spéciaux dans l'assiette – quand ça fume ou que le chef injecte de la betterave rouge dans un navet Ó ne m'intéressent pas. Je n'ai jamais compris les influences venues d'Espagne ou des pays nordiques que beaucoup de jeunes s'évertuent à copier. Je reviens toujours à deux fondamentaux : le produit et le goût authentique. Dans notre région, nous avons la chance de disposer des incroyables produits de la Mer du Nord et de Flandres. Je privilégie les produits locaux, mais j'adore la cuisine japonaise dont j'utilise l'influence pour les entrées : pas de gras; des compositions très pures ; très agréables.

VOTRE MENU FAIT PENSER À UN CONCERTO. COMMENT LE COMPOSEZ-VOUS ?

Je commence avec une langoustine. C'est frais. Si j'opte pour un foie gras à ce moment, c'est foutu ! Puis le crabe royal. Un poisson. Une anguille sauvage dont la chair est assez grasse. Un pigeonneau. Le menu varie au fil des saisons, mais en ce moment, je me régale avec les choux-fleurs, les choux pointus et les tomates dont peu de gens savent que c'est en sep-

tembre qu'elles sont mûres en Belgique ! Voilà. C'est simple en fait. Un mélange subtil ; de la légèreté. Tous nos bouillons arrivent à part et sont délicatement versés sur l'assiette devant les convives. Nos fonds sont préparés sous pression. Nous avons constaté que cela réduit les pertes et rehausse le goût. Nous les réalisons très clairs, car cela implique à la fois moins de gras et plus de goût. Je me souviens quand j'étais commis en France, les légumes étaient en supplément ! Ici, nous les utilisons généreusement et seul notre pâtissier utilise de la crème et du beurre !

COMMENT AVEZ-VOUS CONSTRUIT VOTRE CARRIÈRE ?

Mon père prônait une approche « Excelsior ». (« Toujours plus haut », *ndlr*) Il a insisté pour que je fasse mes humanités dans un premier temps et l'école hôtelière ensuite. Les deux ont servi. Une fois que vous avez le bagage du français, de l'économie et des mathématiques, vous pouvez mettre le paquet sur les techniques de cuisine. Dès le début, je voulais devenir un trois étoiles. À l'époque, personne n'obtenait une étoile en 1 an. La progression a été constante et après 12 ans passés avec les trois macarons, j'aspire simplement à poursuivre cette quête de la perfection.

QUELLE IMPORTANCE OCCUPE LA COMMUNICATION ?

Elle est très importante de nos jours. La différence doit se voir dans tout : le menu, le site internet, la décoration de la table et évidemment dans le contenu des assiettes. Nous adoptons dans ce registre la même approche qu'avec nos autres fournisseurs : je définis ce que je veux - je donne un thème - et je laisse les meilleurs spécialistes assurer la livraison. Il faut toujours évoluer ! Il y a 20 ans, les choses restaient plus statiques. Quand j'ai commencé, vous trouviez des tables baroques et de l'argent partout. Nous avons osé l'enlever il y a quelque temps et nous utilisons actuellement la porcelaine de Piet Stockmans. Le thème du moment ? « Touch of gold » ! Pour le design de la carte, j'ai simplement demandé de respecter ce thème dans un format pas trop grand et qui soit différent de 4 pages, car il s'agit de la mise en page du menu précédent. L'agence a trouvé la solution en respectant mes attentes. Très simple. Pratique. Très beau. Qu'il s'agisse des nappes en lin pur, des couverts, des pêcheurs capables d'affronter un Beaufort 7, d'un cultivateur de tomates, d'un vigneron ou d'une agence de communication, nous prenons les meilleurs partout !

POUR FINIR, JE VOUS PROPOSE UN MOT. VOUS RÉPONDEZ PAR UN AUTRE.

Légume : Asperge.

Poisson : Turbot.

Viande : Bœuf.

Herbe : Basilic.

Peter Goossens : Cuisinier en Flandre.

Flandre : Art de vivre.

Mer du nord : Meilleurs poissons au monde !

Feu : Barbecue.

Couteau : Prolongement de la main du cuisinier.

Émotion : Ce qui me touche ? Ma femme, toujours à côté de moi. Mes 3 enfants. Mes collaborateurs. Plus de 150 en 30 ans dont 70 ont aujourd'hui leur propre affaire.



www.andyaluxembourg.com/hofvanclave
www.andyaluxembourg.com/20ans
www.hovvanclave.com

“

**LA CUISINE,
C'EST LE PRODUIT, LA
CUISSON, LA SAUCE,
LA GARNITURE ET
LA PRÉSENTATION.
IL NE FAUT PAS LE
FAIRE À L'ENVERS.”**

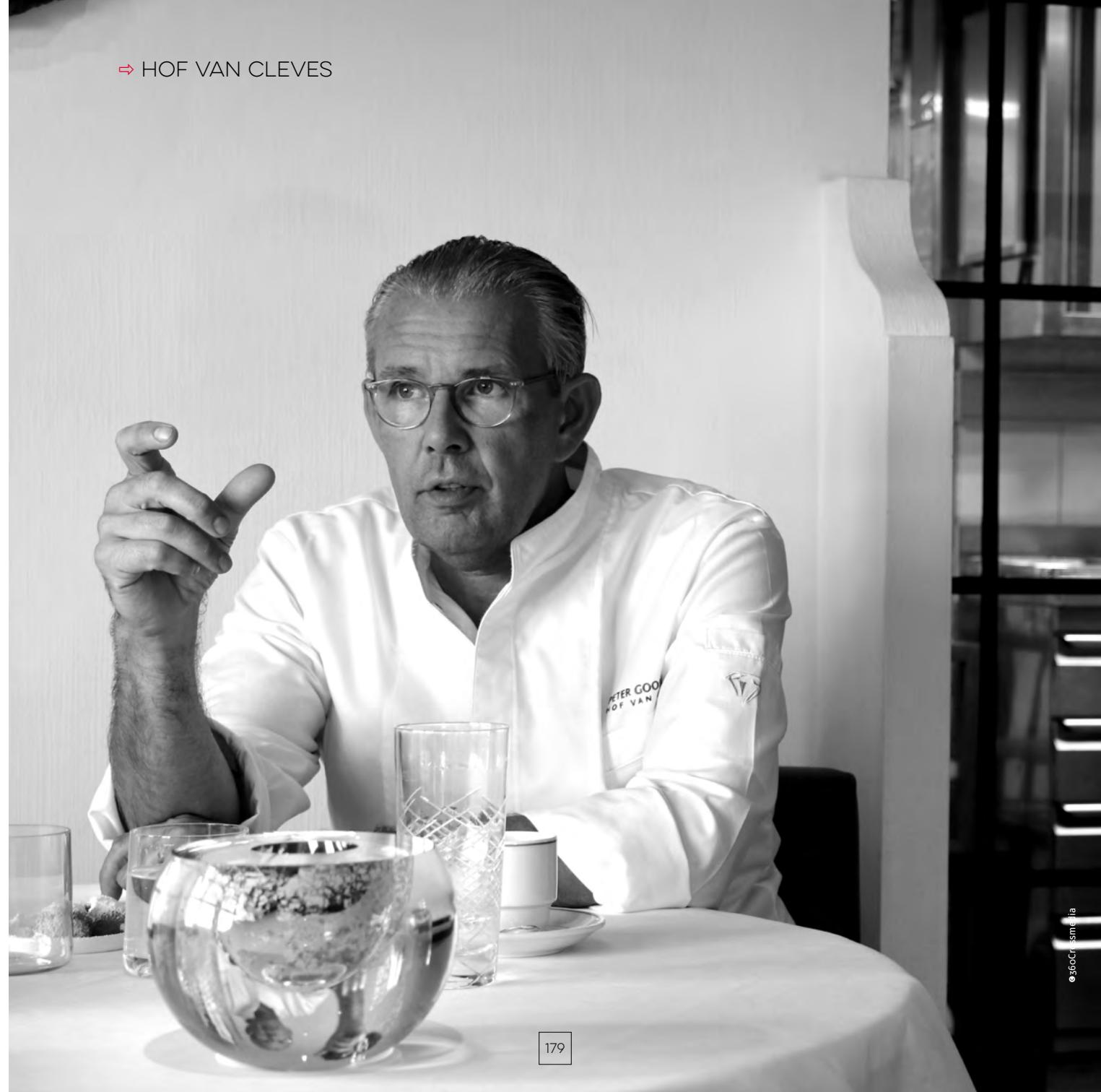
**CE QUE NOUS AVONS APPRIS**

1

LA DIVERSIFICATION PEUT SE REVELER TOXIQUE

2

LES MEILLEURS TRAVAILLENT AVEC LES MEILLEURS



LE CONTEXTE

Fort de sa culture des chiffres et de la recherches tous azimuts, Andoni Luis Aduriz a découvert que les visiteurs des restaurants comme le sien ne cherchaient pas en priorité le goût mais plutôt l'expérience. Ce stakhanoviste consacre donc toute son énergie pour créer une expérience unique en son genre en mettant à contribution des chorégraphes, des spécialistes du langage et des scientifiques en tous genres. Pari gagné. L'interview me rappela souvent son maître, Ferran Adrià. Le déjeuner fut quant à lui désarmant, tant la philosophie d'Andoni s'éloigne des codes. Nulle surprise, donc, que le guide Michelin s'obstine à lui refuser la troisième étoile alors que ses pairs le placent depuis plus d'une décennie dans le top ten mondial. Une adresse incontournable pour les gastronomes ouverts d'esprit et curieux de nature !

Ce texte a été publié en 2014

L'ART AUX FOURNEAUX

IL Y A TROIS RESTAURANTS TROIS ÉTOILES À SAN SEBASTIAN : ARZAK, AKELARRE ET MARTIN BERASATEGUI. MAIS IL Y A AUSSI UN ARTISTE DES FOURNEAUX – MUGARITZ – À QUI MICHELIN REFUSE OBSTINÉMENT LE TROISIÈME MACARON, MAIS QUI SE CLASSE DEPUIS 8 ANS ENTRE LE TOP 3 ET LE TOP 10 DE LA LISTE DES MEILLEURS RESTAURANTS DU MONDE. RENCONTRE.

INCONSCIENT

Andoni Luiz Aduriz a travaillé brièvement pour Ferran Adrià – El Bulli – qu'il qualifie affectueusement de génie. Il a également oeuvré derrière les fourneaux de Martin Berasategui avec qui il crée Mugaritz en 1998, épaulé par deux autres associés. Les débuts sont très difficiles : « *Nous avions l'audace de demander des réservations, mais notre seul client fut un cycliste qui s'était perdu* ». Cela dit, Aduriz sent tout de suite que Mugaritz représente son « projet vital ». Il rassemble son équipe et leur dit « *un jour ce restaurant sera le meilleur du monde* ». Capitalisant sur une grande part d'ingénuité et une ignorance très puissante, il met en place une approche artistique en collaborant avec des chorégraphes, des musiciens, des scientifiques ou des neurolinguistes. Une approche résolument ouverte que n'aurait pas renier Eduardo Chilada, l'artiste basque auteur du « Peigne du vent » exposé à l'extrémité ouest de la baie de San Sebastian.

CHEFS CHOICE AWARD

Il suffit de dîner chez Mugaritz ou de feuilleter un des livres publiés par Andoni Luiz Aduriz pour ré-

liser la profondeur du travail entrepris il y a 16 ans. L'ambiance en cuisine est très décontractée et silencieuse, mais il n'est pas rare de croiser des membres de la brigade tard dans la nuit, occupés à disséquer les Pitxos servis dans le vieux San Sebastian. Passion oblige. Cette quête du plat parfait poussée à l'extrême a très tôt été reconnue par les chefs du monde entier : Mugaritz figure depuis 2006 dans le top 10 de la liste des 50 meilleurs restaurant du monde, montant plusieurs fois à la troisième place et raflant à deux reprises le « Chefs Choice Award » désignant le restaurant préféré des 50 lauréats de l'année. Le goût n'est pas l'obsession d'Aduriz. Il veut d'abord créer une expérience en combinant diverses émotions, de la technique voire une pointe de provocation. Il refuse d'ailleurs que Mugaritz soit qualifié de restaurant !

L'EXPÉRIENCE

Ne perdez pas de temps à chercher sur internet des vidéos vous permettant de savoir ce qui vous attend : les choses évoluent tellement vite chez Mugaritz que vous vivrez une expérience différente de celle postée il y a quelques jours sur

Youtube. Le concept plaira aux « âmes cultivées et raffinées » qui souhaitent revenir à un contact direct avec la nature. La botte de radis est « *tout juste sortie de terre* » ; l'agneau est servi avec sa fourrure (En eucalyptus) ; les fleurs sont servies avec un texte ; la pierre s'effrite ; la décoration de la table se mange... C'est en fait du teff : délicieux. Tout a été étudié pour stimuler vos sens et jouer sur les goûts autant que sur la surprise, la mise en scène voire la provocation. Un jeu est ainsi proposé dont le gagnant mange le caviar et c'est à vous de broyer le maïs et le safran avant de le déguster. Cela crée du lien. Cqfd !

 www.andyaluxembourg.com/mugaritz
www.andyaluxembourg.com/20ans
www.mugaritz.com

“

**LE POSSIBLE
DE L'IMPOSSIBLE
SE MESURE
À LA VOLONTÉ
D'UN ÊTRE
HUMAIN.”**



**CE QUE NOUS
AVONS APPRIS**

- ① IL NE FAUT PAS SE FIER
À L'ÉVIDENCE
- ② TOUTE ACTIVITÉ
PRATIQUÉE AVEC
PASSION SUFFISAMMENT
LONGTEMPS FINIT PAR
ATTEINDRE SON PROPRE
NIVEAU D'EXCELLENCE
- ③ L'ART ET LA SCIENCE SE
MARIENT À MERVEILLE



PIERRE GAGNAIRE

LE CONTEXTE

Déjeuner dans la cuisine de Pierre Gagnaire, c'est comme s'asseoir dans un coin de la pièce où Picasso peint ses tableaux. Un grand moment rehaussé par le privilège de pouvoir l'interviewer avant de passer à table.

Ce texte a été publié en 2019

⇒ PIERRE GAGNAIRE

**TENDRESSE,
ÉMOTIONS
ET EMULSIONS**

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

COMMENT AVEZ-VOUS CHOISI LA CARRIÈRE DE RESTAURATEUR ?

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

COMMENT GÉREZ-VOUS VOTRE PRÉSENCE INTERNATIONALE ?

Tout a commencé avec Londres à une époque

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

QUELLES SONT VOS MEILLEURS SOUVENIRS À CE JOUR ?

Je chérie la confiance tissée au fil du temps avec mes équipes. Elle s'acquiert d'ailleurs plus difficilement en France qu'à l'étranger. Nous sommes actifs dans de nombreuses adresses autour du monde, donc je dois nécessairement lâcher

prise et m'appuyer sur des hommes qui partagent mes valeurs et mon savoir-faire. J'ai beaucoup fonctionné comme un artisan un peu artiste, sans fil conducteur. Or travailler avec les émotions, les sentiments et l'instinct peut apporter des joies mais créer également des risques. Après diverses péripéties, j'ai réussi à atteindre une forte stabilité qui offre la possibilité de travailler paisiblement. Je suis toujours ouvert à des collaborations – comme celles avec Hervé This ou Chilly Gonzales – mais je reste essentiellement porté par le hasard et la volonté de créer des suppléments d'âmes dans mes établissements. Dans 50 ans, je ne rêve pas de voir mon nom glorifié, mais je veille à éviter que ma future transmission ne génère le bordel que j'observe chez ceux qui prophétisent « après moi le déluge ».

 www.andyluxembourg.com/pierregagnaire
www.andyluxembourg.com/20ans

“

**LA CUISINE NE SE
MESURE PAS EN
TERME DE TRADITION
OU DE MODERNITÉ.
NOUS DEVONS JUSTE
Y LIRE LA TENDRESSE
DU CUISINIER.”**



CE QUE NOUS AVONS APPRIS

- 1** MONTER A PARIS PEUT PERMETTRE A UN BUSINESS RECONNU DE GRANDIR
- 2** UNE STRATÉGIE INTERNATIONALE PASSE PAR DES RELATIONS PUBLIQUES DE PRO
- 3** DANS UNE GRANDE ENTREPRISE L'EXCELLENCE INDIVIDUELLE ET LA CONFIANCE SONT ESSENTIELS



06

LUXEMBURGESIA

Lorsque nous avons publié le livre «Luxembourg mon Amour», nous avons constaté que les Luxembourgeois rencontraient des difficultés pour exprimer l'amour qu'il éprouvent pour leur pays et pour ceux d'entre eux qui réussissent au-delà des frontières. Voici quelques articles qui ont rendu hommage à ces champions de l'exportation!

LÉA LINSTER

LE CONTEXTE

Lorsque Ferran Adrià ou Paul Bocuse a vu « Luxembourg » sur ma carte de visite, il ont immédiatement demandé des nouvelles de Léa Linster. D'ailleurs, aux prestigieux « Bocuse d'Or » qui rassemble la crème de la crème des chefs mondiaux, elle dispose d'un statut de reine ! Je la connais depuis plus de 20 ans et je l'admire pour son talent et son authenticité, que malheureusement beaucoup lui reprochent dans son propre pays.

Ce texte a été publié en 2011

⇒ LÉA LINSTER

LA PROPHÈTE (HORS DE SON PAYS)

PREMIÈRE ET UNIQUE FEMME À AVOIR REÇU LE PRESTIGIEUX BOCUSE D'OR EN 1989, LÉA LINSTER CONNAÎT DEPUIS UNE RECONNAISSANCE INTERNATIONALE. MAIS NUL N'EST PROPHÈTE EN SON PAYS. IL N'Y A QU'AU GRAND-DUCHÉ QUE SON TALENT EST DISCUTÉ.

FERRAN ADRIÀ

Lorsqu'il a vu sur ma carte de visite que je venais du Luxembourg, le cuisinier catalan élu quatre fois meilleur Chef du monde dans son restaurant « ElBulli » s'est écrié avec un large sourire : « Léa Linster ! ». Et il m'a demandé de ses nouvelles. Lors de l'Exposition Universelle de Shanghai, c'est l'invitée de marque qui cuisine... sur le pavillon espagnol. Elle aurait adoré mitonner des plats pour les visiteurs du Pavillon Luxembourgeois, mais personne n'est venu solliciter ses services. Et cette reconnaissance n'est pas seulement liée à l'Espagne : en Allemagne, Léa signe une rubrique régulière dans le célèbre magazine 'Brigitte'. Les gens la reconnaissent dans la rue. Ses voyages la mènent également régulièrement aux États-Unis et dans le reste du monde.

PASSIONNÉE

Léa Linster est issue d'une famille d'amoureux de la table. Ses grands-parents maternels sont boulangers pâtisseries et ses parents propriétaires

d'un café-restaurant à Frisange. C'est donc naturellement qu'elle goûte à la cuisine dès son plus jeune âge mais à la différence des autres enfants, la passion guide Léa. À 6 ans, elle élabore son premier plat et dès l'âge de 15 ans, elle remplace sa mère aux fourneaux. Un talent inné pour la cuisine qui la poussera, en 1981, à arrêter ses études de droit pour reprendre le café restaurant familial, transformé l'année suivante en restaurant gastronomique. Elle refuse de quitter Frisange où « le restaurant Léa Linster » est un havre de paix ouvert sur la campagne luxembourgeoise.

À LA RECHERCHE DU BONHEUR

Un esprit sain dans un corps sain, voilà la philosophie de Léa. Cela s'applique autant à la vie qu'à la cuisine. Avec sa brigade, elle attache beaucoup d'importance aux produits et cherche avant tout le goût, le vrai. Ses reproches à la cuisine moderne : s'égarer et mutiler les saveurs. Son ambition consiste à partager son amour des meilleurs produits pour rendre heureux ses clients. Il n'y a qu'à

consulter la carte du restaurant pour se régaler : la selle d'agneau en crouste, la poularde fermière ou le filet de sole rôti font recette. Grâce au Bocuse d'Or, obtenu en 1989, elle a pu travailler aux côtés de ses idoles : Paul Bocuse, Pierre Troisgros ou encore Joël Robuchon. Mais Léa refuse par-dessus tout le star-system et garde comme unique but le plaisir. Son rêve secret était de jouer au théâtre : elle présente aujourd'hui sa propre émission de télévision « Léa's KochLust », diffusée tous les jeudis sur le Saarländischer Rundfunk. En 1996, Léa est également devenue propriétaire d'un vignoble à Remich, prolongement naturel de son jardin et de son amour pour la cuisine raffinée.

 www.andyaluxembourg.com/lealinster
www.andyaluxembourg.com/20ans

“

**ELLE A PU TRAVAILLER
AVEC SES IDOLES :
PAUL BOCUSE, PIERRE
TROISGROS OU
ENCORE JOËL
ROBUCHON.”**



CE QUE NOUS AVONS APPRIS

- 1** LE SUCCÈS PLAÎT
SURTOUT À L'ÉTRANGER
- 2** L'AUTHENTICITÉ EST
UNE LAME À DOUBLE
TRANCHANT

→ LÉA LINSTER



FRANÇOIS VALENTINY

LE CONTEXTE

Je suis allé voir François Valentiny à Remerschen pour une interview de 60 minutes. Je suis reparti 4 heures plus tard. L'architecte fait partie de ces Luxembourgeois ayant construit sa carrière hors du pays, et disposant de l'assurance et du charisme des stars internationales. Il incarne à mes yeux ce Luxembourg tiraillé entre une discrétion vicérale et un appétit d'aventures autour du monde rendu nécessaire par la taille réduite du marché domestique.

Ce texte a été publié en 2013

⇒ FRANÇOIS VALENTINY

ÉLOGE DU DÉPART (ET DU RETOUR)

SES BUREAUX SONT SITUÉS À REMERSCHEN, À UN JET DE PIERRE DE SCHENGEN ET À QUELQUES MÈTRES DE SA MAISON NATALE. TOUT UN SYMBOLE POUR CET HOMME QUI NE CESSE DE PARTIR, POUR MIEUX REVENIR.

UNE FONCTION

Lorsqu'il évoque ses années d'étude à Vienne, François Valentiny se remémore une hypersensibilité et un désert sec ; vide. Il prend la culture autrichienne et son héritage architectural en pleine figure. Sa carrière débute avec de nombreux projets au Luxembourg, mais il garde un pied en Autriche, puis en pose un à Berlin. Pendant quinze ans, il parcourra ce triangle. Puis viennent les enfants et la perte de flexibilité consécutive, mais la croissance de son bureau lui donne la liberté de travailler partout, sur les projets les plus stimulants. À ses yeux, l'architecte n'est pas indépendant de la société. Il traite avant tout avec un client qui lui impose un budget et des exigences : il faut aller de A vers B en respectant les délais ; trouver la réponse. Mais au-delà de ces impératifs incontournables, l'architecte peut commencer à 'chauffer' en imaginant des détours et des options qui transforment un itinéraire quelconque en un événement personnel. « C'est là que ça commence à m'intéresser ! »

UN POINT DE DÉPART

Les bureaux de l'architecte sont installés à Remerschen, à côté de sa maison. Il est d'ailleurs né dans le village : son point de départ absolu. Il adore son pays, qu'il compare aux cités-États de la Grèce antique, où la société fonctionne bien et tout le monde se connaît. Il habite ici, entouré de nombreux amis, mais sa vraie vie l'attend autre part. Toujours sur le départ. Toujours sur le retour. Ce mécanisme lui donne le vrai amour. S'il ne pouvait pas partir, ce serait un huis-clos. Il manquerait de points de frottement et d'excitation.

UN STYLE

Le pavillon luxembourgeois à la foire universelle de Shanghai, c'était lui. Les nouveaux bureaux de KPMG au Kirchberg, c'est encore lui. Un style à part. Il ne pourrait pas travailler en ville, par manque de calme. Il dessine retiré. Concentré. Même le week-end. L'isolement permet d'être au plus proche de son projet, de la culture du lieu pour être plus proche des gens et éviter les mixtures. S'il avait un

seul reproche à faire à son pays : le fait d'avoir surtout du courage à l'extérieur des frontières, et une tendance à couper les ailes aux initiatives lancées sur le sol national : « Avec ses atouts, si le pays avait le même courage à l'intérieur, le Grand-duché serait leader mondial dans de nombreux domaines ! »

PERSPECTIVE

Le Luxembourg est très apprécié dans le monde entier. Les grands pays adorent les petits pays comme un aîné aime son petit frère. Le fait d'avoir réussi à survivre, d'avoir parmi ses illustres citoyens des hommes politiques de renom, dans son passé un rôle dans la construction européenne constituent un grand capital. Un petit pays ne fait pas de mal. Il n'est pas agressif. Les chinois se souviennent qu'en 1910, toutes les forces européennes étaient présentes à Shanghai, sauf le Luxembourg !

LE NOUVEAU MONDE

S'il entretient toujours des contacts étroits avec la Chine, c'est au Brésil que François Valentiny construit actuellement son projet le plus irrationnel. Tout a commencé avec la maison de Mozart, une salle de concert de Salzbourg que l'architecte rénove en 2005. Des connaissances se nouent lors de festivals, notamment avec une Comtesse brésilienne. François Valentiny lui rend visite au Brésil quelques années plus tard et l'idée d'un festival à Bahia prend forme lors d'un dîner. De coups de crayons en coups de foudres en passant par les coups de fils, un canyon est trouvé où un auditorium en plein air est construit en bois. Le succès est au rendez-vous. Il n'y a que 2 lieux de concerts à 1000 kilomètres à la ronde. Le chef de l'Occitane en Provence, un ami de la comtesse demande le coût du projet en béton. Adjudgé. La suite au prochain festival.

 www.andyaluxembourg.com/francoisvalentiny
www.andyaluxembourg.com/20ans
www.hvp.lu

“

**MES BATIMENTS
LES PLUS
COURAGEUX QUE
LE LUXEMBOURG
M'A AUTORISÉ A
CONSTRUIRE, C'ÉTAIT
À L'ETRANGER.”**



**CE QUE NOUS
AVONS APPRIS**

① LES GRANDS PAYS
AIMENT LES PETITS PAYS

② L'ARCHITECTE N'EST
PAS INDÉPENDANT
DE LA SOCIÉTÉ



XAVIER BETTEL

LE CONTEXTE

J'ai rencontré Xavier Bettel pour la première fois en 1993 à l'Université de Nancy. Son intervention en 2004 avait permis de réaliser le « Hole in One Challenge » en plein centre ville de Luxembourg. Député, Bourgmestre, Premier Ministre, sa carrière a été accélérée par les réseaux sociaux et une approche "new money" de la politique très proche de ses électeurs qui m'a souvent rappelé Nicolas Sarkozy. Une chose est sûre, il ne change pas !

Ce texte a été publié en 2014

⇒ XAVIER BETTEL

UNE AMBITION À TOUTE ÉPREUVE

XAVIER BETTEL, DÉCRIT LES PRIORITÉS DE SON MANDAT ET REVIENT SUR LES TROIS QUALITÉS NÉCESSAIRES A UN BON POLITICIEN. INTERVIEW.

QUELLES SONT VOS PRIORITÉS EN TANT QUE PREMIER MINISTRE DU LUXEMBOURG ?

Elles sont nombreuses mais toutes liées à un seul et même objectif : mettre ce pays sur de bons rails pour le futur. L'un des axes majeurs est la situation financière du Luxembourg, une situation qui se dirigeait de plus en plus dans une mauvaise direction. Je pense que le plus important est d'expliquer et informer la population sur la nécessité des mesures que l'on prend.

QUELLE EST VOTRE ANALYSE DE LA SITUATION POLITIQUE ACTUELLE DU LUXEMBOURG ?

Vous savez, j'ai été député de la majorité pendant 5 ans, puis membre de l'opposition pendant 10 ans. Alors je dois avouer que moi-même j'étais surpris, je ne m'attendais pas à ces résultats aux élections d'octobre dernier. Nous nous trouvons dans une phase où il est important que chacun prenne ses responsabilités dans l'intérêt du pays et que nous fassions un effort collectif. Aujourd'hui et pour les prochains mois, il faut que les luxembourgeois soient solidaires.

QUELLES SONT POUR VOUS LES 3 GRANDES QUALITÉS D'UN BON POLITICIEN ?

Le profil duquel j'essaie de me rapprocher serait celui d'un politicien qui sait être à l'écoute, qui sait prendre des décisions en conséquence en se préoccupant d'abord des intérêts du pays et qui sait expliquer à tous les concernés : pourquoi ces décisions ont-elles été prises ?

QUELS SONT LES RISQUES ET LES OPPORTUNITÉS QUI SE PRÉSENTENT POUR LE PAYS ?

Les risques et les opportunités concernent de nombreux domaines mais ils sont tous liés. Si nous prenons l'exemple du secret bancaire, j'ai continué ce que mon prédécesseur a commencé. C'est un changement conséquent mais ce n'est qu'un début : une nouvelle ère de la place financière. Selon moi, le risque le plus important, c'est la peur du non-changement. Quand j'entends les banques chinoises ou Haribo qui m'expriment leur satisfaction quant à leur installation au Luxembourg, je suis fier. Je me dis que ces transformations de notre pays sont nécessaires. C'est le type de discours que nous ne pouvions entendre il y a de ça dix ans. Aujourd'hui ces entreprises importantes ont désormais de bonnes raisons de s'installer au Luxembourg et d'en être fières.

LE LUXEMBOURG A LONGTEMPS PROSPÉRÉ GRÂCE À UNE POLITIQUE D'EXCEPTION, SERAIT-CE LE CAS AVEC UNE POLITIQUE D'EXCELLENCE ?

Je pense que l'atout principal de la place financière est l'expertise et l'excellence des gens qui travaillent dans ce secteur au Luxembourg. Toutefois l'excellence n'exclut pas l'exception. La politique ne doit pas être dirigée contre les autres pays. Celle qui était en place jusqu'à aujourd'hui était certes critiquable, jalouée également, mais juste et légale toutefois. Mon but n'est pas de faire comme les autres, le Luxembourg doit garder ses valeurs : proximité et excellence, qui font de ce pays une exception.

QUELS SONT LES PROJETS DE VOTRE GOUVERNEMENT ?

Les changements qui arrivent vont nous faire perdre 1 milliard sur le commerce électronique. Pourtant nous le savions depuis 2006, c'est un reproche que je fais à l'ancien gouvernement. Des mesures auraient dû être prises depuis longtemps. Mais le Luxembourg va évoluer sur beaucoup de niveaux : tout d'abord les finances publiques, puis l'éducation en particulier, la diversification de l'économie, mais aussi la loi sur l'avortement, ou encore l'accès au logement pour les classes moyennes. Je pense que c'est un point très important, l'immobilier à Luxembourg doit permettre aux jeunes d'acheter leur premier appartement. Les jeunes sont un des objectifs les plus importants pour moi. Aujourd'hui 20 % des jeunes du Luxembourg sont au chômage ! En résumé, ce ne sera pas un gouvernement de tout repos et la rentrée a été chargée. J'ai observé et écouté pendant les derniers mois, maintenant je vais prendre des décisions et surtout, bien les expliquer.

 www.andyaluxembourg.com/xavierbettel2014
www.andyaluxembourg.com/20ans

“

LES SONDAGES M'IMPORTENT PEU, C'EST L'AVENIR DU PAYS QUI M'INTÉRESSE.”



CE QUE NOUS AVONS APPRIS

1

L'EXCELLENCE N'EXCLUT PAS L'EXCEPTION

2

LE LUXEMBOURG EST CONDAMNÉ À ÉVOLUER EN PERMANENCE



DANIEL RAMEAU

LE CONTEXTE

Daniel Rameau a fédéré pendant 20 ans le monde de la restauration au Grand-Duché en tant que Président d'Eurotoques Luxembourg, l'antenne locale de l'association créée en 1989 par Paul Bocuse et Juan-Mari Arzak. Il nous a envoyé à San Sébastien pour un reportage d'anthologie sur la capitale espagnole des gastronomes et a déployé tous les efforts imaginables pour fédérer des chefs partageant de fortes personnalités. Sa succession difficile en 2016 montra à quel point son action fut déterminante.

Ce texte a été publié en 2012

⇒ DANIEL RAMEAU

CONFESSION

OFFICIAINT À ELLANGE-GARE, DANIEL RAMEAU, PRÉSIDENT D'EURO-TOQUES LUXEMBOURG, SE CONFIE QUANT À LA CROYANCE DE SES MEMBRES, DÉFENSEURS DES BONS PRODUITS. CONFESSION.

EN QUOI LES EURO-TOQUES ONT-ILS FOI ?

Avec les Euro-Toques nous sommes de fervents défenseurs de l'utilisation de bons produits. Nous souhaitons travailler des aliments de saison, des produits authentiques et de proximité. Pourquoi importer de la viande du bout du monde lorsque l'on trouve de la viande de qualité produite au Luxembourg ? Nous attachons aussi une importance particulière à la traçabilité, grâce à des fournisseurs reconnus comme la Provençale. Beaucoup des aliments sont 100 % Luxembourgeois et c'est aussi notre volonté de réaliser une cuisine locavore, pour sublimer les produits du terroir.

Notre credo est simple, faisons des saisons de vraies saisons. Les clients sont malheureusement parfois trop exigeants, nous ne sommes pas en mesure de cuisiner des asperges en janvier ou des fraises en décembre. Ceci étant dit, cela fait partie de notre passion, éduquer et rééduquer les clients à manger autre chose que ce à quoi ils sont habitués. Ainsi nous fidélisons notre clientèle. Notre métier est fédérateur et nous nous efforçons aussi de fidéliser nos collaborateurs pour les garder le plus longtemps possible.

QUEL EST VOTRE GRAAL ?

Nous souhaitons regrouper les restaurateurs

autour de l'association Euro-Toques, pour défendre l'utilisation de bons aliments. Nous ne sommes pas un syndicat ou une simple association, nous sommes des défenseurs du produit. À cette quête de qualité, s'ajoute aussi les nouvelles réglementations en vigueur avec lesquelles il faut composer.

Je pense bien évidemment aux allergènes et à la méthode HACCP. Nous nous efforçons alors de trouver des solutions pour répondre à ces nouvelles normes, en cuisinant sans gluten par exemple. Nous sommes restaurateurs, et nous devons tous gérer les mêmes problèmes. Les « petits restaurateurs comme nous faisons face à des contraintes », au Luxembourg nous sommes à la pointe de ces réglementations agroalimentaires européennes qui sont suivies scrupuleusement dans notre pays.

QUELS SONT LES 10 COMMANDEMENTS D'UN BON CHEF ?

Je pense qu'il est possible de les lister de la manière suivante :

1. Le respect des produits
2. Le plaisir de cuisiner
3. La satisfaction du client
4. La transmission de notre métier
5. Le travail en équipe
6. Se remettre en question

7. Perpétuer les traditions
8. Respecter les saisons
9. Diversifier les saveurs
10. Transformer les produits soi-même

 www.andyaluxembourg.com/danielrameau
www.andyaluxembourg.com/20ans
www.larameaudiere.lu

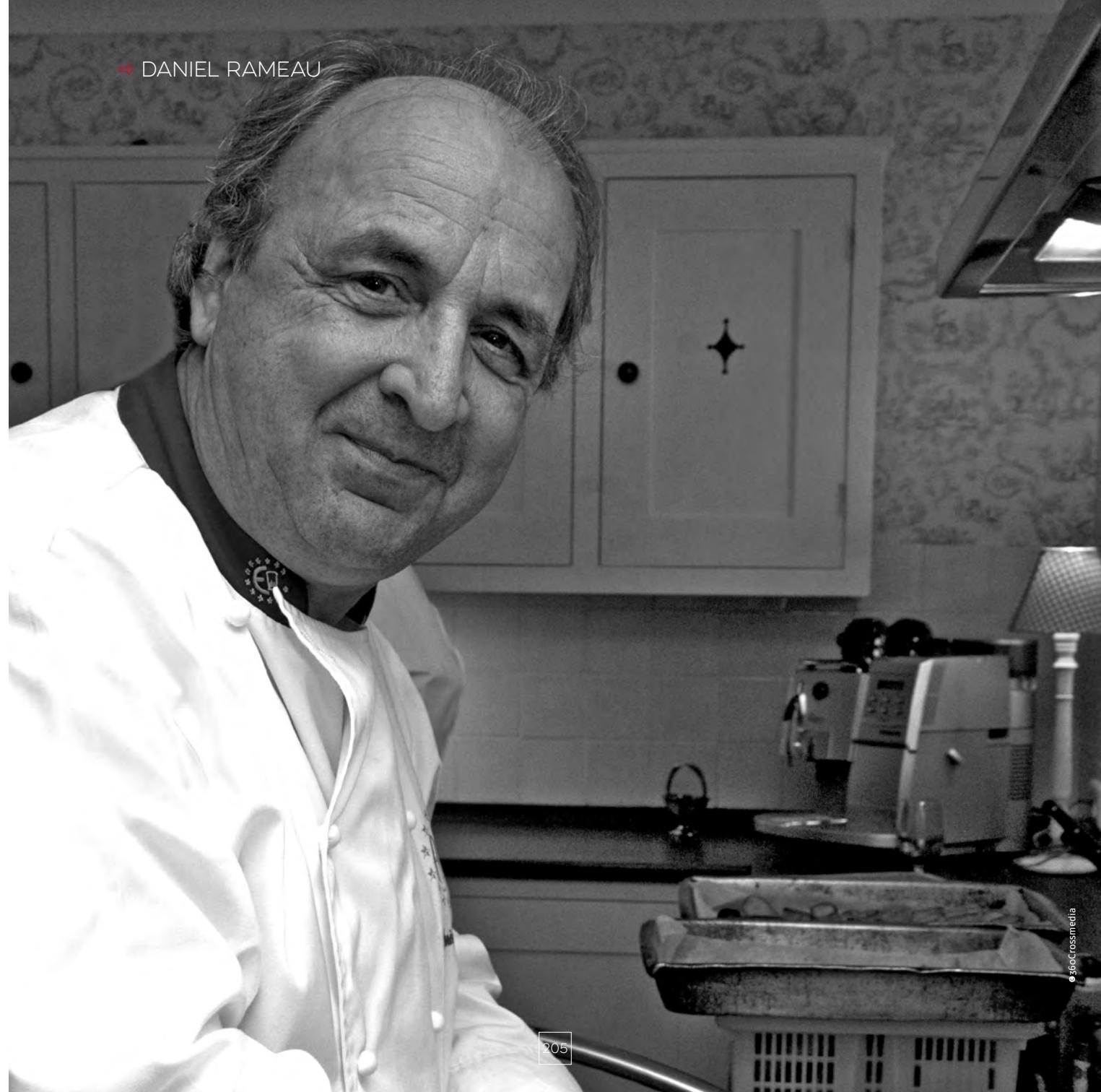
“

**NOTRE PASSION,
C'EST D'ÉDUCER
LES CLIENTS À
MANGER AUTRE
CHOSE QUE CE À
QUOI ILS SONT
HABITUÉS.”**

 **CE QUE NOUS
AVONS APPRIS**

- ① LES RESTAURANTS
SONT AVANT TOUT
DES LIEUX DE PARTAGES
ET D'ÉCHANGES
- ② LE MONDE DE LA
RESTAURATION EST
AVANT TOUT UN MONDE
DE PASSIONNÉS
- ③ LA VIE ASSOCIATIVE
EST SOUVENT INGRATE !

⇒ DANIEL RAMEAU



GÉRARD LOPEZ

LE CONTEXTE

De Skype à Mangrove en passant par Genii et désormais le football Club de Lille, nous avons régulièrement croisé Gérard Lopez à Howald et à Luxembourg ville. Excellent orateur, il a répondu à nos questions.

Ce texte a été publié en 2013

⇒ GÉRARD LOPEZ

OU COMMENT S'AMUSER AVEC SÉRIEUX

LE LUXEMBOURG AIME METTRE EN AVANT SON IMAGE DE SÉCURITÉ ET DE FIABILITÉ, MAIS N'EN RECHERCHE PAS MOINS UNE CERTAINE TOUCHE DE FANTAISIE. LUXEMBOURGEOIS D'ORIGINE ESPAGNOLE, GÉRARD LOPEZ, L'UN DES RARES GESTIONNAIRES D'ACTIFS D'ENVERGURE INTERNATIONALE BASÉS AU LUXEMBOURG, APPORTE CETTE TOUCHE. IL A ÉGALEMENT ATTIRÉ SUR LUI L'ATTENTION DU MONDE ENTIER EN INVESTISSANT DANS LA FORMULE 1, UNE ACTIVITÉ DANS LAQUELLE IL VOIT BIEN PLUS QU'UN SIMPLE « JEU POUR GARÇONS ».

UNE ÉTOILE EST NÉE

Son premier succès est survenu en plein boom du e-business avec des investissements dans la société qui a par la suite donné naissance à la populaire application de développement web Dreamweaver. Il a cofondé Mangrove Capital Partners en 2000, et sa vie a changé après son investissement d'un tiers du capital de départ dans Skype, permettant à l'entreprise de réaliser un bénéfice net de plus d'un milliard de dollars lors de sa vente à Ebay deux ans plus tard. Mangrove compte aujourd'hui plus d'1,5 milliard de dollars investis dans le monde dans environ 60 sociétés à différents stades de développement et dans des secteurs très divers. Son autre entreprise, Genii, prend des participations en échange de services de conseil à travers le monde dans différents types d'activités qui vont de l'automobile aux

soins de santé. En juin 2013, Genii a cédé 35% de ses parts dans Lotus F1 Team Limited à Infinity Racing, un consortium d'investisseurs internationaux.

LA RECETTE DU SUCCÈS

Il a déclaré que la promotion de ces intérêts était la raison principale qui l'avait amené à racheter et présider l'écurie de formule 1 Lotus-Renault. Cela lui permet en effet d'accéder à des centaines de décideurs mondiaux, parmi lesquels Vladimir Poutine, le prince héritier d'Abu Dhabi ou le premier ministre malaisien. Cela permet également au logo Genii d'être vu par près de deux milliards de téléspectateurs 20 fois par an. Il explique également de quelle manière cette implication lui donne accès aux meilleurs ingénieurs automobiles du monde, et donc à des idées qu'il espère

pouvoir ensuite appliquer au secteur de la construction automobile.

UN BON OU MAUVAIS SIGNE POUR LE LUXEMBOURG ?

Bien sûr, Gérard Lopez s'implique aussi à travers son amour du sport, comme le prouve son soutien au club de football d'Esch-sur-Alzette, le CS Fola Esch. Il possède également des participations dans des entreprises locales : il a notamment soutenu le projet d'un stade et d'un complexe commercial à Livange, probablement enterré aujourd'hui. Certains espèrent que la présence de Gérard Lopez permettra d'inciter davantage de gestionnaires de fonds privés et de fonds spéculatifs à s'installer au Luxembourg. Même si pour le moment ce garçon du pays reste une exception, soulignant apparemment le chemin qu'il reste encore à parcourir.

 www.andyaluxembourg.com/gerardlopez
www.andyaluxembourg.com/20ans

“

MANGROVE COMPTE AUJOURD'HUI PLUS D'1,5 MILLIARD DE DOLLARS INVESTIS DANS LE MONDE.”



CE QUE NOUS AVONS APPRIS

1

CERTAINS BUSINESS ONT COMME BUT PRINCIPAL DE CONSTITUER UN RÉSEAU

2

LA F1 PERMET DE COTOYER DES DÉCIDEURS DE TRÈS HAUT NIVEAU PARTOUT DANS LE MONDE

⇒ GÉRARD LOPEZ



LE CONTEXTE

Sélectionnés par la société Grosbusch pour créer leur magazine à l'occasion des 100 ans de la firme et de l'ouverture d'un espace supplémentaire de plusieurs milliers de mètre carrés, nous avons immédiatement été impressionnés par l'ambiance et l'efficacité qui régissent à tous les niveaux de cette firme, des chauffeurs aux patrons dont les nombreux dossards de marathons rappellent le goût pour l'effort prolongé à travers les générations !

Ce texte a été publié en 2016

100 ANS D'UNE PASSION FAMILIALE

LEADER DE LA DISTRIBUTION DE FRUITS ET LEGUMES AU LUXEMBOURG ET DANS LA GRANDE REGION, MARCEL GROSBUSCH & FILS S'APPRÊTE À PASSER LE CAP DU SIÈCLE EN AFFICHANT LA CROISSANCE ET L'AMBITION D'UNE START-UP.

4 GENERATIONS

Jean-Pierre Grosbusch se lance en 1917 dans le négoce de fruits et légumes. Il sera rejoint par ses deux fils Jean et Marcel. C'est alors dans les années 60 que se crée la société Grosbusch & Soanni. André et René, les deux fils de Marcel grandissent eux-aussi dans cet environnement et fondent en 1982 la société Marcel Grosbusch & Fils : mis à part le nom « Grosbusch » et leur expérience, ils repartent de zéro. Un parcours assez atypique pour une entreprise familiale. Entre-temps, les représentants de la 4e génération, Lynn et Goy Grosbusch, ont rejoint la société.

LES 38 METIERS DU FRUIT

Depuis ses débuts, l'entreprise se concentre sur l'importation et la distribution de fruits et légumes au Luxembourg. Cela implique 38 métiers différents – du dépôt à l'administratif en passant par l'achat et la vente –. Marcel Grosbusch & Fils travaille avec les producteurs luxembourgeois au développement du « Made in Luxembourg » mais

la production restant limitée, La société Grosbusch s'efforce de développer la production locale avec des acteurs luxembourgeois. Les pays européens représentent les plus importantes sources d'importation mais la société achète également en Afrique, en Amérique du Sud ainsi qu'en d'Asie en veillant à rester au plus près des lieux de production. La firme compte parmi ses clients tous les grands acteurs luxembourgeois de la grande distribution et de la restauration collective ainsi que de très nombreux restaurants. La flotte de 32 camions livre également en-dehors du Grand-Duché, jusqu'à 150 kilomètres de ses entrepôts d'Ellange, ouverts 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

LA RECETTE DU SUCCES

Marcel Grosbusch & Fils a toujours tâché d'évoluer sans brûler les étapes. Après plusieurs déménagements et agrandissements, la firme s'est installée à Ellange en 2005 et le projet « Ellange 2 », prévu pour fin 2016, va permettre à ses locaux d'atteindre les 18 000 m².

Au savoir-faire de l'entreprise et à la qualité des fournisseurs – dont les normes ISO et la certification IFS sont des garanties – va donc s'ajouter un outil très performant qui va faciliter la distribution au niveau européen tout en garantissant la même qualité de service à des clients qui sont souvent en pleine croissance également. Passion du produit et innovation sont les maîtres-mots de la firme, qui dit « avoir la chance de travailler le plus beau produit du monde ». Odeur, couleur, saisonnalité, bienfaits pour la santé et prix abordables : les fruits et légumes réunissent en effet tous les ingrédients du succès !

 www.andyaluxembourg.com/20ans
www.grosbusch.lu
Téléchargez le magazine: www.mange-tout.lu

“

**NOUS AVONS
LA CHANCE DE
TRAVAILLER
LE PLUS BEAU
PRODUIT
AU MONDE.”**



CE QUE NOUS AVONS APPRIS

- 1 CERTAINES SOCIÉTÉS CENTENAIRES SONT PLUS EFFICACES QUE DES START-UPS
- 2 LA CULTURE D'UNE ENTREPRISE CONSTITUE SON BIEN LE PLUS PRÉCIEUX
- 3 CHAQUE GÉNÉRATION DISPOSE D'UNE EXPÉRIENCE CAPABLE DE FAIRE LA DIFFÉRENCE



STÉPHANIE JAUQUET

LE CONTEXTE

Stéphanie Jauquet incarne le rêve Luxembourgeois. Entrée par la petite porte, elle a saisi l'occasion de reprendre un restaurant –Um Plateau – puis a déjoué chaque difficulté pour passer au niveau supérieur. Partie de rien, elle emploie aujourd'hui 175 employés dans 3 restaurants, 10 boutiques et une manufacture ! Ce n'est qu'un début.

Ce texte a été publié en 2019

⇒ STÉPHANIE JAUQUET

LA GÉNÉROSITÉ À L'ECHELLE

D'ABORD SALARIÉE DANS DIFFÉRENTS RESTAURANTS, STÉPHANIE JAUQUET N'AURA PAS MIS LONGTEMPS À OUVRIR SON PROPRE ÉTABLISSEMENT. APRÈS UM PLATEAU, À TABLE ET TEMPO, LA CHEFFE D'ENTREPRISE FONDE LA CHAÎNE COCOTTES, COMPTANT AUJOURD'HUI DIX MAGASINS TRAITEUR. AUJOURD'HUI, ELLE NOUS EMMÈNE DANS SON USINE, CENTRE NÉVRALGIQUE DE TOUTE SON ACTIVITÉ.

LES PETITS PLATS DANS LES GRANDS

Il faut franchir la frontière deux fois en une minute pour rejoindre l'usine des magasins traiteur Cocottes : une fois sur l'autoroute et une seconde près d'Arion. Arrivé à huit heures sonantes, Stéphanie nous attend déjà, parfaitement détendue. Cela peut d'ailleurs surprendre, dans la mesure où les 175 employés du groupe travaillent 24 heures par jour, six jours par semaine. Les pâtisseries Cocottes commencent à une heure du matin, avant d'être rejoints successivement par les cuisiniers, les équipes commerciales et le personnel du restaurant. Quant au dernier établissement, il ferme ses portes 24 heures plus tard. Et pour motiver tout ce petit monde, il n'y a pas de secret, comme le souligne Stéphanie : « *il faut beaucoup de diplomatie, j'essaie de fournir un environnement de travail optimal avec un salaire motivant.* »

AU MENU : UNE VISION D'AVENIR

Le tout nouveau bâtiment comprend un magasin vendant des cocottes, d'élégants bureaux et un labyrinthe de chambres spacieuses et autres

réfrigérateurs. En parcourant chaque pièce, la complexité des réglementations dans le secteur alimentaire nous frappe. Stéphanie ne semble pas dérangée. Et pour cause, elle occupe également le poste de directrice générale de Munis, une société de conseil spécialisée dans la réglementation alimentaire et implantée sur place. Une fois les mains lavées et la combinaison d'astronaute enfilée, direction le niveau inférieur. Là, les fournisseurs livrent leurs marchandises, avant qu'une armée de petites mains ne les entreposent, les déplacent, les cuisinent, les assemblent, les emballent, les entreposent – une fois encore – pour finalement les expédier. Et malgré l'agitation, le bâtiment parvient à rester calme et constamment propre. À chaque nouvelle porte poussée, Stéphanie nous emmène tout droit vers le futur : une nouvelle machine va bientôt arriver ici, elle pourra accueillir une ligne de production spéciale pour certaines livraisons exceptionnelles, ce réfrigérateur sera complètement plein en trois heures et vide dix minutes plus tard... À n'en pas douter, une vision forte se révèle indispensable pour investir plusieurs mil-

lions dans une telle entreprise. Mais il faut dire que Stéphanie a un plan clair dans sa tête, ne compte plus ses heures de travail et peut s'appuyer sur ses nombreux succès pour relever tous les défis.

UNE FAIM DE SUCCÈS

Depuis son siège social, Stéphanie peut maintenant se concentrer sur l'évolution stratégique de ses activités. Elle pourrait choisir d'ouvrir des boutiques à Paris ou à Bruxelles, d'ajouter des adresses à sa collection à Luxembourg ou encore de développer des collaborations avec des supermarchés. Les opportunités ne manquent pas. Le Luxembourg a beau être petit, le monde, lui, ne connaît pas de limites. Un succès que Stéphanie pouvait difficilement imaginer, elle ayant lancé Cocottes en mai 2014, pour mettre à profit les plats qu'elle cuisinait le soir. Pourtant, il aura fallu moins de cinq ans pour voir apparaître des sociétés tâchant d'imiter son concept. Un bel hommage en soi. Bien loin des tâtonnements du début, Cocottes incarne désormais du business à l'état pur. L'entrepreneur ayant la meilleure vision, la meilleure équipe et la meilleure mise en œuvre l'emportera. Ce matin-là, avec son management attentionné et sa vision précise de l'avenir, Stéphanie incarnait à merveille cet entrepreneur à qui tout réussit.

 www.andyaluxembourg.com/cocottes
www.andyaluxembourg.com/20ans

“

**AUJOURD'HUI,
IL N'Y A PLUS
DE PROBLÈMES,
UNIQUEMENT
DES SOLUTIONS.”**



CE QUE NOUS AVONS APPRIS

- 1 TOUTE DIFFICULTÉ GÈNÈRE UNE OPPORTUNITÉ
- 2 POUR RÉUSSIR DANS LA RESTAURATION, IL FAUT COMBINER LE CÔTÉ HUMAIN ET UNE DISCIPLINE DE FER
- 3 À LA FIN, LE TRAVAIL ACHARNÉ PAYE !



PIERRE GRAMEGNA

LE CONTEXTE

Nous avons rencontré Pierre Gramegna alors qu'il exerçait encore à la chambre de commerce. Il avait été l'un des premiers à contribuer à notre livre « Luxembourg mon amour ». Après son entrée au gouvernement, nous l'avons interviewé 5 fois pour connaître sa position sur différents sujets en tant que Ministre des Finances.

Ce texte a été publié en 2017

⇒ PIERRE GRAMEGNA

LUXEMBOURG, PANORAMA DU FUTUR

LA RENCONTRE AVEC PIERRE GRAMEGNA A PERMIS D'ÉVOQUER QUELQUES PROJETS DU SECTEUR DE LA FINANCE, ET DE SE PROJETER DANS L'AVENIR DU PAYS.

AU MOIS D'AVRIL, LA PREMIÈRE CONFÉRENCE CONSACRÉE AU PRIVATE EQUITY ET AU VENTURE CAPITAL A REMPORTÉ UN GRAND SUCCÈS À LA PHILARMONIE. QUE PENSEZ-VOUS DE CETTE INDUSTRIE ?

J'aimerais féliciter les organisateurs du 360Insights GP View pour l'organisation de cette première conférence dédiée à ces sujets, puisque le Private Equity (PE) et le Venture Capital (VC) prennent de plus en plus d'importance au Luxembourg. Les avantages de se trouver au Luxembourg sont évidents : les 10 principales sociétés de PE y sont présentes. 80% des investissements d'état en PE sont effectués dans des structures luxembourgeoises. Il semble que nous offrons le cadre idéal pour ce secteur et cela explique probablement pourquoi la Philharmonie affichait complet.

VOUS DITES SOUVENT QUE VOUS AVEZ DEUX PRIORITÉS POUR DIVERSIFIER L'INDUSTRIE FINANCIÈRE AU LUXEMBOURG : LES FINTECH ET L'ÉCONOMIE VERTE. DE QUELLE MANIÈRE ENCOURAGEZ-VOUS LES FINTECH ?

Les FinTech sont devenues très importantes : il

ya quelques semaines, nous avons inauguré une nouvelle fondation : la LHoFT, Luxembourg House of FinTech. L'idée est de rapprocher le secteur public, le privé, les start-ups, les petits acteurs tout comme les acteurs historiques du marché financier. Tout cela se déroule dans un esprit coopératif qui représente probablement la ligne de démarcation, le changement actuellement constaté dans la nouvelle économie : en effet, l'économie digitalisée fonctionne beaucoup plus en termes de coopération avec d'autres acteurs qu'uniquement sur base de la compétition, et je suis fier d'annoncer que nous disposons déjà de 50 demandes pour le LHoFT. Sans m'avancer, je pense que le LHoFT va connaître un succès similaire à ceux connus à Londres, en Australie et au Canada pour mentionner quelques pays dans lesquels j'ai visité le même type de laboratoires d'idées nouvelles. En effet, tous les établissements que j'ai visités ont montré un grand intérêt et sont déjà connectés car le LHoFT du Luxembourg est ouvert au monde, tel que nous le sommes pour tout ce que nous faisons dans notre économie.

QU'EN EST-IL DE L'ÉCONOMIE VERTE ?

Voici le second point que j'aimerais souligner : le changement climatique et les obligations vertes. L'année passée, le gouvernement luxembourgeois a signé un protocole d'accord avec la Banque Européenne d'investissement et le Fonds Européen d'investissement pour mettre en place une plate-forme sur le changement climatique afin d'investir ensemble dans des projets ayant un impact positif sur l'environnement. Pour quelle raison ? D'un côté parce que nous souhaitons atteindre les objectifs de la conférence de Paris, et de l'autre parce que nous voulons marquer notre différence. Et quelle meilleure manière de se démarquer qu'en utilisant notre marché financier pour promouvoir les objectifs de la COP21 ? Très récemment nous avons également participé à une initiative de l'IFC - International Finance Corporation – du FMI nommée "Green Cornerstone Bond". Ce projet de 2 milliards de dollars, doit encourager l'achat d'obligations vertes des pays émergents. Le Luxembourg est un partenaire stratégique de cette initiative, qui sera basée dans notre pays. Pour finir, le Luxembourg a lancé il y a quelques mois une nouvelle bourse qui cotera exclusivement des obligations vertes. Le "Green Stock Exchange" génère également de nombreuses initiatives du secteur privé dans ce domaine. Je pense réellement qu'une économie d'avantage tournée vers l'écologie, la stimulation et la promotion de l'économie verte sont les clés pour rendre le Luxembourg de plus en plus grand attrayant pour les investisseurs étrangers.

 www.andyaluxembourg.com/pierregramegna
www.andyaluxembourg.com/20ans

“

**UNE ÉCONOMIE
D'AVANTAGE
TOURNÉE VERS
L'ÉCOLOGIE EST LA
CLÉ POUR FAIRE DU
LUXEMBOURG UNE
RÉFÉRENCE POUR
LES INVESTISSEURS.”**

**CE QUE NOUS
AVONS APPRIS**

- 1** LE LUXEMBOURG DOIT SE RÉINVENTER EN PERMANENCE
- 2** L'ÉCOLOGIE DISPOSE D'UN POTENTIEL ÉCONOMIQUE IMPORTANT



JACQUES LANNERS

LE CONTEXTE

1 000 brevets, 9 000 employés, 1 milliard de chiffre d'affaire... Ceratizit fait partie des réussites industrielles les plus convaincantes au Luxembourg. Créée en 1931, la firme a réussi à franchir un à un les caps de la globalisation sur 3 générations.

Ce texte a été publié en 2018

⇒ JACQUES LANNERS

GÉANT LUXEMBOURGEOIS

SON CHIFFRE D'AFFAIRES DÉPASSE DÉSORMAIS LE MILLIARD D'EUROS, MAIS CERATIZIT CONTINUE D'ALLER DE L'AVANT. LE GÉANT DU CARBURE DE TUNGSTÈNE CONJUGUE EXPANSION INTERNATIONALE ET SERVICES 4.0. ENTRETIEN AVEC JACQUES LANNERS, PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE DE CERATIZIT ET PETIT-FILS DU FONDATEUR DE CE FLEURON LUXEMBOURGEOIS.

POURRIEZ-VOUS DÉCRIRE CERATIZIT EN QUELQUES MOTS ?

L'aventure débute en 1931, Céramétal produit alors de filaments pour ampoules. Un tournant s'opère après 1948, l'entreprise se spécialise alors dans le carbure de tungstène, resté notre cœur de métier. Nous fabriquons des outils coupants hautement performants, des plaquettes et des barreaux en matériaux durs. Le carbure permet de compter des clients dans l'industrie automobile, l'énergie ou encore l'aéronautique. Nous produisons aussi de la céramique pour les spécialistes des roulements à bille. Nous franchissons un nouveau cap en 1975 en créant notre propre unité de recherche, à Mamer, qui renforce notre leadership. Logiquement, notre expansion à l'international suit avec d'abord l'Angleterre et les États-Unis. Voilà comment en 2018 nous recensons 34 sites de production et plus 9000 employés dans le monde... tout en possédant 1000 brevets actifs, synonymes de savoir-faire et de sens de l'innovation. Entre-temps, la fusion avec Plansee Tizit en 2002 permet d'envisager de nouveaux challenges. Un choix pertinent d'actionnaires restés familiaux. Céramétal devient alors CERATIZIT.

sager de nouveaux challenges. Un choix pertinent d'actionnaires restés familiaux. Céramétal devient alors CERATIZIT.

QUELLE EST LA CLÉ DE LA RÉUSSITE À L'INTERNATIONAL ?

Nous changeons de statut, l'expert en matériaux devenant également expert en solutions et services. Un travail étroit avec nos clients aide à étoffer nos offres de produits et prestations. Nous créons des partenariats, nos chercheurs intégrant leurs équipes et participant de facto au développement de leurs produits. Plus besoin de nous adapter a posteriori... Avec Hilti au Liechtenstein, leader du foret à béton, nos équipes travaillent ensemble depuis 20 ans ! Je citerai également les partenariats avec les universités et centres comme le LIST. Avec 200 ingénieurs dédiés à la recherche fondamentale et 200 autres à l'application en production, CERATIZIT se donne les moyens d'aller de l'avant. Le reste relève de la stratégie. Présents en Europe, aux États-Unis et en Asie, nous savons qu'un ralentissement conjoncturel sur

un continent ou un produit peut être compensé ailleurs.

COMMENT VOYEZ-VOUS CERATIZIT ÉVOLUER DANS LES 5 PROCHAINES ANNÉES ?

Nous sommes très fortement orientés sur le continent européen qui représente plus de 60 % de notre activité mais à nous de nous diversifier et d'accroître nos parts de marché en Asie et aux États-Unis. Car tout produire en Europe s'avère difficile. Un équilibre reste à trouver : posséder des unités de production dans les pays de l'Est, en Chine et en Inde où les coûts sont moindres et croître en Europe en recherche-développement et sur les produits à haute valeur ajoutée. Autre viatique, la digitalisation. En complément de nos machines, certaines connectées, nous possédons une cellule de captation de données de 25 personnes. Avec l'industrie 4.0 nous développons des systèmes vendus en parallèle aux clients de nos produits.

 www.andyaluxembourg.com/ceratizit
www.andyaluxembourg.com/20ans

“

UNE FORCE ET UNE FIERTÉ : EN 1997, CERATIZIT DEVIENT LA PREMIÈRE ENTREPRISE LUXEMBOURGEOISE À PRODUIRE EN CHINE.”

**CE QUE NOUS AVONS APPRIS**

- 1 « THE SKY'S THE LIMIT », MÊME AU LUXEMBOURG
- 2 LA RÉUSSITE À L'INTERNATIONAL PASSE PAR LES SOLUTIONS ET LE SERVICE
- 3 LA DATA OFFRE DES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE DANS L'INDUSTRIE

⇒ JACQUES LANNERS



07

LES INCLASSABLES

Génies? Autistes? Les performances de ces trois champions dépassent la norme, à tel point qu'ils rappellent des personnages illustres comme Mozart.

DANIEL TAMMET

LE CONTEXTE

Connu dans le monde entier pour sa mémoire et sa capacité à visualiser les chiffres, Daniel Tammet a accepté un déjeuner à Saint-Germain-des-Prés durant lequel je fus interloqué en découvrant que nous partagions une forte admiration pour un joueur d'échec très créatif : Mikhail Tal. Entrer dans la tête de Daniel, c'est devenir capable de visualiser les chiffres et de développer avec eux des relations émotionnelles.

Ce texte a été publié en 2016

⇒ DANIEL TAMMET

UN MONDE PLUS VASTE

DANIEL TAMMET PARTAGE AUTOUR D'UN DÉJEUNER À SAINT-GERMAIN-DES-PRÈS SA VISION DU MONDE. IL A DÉJÀ VENDU PLUS D'UN MILLION D'EXEMPLAIRES DE SES 3 PREMIERS LIVRES CONSACRÉS À SA CONDITION D'AUTISTE SAVANT ET À SA VISION DU MONDE. AVEC SON PREMIER ROMAN, « MISHENKA », IL AMBITIONNE DE PASSER DANS LA CATÉGORIE SUPÉRIEURE : DEVENIR UN ÉCRIVAIN AU SENS LARGE DU TERME.

SYNESTHESIE : LE SUPERPOUVOIR

Daniel Tammet figure parmi les personnes les mieux placées pour parler d'autisme : « Dire que les autistes n'ont pas d'émotions est faux : leurs émotions ont d'autres objets. Pour moi ce sont les mots et les chiffres ». Il s'est fait connaître en récitant le nombre « Pi » pendant 5 heures, mais aussi en apprenant l'Islandais en 7 jours et en effectuant de grandes multiplications sans effort apparent. Il a par ailleurs exercé comme professeur d'anglais en Lituanie et créé Optimnem, une méthode d'apprentissage de langues. La synesthésie constitue le point commun entre ces montages de chiffres et de mots. Daniel Tammet dispose d'une théorie à ce sujet : « Je pense que tous les enfants apprennent de manière synesthétique. Les mots et les chiffres n'appartiennent pas à des ensembles distincts : couleurs, émotions, sens... tout se mélange ! Mais cette capacité disparaît progressivement, jusqu'à perdre même le souvenir de pouvoir apprendre comme cela ». À ses yeux, il est par exemple beaucoup plus facile d'apprendre une langue en associant les mots, les sons, les images, les émotions et les couleurs.

LA SCIENCE DU BONHEUR

Dans ses trois premiers livres « Je suis né un jour bleu », « Embrasser le ciel immense » et « L'éternité dans une heure », l'auteur explorait les arcanes de l'esprit et du potentiel caché en chacun d'entre nous. De nature optimiste, il n'aime pas « le verre à moitié vide français » marqué par le fait de dénigrer. À ses yeux, « Il faut voir sa chance » et s'efforcer de la saisir. La sienne fut dans un premier temps de détecter une affinité entre les chiffres et les mots que la plupart des gens ne voyaient pas. Son bonheur fut alors de contribuer à faire aimer les chiffres au grand public. Mais, à l'image d'un enfant qui élargit constamment le territoire de ses rêves, Daniel Tammet repousse ses propres limites : il a d'abord échappé à l'autisme en imitant les personnages découverts avec avidité dans les livres. Puis il a quitté le confort du Kent où il menait une vie bien réglée pour s'installer à Paris d'où il rayonne dans le monde entier, de Stockholm à Montréal en passant par New York ou Tokyo. Il est connu comme expert, il veut désormais s'imposer comme romancier.

MISHENKA

Pour son 4^e livre sans compter sa traduction des poèmes de Les Murray, Daniel Tammet a choisi de revenir sur un match d'échecs d'anthologie : Botvinnik-Tal en 1960. Les joueurs ont été renommés, mais le lecteur retrouve fidèlement le champion du régime, stalinien, scientifique dans sa logique et dominateur depuis 25 ans, opposé au joueur charismatique, fêtard et doté d'une créativité dont les mécanismes semblent appartenir au registre de la synesthésie. Comme l'ex champion du monde Vladimir Kramnik l'a confié à Daniel Tammet, « *Les échecs, c'est comme une langue* » et jouer peut représenter une manière de penser. Tammet n'est pas un as des échecs, mais il livre un roman très réussi et contrairement à « Rainman », il utilise son talent pour des tâches plus utiles que le comptage d'allumettes : sa sensibilité permet de fournir un éclairage sur la condition humaine, les mécanismes d'apprentissage, la créativité et la recherche du bonheur.



www.andyaluxembourg.com/daniel-tammet
www.andyaluxembourg.com/20ans
www.danieltammet.net

“

**J'ÉTAIS TRÈS
HEUREUX MAIS
C'ÉTAIT UN PETIT
BONHEUR.”**

**CE QUE NOUS
AVONS APPRIS**

- 1 LA MÉMOIRE DES ENFANTS FONCTIONNE PAR ASSOCIATIONS
- 2 LES ADULTES DOIVENT ÉGALEMENT UTILISER DES TECHNIQUES DE VISUALISATION POUR MÉMORISER
- 3 LES ÉMOTIONS SONT OMNIPRÉSENTES DANS LES LANGUES, LES CHIFFRES OU LES ÉCHECS

⇒ DANIEL TAMMET



LE CONTEXTE

Quelques jours après avoir gagné le Prix Sikorsky – un exploit salué tout autour du monde – Cameron Robertson a accepté de répondre à nos questions. Voler à la seule force des jambes semble ouvrir un marché parfaitement en phase avec son époque !

Ce texte a été publié en 2013

LA TÊTE ET LES JAMBES !

LE PRIX « SIKORSKY » A ÉTÉ CRÉÉ EN 1980 PAR L'US AMERICAN HELICOPTER SOCIETY ET EST DOTÉ D'UNE RÉCOMPENSE DE 250 000 \$ POUR LE PREMIER ENGIN CAPABLE DE TENIR 60 SECONDES À 3 MÈTRES DE HAUTEUR. UN PRIX REMPORTE EN 2013 PAR CAMERON ROBERTSON ET SON ÉQUIPE. INTERVIEW.

QU'ALLEZ-VOUS FAIRE AVEC LE PRIX ?

Nous allons payer les factures restantes et investir le reste dans l'éducation. Notre seul objectif était de gagner le prix. De réaliser l'impossible. D'innover pour créer notre propre chance. Nous n'avons pas un produit commercial en tête. Nous ne chercherons pas à commercialiser un hélicoptère propulsé par un vélo, même avec une assistance électrique. Notre projet a coûté cher et il a été financé par des entreprises, des fondations, des bourses universitaires, « kick starter » et même de l'argent public. Toutes les pièces de ce puzzle convergent vers l'aspect hautement éducatif de ce projet. Nous cherchons avant tout à inspirer les gens.

COMMENT AVEZ-VOUS PU GAGNER CE PRIX ?

Le principal challenge consistait à assembler toutes les pièces du puzzle. D'autres équipes concurrentes comme « Gamera » étaient très proches de réussir bien avant nous, mais il faut

une réserve de puissance pour pouvoir contrôler l'engin et éviter le crash. S'il dévie de plus de 10 mètres pendant le vol, le record ne compte pas. Nous avons commencé notre projet en février 2012, lorsque mon collègue Todd Reichert a fini son PhD. Initialement, nous pensions consacrer 8 mois au prix Sikorsky, avant de réaliser qu'il nous faudrait un peu plus de temps car Gamera et nous étions à une innovation de l'exploit.

QU'EST-CE QUI A FAIT LA DIFFÉRENCE ?

Je pense qu'il y a 3 éléments : 1. Une équipe passionnée et concentrée de 10 jeunes ingénieurs. 2. Une approche différente : avec 160 pieds, notre engin était deux fois plus grand que celui de nos concurrents et nous disposions d'une grange formidable et d'un hangar sportif, même s'il fallait démonter notre machine après chaque essai afin de laisser les sportifs du coin utiliser la salle pour jouer au football. 3. L'expérience :

nous avons développé les solutions technologiques avec des morceaux de carbone que vous pouvez casser avec 2 doigts. À l'avenir, les ingénieurs du monde entier devront faire plus avec moins de moyens. Nous espérons que nous les inspirons avec AeroVELO. Actuellement, nous développons des vélos à haute performance.

 www.andyaluxembourg.com/aerovelo
www.andyaluxembourg.com/20ans
www.aerovelo.com

“
**NE VOLEZ PAS
AU-DESSUS
DE LA HAUTEUR
D'OÙ VOUS ÊTES
PRÊT À TOMBER.”**

 **CE QUE NOUS
AVONS APPRIS**

① SI UN PROBLÈME RÉSISTE
34 ANS, IL FAUT CHANGER
D'APPROCHE !

② UNE VRAIE INNOVATION
COMBINE PLUSIEURS
IDÉES FORTES



LE CONTEXTE

Emily Bear est devenue célèbre pour ses talents de compositeur alors qu'elle n'avait que 10 ans. Capable d'improviser une musique sur base de n'importe quel briefing, elle avait accepté une interview par Skype, assise devant son piano.

Ce texte a été publié en 2012

⇒ EMILY BEAR

LA MUSIQUE DES SENTIMENTS

ÂGÉE DE 10 ANS À PEINE, EMILY BEAR A DÉJÀ JOUÉ À LA MAISON BLANCHE... SOUS GEORGES BUSH. MAIS IL S'AGIT DE L'HISTOIRE ANCIENNE. AUJOURD'HUI, ELLE SE PRODUIT AU CARNEGIE HALL, MAÎTRISE QUASIMENT TOUS LES STYLES – DU JAZZ AU CLASSIQUE – MAIS SURTOUT ELLE COMPOSE.

MUSIQUE DE FILMS

Pour vous faire comprendre l'étendue du talent d'Emily Bear, autant commencer par le plus impressionnant : lors de l'interview, je lui propose d'improviser sur un thème qui me vient spontanément à l'esprit : « *Un jour à l'école* ». Immédiatement, elle improvise une musique de virtuose, joyeuse mais pas trop, comme le sont les moments passés dans les murs de ce type d'établissement. Et comme par magie, des images surgissent. Au grès des notes qui résonnent, j'imagine Emily pendant une leçon de calcul, puis dans la cour de récréation. Une ambiance à mi-chemin entre Harry Potter et le cercle des poètes disparus ! La jeune pianiste a su créer un film avec sa musique, en un clin d'œil. Par quel prodige ? Portée par une maîtrise technique parfaite, elle « traduit » avec ses dix doigts les émotions que le thème lui inspire. Je la mets au défi d'illustrer un deuxième thème : « *1 heure dans un embouteillage* ». Elle reproduit son exploit : je m'imagine sur les Champs-Élysées un soir de grande affluence, alternant les phases de nervosité moyenne avec les crises aiguës d'énervement. Bien vu.

LES PRODIGES

Il suffit de chercher sur Youtube avec les mots clés « Piano + Prodigy » pour réaliser qu'il y a de nombreux enfants dans le monde capables de jouer au piano de manière spectaculaire dès leur plus jeune âge. Mais comme le fait remarquer son père, Brian Bear, « *Ce qui différencie Emily du reste des autres enfants talentueux, c'est sa capacité à composer* ». Elle a produit son premier disque à l'âge de 5 ans, en a finalisé plusieurs autres depuis, et est capable d'inventer des dizaines de morceaux en une journée. Un peu comme l'eau coule de la source. Interrogée sur sa capacité à écrire si facilement, Emily hasarde : « *Je ne sais pas. C'est dicté par les émotions* ». Elle ne s'entraîne que 2 à 3 heures par jour et mène une vie tout à fait normale. Inscrite dans une école publique, elle s'est cassé le nez avec son vélo et n'imagine pas un instant renoncer aux plaisirs de ce sport. Elle estime que ses anciens morceaux sont comme ses bébés, les rejoue volontiers et s'étonne de leur trouver plus de profondeurs à mesure qu'elle mûrit. Lorsqu'elle écoute le morceau qu'elle avait imaginé pour son premier professeur de musique, alors malade, elle sent sa présence à côté d'elle.

LA CULTURE DU TALENT

À deux ans, l'âge où la plupart des bambins confondent un clavier et un tambour, Emily esquisse de courtes gammes. Sa grand-mère, professeuse de piano, détecte le talent et entreprend de lui transmettre les rudiments. Face à des progrès prometteurs, la jeune enfant est inscrite au Music Institute of Chicago. Les progrès sont fulgurants. En quelques mois, elle atteint un niveau suffisant pour donner un récital. Avec une mère chanteuse, un frère et une sœur musiciens, Emily bénéficie d'un environnement favorable à l'épanouissement de son talent. La célébrité ne tarde pas : elle passe plusieurs fois dans le célèbre show d'Ellen Degeneres, est invitée par Quincy Jones et se produit dans plusieurs événements renommés, notamment Chine, en Italie et, naturellement, en Autriche. Consécration, elle se produit au Carnegie Hall à l'âge de 9 ans. Un record.

EMILY ON TOUR

Emily adore voyager et aller à la rencontre de personnes et de cultures diverses. Une enfant comme les autres, ou presque. À New York, son lieu préféré est le Steinway Hall, où sont exposés les plus beaux pianos de la marque. Elle fait partie des rares privilégiés à avoir le droit de faire jouer sur ces claviers illustres. Quant aux fausses notes, Emily ne les craint pas. Elle sait qu'elle peut toujours se rattraper. Son meilleur souvenir ? Le Montreux Jazz Festival. Une ambiance et un style de musique qu'elle adore. Mais le meilleur est sans doute à venir : Emily sait désormais écrire sa musique sur une partition.

 www.andyaluxembourg.com/emilybear
www.andyaluxembourg.com/20ans
www.mlebear.com

“

**CE QUI DIFFÉRENCIE
EMILY DU RESTE DES
AUTRES ENFANTS
TALENTUEUX,
C'EST SA CAPACITÉ
À COMPOSER.”**

**CE QUE NOUS
AVONS APPRIS**

- 1 AU DELÀ DE LA
TECHNIQUE, LA MUSIQUE
TRADUIT SURTOUT
UNE ÉMOTION
- 2 INUTILE DE SAVOIR
ÉCRIRE LA MUSIQUE SUR
UNE PARTITION POUR
POUVOIR LA COMPOSER

⇒ EMILY BEAR



08

REPORTAGES

Championnat du Monde d'échecs à New York, America's Cup aux Bermudes, Websummit à Dublin et Lisbonne, Import Expo à Shanghai : nous avons toujours été prêts à faire nos valises pour aller apprendre au cœur de l'action. Ces sujets ont toujours contribué fortement à la culture de nos publications.

AMERICA'S CUP

LE CONTEXTE

La 35^{ème} édition de l'America's Cup avait tout pour plaire à nos lecteurs. Après le grand show de San Francisco, la compétition organisée par Team Oracle promettait un combat technologique sur fond d'images de cartes postales et de sponsorings à grande échelle! Nous avons donc pris un avion pour découvrir de plus près ces bateaux volants sur lesquels le skipper passe son temps à appuyer sur de petits boutons! La chance a d'ailleurs été au rendez-vous puisque nous avons logé dans le même hôtel que l'équipe française.

Ce texte a été publié en 2017

⇒ AMERICA'S CUP

OUT OF THE BLUE*

*DE NULLE PART

DEPUIS QU'ELLE A PRIS LE CONTRÔLE DE L'AMERICA'S CUP EN 2010, L'ÉQUIPE "ORACLE" DE LARRY ELLISON A RÉVOLUTIONNÉ CE SPORT EN OPTANT POUR DES BATEAUX PLUS RAPIDES ET UN FOCUS SUR LA MÉDIATISATION DE L'ÉVÉNEMENT. UNE DYNAMIQUE QUI RISQUE DE CHANGER APRÈS LA VICTOIRE DES KIWIS ! ANALYSE.

AC45

La 34^e édition de l'America's Cup avait permis d'ouvrir l'événement au grand public devant le Golden Gate Bridge ; la 35^e l'élève au niveau de la formule 1. Comment ? Avant tout en favorisant la concurrence et l'innovation technologique pour stimuler des performances fascinantes : les bateaux AC45 sont plus petits – 45 pieds contre 72 lors de la dernière édition – et accueillent seulement 6 équipiers à bords. Ces changements doivent permettre à des équipes de se lancer avec un budget plus petit. Et lorsque les japonais ont hésité, les américains leur ont vendu de la technologie pour qu'ils puissent se jeter à l'eau avec des chances raisonnables de réussite. Chaque Team reçoit le même bateau : à charge pour elles de développer le meilleur design pour les foils – ces lames en carbone qui permettent aux bateaux de voler – et les commandes les plus performantes. C'est peut-être l'ironie du système actuel selon Louis-Noël Vivès du Team France : « *L'argent économisé sur les bateaux et sur l'équipe est directement réinvesti dans la budget recherche et développement* ».

INNOVATION & NAVIGATION

Les Néozélandais ont surpris tout le monde en arrivant aux Bermudes avec des vélos installés sur leur bateau à la place des traditionnelles manivelles ! Mais la course se joue aussi dans des détails beaucoup moins visibles. Les bureaux d'études sont à la manœuvre, analysant des milliers de données transmises en temps réel. Tout le monde se souvient du renversement de situation à San Francisco en 2013 où l'équipe Oracle était revenue de 1-8 à 9-8 pour garder le trophée. La manière de naviguer a énormément changé. Les manivelles ne servent plus à diriger les voiles : elles fournissent simplement l'énorme quantité d'énergie nécessaire pour faire fonctionner les foils. En d'autres termes, quatre équipiers sur six pourraient être remplacés par des batteries, ce qui déplaît aux puristes ! Chaque équipe installe à chaque poste des boutons qui permettent d'activer différentes commandes comme dans un avion et il n'est d'ailleurs plus question de "voile" mais d'"aile".

LA COMPÉTITION

Avec la médiatisation croissante de l'événement, toutes les conditions sont réunies pour un spectacle grandiose. Les six skippers disposent d'un charisme que les médias ont su amplifier pour mobiliser le grand public. Le Roi Spithill, le prestigieux "Sir Ben Ainslie" et son budget faramineux, le revanchard "Dean Barker", l'as des solitaires Frank Cammas. Avec de tels héros, il suffit de soigner le suspens, en trois actes : d'abord les "Qualifiers" où les 6 équipes s'affrontent. Pour la première fois depuis la création du Trophée en 1851, le team américain s'est permis – en tant que "Defender" – de jauger ses adversaires à ce stade et de glaner un point d'avance pour la finale. La France fut éliminée à ce niveau. Durant les play-offs, les 4 challengers restants se sont affrontés avec un niveau de performance éblouissant. Les Néo-Zélandais en sont sortis non-seulement vainqueurs, mais affûtés par des matchs extrêmement serrés et des nuits passées à améliorer le bateau, la stratégie et la navigation. Ses progrès furent tels que la finale pris la forme d'une domination à sens unique. 8 victoires, 1 défaite. Le nouveau roi de la voile s'appelle Peter Burling.

PROCHAINE ÉTAPE : AUCKLAND!

Avec la victoire du team Néo-Zélandais, la coupe repart à Auckland et, en vertu du "Deed of gift", les "all blacks" pourront définir l'avenir de la coupe : bateaux, formats des courses, marketing... Larry Ellison va sans doute mal dormir car son plan prévoyait de rester aux Bermudes. Cela dit, que le fondateur d'Oracle finance la prochaine campagne pour récupérer la coupe ou pas, il restera celui qui a fait passer la plus prestigieuse course de voile du monde du statut de promenade en mer en petit comité à celui de sport global.

 Dossier Complet America's Cup
www.360Crossmedia.com/andy (Andy#22)
www.andyaluxembourg.com/20ans

“

**LES BUREAUX
D'ÉTUDES SONT
À LA MANŒUVRE,
ANALYSANT
DES MILLIERS
DE DONNÉES
TRANSMISES EN
TEMPS RÉEL.”**



CE QUE NOUS AVONS APPRIS

- 1 L'AMERICA'S CUP SE GAGNE HORS DE L'EAU
- 2 LARRY ELLISON EN A FAIT UN SPORT GLOBAL
- 3 LA TECHNOLOGIE A RENDU CE SPORT TÉLÉGÉNIQUE



LE CONTEXTE

L'organisation du Championnat du monde d'échecs à New-York, avec un match russo-européen aux allures de remake du mythique Fischer-Spassky de 1972, nous incite à préparer notre valise pour passer une semaine à deux pas du Brooklyn Bridge et nous plonger dans le monde parfois un peu fou des cases noires et blanches.

Ce texte a été publié en 2016

NAISSANCE D'UN SPORT GLOBAL?

UN REPORTAGE À NEW YORK DE JÉRÔME BLOCH À L'OCCASION DU CHAMPIONNAT DU MONDE D'ÉCHECS ENTRE LE NORVÉGIEN MAGNUS CARLSEN - NUMÉRO 1 MONDIAL - ET SERGEY KARJAKIN, LE PRODIGE RUSSE.

NEW YORK - NEW YORK

Agon limited, la société titulaire des droits de la coupe du monde d'échecs et partenaire de la Fédération Internationale d'Échecs (FIDE) n'a pas la partie facile. Elle investit lourdement en organisant le championnat du monde à New York à deux pas du Pont de Brooklyn, mais doit se battre contre trois facteurs négatifs. D'abord la FIDE et son sulfureux Président – Kirsan Ilyumzhinov – fonctionnent comme une sorte de FIFA – époque Sepp Blatter – en pire, ce qui explique le faible attrait que la compétition a rencontré auprès des sponsors et l'absence de superstars comme Garry Kasparov sur le site à New York. Ensuite, Agon invente un nouveau business model et doit affronter dans différents tribunaux des sites populaires comme Chess24.com pour les empêcher de retransmettre les coups en direct et s'assurer l'exclusivité de la retransmission de l'événement, sans succès : les échecs, contrairement au football peuvent être commentés sans montrer les images des joueurs et la justice estime que « *les déplacements des pièces n'appartiennent à personne !* ». Enfin, ce sport présente de grands problèmes au niveau de l'action. Les joueurs mettent parfois 30 minutes pour décider un coup; 10 parties sur 12 se sont

soldées par un match nul; personne n'a connu le jour décisif avant la fin de la douzième partie et la partie 12 sensée être la plus dramatique s'est soldée par un non-match de quelques minutes. L'organisateur a dû offrir des billets gratuits pour le tie-break organisé 2 jours plus tard aux visiteurs ayant payé plusieurs centaines de dollars pour le précieux sésame.

CARLSEN - KARJAKIN

Sur le papier, l'affiche avait tout pour plaire et elle a tenu ses promesses. Magnus Carlsen, le champion incontesté depuis quelques années est une superstar adulée dans son pays, la Norvège, et au-delà. Sergey Karjakin, plus jeune Grand Maître de l'histoire à l'âge de douze ans ne cache pas son admiration pour Vladimir Putin. Un affrontement qui rappelle un peu le duel des titans de 1972 en pleine guerre froide : Bobby Fischer contre Boris Spassky. Beaucoup anticipaient une partie de plaisir pour le Norvégien mais ce fut loin d'être le cas. Après sept parties nulles obtenues par le Russe au prix d'une défense souvent héroïque, Carlsen attaqua trop lors de la 8^e partie et perdit son premier point en laissant des failles dans sa défense. Il parvint à rétablir l'égalité lors de la 10^e

partie et fila délibérément vers le tie-break. Durant les 4 parties rapides, il passa à un cheveu de la victoire mais Karjakin obtint un « pat ». Égalité. Magnus semblait perdre ses nerfs : il gagna les deux parties suivantes ! La marque d'un grand champion.

PROCHAIN COUP ?

Agon n'a au final rien à se reprocher. Son CEO, Ilya Merenzon dispose d'un plan très clair, mais vendre des abonnements vidéo payant, du merchandising et des contrats lucratifs avec des marques internationales prend du temps. C'est d'ailleurs Peter Thiel, l'entrepreneur de Paypal, facebook et Palantir qui fut invité à jouer le premier coup du dernier jour. Excellent joueur lui-même, il a écrit un livre avec Kasparov et pourrait devenir un excellent ambassadeur du jeu dans la silicon valley, voire même un investisseur. Cet événement pourrait être le premier coup d'une série permettant aux échecs de rattraper le retard pris sur d'autres sports alternatifs comme le poker ou les jeux vidéos, mais pour atteindre cet objectif, il faudra d'abord lancer deux grands chantiers : 1. Mettre en place une gouvernance digne de ce nom à la FIDE et la débarrasser des soupçons de corruption qui planent sur elle. 2. Revoir le format du championnat pour le rendre plus « prédictible ». La nuée de journalistes présents à New York lors du Tie-Break a démontré que la presse veut bien envoyer un journaliste couvrir les échecs si elle a la certitude de le voir ramener une belle histoire.

UN GAGNANT PAR JOUR

Une des idées phares pour développer les échecs consiste à mettre en place un format déterminant un gagnant par jour, afin de garantir à la presse et au grand public une narration palpitante du tournoi. Ainsi, il serait possible d'organiser après toute partie nulle un départage lors d'une partie rapide

(25mn), puis d'un blitz (5mn) et même un Bullet (1mn) si nécessaire. Une victoire en partie classique vaudrait plus de points qu'une victoire en partie rapide, mais le public et les sponsors en auraient pour leur argent. D'autres Grands-Maîtres proposent également d'obliger les joueurs à utiliser une grande variété d'ouvertures pendant le tournoi pour éviter de voir des parties identiques se répéter. Les plus créatifs veulent rendre le jeu plus palpitant en demandant aux joueurs de deviner le prochain coup de leur adversaire, un peu comme au poker, où les spectateurs voient les cartes de joueurs. L'enjeu est de taille : Magnus Carlsen vient de remporter 660000 dollars alors que le dernier gagnant du World Series of Poker à Las Vegas a empoché 8 millions de dollars !

 Dossier Complet World Chess Championship:
www.360Crossmedia.com/andy (Andy#21)
www.andyaluxembourg.com/20ans



⇒ CHESS CHAMPIONSHIP

“
CET ÉVÉNEMENT POURRAIT ÊTRE LE PREMIER COUP D'UNE SÉRIE PERMETTANT AUX ÉCHECS DE RATTRAPER LE RETARD PRIS SUR D'AUTRES SPORTS ALTERNATIFS.”

 **CE QUE NOUS AVONS APPRIS**

- ① LES ECHECS RESTENT TRÈS POLITISÉS
- ② CE JEU PERMET DE DÉVELOPPER DE NOMBREUX TALENTS UTILES AUX BUSINESSMEN

© 360crossmedia

LE CONTEXTE

Lors d'une interview avec l'Archevêque de Luxembourg, il m'a incité à regarder les réseaux sociaux en Luxembourgeois où il constatait une augmentation de propos racistes. Constatant qu'il avait raison et que le Qatar – le pays qui a permis de sauver plusieurs banques lors de la crise des subprimes – faisait l'objet des attaques les plus fournies, nous avons décidé de faire le voyage à Doha et de publier un magazine en anglais et en arabe. Un projet passionnant et quasi-impossible à financer.

Ce texte a été publié en 2014

LE MIROIR LUXEMBOURGEOIS

LA CRISE DE 2008 A RAPPROCHÉ LE QATAR DU LUXEMBOURG DANS LA DOULEUR. SIX ANS PLUS TARD, COMMENT ONT ÉVOLUÉ LES DEUX PAYS ? REPORTAGE À DOHA.

PREMIÈRES IMPRESSIONS

À l'aéroport de Doha, Lionel Messi et Zlatan Ibrahimovitch vous souhaitent la bienvenue sur d'immenses affiches publicitaires. Le FC Barcelone, le PSG, la coupe du monde : les stratèges Qatari ont clairement identifié le football comme vecteur de communication prioritaire. Quelle autre activité pratiquée de Doha à Londres, et d'Osaka à Rio de Janeiro serait capable de vanter les mérites d'un petit état gazier souhaitant jouer un rôle dans les échanges commerciaux internationaux ? 1^{re} gifle : le Luxembourg et le Qatar, de par leur taille infinitésimale sont condamnés depuis leur origine à miser sur les échanges internationaux. Tous deux bénéficient d'un emplacement idéal dans leur région pour rayonner. La Schubertfeier du Grand-Duché fête en 2014 ses 600 ans, témoignant de la longue culture commerciale du pays depuis Jean l'Aveugle, tandis que les Majlis du Qatar rappellent l'importance de la culture des bédouins dans la région de Doha.

PREMIERS CONTACTS

Le Musée des arts islamiques constitue sans doute le point d'entrée idéal à Doha. Car venir à

Doha – pour du tourisme ou des affaires – implique de s'intéresser à la culture. Les Qataris sont en effet très ouverts, à condition de ne pas les prendre de haut et de respecter leur culture. Encore un point commun avec les luxembourgeois. Et lorsque l'on creuse un peu, une franche amertume transpire devant les clichés sans cesse véhiculés par les grands voisins et la presse internationale. Non, le Luxembourg ne se caractérise pas par le secret bancaire, et non, le Qatar ne pratique pas l'esclavage, même pour construire des stades. Et oui, c'est bien Pei qui a signé le superbe Musée des arts islamiques, tout comme il a réalisé le splendide Mudam au Grand-Duché. Et oui, de nombreux étrangers reprochent aux deux musées d'être des coquilles vides : il suffit pourtant d'aller les visiter pour se rendre compte que c'est faux.

ÉLOGE DE LA LENTEUR

Le rythme lent des relations avec les Qataris n'a rien à envier à celui en vigueur à Luxembourg. Il faut du temps pour établir de la confiance. Les personnes qui se rendent au Grand Duché pour dissimuler de l'argent noir ne sont plus les bienvenues, et les occidentaux cherchant de l'argent

facile à Doha pour renflouer les caisses de leurs entreprises non plus. Les deux pays préparent activement leur avenir ! Ils souffrent d'une fonction publique aspirant l'essentiel de leurs forces vives et cherchent à imaginer respectivement l'après « Gaz » et l'après « Secret bancaire ». Dans ce domaine, le Qatar a quelques milliards d'avance : il suffit de voir le projet « Aspire » et les multiples investissements stratégiques du programme Qatar2030 pour s'en convaincre. Mais le Luxembourg n'a pas dit son dernier mot.

 Téléchargez le magazine sur le Qatar sur www.360crossmedia.com
www.andyaluxembourg.com/20ans

“

**LE LUXEMBOURG
ET LE QATAR,
DE PAR LEURS TAILLES
INFINITÉSIMALES SONT
CONDAMNÉS
À MISER SUR
LES ÉCHANGES
INTERNATIONAUX.”**



CE QUE NOUS AVONS APPRIS

- 1** LE QATAR ET LE LUXEMBOURG ONT BEAUCOUP EN COMMUN
- 2** QUI S'INTÉRESSE AU MOYEN-ORIENT TOMBE SOUS LE CHARME. LES AUTRES SE LAISSENT TERRORISER PAR CNN



LE WEBSUMMIT

LE CONTEXTE

*Le **websummit** constitue la sensation européenne de ces dernières années en matière d'innovation technologique. Cet événement est passé de 400 à plus de 40.000 personnes en très peu de temps et a dû déménager de Dublin à Lisbonne, la capitale Irlandaise étant devenu trop petite. Notre troisième visite fut un choc sans doute proportionnel au faible nombre de start-ups actives au Grand-Duché. Au Websummit, des dizaines de milliers d'entrepreneurs rivalisent tant au niveau de leur produit que de leur vision et de leur sens du marketing. Cet événement matérialise la démocratisation de l'innovation. Aujourd'hui, il suffit d'un ordinateur et d'une bonne connexion internet pour développer une solution, contacter des investisseurs et passer au niveau suivant. Le vivier d'informaticiens brillants ne cesse d'augmenter partout en Europe et la tradition consistant à recruter les meilleurs à la sortie de leur université, que ce soit en France, en Bulgarie ou en Ukraine est mise à mal par les vellétés entrepreneuriales de ces petits génies ! Le rapport de force a changé et la visite de Xavier Bettel au dernier Websummit matérialise le fait que le Luxembourg s'adapte : il faut attirer les start-ups les plus prometteuses au Luxembourg de manière proactive. Celles qui viennent par elles-mêmes sont rarement les meilleures.*

Ce texte a été publié en 2017

⇒ LE WEBSUMMIT

LE CREPUSCULE DE LA NOUVELLE ÉCONOMIE

TOUTE PERSONNE INTÉRESSÉE PAR LES NOUVELLES TECHNOLOGIES ET LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE EN COURS DEVRAIT SE RENDRE AU WEB SUMMIT. VOILÀ POURQUOI :

AFFRONTER LA VAGUE

Le Web Summit a lieu à la Feira Internacional de Lisbonne, au bord du Tage. À votre arrivée, peu importe que vous soyez un jeune entrepreneur, un investisseur ou un journaliste : vous êtes immédiatement frappé par un tsunami d'informations. Vous n'y trouverez pas une, mais 25 conférences simultanées présentant 1200 intervenants, 2000 start-ups vous interpellant de tous côtés, 1400 investisseurs et une marée de 59000 participants. Ne vous présentez pas sans préparation : dans ce cas, mieux vaut regarder le live internet depuis chez vous !

L'APPLICATION

Paddy Cosgrave, fondateur du Web Summit, a réussi à faire évoluer son événement comme nul autre, démarrant avec tout juste 400 participants en 2010. Pour ce faire, il a recruté des spécialistes des données et des statisticiens car « *Les visiteurs des conférences utilisent des technologies très anciennes : leurs yeux et leurs bouches. C'est très*

choquant. » L'application Web Summit a été conçue pour fournir de nouveaux outils aux participants afin qu'ils puissent profiter pleinement des conférences. Vous avez ainsi la possibilité de naviguer parmi les 25 interventions, d'ajouter des événements à votre agenda et d'être en contact avec les personnes de votre choix. Ne vous y trompez pas, si elle peut ressembler à d'autres applications que vous connaissez, elle est différente : en quelques clics, vous pouvez lancer de multiples conversations, recevoir une alerte concernant une conférence sur le point de démarrer et profiter d'autres fonctionnalités. Tout est simplifié.

POUR BRISER LA VAGUE

Il y a beaucoup à apprendre de cette expérience. Le Web Summit nous montre de quelle façon nous pouvons exploiter d'énormes volumes de données afin d'offrir une expérience optimale aux utilisateurs. La manière dont la technologie traite les informations peut inspirer les PDG du monde

entier : recruter des spécialistes, collecter de gros volumes de données, automatiser les processus et coder des interfaces simples, permettra à vos employés d'avoir accès à tout ce dont ils ont besoin et de se mettre en liaison avec quelqu'un en un clic. Tout devient un jeu de chiffres.

 Dossier Complet Websummit:
www.360Crossmedia.com/andy (Andy#23)
www.andyaluxembourg.com/20ans
www.websummit.com

“

**LES VISITEURS DE
CONFÉRENCES
UTILISENT DES
TECHNOLOGIES TRÈS
ANCIENNES : LEURS
YEUX ET LEURS
BOUCHES. C'EST
TRÈS CHOQUANT.”**



**CE QUE NOUS
AVONS APPRIS**

- 1 LA TECHNOLOGIE PERMET DE FAIRE GRANDIR UNE CONFÉRENCE DE MANIÈRE SPECTACULAIRE
- 2 LES BARRIÈRES PROTÉGÉANT LES ENTREPRENEURS « RICHES » SONT TOMBÉES. N'IMPORTE QUI PEUT AUJOURD'HUI CRÉER UNE START-UP A SUCCÈS
- 3 LE RAPPORT DE FORCE ENTRE LES ENTREPRENEURS TALENTUEUX ET LES INVESTISSEURS S'EST INVERSÉ

web
summit



Paddy Cosgrave

LE CONTEXTE

La publication du magazine « China », le seul publié en chinois au Luxembourg nous a permis de développer un cercle d'amis, notamment dans les 7 banques chinoises présentes à Luxembourg. Lorsque nous avons été invités à découvrir la première China International Import Expo à Shanghai, nous avons accepté sans hésiter.

Ce texte a été publié en 2018

IN THE MOOD FOR BUSINESS

DANS LE FILM DE WONG KAR-WAI, DES SHANGHAÏENS EXILÉS À HONG KONG DÉCOUVRENT QU'ILS SONT TROMPÉS PAR LEURS CONJOINTS ET MANQUENT LEUR HISTOIRE D'AMOUR POUR UN RIEN. L'ORGANISATION DE LA PREMIÈRE ÉDITION DE LA CHINA INTERNATIONAL IMPORT EXPO (CIIÉ), SEMBLE NE RIEN VOULOIR LAISSER AU HASARD POUR STIMULER LE COMMERCE DU PAYS EN GÉNÉRAL ET DE SHANGHAI EN PARTICULIER. REPORTAGE À L'EMBOUCHURE DU YANG-TSÉ-KIANG.

PREMIÈRES IMPRESSIONS

Vue de Shanghai, l'Europe se situe loin à l'ouest et l'Amérique de Trump, à l'extrême droite. Avec ses 23 millions d'habitants, la première impression de la ville s'entend plus qu'elle ne se voit : les milliers de scooters arpentant les rues font résonner un silence assourdissant trahissant la propulsion essentiellement électrique des engins. Et il faut s'enfoncer dans les ruelles et les petites échoppes pour retrouver la rassurante musique de conversations dignes d'un café italien le jour d'un match du Calcio. Shanghai partage beaucoup de points communs avec New York : ses 131 tours de plus de 150 mètres donnent aux bâtiments normaux des allures de maisons de lilliputiens; la Shanghai Tower culmine à 632 mètres, 2^{ème} plus grande construction du monde. Son PIB vient de dépasser les 3 trillions de yuans en 2017, soit 469 milliards de dollars, une première pour une ville chinoise, et son port de containers, leader mondial, écrase le numéro deux mondial de 20%. Vues d'ici, les gesticulations de Trump

prennent une autre perspective, et tenter de comprendre Shanghai en y passant seulement quelques jours donne le vertige.

KALÉIDOSCOPE

A Shanghai, en dehors des hôtels de Luxe, vous trouverez plus facilement un chinois qui ne parle pas anglais que l'inverse. Et pourquoi pas ? Avec une population d'1,4 milliard de nationaux, le besoin de maîtriser la langue de Shakespeare – forte d'à peine 360 millions de natifs – ne semble pas impérieux. Si vous sortez des sentiers battus de la communauté "expat" et des voyages organisés, préparez-vous donc à parler à des téléphones qui traduiront instantanément vos propos, puis à entendre la réponse de votre interlocuteur par une voix légèrement plus sophistiquée que celle de Stephen Hawking. Tant que vous chercherez un restaurant plutôt qu'une explication sur la physique quantique, cela fonctionne très bien. Vous noterez au passage qu'une chinoise de 80 ans maîtrise souvent aussi bien son smart-

phone que son arrière-petite fille. Mais rapidement, vous découvrirez que les différences entre les Chinois d'une part, et les Européens ou Américains de l'autre ne se limitent pas à des finesses linguistiques. Chacun voit le monde à travers un kaléidoscope très différent, où chaque facette a été formée par l'histoire, la culture, la religion, la doctrine, l'éducation, l'expérience et l'héritage familial. Mais gardez à l'esprit que deux Chinois nés dans des villes différentes auront parfois autant en commun que deux natifs de Barcelone et Helsinki ou Washington et Mexico ! Le véritable défi ici – et plus généralement entre l'Orient et l'Occident – n'est pas de communiquer : il s'agit surtout de réellement comprendre et se faire comprendre. Pour cela, un minimum de recherches s'impose.

L'HISTOIRE DE SHANGHAI

Suite à la première guerre de l'Opium, le traité de Nankin en 1842 permit au Royaume-Uni d'établir une concession, rapidement suivie par les États-Unis et la France. La ville se développa à tel point que la concession française par exemple comptait en 1934 plus d'habitants que la ville de Lyon. En 1937, le Japon envahit la ville, perd la guerre – pensez à revoir « L'Empire du Soleil » – et Mao prend le contrôle de Shanghai en 1949 qui devra attendre 1976 et la politique « Portes ouvertes » de Deng Xiaoping pour renouer avec la croissance. Jiang Zemin, maire de la ville en 1985 devient secrétaire du parti de 1989 à 2002, ce qui contribua également à booster l'importance de la ville dans le domaine commercial et financier, via une politique ambitieuse d'investissements. L'ancien comptoir gravé dans les images sépia s'est transformé en épicerie économique de l'Asie.

LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE

Quelques chiffres essentiels : fin 2016, 580

sociétés internationales avaient établi leur QG à Shanghai. Le nombre de sociétés bénéficiant d'investissements étrangers représente seulement 2% du nombre total d'entreprises, mais contribue pour 27% du PIB, 65% de l'import-export et 20% des emplois. Côté recherche, les États-Unis à eux-seuls comptent 109 centres, dont ceux de GE, Dupont ou Unilever. Ces chiffres illustrent un paradoxe : malgré l'énorme taille du marché Chinois, une ville comme Shanghai a résolument ancré son modèle au niveau mondial dont elle dépend largement. Comme le Président Xi Jinping l'a rappelé dans son discours, « *L'ouverture et la coopération vont demeurer essentiels pour le progrès humain* ». Aucune surprise donc, de voir la ville procéder constamment à des simplifications administratives pour aider les entreprises à s'établir sur place. Mais avec l'organisation du premier CIIE, la ville – et le pays – passent à la dimension supérieure.

CIIE

Des bâtiments comme le musée Getty à Los Angeles ou le Mudam au Grand-Duché ont en commun de rivaliser avec les œuvres qu'ils abritent. Que penser alors du National Exhibition and Convention Centre où le Président Xi Jinping a choisi d'organiser la China International Import Expo : 400 000 mètres carrés couverts organisés sous la forme d'une fleur à 4 pétales où les hangars géants s'empilent sur deux étages. Les dizaines de milliers de visiteurs circulent très facilement grâce à un ingénieux système de couloirs. Imaginez au même endroit et le même jour le salon de l'automobile de Genève, le salon de l'agriculture de Paris, le CES de Las Vegas et l'exposition universelle. Nike ou Facebook exposent lors du même événement que Cargolux, Samsung, la communauté européenne et des vendeurs de

⇒ SHANGHAI

crèmes pour le visage. Un mélange hétéroclite également visible dans la foule des visiteurs. « *Quel est le sens de cet événement ?* » Il m'aura fallu quelques dim-sums avec des amis pour trouver la comparaison la plus convaincante à nos yeux : le CIIE est aujourd'hui à Pékin ce que le lobbying est à Washington. Le pays compte ses amis, établit des canaux privilégiés pour séduire les entreprises et fait passer son propre message : "A new era, shared future". (Une nouvelle ère, un futur partagé, ndlr). Et il faut dire qu'à force d'entendre un Président américain agressif et sectaire, une telle initiative a le mérite de chercher à rassembler. Comme un fin connaisseur du pays me le rappelait récemment, un « réalisme magique » s'observe souvent en Chine : vous ne savez pas pourquoi certains objectifs sont atteints, mais ils le sont tout de même. Clairement, le pari de ce premier CIIE a été réussi sous la forme d'un solide tour de force. À suivre.

 Dossier complet Shanghai:
www.360Crossmedia.com/andy (Andy#25)
www.andyaluxembourg.com/20ans

“

**VUES DE SHANGHAI,
L'EUROPE SE SITUE
LOIN À L'OUEST
ET L'AMÉRIQUE
DE TRUMP, À
L'EXTRÊME DROITE.”**

CE QUE NOUS AVONS APPRIS

- 1 LE CIIE EST L'ÉQUIVALENT DU LOBBYING À WASHINGTON
- 2 580 SOCIÉTÉS INTERNATIONALES ONT LEUR QG A SHANGHAI
- 3 LES ÉTATS-UNIS COMPTENT 109 CENTRES DE RECHERCHE SUR PLACE

09

VOYAGES

Dès la création d'Andy, nous avons réalisé des interviews aux États-unis, en Chine, au Qatar, en Espagne. En 2015, nous avons inauguré un format « voyages » qui nous a permis de réaliser des dossiers de plusieurs articles sur des destinations valant le déplacement.

L'ÎLE DES RÊVES BRISÉS

LE CONTEXTE

La Havanne, Vinales et Trinidad. Suite à la visite de Barack Obama, nous avons réalisé un reportage en trois parties sur une île dont les habitants constituent le principal capital. Nous publions ici l'article central.

Ce texte a été publié en 2017

DEPUIS 1959, CUBA SEMBLE FIGÉ DANS UNE TORPEUR PSEUDO-RÉVOLUTIONNAIRE. LA VISITE DE BARACK OBAMA EN 2016 DONNE À DE NOMBREUX OBSERVATEURS L'IMPRESSION QUE CUBA A AMORCÉ SA RÉVOLUTION TOURISTIQUE ET QUE LES AMÉRICAINS VONT ENVAHIR L'ÎLE ET LA TRANSFORMER À NOUVEAU. UN VOYAGE SUR PLACE PERMET DE SE RENDRE COMPTE QUE MALGRÉ LA GRAVITÉ DE LA SITUATION POUR LES HABITANTS, RIEN N'EST MOINS SÛR.

L'ARRIVÉE À LA HAVANNE

Impossible de ne pas succomber au charme de la Havanne dès l'arrivée sur place. Oubliez les cigares, les vieilles cadillacs, la salsa, Ernest Hemingway, le climat des caraïbes ou les mojitos ! La richesse de Cuba réside avant tout dans le cœur de ses habitants dont le niveau d'éducation, la conscience politique et l'hospitalité n'ont pas d'équivalent malgré des conditions de vies souvent qualifiées d'insupportables. Un employé gagne en moyenne 25€ par mois, un docteur 60€. En conséquence, devenir taxi, louer une chambre et vendre des cigares ou des services aux touristes constitue le socle d'une économie parallèle de pacotille. Les Cubains veulent renouer avec le rêve de la révolution de 1959 et profiter de leur formidable localisation pour assurer la croissance du pays.

S'IMPREGNER DE LA VILLE

Lire le journal « Granma » fait partie des premières choses à faire pour comprendre la

Havanne et lire entre les lignes. Disponible en plusieurs langues, achetez l'édition papier sur place ou lisez la version électronique avant de vous rendre sur l'île car trouver une connexion internet s'avère non seulement difficile, mais cela implique d'acheter une carte associée à votre identité pour permettre au gouvernement de suivre votre navigation sur le web.

GRANMA

Granma tire son nom du bateau sur lequel Fidel Castro a débarqué sur l'île avec Che Guevara et ses compagnons en 1956. La couverture de l'édition du 5 avril 2017 fournit une bonne illustration de la ligne éditoriale : « Jeune pour toujours ». Pour mémoire, Raoul Castro a 85 ans. La lecture de ce journal illustre à quel point une dictature peut s'isoler dans un monde parallèle où la révolution de 59 a encore du sens pendant que son peuple manque de tout. Le système tient essentiellement grâce à un régime ultra-autoritaire. L'auteur de ces lignes a été abordé dans une rue de la Havanne par un inconnu qui

semblait bien renseigné sur ses allées et venues ! En 2003, 75 militants ont cherché à faire progresser la liberté d'expression : la plupart sont encore en prison aujourd'hui.

VIVRE À LA HAVANNE

Ville de contrastes par excellence, la Havanne se découvre idéalement au lever du soleil, bien avant que la lumière aveuglante des caraïbes n'éclaire les voitures américaines étincellantes reconverties en « promène touristes ». Marchez ou joggez aux alentours du Capitole pour saisir l'incroyable proximité entre l'image des cartes postales et les ruines ; entre les terrasses étincellantes et les poubelles à ciel ouvert que se disputent les rats et les démunis ; entre le nouveau centre commercial de luxe et les bâtiments qui menacent de s'effondrer. Laissez-vous séduire par la beauté d'une ville qui se fissure de partout et par la résistance d'un peuple qui ne renonce pas à espérer. Et finissez sur le malecón, ce front de mer où vous pourrez contempler tout à la fois les pêcheurs, l'Océan vide – c'est le chemin de Miami – et l'Hôtel National. La journée peut commencer et il y a beaucoup à faire à La Havanne.

 Dossier complet Cuba:
www.360Crossmedia.com/andy (Andy#22)
www.andyaluxembourg.com/20ans

“

LA RICHESSE DE CUBA RÉSIDE AVANT TOUT DANS LE COEUR DE SES HABITANTS.”



CE QUE NOUS AVONS APPRIS

- 1 LE NIVEAU D'ÉDUCATION À CUBA EST IMPRESSIONNANT
- 2 À CUBA, LES MURS ONT DES OREILLES
- 3 ACHETER UNE BMW X3 PEUT COÛTER JUSQU'À 200 000 €

⇒ CUBA



TAHITI & LES ÎLES SOUS LE VENT

LE CONTEXTE

Parfois le journalisme sert d'excuse pour justifier des vacances paradisiaques. Donc officiellement, il s'agissait ici de partir sur les traces de Jacques Brel, Paul Gauguin et Paul-Émile Victor. Mais au final, nous avons découvert une nature incomparable et une économie improbable.

Ce texte a été publié en 2018

⇒ TAHITI & LES ÎLES SOUS LE VENT

LE PARADIS SOUS PERFUSION

UN VOYAGE À L'AUTRE BOUT DU MONDE, LITTÉRALEMENT, FAIT-IL DU SENS, ALORS QUE DES PLAGES MAGNIFIQUES SONT ACCESSIBLES À MOINS DE 3 HEURES D'AVION DE LUXEMBOURG ? NOUS AVONS MENÉ L'ENQUÊTE ET TROUVÉ BIEN PLUS QUE DU SABLE FIN ENTRE TAHITI, MOOREA, HUAHINE ET BORA-BORA.

UNE HISTOIRE

L'avantage lorsque vous faites une vingtaine d'heures d'avion, c'est que vous avez le temps de vous documenter dans les airs. Lonely Planet pour les plus studieux. Moana, de Disney, pour les autres ! La Polynésie Française compte 118 îles regroupées en 5 archipels, dont celui dit « de la société » qui compte les îles du vent et les îles sous le vent. La population totale représente 300 000 habitants dont environ les deux-tiers vivent sur l'île de Tahiti où se trouve la capitale, Papeete. Véritable paradis décrit par Paul Gauguin, Paul-Émile Victor ou Jacques Brel, la Polynésie fit la même impression à ses premiers explorateurs - Wallis, Bougainville et James Cook - entre 1767 et 1769. L'île fut occupée par des missionnaires anglais quelques années plus tard qui aidèrent la famille Pomare à accéder au pouvoir. Ballotés pendant quelques décennies entre les intérêts économiques et religieux des anglais et des français, la région finit par accepter de faire de Tahiti une colonie française en 1880 sous Pomare V. La relation devient toxique lorsque le général de Gaulle impose des essais

nucléaires atmosphériques dans l'archipel dont les effets sur la santé des autochtones seront toujours niés par les autorités hexagonales jusqu'à ce jour. Bilan : la relation entre les tahitiens et l'hexagone tient essentiellement grâce au financement direct et aux emplois de fonctionnaires proposés aux privilégiés. Conséquence révélatrice sur l'état de l'économie : le prix du poisson sur l'île reste hors de portée de l'habitant moyen.

BORA BORA : LA CULTURE DU LUXE

Destination des jeunes mariés par excellence, Bora Bora a pleinement profité de l'arrivée des américains en 1942 qui y ont bâti la piste d'atterrissage et de nombreuses infrastructures suite au désastre de Pearl Harbour. Le majestueux Mont Otemanu domine l'île centrale tandis que la plupart des hôtels de luxe sont installés tout autour du lagon. Vues du ciel, leurs maisons sur pilotis apparaissent comme de petites grappes de raisins. Donc si vous êtes jeunes mariés, pourquoi ne pas y séjourner, mais pour les touristes deux jours suffisent car l'île s'entête sur un positionnement très haut

de gamme qui la rend assez éloignée de la culture polynésienne et des aspirations des touristes du XXI^{ème} siècle. Le seul fait que du « celebrity spotting » soit proposé en dit long sur l'état d'esprit ! Pensez tout de même à faire le tour de l'île en jetski : du bleu plein les yeux !

HUAHINE : L'ÎLE AUTHENTIQUE

Petite île jadis occupée par un superbe Sofitel, Huahine fonctionne selon une horloge particulièrement lente et régénérante. La ville principale, Fare, se traverse en quelques instants et présente un nombre impressionnant d'églises. La vie s'organise au port, rythmée par l'arrivée rare des bateaux, dont le précieux ravitaillement vient de France. Le seul supermarché de l'île s'y trouve également : une situation qui risque de durer car son propriétaire s'est fait élire maire ! Ici, peu d'activités sont proposées et le nombre de touristes reste extrêmement bas. L'île permet de se ressourcer en alliant visites à la plage – notamment celle sur le site de l'ancien Sofitel – balades ou tour de l'île par différents moyens de locomotions. Le dimanche, une visite au sud de l'île s'impose pour découvrir le repas traditionnel cuit sous terre.

MOOREA : L'ÎLE TOUT EN 1

Accessible en une trentaine de minutes de bateau à partir de Papeete, Moorea réussit à allier attractivité touristique et authenticité. Difficile de s'ennuyer : nager avec les baleines ou les dauphins, pratiquer le surf sur un des meilleurs spots du monde, se balader dans les montagnes, jouer sur un golf de qualité internationale, se prélasser sur des plages idylliques et quasi-désertes. L'île garde également la cicatrice du Club Med. Ce site qui fut le fleuron du groupe français se trouve toujours en ruines. L'échec des négociations pour renouve-

ler la concession et les attaques du 11 septembre 2001 entraînèrent sa fermeture. Le nombre de touristes en Polynésie passa de 260 000 en 2001 à 185 000 en 2003. Il chuta à nouveau de 220 000 en 2007 à 155 000 en 2010 (Source : ISPF) Dans ces conditions, l'économie se retrouve sous perfusion, entièrement dépendante de la dotation hexagonale. Le touriste quitte Papeete avec un goût amer plutôt que salé dans la bouche. Le sentiment d'avoir visité un véritable eden souffre de la forte impression que les habitants de l'île ont perdu tout contrôle sur leur présent et leur avenir. Les jeunes rêvent essentiellement de deux choses: partir en métropole ou devenir fonctionnaire.

 www.andyluxembourg.com/tahiti
www.andyluxembourg.com/20ans



© 360cosmedia

“

MOOREA RÉUSSIT À ALLIER ATTRACTIVITÉ TOURISTIQUE ET AUTHENTICITÉ.”



CE QUE NOUS AVONS APPRIS

- 1 TAHITI A EFFECTIVEMENT DES AIRS DE PARADIS
- 2 LA RELATION AVEC LA FRANCE RESTE PLUS TOXIQUE QU'JAMAIS
- 3 LES AUTOCHTONNES NE PEUVENT SOUVENT PAS SE PERMETTRE D'ACHETER... DU POISSON !

TOKYO

LE CONTEXTE

Tokyo a toujours été sur la carte d'Andy. Nous suivions à distance les aventures d'Anthony Bourdain chez Sukiyabashi Jiro, de Masayoshi Son, de Toyota. Les liens entre le Luxembourg et le Japon étant très forts, nous avons pu préparer ce voyage dans des conditions optimales.

Ce texte a été publié en 2017

⇒ TOKYO

ZEN & HYSTÉRIQUE !

A L'APPROCHE DES JEUX OLYMPIQUES DE TOKYO DE 2020, LA CAPITALE NIPPONE INTÈGRE LE CIRCUIT DES DESTINATIONS « TENDANCES ». LE MONDE ENTIER SE PRÉCIPITE DANS CETTE RUCHE DE 126 MILLIONS D'HABITANTS AUX ALLURES D'EXOPLANÈTE. REPORTAGE.

I LOVE TOKYO

Pour aimer Tokyo, il suffit de s'y rendre, mais pour la comprendre, il faudra revenir. Dès la descente de l'avion, le voyageur découvre que la courtoisie et le service sont promus ici au rang de commodité. Pour ceux qui craignent de se perdre dans une forêt de panneaux japonais, les stations de métro cumulent un nom et un numéro : à la station « 8 », un quai indique la direction « 7 » et le quai d'en face, « 9 ». Les restaurants exposent des maquettes en résine de leurs plats et si votre maîtrise de l'anglais vous semble insuffisante, achetez une carte de téléphone et une bonne app ! Tokyo se visite comme une exoplanète : comment ne pas s'ébahir face à ces temples, parcs et palais harmonieusement intégrés au cœur d'une mégapole palpitante ? Chaque repas permet de découvrir de nouvelles sensations : les pâtes soba froides trempées dans un bouillon tiède et aspirées buyamment, les Teriyaki laqués, le tofu doux comme de la soie, les sashimi du marché de Tsukiji, le macha à toutes les sauces, nori, ramen, miso, yakitori et j'en passe. Ici tout est codifié : kendo, Ikebana, calligraphie, théâtre

Nô, cérémonie du thé et relations sociales en tous genres. Les hôtels traditionnels – les Ryokans – permettent de courber le temps, voir de s'offrir un voyage dans le passé traditionnel du pays. Mais l'oasis du touriste laisse entrevoir une part d'ombre dans les métros pleins comme des œufs, ou au travers de témoignages d'employés ivres rencontrés le soir, écrasés par leur hiérarchie et obsédés par le respect d'une litanie de règles non écrites. Pour comprendre le Japon, il faut parler se plonger dans son histoire, dans sa culture et même dans sa géographie.

STUPEUR ET TREMBLEMENTS

Il faut se souvenir que du XIIe siècle jusqu'au milieu du XIXe, le Japon était dirigé par des Shoguns – des chefs militaires – selon un système féodal. De 1639 à 1853 l'archipel était hermétiquement fermé aux influences étrangères. Il fallut plusieurs tentatives aux américains et finalement l'usage de la force pour obtenir l'ouverture des ports du Japon en 1853, ce qui provoqua la chute des Shogun. S'ensuivit une période de conquêtes inspirée des modèles

colonialistes. Des guerres contre la Chine et la Russie au début du XXe siècle permirent d'obtenir notamment la Corée et Taiwan. En 1933 le Japon quitte la Société des Nations et envahit la Chine, ce qui mènera 4 ans plus tard au massacre de Guomindang. Suivront l'occupation de la Thaïlande, Hong Kong, Singapour, de l'Indonésie, puis l'attaque de Pearl Harbour et deux explosions apocalyptiques. Sous tutelle américaine jusqu'en 1951, le Japon vit alors un miracle économique qui durera jusqu'aux années 90.

BUSINESS IN TOKYO

L'économie est marquée par la présence de conglomérats capables d'embaucher des armées d'étudiants un an avant la fin de leurs études et qui, jusqu'à récemment, leur proposaient un travail « à vie ». Un statut utile pour se conformer au modèle de famille toujours en vogue où la femme élève les enfants et l'homme travaille jour et nuit, littéralement. Ce modèle subit aujourd'hui différentes fractures. D'abord parce que les femmes ne souhaitent plus torpiller leurs propres carrières et ensuite parce que les fleurons de l'économie souffrent depuis deux décennies : Nec, Hitashi, Sharp Sony ou Panasonic en sont réduits à créer des « bad companies » comme « Japan Display » pour mettre en commun leurs divisions branlantes, suite à l'émergence de la concurrence sanglante coréenne et chinoise. Fort d'un marché domestique de 126 millions d'habitants, le Japon dispose d'un gros potentiel de croissance. Le pays se réinvente dans d'autres domaines et des marques comme Uniqlo, Softbank ou Rakuten partent à l'assaut du monde.

 Dossier complet Tokyo:
www.360Crossmedia.com/andy (Andy#23)
www.andyaluxembourg.com/20ans

“

**POUR COMPRENDRE
LE JAPON, IL FAUT
SE PLONGER DANS
SON HISTOIRE.”**



CE QUE NOUS AVONS APPRIS

- 1 EN 1853, LE COMMERCE INTERNATIONAL FUT CRÉÉ DE FORCE PAR LES AMÉRICAINS
- 2 LES ENTREPRISES PROPOSAIENT ENCORE RÉCEMMENT UN TRAVAIL À VIE
- 3 DES BAD COMPANIES ONT ÉTÉ CRÉÉES SUR LE MODÈLE DES BAD BANKS

→ TOKYO



LE CONTEXTE

Nous avons décidé de visiter l'Islande pour trois raisons principales : d'abord la taille de sa population, légèrement inférieure à celle du Luxembourg, ensuite les performances de l'équipe de football Islandaise et enfin l'extraordinaire résilience affichée par ce pays depuis la violente crise de 2008.

Ce texte a été publié en 2019

LE PAYS DE LA RÉSILIENCE

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

SAGAS

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

famine sont revenues avant que l'éruption volcanique de 1783 ne tue 30% de la population. Le pays était sous influence norvégienne puis danoise avant de revendiquer son indépendance en 1881. Et le voilà, en 2019, dix ans après une crise financière de grande ampleur, toujours aussi résilient.

VIVRE À REYKJAVIK

Deux choses s'avèrent vraiment abordables en Islande : l'eau – chaude ou froide – et l'électricité, produite en grande quantité par l'île grâce à des moyens géothermiques et hydroélectriques. À part cela, attendez-vous à des prix similaires ou supérieurs à ceux du Luxembourg, car presque tout doit être importé, même le bois. Une canette de bière coûte jusqu'à 15 euros par exemple, mais ne vous inquiétez pas, l'eau reste gratuite dans tous les restaurants ! La beauté du paysage tient à une lumière incomparable et à l'absence quasi totale d'arbres. Quand nous en remarquons, ils sont cachés derrière des collines ou ressemblent à une version minuscule des spécimens normaux. Sur le plan politique, les Islandais se montrent très progressistes. Ils ont

été les premiers au monde à élire une femme présidente en 1980, Vigdís Finnbogadóttir, et Jóhanna Sigurðardóttir a été le premier Premier ministre gay en 2009. Au lendemain de la crise de 2008, ils ont même élu Jón Gnarr maire de Reykjavik, un comédien ayant fondé en plaisantant le « Best Party » et promis « *des serviettes de bain gratuites dans les piscines* » et « *un ours blanc dans le zoo de Reykjavik* ». En parlant de fêtes, Reykjavik constitue un endroit idéal pour les longues nuits. La ville propose un grand choix de bars et de restaurants attrayants, mais ils semblent très vides car les habitants trouvent cela moins cher de boire à la maison jusqu'après minuit quand des hordes de jeunes, et de nombreux videurs, apparaissent le long de Laugavegur Street. Les supermodels semblent être du type « standard » ici, l'atmosphère reste constamment en mode électrique et la consommation d'alcool, très sérieuse. Qu'attendez-vous d'autre des Vikings ?

LE CERCLE D'OR

La chance joue un rôle important lors d'une visite en Islande. Voir les aurores boréales à elles seules vaut le déplacement, mais elles n'apparaissent qu'en hiver ! Ces vagues vertes envoûtantes ondulent seulement lorsque le ciel se dégage – chose loin d'être courante – et lors d'une forte activité solaire. Vous pouvez vérifier les conditions sur <https://en.vedur.is/weather/forecasts/aurora/>. Il n'est pas nécessaire de participer à une visite guidée : il suffit de prendre un taxi jusqu'au phare de Reykjavik ou de louer une voiture et de se rendre au parc national de Þingvellir, à 40 kilomètres de là. Pour visiter l'île, engager un guide vous permet de découvrir les glaciers et autres endroits reculés en toute sécurité. Si vous préférez voyager seul, le Golden Circle constitue un tour parfait à faire en une journée. Commencez tôt et profitez du lever du soleil depuis votre voiture. Dirigez-vous vers le parc national de Þingvellir, où vous pourrez découvrir le premier parlement du monde, marcher

entre les plaques tectoniques américaine et européenne et profiter d'une vue imprenable sur le lac. Une heure plus tard, vous atteignez Geysir, où l'eau explose toutes les sept minutes environ, et Gulfoss – la rivière dorée – l'équivalent islandais des chutes du Niagara. Certains retournent directement à Reykjavik, mais vous pouvez faire un tour complet en direction du sud vers Selfoss, où vous pourrez visiter le petit cratère de Kerid et rendre hommage à Bobby Fischer, ce génie des échecs ayant gaspillé la majeure partie de son talent et ayant ironiquement fini dans le pays où rien ne se perd.

UNE ÉCONOMIE SOLIDE

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

⇒ L'ISLANDE

400000 touristes en 2009, l'Islande en accueille aujourd'hui plus de 3,6 millions et le chômage atteint seulement 2,7%. Après 2008, le pays peut se demander légitimement : « Une crise, quelle crise ? »

FOOTBALL

Comment un pays moins peuplé que le Luxembourg peut-il participer à la Coupe du Monde et battre l'Angleterre en Coupe d'Europe ? Pour résoudre cette énigme, j'ai rencontré Håkon Sverrisson, l'entraîneur-chef du centre de formation Breidablik, le meilleur du pays. Sous un grand toit, des centaines d'enfants de tous âges s'y entraînent sur du gazon synthétique mou. Un gardien de but de 12 ans était au bord des larmes à la suite des 20 tirs successifs réalisés par ses amis dans la lucarne de sa cage de 20 mètres. Le bâtiment a été financé par la ville et le coût par parent représente seulement quelques centaines d'euros par an. Les étudiants viennent presque tous les jours et bénéficient d'un entraînement de classe mondiale : chaque club en Islande doit avoir deux entraîneurs de niveau A/B de l'UEFA ou payer une amende, et cela se reflète dans la qualité de l'entraînement. Toutes les sessions sont très structurées, les joueurs très respectueux de leur entraîneur et ils utilisent une application où ils doivent répondre à des questions sur leur performance, leur force, leurs faiblesses, etc. après chaque match. Pendant les 60 minutes où j'y étais, j'ai rencontré deux parents ex-footballeurs professionnels ayant joué en Allemagne et en Angleterre. Le gardien de but national est également passé pour une séance d'entraînement occasionnelle. Un ami m'accompagnant l'a bien résumé quand nous sommes partis : « *C'est une usine incroyable de confiance en soi* ».

Dossier complet Islande :
www.360Crossmedia.com/andy (Andy#26)
www.andyaluxembourg.com/20ans

“

**DE 400 000
TOURISTES
EN 2009, L'ISLANDE
EN ACCUEILLE
DÉSORMAIS PLUS
DE 3,6 MILLIONS.”**



CE QUE NOUS AVONS APPRIS

- 1 UN PETIT PAYS QUI UTILISE LES MÉTHODES DES GRANDES NATIONS SE HISSE À LEUR NIVEAU
- 2 LES RÉSEAUX SOCIAUX ONT PERMIS UNE CROISSANCE COLOSSALE DU TOURISME EN ISLANDE
- 3 C'EST LEIF ERIKSON QUI A DÉCOUVERT L'AMÉRIQUE

10

LAST BUT LEAST

Techniquement, nous avons interviewé le Président des États-Unis. Une rencontre qui, avec le recul, s'avère très instructive.

DONALD TRUMP

LE CONTEXTE

L'idée d'interviewer Donald Trump m'a été soufflée par mes amis actifs dans les fonds immobiliers à Luxembourg. Le contacter n'a pas été difficile : il a suffi de visiter www.trump.com et d'appeler le standard pour parler à sa secrétaire personnelle. Deux ans de relances plus tard, nous avons obtenu 8 minutes avec l'homme qui n'était à l'époque qu'un entrepreneur surtout connu pour ses frasques et son show : « The Apprentice ».

Une interview un peu surréaliste qui prend un relief particulier au regard de son accession au poste de Président des États-Unis. Je ne suis pas fan de sa politique, mais je dois reconnaître que dans le domaine de la communication, il fait partie des meilleurs du monde : il sait attirer l'attention et parvient à faire mémoriser son message au plus grand nombre. Qui se souvient du slogan de campagne d'Hillary Clinton?

Ce texte a été publié en 2012

⇒ DONALD TRUMP

INTERVIEW

DONALD TRUMP A RÉPONDU À NOS QUESTIONS PENDANT NOTRE SÉJOUR À NEW YORK. MORCEAUX CHOISIS.

QUELLE EST VOTRE OPINION CONCERNANT LE MARCHÉ DE L'IMMOBILIER AUX ÉTATS-UNIS ET DANS LE RESTE DU MONDE?

Bien que la situation soit difficile, il y a toujours des possibilités, ce qui est une bonne chose. Quand j'ai intégré le marché de l'immobilier à New York, tout le monde me disait que le moment était mal choisi ; mais c'était ce que je voulais faire. Alors, j'ai persévéré et ça a payé. Le marché américain alterne entre bonnes et mauvaises périodes, mais là, c'est un excellent moment pour acheter. J'ai fait de très bons résultats récemment et je suis sûr que le marché reprendra très bientôt. Globalement, nous avons tous connu des revers mais tels sont les cycles de l'immobilier.

QUEL SCÉNARIO PRÉVOYEZ-VOUS POUR LES ANNÉES À VENIR ?

C'est difficile à dire mais, comme je viens de le mentionner, l'immobilier fonctionne par cycles, tout comme bon nombre d'autres secteurs. Les choses évoluent. Il faut savoir garder la bonne attitude quand les choses vont mal pour profiter des hausses futures.

POUVEZ-VOUS NOUS DONNER UN APERÇU DES PRINCIPAUX PROJETS QUE VOTRE ORGANISATION GÈRE ACTUELLEMENT À TRAVERS LE MONDE ?

Nous allons de l'avant ! C'est une période très

motivante. Nous avons acheté le Doral à Miami, qui fait 800 hectares; il s'appelle désormais Trump National Doral et comprend cinq parcours de golf de compétition et un hôtel de 700 chambres. Il va être grandiose. Nous avons également été sélectionnés en tant que développeurs du célèbre Old Post Office Building à Washington, qui va devenir un hôtel de 300 chambres de luxe mais conservera sa façade originale. En outre, nous avons fait de nombreuses acquisitions et Trump International Golf Links à Aberdeen a déjà connu un énorme succès et reçu de nombreuses récompenses. C'est une période très chargée et productive.

QUE PENSEZ-VOUS DU LUXEMBOURG, NOTAMMENT D'UN POINT VUE IMMOBILIER ?

Je ne connais pas le Luxembourg suffisamment bien pour vous donner une réponse éclairée. Je sais que le Luxembourg est dans une position charnière géographiquement parlant, ce qui lui confère un avantage stratégique. C'est aussi un beau pays. Il devrait très bien s'en tirer, tant dans l'immobilier que dans les autres secteurs.

 www.andyaluxembourg.com/donaldtrump
www.andyaluxembourg.com/20ans

“

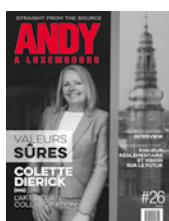
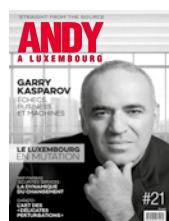
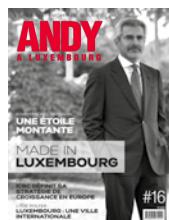
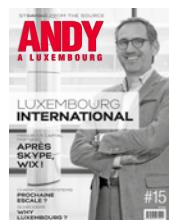
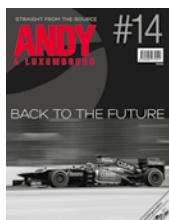
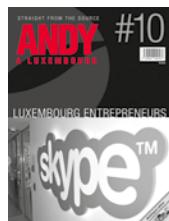
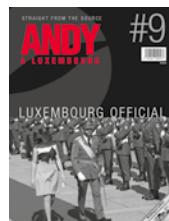
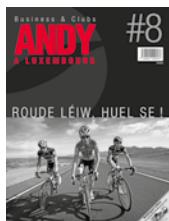
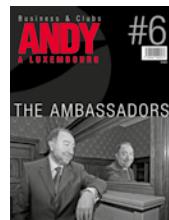
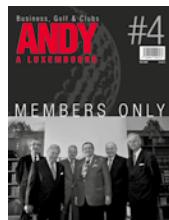
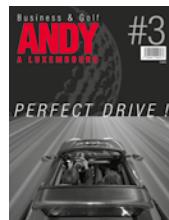
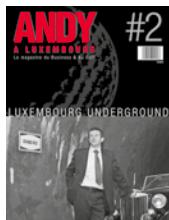
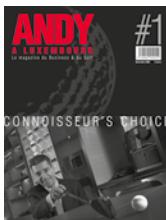
**IL Y A TOUJOURS
DES OPPORTUNITÉS.”**



**CE QUE NOUS
AVONS APPRIS**

- ① TOUTES LES OPPORTUNITÉS DE COMMUNICATION SONT BONNES A PRENDRE
- ② LA COMMUNICATION EST UN POUVOIR EN SOI
- ③ IL EST POSSIBLE DE RÉPONDRE À UNE QUESTION SANS CONNAITRE LE SUJET!





BEST OF
ANDY
A LUXEMBOURG

*À l'occasion des 20 ans de
360Crossmedia, nous publions une
sélection d'interviews inspirantes
piochées dans le magazine Andy
à Luxembourg : Ferran Adrià,
Garry Kasparov, Christo,
Paul Bocuse, Lord Norman Foster,
Fedor Holz, Milton Glaser
et même Donald Trump.*

*Merci à nos lecteurs, à nos clients,
à nos talents et à nos
sympathisants !*

Prix : 20€

ISBN 978-2-9199580-0-9



9 782919 958009

