

# ANDY

A LUXEMBOURG

By LUXEMBOURG  OFFICIAL

CARLOS ALBERTO MORALES  
ET ALESSANDRO D'ERCOLE (ADEPA) :

**FAÇONNER L'AVENIR  
DE L'ASSET SERVICING**

**LUXEMBOURG  
RESPONSABLE**

LUXEMBOURG OFFICIAL TOP150 :

**LES RÉSULTATS**

MAX HAHN :

**UN LUXEMBOURG INCLUSIF  
ET SOLIDAIRE**

MUHAMMAD HOSSEN :

**TRAVAILLER EN RÉSEAU  
POUR RÉUSSIR**

#37

12 euros

ISSN 2535-8499



9 772535 849003



# #VALEURS SÛRES

DEPUIS 2000, 360CROSSMEDIA CONSTRUIT DES RELATIONS DURABLES AVEC DES PARTENAIRES PARTAGEANT LES MÊMES VALEURS

360Group combine une agence de communication spécialisée dans les "Design Sprints", un centre de formation innovant et un département technologique, qui a développé la 360Box [www.360box.fr](http://www.360box.fr)



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

## PUBLICATIONS

à partir de **330€/mois**  
pour une campagne de 3 mois



## DESIGN SPRINTS

EN 3 HEURES

à partir de **250€/mois**  
pour un site web, tout compris



## PARTENARIATS 360ALLINCLUSIVE

Nous proposons 3 types de partenariats adaptés à vos besoins spécifiques.

DIGITAL ESSENTIALS

0,49k€/mois  
(incluant une remise de 2k€)

FUNDAMENTALS

1.8k€/mois  
(incluant une remise de 5k€)

PREMIUM

3k€/mois  
(incluant une remise de 9k€)

# DEPUIS À LA CARTE

1996



## VOTRE NÉGOCIANT EN VINS ET CHAMPAGNES AU GRAND DUCHÉ DU LUXEMBOURG ET DE LA GRANDE RÉGION

Depuis 1996, nous sélectionnons avec passion une gamme exceptionnelle de vins et champagnes pour sublimer vos instants précieux.  
Retrouvez en exclusivité les champagnes **A.Robert** et **Drappier**, ainsi qu'une gamme exceptionnelle de vins soigneusement choisis pour chaque occasion.  
Sublimez vos moments avec des saveurs d'exception !



- ☎ +352.621.724.768
- ✉ [contact@alacarte.lu](mailto:contact@alacarte.lu)
- 🌐 [www.alacarte.lu](http://www.alacarte.lu)
- 📍 12, Am Steffesgaart L-5222 SANDWEILER

# SOMMAIRE



### POLITICS

- 8. Luc Frieden (Premier ministre) : La quête d'un consensus de croissance

### MANAGEMENT

- 14. Jérôme Bloch (360Crossmedia) : 25 ans de résilience et d'innovation

### POLITICS

- 16. Max Hahn (Ministère de la Famille, des Solidarités, du Vivre ensemble et de l'Accueil) : Un Luxembourg inclusif et solidaire
- 18. Jean-Paul Olinger (Administration des contributions directes) : Les taxes luxembourgeoises à l'heure du digital
- 20. Stéphanie Obertin (Ministre de la Digitalisation) : Piloter la transformation numérique : la vision d'une ministre pour le Luxembourg
- 22. Robert Goebbels : Le visionnaire européen
- 24. Enrico Letta : Renforcer le marché unique de l'UE
- 26. Sam Elsey (Parlement luxembourgeois des jeunes) : Faire sortir la politique de sa bulle

### ASSOCIATIONS

- 28. Steven Curfs (ALCO) : Relever les défis de la durabilité

### BUSINESS

- 30. Carlos Alberto Morales et Alessandro D'Ercole (Adepa) : Façonner l'avenir de l'Asset Servicing
- 32. Benjamin et Bastien Collette, Partners (Palana) : La solution pour alléger la tâche des gérants d'actifs européens
- 34. MUFG : Une expertise bâtie sur 50 ans d'histoire et d'expérience
- 36. Julie van Cleemput (IQ-EQ) : Renforcement des exigences de reporting AML/CFT
- 38. Loïc Le Foll (AG2R LA MONDIALE Epargne Patrimoniale) : AG2R LA MONDIALE : un leader en assurance vie patrimoniale en europe
- 40. Marc Lauer (Foyer Group) : La culture du changement
- 42. Eric Chinchon, Michael Lange, Emmanuel Begat (mebs) : Le nouveau rôle des administrateurs
- 44. Frank Walenta et Peter Brown (ZEDRA) : Tirer parti d'une riche expérience

- 46. Luc Rasschaert (WEALINS) : Le secteur de l'assurance innove
- 48. Michael Burch (ING) : Assurer l'avenir, l'engagement d'une banque pour une croissance à long terme
- 50. Bruno Valersteinas (OneLife) : L'assurance-vie à l'ère digitale
- 52. Christoph Kraiker (Hauck & Aufhäuser Fund Services S.A.) : Des solutions stables dans un monde instable
- 54. Nick Tabone et Arnaud Bon (Deloitte) : Le nouveau visage du Private Equity
- 56. Gilles Gerard (Luxlait) : 130 ans d'innovation à célébrer
- 58. Michael Riedl (Team Internet Group) : Optimiser les opérations en ligne
- 60. Muhammad Hossen (Forvis Mazars Luxembourg) : Travailler en réseau pour réussir
- 62. Angela Nickel (COMO Group) : Accompagner les clients vers une vie numérique
- 64. Alessandro Rizzo (Eurocaution) : Cautions et Garanties Sur-Mesure
- 66. Omar Qaise (OQ Technology) : Transformer l'IdO grâce à l'innovation satellitaire

# Greater risks are only rarely rewarded with **better prospects.**

Astute analysis and the prudent balancing of risk versus returns are investing essentials. Because only investors who recognise economic and market asymmetries are able to exploit the right risks. [vpbank.com/research](http://vpbank.com/research)



VP Fund Solutions (Luxembourg) SA  
2, rue Edward Steichen · L-2540 Luxembourg  
T +352 404 770-297 · [fundclients-lux@vpbank.com](mailto:fundclients-lux@vpbank.com)  
[www.vpfundsolutions.com](http://www.vpfundsolutions.com)



# ÉDITO

**Chères Lectrices, Chers Lecteurs,**

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

2025 représente une année charnière pour préparer un avenir prospère au Luxembourg.

Notre pays dispose des ressources nécessaires pour relever les défis de notre Époque mais il doit améliorer sa gouvernance et son "accountability".

Nous espérons que ces interviews contribueront à inspirer des initiatives productives !

**Vincianne Masson**



**68.** Benoit Mayolini (i-Hub) : Mutualisation KYC et Innovation Regtech

### SUCCESS STORY

**70.** Marc Giorgetti (Félix Giorgetti S.À R.L.) : Construire le Luxembourg, 4<sup>e</sup> génération

### DOSSIER SPÉCIAL A.I.

- 73.** I.A. 2025 : Prochaine étape ?
- 74.** Supercycle de l'IA : Les tensions mondiales entravent son essor
- 75.** Michael Hofmann (APDL) : Le rôle crucial de l'APDL à l'ère de l'IA
- 76.** Jensen Huang et NVIDIA : Imaginer l'I.A.
- 78.** Assaad Moawad (DataThings) : Explorer l'impact de l'IA avec GreyCat et Alva
- 80.** Thomas Ribarits (BEI) : L'IA au service du directeur financier : une nouvelle ère de leadership stratégique
- 82.** Alexander Odenthal, Herwig Temmerman, Hector Dumas (BearingPoint) : Planification de la liquidité : exploiter le plein potentiel de l'IA

### LUXEMBOURG OFFICIAL TOP 150

- 88.** Méthodologie
- 89.** Sources
- 100.** Résultats

### LIFESTYLE

- 120.** Pierre Thomas (Eurocom) : Investir en Equity aux États-Unis
- 122.** Marco Boly (Inspection du travail et des mines) : Comment l'ITM transforme la régulation du travail pour un avenir plus sûr et équitable
- 124.** Cyril Molard (Ma Langue Sourit) : À la tête du seul restaurant doublement étoilé du Luxembourg
- 126.** François Jagut (Les Roses) : Saisonnalité et durabilité dans la cuisine moderne
- 128.** Severin Laface (Come à la Maison) : Quand détermination rime avec passion
- 130.** Ana Roš (Hiša Franko) : La tectonique de l'amour
- 132.** Norbert Niederkofler (Atelier Moessmer) : Le tissu de la cuisine éthique

### EVENTS

- 134.** Top 150
- 138.** ATEL Winter Conference 2024

### GUIDE

- 140.** Meilleures adresses du Luxembourg

### ANDY A LUXEMBOURG N° 37

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

**Rédacteur en chef :** Vincianne Masson,  
[content@360Crossmedia.com](mailto:content@360Crossmedia.com)

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

**Direction artistique :** Franck Widling

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

**Tirage :** 10 000 ex.

**Périodicité :** trimestrielle

**Photo couverture :** © 360Crossmedia/CN



LUC FRIEDEN  
PREMIER MINISTRE

# LA QUÊTE D'UN CONSENSUS DE CROISSANCE

**LUC FRIEDEN NOUS A REÇUS À L'HÔTEL DE BOURGOGNE – OÙ SE SITUE LE MINISTÈRE D'ÉTAT – QUELQUES HEURES AVANT DE S'ENVOLER POUR NEW YORK. « POSEZ TOUTES LES QUESTIONS QUE VOUS VOULEZ. AUCUNE LIMITE ! », NOUS A-T-IL DIT. BIEN NOTÉ.**

**JÉRÔME BLOCH : MONSIEUR LE PREMIER MINISTRE, MERCI DE PRENDRE LE TEMPS DE RÉPONDRE À NOS QUESTIONS.**

**Luc Frieden :** Avec plaisir. Heureux d'être ici.

**J.B : MA PREMIÈRE QUESTION : OÙ EN ÊTES-VOUS DANS LA MISE EN ŒUVRE DE L'ACCORD DE COALITION ?**

**L.F :** Nous sommes au début de notre mandat. Un gouvernement est élu pour cinq ans, mais, évidemment, beaucoup doit être fait dans les trois premières années, car il faut ensuite du temps pour passer par le Parlement. Dans les 209 pages de notre accord de coalition, nos priorités sont claires : augmenter le pouvoir d'achat - notamment pour les jeunes familles -, les d'énergie renouvelable et la compétitivité. J'ai été élu sur l'idée que nous avons besoin d'entreprises qui réussissent, qui créent des emplois, paient

bien et génèrent des impôts. Un montant raisonnable d'impôts – c'est pourquoi nous les réduisons – et ainsi nous pouvons financer les besoins sociaux de notre pays, mais aussi la transition écologique, qui coûtera cher. J'ajouterais également les dépenses de défense qui n'étaient pas prévues au départ. Voici la feuille de route que j'ai donnée à cette coalition. Le reste, ce sont des détails, mais bien sûr, chaque Ministre doit mettre en œuvre son plan de manière granulaire. Nous disposons d'une majorité assez large au Parlement par rapport aux deux précédents gouvernements. Nous ne pouvons donc pas échouer, nous devons mettre en œuvre notre programme.

**J.B : JE ME DEMANDE TOUJOURS SI LA POPULATION EST CONSCIENTE DE CE QUE VOUS VENEZ DE DÉCRIRE. LES GENS SAVENT-ILS QUE 75 % DES**

**IMPÔTS SUR LES SOCIÉTÉS PROVIENT DE LA FINANCE ? QUE NOTRE ÉCONOMIE REPOSE SUR UNE CROISSANCE DU PIB DE 3 % À 4% APRÈS INDEXATION ? QUE 3 TRAVAILLEURS SUR QUATRE NE VOTENT PAS ?**

**L.F :** Je pense qu'ils le sont, mais ils essaient d'oublier. Nous le leur disons, et je pense que la majorité des gens sont bien informés. Mais c'est plutôt confortable de ne pas se rappeler chaque jour à quel point ces défis sont énormes. Et il s'agit d'une situation très atypique. Vous trouverez rarement un pays dont l'économie dépend d'un seul secteur. Nous avons connu cela avec l'acier, et maintenant avec les services financiers. Il est impossible de remplacer cela du jour au lendemain. Nous pouvons ajouter des choses et, certainement, une diversification s'impose. Nous le ferons. J'ai rencontré beaucoup de gens pendant la campagne électorale qui étaient conscients des défis actuels. Mais être conscient ne signifie pas encore que vous acceptez des changements. Nous ne pouvons pas changer les choses avec une révolution, mais plutôt avec une évolution. La différence entre le secteur privé, où j'ai travaillé ces dix dernières années, et la gestion d'un pays, réside dans la lenteur de la démocratie car vous devez construire une majorité. Je trouve cela très positif par rapport à une dictature ! Nous devons convaincre les gens, mais nous disposons d'un mandat solide pour mettre en œuvre ce que nous avons promis, et nous le ferons.

**J.B : UNE QUESTION SUR LE FOCUS. JE VAIS VOUS DONNER UN EXEMPLE DU MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE : LE NOMBRE OFFICIEL DE START-UPS ET SCALE-UPS EST DE 519, SELON UN SITE PUBLIÉ EN PARTENARIAT AVEC DEALROOM. SI VOUS APPROFONDISSEZ UN PEU, VOUS RÉALISEZ QUE CE CHIFFRE EST TOTALEMENT ABSURDE, CAR IL INCLUT DES ENTREPRISES DEPUIS 2003.**



**MON PROBLÈME EST QUE NOUS AVONS BEAUCOUP DE START-UPS FANTASTIQUES DANS LE PAYS, PEUT-ÊTRE UNE DIZAINE, QUI SE PERDENT DANS CE SOI-DISANT GROUPE DE 519 ENTREPRISES, QUI N'EXISTE PAS. NOUS ÉCHOUONS DONC À LES SOUTENIR. COMMENT POURRIEZ-VOUS AMENER CHAQUE MINISTÈRE À SE CONCENTRER SUR CE QUI COMPTE VRAIMENT ET À ÉLIMINER LES ABSURDITÉS ?**

**L.F :** Le focus est important. Je suis d'accord. Cela dépend évidemment du ministère. Mais en général, je pense que beaucoup de citoyens ne sont pas conscients de la difficulté

relative à la gestion d'une entreprise, qu'il s'agisse d'une start-up ou d'une entreprise plus établie. J'ai une grande admiration pour les personnes qui dirigent une entreprise, les petites et les plus grandes, et c'était déjà mon sentiment avant de devenir président de la Chambre de commerce. Ces personnes doivent vérifier chaque jour : « Combien vendons-nous ? », « Combien coûtent nos charges ? », « Comment survivons-nous ? », « Comment embauchons-nous des talents ? »

**J.B : COMMENT CONSERVER CES TALENT !**

**L.F :** Nous devons mettre



**“ J'AI ÉTÉ ÉLU SUR L'IDÉE QUE NOUS AVONS BESOIN D'ENTREPRISES QUI RÉUSSISSENT, QUI CRÉENT DES EMPLOIS, PAIENT BIEN ET GÈNÈRENT DES IMPÔTS. ”**

LUC FRIEDEN

beaucoup plus cela en avant et montrer comment fonctionne le commerce de proximité. Je souhaite communiquer cette réalité aux personnes qui ont un salaire fixe, y compris celles qui travaillent pour l'État. Je ne dis pas qu'elles ne le savent pas, mais nous devons leur faire comprendre que l'économie ne tourne pas d'elle-même : vous devez la pousser pour la soutenir. C'est pourquoi nous réduisons la bureaucratie dans divers domaines. Concernant le logement et même dans la lutte contre la pauvreté, nous réalisons que beaucoup de choses sont devenues si compliquées que des personnes en difficulté ne parviennent pas à remplir les formulaires. Nous devons montrer que la vie réelle n'est pas facile. En tant qu'État, nous allons procéder à une simplification administrative. Je vous donne un exemple : en automne, durant les vendanges, nous avons besoin de beaucoup de monde. Les règles étaient trop compliquées et il fallait trop de temps pour embaucher une personne, passer la visite médicale et remplir les papiers. Nous avons donc demandé au ministre de l'Agriculture et au ministre du Travail de proposer un système permettant d'embaucher quelqu'un pendant trois semaines sans passer par toute cette bureaucratie. Si vous recrutez un ouvrier pour travailler sur un chantier, il est important de vérifier si est physiquement apte. Mais ici, nous pouvons faciliter la vie des PME. Nous pourrions faire la même chose avec les start-ups : ce sont des personnes différentes, mais la même dynamique s'applique. Je suis convaincu que nous avons progressé dans ce domaine.



**J.B : UNE QUESTION SUR L'ATTRACTIVITÉ. LA NOUVELLE LOI SUR LES BAUX LOCATIFS A ÉTÉ VOTÉE RÉCEMMENT MAIS CELA A PRIS QUATRE ANS. COMMENT POUVONS-NOUS RÉDUIRE CE GENRE DE DÉLAIS ABSURDES ?**

**L.F :** Ces quatre années ne sont pas de notre fait. C'était le gouvernement précédent. Nous sommes entrés en fonction le 17 novembre 2023 et la loi a été adoptée avant la pause estivale. L'ancienne coalition n'était pas d'accord sur certains de ces sujets. Le gouvernement actuel partage une philosophie commune pour rendre le marché du logement plus dynamique. Nous avons introduit plusieurs mesures. Toutes ne sont pas encore appliquées, mais elles le seront.

**J.B : IL ME SEMBLE OBSERVER BEAUCOUP DE CUPIDITÉ EN CE MOMENT ENTRE LES PROPRIÉTAIRES ET LES PERSONNES QUI ESSAIENT DE VIVRE DÉCEMMENT. RESSENTEZ-VOUS CETTE OPPOSITION ?**

**L.F :** N'est-ce pas le cas dans la plupart des pays ?

**J.B : JE NE SAIS PAS.**

**L.F :** Je pense que nous devons toujours rappeler aux gens que nous faisons partie d'une petite communauté. Ce n'est qu'en vivant de manière relativement harmonieuse que nous pouvons

avancer. Maintenant, j'observe une situation supplémentaire typique du Luxembourg. La population luxembourgeoise possède des maisons, et très souvent, leurs enfants héritent d'une maison ou d'un appartement. En revanche, bien sûr, nous avons accueilli, ces dernières décennies, un grand nombre de nouveaux arrivants qui ont contribué à notre richesse. Mais ils rencontrent des difficultés différentes face à la situation du logement par rapport à ceux qui ont construit une maison il y a 50 ans, quand le terrain était moins cher. Comment concilier les intérêts de ceux qui ont quelque chose et de ceux qui ont besoin de quelque chose ? Nous devons réfléchir à cela, par exemple au conseil communal, lorsque nous décidons s'il doit y avoir trois ou quatre niveaux dans un immeuble à construire. Nous abordons ces questions sur de nombreux sujets, y compris les retraites. Le pays a beaucoup changé au cours des cinq dernières décennies, pour le mieux. Il est devenu un pays plus moderne, plus numérisé, plus riche au niveau culturel. Mais en même temps, cette transformation engendre de gros problèmes d'où provient la tension que nous ressentons.

**J.B : ET CONCERNANT LA CROISSANCE NÉCESSAIRE POUR SOUTENIR NOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE ?**

**L.F :** Nous avons actuellement un taux de croissance d'un et demi pour cent, et nous sommes déjà heureux de l'avoir, car l'année dernière, nous étions en croissance négative, ce qui est dramatique pour tout pays. Je veux stimuler la croissance tout en m'assurant que nous suivons en termes d'infrastructures, de logements et d'écoles. Ceci représente un énorme défi. Néanmoins, il n'y a pas d'alternative à une trajectoire de croissance, car sans croissance, nous serons tous moins bien lotis. Il s'agit d'un débat que nous devons également avoir dans ce pays.

**J.B : UNE QUESTION SUR L'ATTRACTIVITÉ. JE DIRIGE UNE ENTREPRISE. NOUS PERDONS BEAUCOUP D'EMPLOYÉS PARCE QUE, MÊME EN LES PAYANT BIEN, ILS VOIENT CE QU'ILS DÉPENSENT EN LOYER ET ONT UNE PERCEPTION DE PAUVRETÉ RELATIVE. PEUT-ÊTRE QUE MATHÉMATIQUEMENT, C'EST FAUX, MAIS CETTE PERCEPTION SUFFIT À LES RAMENER À PARIS, PAR EXEMPLE, OÙ LES LOYERS SONT PLAFONNÉS.**

**L.F :** Nous sommes en train d'introduire un certain nombre de mesures fiscales pour soutenir les jeunes. Les familles monoparentales en font partie, mais aussi des aides pour les loyers et l'acquisition de logements. Des mesures fiscales directes et indirectes. Le focus sur les jeunes qui veulent acquérir ou louer un logement fait partie de notre stratégie et des mesures que nous avons déjà décidées.

**J.B : IL Y A EFFECTIVEMENT BEAUCOUP D'INITIATIVES. J'ENCOURAGE LES GENS À LIRE VOTRE DISCOURS SUR L'ÉTAT DE LA NATION. IL Y A SEPT OU HUIT INITIATIVES DISTINCTES, ET JE PENSE QU'IL VAUT LA PEINE DE TOUTES LES ESSAYER. NOUS VERRONS CE QUI FONCTIONNE À L'AVENIR.**

**L.F :** Nous devons améliorer notre communication. J'ai deux enfants qui viennent de commencer à travailler, et en discutant avec eux et leurs amis, je me suis rendu compte que beaucoup de ces mesures ne sont pas bien connues, car nous avons présenté dix mesures, dont certaines sont plutôt techniques. Il relève donc de notre rôle, probablement avec les entreprises et les journalistes, de parler de ces mesures pour qu'elles soient mieux connues.

**J.B : UNE CHOSE QUE JE PEUX PARTAGER AVEC VOUS, EN TANT QUE DIRIGEANT D'UNE AGENCE DE COMMUNICATION, C'EST QU'EN GÉNÉRAL, IL FAUT ALLER MESURE PAR MESURE. VOUS**

**EN PRÉSENTEZ UNE, VOUS LA LAISSEZ FAIRE SON CHEMIN, PUIS VOUS PARLEZ D'UNE AUTRE.**

**L.F :** J'obtiens ce conseil gratuitement, j'espère ?

**J.B : BIEN SÛR ! PASSONS À LA DEUXIÈME PARTIE. J'AIMERAIS CONNAÎTRE VOTRE VISION EN TERMES DE RISQUES ET D'OPPORTUNITÉS. COMMENT ÉVALUEZ-VOUS CES DEUX ASPECTS POUR L'AVENIR ?**

**L.F :** Pour moi, les opportunités l'emportent toujours sur les risques, car si vous ne regardez que les risques, vous ne faites rien. Je ne me serais pas présenté aux élections si j'avais adopté cette attitude. Mais il en va de même pour un pays. Quand vous entreprenez un certain nombre d'initiatives, que ce soit dans une entreprise ou dans un pays, vous faites toujours face à des effets secondaires, mais il faut ensuite peser le pour et le contre. Vous exécutez les plans dans lesquels vous croyez. Je vois des opportunités pour notre pays et je suis toujours impressionné par ceux qui nous ont gouvernés dans le passé. Quand je pense qu'il y a environ 70 ans, le gouvernement a décidé de devenir un membre fondateur de l'Union européenne, de l'OTAN, des Nations unies, des institutions de Bretton Woods. C'est incroyable ! Le pays était beaucoup plus petit, mais il bénéficiait de leaders qui ont dit : nous devons être à cette table. Joseph Bech, par exemple. Et c'était courageux, car les gens se demandaient sûrement : que faisons-nous à New York ? À Rome ? À Bruxelles ? Il en va de même pour mes prédécesseurs qui ont pris le risque de lancer une société de satellites en 1985. Et moi-même, j'ai fait des choses similaires dans le secteur financier tout en étant parfois critiqué. J'accepte la critique, et encore plus aujourd'hui. Je pense qu'un pays dispose des outils, en tant qu'État souverain, pour saisir les opportunités qui se présentent. Et nous devons le faire, nous devons le faire à nouveau davantage.

Pourquoi avons-nous un peu arrêté ? Probablement parce que nous sommes devenus, en tant que nation, plus riches. Et quand avec la richesse vient un peu de paresse et l'idée que tout est acquis. Le Luxembourg dispose de nombreux atouts, mais nos concurrents ne dorment pas. Ma femme est néerlandaise. J'observe aux Pays-Bas de nombreux efforts axés sur les affaires. L'Irlande est également très active. Londres ne fait plus partie de l'Union européenne, ce qui je pense, le pénalise, mais cette place financière reste très dynamique. J'identifie également des opportunités dans la compétition. Je regarde ce que font les autres et je me dis : pourquoi ne le faisons-nous pas ? Par exemple, j'ai récemment rencontré notre ministre de l'Économie, Lex Delles, pour discuter de notre position dans l'indice de compétitivité. Nous avons examiné ce que font d'autres petits pays comme la Suisse ou le Danemark. C'est là que je vois les opportunités et les risques. Par ailleurs, nous devons composer avec des choses qui se passent autour de nous et que nous ne pouvons pas contrôler, comme la guerre en Ukraine. Nous devons travailler pour les aider, mais cela vient de l'extérieur. Pour les choses dont nous sommes responsables, nous devons faire de notre mieux.

**J.B : ON ENTEND TOUT LE TEMPS PARLER DE PAIX SOCIALE DANS LES MÉDIAS. EN TANT QUE GRAND LECTEUR DU CGFP, J'AI VU LA MANIFESTATION QU'ILS ONT ORGANISÉE LE 29 AVRIL DANS UN HÔTEL QUATRE ÉTOILES. OÙ TROUVEZ-VOUS LA LIMITE ENTRE PARVENIR À UN CONSENSUS PAR LE DIALOGUE, COMME VOUS L'AVEZ FAIT POUR LA QUESTION DU LOGEMENT, SANS ÊTRE VICTIME DE CHANTAGE ?**

**L.F :** Tout d'abord, les Luxembourgeois aiment vivre en harmonie. La paix sociale fait partie de notre ADN, et je pense que c'est aussi un élément d'attractivité de l'économie luxembourgeoise. Nous ne devrions donc pas uniquement



“ LA VIE EN DEHORS DU SECTEUR PUBLIC EST PARFOIS TRÈS DIFFICILE.”

LUC FRIEDEN

la considérer comme un coût, mais aussi comme quelque chose que nous recherchons, car nous, au Luxembourg, n'avons jamais compris que, dans certains de nos pays voisins, les gens descendent immédiatement dans la rue pour tout et n'importe quoi. Je pense à la France, mais aussi à l'Allemagne, où, soudainement, les compagnies aériennes cessent de voler, ce qui était inimaginable récemment. Cela dit, la paix sociale ne peut pas être le seul argument qui nous empêche de faire quoi que ce soit. Je pense que nous pouvons parvenir à une paix sociale en dialoguant intensément avec les parties concernées. Je ne pense pas uniquement aux syndicats, mais aussi à la population publique en général, car je crois qu'elle est intelligente. Si vous lui parlez, si vous lui expliquez ce dont nous avons parlé au début de cette interview – et gardez à l'esprit qu'elle lit aussi les journaux et voyage à l'étranger – elle ne reconnaîtra peut-être pas toujours les choses, mais je pense que cela nous permet de maintenir la paix sociale tout en progressant.

**J.B : UNE QUESTION SUR LES « CIRCUITS COURTS » : TOUT LE MONDE EN PARLE TOUT LE TEMPS, MAIS JE NE LES VOIS PLUS. JE VOUS DONNE UN EXEMPLE : TSUME EST UNE DE CES ENTREPRISES LUXEMBOURGEOISES INCROYABLES À SANDWEILER. LA DERNIÈRE FOIS QUE JE LEUR AI RENDU VISITE, ILS AVAIENT 50 EMPLOYÉS ET UN CHIFFRE D'AFFAIRES DE 13 MILLIONS D'EUROS EN VENDANT DES ŒUVRES D'ART MANGA DANS LE MONDE ENTIER. IL Y A EU UN GROS PROBLÈME AVEC WORLDLINE, QUI METTAIT L'ENTREPRISE EN DANGER. JE**

“ JE PENSE QU'UN PAYS DISPOSE DES OUTILS, EN TANT QU'ÉTAT SOUVERAIN, POUR SAISIR LES OPPORTUNITÉS QUI SE PRÉSENTENT.”

LUC FRIEDEN



**ME SOUVIENS D'AVOIR REÇU UN APPEL DANS LA NUIT ET DE M'ÊTRE DIT : « PAS DE PROBLÈME, JE VAIS PASSER QUELQUES COUPS DE FIL ET CELA SERA VITE RÉGLÉ. » C'ÉTAIT EN MAI 2023. PERSONNE N'A RÉPONDU À MES APPELS. NOUS AVONS FAILLI PERDRE 50 EMPLOIS ET UNE ENTREPRISE FANTASTIQUE CRÉÉE AU LUXEMBOURG. COMMENT POURRIONS-NOUS RÉACTIVER CES CIRCUITS COURTS ENTRE LE PUBLIC ET LE PRIVÉ ?**

**L.F :** C'est une question de mentalité. Nous devons sensibiliser les gens des deux côtés, mais principalement du côté public, au fait que ces entreprises rencontrent des difficultés et que c'est notre rôle de leur faciliter la vie et de leur permettre de développer leurs activités. Nous avons un intérêt à ce qu'elles réussissent, et je pense que c'est aux ministres de rappeler à leurs équipes que nous sommes là pour servir les gens et qu'ils sont nos clients. Je pense que c'est cela, la voie à suivre. C'est une question de culture. Je pense que cela existe dans certains départements, mais c'est quelque chose que nous devons constamment rappeler à tout le monde : la vie en dehors du secteur public est parfois très difficile et nous devons devenir moins bureaucratiques.

**J.B :** WORLDLINE EN EST UN BON EXEMPLE. IL AURAIT SUFFI QU'ILS RENCONTRENT DES RESPONSABLES DE LA SNCI ET DE LUXINNOVATION POUR RÉSOUDRE LE PROBLÈME EN 5 MINUTES. MAIS SI PERSONNE NE RÉPOND AU TÉLÉPHONE, OÙ LES ENTREPRENEURS PEUVENT-ILS SE PLAINDRE ?

**L.F :** Je ne généraliserais pas, mais certaines organisations professionnelles sont de très bons intermédiaires pour cela. Je l'ai constaté à la Chambre de Commerce. C'est une voie. L'autre, bien sûr, est de passer par des personnes qui connaissent les bonnes personnes. Elles peuvent

accompagner ces entreprises et les guider vers les bons interlocuteurs. Il n'y a pas de réponse facile à votre question, mais encore une fois, pour moi, c'est une question de formation de nos équipes à répondre au téléphone. Je prêche pour cela. Nous devons toujours chercher une solution. Mais nous devons également mettre en place un cadre qui fonctionne. Je parle constamment avec le ministre du Travail de ces questions, notamment concernant l'ITM. Parfois, il faut reconnaître que certains changements demandés ne sont pas techniquement possibles à court terme. Alors, voyons comment trouver une solution.

**J.B :** DERNIÈRE QUESTION À CE SUJET : GRÂCE À MES CONNEXIONS SUR LINKEDIN, JE SUIS EN CONTACT AVEC BEAUCOUP DE PERSONNES, Y COMPRIS DANS LE SECTEUR PUBLIC, ET JE SAIS À QUEL POINT ELLES SONT TALENTUEUSES ET TRAVAILLEUSES. MAIS PLUSIEURS D'ENTRE ELLES M'ONT DIT QUE POUR ME RENCONTRER, NOUS DEVONS INSCRIRE NOS NOMS SUR UN REGISTRE QUE TOUT LE MONDE VERRA. ELLES NE VEULENT PAS CELA. JE SUPPOSE QUE CE REGISTRE A ÉTÉ ÉTABLI POUR CRÉER UNE CERTAINE RESPONSABILITÉ. MAIS N'EST-CE PAS CONTRE-PRODUCTIF ?

**L.F :** Cela a été introduit avant les élections de l'année dernière. Ce registre est uniquement destiné aux personnes qui font du lobbying en rapport avec une législation en cours. Donc, pour la plupart des choses dont vous parlez, soit avec un ministre, soit avec un fonctionnaire, ce registre n'est pas applicable.

**J.B :** PASSONS À UN SUJET IMPORTANT, QUI EST LA RESPONSABILISATION. COMMENT MESUREZ-VOUS VOS PROGRÈS ? AVEZ-VOUS DES INDICATEURS ? POURRAIENT-ILS ÊTRE PUBLICS ? J'AIMERAIS VRAIMENT SAVOIR COMBIEN

**D'EMPLOIS SONT CRÉÉS, COMBIEN DE NOUVELLES ENTREPRISES FINANCIÈRES ONT OBTENU UNE LICENCE. AUJOURD'HUI, IL EST TRÈS DIFFICILE DE TROUVER CES INFORMATIONS.**

**L.F :** Cela n'existe pas, et j'aimerais aussi que cela existe. Je pense que nous ne sommes pas très bons dans ces domaines, car nous ne sommes pas une entreprise. Nous mesurons les progrès ministère par ministère. Et je dirais même que certains peuvent mieux le faire que d'autres, car leurs actions sont plus mesurables. Vous savez que l'un des sujets sur lesquels je veux vraiment avancer, c'est la lutte contre la pauvreté. D'un point de vue moral, nous avons l'obligation de faire quelque chose. Mais chaque jour, de nouveaux problèmes surgissent. Donc, même si vous faites beaucoup, vous êtes toujours un peu en retard. Néanmoins, je pense que nous avons déjà fait des progrès substantiels, car nous voulons introduire le principe du « une seule fois ». Pour beaucoup de gens, il s'avère déjà difficile de remplir un formulaire une fois, alors le faire trois fois devient quasi impossible. Donc, si nous savons qui ils sont, nous pouvons aller vers eux et dire : « Nous pouvons vous aider. » Le même principe s'applique au monde des affaires. Vous savez, on ne devient pas entrepreneur pour remplir constamment des papiers pour les ministères. Toujours les mêmes formulaires. Il s'agit donc un principe clé que je veux mettre en œuvre. J'observe beaucoup de résistance dans certains domaines à cause du RGPD, mais je pense que les avocats trouvent toujours des solutions aux problèmes. Je suis avocat et politicien, donc je n'accepte pas qu'on me dise « Nous ne pouvons pas le faire ». Ce gouvernement est déterminé à réussir.

**J.B :** UNE CHOSE SUR LA RESPONSABILITÉ DANS LE SERVICE PUBLIC. J'AI LU SUR CGFP.LU QU'ÉVALUER LES FONCTIONNAIRES EST EXCLU

**POUR LES QUATRE PROCHAINES ANNÉES. C'EST UN ACCORD. COMMENT CONCILIER CELA AVEC UNE BONNE QUALITÉ DE SERVICE POUR LES USAGERS ?**

**L.F :** Tout d'abord, j'ai l'habitude des systèmes d'évaluation. Même dans le cabinet d'avocats où j'étais associé, j'étais évalué par mes pairs, et j'aimais beaucoup cela, car cela m'aidait à fixer et tenir mes objectifs. Ce que nous avons, et que nous pourrions améliorer, c'est la mise en place d'indicateurs de performance individuels. Ce sont les termes de l'accord avec le syndicat des fonctionnaires. Je ne suis pas sûr que cela soit très bien mis en œuvre, mais dans mon équipe, je fixe des objectifs, et les gens font de même avec moi. Donc, je pense que fixer un objectif reste positif, car vous savez ce que vous avez à faire et ce que l'on attend de vous. Peut-être est-ce quelque chose que nous devons faire davantage pour maintenir une dynamique positive. C'est différent du secteur privé, car il n'y a pas de conséquence immédiate liée à cela. Les salaires sont identiques pour tout le monde dans la même catégorie de personnes. C'est une grande différence avec le privé. Mais je pense tout de même que nous devrions utiliser cela comme un outil positif pour dire aux gens ce qu'ils doivent faire et surtout ce qu'ils ont bien fait.

**J.B :** UNE DERNIÈRE CHOSE SPÉCIFIQUE : LA LOI DU 25 JUILLET 1990 SUR LA NOMINATION DES FONCTIONNAIRES DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES S.A. OU DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES. LA LOI EST CLAIRE : LE FONCTIONNAIRE DOIT RESTITUER L'ARGENT À L'ÉTAT, ET ENSUITE L'ÉTAT PEUT DÉCIDER DE LUI ATTRIBUER UNE PRIME POUR SON TRAVAIL. IL EST BIEN CONNU QUE CETTE LOI N'EST PAS APPLIQUÉE. EN TANT QUE CITOYEN, JE PENSE QUE CELA CRÉE DES CONFLITS D'INTÉRÊTS ET UN RISQUE DE

**DÉSALIGNEMENT ENTRE CEUX QUI RENDENT L'ARGENT ET CEUX QUI NE LE FONT PAS. NOUS N'AVONS PAS BESOIN DE VOTER UNE NOUVELLE LOI POUR RÉGLER CELA. NOUS DEVONS JUSTE L'APPLIQUER.**

**L.F :** Je partage en grande partie votre analyse, sauf que tous les gouvernements successifs ont décidé de laisser ces individus garder l'argent au lieu de le reverser à l'État pour ensuite le récupérer. Ce n'est pas une application totalement conforme de la loi, mais l'esprit y est. La raison principale est que, comme chaque fonctionnaire est payé exactement le même montant, cela est devenu un élément pour récompenser les personnes qui travaillent très dur et qui performant très bien. Elles gagneraient probablement plus dans le secteur privé, et c'est pourquoi les gouvernements successifs depuis 1990 ont appliqué la loi de cette manière. Je pense donc que nous devons examiner comment nous pourrions introduire un meilleur système, car en effet, cette loi n'est pas appliquée de manière 100 % correcte. C'est transparent, car tout le monde sait qui siège dans ces conseils. Dans cette mesure, je dirais qu'il n'y a pas de conflits d'intérêts massifs.

**J.B :** LA RÉMUNÉRATION N'EST PAS LA MÊME AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE CARGOLUX PAR RAPPORT À UNE PLUS PETITE ENTREPRISE.

**L.F :** La rémunération n'est pas la même, mais l'identité de ceux qui y siègent n'est pas un secret. Nous parlons d'un petit nombre de fonctionnaires, mais nous devons tout de même réfléchir à un meilleur système.

**J.B :** UNE TOUTE DERNIÈRE QUESTION. J'AI INTERVIEWÉ QUELQUES MINISTRES, ET LES GENS ME DEMANDENT TOUJOURS : « COMMENT POUVEZ-VOUS POSTER CE QUE VOUS POSTEZ LE MATIN



**“ JE N'AI PAS BESOIN D'ÊTRE D'ACCORD AVEC TOUT MAIS JE DEVIENS INTELLECTUELLEMENT PLUS RICHE EN CONFRONTANT MES PROPRES IDÉES À CELLES DES AUTRES.”**

LUC FRIEDEN

**SUR LINKEDIN ET AVOIR DES MINISTRES QUI ACCEPTENT VOS INTERVIEWS ? » POURQUOI AVEZ-VOUS ACCEPTÉ CETTE INTERVIEW ?**

**L.F :** Parce que la force d'une démocratie, c'est le débat. Si nous disons tous la même chose, si nous n'osons pas parler de sujets différents, cela s'avère très mauvais pour notre société démocratique. C'est probablement l'une des raisons pour lesquelles je suis revenu en 2023. Je voulais améliorer les choses dans mon pays, contribuer à sa prospérité. J'aurais pu rester dans le secteur privé. La vie y était agréable. L'autre point, c'est que j'aime le débat et l'intérêt général. Dans ce travail, je dois écouter de nombreuses voix. Et je pense que dans chaque déclaration, il y a une part de vérité, et il faut accepter de s'y confronter. C'est pourquoi j'aime lire ce que vous et d'autres écrivent ou publient. Et je n'ai pas besoin d'être d'accord avec tout mais je deviens intellectuellement plus riche en confrontant mes propres idées à celles des autres.

**J.B :** POUR CONCLURE, DANS VOTRE DISCOURS DE JUIN, VOUS AVEZ DIT QUE VOTRE OBJECTIF EST DE CONDUIRE LE PAYS VERS LA PAIX, LA LIBERTÉ ET LA PROSPÉRITÉ. JE NE SUIS PEUT-ÊTRE PAS SPÉCIFIQUEMENT PRO-CSV, MAIS JE SOUTIENS TOUTES LES BONNES IDÉES QUI RENDRONT LE PAYS PLUS FORT. POUR LA PAIX, LA LIBERTÉ ET LA PROSPÉRITÉ, JE VOUS SOUTIENDRAI AUSSI. MERCI BEAUCOUP.

**L.F :** Merci. Ce fut un plaisir. ■



JÉRÔME BLOCH  
360CROSSMEDIA

# 25 ANS DE RÉSILIENCE ET D'INNOVATION

**IL Y A 25 ANS, 360CROSSMEDIA VOYAIT LE JOUR EN TANT QU'AGENCE ÉVÉNEMENTIELLE. EN 2006, ELLE ÉLARGIT SES HORIZONS EN SE LANÇANT DANS LES MAGAZINES, PUIS EN 2008, ELLE AJOUTA UNE OFFRE DE SERVICES NUMÉRIQUES, DEVENANT UNE AGENCE DE COMMUNICATION À PART ENTIÈRE. AUJOURD'HUI, ELLE PUBLIE TROIS MAGAZINES – DUKE, ANDY ET LUXEMBOURG OFFICIAL – GÈRE PLUSIEURS STUDIOS VIDÉO ET COMPTE PLUS DE 300 CLIENTS ISSUS DE SECTEURS DE LA FINANCE, LA TECHNOLOGIE ET L'ART DE VIVRE, AU LUXEMBOURG COMME À L'INTERNATIONAL.**

## POURQUOI AVOIR CRÉÉ 360CROSSMEDIA ?

Lorsque j'étais golfeur professionnel, je réalisais des newsletters, des petits livres et des vidéos. Cela me plaisait énormément, et en rencontrant des CEO d'agences de communication comme Bob Kneip, j'ai compris que c'était ce que je voulais faire ! J'adorais ma vie de golfeur professionnel, mais je travaillais dans un monde très petit : côtoyant pratiquement les mêmes 90 personnes tout au long de l'année. De son côté, Bob revenait sans cesse de Londres, de New York ou de Paris. Je lui ai parlé de mon projet presque en plaisantant, et il m'a répondu : « Venez me voir mardi dans mes bureaux avec un business plan. » Croyez-moi, ce plan était vraiment mauvais, mais il m'a encouragé : « Si vous y croyez, faites-le. » J'avais 27 ans. J'ai commencé en janvier 2000, avec pour objectif d'atteindre le seuil de rentabilité avant mes 30 ans. »

“ NOTRE CULTURE EST LA KRYPTONITE DE 360CROSSMEDIA. ”

JÉRÔME BLOCH, CEO, 360CROSSMEDIA

## COMMENT LES CHOSSES ONT-ELLES ÉVOLUÉ ?

Tout s'est globalement bien passé, mais j'ai traversé deux périodes très difficiles. D'abord, au tout début, pour la simple raison que je nourrissais beaucoup d'illusions tout en étant mal préparé. Mes techniques de vente étaient ridiculement inefficaces, avec un taux de rejet avoisinant les 100 %. Puis, six ans plus tard, lorsque j'ai lancé mon premier magazine en France – Andy – car Paris est un marché de « vieux riches », où toutes les portes sont fermées sauf à bénéficier d'un réseau familial ou scolaire.

## COMMENT AVEZ-VOUS SURMONTÉ CES OBSTACLES ?

Mon expérience de dix années en golf professionnel m'avait enseigné que persévérer finissait presque toujours par payer. À Paris, je commençais mes journées au bureau à 6 heures du matin, j'appelais 400 numéros par jour et je terminais mes journées par un jogging à minuit dans le quartier de La Défense. Cela a été très difficile. Il nous a fallu des mois pour comprendre qu'il fallait contourner les agences et s'adresser directement aux CEO. Nous avons alors signé successivement Heineken, Lexus, Lacoste, et une grande banque. 18 ans plus tard, nous conservons la même approche : vendre aux décideurs clés et travailler ensuite avec les responsables marketing. C'est ce qui fonctionne pour une agence comme 360Crossmedia, toujours perçue comme un challenger. En France, nous sommes vus comme une agence luxembourgeoise, et au Luxembourg, comme l'agence du Français.

## QUELLES LEÇONS AVEZ-VOUS APPRISSES ?

Nous avons commis toutes les erreurs possibles, et elles nous ont coûté beaucoup d'argent et de temps. À refaire, je me préparerais mieux, particulièrement dans les domaines que je n'apprécie pas : la vente, la comptabilité, le travail administratif, etc. Une autre leçon que j'ai tirée est que la culture est ce qui compte le plus. J'investis énormément de temps

à peaufiner la culture de 360 et à la partager avec l'équipe. Nous avons un livre de 300 pages couvrant tous les aspects de notre culture, ainsi que 800 vidéos et une page internet dédiée : [www.360Crossmedia.com/culture](http://www.360Crossmedia.com/culture). C'est la kryptonite de notre entreprise, qui attire non seulement les meilleurs talents, mais aussi les clients les plus compatibles. Un prestataire de services performant ne peut travailler efficacement qu'avec des clients partageant les mêmes valeurs. Il m'a fallu une décennie pour vraiment comprendre cela. Cette réflexion me conduit à ma dernière leçon : réduire le stress ! Pendant le COVID, nous avons continué à travailler, et nous avons constaté à quel point il était aisé de travailler toute la journée à la maison. À notre

retour, nous avons identifié que deux clients généraient à eux seuls 100 % de notre stress. Il s'agissait de petits clients, exigeant constamment des actions immédiates, ne respectant pas les membres de l'équipe, et payant leurs factures avec un fort retard. Nous nous en sommes séparés, et notre niveau de stress a chuté drastiquement. Depuis, je fais preuve de beaucoup plus de prudence lors de l'intégration de nouveaux clients, en vérifiant d'abord leur alignement culturel.

## POUVEZ-VOUS PARTAGER VOS MEILLEURS SOUVENIRS ?

Ils sont tellement nombreux ! Travailler à New York, Shanghai ou Londres. Organiser le défi Lexus Hole-in-One sur la place

“ UN PRESTATAIRE DE SERVICES PERFORMANT N'EST COMPATIBLE QU'AVEC DES CLIENTS QUI PARTAGENT LES MÊMES VALEURS. ”

JÉRÔME BLOCH, CEO, 360CROSSMEDIA





MAX HAHN  
MINISTÈRE DE LA FAMILLE, DES SOLIDARITÉS, DU VIVRE ENSEMBLE ET DE L'ACCUEIL

# UN LUXEMBOURG INCLUSIF ET SOLIDAIRE

**LE MINISTRE MAX HAHN DISPOSE D'UN MINISTÈRE TRÈS LARGE ET MÈNE DE FRONT PLUSIEURS CHANTIERS. SES PRIORITÉS INCLUENT L'ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE, L'INCLUSION DES PERSONNES VULNÉRABLES, CELLE DES RÉFUGIÉS ET LE BIEN ÊTRE DES PERSONNES ÂGÉES. INTERVIEW.**

**“ JE PENSE  
QUE L'INTÉGRATION  
FONCTIONNERA MIEUX  
À TRAVERS LE TRAVAIL.”**

MAX HAHN

## QUELLES SONT VOS PRIORITÉS ACTUELLES ?

Le portefeuille est très large ! Ce n'est pas facile de choisir quelques priorités, mais je dirais que dans le volet famille, nous œuvrons pour que l'équilibre work-life fonctionne mieux en laissant du temps aux parents pour éduquer leurs enfants et passer du temps avec eux. Pour cela, nous préparons une 7<sup>ème</sup> formule de congé parental sur 9 mois ainsi que le congé partiel familial qui s'adresse aux parents ayant des enfants jusqu'à 13 ans pouvant bénéficier d'un congé non rémunéré de quatre heures par semaine. De l'autre côté, nous luttons contre la pauvreté – un sujet qui me tient particulièrement

à cœur – et qui constitue une des priorités de ce gouvernement. Nous allons renforcer la lutte contre le non-recours aux prestations sociales en automatisant des processus, en digitalisant et en améliorant le dossier social partagé, afin de cesser de demander des pièces dont l'État dispose déjà dans d'autres ministères. Nous lançons aussi un automatisme pour que les gens qui reçoivent le Revis obtiennent automatiquement l'allocation de vie chère.

## ET PAR RAPPORT À L'HÉBERGEMENT ?

Nous essayons d'aider les gens à sortir de la pauvreté en leur donnant les moyens financiers, mais cela ne suffit pas. Au niveau des sans-abris, nous souhaitons augmenter l'offre du Housing First, c'est-à-dire sans condition, afin de stabiliser et de travailler avec ces personnes pour les aider à sortir de leur situation. De l'autre côté, pour le volet handicap, nous souhaitons éliminer les barrières qui existent encore trop souvent au Luxembourg. Une nouvelle loi a été votée et le travail de transposition commence, pour voir avec les communes et les privés comment éliminer les obstacles et permettre aux personnes en situation de handicap de trouver un emploi ou, à défaut, des places dans les structures des ateliers protégés. Une de mes priorités consiste à



© DR

aider les chefs d'entreprise, leurs collaborateurs, les personnes en situation de handicap et leurs familles pour faciliter l'inclusion des handicapés dans le marché de travail. Cela passe notamment par l'augmentation de l'offre de logements autonomes et semi-autonomes.

## QUI DES RÉFUGIÉS ?

Au Luxembourg, nous disposons de 8 000 lits pour les réfugiés, un taux par habitant très élevé. De l'autre côté, nous subissons une très haute pénurie de main-d'œuvre dans presque tous les secteurs. Nous avons du pain sur la planche pour réussir à connecter les demandeurs d'asile et le marché du travail. Je pense que l'intégration fonctionnera

mieux à travers le travail. La sortie des structures d'hébergement de l'Office national de l'accueil va être facilitée car le Revis permet difficilement de trouver un logement au Luxembourg. Notre pays dispose d'une communauté de presque 50 % de non-luxembourgeois. Ceci représente un micro laboratoire où le vivre ensemble fonctionne assez bien. Nous allons encore améliorer la situation via les communes, où nous voulons donner plus de moyens financiers et de marges de manœuvres pour améliorer le vivre ensemble partout dans le pays.

## UN MOT SUR LES PERSONNES ÂGÉES ?

Quand je suis né, nous avions 50 000 personnes de plus de



**“ IL N'Y A PAS  
MALHEUREUSEMENT  
PAS DE SOLUTION MIRACLE :  
CE SONT DES PUZZLES  
OÙ NOUS DISPOSONS  
DE BEAUCOUP DE PIÈCES.”**

MAX HAHN

65 ans. Aujourd'hui, 43 ans plus tard, ce chiffre a doublé. Une division de mon ministère qui me tient beaucoup à cœur, veille à une haute qualité des prestations de services pour les personnes âgées.

## COMMENT MESURE-T-ON LES PROGRÈS DANS UN TEL CONTEXTE ?

Il n'y a pas malheureusement pas de solution miracle, mais dans ces différents domaines, ce sont des puzzles où nous disposons de beaucoup de pièces. J'essaie de faire au plus vite pour améliorer la situation des personnes. Si nous, au ministère de la Famille, nous nous occupons pas de ces personnes, personne d'autre le fait. Si vous regardez l'accord de coalition, vous verrez qu'il est énorme. D'ailleurs nous n'avons pas parlé du bénévolat qui joue également un rôle essentiel. Nous mettons en œuvre un programme très vaste qui motive non seulement les gens qui travaillent avec moi, mais aussi tous les acteurs qui travaillent pour le ministère ou qui ont des conventions. Pour atteindre nos buts, nous avons besoin de l'investissement de chacun, des Ministres à la Chambre des Députés en passant pour tous les citoyens. ■



JEAN-PAUL OLINGER

ADMINISTRATION DES CONTRIBUTIONS DIRECTES

# LES TAXES LUXEMBOURGEOISES À L'HEURE DU DIGITAL

**DIPLÔMÉ DE HEC LAUSANNE ET DE L'UNIVERSITÉ DE MANNHEIM, LE NOUVEAU DIRECTEUR DE L'ADMINISTRATION DES CONTRIBUTIONS DIRECTES A DÉBUTÉ SA CARRIÈRE DANS L'ÉQUIPE "TAXES" DE KPMG PENDANT 12 ANS AVANT DE DIRIGER L'UEL ET L'INDR DE 2018 À 2024. DEPUIS MAI 2024, IL DIRIGE L'ACD. INTERVIEW.**

## QUELLES SONT VOS PRIORITÉS DEPUIS VOTRE PRISE DE FONCTION ?

Nous nous concentrons sur la mission qui m'a été confiée par le Premier Ministre et le Ministre des Finances, c'est-à-dire d'accélérer la transformation de l'ACD en une administration moderne. Ce projet d'équipe demande de développer une vision partagée de l'ACD du futur, de fixer des objectifs stratégiques avec des indicateurs mesurables et d'exécuter une feuille de route, bien sûr avec le support des équipes motivées et tout en respectant un budget de ressources attribuées. Trois points seront primordiaux :

1. Développer un leadership fort et une culture de l'attention portée aux collaborateurs, en tant qu'employeur de choix.
2. Se concentrer sur les parties prenantes, qu'il s'agisse des contribuables et des organisations.
3. Cartographier, simplifier et automatiser ou numériser les processus. Des efforts ont été entrepris dans le passé et seront maintenant considérablement renforcés, comme l'a demandé le nouveau gouvernement.

**PLUSIEURS PAYS OFFRENT UNE EXPÉRIENCE FISCALE ENTIÈREMENT DIGITALE. COMMENT ENVISAGEZ-VOUS CET IMMENSE CHANTIER AU LUXEMBOURG OÙ 80 % DES PERSONNES DÉCLARENT**

## ENCORE SUR DU PAPIER ?

L'utilisation de la démarche entièrement digitale pour la déclaration de l'impôt sur le revenu des contribuables physiques reste volontaire. L'expérience utilisateur doit donc devenir impeccable pour favoriser son utilisation. Voilà notre ambition. Les équipes de l'ACD et du CTIE travaillent main dans la main et perfectionnent la démarche qui existe déjà en formats « pdf » et « assistant » sur MyGuichet. Les prochaines étapes incluent notamment l'addition des types de revenus manquants et le pré-remplissage de plus en plus de données à partir de sources officielles et de déclarations antérieures. Nous suivrons l'exemple d'autres pays tout en gardant une option papier et tout en préservant le secret bancaire que les autres pays ne connaissent pas. D'autres démarches concernant les employeurs – fiches d'impôts et retenue sur salaires –, les entreprises – impôt sur le revenu, impôt commercial et impôt sur la fortune –, les échanges d'informations avec l'étranger – 3,9 millions de documents en 2023 –, les revenus de capitaux et bientôt aussi les tantièmes deviennent numériques, sur base obligatoire ou volontaire, selon les cas.

**VOUS COLLECTEZ 14 MILLIARDS D'EUROS, SOIT LA MOITIÉ DU BUDGET DE L'ÉTAT. COMMENT**

## MESUREZ-VOUS LA PERFORMANCE DE VOS SERVICES ?

L'encaissement effectif des 14 milliards d'euros est déjà un témoignage du bon fonctionnement de l'ACD. Cependant, les défis changent avec les évolutions sociétales, technologiques et législatives. Notre vision consiste à créer une des meilleures administrations fiscales de l'UE en établissant et en suivant des indicateurs mesurables pour les objectifs stratégiques, compte tenu des missions et des parties prenantes. Les travaux préparatifs sont en cours.

## 1100 PERSONNES TRAVAILLENT À L'ACD AUJOURD'HUI. VOUS PLANIFIEZ L'EMBAUCHE DE 500 PERSONNES DANS LES PROCHAINES ANNÉES. COMMENT CES EMPLOIS SONT-ILS FINANCÉS, DANS UN CONTEXTE BUDGÉTAIRE DIFFICILE ?

Le nombre n'est pas inscrit dans le marbre mais ressort implicitement d'un audit finalisé en 2023 et inclut aussi bien des nouveaux postes que des remplacements pour départs à la retraite. Les besoins sont très variés : contrôleurs d'impôts, fiscalistes expérimentés, spécialistes en audit, en ressources humaines, en gestion de connaissances, en développement informatiques, en analyse des processus, en science des données, etc... L'ACD revêt une importance stratégique pour la gouvernance globale, la stabilité économique et le financement des services publics. Les investissements visant à améliorer l'efficacité et l'efficacités peuvent en fin de compte conduire à de meilleurs résultats tant pour le gouvernement que pour les contribuables. Ainsi, je considère que les postes à pourvoir actuellement s'autofinancent. Bien sûr, une analyse coût-bénéfice s'impose pour déterminer au cas par cas si une tâche s'avère ponctuelle et peut être exécutée par un prestataire externe



**“ LA PRÉVISIBILITÉ DE L'IMPÔT FAVORISE LA SÉCURITÉ JURIDIQUE. ”**

JEAN-PAUL OLINGER

ou si elle est permanente et justifie la création d'un poste de fonctionnaire ou d'employé public.

## L'ACD A TOUJOURS ÉTÉ CONNUE COMME UNE ADMINISTRATION FACILE À CONTACTER ET PROMPTE À TROUVER DES SOLUTIONS. LA PLUPART DES FIDUCIAIRES ONT LE SENTIMENT QUE PLUS PERSONNE NE DÉCROCHE LE TÉLÉPHONE. QU'EN PENSEZ-VOUS ?

Notre disponibilité pour nos parties prenantes constitue une priorité absolue. Nombreux sont les témoignages très positifs de contribuables physiques, résidentes et non résidentes, pour le support reçu de nos agents, que je remercie infiniment. Le service à leur rencontre sera encore renforcé à travers des nouveaux outils et canaux d'informations, dont le contact center lancé le 18 novembre dernier permettant d'adresser ses questions via un formulaire de contact unique, et prochainement un nouveau site internet et un chatbot. Nous sommes une administration qui évoluera du papier via le numérique à la donnée. L'OCDE a lancé un projet de l'administration fiscale 3.0. Dans l'idéal, l'imposition sera alors intégrée dans les différentes démarches administratives. Pour les entreprises, l'OCDE et l'UE encouragent entretemps des programmes de coopération renforcée entre les administrations et les contribuables. De plus, pour améliorer l'expérience client des entreprises, nous

pensons actuellement à une meilleure segmentation des contribuables selon leurs besoins – par exemple une multinationale vs pme – et la publication de plus de circulaires et FAQs.

## BEAUCOUP D'ENTREPRENEURS ONT LE SENTIMENT QUE L'ÉTAT MANQUE ACTUELLEMENT D'ARGENT, CE QUI PROVOQUE DES CONTRÔLES PERÇUS COMME PLUS NOMBREUX, PLUS SÉVÈRES ET SOUVENT INJUSTES, DANS LA MESURE OÙ LES RÉCLAMATIONS SONT GÉRÉES PAR VOS PROPRES SERVICES.

Je ne suis pas conscient que le nombre de nos contrôles aurait évolué dans le passé récent et une vérification rapide des contrôles effectués entre 2018 et 2024 confirmerait mon sentiment.

## C'EST TOUT LE PROBLÈME DE LA « PERCEPTION » DANS UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE DIFFICILE ET DE SON IMPACT SUR LA « CONFIANCE » DES ENTREPRENEURS. DANS LE MÊME REGISTRE, LES AVANCES DE TAXES DEMANDÉES AUX ENTREPRISES ET AUX ENTREPRENEURS - BASÉES SUR LES RÉSULTATS DE L'ANNÉE PRÉCÉDENTE - SONT SOUVENT MAL VÉCUES POUR DES RAISONS DE LIQUIDITÉS.

Nous travaillons avec le cadre réglementaire en place, qui ne se différencie pas tellement par rapport à d'autres pays. L'impôt pour l'année fiscale N est subdivisé en 4 avances, payables trimestriellement en N, et un solde pour le surplus payable - ou un trop payé en remboursement-, après imposition pour l'année N. Les avances sont fixées en principe suite à une imposition ou une déclaration concernant une année précédente. Elles doivent être modifiées par le bureau d'imposition suite à une demande motivée du contribuable ou peuvent être modifiées d'office si l'ACD dispose d'éléments justifiant une réduction ou une majoration. S'il est vrai que toutes les entreprises ne réalisent pas leurs rentrées de manière linéaire sur l'année, elles les réalisent de manière continue. Le paiement des avances permet de répartir les sorties de liquidités sur plusieurs paiements au lieu d'un paiement unique plus important. De plus, l'État a besoin de liquidités de manière continue pour

assurer le service public. A mon avis, l'administration adopte une approche conciliante envers les contribuables. Cependant, pour ce qui est des paiements, des intérêts de retard courent sur base des dispositions de la loi que l'Administration est obligée d'appliquer. Un éventuel changement du système est entre les mains du législateur et donc des citoyens.

## LUXLEAKS A NUI À LA RÉPUTATION DES "RULINGS LUXEMBOURGEOIS" MALGRÉ LE FAIT QUE CE SOIT UNE PRATIQUE RÉPANDUE DANS LES AUTRES PAYS. ALLEZ-VOUS RENDRE SES LETTRES DE NOBLESSE À CET OUTIL NÉCESSAIRE POUR DONNER DE LA CERTITUDE AUX ENTREPRISES QUI ENVISAGENT DE FAIRE DU BUSINESS AU LUXEMBOURG.

La prévisibilité de l'impôt favorise la sécurité juridique. Des moyens pour y parvenir sont la stabilité des finances publiques, la publication de lois claires et de guidance sous forme de circulaires et de FAQ, la formation continue des agents de l'Administration pour assurer une bonne application de la loi, des programmes de coopération renforcée, et aussi des décisions anticipées pour confirmer l'application de la loi à des opérations économiques complexes en amont de leur implémentation. Au Luxembourg, les décisions anticipées – les rulings – sont strictement encadrées. Elles sont rendues par l'ACD et émises par le biais d'une Commission des décisions anticipées. Toutes les demandes sont traitées. Nous veillons à ce que cette Commission dispose de tous les moyens nécessaires pour accomplir ses tâches de manière professionnelle et dans les délais. Pour mémoire, la pratique des décisions anticipées en matière fiscale est bien établie dans de nombreux États. Au niveau de l'UE et du G20, la grande majorité des administrations fiscales rendent des décisions anticipées sous une forme ou une autre. La Commission européenne a confirmé la conformité de la pratique des décisions anticipées en général avec le droit européen, pour autant qu'elles ne soient pas utilisées pour octroyer à des entreprises des avantages dont d'autres entreprises dans la même situation ne pourraient pas bénéficier. ■



STÉPHANIE OBERTIN  
MINISTRE DE LA DIGITALISATION

# PILOTER LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE : LA VISION D'UNE MINISTRE POUR LE LUXEMBOURG



© SIP/Claude Pischelli

U GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG LE GO

**DEPUIS SON ENTRÉE EN FONCTION, STÉPHANIE OBERTIN, MINISTRE DE LA DIGITALISATION, S'EST FIXÉ COMME PRIORITÉ L'AMÉLIORATION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE NUMÉRIQUE DU LUXEMBOURG. DANS CETTE INTERVIEW, LA MINISTRE MET EN LUMIÈRE DES INITIATIVES PHARES COMME L'INTRODUCTION DE L'OBLIGATION D'UTILISATION UNIQUE, SOULIGNE LES REMARQUABLES AVANCÉES DU LUXEMBOURG DANS LES CLASSEMENTS INTERNATIONAUX ET PARLE DE L'ÉQUILIBRE ENTRE L'ADOPTION DES NOUVELLES TECHNOLOGIES ET LA PROTECTION DES CITOYENS CONTRE LES RISQUES. L'OBJECTIF ULTIME EST DE GARANTIR UNE INFRASTRUCTURE NUMÉRIQUE EFFICACE, ACCESSIBLE ET SÉCURISÉE, BÉNÉFICIAIRE À TOUS LES CITOYENS, TOUT EN VEILLANT À CE QUE PERSONNE NE SOIT LAISSÉ POUR COMPTE DANS CETTE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE.**

## QUELLES SONT VOS PRINCIPALES PRIORITÉS DEPUIS VOTRE ENTRÉE EN FONCTION ?

La priorité du rôle de ministre de la Digitalisation consiste à assurer un développement continu de l'administration publique numérique en termes de qualité, d'accessibilité, de rapidité et d'efficacité des services proposés. Je souhaite créer les conditions d'un État à l'écoute des besoins de ses citoyens, utilisant les données disponibles pour fournir des services toujours plus adaptés, tout en garantissant leur sécurité. Le projet de loi 8395, introduisant l'obligation du « Once Only », se montre crucial dans ce contexte. Il ouvre également la voie à un État dit « proactif », informant d'initiative ses citoyens sur les aides d'État ou subventions par exemple. La mise en œuvre de ce projet de loi entraînera une simplification administrative importante pour tous les citoyens de notre pays.

## COMMENT ÉVALUEZ-VOUS LES PROGRÈS DU LUXEMBOURG EN MATIÈRE DE NUMÉRISATION ?

Le Luxembourg investit considérablement dans la numérisation de ses services, atteignant en quelques années des résultats remarquables dans les classements internationaux. Prenons comme le eGovernment Benchmark de la Commission européenne, dans lequel nous occupons désormais la troisième place sur 35 pays, ou encore le rapport d'étape 2024 sur la

décennie numérique, dans lequel la Commission souligne la contribution essentielle du Luxembourg aux objectifs de l'Union européenne. Au-delà de ces résultats très positifs sur la scène internationale, je vois également dans les statistiques d'utilisation de la plateforme MyGuichet.lu un signe certain de la qualité de nos services numériques. Guichet.lu et MyGuichet.lu sont devenus les plateformes par excellence des relations numériques entre les citoyens et l'État.

## QUELS RISQUES ET QUELLES OPPORTUNITÉS VOYEZ-VOUS POUR LE LUXEMBOURG ?

La technologie est synonyme d'innovation et de progrès. Avec l'émergence de technologies telles que l'intelligence artificielle, la blockchain et les technologies quantiques, nous sommes confrontés quotidiennement à des opportunités inespérées. Le défi ultime pour notre pays reste de suivre le rythme de toutes ces évolutions et de les utiliser pour le bien de tous. Nous avons donc besoin d'une intelligence artificielle en phase avec nos attentes et nos besoins. Nous ne devons jamais faire de la technologie pour la technologie... Mais chaque développement est un pas vers l'inconnu. Le risque zéro n'existe pas. En tant qu'État, nous devons faire tout notre possible pour protéger nos citoyens et nos systèmes contre des abus allant à l'encontre de nos intérêts. Nous devons nous prémunir contre les cyberattaques, par

exemple, ou contre une fragmentation de la société excluant les moins férus de numérique.

## COMMENT MESUREZ-VOUS LES PROGRÈS RÉALISÉS DANS VOTRE MINISTÈRE ?

En plus de fournir des services numériques via la plateforme MyGuichet.lu, le ministère de la Digitalisation demeure responsable de la politique générale en matière de numérisation de l'administration, des procédures administratives et des initiatives de digitalisation de l'État. Nous jouons donc un rôle de premier plan dans la transformation numérique de l'État et mettons en place les jalons nécessaires afin de conseiller et accompagner les entités de l'État dans cette voie. C'est pourquoi mon ministère a mis en place une gouvernance numérique de l'État. Depuis mon entrée de fonction, nous proposons aux ministères notre Conseil de la Digitalisation, lequel évalue leur maturité numérique et les guide dans leur digitalisation interne et celle de leurs processus et procédures. Nous les aidons également à simplifier les procédures administratives. Enfin, je viens de proposer à mes collègues du gouvernement la nomination d'un responsable de la digitalisation, à la fois coordinateur et point de contact pour toutes les mesures de numérisation dans leur ministère. Toutes ces mesures visent à faire avancer la transformation numérique de l'État au bénéfice des citoyens. ■



ROBERT GOEBBELS

# LE VISIONNAIRE EUROPÉEN

**ROBERT GOEBBELS, MEMBRE DU GOUVERNEMENT DE 1984 À 1999 ET NOTAMMENT MINISTRE DE L'ÉCONOMIE DE 1989 À 1999, PUIS MEMBRE DU PARLEMENT EUROPÉEN DE 1999 À 2014 LES GRANDES ÉVOLUTIONS DE L'ÉCONOMIE LUXEMBOURGEOISE ET DE L'EUROPE DURANT LES 50 DERNIÈRES ANNÉES.**

**“ NOUS AVONS  
ESSAYÉ DE TRANSFORMER  
NOTRE ÉCONOMIE  
POUR LA DIVERSIFIER  
DU MEUX POSSIBLE.”**

ROBERT GOEBBELS

## COMMENT LE LUXEMBOURG A-T-IL ÉVOLUÉ DURANT LA CRISE SIDÉRURGIQUE DES ANNÉES 1970 ?

Le choc énergétique de 1973 a marqué un tournant pour le Luxembourg, dont l'économie reposait essentiellement sur l'acier et l'agriculture. La crise a révélé des faiblesses majeures, menaçant presque de faire sombrer le pays. Le gouvernement, une coalition entre libéraux et socialistes, a réagi par des mesures d'urgence. Des emplois financés par une taxe spéciale ont permis de maintenir au travail des milliers d'ouvriers sidérurgiques, employés à repeindre des écoles, nettoyer des forêts ou réaliser des constructions. Cette collaboration tripartite entre syndicats, gouvernement et entreprises est devenue un exemple de résilience nationale. La diversification économique a commencé lorsque des ministres ont cherché de nouveaux secteurs pour remplacer la sidérurgie déclinante. L'adaptation du Luxembourg illustre sa capacité



à surmonter les crises grâce à une vision collective et à une planification à long terme.

## QUELLE A ÉTÉ L'IMPORTANCE DE L'ACCORD DE SCHENGEN ?

Signé en 1985 sous la présidence luxembourgeoise, Schengen fut une initiative audacieuse pour supprimer les frontières internes européennes. Personne n'y croyait vraiment au début. Le projet était initialement confié à des secrétaires d'État plutôt qu'à des ministres des Affaires étrangères. Les premières mesures consistaient en un contrôle simplifié

aux douanes, mais la demande publique croissante a conduit à une suppression totale des frontières. Schengen est devenu un pilier de l'intégration européenne, favorisant la libre circulation des personnes et des marchandises. Au-delà des avantages économiques, cet accord a encouragé les échanges humains et culturels, notamment dans les régions frontalières comme le Luxembourg. Le Système d'Information Schengen s'est révélé être un outil crucial pour lutter contre la criminalité et améliorer la coopération policière. Grâce à

Schengen, 10 000 voitures volées ont notamment été récupérées.

## COMMENT L'ÉCONOMIE LUXEMBOURGEOISE A-T-ELLE ÉVOLUÉ CES DERNIÈRES DÉCENNIES ?

Le Luxembourg est passé d'un centre industriel à une économie axée sur la finance, mais nous voulions éviter de retomber dans les travers d'une mono-industrie. Aujourd'hui, nous dépendons trop du secteur financier. Bien que les fonds d'investissement apportent une certaine stabilité, les décisions

stratégiques sont prises à l'étranger, laissant le Luxembourg jouer un rôle subalterne. Les efforts de diversification, tels que la création du secteur maritime ou les initiatives d'exploration spatiale, témoignent de la volonté d'innover, mais leur impact à long terme reste à démontrer. Le coût élevé du logement et les difficultés liées aux trajets des travailleurs frontaliers menacent également l'attractivité du pays. Nous devons rapidement trouver des solutions durables pour préserver notre compétitivité et la cohésion sociale. ■



ENRICO LETTA

# RENFORCER LE MARCHÉ UNIQUE DE L'UE

**ENTRETIEN AVEC ENRICO LETTA, PERSONNALITÉ POLITIQUE DE PREMIER PLAN EN EUROPE ET ANCIEN PREMIER MINISTRE ITALIEN, DANS LE CADRE DE LA DEUXIÈME ÉDITION DU WEALTH INSURANCE FORUM, ORGANISÉ PAR WEALINS LES JEUDI 19 ET VENDREDI 20 SEPTEMBRE.**

**LE MARCHÉ UNIQUE VISE À ASSURER LA LIBRE CIRCULATION DES BIENS, DES CAPITAUX, DES SERVICES ET DES PERSONNES, CONNUES COMME LES « QUATRE LIBERTÉS ». DANS LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET POLITIQUE ACTUEL DE CHAQUE ÉTAT MEMBRE DE L'UNION EUROPÉENNE, NE CRAIGNEZ-VOUS PAS UNE MONTÉE DU PROTECTIONNISME DANS LES ANNÉES À VENIR, AVEC CERTAINS ÉTATS METTANT LEURS INTÉRÊTS NATIONAUX AVANT CEUX DE L'EUROPE ? COMMENT RENFORCER CE SENTIMENT D'APPARTENANCE À L'EUROPE ?**

Le risque d'un accroissement du protectionnisme et de la fragmentation existe bel et bien. Ces dernières années, nous avons observé des tendances en ce sens, notamment en réponse à la crise liée au Covid-19 et à la crise énergétique provoquée par l'agression russe en Ukraine. Cependant, même dans ce contexte difficile, l'Union européenne a fait preuve de résilience face à ces pressions et a enregistré des avancées notables vers une

intégration plus poussée. Aujourd'hui, il est essentiel de poursuivre sur cette lancée, car les opportunités d'approfondir cette intégration sont clairement à notre portée. Pour ce faire, deux axes principaux doivent être privilégiés. Premièrement, il est essentiel de démontrer clairement les bénéfices concrets qu'une intégration accrue peut apporter, tout en soulignant les coûts d'une absence d'intégration. Deuxièmement, il convient de mettre en place une stratégie globale conciliant les intérêts légitimes et diversifiés de l'ensemble des pays européens.

**D'APRÈS VOTRE RAPPORT, SOUTENIR LA TRANSITION VERTE ET NUMÉRIQUE APPARAÎT COMME UNE PRIORITÉ ESSENTIELLE POUR RENFORCER LE MARCHÉ UNIQUE DANS LES ANNÉES À VENIR. QUEL RÔLE PEUVENT JOUER LES ACTEURS DU SECTEUR FINANCIER ET DE L'ASSURANCE ?**

Les acteurs du secteur financier et de l'assurance jouent un rôle crucial dans la construction d'un marché financier européen plus intégré,

attractif pour les investisseurs et apte à orienter les ressources vers le financement des grands objectifs stratégiques de l'Union européenne, notamment les transitions verte et numérique. Dans mon rapport, je préconise une avancée ambitieuse : la création d'une Union de l'épargne et de l'investissement, développée à partir de l'Union des marchés de capitaux toujours inachevée. Une telle initiative, à la fois ambitieuse et stratégique, rencontrera inévitablement des résistances. Pour réussir, elle nécessitera un engagement fort des acteurs du secteur financier et de l'assurance.

**DANS UN ENVIRONNEMENT EN CONSTANTE ÉVOLUTION, BÂTIR UN MARCHÉ UNIQUE RÉSILIENT CAPABLE DE RÉPONDRE AUX NOUVELLES TENSIONS GÉOPOLITIQUES S'AVÈRE ESSENTIEL. SUR QUELS ATOUTS DEVONS-NOUS MISER ?**

L'Union européenne dispose de ressources considérables encore sous-exploitées. Outre notre capital humain hautement qualifié, notre vaste réseau de recherche s'avère parfaitement équipé pour relever les défis les plus pressants. Par ailleurs, notre infrastructure industrielle se distingue dans des secteurs stratégiques, comme celui des technologies vertes. Pour protéger ces atouts et éviter leur exploitation par des puissances extérieures, nous devons créer un environnement propice à l'innovation et à la croissance au sein de l'Europe. Cela passe par des mesures permettant aux entreprises de se développer afin de rivaliser efficacement avec les géants mondiaux, tels que les États-Unis et la Chine, tout en préservant notre modèle unique d'économie sociale de marché. En facilitant la libre circulation des éléments favorisant l'innovation et en garantissant un environnement économique dynamique, nous pouvons non seulement retenir les meilleurs talents européens, mais aussi les inciter à être à l'origine des transformations majeures ici, chez eux. ■

**“ OUTRE NOTRE CAPITAL HUMAIN HAUTEMENT QUALIFIÉ, NOTRE VASTE RÉSEAU DE RECHERCHE S'AVÈRE PARFAITEMENT ÉQUIPÉ POUR RELEVER LES DÉFIS LES PLUS PRESSANTS.”**

ENRICO LETTA

SAM ELSEY  
PARLEMENT LUXEMBOURGEOIS DES JEUNES

# FAIRE SORTIR LA POLITIQUE DE SA BULLE

**À UNE ÉPOQUE OÙ DE NOMBREUX JEUNES SE SENTENT DE PLUS EN PLUS MARGINALISÉS, LES IMPLIQUER EN POLITIQUE DEVIENT PLUS IMPORTANT QUE JAMAIS. LE PARLEMENT LUXEMBOURGEOIS DES JEUNES ET SON PRÉSIDENT SAM ELSEY, JOUENT UN RÔLE IMPORTANT EN CE SENS.**

## FAIRE ENTENDRE LA VOIX DES JEUNES

De nombreux jeunes développent une image négative des hommes politiques, et le Parlement luxembourgeois des jeunes existe pour répondre à cette désillusion. Ouvert à tous les Luxembourgeois âgés de 14 à 24 ans, il leur permet de travailler avec les hommes politiques pour contribuer à façonner l'avenir du pays. Chaque année, le recrutement commence en septembre, suivi d'une phase plénière et de commissions où les membres œuvrent sur des problématiques et développent des résolutions. Après un vote lors de la dernière session plénière annuelle,

une des résolutions est présentée à la Chambre des députés. « Nous avons ainsi l'opportunité de passer une année entière à explorer les sujets en profondeur », explique Sam Elsey. « Pour bien comprendre, nous collaborons avec des experts, collectons des informations fiables et rédigeons une résolution convaincante et cohérente. » Disposer de jeunes s'attaquant à ces problématiques présente de nombreux avantages. « En tant que jeunes, notre avenir professionnel n'est pas conditionné par ce que nous disons ou faisons maintenant », ajoute-t-il. « Parfois, nous avons la sensation de montrer plus de courage politique que d'autres politiciens. »

## LES DÉFIS DU POUVOIR

Contrairement au parlement national, le Parlement des jeunes se tient à l'écart des partis politiques et des divisions partisans. Les résolutions s'appuient sur une approche structurée : tout d'abord identifier les problèmes, analyser les faits et ensuite proposer des solutions. « Le processus repose sur le compromis mais aussi sur le vote », précise Elsey avant de poursuivre : « De la sorte, tout est choisi démocratiquement. » De nombreux défis sont à relever et Elsey a travaillé dur pour intégrer des voix variées. « Souvent, ces jeunes viennent des mêmes écoles. Pendant longtemps, nous avons



“UNE CHOSE TRISTE À PROPOS JEUNES POLITICIENS AU LUXEMBOURG, C'EST QU'IL S'AGIT D'UNE BULLE.”

SAM ELSEY

eu le même type de personnes, les mêmes opinions, une polarisation générale. Je suis donc très heureux d'avoir réussi ce changement. Le parlement représente désormais un plus grand nombre de langues et de milieux présents au Luxembourg, exprimant plus fidèlement la réalité du pays. »

## TRANSFORMER LE DÉBAT

L'impact du Parlement des jeunes, bien que difficile à quantifier, est indéniable. Au cours des deux dernières années, l'institution a connu une croissance de plus de 100 %, atteignant un public plus large. L'organisation a connu une croissance massive sur TikTok et Instagram, touchant davantage de jeunes. Mais ce qui compte vraiment réside dans le travail politique. Les propositions sur les écoles et la santé mentale ont débouché directement sur des projets au sein du ministère de l'Éducation, et les politiciens plus âgés s'en inspirent désormais. « Certains partis ont directement repris des éléments de nos propositions dans leurs programmes communaux, nationaux ou européens », explique M. Elsey. « J'en suis très fier. Mais le travail le plus important a peut-être consisté à dépasser les bulles traditionnelles, en permettant aux jeunes de toutes les communautés du Luxembourg de dialoguer et de se faire entendre par l'establishment. » ■



STEVEN CURFS  
ALCO

# RELEVER LES DÉFIS DE LA DURABILITÉ

⌚ Steven Curfs, conseiller du Conseil d'administration (ALCO).



**MONICA CARLESSI, CONSEILLÈRE PRINCIPALE EN CONFORMITÉ, ET ALESSANDRA SIMONELLI, RESPONSABLE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE À LA BIL, INTERVIEWÉES PAR STEVEN CURFS, CONSEILLER DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ALCO). ILS ANALYSENT LES AVANCÉES DES LÉGISLATIONS OFFRANT AUX INVESTISSEURS DES OPTIONS DURABLES ET DISCUTENT DE LA MANIÈRE DONT LA BIL RÉPOND AUX DÉFIS DE L'APPLICATION DES NORMES ESG, TOUT EN GUIDANT SES CLIENTS DANS L'INTÉGRATION DES CONSIDÉRATIONS ESG À LEURS DÉCISIONS D'INVESTISSEMENT.**

## COMMENT LA BIL MET-ELLE EN ŒUVRE LES RÈGLES ESG ?

Les entreprises offrant des services de gestion d'investissements et de conseil en investissement sont soumises à des obligations de durabilité en vertu de la directive européenne sur les marchés d'instruments financiers (MiFID). Elles doivent recueillir les préférences des clients en matière de durabilité et les intégrer dans leur évaluation de pertinence. Bien que cela puisse sembler simple à première vue, cela nécessite des investissements importants en temps et en ressources.

Les entreprises doivent concevoir et intégrer un questionnaire permettant d'évaluer les préférences de durabilité des clients. À partir de ces données, il est nécessaire d'établir une cartographie complète

“À LA BIL, NOUS CONSIDÉRONS LA MISE EN ŒUVRE DE MIFID ET SFDR COMME UN PARCOURS PROGRESSIF.”

des produits disponibles répondant aux critères exprimés par les clients. Pour appliquer ces exigences, il est indispensable de former les conseillers financiers et les gestionnaires de relations à discuter efficacement des facteurs ESG avec les clients.

## QUELS ONT ÉTÉ LES PLUS GRANDS DÉFIS ?

Le cadre réglementaire des ESG évolue rapidement. La mise en œuvre de la directive MiFID et du règlement sur la publication d'informations en matière de finance durable (SFDR) soulève des incohérences et manque parfois de directives claires, ce qui peut entraîner des divergences entre les produits et les préférences d'investissement durable. Cela exige des interprétations flexibles et crée de nouveaux défis.

La formation du personnel est essentielle, car la sensibilisation aux ESG reste faible. Un autre défi réside dans la disponibilité et la qualité des données sur les entreprises et les produits d'investissement. Les préférences des clients en matière de durabilité peuvent être très variées, allant de produits alignés sur la taxonomie à des investissements tenant compte des impacts négatifs sur les facteurs de durabilité, ou encore des produits axés sur les critères « E », « S » ou « G ». La standardisation des solutions d'investissement répondant à tous les clients constitue donc une série de défis considérables.

⌚ Alessandra Simonelli, Responsable du Développement Durable à la BIL.



## COMMENT LA BIL RÉPOND-ELLE AUX DÉFIS POSÉS PAR LA MISE EN ŒUVRE DE MIFID ET SFDR ?

À la BIL, nous considérons la mise en œuvre de MiFID et SFDR comme un parcours progressif. Ce n'est pas une action ponctuelle, mais un processus évolutif dans lequel les produits et outils s'adaptent au marché. Par exemple, notre questionnaire évaluant les préférences de durabilité des clients a déjà une deuxième version, avec une granularité accrue pour prendre en compte des demandes plus spécifiques. Les réponses faciliteront les possibilités opérationnelles, la

conception et le développement de nouveaux produits, ainsi que l'adaptation des produits existants. Nous avons développé notre cadre de durabilité BIL, lancé des obligations vertes alignées sur l'ICMA, et nos fonds ont obtenu un label LuxFLAG, fournissant aux clients des évaluations indépendantes de notre gamme de produits ESG. Enfin, notre plan de formation continue d'évoluer afin que nos conseillers et gestionnaires de relations puissent aider les clients à comprendre comment les critères de durabilité sont appliqués. ■



CARLOS ALBERTO MORALES ET ALESSANDRO D'ERCOLE  
ADEPA

# FAÇONNER L'AVENIR DE L'ASSET SERVICING

**IMPLANTÉE AU LUXEMBOURG ET DISPOSANT DE FILIALES EN ESPAGNE, EN ITALIE ET AU CHILI, ADEPA SE POSITIONNE COMME UN PRESTATAIRE MONDIAL DANS LES SERVICES DESTINÉS AUX SOCIÉTÉS DE GESTION ET AUX GESTIONNAIRES DE FONDS D'INVESTISSEMENT ALTERNATIFS (AIFM), AINSI QUE DANS LES SERVICES D'ADMINISTRATION DE FONDS, LES SERVICES AUX INVESTISSEURS ET AUX ENTREPRISES. SA CROISSANCE DYNAMIQUE REPOSE SUR UNE APPROCHE STRATÉGIQUE ET INNOVANTE, COMME L'EXPLIQUENT CARLOS ALBERTO MORALES, DIRECTEUR GÉNÉRAL, ET ALESSANDRO D'ERCOLE, DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT.**

*d'architecture ouverte nous permet de proposer des solutions sur mesure et évolutives, permettant à nos clients de rester compétitifs dans un secteur en constante évolution*, souligne Alessandro.

#### INNOVATION PERMANENTE

L'innovation constitue un pilier fondamental pour Adepa. « Garder un longueur d'avance exige de repenser constamment la manière dont nous fournissons nos services », affirme Alessandro. En rationalisant les flux de travail, en renforçant l'efficacité et en peaufinant les processus, Adepa s'assure de maximiser la valeur apportée à ses clients. La technologie joue un rôle déterminant dans cette démarche, non seulement en intégrant les outils technologiques actuels, mais aussi en se projetant vers des innovations disruptives comme l'IA. « Nous explorons comment la technologie façonnera l'avenir de la gestion d'actifs en optimisant non seulement la vitesse, mais aussi la qualité de nos services », poursuit-il. L'innovation s'avère essentielle, tout en restant centrée sur les besoins du client. Comme Alessandro le souligne : « Notre objectif est d'offrir des solutions de pointe, conçues pour s'adapter aux besoins spécifiques de chaque client, leur permettant de se concentrer sur leur cœur de métier en sachant que leurs opérations sont entre de bonnes mains. »

#### RÉPONDRE À L'ÉVOLUTION DES BESOINS DU SECTEUR FINANCIER

Les temps changent pour le secteur de la gestion d'actifs. « Le paysage se redessine sous l'effet de la numérisation rapide, des nouveaux modèles de distribution et de l'intérêt croissant des investisseurs, de stratégies d'investissement plus sophistiquées, de la vente au détail d'actifs privés », explique Alessandro. « Les gestionnaires d'actifs doivent s'adapter et à Adepa, nous évoluons à leurs côtés. » La société a mené des opérations stratégiques, comme l'acquisition de Fidupar afin de consolider son offre dans les classes d'actifs alternatifs. Nous investissons également dans l'automatisation et les solutions numériques pour optimiser en permanence les opérations des fonds et l'expérience des investisseurs, qu'il s'agisse de stratégies liquides, illiquides ou perpétuelles. « Notre modèle



© 360Crossmedia/CN

“ NOUS NOUS CONCENTRONS SUR LA CROISSANCE GRÂCE À DES SOLUTIONS GLOBALES PRÊTES POUR L'AVENIR, PERMETTANT À NOS CLIENTS DE GARDER UNE LONGUEUR D'AVANCE DANS UN ENVIRONNEMENT EN CONSTANTE ÉVOLUTION.”

CARLOS ALBERTO MORALES, ADEPA

#### EXPANSION MONDIALE ET QUÊTE D'EXCELLENCE

« Notre vision repose sur une croissance stratégique et durable », déclare Carlos. Avec des années de croissance à deux chiffres, Adepa entend poursuivre sur sa lancée. Sa « double stratégie » consiste à s'implanter dans des pays avec une industrie des fonds bien développée et à offrir des solutions luxembourgeoises haut de gamme aux clients internationaux, créant un pont entre l'expertise locale et les opportunités globales. Outre la croissance organique, Adepa s'appuie sur des initiatives stratégiques telles que l'acquisition de Fidupar et son partenariat avec le groupe bancaire Inversis, détenant désormais 40 % de son capital, afin de renforcer

sa position de leader dans les services liés aux fonds. Adepa reste axé sur l'expansion et l'excellence opérationnelle, en investissant continuellement pour améliorer son service global et son modèle opérationnel, en veillant faire bénéficier de ces améliorations toutes les juridictions dans lesquelles elle opère. « Pour rester à la pointe du secteur, nous avons adopté une approche de lean management », poursuit Carlos : « Cela passe par la rationalisation des flux de travail, l'amélioration de l'efficacité et le renforcement des processus. » L'objectif à long terme est de faire d'Adepa un véritable partenaire des gestionnaires d'actifs, en ouvrant de nouvelles perspectives, en stimulant la croissance et en les guidant vers le futur. ■

Carlos Alberto Morales



Alessandro D'Ercole





BENJAMIN ET BASTIEN COLLETTE  
PALANA

# LA SOLUTION POUR ALLÉGER LA TÂCHE DES GÉRANTS D'ACTIFS EUROPÉENS



**SE COMPOSANT D'AVANTERRA, DE PALANA SERVICES ET DE PALANA, LE GROUPEMENT D'ENTREPRISES PALANTERRA, NÉ EN 2021, PROPOSE AUX ACTEURS DE LA GESTION D'ACTIFS DES SOLUTIONS ALLIANT TECHNOLOGIES, SERVICES GÉRÉS ET CONSEIL, POUR LES AIDER À FAIRE FACE AUX EXIGENCES TOUJOURS PLUS STRICTES EN MATIÈRE DE REPORTING RÉGLEMENTAIRE, DE TRANSPARENCE ET DE CONFORMITÉ.**

## COMMENT LE GROUPE PALANTERRA SERT-IL LES FONDS EUROPÉENS ?

Codétenues par quatre entrepreneurs, Avanterra, Palana Services et Palana constituent un groupe d'entreprises dont les services s'adressent exclusivement aux acteurs de la gestion d'actifs. Ce groupe fondé en 2021, dirigé par six associés et exploité depuis Luxembourg et Londres emploie une équipe de près de 100 spécialistes (conformité, technologie, opérations). Sa mission consiste à accompagner les fonds d'investissement, quelle que soit leur place dans la chaîne de valeur. Avanterra fournit les prestations relatives au reporting réglementaire et à la gestion des données. Elle s'appuie pour cela sur sa technologie exclusive, fruit de 12 années de recherche et développement, et réinvestit en continu ses bénéfices. Deuxième maillon de la chaîne, Palana Services met à disposition son expertise des produits d'investissement et de leur cycle de vie, de la rédaction du prospectus jusqu'au reporting réglementaire en passant par les services LCB-FT. Et pour finir, Palana fournit des prestations d'audit conseil en s'appuyant sur l'expertise (réglementation, opérations) de ses spécialistes des fonds d'investissement. L'objectif : accompagner les gérants d'actifs et leurs prestataires.

## QUELLE EST VOTRE PROPOSITION DE VALEUR ET COMMENT SE DISTINGUE-T-ELLE DE CELLE DE VOS CONCURRENTS ?

Notre approche combine expertise

**“ NOTRE ENGAGEMENT EN FAVEUR DE L'AMÉLIORATION DE L'EFFICIENCE DANS L'ENSEMBLE DU SECTEUR PERMET DE FAIRE ÉMERGER D'IMPORTANTES AVANTAGES DE COÛTS POUR NOS CLIENTS, TOUT EN LES AFFRANCHISSANT DU CASSE-TÊTE QUE REPRÉSENTENT LES FONCTIONS NON ESSENTIELLES.”**

et proactivité. Les membres seniors de l'équipe s'impliquent personnellement dans les projets clients, la formation, le mentorat et l'orientation des prochaines générations. Nous investissons en permanence dans tous les processus de l'entreprise, notamment la gestion des connaissances, qui joue un rôle essentiel dans notre secteur ; et l'étoffement de notre gamme de services, quelles que soit les stratégies de gestion, pour nous adapter à l'évolution des besoins de nos clients. Qu'il s'agisse de gouvernance ou de technologie, nous nous engageons pour améliorer l'efficacité du secteur. Cela permet de faire émerger d'importants avantages de coûts pour nos clients, tout en les affranchissant du casse-tête que représentent les fonctions non essentielles. Ils apprécient en outre notre indépendance et notre éthique sans faille, ainsi que la cohérence de nos activités avec leurs propres objectifs. La durabilité joue un rôle central dans notre stratégie et nos décisions, au-delà du simple périmètre du reporting réglementaire.

## QUELS SERVICES ESSENTIELS PROPOSEZ-VOUS À VOS CLIENTS ?

Outre nos prestations relatives aux exigences élémentaires de la gestion d'actifs (reporting réglementaire, reporting institutionnel), nous proposons également des prestations de conseils sur des fonctions aussi essentielles que sensibles (lutte contre le blanchiment de capitaux, crime financier, conformité aux sanctions). D'une part, nos services gérés comprennent : reporting SFDR, due diligence technique, filtrage des tiers, conformité et reporting réglementaires, enregistrement de fonds, enregistrement (AIFM, « Form PF ») auprès des autorités de supervision, reporting Solvabilité II, calcul et compilation des documents d'information clés (DIC PRIIPS et DICI OPCVM) ; tandis que d'autre part, nous fournissons des prestations de conseil pour accompagner nos clients dans la gestion de problématiques variées (remédiation LCB, conformité, valorisation, fusions-acquisitions). Nos entreprises servent aussi bien les fonds domiciliés au sein de l'UE (Allemagne, France, Irlande, Suède) qu'en dehors (Jersey, Royaume-Uni, Suisse). ■



MUGF

# UNE EXPERTISE BÂTIE SUR 50 ANS D'HISTOIRE ET D'EXPÉRIENCE

À L'ORIGINE, L'ACTIVITÉ DE MITSUBISHI UFG INVESTOR SERVICES & BANKING SE LIMITAIT AUX SERVICES LIÉS À LA GESTION ET À LA CONSERVATION DES ACTIFS D'UNE CLIENTÈLE EXCLUSIVEMENT JAPONAISE. À PARTIR DE CETTE ACTIVITÉ, LA SOCIÉTÉ A ENSUITE ÉLABORÉ UNE LARGE GAMME DE SERVICES FINANCIERS, À L'INSTAR DE FONDS ALTERNATIFS. ENTRETIEN AVEC L'ÉQUIPE DE DIRECTION DE MIBL.

## POURRIEZ-VOUS DÉCRIRE L'HISTORIQUE DE VOTRE ENTREPRISE ET SES ACTIVITÉS AU LUXEMBOURG ?

Fondée en avril 1974, Mitsubishi UFJ Investor Services & Banking (Luxembourg) appartient à Mitsubishi UFJ Trust and Banking, elle-même filiale de Mitsubishi UFJ Financial Group, une société créée il y a 20 ans, née de la fusion de Mitsubishi Tokyo Financial Group et d'UFJ Holdings. Avec des actifs s'élevant à plus de 2 900 milliards de dollars, Mitsubishi UFJ Financial Group constitue l'un des plus grands groupes bancaires au monde. Avec 565 milliards d'actifs sous conservation, sa filiale luxembourgeoise, une banque dépositaire, sert plus de 537 clients, 1 585 comptes et 121 compartiments.

## DANS QUELLE MESURE LES BESOINS DE VOS CLIENTS ONT-ILS ÉVOLUÉ DEPUIS VOTRE IMPLANTATION AU LUXEMBOURG IL Y A 50 ANS ?

À l'origine, l'activité de Mitsubishi UFJ Investor Services & Banking se limitait aux services bancaires et financiers. Elle visait une clientèle exclusivement japonaise, ainsi que les investisseurs dans les fonds

“ LA GRANDE PRÉSENCE INTERNATIONALE DE MITSUBISHI UFJ FINANCIAL GROUP DONNE À NOS CLIENTS UN ACCÈS FIABLE À UN ÉVENTAIL DE SERVICES EXHAUSTIFS ET ÉVOLUTIFS, POUR LES AIDER À ATTÉNUER LEUR EXPOSITION AU RISQUE ET OPTIMISER LEUR EFFICACITÉ.”

traditionnels. Au fil des décennies et des acquisitions réalisées par Mitsubishi UFJ Financial Group, l'entreprise a progressivement élargi sa clientèle à l'échelle internationale. Sous la marque MUFG Investor Services, elle s'est implantée sur le marché des fonds alternatifs en collaboration avec MUFG Fund Services, autre filiale de Mitsubishi UFJ Financial Group. Aujourd'hui, l'entreprise luxembourgeoise propose un éventail croissant de services orientés solutions (conservation, administration de fonds, transferts, change, dépôts, prêts de titres, services bancaires).

## COMMENT VOTRE ENTREPRISE SE DISTINGUE-T-ELLE SUR LE MARCHÉ ?

Notre antenne luxembourgeoise bénéficie non seulement d'une grande présence internationale avec

17 antennes MUFG Investor Services à travers le monde, mais aussi d'une collaboration avec Citibank en tant que principale banque dépositaire. Ainsi, notre clientèle dispose d'un accès fiable à un éventail de services exhaustifs et évolutifs, pour les aider à atténuer leur exposition au risque et optimiser leur efficacité. Avec le soutien du groupe, grâce à son très haut niveau d'expertise, et pour le succès de ses clients, Mitsubishi UFJ Investor Services & Banking propose en permanence des prestations de conseil à haute valeur ajoutée, ainsi que des solutions opérationnelles. Se montrer à la hauteur de la confiance des clients représente une valeur fondamentale ancrée dans l'ADN de l'entreprise, de même que le respect de normes éthiques strictes et l'expertise sans pareille que toutes les sociétés du groupe ont bâtie depuis leur création. ■



JULIE VAN CLEEMPUT  
IQ-EQ

# RENFORCEMENT DES EXIGENCES DE REPORTING AML/CFT

**LE LUXEMBOURG, FORT DE SON ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ROBUSTE, RENFORCE SA POSITION EN TANT QUE DOMICILE DE CHOIX ET DE CONFIANCE POUR LES INVESTISSEMENTS INTERNATIONAUX NOTAMMENT AU TRAVERS D'UNE SURVEILLANCE ACCRUE QUI S'INTENSIFIE EN 2025. JULIE VAN CLEEMPUT, HEAD OF AIFM – COMPLIANCE AND REGULATORY SERVICES CHEZ IQ-EQ, RÉPOND AUX QUESTIONS SUR LES OBLIGATIONS DE REPORTING AML/CFT DES FONDS D'INVESTISSEMENT ALTERNATIFS (FIA) AU LUXEMBOURG.**

## **QUELLES SONT LES OBLIGATIONS DE REPORTING POUR LES FIA AU LUXEMBOURG EN MATIÈRE DE LUTTE CONTRE LE BLANCHIMENT D'ARGENT (AML) ET LE FINANCEMENT DU TERRORISME (CFT) ?**

À partir de 2025, il est crucial de souligner que tous les Fonds d'Investissement Alternatifs au Luxembourg, sans aucune exception, devront se conformer à des obligations rigoureuses en matière

de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (AML/CFT). Cela inclut la soumission d'un rapport annuel présentant l'évaluation des risques, le résultat des "due-diligences" et les statistiques sur la surveillance des activités suspectes. En parallèle, chaque GFIA et fonds soumis à la supervision de la CSSF doivent remplir un questionnaire d'auto-évaluation – Self-Assessment Questionnaire (SAQ) – concernant

**“ EN 2025, LES FIA LUXEMBOURGEOIS DEVRONT SE CONFORMER À DES OBLIGATIONS AML/CFT RENFORCÉES.”**



leur gouvernance et leur gestion des risques AML/CFT ainsi que leur programme de formation sur ces sujets. Ces exigences sont destinées à garantir la transparence et la sécurité également applicables aux investissements illiquides et stratégies alternatives.

## **QUELS SONT LES PRINCIPAUX ACTEURS IMPLIQUÉS DANS LA SUPERVISION DE LA CONFORMITÉ AML/CFT DES FIA AU LUXEMBOURG ?**

La Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF) est l'autorité principale qui supervise la conformité des FIA réglementés. Elle exige la soumission annuelle du SAQ pour évaluer les pratiques des gestionnaires de fonds en matière de conformité. Parallèlement, l'Administration des Enregistrements, des Domaines et de la TVA (AED) se charge également de la législation AML/CFT pour les FIA non régulés ainsi que les véhicules autre que FIA. Ces deux autorités jouent un rôle clé dans le maintien de la conformité et de la réputation du Luxembourg en tant que centre financier de confiance.

## **QUELLES CONSÉQUENCES LES FIA RISQUENT-ILS EN CAS DE NON-CONFORMITÉ AUX OBLIGATIONS DE REPORTING ?**

Les FIA qui ne respectent pas leurs obligations de reporting AML/CFT s'exposent à des sanctions administratives, telles que des amendes ou des restrictions sur leurs activités. De plus, une non-conformité peut entraîner des dommages à la réputation, ce qui affecte la confiance des investisseurs et conduit à une surveillance accrue lors des évaluations réglementaires futures. Il est donc essentiel pour les FIA de s'assurer de la rigueur et de la précision de leurs rapports afin d'éviter de telles conséquences négatives. ■

LOÏC LE FOLL  
AG2R LA MONDIALE EPARGNE PATRIMONIALE

# AG2R LA MONDIALE : UN LEADER EN ASSURANCE VIE PATRIMONIALE EN EUROPE

**LOÏC LE FOLL, MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE AG2R LA MONDIALE ET DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA MONDIALE EUROPARTNER, DÉVOILE SON AMBITION DE FAIRE DE AG2R LA MONDIALE EPARGNE PATRIMONIALE UNE PLATEFORME PATRIMONIALE PHYGITALE DE RÉFÉRENCE EN EUROPE.**

## **POURQUOI LA CRÉATION D'UN MARCHÉ UNIQUE EUROPÉEN EST-ELLE ESSENTIELLE POUR L'ÉPARGNE PATRIMONIALE ?**

Depuis plusieurs années, la communauté européenne développe une réglementation visant à créer un marché unique pour la gestion de patrimoine. Cette réglementation, appliquée uniformément via des règlements comme SFDR, PRIIPS ou DORA, ou transposée en droit national comme la DDA, réduit les disparités réglementaires entre les pays et favorise également la transparence et une concurrence saine entre les acteurs du marché.

## **COMMENT LA DIGITALISATION TRANSFORME-T-ELLE LE MONDE DE L'ÉPARGNE PATRIMONIALE ?**

La digitalisation permet aux acteurs de l'épargne patrimoniale de libérer du temps afin de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée, au bénéfice des clients finaux. Dans notre cas, nous pouvons

ainsi continuer à développer la qualité des relations que nous entretenons avec nos partenaires. En effet, en les connaissant mieux, nous comprenons mieux leurs besoins et pouvons de ce fait mieux les accompagner. Par ailleurs, la digitalisation facilite le développement de nouveaux produits, nous permet d'aborder de nouveaux marchés et d'appréhender de nouveaux modes de distribution.

## **QUELS SONT LES ATOUTS SPÉCIFIQUES D'AG2R LA MONDIALE EPARGNE PATRIMONIALE ?**

Fort de nos deux entités que sont La Mondiale Europartner au Luxembourg et La Mondiale Partenaire en France, nous disposons d'une offre de produits et services complète et innovante, constamment enrichie pour répondre aux besoins évolutifs de nos partenaires distributeurs et de leurs clients. Notre expérience

internationale, nous permet de nous adapter aux spécificités régionales, règlementaires ou culturelles. Par ailleurs, dans un monde en constante évolution, la gouvernance mutualiste de notre Groupe est un gage de stabilité et d'indépendance pour nos partenaires et leurs clients. Notre engagement envers la satisfaction des partenaires et la qualité de nos services est au cœur de notre ADN et nous fédérons les expertises françaises et luxembourgeoises pour offrir une proposition coordonnée. Appartenant à un Groupe qui a fait du développement de l'épargne patrimoniale un objectif stratégique, nous investissons dans l'amélioration des outils digitaux avec un objectif d'amélioration du service aux clients et aux partenaires. AG2R LA MONDIALE est également l'un leader de l'ESG et de l'épargne verte en France, soulignant notre engagement envers des pratiques durables et responsables. Avec une réglementation européenne de plus en plus harmonisée, une digitalisation avancée, et une culture l'Humain et de la satisfaction client, AG2R LA MONDIALE Epargne Patrimoniale est bien positionnée pour devenir une plateforme patrimoniale phygitale de référence en Europe. ■

**“ AG2R LA MONDIALE EPARGNE PATRIMONIALE A POUR AMBITION D'ÊTRE LA PREMIÈRE PLATEFORME PHYGITALE D'EUROPE EN MATIÈRE DE GESTION DE PATRIMOINE, PORTÉE PAR L'INNOVATION DIGITALE ET L'ENGAGEMENT DE SES CLIENTS.”**

LOÏC LE FOLL, AG2R LA MONDIALE EPARGNE PATRIMONIALE

[www.andyluxembourg.com/ag2r](http://www.andyluxembourg.com/ag2r)

Retrouvez l'interview online





“LE FAIT QUE CETTE TRANSITION SOIT TELLEMENT FACILE, TIENT À LA CULTURE QUE NOUS AVONS SU CONSTRUIRE ET PARTAGER.”

MARC LAUER, FOYER GROUP



MARC LAUER  
FOYER GROUP

# LA CULTURE DU CHANGEMENT

APRÈS 20 ANNÉES AU FOYER DONT 10 COMME CEO, MARC LAUER PASSE LE RELAIS À MARIE-HÉLÈNE MASSARD QUI LUI SUCCÉDERA EN AVRIL. UN CHANGEMENT DANS LA CONTINUITÉ POUR LE GROUPE FOYER QUI RENOUVÈLE ACTUELLEMENT 60% DE SON COMITÉ DE DIRECTION. INTERVIEW.

## QUELS SONT LES CHANGEMENTS EN COURS CHEZ FOYER GROUP ?

Nous avons amorcé une transition générale. Il y a 2 ans, j'ai annoncé à nos actionnaires que je souhaitais quitter mon poste de CEO en 2025. Marie-Hélène Massard est arrivée en mai et deviendra CEO le 15 avril. A côté de cela, toute une génération de directeurs part à la retraite. Nous assistons à un vrai renouveau, notamment au niveau du comité de direction où sur 10 personnes, 6 sont remplacées. Nous recrutons nos directeurs pour leurs compétences et leur capacité de « Team Players », qu'ils travaillent déjà dans notre groupe ou pas : Je suis très fier en constatant qu'à part Marie-Hélène, nous avons réussi à trouver notre nouveau directeur commercial, notre DRH, notre directeur juridique, notre CRO et notre directeur des opérations en interne. Le fait que cette transition soit tellement facile, tient à la culture que nous avons su construire et partager durant les dernières décennies.

## COMMENT DÉFINISSEZ-VOUS CETTE CULTURE ?

Il y a plus de 20 ans, nous sommes

partis d'un constat simple : « Un assureur, c'est un marchand de promesses ». Nous avons défini nos valeurs et nous les vivons au quotidien. D'abord la « confiance » – essentielle dans notre industrie – en interne et en externe. Ensuite « l'excellence ». Puis « l'intégrité », le fait de parler vrai et de vivre nos valeurs. Ici les gens peuvent dire ce qu'ils pensent. Nous ne sommes pas toujours d'accord, mais nous responsabilisons nos employés en les incitant à prendre des initiatives, à oser faire des erreurs et en leur donnant les moyens adéquats. C'est facile de dire « Fais-le », mais encore faut-il s'en donner les moyens. Quatrième valeur, « l'innovation » pour laquelle nous disposons d'une cellule qui agit comme coach de l'innovation, gérée par un « Innovation Coordination Officer » car nous savons que l'approche top down incarnée par le « Chief Innovation Officer » ne marche pas. Enfin « l'Indépendance ». Nous restons un groupe luxembourgeois indépendant des grands acteurs internationaux. Nous sommes fiers de notre statut de plus grand groupe financier luxembourgeois à capitaux

privés. D'une manière plus générale, la clé de notre succès depuis 1922 tient à notre ADN d'entrepreneurs. Nous vivons nos valeurs. « We walk the talk » en appliquant une approche très collaborative. Par exemple, avant le Covid, nous avons lancé un programme Lean, mais à notre sauce, avec des ambassadeurs internes. Ce programme nommé « Elan » a été très transformateur car chacun a compris qu'il servait des clients, internes ou externes. Nous avons gagné en productivité et en même temps nous avons enrichi notre culture en incitant nos équipes à s'exprimer, à s'assumer et à s'épanouir.

## COMMENT JUGEZ-VOUS LA SITUATION DE L'ASSURANCE AU LUXEMBOURG ?

Le principal risque tient aux réglementations qui viennent souvent de Bruxelles. Pour vous donner une idée, en 2004, nous avions un auditeur interne. Aujourd'hui, les fonctions Audit, Contrôle, Risque et Compliance représentent entre 7 et 8 % du personnel. Je suis d'accord sur le fait que dans le passé, ce n'était pas assez, mais aujourd'hui, nous avons atteint une forme de démesure. Lorsque je suis arrivé, nous consacrons 80 % à l'entrepreneuriat et 20 % à la compliance. Aujourd'hui c'est l'inverse. Au niveau des opportunités, nous devons nous souvenir que notre marché, c'est l'Europe ! Notre avenir dépend de l'agilité de tous les acteurs de notre écosystème pour nous adapter sans cesse : entreprises, régulateur – le Ministère des Finances – et superviseur, le CAA. La preuve de cette agilité a été apportée lors du dernier ACA Insurance Day, où notre Ministre des Finances a annoncé une initiative visant à rétablir rapidement un « level playing field » en assurance vie avec nos concurrents irlandais. Cette démarche permettra aux assureurs luxembourgeois de bénéficier d'un traitement fiscal sur la gestion de leurs fonds similaire à celui en place en Irlande. ■



ERIC CHINCHON, MICHAEL LANGE ET EMMANUEL BEGAT  
MEBS

# LE NOUVEAU RÔLE DES ADMINISTRATEURS

AVEC L'ÉVOLUTION DU MARCHÉ ET DE LA RÉGLEMENTATION, LES ENTREPRISES ÉPROUVENT DES DIFFICULTÉS À SE PROCURER LES SERVICES DE GOUVERNANCE DONT ELLES ONT BESOIN, UN DÉFI QUE MEBS LES AIDE À RELEVER. ENTRETIEN AVEC ERIC CHINCHON, MICHAEL LANGE ET EMMANUEL BEGAT DE MEBS.

## POURRIEZ-VOUS RÉSUMER L'HISTORIQUE DE MEBS ?

mebs a été créée en 2008, en réponse à la croissance du marché et de la demande pour des administrateurs non exécutifs réellement indépendants, capables d'apporter une expertise réglementaire et de conformité critique et stratégique. Depuis, mebs a connu une forte croissance grâce aux services à haute valeur ajoutée qu'elle fournit, qui lui ont valu de devenir le premier prestataire de services de gouvernance supervisé par la CSSF en 2013, un statut qu'elle est encore seule à détenir. La notoriété croissante de la société lui a d'ailleurs permis d'élargir sa gamme de services à la domiciliation, la comptabilité, la conformité, la gestion des risques, le conseil, et la liquidation. Avec une équipe de 26 professionnels hors pair, mebs continue d'anticiper l'évolution de la réglementation nationale et européenne, partageant la connaissance entre services et offrant à plus de 200 clients à travers le monde les solutions les plus adaptées.



En 2024, en continuité de sa stratégie, mebs a accepté l'offre d'achat d'Atoz Services, un prestataire de services basé au Luxembourg s'adressant aux fonds alternatifs.

## POURRIEZ-VOUS DÉCRIRE LES TENDANCES PRINCIPALES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE ?

Nous identifions trois grandes tendances : en premier, plusieurs directives européennes viennent renforcer l'importance des administrateurs dans les fonds



et sociétés de gestion. Les directives AIFM (Gestionnaires de Fonds d'Investissement Alternatifs) et OPCVM imposent aux sociétés de gestion et aux fonds d'investissement un niveau de supervision indépendante adapté. Elles renforcent le rôle des administrateurs indépendants au sein des conseils d'administration, renforçant la qualité de la gouvernance, de la supervision et de la protection des investisseurs. En second, la formation et, plus largement, la professionnalisation. Les administrateurs indépendants doivent se former en permanence dans de nombreux domaines. Compte tenu de la complexité des marchés financiers, ils doivent posséder un socle de connaissances solide et parfaitement comprendre les tendances qui affectent les organisations. Enfin, l'externalisation croissante de la fonction de conformité LCB-FT à des prestataires spécialisés, pour protéger les

organisations. Externaliser permet une supervision indépendante des parties prenantes impliquées dans ce domaine critique de la conformité.

## COMMENT ENVISAGEZ-VOUS L'AVENIR DE MEBS EN MATIÈRE DE CROISSANCE ET D'EXPANSION ?

Quand le rachat par Atoz Services aura été finalisé, mebs conservera son nom, sa stratégie et son équipe de professionnels tout en profitant de synergies au sein du groupe. Grâce à l'impulsion de cette transaction, mebs pourra poursuivre l'expansion de sa clientèle au Luxembourg et à l'étranger et devenir un partenaire de choix pour toutes les sociétés de gestion et fonds d'investissement. Cela rappelle l'aspiration première de mebs, devenir un prestataire international multi-services de premier plan en matière de gouvernance pour les sociétés régulées et non-régulées. mebs

“ LES DIRECTIVES AIFM (GESTIONNAIRE DE FONDS D'INVESTISSEMENT ALTERNATIFS) ET OPCVM IMPOSENT AUX SOCIÉTÉS DE GESTION ET AUX FONDS D'INVESTISSEMENT UN NIVEAU DE SUPERVISION INDÉPENDANTE ADAPTÉ.”

compte maintenir et renforcer sa position en tant qu'acteur incontournable dans son secteur. Le soutien d'Atoz Services et de nos collaborateurs hautement qualifiés et ambitieux nous permet d'imaginer un avenir florissant. ■



FRANK WALENTA ET PETER BROWN  
ZEDRA

# TIRER PARTI D'UNE RICHE EXPÉRIENCE

**EN 2024, LA CROISSANCE MONDIALE DE ZEDRA EST SOULIGNÉE PAR SON EXPANSION AU LUXEMBOURG, RÉPONDANT À LA DEMANDE CROISSANTE DE SERVICES DE FAMILY OFFICE ET DE FONDS. AVEC DE NOUVELLES EMBAUCHES CLÉS ET UNE FORTE CONCENTRATION SUR LES OPPORTUNITÉS DE MOYENNE CAPITALISATION, ZEDRA TIRE PARTI DE LA POSITION STRATÉGIQUE DU LUXEMBOURG, DE LA TECHNOLOGIE DE POINTE ET DES SERVICES PERSONNALISÉS POUR OFFRIR UNE VALEUR EXCEPTIONNELLE SUR LES MARCHÉS EUROPÉENS.**



## L'ÉQUIPE DE ZEDRA S'AGRANDIT. POURRIEZ-VOUS NOUS PRÉSENTER VOS DERNIÈRES RECRUES ?

2024 a été une année passionnante pour ZEDRA, marquée par une forte croissance à l'échelle mondiale et au Luxembourg. En réponse à la demande croissante des clients, en particulier dans les domaines du family office, des fonds et des services aux entreprises, nous avons agrandi nos bureaux et notre équipe au Luxembourg. Par exemple, il y a actuellement une énorme demande pour les actifs alternatifs dans les family offices, en particulier dans le segment du marché intermédiaire de 50 à 500 millions d'euros d'actifs sous gestion. De nombreux fournisseurs se sont tournés vers des clients plus importants, laissant ce segment du marché intermédiaire mal desservi. ZEDRA est parfaitement placée pour fournir les services dont ils ont besoin et l'expérience qu'ils méritent. L'arrivée de Peter Brown en tant que Managing Director des opérations luxembourgeoises et de l'acquisition de CreaPartners, qui faisait auparavant partie de Creatrust, a marqué un tournant pour les opérations luxembourgeoises de ZEDRA. Dans son nouveau rôle de Directeur Commercial, Frank Walenta continue d'être un véritable ambassadeur des marchés privés luxembourgeois. Il se concentre sur le soutien aux clients actuels et potentiels qui cherchent à lever des capitaux en Europe. En dehors du Luxembourg, ZEDRA a renforcé son équipe de direction avec plusieurs nominations de haut niveau cette

**“ LE LUXEMBOURG EST LE DEUXIÈME PLUS GRAND DOMICILE DE FONDS AU MONDE, ACCUEILLANT DE NOMBREUX GESTIONNAIRES DE FONDS ET FAMILY OFFICES.”**

année, notamment celle de Dean Blackburn en tant que Deputy CEO. ZEDRA a également accueilli Iryna Kovbel en tant que Directrice Financière Européenne.

## QUEL RÔLE LE LUXEMBOURG JOUE-T-IL DANS LA STRATÉGIE DE CROISSANCE DE ZEDRA ?

Le Luxembourg se classe deuxième en termes de nombre de fonds domiciliés sur le territoire et accueille de nombreux gestionnaires de fonds et family offices. En tant que membre d'une entreprise mondiale implantée sur des sites clés en Asie, en Amérique et en Europe, nous travaillons en collaboration au sein d'une même équipe afin de fournir des services exceptionnels à nos clients internationaux, quel que soit leur lieu d'activité. Le Luxembourg est un choix populaire pour les clients existants - en particulier les gestionnaires de fonds de régions comme les États-Unis qui cherchent à entrer sur le marché européen des fonds. L'industrie des fonds a récemment traversé une période difficile mais montre des signes forts de reprise. Nous constatons une convergence évidente entre la gestion privée et les fonds, ce qui positionne ZEDRA pour une croissance à la fois organique et inorganique. Les clients américains, qui représentent une part importante des initiateurs de fonds luxembourgeois, recherchent de plus en plus une solution unique offrant des services hautement personnalisés tout au long de la chaîne de valeur. C'est exactement ce que nous visons à offrir chez ZEDRA.

## QUELS RISQUES ET QUELLES OPPORTUNITÉS IDENTIFIEZ-VOUS POUR LE LUXEMBOURG ET POUR ZEDRA ?

En commençant par les opportunités, le segment des sociétés à moyenne capitalisation reste mal desservi. En outre, les clients attendent des prestataires de services qu'ils tirent parti d'outils et de technologies de pointe pour accroître l'efficacité, ce qui permet aux conseillers de se concentrer sur les tâches à forte valeur ajoutée qui profitent directement à l'expérience du client. Le reporting évolue, avec une évolution vers des outils perspicaces et tournés vers l'avenir qui permettent de prendre des décisions plus éclairées. Sur le plan réglementaire, nous assistons à de nouvelles évolutions telles que la SFDR et les véhicules d'investissement tels que les ELTIF, qui cherchent à promouvoir une approche plus durable de l'investissement et à ouvrir les marchés privés à une base d'investisseurs beaucoup plus large à l'avenir. Attirer et retenir les bonnes personnes est un défi, mais il est fondamental pour la croissance future du secteur - une culture d'intégration, de collaboration et de responsabilisation est essentielle. En outre, la gestion des données est également essentielle pour offrir une excellente expérience client : la protection et la gestion efficace des données sont nécessaires pour gérer une entreprise efficace, utiliser l'IA et fournir les informations et les solutions que les clients attendent - tout en garantissant la conformité dans les différentes juridictions. ■



LUC RASSCHAERT  
WEALINS

# LE SECTEUR DE L'ASSURANCE INNOVE



**CES DERNIÈRES ANNÉES, LES ACTIVITÉS D'ASSURANCE VIE AU LUXEMBOURG ONT TRAVERSÉ UNE PÉRIODE DE CROISSANCE SOUTENUE, LAQUELLE S'EXPLIQUE NOTAMMENT PAR LA CAPACITÉ DE L'ENSEMBLE DU SECTEUR À INNOVER. ENTRETIEN AVEC LUC RASSCHAERT, CEO DE WEALINS.**

## COMMENT LE SECTEUR DE L'ASSURANCE INNOVE-T-IL ?

L'innovation s'impose comme un levier essentiel pour le développement du secteur de l'assurance. Il suffit de se pencher sur les événements des 30 dernières années pour le constater. Dès la fin des années 1980, les efforts conjugués des banques, des compagnies d'assurance et des autorités de supervision ont permis la libre prestation de service (LPS, ndr), laquelle a donné lieu à des innovations « produits ». Puis vers la fin des années 1990, nous sommes parvenus à atteindre la viabilité économique de nos activités en élaborant des structurations innovantes. Enfin, plus récemment, les avancées considérables de la technologie nous ont permis d'automatiser et de simplifier l'ensemble de notre chaîne de valeur. Bien que la finance ait pris de l'avance avec les Fintechs, nous avons rapidement comblé notre retard avec les Insurtechs.

## COMMENT UNE FIRME COMME WEALINS RESTE-T-ELLE COMPÉTITIVE ?

La clé de notre succès réside dans notre authentique culture de l'innovation, laquelle a pour objectif d'offrir des solutions pour faciliter la vie de nos partenaires et clients finaux. Cette approche nous rend d'autant plus attractifs qu'elle fidélise notre clientèle et nos collaborateurs tout en attirant utilisateurs et talents. WEALINS a la chance d'avoir fait l'acquisition de trois sociétés, chacune ayant contribué à l'ancrage de notre culture et à l'accroissement de notre diversité. IWI et Foyer International ont uni leurs forces en 2017, avant que GB Life ne les rejoigne en 2020. Cette association de trois acteurs reconnus dans le secteur nous permet de rayonner sur le plan de la qualité de service, des solutions numériques et de l'innovation, en Europe et au-delà. Cette combinaison gagnante nous a permis de mettre à niveau l'ensemble de notre système informatique tout



**“NOTRE CULTURE COMBINE INNOVATION ET ENTREPRENEURIAT : LES DEUX SONT FORCÉMENT LIÉS.”**

LUC RASSCHAERT, WEALINS

en innovant afin de « reskinner » et d'« upskiller » nos équipes. Un défi que nous avons relevé en leur laissant l'autonomie de s'impliquer. Nous considérons que notre crédo « You Lead, We Empower » s'applique aussi à nos collaborateurs. Nous les avons donc sollicités dès l'identification des axes d'amélioration pour renforcer notre culture d'entreprise. Ainsi, ils ont pu suggérer les solutions qu'ils désiraient. Notre culture combine innovation et entrepreneuriat : les deux sont forcément liés.

## QUELS RISQUES ET OPPORTUNITÉS IDENTIFIEZ-VOUS ?

Puisqu'elle est sur toutes les lèvres, commençons par l'IA. J'espère

qu'elle deviendra une opportunité, mais selon moi, pour que les résultats de l'IA soient exploitables dans le domaine de l'assurance, les ensembles de données devront être colossaux. Une autre opportunité réside d'après moi dans les crises actuelles, dont l'Europe devrait sortir grandie, avec une plus grande ouverture. Une chose est sûre, tout s'accélère : le monde, les cycles et les transformations. En matière de réglementation, j'espère que les autorités de supervision européenne continueront de favoriser trois grands secteurs : l'économie verte, l'industrie et la finance. Ces secteurs doivent avancer ensemble pour que l'Europe reste compétitive face aux États-Unis et à la Chine. La lecture

du rapport Letta me replonge en 2014. À l'époque, le Common Reporting Standard (CRS) en avait effrayé plus d'un, et pourtant nous lui devons près de dix années de croissance ! L'unification du marché financier devrait permettre d'éliminer de nombreux freins. En matière de risque, celui que j'identifie concerne le capital humain. Nous avons besoin de talents multilingues et compétents pour perpétuer les partenariats noués sur le long terme avec nos clients, où qu'ils se trouvent. Le Luxembourg a déjà su se réinventer. Nous disposons de l'expérience et du courage pour réitérer l'exploit. Je recommande d'ailleurs la lecture du livre de Peter Hinssen : *The Phoenix and the Unicorn*. ■





MICHAEL BURCH  
ING

# ASSURER L'AVENIR, L'ENGAGEMENT D'UNE BANQUE POUR UNE CROISSANCE À LONG TERME

DEUX ANS APRÈS SON ARRIVÉE AU LUXEMBOURG, MICHAEL BURCH, PDG D'ING LUXEMBOURG, AMORCE UNE STRATÉGIE AMBITIEUSE POUR DÉVELOPPER LES SECTEURS « PERSONAL & PRIVATE BANKING AINSI QUE LE « WHOLESALE BANKING ».

## COMMENT ING ÉVOLUE-T-ELLE AU GRAND-DUCHÉ ?

Chacun sait que nous concentrons notre activité là où ING peut véritablement se créer une différence au Luxembourg. Notre banque ambitionne d'allier rentabilité durable et excellence en matière de valeur et d'expérience client. Dans un marché aussi compétitif que celui de la banque de détail, des investissements constants s'avèrent indispensables. Cependant, atteindre la taille critique nécessaire pour les justifier demeure ardu dans un petit marché comme celui du Grand-Duché. Néanmoins, chaque changement porte en lui des opportunités. C'est dans cet esprit qu'ING entend concentrer ses activités de banque de détail sur des clients ayant des besoins d'investissement à long terme, aspirant ainsi à devenir une banque incontournable dans la banque privée et personnelle. En parallèle, grâce à nos offres dédiées aux fonds d'investissement, aux clients institutionnels et aux entreprises, la banque souhaite rester un partenaire incontournable en matière de Wholesale Banking.

## QUELLE STRATÉGIE ADOPTEZ-VOUS POUR LES MOIS À VENIR ?

L'une des priorités immédiates consistera à accompagner les clients du segment grand public dans le transfert de leurs relations

bancaires vers d'autres institutions. Nous souhaitons leur offrir le temps nécessaire pour migrer leurs actifs sans la moindre interruption des services essentiels. En parallèle, ING réaffirme son engagement en tant que partenaire de premier plan dans le wholesale banking, en poursuivant son accompagnement des clients institutionnels et des grandes entreprises. Les activités internes de Custody et de banque dépositaire continueront à se développer pour faire du Luxembourg un pôle clé dans la gestion de fonds à l'échelle européenne. Dans l'optique de consolider sa position sur le marché de la banque personnelle et privée, ING élabore une nouvelle proposition de valeur axée sur une expérience client différenciante, à forte valeur ajoutée. Notre grande expertise en produits d'investissement, gestion de patrimoine et banque privée internationale nous permettra de nous positionner comme un partenaire financier solide et durable.

## QUELLES OPPORTUNITÉS ET RISQUES IDENTIFIEZ-VOUS POUR LE LUXEMBOURG ET ING ?

Le contexte géopolitique et économique, marqué par l'inflation, les vagues de régulation successives, la baisse récente des taux d'intérêt, ainsi que les conflits en Ukraine et au Moyen-Orient, exige résilience et adaptation de la

“ L'ENVIRONNEMENT ACTUEL REGORGE DE POSSIBILITÉS POUR UN GROUPE COMME LE NÔTRE, MARQUÉ PAR UNE FORTE CULTURE ENTREPRENEURIALE.”

place financière luxembourgeoise. Cet environnement offre de nombreuses perspectives pour le Luxembourg et pour un groupe tel qu'ING, doté d'une forte culture entrepreneuriale. Le Grand-Duché, grâce à son expertise diversifiée – fonds d'investissement, banque, marchés financiers, assurances, FinTech et finance durable – a su bâtir un écosystème unique en Europe. La collaboration étroite avec les acteurs publics, les institutions financières, les autorités et les prestataires de services locaux crée un terrain fertile pour des initiatives conjointes. Les banques, à l'instar d'ING, peuvent ainsi tirer parti de cet environnement dynamique pour offrir des services complets et spécialisés. Un défi particulier réside dans la dépendance du Luxembourg aux travailleurs transfrontaliers et expatriés : comment attirer des talents face à la hausse du coût de la vie et aux nouvelles attentes en matière de télétravail ? Je suis impressionné par la richesse des compétences présentes au sein de l'entreprise, issue d'un personnel multinational, résidant ou non sur place, dont l'engagement reste exemplaire. Le passé montre que le Luxembourg a toujours su se réinventer face aux défis. En travaillant ensemble, je reste convaincu que le pays confirmera sa place de leader sur la scène internationale. ■

BRUNO VALERSTEINAS  
ONELIFE

# L'ASSURANCE-VIE À L'ÈRE DIGITALE

CEO DE ONELIFE, BRUNO VALERSTEINAS, NOUS EXPLIQUE COMMENT CE PIONNIER DU DIGITAL AU LUXEMBOURG, ADAPTE EN PERMANENCE SES SERVICES POUR RÉPONDRE AUX BESOINS ÉVOLUTIFS DE SES PARTENAIRES ET CLIENTS. IL EXPLIQUE LES MAÎTRE MOTS DE ONELIFE, EFFICACITÉ, SIMPLICITÉ ET PROXIMITÉ, QUE CE SOIT À TRAVERS LEUR NOUVEAU PARCOURS DE SOUSCRIPTION 100 % DIGITAL OU ENCORE L'OUVERTURE D'UNE SUCCURSALE À BRUXELLES.



“NOTRE BUT EST DE GARANTIR À NOS CLIENTS UNE EXPÉRIENCE CONFORME AUX STANDARDS LES PLUS ÉLEVÉS, ALLIANT LA PUISSANCE DU DIGITAL À L'HUMAIN.”

BRUNO VALERSTEINAS, ONELIFE

## COMMENT L'OFFRE DIGITALE ÉVOLUE-T-ELLE ?

Pionnier du digital au Luxembourg, OneLife propose depuis plusieurs années la possibilité d'effectuer des transactions via une plateforme sécurisée. Toutefois, comme les besoins de nos partenaires et de leurs clients évoluent, nous adaptons constamment notre gamme de services digitaux. En 2024, un nouveau parcours de souscription 100% digital a ainsi été mis en place, désormais déployé en Belgique et en France. Ergonomique, intuitif et doté d'un système de saisie des données intelligent, ce parcours permet de vérifier et de modifier en temps réel les souscriptions ainsi que la mise en ligne des pièces justificatives par le partenaire et/ou son client. L'avantage final réside dans une gestion plus efficace des dossiers clients, moins d'échanges itératifs avec les partenaires et une émission plus rapide des contrats. En pratique, l'utilisation de cet outil a permis de diviser par trois nos délais de traitement.

## POURQUOI AVOIR OUVERT UNE SUCCURSALE À BRUXELLES ?

En plus de 30 ans d'activité, OneLife a considérablement renforcé sa présence sur le marché belge, devenant aujourd'hui un leader de l'assurance-vie en Libre Prestation de Services (LPS). Forts de cette position, et dans le souci de privilégier la proximité avec nos partenaires, l'ouverture d'une succursale en Belgique nous a semblé une évidence. Avec OneLife Belgian Branch et son premier



contrat BeLife, nous proposons désormais une offre élargie et complémentaire à notre offre LPS. Cette solution combine les atouts de l'assurance-vie luxembourgeoise en matière de flexibilité d'investissement et de protection des actifs, avec la proximité du cadre financier belge. Une combinaison idéale pour répondre aux besoins de nos clients et renforcer nos liens avec nos partenaires.

## QUELS RISQUES ET OPPORTUNITÉS IDENTIFIEZ-VOUS ?

L'incertitude politique, géopolitique et économique représente un risque majeur. Face à cela, l'assurance-vie luxembourgeoise dispose d'atouts majeurs : un cadre juridique protecteur, une stabilité politique et la santé financière du pays.

Toutefois, attirer de nouveaux clients ne suffit pas, il est essentiel de répondre à leurs attentes et de leur démontrer notre capacité à les fidéliser. Là réside notre opportunité : être toujours plus à l'écoute, plus proche et offrir des services personnalisés. Nous souhaitons garantir à nos clients une expérience conforme aux standards les plus élevés, alliant la puissance du digital à l'humain. Dans un monde toujours plus incertain, la sécurité que nous apportons en tant qu'assureur-vie ne se limite pas à l'environnement luxembourgeois. Elle dépend aussi des compagnies d'assurance, à charge pour elles de garantir une plus grande fiabilité, une attention renforcée et un accompagnement plus étroit, contribuant ainsi à réduire l'incertitude pour nos clients. ■

CHRISTOPH KRAIKER  
HAUCK & AUFHÄUSER FUND SERVICES S.A.

# DES SOLUTIONS STABLES DANS UN MONDE INSTABLE

**DANS UN ENVIRONNEMENT DE PLUS EN PLUS COMPLEXE, TROUVER LE MEILLEUR ÉQUILIBRE ENTRE ADAPTATION ET STABILITÉ EST UN DÉFI DE TAILLE. CHRISTOPH KRAIKER, MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE HAUCK & AUFHÄUSER FUND SERVICES S.A., NOUS EXPLIQUE COMMENT SON ENTREPRISE RÉUSSIT À TROUVER CET ÉQUILIBRE POUR LES INVESTISSEURS. INTERVIEW.**

## POUVEZ-VOUS NOUS PRÉSENTER VOTRE ENTREPRISE EN QUELQUES MOTS ?

Hauck & Aufhäuser Fund Services S.A. et Hauck & Aufhäuser Administration Services S.A. sont des fournisseurs majeurs de solutions complètes d'administration de fonds et de gestion d'actifs, reconnus pour leur engagement envers l'excellence et l'innovation. Forte d'un héritage de plus de 220 ans, une ancre solide dans le marché financier européen reflète notre institution financière, combinant tradition et modernité. Contrairement aux dépositaires mondiaux, qui privilégient souvent des solutions standardisées, nous nous distinguons par notre capacité à fournir des solutions sur mesure, parfaitement adaptées aux besoins spécifiques de chaque client. Notre expertise couvre diverses classes d'actifs et structures de fonds, offrant ainsi un large éventail de services. Grâce à une approche centrée sur le client, nous garantissons des solutions non seulement performantes, mais aussi conformes

aux normes les plus rigoureuses du secteur. Cela permet à nos clients de travailler en toute sérénité, en faisant confiance à notre partenariat.

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

Nos clients opèrent dans un environnement financier de plus en plus complexe, où les attentes en matière de transparence, d'efficacité et d'innovation sont plus fortes que jamais. Ils recherchent des solutions avancées, axées à la fois sur la technologie et sur le respect des normes réglementaires en constante évolution, notamment dans des domaines comme les investissements ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance). Un autre aspect essentiel pour nos clients est le souhait de stabilité dans leurs relations avec leurs prestataires de services. Ils apprécient de disposer de points de contacts stables, et un taux de rotation du personnel

exceptionnellement bas reflète notre fierté, inférieur à 3 %, un fait remarquable dans notre secteur. Notre plus grand atout est notre équipe stable et expérimentée qui permet à nos clients de se concentrer sur leurs activités stratégiques, telles que la gestion de portefeuille et la distribution, pendant que nous nous occupons des aspects complexes de l'administration des fonds. Nous investissons continuellement dans la technologie et le développement de nos talents pour nous assurer de répondre et de dépasser les besoins évolutifs de nos clients.

## QUELLE EST VOTRE VISION POUR LES CINQ PROCHAINES ANNÉES ?

Notre ambition pour les cinq prochaines années est de notre position de fournisseur de services de fonds de premier plan en Europe tout en élargissant notre présence à l'échelle mondiale. Pour y parvenir, nous mettons l'accent sur le renforcement de nos capacités numériques, en particulier grâce à l'intégration d'analyses pilotées par l'intelligence artificielle. L'efficacité opérationnelle, soutenue par l'IA, est primordiale pour nous, car elle bénéficie directement à nos clients en leur fournissant des informations à la fois plus rapides et précises. Tout en continuant à rester déterminés à aider nos clients dans la réalisation de leurs objectifs ESG, notre priorité reste de proposer des solutions apportant une véritable valeur ajoutée et répondant à leurs besoins les plus pressants. La stabilité de notre équipe, caractérisée par un taux de rotation exceptionnellement bas, restera la pierre angulaire de notre réussite. Cette stabilité nous permet d'entretenir des relations à long terme avec nos clients en leur offrant la continuité à laquelle ils sont très attachés. En poursuivant la construction de collaborations à long terme et en maintenant notre engagement pour l'innovation et l'excellence, nous aspirons à devenir le partenaire privilégié des gestionnaires d'actifs et des investisseurs dans le monde entier. ■



“ NOS CLIENTS OPÈRENT DANS UN ENVIRONNEMENT FINANCIER DE PLUS EN PLUS COMPLEXE, OÙ LES ATTENTES EN MATIÈRE DE TRANSPARENCE, D'EFFICACITÉ ET D'INNOVATION SONT PLUS FORTES QUE JAMAIS.”

CHRISTOPH KRAIKER,  
HAUCK & AUFHÄUSER FUND SERVICES S.A.





NICK TABONE ET ARNAUD BON  
DELOITTE

# LE NOUVEAU VISAGE DU PRIVATE EQUITY

© Nick Tabone



**AU COURS DES QUINZE DERNIÈRES ANNÉES, UNE CROISSANCE EXPONENTIELLE MARQUE LE MARCHÉ DU CAPITAL-INVESTISSEMENT AU LUXEMBOURG. DES EXPERTS COMME NICK TABONE ET ARNAUD BON, ASSOCIÉS CHEZ DELOITTE, ONT OBSERVÉ COMMENT CETTE ÉVOLUTION A REMODELÉ LE PAYSAGE FINANCIER LUXEMBOURGEOIS.**

## UNE NOUVELLE APPROCHE DE L'INVESTISSEMENT

Nick Tabone et Arnaud Bon observent des évolutions majeures au Luxembourg. « *L'une des principales tendances que nous notons est l'émergence rapide des produits alternatifs semi-liquides*, expliquent-ils. *Cela permet d'accéder à un nouvel univers d'investisseurs, les particuliers aisés et fortunés, avec des produits éloignés des fonds fermés classiques lancés par les gestionnaires de fonds alternatifs ces dernières décennies.* » Dans le domaine du Private Equity, les capitaux sont généralement engagés à long terme, obligeant les investisseurs à attendre

de nombreuses années avant de les récupérer, s'ils les récupèrent. Les investissements semi-liquides, en revanche, utilisent un portefeuille d'actifs liquides et illiquides, permettant d'offrir des rendements alternatifs sans lier les investisseurs sur le long terme.

Parallèlement, dans le cadre de leur stratégie de croissance et de diversification, les grands gestionnaires traditionnels s'orientent vers les marchés privés, souvent via l'acquisition de gestionnaires alternatifs de taille petite ou moyenne. « *Ceci est nettement plus rapide que de développer organiquement un nouveau secteur ou une nouvelle stratégie* », explique Nick Tabone.

## L'ÉCOSYSTÈME FINANCIER DU LUXEMBOURG

De nombreux gestionnaires de fonds de Private Equity se sont implantés au Luxembourg en raison de son infrastructure et ses outils. « *Les gestionnaires sont déjà là*, souligne Arnaud Bon. *L'écosystème est en*



© 360Crossmedia/DE

*place et les acteurs sont présents* ». Cela permet aux gestionnaires de faire levier sur leur infrastructure existante afin de développer de nouveaux marchés ou de nouvelles stratégies, limitant ainsi les risques liés à de nouveaux investissements. L'activité transactionnelle s'étant ralentie ces dernières années, de nombreux gestionnaires se sont engagés dans la transformation de leur organisation pour mieux gérer leurs coûts. Cela inclut l'utilisation de nouvelles technologies, de processus optimisés et de modèles d'utilisation des ressources humaines différents. « *Nombre d'entre eux arrivent à la fin d'un cycle de maturité technologique, ce qui soulève une question cruciale : que faire ensuite ? Réinvestir dans de nouveaux outils, ou faire appel à un soutien externe ?* », explique Arnaud Bon. Cette question ouvre la porte à de nouvelles opportunités pour Luxembourg.

## PRÉSERVER LA COMPÉTITIVITÉ DU LUXEMBOURG

Le principal défi pour le Luxembourg

est de rester attractif et compétitif pour les gérants et les investisseurs. La stabilité fiscale et l'instauration d'un cadre réglementaire adéquat constituent une part importante de la réponse. Il s'agit d'un domaine dans lequel le Luxembourg a excellé, avec des réglementations européennes généralement transposées de manière pragmatique en droit local, créant ainsi un environnement juridique sûr et flexible. Cela s'est traduit en une forte croissance, attirant un grand nombre d'acteurs, de produits et de personnel pour les accompagner.

Cependant, des poches de croissance subsistent encore. « *Il est étrange que les fonds de pension luxembourgeois ne soient pas davantage alloués aux fonds de Private Equity* », remarque Nick Tabone. Ce pourrait être une opportunité de changement maintenant que le Private Equity occupe une position si forte au Luxembourg. En fin de compte, un pays qui a développé un écosystème si favorable à cette industrie pourrait en bénéficier davantage. ■

© Arnaud Bon



**“ NOUS DISPOSONS AUJOURD'HUI D'UN VIVIER DE RESSOURCES ET DE TALENTS DONT NOUS NE BÉNÉFICIONS PAS IL Y A QUELQUES ANNÉES DANS CE SECTEUR. ”**

NICK TABONE, DELOITTE



GILLES GERARD  
LUXLAIT

# 130 ANS D'INNOVATION À CÉLÉBRER

À L'OCCASION DE SON 130<sup>E</sup> ANNIVERSAIRE, LUXLAIT RÉAFFIRME SON ENGAGEMENT ENVERS LA QUALITÉ, LA DURABILITÉ ET L'EXPANSION, EN S'APPUYANT SUR DE NOUVEAUX INVESTISSEMENTS ET DES INNOVATIONS DE PRODUITS MARQUANTES.

## COMMENT LUXLAIT GARANTIT-ELLE UNE QUALITÉ IRRÉPROCHABLE À GRANDE ÉCHELLE ?

L'engagement de Luxlait en faveur de l'excellence est évident, de la collecte du lait au produit final. Plus de 25 000 vaches fournissent une production annuelle de plus de 180 millions de litres de lait, transformés quotidiennement en quantités d'un demi-million de litres. Des mesures de qualité rigoureuses garantissent la réputation de Luxlait, le lait restant dans les silos pendant moins de 24 heures afin de préserver sa fraîcheur. Chaque jour, plus de 2 000 contrôles rigoureux sont réalisés, assurant des normes de qualité élevées, tandis qu'un système de traçabilité avancé permet de relier chaque produit à sa source d'origine, une démarche unique parmi les transformateurs laitiers. Les certifications obtenues par Luxlait, comme IFS Food au niveau supérieur, halal, biologique et le label Royal Supplier, illustrent son engagement envers les normes éthiques. Ses produits sont exclusivement élaborés à partir de lait 100 % luxembourgeois, renforçant de la sorte les liens avec les producteurs locaux tout en garantissant une constance et une cohérence des produits. En redistribuant ses revenus à ses membres agriculteurs, Luxlait soutient non seulement l'économie locale, mais contribue aussi au renforcement du secteur agricole luxembourgeois, favorisant la résilience et la réputation des produits laitiers luxembourgeois sur la scène internationale.

## QUELLES PRATIQUES DURABLES ILLUSTRONT LA RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE DE LUXLAIT ?

Le développement durable est au cœur de toutes les activités de Luxlait. Son emplacement central au Luxembourg optimise la collecte du lait, limitant ainsi son empreinte carbone à seulement 0,004 km par

## “ LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE DE LUXLAIT REPOSE SUR LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT SOCIAL ÉQUITABLE, VISANT LA NEUTRALITÉ CARBONE AVANT 2050.”

GILLES GERARD, LUXLAIT

litre, l'une des plus faibles en Europe. Le site ultramoderne de Roost-Bissen, fruit d'un investissement de 160 millions d'euros finalisé en 2011, suivi de 50 millions d'euros pour des améliorations continues, constitue l'une des installations de transformation laitière les plus avancées au monde. Luxlait y met en œuvre des pratiques environnementales exemplaires, notamment l'utilisation d'emballages provenant de forêts certifiées FSC, la réduction de l'usage du plastique au profit de conteneurs en carton et de bouchons d'origine végétale. Le tri de plus de 60 types de déchets différents limite encore davantage son impact environnemental. L'objectif de neutralité carbone d'ici 2050 témoigne des ambitions de croissance durable de Luxlait, renforcées par des initiatives telles qu'une grande installation solaire sur le toit et une station d'épuration dédiée pour maintenir des standards environnementaux élevés. Ces efforts soutiennent également l'économie locale luxembourgeoise en favorisant les pratiques éthiques et la sécurité d'emploi pour plus de 700 travailleurs, dont 400 dans la production veillant à une croissance de Luxlait à la fois responsable et percutante.

## COMMENT LA VISION FUTURE DE LUXLAIT ORIENTE-T-ELLE SON EXPANSION SUR LE MARCHÉ ?

La stratégie de croissance de Luxlait repose sur une ambition constante d'innovation et d'élargissement de son offre, soutenue par des

investissements continus dans des technologies de pointe et des pratiques durables. Parmi ses projets futurs, l'entreprise prévoit une ligne d'emballage moderne, une cuve aseptique agrandie pour les produits UHT et l'extension de ses infrastructures de stockage pour accueillir plus de 15 000 europalettes, rationalisant ainsi la distribution et augmentant la capacité de production. Ces investissements de plus de 15 millions d'euros ouvrent pour Luxlait de nouvelles perspectives sur les marchés locaux et internationaux. Luxlait projette également de réintégrer la mozzarella, un produit qu'elle produisait et pour lequel elle conserve une expertise, avec l'ambition de devenir un leader dans cette catégorie. En parallèle, l'approche avant-gardiste de Luxlait lui permet de pénétrer le secteur des produits à base de plantes en partenariat avec un acteur local de renom, démarche pionnière pour le Luxembourg. Le portefeuille de produits de Luxlait, comptant actuellement plus de 480 articles et 135 recettes uniques, s'est récemment enrichi avec des produits comme le Skyr aux saveurs variées, conçu pour séduire une clientèle plus diversifiée. Avec 70 % de ses produits exportés vers l'Europe, l'Afrique, le Moyen-Orient et l'Asie, Luxlait renforce sa présence sur le marché, grâce à des collaborations avec d'autres entreprises luxembourgeoises, montrant au monde entier l'expertise laitière du Luxembourg et la qualité de son agriculture. ■

MICHAEL RIEDL  
TEAM INTERNET GROUP

# OPTIMISER LES OPÉRATIONS EN LIGNE

**DES OPÉRATIONS EN LIGNE EFFICACES JOUENT UN RÔLE CLÉ POUR PERMETTRE À UNE ENTREPRISE DE COMMUNIQUER EFFICACEMENT AVEC SES CLIENTS. EN TANT QUE PDG DE TEAM INTERNET GROUP, MICHAEL RIEDL MET À DISPOSITION LES SOLUTIONS INDISPENSABLES À CES INTERACTIONS. ENTRETIEN.**

## POUVEZ-VOUS NOUS PRÉSENTER BRIÈVEMENT VOTRE ENTREPRISE ?

Team Internet Group est un leader mondial dans le domaine des solutions internet. Basée à Londres et cotée à la Bourse de Londres, notre entreprise se concentre principalement sur trois secteurs : la recherche, la comparaison et les services en ligne. Nous offrons une gamme complète de services, notamment la publicité numérique, la comparaison de produits, la monétisation ainsi que l'enregistrement de domaines, la gestion de registres et des services de protection des marques. Avec près de trente ans d'expérience, Team Internet Group jouit d'une

réputation solide qui repose sur sa capacité à aider les entreprises de toutes tailles. Figurant également parmi les 50 entreprises technologiques à la croissance la plus rapide en Europe selon le *Financial Times*, notre Groupe travaille en partenariat avec des géants de l'industrie tels que Google, Amazon et Meta. Nous favorisons la croissance durable et l'innovation, en permettant aux entreprises de réaliser pleinement leur potentiel numérique.

## COMMENT LES BESOINS DE VOS CLIENTS ÉVOLUENT-ILS, ET COMMENT VOUS ADAPTEZ-VOUS À CES CHANGEMENTS ?

Les besoins des clients évoluent

“ NOUS VISONS À FACILITER LA CROISSANCE MONDIALE EN DÉPASSANT LES FRONTIÈRES GÉNÉRATIONNELLES, GÉOGRAPHIQUES ET DE PLATEFORME.”

MICHAEL RIEDL, TEAM INTERNET GROUP

avec l'augmentation rapide du contenu en ligne, qui complique la tâche de trier une masse d'informations écrasante et de trouver des points de vue impartiaux et pertinents. Notre division Comparaison répond à ce défi en proposant des guides de produits fiables, indépendants et basés sur des données permettant ainsi aux consommateurs de prendre des décisions éclairées. Nous

fournissons des recommandations qui connectent les utilisateurs aux produits les mieux adaptés à leurs besoins, garantissant ainsi la transparence et la confiance dans un marché saturé. Leader en Allemagne, nous collaborons avec de grands détaillants comme Amazon en nous appuyant sur des opérations alimentées par l'IA pour offrir des solutions à la fois rentables et évolutives. Cette stratégie

nous permet de croire à l'échelle internationale tout en maintenant des normes rigoureuses de conformité et de confiance des consommateurs. En répondant à la demande croissante de recommandations fiables et basées sur des données, nous accompagnons efficacement nos clients dans le paysage numérique complexe d'aujourd'hui, les aidant à faire des choix en toute confiance et clarté.

## QUELLE EST LA VISION DE TEAM INTERNET POUR LES CINQ PROCHAINES ANNÉES ?

Pour les cinq prochaines années, Team Internet aspire à une croissance continue et accélérée, capitalisant sur son succès actuel. Chaque division suit ses propres plans de croissance. Par exemple, dans notre division Comparaison, nous ambitionnons d'étendre notre succès en Allemagne à l'ensemble de l'Europe et aux marchés anglophones. L'objectif consiste à passer du statut de champion local à celui de leader mondial dans le domaine des guides de consommation. Pour ce faire, nous nous efforçons de connecter les entreprises traditionnelles du Web 1.0 et les géants émergents du Web 2.0, tels qu'Amazon et Meta. L'IA générative jouera un rôle essentiel dans le développement de solutions innovantes et fondées sur des données, nous permettant de développer nos évaluations de produits et d'accéder à un marché plus vaste. Ce secteur offre un potentiel de croissance considérable tout en apportant une réelle valeur ajoutée aux consommateurs submergés par l'abondance d'informations en ligne. ■



MUHAMMAD HOSSEN  
FORVIS MAZARS LUXEMBOURG

# TRAVAILLER EN RÉSEAU POUR RÉUSSIR



**AVEC LE LANCEMENT DE SON NOUVEAU RÉSEAU, FORVIS ET MAZARS ENTENDENT OFFRIR UNE EXPERTISE TOUJOURS PLUS GRANDE AU LUXEMBOURG. MUHAMMAD HOSSEN, MANAGING PARTNER DE FORVIS MAZARS À LUXEMBOURG, NOUS EXPLIQUE CE QUE REPRÉSENTE CETTE ÉTAPE POUR L'ENTREPRISE. INTERVIEW.**

**EN JUIN 2024, FORVIS ET MAZARS SE SONT ALLIÉS POUR FORMER UN NOUVEAU RÉSEAU APPELÉ FORVIS MAZARS, LE PLAÇANT DANS LE TOP 10 DES RÉSEAUX MONDIAUX. POURQUOI CETTE ALLIANCE ?**

L'objectif principal de cette alliance était de mieux répondre aux besoins en constante évolution de nos clients et de renforcer notre présence internationale. Grâce à ce nouveau réseau, nous sommes en mesure d'offrir à nos clients une couverture plus étendue, une expertise spécialisée enrichie et une flexibilité accrue dans l'accomplissement de leurs objectifs. Cette alliance nous permet de nous concentrer sur nos points forts tout en bénéficiant des ressources, de l'innovation et de l'expertise diversifiée d'un réseau mondial. Pour nos clients, au Luxembourg et ailleurs dans le monde, cela se traduit par un accès à une gamme élargie de services et de perspectives, tout en maintenant les normes de qualité élevées et l'approche locale qu'ils attendent et qui nous caractérisent. Ce nouveau réseau nous donne les moyens d'apporter davantage de valeur dans un environnement économique en mutation rapide.

**AU COURS DES SEPT DERNIÈRES ANNÉES, FORVIS MAZARS AU LUXEMBOURG A CONNU UNE EXPANSION SIGNIFICATIVE. EN QUOI VOTRE ENTREPRISE SE DISTINGUE-T-ELLE DE SES CONCURRENTS ?**

Forvis Mazars se distingue au Luxembourg par la combinaison d'une expertise locale approfondie et d'un réseau international intégré. Nous comprenons les complexités et les nuances du cadre financier et réglementaire propres au Luxembourg, et nous offrons des services personnalisés et de haute qualité conformes aux normes locales et internationales et aux attentes de nos clients. Contrairement à de nombreux cabinets privilégiant une approche standardisée, nous cultivons avec fierté des relations étroites avec nos clients en nous concentrant sur leurs besoins et défis spécifiques afin de fournir des solutions sur mesure à réelle valeur ajoutée. Notre équipe



de direction s'implique directement dans les missions, évitant à nos clients l'impression d'avoir à former notre personnel, et entretient des contacts étroits et une communication régulière avec nos clients. Par ailleurs, notre attachement à l'innovation et à une vision durable de notre société fait également partie intégrante de notre identité. Grâce à des investissements constants dans la technologie et dans le développement de nos services de conseil, nous restons à la pointe des évolutions du secteur et des modifications réglementaires, garantissant ainsi à nos clients des conseils à la fois pragmatiques et tournés vers l'avenir. Cette souplesse et ce focus sur la satisfaction du client, alliés à une équipe d'experts multilingues possédant une connaissance approfondie du marché luxembourgeois, nous distinguent véritablement de nos concurrents.

**OÙ EN SERA FORVIS MAZARS AU LUXEMBOURG DANS CINQ ANS ?**

Grâce à un investissement continu dans la formation de nos collaborateurs et à l'amélioration des opportunités d'apprentissage, combiné à notre vision unique du service au client, nous prévoyons de poursuivre une croissance à deux chiffres. Notre objectif est de nous imposer naturellement aux yeux de nos clients comme leur partenaire de confiance, en les aidant à naviguer dans des environnements réglementaires de plus en plus complexes en assurant la pérennité et la durabilité dans leurs

**“ CETTE ALLIANCE NOUS PERMET DE NOUS CONCENTRER SUR NOS POINTS FORTS TOUT EN BÉNÉFICIAIRE DES RESSOURCES, DE L'INNOVATION ET DE L'EXPERTISE DIVERSIFIÉE D'UN RÉSEAU MONDIAL.”**

MUHAMMAD HOSSEN, FORVIS MAZARS

stratégies. Nous élargissons notre portefeuille de services, en particulier dans des domaines comme le conseil ESG, la transformation numérique et la cybersécurité, afin de répondre aux besoins évolutifs de nos clients. En outre, nous aspirons à consolider notre position d'employeur de choix, en favorisant un espace de travail dynamique et diversifié attirant les meilleurs talents et offrant à nos équipes les moyens de s'épanouir. Nous nous engageons non seulement à servir nos clients, mais aussi à contribuer activement et positivement à la communauté et à l'économie luxembourgeoises. En tirant parti de notre réseau international et de notre expertise locale, Forvis Mazars continuera à établir de nouvelles normes en matière de qualité, de transparence et d'innovation, tout en maintenant les relations étroites avec nos clients qui constituent la pierre angulaire de notre réussite. ■



ANGELA NICKEL  
GROUPE COMO

# ACCOMPAGNER LES CLIENTS VERS UNE VIE NUMÉRIQUE

**ANGELA NICKEL DIRIGE COMO GROUP S.A. EN TANT QUE PDG ET FONDATRICE, OPÉRANT SOUS LE NOM DE COMO DIGITAL LIFE, UN SERVICE INNOVANT ALLIANT PAIEMENT ET BANQUE.**

## POUVEZ-VOUS PRÉSENTER COMO DIGITAL LIFE EN QUELQUES MOTS ?

COMO Digital Life se définit par deux dimensions fondamentales. Premièrement, comme le nom de « Community of Money (for the) Digital Life » l'indique, nous construisons une communauté au cœur du numérique, mêlant finance, technologie et culture. Deuxièmement, nous opérons une transformation radicale au cœur de cette intersection, en révolutionnant la finance traditionnelle. La numérisation a métamorphosé le paysage financier, et COMO joue un rôle clé dans cette évolution. Nous croyons fermement, sur la base de notre propre expérience, qu'un jour toutes les banques fonctionneront comme nous. Pour faire simple, COMO est une communauté financière basée sur le cloud, régulée par la CSSF au Luxembourg, proposant des services financiers B2B. Nous mettons l'accent sur l'aspect « cloud », car il nous place à l'avant-garde des technologies de pointe, avec des années, voire des décennies d'avance sur les institutions bancaires traditionnelles. Nous ne sommes pas seulement la prochaine étape de services bancaires, nous sommes l'avenir de la banque.

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

Nos clients évoluent dans un

environnement numérique en pleine mutation et leurs besoins évoluent en conséquence. Nous les plaçons au cœur de nos initiatives, agissant comme pont centré sur l'humain unissant le confort familier du présent et les inconnues passionnantes de la vie numérique. En comprenant leurs défis et aspirations uniques, nous adaptons nos services pour répondre spécifiquement à leurs besoins. Nous comprenons que la véritable adaptation ne se limite pas à une question d'innovation technologique ; cela consiste à embrasser les changements culturels et sociaux avec enthousiasme et perspicacité. Comme on affûte une hache avant de couper un arbre, nous investissons tout notre cœur dans la préparation de nos clients, afin de leur permettre d'accomplir leur remarquable voyage.

## QUELS RISQUES ET OPPORTUNITÉS VOYEZ-VOUS POUR LE LUXEMBOURG ET VOTRE ENTREPRISE ?

Pour les institutions financières, le Luxembourg offre des opportunités exceptionnelles en termes de sécurité, de transparence et de prospérité. Cependant, il accuse un certain retard en matière d'infrastructure numérique par rapport à des pays comme l'Estonie. Cette situation constitue à la fois un défi et une opportunité pour COMO. Nous plaçons pour une meilleure

compréhension et un développement accru des capacités numériques au Luxembourg. En promouvant la numérisation dans des secteurs stratégiques, le Luxembourg peut se positionner à l'avant-garde de la finance, de la technologie et de la culture, au plus grand bénéfice à la fois du pays et d'entreprises comme la nôtre.

## EN QUOI COMO DL SE DISTINGUE-T-IL DANS LE SECTEUR DE LA FINTECH, DES PAIEMENTS ET DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES BASÉES SUR LE CLOUD ?

Chez COMO, nous ne nous contentons pas de participer à l'évolution de la finance, nous la faisons avancer avec passion. En tant qu'innovateurs audacieux, nous plaçons nos clients au cœur de nos avancées révolutionnaires, agissant comme une passerelle centrée sur l'humain, les guidant depuis les limites des systèmes traditionnels jusqu'aux vastes opportunités de vie numérique. Au-delà de nos solutions fintech avancées, nous nous concentrons sur l'impact humain de la technologie. Notre engagement s'étend à la durabilité écologique, à l'éducation et aux valeurs humanistes. En répondant aux besoins de nos clients avec une passion indéfectible et une approche holistique, nous ne nous contentons pas d'être différents, nous révolutionnons les paiements et les services bancaires. Nous sommes des créateurs d'opportunités, engagés à bâtir un avenir plus brillant et plus dynamique pour nos clients et la société dans son ensemble. ■



“ LA VÉRITABLE ADAPTATION NE SE LIMITE PAS À UNE QUESTION D'INNOVATION TECHNOLOGIQUE ; CELA CONSISTE À EMBRASSER LES CHANGEMENTS CULTURELS ET SOCIAUX AVEC ENTHOUSIASME ET PERSPICACITÉ.”

ANGELA NICKEL, GROUPE COMO







ALESSANDRO RIZZO  
EUROCAUTION

# CAUTIONNEMENT ET GARANTIES SUR MESURE

**EUROCAUTION EST UN COURTIER EN ASSURANCES CAUTION INDÉPENDANT, AINSI QU'UN CONCEPTEUR DE PRODUIT D'ASSURANCE, DONT UNE DES MISSIONS PRINCIPALES CONSISTE À FOURNIR UN SERVICE PERSONNALISÉ DE CONSEIL ET DE SOUSCRIPTION QUI RÉPOND À L'ENSEMBLE DES EXIGENCES ET BESOINS DE NOS CLIENTS.**

## EN QUOI VOUS DIFFÉRENCEZ-VOUS DE VOS CONCURRENTS ?

Nous sommes la meilleure alternative aux banques et aux courtiers d'assurances classiques pour tous les besoins en cautions et garanties (bancaires) de nos clients, car nous avons plus de 500 clients actifs au Luxembourg et en Belgique. Notre réseau de partenaires garants est composé de 35 assureurs, mutuelles, banques et réassureurs. Nous proposons également à nos clients une solution entièrement numérique grâce à un portail client appelé E-Cautio qui permet de gérer l'ensemble des lignes de cautionnement auprès de tous les partenaires et de faire les demandes de garantie en un seul lieu, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Nous avons mis en place une méthode interne très rigoureuse afin d'offrir le meilleur service possible. Nous analysons les lignes de garantie actuelles (banque et assureur) de clients, définissons

ensemble leurs besoins actuels et futurs. Nous préparons aussi un dossier d'appel d'offres que nous envoyons ensuite à nos garants après une pré-analyse du dossier par nos propres analystes. Les analystes présenteront le dossier directement aux souscripteurs de nos garants partenaires, de façon à ce qu'ils puissent prendre une décision plus rapidement. La mise en concurrence permettra d'offrir les meilleures conditions sur le marché. Nos experts examineront les offres et discuteront de leurs conditions juridiques et tarifaires avec les garants pour aligner les conditions.

## LES AVANTAGES D'UTILISER LES CAUTIONS / GARANTIES ÉMISES PAR UN ASSUREUR

Le cautionnement est l'équivalent d'une garantie bancaire dans le secteur de l'assurance (c'est-à-dire une lettre de crédit). Toutefois, le cautionnement peut contribuer à générer des liquidités supplémentaires pour les banques

et les entreprises, ainsi que pour le marché dans son ensemble. Il joue un rôle important dans l'allègement du capital et la préservation des précieuses ressources de liquidités, en particulier en période de volatilité économique. Les entreprises, en s'appuyant sur les assureurs, peuvent libérer leurs engagements bancaires et utiliser/mobiliser ces lignes à d'autres fins (financement de projet, crédit export, investissements...). Avec l'évolution des règles prudentielles (Bâle III vs Solvency II), les émissions de cautions sont aujourd'hui de plus en plus transférées des banques vers les assureurs. Le différentiel de « capital requirements » peut en effet, être de l'ordre de 1 à 3 entre les assureurs et les banques. Ces contraintes financières permettent aux assureurs, soumis à d'autres réglementations, de proposer des solutions alternatives très compétitives, souvent beaucoup moins chères que les banques avec moins de contres-garanties.

## VOUS ÊTES UN DES SPÉCIALISTES DE LA GARANTIE FINANCIÈRE D'ACHÈVEMENTS DANS LE CADRE D'UNE VENTE VEFA, DITES-NOUS EN PLUS ?

L'autorité de la concurrence a évalué notre part de marché en 2023 à plus de 80 %, ce qui fait de nous le principal intermédiaire au Luxembourg. En tant que concepteur de produit d'assurances, nous offrons une garantie financière d'achèvement la plus compétitive du marché. En plus d'une offre standard, donc l'équivalent de celle émise par une banque, nos clients peuvent offrir à leurs acquéreurs des options de garantie complémentaires comme le remboursement de la quote-part terrain en cas de transformation de la garantie d'achèvement en garantie de remboursement à la suite d'une impossibilité juridique ou technique. Nos clients promoteurs ne doivent pas attendre un taux de prévente de 80% comme chez les banques, car nous avons des solutions d'émissions de garantie financière



“ LES CONTRAINTES FINANCIÈRES PERMETTENT AUX ASSUREURS, SOUMIS À DES RÉGLEMENTATIONS DIFFÉRENTES, DE PROPOSER DES SOLUTIONS ALTERNATIVES TRÈS COMPÉTITIVES.”

ALESSANDRO RIZZO, EUROCAUTION

d'achèvement à partir d'une vente. Le promoteur doit cependant fournir suffisamment de garanties pour que le garant émette une garantie financière d'achèvement. ■



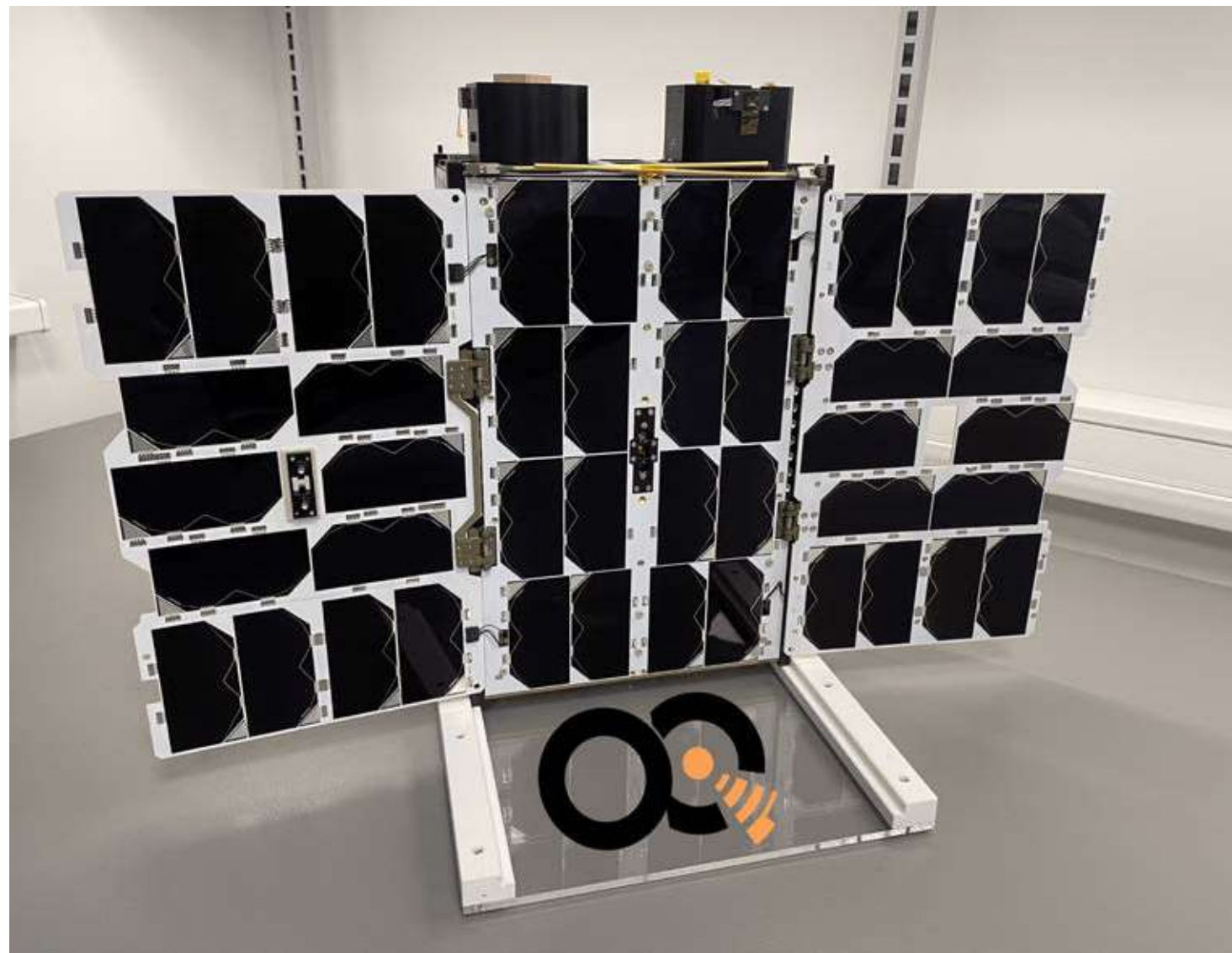
OMAR QAISE  
OQ TECHNOLOGY

# TRANSFORMER L'IDO GRÂCE À L'INNOVATION SATELLITAIRE

OQ TECHNOLOGY EST LE LEADER MONDIAL DANS LES SERVICES DE COMMUNICATION PAR SATELLITES EN ORBITE TERRESTRE BASSE, OFFRANT UNE COUVERTURE 5G POUR LES DISPOSITIFS RELEVANT DE L'INTERNET DES OBJETS (IDO) À L'ÉCHELLE MONDIALE. OMAR QAISE, SON CEO, PARTAGE À LA FOIS SA VISION DE L'ENTREPRISE ET SES INNOVATIONS.

## POUVEZ-VOUS DÉCRIRE BRIÈVEMENT VOTRE ENTREPRISE ?

OQ Technology exploite la première constellation mondiale de satellites en orbite terrestre basse dédiée à la connectivité 5G pour les appareils de l'Internet des objets, en s'appuyant sur la technologie cellulaire normalisée 3GPP pour l'IdO à bande étroite, principalement dans les zones rurales et isolées où la connectivité cellulaire est limitée. Sa technologie s'adresse aux opérateurs mobiles ainsi qu'à des clients de secteurs comme l'énergie, l'exploitation minière, la logistique, le maritime, la sécurité et l'agriculture. La technologie brevetée de



l'entreprise permet de connecter des puces et des appareils cellulaires existants, permettant ainsi à des milliards d'utilisateurs de disposer d'une connectivité IdO en tous lieux via des réseaux terrestres ou satellitaires. Fondée au Luxembourg en 2016, OQ Technology a pris une envergure mondiale avec des bureaux en Grèce, en Arabie saoudite, au Rwanda et aux Émirats arabes unis. Détenant plus de neuf brevets aux États-Unis et en Europe et apportant plus de 20 contributions au groupe mondial de normalisation mobile 3GPP. Ses satellites ont séduit des clients prestigieux comme Aramco, Telefonica, Deutsche Telekom et NTT Transatel, faisant

d'elle le leader mondial dans le domaine de la connectivité cellulaire directe en orbite terrestre basse.

## COMMENT VOUS ADAPTEZ-VOUS À L'ÉVOLUTION DES ATTENTES DE VOS CLIENTS ?

Nous poursuivons constamment le développement et l'amélioration de nos produits et services pour répondre aux besoins des clients, tout en investissant dans la recherche et au développement afin d'intégrer les fonctionnalités des nouvelles versions de la norme 3GPP dédiée aux réseaux non terrestres. Récemment, j'ai envisagé de moderniser nos satellites pour qu'ils puissent se connecter

directement aux smartphones, un domaine actuellement monopolisé par des entreprises américaines, afin de positionner à la fois l'entreprise et le Luxembourg comme leader européen dans ce secteur. L'évolution continue des attentes des clients nous incite à innover sans relâche, en veillant à maintenir notre technologie à la pointe des normes industrielles et des besoins des utilisateurs.

## QUELLE EST LA VISION DE VOTRE ENTREPRISE POUR LES CINQ PROCHAINES ANNÉES ?

OQ Technology aspire à devenir le leader mondial de la communication directe par satellite et à révolutionner



“ NOUS POURSUIVONS LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT ET D'AMÉLIORATION DE NOS PRODUITS ET SERVICES AFIN DE SATISFAIRE LES BESOINS DES CLIENTS.”

OMAR QAISE, OQ TECHNOLOGY

l'expansion des réseaux mobiles en permettant aux opérateurs d'étendre leur couverture au-delà des tours de téléphonie mobile traditionnelles. Nous nous concentrons sur le développement de solutions de connectivité avancées et adaptées à l'avenir, basées sur les technologies satellitaires 5G, 6G, et au-delà. A travers l'amélioration de la couverture des opérateurs mobiles dans les zones reculées, nous entendons combler les lacunes en matière de connectivité, tout en prenant en charge une large gamme de services, allant de la voix aux données haut débit. Grâce à notre engagement en faveur de l'innovation technologique, nous établissons de nouvelles normes industrielles et œuvrons pour faire de l'accès mobile universel et fiable une réalité à l'échelle mondiale. ■



BENOIT MAYOLINI  
I-HUB

# MUTUALISATION KYC ET INNOVATION REGTECH

**SELON BENOIT MAYOLINI, SALES & RELATIONSHIP MANAGER CHEZ I-HUB, LA MISSION DE L'ENTREPRISE EST D'ACCOMPAGNER SES CLIENTS DANS LA GESTION DES PROCESSUS KYC/CDD GRÂCE À DES SOLUTIONS INNOVANTES ET RÉGLEMENTÉES. EN TANT QUE PARTENAIRE DE CONFIANCE, I-HUB APORTE UNE RÉELLE VALEUR AJOUTÉE EN S'APPUYANT SUR LA MUTUALISATION, LA TECHNOLOGIE ET UNE EXPERTISE HUMAINE RENFORCÉE, AFIN DE RÉPONDRE AUX EXIGENCES LES PLUS ÉLEVÉES EN MATIÈRE DE CONFORMITÉ.**

## POUVEZ-VOUS PRÉSENTER I-HUB EN QUELQUES MOTS ?

Regtech « Made in Luxembourg » et acteur régulé par la CSSF (PSF de Support), i-Hub propose un service externalisé de la gestion des processus KYC/CDD afin de satisfaire aux exigences de la loi du 12 novembre 2004 sur la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Partenaire de confiance, i-Hub facilite l'échange, la collecte de données/documents pour les clients de ses clients, en leur offrant la possibilité de bénéficier d'un dossier sécurisé et hébergé au Luxembourg.

Notre solution innovante et digitale « KYC Partner », centralise les vérifications liées à la revue des dossiers clients.

Le Groupe POST Luxembourg, BGL BNP Paribas, Spuerkeess, Banque de Luxembourg et Banque Internationale à Luxembourg, actionnaires d'i-Hub, se sont fédérés autour d'un seul projet unique de la Place financière, celui de la mutualisation KYC. Grâce à cette initiative, i-Hub est devenu un pionnier en Europe dans la mutualisation des dossiers KYC.

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

Ces dernières années, le paysage KYC a subi des transformations majeures, influencées par les innovations technologiques et les évolutions réglementaires. Ces changements ont eu un impact profond sur les méthodes de vérification d'identité, la prévention



“CHEZ I-HUB, NOUS ALLIONS INNOVATION ET EXPERTISE POUR SIMPLIFIER LA CONFORMITÉ KYC.”

BENOIT MAYOLINI, I-HUB

et intégré plus de technologies notamment l'intelligence artificielle générative. Aussi sur le plan humain, nous formons nos collaborateurs pour mieux servir nos clients notamment au niveau de l'expertise, du savoir-faire relationnel et la maîtrise des outils digitaux.

## QUELLE EST LA VISION DE I-HUB POUR LES 5 PROCHAINES ANNÉES ?

Pour l'avenir, i-Hub s'attache à intensifier son parcours d'innovation pour répondre aux besoins évolutifs du secteur financier. Nous prévoyons d'améliorer encore nos processus KYC grâce à une intégration plus digitale et plus technologique. Ces avancées viseront à stimuler la précision et la rapidité de la vérification automatisée des clients, rendant la conformité encore plus efficace. Également, i-Hub s'engage à maintenir un équilibre entre l'automatisation et l'expertise humaine afin de garantir les normes de conformité les plus élevées. Aussi, i-Hub renforcera son dispositif de mise en commun des données KYC pour les entités juridiques, en particulier les données non publiques, tout en optimisant son portail numérique afin de fournir un voyage numérique encore plus réussi, avec notamment la gestion des signatures électroniques multiples.

Ces innovations rationaliseront le processus de conformité et aideront i-Hub à continuer à offrir des solutions de pointe aux institutions financières et aux parties prenantes de l'écosystème Européen. ■

de la fraude et l'amélioration de l'expérience client. Les besoins de nos clients ont également évolué dans ce sens et nous ont poussés à apporter des réponses adaptées sur l'efficacité opérationnelle et la satisfaction des clients.

L'optimisation des processus KYC/CDD combinée à la frontalisation des opérations bancaires de nos clients ont constitué un axe principal d'évolution. Ainsi, nous avons donné la priorité à l'automatisation de tâches récurrentes et simples



MARC GIORGETTI  
FÉLIX GIORGETTI S.À R.L.

# CONSTRUIRE LE LUXEMBOURG, 4<sup>E</sup> GÉNÉRATION

DEPUIS SES ORIGINES AU SEIN D'UNE FAMILLE ITALIENNE JUSQU'À LA CONSTRUCTION DU PLUS GRAND HÔPITAL DU PAYS, LA SOCIÉTÉ DE CONSTRUCTION ET D'IMMOBILIER FÉLIX GIORGETTI A MODELÉ LE LUXEMBOURG CONTEMPORAIN.

## DES ORIGINES IMMIGRÉES

Comme de nombreuses personnes travaillant au Luxembourg, les fondateurs de l'entreprise sont originaires de l'étranger. Les cousins italiens Achille et Francesco Giorgetti s'installèrent au Grand-Duché dans les années 1890, animés par l'espoir de prospérer. Après la mort de Francesco à seulement 26 ans, Achille prit les rênes de l'entreprise et devint l'artisan de ses premiers succès. Dans les années 1920, Eustache, frère de Francesco, revint au Luxembourg pour une deuxième fois, afin de participer à l'effort de reconstruction d'après-guerre. Il dirigea la construction du siège de l'Arbed (aujourd'hui ArcelorMittal) à Luxembourg-Ville, l'une des premières réalisations prestigieuses de l'entreprise. Après les turbulences de la Seconde Guerre mondiale, Eustache relança l'activité en 1946, épaulé par ses fils Félix et Paul. Quand il prit sa retraite en 1957, au

moment de prendre sa retraite, ses enfants étaient prêts à reprendre une entreprise en plein développement.

## UNE NATION EN MUTATION

À la fin du XX<sup>e</sup> siècle, alors que le Luxembourg embrasse de nouvelles opportunités, les Giorgetti réalisèrent des projets de construction parmi les plus importants du pays, de l'hôpital pour enfants au Grand Théâtre de Luxembourg. L'entreprise se distingua par l'adoption des dernières avancées technologiques en matière de construction tout en développant ses propres innovations, comme l'utilisation d'un téléphérique dédié au transport de pierres pour le Théâtre. Elle excella dans des projets complexes, comme la station d'épuration de Beggen, tout en restant actifs dans la construction de logements. Dans les années 1970, ils commencèrent à acquérir leur propres terrains et à y construire, afin de répondre à la



“ NOUS PENSONS  
TOUJOURS AUX CINQ  
PROCHAINES ANNÉES.”

MARC GIORGETTI

demande croissante de logements tout en réduisant leur dépendance aux grands projets publics. Face à la crise économique déclenchée par le choc pétrolier, l'entreprise refusa de licencier des travailleurs et préfinança même certains projets, prenant des risques audacieux pour continuer à fonctionner. Ce pari se révéla payant avec la reprise économique.

## VERS LE MONDE MODERNE

Les années 1980 marquèrent une phase d'expansion spectaculaire, et l'entreprise adopta une structure moderne au début des années 1990 grâce à la création de plusieurs filiales. Paul et Marc Giorgetti, fils de Félix Giorgetti, rejoignirent l'entreprise familiale en 1986 avant de fonder en 1988 Skyliners, société de location de tours. Au début des

années 2000, l'entreprise s'imposait comme un leader reconnu du génie civil, avec des réalisations dans la construction de routes, ponts et tunnels. Félix Giorgetti orchestra la construction de la tour A du Kirchberg pour le gouvernement, la finançant sur fonds propres de l'entreprise sans garantie locative. Initialement destinée au Parlement européen, la tour fut ensuite

utilisée par le gouvernement luxembourgeois. Grâce à de nouvelles méthodes et services, l'entreprise continue de transformer le paysage luxembourgeois, notamment avec des projets comme le stade national de La Cloche d'Or. Plus d'un siècle après l'arrivée d'une famille italienne au Luxembourg, une quatrième génération a rejoint une entreprise au succès croissant. ■



# INNOVATION DANS LE BÂTIMENT

Augmenter l'efficacité, réduire les coûts, préserver les valeurs. Solutions innovantes pour les bâtiments intelligents et l'optimisation énergétique grâce à l'intelligence artificielle.

Dans un monde technologique en constante évolution, WAGNERTECH a franchi une étape importante en lançant sa nouvelle branche « WAGNER AI Solutions ». Ce nouveau département se concentre sur l'intégration des technologies des bâtiments intelligents et l'optimisation de la consommation énergétique grâce à l'intelligence artificielle (IA).

WAGNER AI Solutions vise à augmenter l'efficacité et la durabilité des bâtiments modernes. En collaborant avec le renommé fabricant allemand de logiciels pour bâtiments AEDIFION, l'entreprise peut s'appuyer sur un partenariat solide qui allie le meilleur des deux mondes – l'innovation technologique et l'application pratique.

En avril 2023, nous avons lancé le premier projet pilote. L'objectif de ce projet était d'optimiser l'efficacité

énergétique d'un grand immeuble de bureaux dans le sud du Luxembourg. Grâce à l'utilisation d'algorithmes d'IA avancés et de systèmes de contrôle intelligents, des résultats impressionnants ont été obtenus : une économie de plus de 18 % de la consommation d'énergie. Ce résultat montre l'énorme potentiel des technologies d'IA dans le domaine de la gestion des bâtiments.

Compte tenu du succès, le projet pilote a récemment été prolongé de trois ans supplémentaires. Pendant cette période, les systèmes seront affinés et implémentés dans d'autres bâtiments. « Nous sommes ravis des résultats de notre premier projet et voyons un grand potentiel pour l'avenir. Cette prolongation de trois ans nous permet de continuer à développer nos technologies et de rendre encore plus de bâtiments

écoénergétiques », a déclaré Pedro Oliveira, Managing Partner de WAGNERTECH.

Les solutions logicielles spécialisées d'AEDIFION pour la gestion des bâtiments complètent parfaitement les compétences de WAGNER AI Solutions. Ensemble, les deux entreprises travaillent à révolutionner l'intégration des systèmes de gestion de l'énergie et à contribuer de manière significative à la réduction de l'empreinte carbone des bâtiments.

Avec la création de WAGNER AI Solutions, nous marquons un engagement fort en faveur de l'innovation et de la durabilité. Compte tenu des défis mondiaux actuels dans les domaines de l'énergie et de l'environnement, notre travail représente une étape importante vers un avenir plus durable.



Conception et contrôle des bâtiments optimisés sur le plan énergétique à l'aide d'une intelligence artificielle de pointe

WAGNER AI SOLUTIONS  
contact@wagneraisolutions.lu  
+352 84 92 03 1  
www.wagneraisolutions.lu



# I.A. 2025 : PROCHAINE ÉTAPE?

L'ÉVOLUTION RAPIDE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE EN 2024 A REMODELÉ NOTRE MONDE D'UNE MANIÈRE AUPARAVANT CONFINÉE À LA SCIENCE-FICTION, ALORS QUE LES GÉANTS DE LA TECHNOLOGIE ET LES ACTEURS ÉMERGENTS SE DISPUTENT L'AVENIR DE CETTE TECHNOLOGIE TRANSFORMATRICE.

## BRISER LES BARRIÈRES

Le saut quantique de l'IA en matière de capacités Le paysage de l'intelligence artificielle a subi une profonde transformation en 2024, les leaders de l'industrie étant à l'origine de percées sans précédent. OpenAI a maintenu sa position de pionnier avec la recherche GPT-5, tandis que la série Claude 3 d'Anthropic et Gemini de Google ont établi de nouvelles références en matière de raisonnement et de capacités multimodales. L'intégration profonde de l'IA par Microsoft dans l'ensemble de son écosystème de produits, soutenue par son partenariat avec OpenAI, a démontré comment l'IA pouvait améliorer l'informatique quotidienne. Ces avancées ont permis aux systèmes d'IA de s'attaquer à des tâches de plus en plus sophistiquées, de l'aide à la recherche scientifique à la production vidéo, tout en s'efforçant de réduire les « hallucinations » hautement toxiques.

## DU LABO À LA VIE

La révolution de l'intégration de l'IA L'intégration de l'IA dans la vie quotidienne s'est accélérée de façon spectaculaire, les grandes entreprises technologiques menant la charge. Demis Hassabis, chercheur en IA. chez Google Deepmind recevant le prix Nobel de chimie, illustre certainement la convergence « I.A. – Real life » ! Amazon a révolutionné le commerce de détail et la logistique avec des systèmes d'IA avancés, tandis qu'Apple a introduit des fonctionnalités d'IA révolutionnaires sur l'appareil. Dans le domaine de la santé, des

entreprises comme DeepMind et Nvidia se sont associées à des institutions médicales pour développer des systèmes d'IA capables d'aider au diagnostic médical et à la découverte de médicaments. Les avancées de Meta en matière de réalité augmentée combinées à l'IA ont créé de nouveaux paradigmes pour l'interaction sociale, tandis que les solutions d'entreprise d'IBM ont démontré le potentiel de transformation de l'IA dans les opérations commerciales. Cette intégration de la technologie de l'IA a suscité des discussions cruciales sur la littératie numérique et l'adaptation de la société à un avenir augmenté par l'IA.

## QUELLE EST LA PROCHAINE ÉTAPE EN 2025 ?

L'année 2024 a marqué un tournant dans la gouvernance de l'IA, les leaders de l'industrie prenant des mesures proactives en faveur d'un développement éthique de l'IA. À mesure que les systèmes devenaient plus puissants, les gouvernements du monde entier ont commencé à mettre en œuvre des cadres réglementaires complets, la loi européenne sur l'IA créant un précédent mondial. La réponse de l'industrie technologique est certainement à venir, mais il est trop tôt pour juger. L'ingérence des titans du monde des affaires dans la politique peut faire partie de cette réaction. Quelle est la prochaine étape? 2025 sera tout aussi importante, mais plus difficile pour l'IA, car tous les fruits à portée de main ont disparu. À l'avenir, tous les acteurs de l'IA seront confrontés à un énorme problème : le coût et l'énergie nécessaires pour générer une petite amélioration sont gigantesques. Nous pourrions appeler cela la « loi exponentielle de l'IA. ». Cela pourrait conduire à l'utilisation de « données synthétiques : alimenter les données générées par l'IA pour entraîner une I.A. Et cela pourrait certainement générer de nouveaux risques pour nos sociétés et notre environnement, ainsi que de nouvelles opportunités. ■



# SUPERCYCLE DE L'IA : LES TENSIONS MONDIALES ENTRAVENT SON ESSOR

LE « SUPERCYCLE » EST COMPARABLE À LA RUÉE VERS L'OR DU KLONDIKE. DURANT CETTE ÉPOQUE, LES VÉRITABLES OPPORTUNITÉS NE RÉSIDAIENT PAS SEULEMENT DANS LA DÉCOUVERTE DE L'OR MAIS AUSSI DANS LA VENTE DES PIOCHES ET PELLERES NÉCESSAIRES À SON EXTRACTION. AUJOURD'HUI, LES PUCES INFORMATIQUES PILOTANT L'IA ONT DÉPASSÉ LES APPLICATIONS ORIENTÉES VERS L'UTILISATEUR COMME CHAT-GPT EN TERMES DE RENTABILITÉ. CEPENDANT, LES TENSIONS MONDIALES MENACENT LES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT EN SEMI-CONDUCTEURS.

## QUELLES SONT LES COMPOSANTES DE L'ÉCOSYSTÈME DES SEMI-CONDUCTEURS ?

La société de venture capital Andreessen Horowitz compare l'IA à une pile. À son sommet, se trouvent les interfaces utilisateur, comme l'application d'IA Chat-GPT. Au niveau intermédiaire, figurent les modèles de langage tels GPT-4. À la base, se situe l'infrastructure matérielle, reposant sur des microprocesseurs toujours plus performantes. Les fabricants de forges pour « pioches et pelles » comptent des entreprises comme ASML. Cette entreprise prétend « permettre aux principaux fabricants mondiaux de semi-conducteurs de produire en masse des gravures complexes sur le silicium ». Ces équipements se voient ensuite utilisés par des entreprises comme Taiwan Semiconductor Manufacturing Company (TSMC) pour fabriquer les « pioches et pelles », c'est-à-dire les semi-conducteurs. Les fonderies comme TSMC produisent les puces selon les spécifications de NVIDIA et AMD, dont la spécialisation sur l'architecture avancée des puces.

## QUEL RÔLE JOUENT LES FABRICANTS DE DISPOSITIFS INTÉGRÉS DANS LE PAYSAGE TECHNOLOGIQUE ?

Les fabricants de dispositifs intégrés (IDM), tels qu'Intel et Samsung, s'occupent de la conception et de l'architecture. Une grande partie du travail des IDM repose sur leurs compétences internes. Leur contrôle total

sur le cycle de fabrication leur permet de mieux résister aux perturbations. Même s'ils ne maîtrisent pas toujours les technologies nanométriques les plus avancées, comme les processus de 3 nm développés par TSMC, leur indépendance représente un atout majeur face aux risques liés à une dépendance excessive envers des partenaires externes. Un bon exemple est celui de la fonderie de TSMC située sur une ligne de faille sismique entre Taïwan et la Chine.

## QUELLES PRESSIONS GÉOPOLITIQUES ET VULNÉRABILITÉS AFFECTENT LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DES SEMI-CONDUCTEURS ?

La menace constante des revendications chinoises sur Taïwan fragilise les chaînes d'approvisionnement en semi-conducteurs de TSMC et d'autres fonderies. ASML se retrouve également au cœur des tensions géopolitiques. L'entreprise se distingue par sa technologie exclusive de lithographie extrême ultraviolet (EUV), essentielle à la production des machines les plus perfectionnées utilisées par les fonderies.

Néanmoins, les États-Unis exercent des pressions pour les exportations de la technologie EUV vers la Chine, soulignant le rôle essentiel d'ASML, non seulement dans la compétition technologique, mais aussi dans le jeu d'échecs géopolitique déterminant l'accès aux technologies de pointe. Ces tensions mettent en lumière la nécessité pour des géants comme Samsung de gérer habilement des chaînes d'approvisionnement mondiales complexes en proie aux conflits politiques et aux aléas logistiques. Les interruptions de la chaîne d'approvisionnement en semi-conducteurs pendant la pandémie de Covid démontrent la dépendance mondiale aux outils alimentant le supercycle de l'IA. ■

“DANS UN MONDE PORTÉ PAR LES AVANCÉES DE L'IA, ÊTRE À LA POINTE DE L'INNOVATION DANS LE DOMAINE DES SEMI-CONDUCTEURS N'EST PAS UNE OPTION, MAIS UNE NÉCESSITÉ.”

MICHAEL HOFMANN  
APDL

# LE RÔLE DE L'APDL À L'ÈRE DE L'IA

AVEC L'ESSOR FULGURANT DE L'IA ET DU BIG DATA, LES ORGANISATIONS LUXEMBOURGEOISES SE CONFRONTENT AU DÉFI D'UNE PROTECTION EFFICACE DES DONNÉES PERSONNELLES. MICHAEL HOFMANN, PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION LUXEMBOURGEOISE POUR LA PROTECTION DES DONNÉES (APDL), MET EN LUMIÈRE LE RÔLE ESSENTIEL DE L'APDL DANS LA PRÉSERVATION DE LA VIE PRIVÉE ET LA GESTION DES DÉFIS DE L'ÈRE NUMÉRIQUE.

## COMMENT L'APDL COLLABORE-T-ELLE AVEC DES EXPERTS POUR RELEVER LES DÉFIS LIÉS À LA PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE ?

Dans un contexte technologique en rapide évolution, marqué par l'IA et le big data, garantir une protection fiable et repensée des données personnelles est devenu impératif. Depuis sa création il y a 11 ans, l'APDL joue un rôle de premier plan en défendant les droits des citoyens, en promouvant les meilleures pratiques et en réfléchissant aux défis complexes de la confidentialité des données. La particularité de l'APDL réside dans la collaboration d'environ 200 experts, incluant des délégués à la protection des données, juristes et spécialistes techniques. Cette équipe multidisciplinaire d'experts s'appuie sur des connaissances sans cesse actualisées pour relever des défis quotidiens et collaborer stratégiquement au sein des groupes de travail de l'APDL et aux côtés d'associations professionnelles luxembourgeoises et européennes, représentant toutes les industries importantes.

## QUELS SONT LES RÔLES DES QUATRE COMMISSIONS PERMANENTES DE L'APDL ?

L'APDL repose sur quatre commissions permanentes : la commission technique, la commission juridique, la commission de sensibilisation et le délégué à la protection des données. Elles constituent des espaces confidentiels et sécurisés où

les membres échangent sur les questions difficiles, travaillent en réseau, élaborent des orientations et partagent les meilleures pratiques.

Commission DPD : Ce comité aide les délégués à la protection des données à maîtriser leurs missions, à suivre les innovations technologiques et à répondre aux exigences croissantes en matière de conformité. La commission juridique traite de l'évolution de la législation et de la réglementation aux niveaux national, européen et international. Ses membres, généralement des experts juridiques, aident à naviguer dans les évolutions juridiques complexes de l'impact du RGPD sur la réglementation connexe, comme la loi sur l'IA ou le DSA. Quant à la commission technique, elle s'attaque aux défis liés aux nouvelles technologies et analyse leurs répercussions sur la confidentialité, la conservation et l'anonymisation des données. La commission de sensibilisation se consacre à l'éducation et à la création de campagnes accessibles au public comme Agissons pour la protection des données sur YouTube, afin de renforcer la compréhension des enjeux liés à la vie privée. Enfin, la commission DPD aide les délégués à la protection des données à maîtriser leurs missions, à suivre les innovations technologiques et à répondre aux exigences croissantes en matière de conformité.

## COMMENT L'APDL SENSIBILISE-T-ELLE À LA PROTECTION DES DONNÉES ?

En plus de ses groupes de travail, l'APDL est fière d'organiser des conférences, de collaborer avec les autorités et les organisations européennes de protection des données, d'apporter son soutien au système éducatif luxembourgeois et de contribuer aux conseils d'administration d'associations professionnelles. L'APDL est une association innovante et collaborative cherchant à créer un impact positif et significatif sur les individus, les entreprises et la société luxembourgeoise. Pour rester performantes, entreprises et organisations nécessitent d'approches plus rapides, innovantes et agiles, fondées sur la confiance et des pratiques éthiques. Dans le futur, la croissance de l'importance du rôle de l'APDL ne fait aucun doute. L'évolution rapide de l'environnement technologique, marquée notamment par l'IA, les algorithmes prédictifs et le big data, présente non seulement des défis, mais aussi des opportunités pour aller de l'avant. ■





JENSEN HUANG  
NVIDIA

# IMAGINER L'IA.

LORS D'UN VOYAGE EFFECTUÉ AU DÉPART DE SON DOMICILE DE TAIWAN, LE PÈRE DE JENSEN HUANG FUT TELLEMENT FASCINÉ PAR L'AMÉRIQUE QU'IL DÉCIDA D'Y ENVOYER SES ENFANTS POUR LEURS ÉTUDES. PROFITANT DES OPPORTUNITÉS OFFERTES AUX IMMIGRANTS, JENSEN FONDA NVIDIA. AUJOURD'HUI, CETTE SOCIÉTÉ MULTIMILLIARDAIRE SE POSITIONNE COMME LE LEADER MONDIAL DES TECHNOLOGIES DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, RÉVOLUTIONNANT NOS VIES.

## QUI EST JENSEN HUANG ?

Né à Taïwan sous le nom de Jen-Hsun, Jensen a passé sa petite enfance en Thaïlande. Il a anglicisé son nom en Jensen, une fois envoyé aux États-Unis par son père afin d'y étudier. Les débuts furent difficiles. Inscrit dans ce que sa famille pensait à tort être un prestigieux internat, il se retrouva dans une école pour jeunes en difficulté. Jensen trouva malgré tout son épanouissement. Comme beaucoup d'immigrants aux États-Unis, il parvint à subvenir à ses besoins en lavant la vaisselle dans un fast-food tout en étudiant l'ingénierie électrique. En 1993, dans un Denny's, il a esquissé sur une serviette en papier, avec quelques collègues, les bases de NVIDIA. Ils ont fondé une entreprise ayant non seulement transformé leur existence, mais aussi celles de milliards de personnes à travers le monde.

## QU'Y-A-T-IL DERRIÈRE LE SUCCÈS DE NVIDIA ?

Avec « NV » signifiant « nouvelle version », le groupe débuta en fabriquant des unités de traitement graphique (GPU) destinées aux

joueurs de jeux vidéo. Au moment de constituer une société commerciale, le groupe a opté pour « nvidia », dérivé du mot latin signifiant « envie ». Choix peut paraître aléatoire, mais il reflète bien le sentiment de ceux observant l'ascension fulgurante des cours de l'action de l'entreprise, celles-ci ayant grimpé de 100 670,73 % avec une capitalisation atteignant 2,07 trillions de dollars.

En 2006, Huang prit le parti de promouvoir les produits NVIDIA auprès de la communauté des supercalculateurs. L'apparition du bitcoin en 2009 donna un coup de pouce à l'entreprise, ses produits étant très demandés pour le minage des crypto-monnaies. Enfin, en 2013,



© DR

Huang fit un pari audacieux pour Nvidia en misant sur l'intelligence artificielle, un secteur pourtant en apparence perte de vitesse.

## QU'EST-CE QUE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE SELON HUANG ?

Le battage médiatique autour de l'intelligence artificielle exagère souvent son potentiel, l'apprentissage automatique consistant principalement à accumuler des données plutôt qu'à prendre des décisions autonomes. « L'apprentissage en profondeur n'est pas un algorithme, mais une méthode. Son rôle se limite à traiter des données », explique-M. Huang, soulignant qu'il reste encore de

nombreux autres aspects à considérer. Il rejette la crainte que l'IA puisse remplacer l'homme. Contrairement à de nombreux autres milliardaires de la technologie, il n'a pas signé la lettre mettant en garde contre les risques engendrés par l'IA, dont celui de l'extinction humaine. Tandis que certains imaginent « bateaux de sauvetage » pour emmener l'humanité sur d'autres planètes, Huang a calqué le siège de NVIDIA sur le vaisseau spatial Voyager de Star Trek. Ses 100 000 mètres carrés sont consacrés à la vision de Huang consistant à concevoir un espace terrestre permettant d'améliorer les performances de ses employés. ■

“  
L'APPRENTISSAGE  
EN PROFONDEUR  
N'EST PAS UN  
ALGORITHME, MAIS  
UNE MÉTHODE. SON  
RÔLE SE LIMITE  
AU TRAITEMENT  
DES DONNÉES.”



ASSAAD MOAWAD  
DATATHINGS

# EXPLORER L'IMPACT DE L'IA AVEC GREYCAT ET ALVA

CHEZ DATATHINGS, L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (IA) CONSTITUE LE PILIER CENTRAL DE NOTRE VISION STRATÉGIQUE. CETTE ORIENTATION SE MANIFESTE PLEINEMENT À TRAVERS LE DÉVELOPPEMENT DE TECHNOLOGIES INNOVANTES COMME GREYCAT ET ALVA, EXPLIQUE ASSAAD MOAWAD, COFONDATEUR ET RESPONSABLE DU MACHINE LEARNING CHEZ DATATHINGS.

## COMMENT VOTRE ENTREPRISE INVESTIT-ELLE DANS L'IA ?

Notre engagement en faveur de l'intelligence artificielle joue un rôle clé dans la stratégie commerciale de DataThings. Nous investissons massivement dans le développement de notre technologie de pointe GreyCat (<https://greycat.io/>), une base de données de graphes temporels programmable conçue pour offrir aux entreprises des capacités avancées en matière d'analyse de données et d'apprentissage auto-matique. GreyCat permet de créer des plateformes complexes de jumeaux numériques à grande échelle, fournissant des informations et une efficacité opérationnelle inégalées. Un exemple marquant de l'application de GreyCat est notre solution Alva (<https://datathings.com/alva/>), conçue pour surveiller, simuler et gérer des réseaux électriques intelli-gents, contribuant ainsi au soutien et à l'accélération de la transition énergétique. Déployée à l'échelle nationale au Luxembourg, Alva illustre parfaitement



comment notre technologie peut relever des défis réels et complexes grâce à des analyses avancées, des modèles prédictifs et des capacités de simulations.

## QUEL SERA L'IMPACT DE L'IA SUR LE LUXEMBOURG ?

L'intelligence artificielle (IA) est appelée à avoir un impact positif sur le Luxembourg dans de nombreux secteurs. Sur le plan économique, elle stimulera la création de nouvelles industries et d'emplois, tout en améliorant la productivité et en positionnant le Luxembourg comme un pôle d'innovation. Dans le domaine de la santé, l'IA perfectionnera les diagnostics, mais aussi les traitements personnalisés et l'efficacité opérationnelle. Quant aux villes intelligentes,

l'IA jouera un rôle clé dans l'optimisation de la planification urbaine, de la gestion du trafic et des efforts de durabilité, notamment la gestion des énergies renouvelables.

Les services financiers bénéficieront d'une meilleure gestion des risques, une détection plus efficace des fraudes et une amélioration du service à la clientèle grâce aux applications de l'IA. Les services publics s'amélioreront grâce à l'automatisation des tâches, à un engagement accru des citoyens et à l'élaboration de politiques basées sur des données. Le Luxembourg dispose également du potentiel pour devenir un leader en recherche et développement dans le domaine de l'IA en favorisant les partenariats et les collaborations. La mise en place de cadres éthiques et réglementaires solides garantira une utilisation responsable de l'IA, tout en assurant la confidentialité des données. Dans l'ensemble, l'IA offre au Luxembourg une formidable opportunité pour stimuler la croissance économique, renforcer les services publics et améliorer la qualité de vie.

## QUELS RISQUES ET QUELLES OPPORTUNITÉS IDENTIFIEZ-VOUS ?

Du côté des opportunités, l'IA présente un potentiel considérable pour améliorer la productivité en automatisant les tâches routinières, permettant aux travailleurs humains de se concentrer sur des missions plus complexes et créatives. Cette évolution est de nature à favoriser une efficacité et une innovation accrues dans des secteurs comme les soins de santé, la finance et la fabrication. Par exemple, les algorithmes d'IA sont capables d'analyser d'immenses volumes de données pour identifier des modèles, améliorant ainsi la prise de décision, la maintenance prédictive tout en permettant des expériences client sur mesure. Dans le secteur de la santé, l'IA peut aider au diagnostic précoce des maladies à un stade précoce, à l'adaptation des traitements aux besoins spécifiques des patients et à la simplification des processus administratifs, améliorant à la fois les résultats pour les patients et l'efficacité opérationnelle. En parallèle, l'IA peut accélérer le développement des technologies vertes, notamment en optimisant la consommation d'énergie et la gestion des ressources, contribuant ainsi à la lutte contre le changement climatique.



“ L'IA OFFRE AU LUXEMBOURG DES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE ÉCONOMIQUE, D'AMÉLIORATION DES SERVICES PUBLICS ET D'UNE MEILLEURE QUALITÉ DE VIE. ”

Quant aux risques, l'une des principales préoccupations est le déplacement d'emplois, car l'automatisation de certaines fonctions peut entraîner la suppression de postes, augmentant ainsi le chômage et les inégalités économiques. De plus, les systèmes d'IA peuvent reproduire les biais pré-sents dans les données d'apprentissage, entraînant des pratiques discriminatoires dans des domaines tels que l'embauche, l'application de la loi et les services financiers. La protection de la vie privée constitue également une préoccupation majeure : les technologies d'IA nécessitent souvent de grandes quantités de données personnelles, soulevant des enjeux liés à la sécurité et au consentement. Le risque d'utilisation abusive de l'IA, par exemple dans la surveillance, les deepfakes ou les armes autonomes, met en évidence les défis éthiques auxquels la société est confrontée. Enfin, le manque de transparence des processus décisionnels soulève de plus en plus de réticence, avec comme corollaire un risque de nuire à la responsabilité et à la confiance des utilisateurs et parties prenantes. Les enjeux éthiques et la conformité réglementaire apparaissent comme essentiels pour assurer une utilisation responsable de l'IA, nécessitant la mise en place de cadres de gouvernance solides afin de relever ces défis de manière efficace. ■





Note de la rédaction : L'auteur de cet article a produit ce dernier en utilisant l'A.I. avec le prompt suivant : « Adoptez le rôle d'un expert en modélisation basée sur les données, avec une expertise particulière dans le secteur financier. Rédigez un article de 450 mots comportant un titre accrocheur, une introduction concise et trois paragraphes titrés. Le sujet est : Utiliser des outils d'IA au service du directeur financier. L'article doit offrir un aperçu de l'état actuel, une brève perspective sur l'avenir, ainsi qu'une analyse des risques associés à l'adoption d'outils d'IA par les directeurs financiers. » Il a ensuite édité le texte.

THOMAS RIBARITS  
BANQUE EUROPÉENNE D'INVESTISSEMENT (BEI)

# L'IA AU SERVICE DU DIRECTEUR FINANCIER : UNE NOUVELLE ÈRE DE LEADERSHIP STRATÉGIQUE

**LE RÔLE DU DIRECTEUR FINANCIER (CFO) A CONSIDÉRABLEMENT ÉVOLUÉ AU FIL DE CES DERNIÈRES ANNÉES. Désormais, les directeurs financiers sont bien plus que de simples gestionnaires de données financières en se posant comme des partenaires stratégiques utilisant ces données en vue d'adopter des décisions éclairées. L'émergence des outils d'intelligence artificielle (IA) représente une véritable révolution le domaine de la direction financière, offrant nouvelles opportunités et défis inédits.**

## ÉTAT DES LIEUX

Les outils d'IA constituent désormais des outils essentiels dans l'arsenal du directeur financier<sup>1</sup>. Les algorithmes d'apprentissage automatique peuvent analyser de grandes quantités de données financières, identifier des modèles et générer des prévisions avec un niveau de précision jamais atteint auparavant<sup>2</sup>. Les outils d'automatisation alimentés par l'IA rationalisent les tâches répétitives comme le traitement des factures et la gestion des salaires, permettant aux CFO de se concentrer sur des missions stratégiques. Par ailleurs, l'IA améliore la gestion des risques en détectant les anomalies et les fraudes potentielles.

## UN REGARD VERS L'AVENIR

L'avenir de la direction financière se verra encore plus étroitement lié à l'IA. Les analyses prédictives deviendront indispensables pour la planification financière et les prises de décisions éclairées<sup>3</sup>. L'IA permettra d'établir des rapports générés en temps réel, fournissant aux CFO des informations actualisées sur la santé financière de leur entreprise<sup>4</sup>. En outre, l'IA contribuera à créer des expériences client personnalisées dans le secteur financier, les directeurs financiers étant à la tête de cette transformation.

## RISQUES ET CONSIDÉRATIONS

Si l'intelligence artificielle offre de nombreux avantages, elle s'accompagne également de risques que les directeurs financiers doivent prendre en considération. La protection des données représente un défi majeur, surtout dans le cadre de réglementations strictes comme le RGPD. Par ailleurs, existe un risque de dépendance excessive à l'égard de l'IA de nature à engendrer une certaine complaisance dans les processus décisionnels. Enfin, l'intégration d'outils d'IA exige des investissements conséquents et une gestion du changement<sup>5</sup>, constituent des obstacles potentiels pour certaines organisations<sup>6</sup>. En conclusion, l'IA redéfinit le paysage de la direction financière, ouvrant la voie à des opportunités prometteuses tout en introduisant de nouveaux risques. Les directeurs financiers qui parviendront à exploiter au mieux ces outils tout en maîtrisant les risques associés seront les véritables pionniers d'une nouvelle ère de leadership financier.

Et, tout comme pour l'analyse des états financiers, il est toujours utile de lire les notes de bas de page ! Il est également judicieux de répéter et d'itérer<sup>7</sup>. ■



1. Je ne sais pas exactement dans quelle mesure cela est vrai aujourd'hui, mais je suis certain que cela le deviendra bientôt.
2. Ayant travaillé dans le milieu universitaire il y a 20 ans en tant que post-doctorant en mathématiques appliquées aux côtés d'experts en IA — et, contrairement à l'idée répandue, l'IA n'a rien de nouveau — je mets fortement en question l'affirmation concernant une « précision inatteignable ». Certes, les méthodes ont évolué : les concepts d'« entraînement » et d'« apprentissage profond » des réseaux neuronaux, qu'ils soient feed-forward ou récurrents, ont été enrichis par le « pré-entraînement » des transformateurs. Les résultats sont, bien entendu, impressionnants, mais le niveau de précision reste étroitement lié à la nature de la tâche et, pour un certain nombre de tâches exigeant une véritable précision, l'IA continue de donner des résultats insatisfaisants.
3. Incluant, entre autres, l'optimisation automatisée des revenus grâce à la tarification dynamique selon le temps, l'espace, le segment, la juridiction, etc., la gestion automatisée des coûts et des dépenses, de la détection automatisée de la conformité, et de bien d'autres applications.
4. Et l'état de conformité.
5. Et le développement de compétences pour évaluer le niveau de « confiance » pouvant être accordé, en fonction du cas d'utilisation spécifique.
6. En termes de risques, l'IA entraînera la disparition de nombreuses professions, y compris celle des « programmeurs » traditionnels (tout en donnant naissance à de nouvelles professions comme les « prompteurs »). Elle accroîtra également les vulnérabilités des infrastructures existantes face à un « stress » intentionnel ou accidentel à grande échelle. De plus, elle peut être sujette à des « biais » dans le meilleur des cas, et à des « hallucinations » dans le pire, et cela pas uniquement si elle est formée sur des ensembles de données peu fiables.
7. Après avoir finalisé cet article, j'ai soumis la même question au modèle, en remplaçant simplement « Plus précis » par « Plus équilibré », me donnant des réponses supplémentaires et différentes.



ALEXANDER ODENTHAL, HERWIG TEMMERMAN, HECTOR DUMAS  
BEARINGPOINT

# PLANIFICATION DE LA LIQUIDITÉ : EXPLOITER LE PLEIN POTENTIEL DE L'IA

SI L'ARGENT EST LE NERF DE LA GUERRE, UNE PLANIFICATION DE LA TRÉSORERIE EFFICACE ET RIGOREUSE EST ESSENTIELLE. NOS INTERLOCUTEURS CHEZ BEARINGPOINT ALEXANDER ODENTHAL (PARTNER), HERWIG TEMMERMAN (PARTNER) ET HECTOR DUMAS (BUSINESS ANALYST) L'AFFIRMENT : L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE AMÉLIORERA CONSIDÉRABLEMENT NOTRE PRODUCTIVITÉ ET NOS CAPACITÉS DE PRÉVISION.



Alexander Odenthal

**AVANT D'ABORDER LES RISQUES, LES OPPORTUNITÉS ET LES PRÉREQUIS DE L'IA DANS LA PLANIFICATION DE LA LIQUIDITÉ, POUVEZ-VOUS NOUS RAPPELER EN QUOI CONSISTE CETTE DERNIÈRE ?**

La planification financière a pour objectif de garantir non seulement qu'une organisation possède les liquidités suffisantes pour honorer ses obligations à court terme, mais sert également à optimiser la trésorerie excédentaire en maximisant son rendement et en minimisant les coûts. Aussi, les activités d'analyse prévisionnelle revêtent-elles d'une importance capitale, et ainsi une stratégie de financement doit être mise en place. La planification de la trésorerie implique de surveiller en permanence les niveaux de liquidités et d'anticiper des scénarios de tensions sur la trésorerie.

**QUELS SONT LES PRINCIPAUX DÉFIS DE LA PLANIFICATION DE LA LIQUIDITÉ ?**

Le processus de collecte, de saisie et d'analyse des données nécessitent du temps et du travail. Cela vient du fait que nombre des tâches que nous venons d'évoquer sont encore effectuées à la main. Ce processus se caractérise par sa lenteur et par son exposition aux erreurs opérationnelles. De plus, il ne permet pas d'intégrer les données en temps réel. Aussi les conclusions qui en découle arrive-t-elle tardivement, entravant l'efficacité de la prise de décision. Par ailleurs, la dispersion des données, qui sont souvent

stockées dans des tableurs dispersés au travers des départements, conduit à des incohérences et limite la possibilité d'avoir une vision globale de la trésorerie.

**QUEL RÔLE L'IA POURRAIT-ELLE JOUER POUR SURMONTER LES DÉFIS DE LA PLANIFICATION DE LA LIQUIDITÉ ?**

En combinant apprentissage automatique, apprentissage profond et IA générative, l'IA permettra de profiter d'une meilleure compréhension de la situation et aidera à prendre des décisions adossées sur les données. Elle permettra aussi d'automatiser les tâches récurrentes, de rationaliser les processus, et d'accélérer les analyses ainsi que la rédaction de rapports. Les trésoriers d'entreprises, pourront donc améliorer leurs prévisions, qui seront plus précises, et également ajustées en temps réel. La force prédictive de ces prévisions sera accrue et les risques mitigés.

**À QUOI TIENT UNE INTÉGRATION RÉUSSIE DE L'IA ? DES RISQUES EXISTENT-ILS ?**

Il convient de comprendre comment l'IA génère des prévisions. Des problèmes avec la qualité des jeux de données conduirait à la construction de modèles biaisés. Par conséquent, la qualité et la structuration des données jouent un rôle essentiel. La gestion des systèmes d'IA et l'interprétation des résultats qu'ils produisent nécessitent d'avoir les outils et logiciels adéquats, ainsi que d'un personnel suffisamment qualifié. En outre, se protéger contre le risque cyber revêt une importance capitale. Il est également capitale de promouvoir une culture d'entreprise qui valorise la technologie et l'innovation, par la mise en œuvre d'une politique de gestion du changement efficace. Les niveaux d'attentes et d'espérances doivent cependant être maîtrisés, l'IA ne règlera pas tous vos problèmes.

**QUELLES SONT LES BONNES PRATIQUES LORS DE L'IMPLEMENTATION DE L'IA AU SEIN D'UN SYSTÈME D'INFORMATION ?**

Identifier un bon jeu de données est essentiel. Les données doivent être extraites et standardisées. Il est fondamental de bien préparer le jeu de données avant d'entraîner son modèle. Il faut d'abord importer dans le système un jeu de données standardisé. Ensuite, il faut le préparer et structurer la donnée tout en prenant en considération un ensemble de scénarios différents. ■

“ L'IA VA AMÉLIORER LA PRÉCISION DES PRÉVISIONS DES FLUX DE TRÉSORERIE ET PERMETTRE L'ANALYSE DES DONNÉES EN TEMPS RÉEL. CELA AURA UNE INCIDENCE POSITIVE SUR LES PRISES DE DÉCISION ET L'AUTOMATISATION DE LA PLANIFICATION DE LA LIQUIDITÉ.”



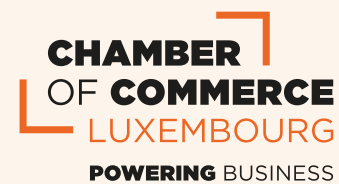
Herwig Temmerman and Hector Dumas



# EXPAND YOUR BUSINESS BY JOINING INTERNATIONAL TRADE FAIRS WITH US!



Grow your network and boost your visibility by participating in international trade fairs and exhibitions! Seize new opportunities - contact our International Affairs team.



[f](#) [o](#) [in](#) @CCLUXEMBOURG

T (+352) 42 39 39-360 E [tradefairs@cc.lu](mailto:tradefairs@cc.lu) [www.cc.lu](http://www.cc.lu)



LUXEMBOURG  OFFICIAL

TOP 150

2024



# LUXEMBOURG OFFICIAL

## TOP 150

DEPUIS LA CRÉATION DE 360CROSSMEDIA EN 2000, NOUS AVONS TOUJOURS ÉTÉ OPPOSÉS AUX PRIX. EN 2022, TROIS PDG NOUS ONT APPROCHÉS POUR IDENTIFIER LES ENTREPRISES QUI ALIMENTENT VÉRITABLEMENT L'ÉCONOMIE LUXEMBOURGEOISE. ILS ONT PROPOSÉ 15 CATÉGORIES, CHACUNE PRÉSENTANT UNE LISTE DE 10 ENTREPRISES CLASSÉES PAR ORDRE ALPHABÉTIQUE : BANQUES, ASSURANCES, CAPITAL-INVESTISSEMENT, ETC.

L'OBJECTIF SOUS-JACENT ÉTAIT D'UTILISER DES DONNÉES SOLIDES POUR MINIMISER LES BIAIS AU MAXIMUM. MALGRÉ NOTRE DILIGENCE CONSTANTE, LES LISTES DE CETTE TROISIÈME ÉDITION PEUVENT NE PAS ATTEINDRE UNE PERFECTION ABSOLUE. CEPENDANT, NOUS ESPÉRONS FOURNIR DES INFORMATIONS PRÉCIEUSES ET ATTENDONS AVEC IMPATIENCE LEURS MISES À JOUR ANNUELLES GRÂCE AU SOUTIEN DE SOLIDES PARTENAIRES : GRAYDONCREDITSAFE, EUROCAUTION, DELOITTE, ETC.

**NOUS ACCUEILLONS VOS CONTRIBUTIONS DE DONNÉES ET INFORMATIONS  
VIA [CONTACT@360CROSSMEDIA.COM](mailto:CONTACT@360CROSSMEDIA.COM).**



# MÉTHODOLOGIE

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



## RECHERCHE MANUELLE

Nous avons examiné 3 000 bilans provenant de [www.lbr.lu](http://www.lbr.lu) et GraydonCreditsafe, ainsi que des listes et données obtenues sur divers sites, notamment Statec, CSSF, PwC, Deloitte, KPMG, Monterey Insight, LPEA, ACA, le guide Paperjam et des sites d'entreprises.



## RÉCOLTE DE DONNÉES

Un programme Python nous a permis de collecter des millions de données, comme une liste consolidée des mille entreprises les plus rentables du pays.



## VÉRIFICATION AUPRÈS DES ENTREPRISES LISTÉES OU POTENTIELLES

Après avoir établi une liste préliminaire de 250 entreprises, nous avons contacté directement les entreprises pour valider méticuleusement l'exactitude de nos données. Les entreprises ne répondant pas ou suscitant des doutes ont été exclues des listes finales.



## CONSULTATION DIRECTE AVEC DES LEADERS D'OPINION

En tant qu'agence de communication, 360Crossmedia entretient depuis 2000 des relations fortes avec des figures influentes des milieux économiques, politiques et académiques. Nos publications reflètent constamment notre posture éditoriale positive, se concentrant exclusivement sur les entreprises méritantes. Nous respectons profondément le travail des journalistes, dont le rôle est de mener des enquêtes et de rapporter les nouvelles défavorables, ce qui n'est pas notre mission.

# SOURCES

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

## BILANS

[www.lbr.lu](http://www.lbr.lu), GRAYDONCreditsafe

## EMPLOYEURS : STATEC

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

## FONDS : PwC Observatory

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

## BANQUES : KPMG LUXEMBOURG BANKING INSIGHTS

[www.kpmg.com/lu/en/home/insights/2024/06/luxembourg-banking-insights-2024.html](http://www.kpmg.com/lu/en/home/insights/2024/06/luxembourg-banking-insights-2024.html)

## CAPITAL-INVESTISSEMENT : CSSF

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

## FONDS D'INVESTISSEMENT : ALFI

Fonds membres par nom : <https://www.alfi.lu/Alfi/media/Members/Member%20Company%20Directory/Membres-ALFI-Fonds-par-nom.pdf>  
Fonds membres par administration centrale : <https://www.alfi.lu/Alfi/media/Members/Member%20Company%20Directory/Membres-ALFI-Fonds-par-AC.pdf>

## ASSURANCE : VÉRIFICATION DES RAPPORTS SFCR DE CHAQUE ENTREPRISE

## COMMISSION EUROPÉENNE : RAPPORT PAYS Luxembourg

[https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2023-06/ip240\\_en.pdf](https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2023-06/ip240_en.pdf)

“Les 15 listes sont basées sur des données.”

# #1 BANQUES

CRITÈRE : ACTIFS 2023  
(EN MILLIARDS EUR, PAR ORDRE ALPHABÉTIQUE)

SOURCE : KPMG LUXEMBOURG BANKING INSIGHTS 2023  
[www.kpmg.com/lu/en/home/insights/2024/06/luxembourg-banking-insights-2024.html](http://www.kpmg.com/lu/en/home/insights/2024/06/luxembourg-banking-insights-2024.html)

|   |            |
|---|------------|
| 1. J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A.                 | • N.C.     |
| 2. BANQUE ET CAISSE D'ÉPARGNE DE L'ÉTAT, LUXEMBOURG | • €56,32BN |
| 3. BGL BNP PARIBAS S.A.                             | • €52,66BN |
| 4. SOCIÉTÉ GÉNÉRALE LUXEMBOURG                      | • €50,98BN |
| 5. DEUTSCHE BANK LUXEMBOURG S.A.                    | • €32,33BN |
| 6. BANQUE INTERNATIONALE À LUXEMBOURG S.A.          | • €30,53BN |
| 7. DZ PRIVATBANK S.A..                              | • €25,66BN |
| 8. INTESA SANPAOLO BANK LUXEMBOURG S.A.             | • €22,17BN |
| 9. CLEARSTREAM BANKING S.A.                         | • €17,08BN |
| 10. CA INDOSUEZ WEALTH (EUROPE) S.A.                | • €16,46BN |
| WILDCARD : ING LUXEMBOURG S.A.                      | • €16,45BN |

# #2 TECH

CRITÈRE : BÉNÉFICE 2023  
(EN MILLIONS D'EUROS)

SOURCES: LBR.LU, STATEC

|   |             |
|---|-------------|
| 1. VANTAGE DATA CENTERS EUROPE S.À R.L.     | • €1755,83M |
| 2. TEAM INTERNET                            | • €405,5M   |
| 3. SES ASTRA                                | • €310,57M  |
| 4. MUREX INTERNATIONAL LUXEMBOURG S.A.      | • €279,85M  |
| 5. CLT-UFA                                  | • €97,68M   |
| 6. VODAFONE ROAMING SERVICES S.À R.L.       | • €47,46M   |
| 7. AMAZON MEDIA EU S.À R.L.                 | • €28,80M   |
| 8. DUODECAD IT SERVICES LUXEMBOURG S.À R.L. | • €14,54M   |
| 9. IBM LUXEMBOURG S.À R.L.                  | • €13,34M   |
| 10. FUNDSQUARE S.A.                         | • €10,34M   |
| WILDCARD : ARHS DEVELOPMENTS S.A.           | • €7,72M    |

“Le secteur financier génère 75 %  
des impôts sur les sociétés  
au Luxembourg.”

“Les entreprises technologiques avec  
des activités financières représentent  
ici un potentiel énorme pour le Luxembourg.”

IMPACT DE CÉS  
10 ENTREPRISES  
(DE LA POSITION #2 AU JOKER)

TOTAL DES ACTIFS

€321bn

NOMBRE DE  
COLLABORATEURS

14 146

IMPACT DE CES  
11 ENTREPRISES

TOTAL DES ACTIFS

€2,97bn

# #3 MANCOS

CRITÈRES : ACTIFS SOUS GESTION (AUM) 2023  
(EN MILLIARDS EUR)

SOURCE: PWC OBSERVATORY

<https://www.pwc.lu/en/asset-management/docs/pwc-observatory-management-companies-barometer.pdf>

|   |             |
|---|-------------|
| 1. JPMORGAN ASSET MANAGEMENT (EUROPE) S.À R.L.  | • €438.92BN |
| 2. DWS INVESTMENT S.A.                          | • €321.12BN |
| 3. AMUNDI LUXEMBOURG S.A.                       | • €260.53BN |
| 4. UBS FUND MANAGEMENT (LUXEMBOURG) S.A.        | • €181.70BN |
| 5. BLACKROCK (LUXEMBOURG) S.A.                  | • €161.28BN |
| 6. HSBC INVESTMENT FUNDS (LUXEMBOURG) S.A.      | • €157.82BN |
| 7. FIL INVESTMENT MANAGEMENT (LUXEMBOURG) S.A.  | • €155.45BN |
| 8. SCHRODER INVESTMENT MANAGEMENT (EUROPE) S.A. | • €141.15BN |
| 9. PICTET ASSET MANAGEMENT (EUROPE) S.A.        | • €139.29BN |
| 10. UNIVERSAL-INVESTMENT LUXEMBOURG S.A.        | • €136.39BN |

WILDCARD : BNP PARIBAS ASSET MANAGEMENT LUXEMBOURG • €135.22BN

“Le TOP 3 a connu une croissance de 18 % et a dépassé les 1 000 milliards d’AUM.”

IMPACT DE CES 11 ENTREPRISES

TOTAL AUM

€2.09tn

NOMBRE DE COLLABORATEURS

3,6K+

# #4 MANCOS TIERS

CRITÈRES : ACTIFS SOUS GESTION (AUM) 2023  
(EN MILLIARDS EUR)

SOURCE: PWC OBSERVATORY

[www.pwc.lu/en/asset-management/management-company/order-the-poster.html](http://www.pwc.lu/en/asset-management/management-company/order-the-poster.html)

|   |             |
|---|-------------|
| 1. UNIVERSAL-INVESTMENT LUXEMBOURG S.A.         | • €136,39BN |
| 2. CARNE GLOBAL FUND MANAGERS (LUXEMBOURG) S.A. | • €117,93BN |
| 3. HAUCK & AUFHÄUSER FUND SERVICES S.A.         | • €104,42BN |
| 4. FUNDROCK MANAGEMENT COMPANY S.A.             | • €103,79BN |
| 5. WAYSTONE MANAGEMENT COMPANY (LUX) S.A.       | • €51,82BN  |
| 6. UBS FUND MANAGEMENT (LUXEMBOURG) S.A.        | • €46,97BN  |
| 7. ALTER DOMUS MANAGEMENT COMPANY S.A.          | • €45,35BN  |
| 8. FUNDROCK LIS S.A.                            | • €38,98BN  |
| 9. FUNDPARTNER SOLUTIONS (EUROPE) S.A.          | • €38,71BN  |
| 10. FUNDROCK LRI S.A.                           | • €38BN     |

“Le secteur des Mancos tiers traverse une phase massive de consolidation.”

IMPACT DE CES 10 ENTREPRISES

TOTAL DES ACTIFS

€722 bn

NOMBRE DE COLLABORATEURS

2.5K+

# #5 INDUSTRIE

CRITÈRE : BÉNÉFICÉ 2023  
(EN MILLIONS EUR)

SOURCES: LBR.LU, STATEC

|  |             |
|--|-------------|
| 1. DUPONT DE NEMOURS (LUXEMBOURG) S.À R.L. | • €1155,63M |
| 2. ARCELORMITTAL LUXEMBOURG                | • €862,83M  |
| 3. GUARDIAN EUROPE S.À R.L.                | • €238,24M  |
| 4. FANUC EUROPE CORPORATION                | • €93,76M   |
| 5. HUSKY INJECTION MOLDING SYSTEMS         | • €30,99M   |
| 6. F.E.L. (FAYMONVILLE)                    | • €25,65M   |
| 7. CERATIZIT LUXEMBOURG S.À R.L.           | • €21,89M   |
| 8. CIMALUX                                 | • €11,91M   |
| 9. LUXCOS S.A.                             | • €10,78M   |
| 10. LUXPET AG                              | • €9,89M    |
| WILDCARD : HYDRO ALUMINIUM CLERVAUX S.A.   | • €9,47M    |

# #6 DISTRIBUTION

CRITÈRE : BÉNÉFICE 2023  
(EN MILLIONS EUR)

SOURCES: STATEC, LBR.LU

|                                      |            |
|--------------------------------------|------------|
| 1. PM - INTERNATIONAL A.G.           | • €205,24M |
| 2. CHANEL SARL                       | • €159,4M  |
| 3. CACTUS S.A.                       | • €29,57M  |
| 4. BILIA LUXEMBOURG                  | • €8M      |
| 5. LOUIS VUITTON LUXEMBOURG S.À R.L. | • €6,08M   |
| 6. PANORD S.A.                       | • €3,93M   |
| 7. L'EXCEPTION 2.0 S.A.              | • €3,78M   |
| 8. HORNBACH BAUMARKT LUXEMBURG SARL  | • €3,42M   |
| 9. GOERES HORLOGERIE SARL            | • €3,26M   |
| 10. MASSEN S.A.                      | • €3,01M   |
| WILDCARD : S.A R.L. GILBERT          | • €2,24M   |

“Dupont de Nemours a réalisé à elle seule un bénéfice de 1,15 milliard EUR en 2023.”

IMPACT  
DE CES  
11 ENTREPRISES

TOTAL PROFIT

€2.47bn

NOMBRE DE  
COLLABORATEURS

23.2k+

IMPACT  
DE CES  
11 ENTREPRISES

TOTAL PROFIT

€427.93m



# #7 PRIVATE EQUITY / MONDIAL

CRITÈRE : ACTIFS MONDIAUX  
SOUS GESTION (GLOBAL AUM)

SOURCES: MONTEREY INSIGHT, DELOITTE SURVEY,  
PUBLIC DATA

PAR ORDRE ALPHABÉTIQUE

- ADVENT INTERNATIONAL
- APOLLO GLOBAL MANAGEMENT
- ARDIAN SAS
- BLACKSTONE
- CVC CAPITAL PARTNERS
- EQT
- KKR (KOHLBERG KRAVIS ROBERTS & CO.)
- PARTNERS GROUP
- THE CARLYLE GROUP
- TPG CAPITAL

“Les acteurs mondiaux présents au Luxembourg disposent d’un énorme potentiel de croissance, tant pour les actifs sous gestion que pour la taille de leurs équipes locales.”

# #7 PRIVATE-EQUITY / LUXEMBOURG

CRITÈRE : ACTIFS LOCAUX  
SOUS GESTION (LOCAL AUM)

SOURCES: MONTEREY INSIGHT, DELOITTE SURVEY,  
PUBLIC DATA

PAR ORDRE ALPHABÉTIQUE

- APAX PARTNERS
- ASTORG
- CINVEN
- EURAZEO
- IK PARTNERS
- INTERMEDIATE CAPITAL GROUP (ICG)
- JAB HOLDING COMPANY
- PAI PARTNERS
- PERMIRA
- TRITON PARTNERS

WILD CARD : LUXEMPART

“Après une année difficile, le secteur du Private Equity est prêt à profiter de la baisse des taux d’intérêt.”

# #8 SERVICES AUX ENTREPRISES

CRITÈRE : PERSONNEL – BÉNÉFICE

SOURCES: STATEC, LBR.LU

PAR ORDRE ALPHABÉTIQUE

- ALTERDOMUS
- APEX GROUP
- ATOZ SERVICES
- AZTEC
- BAKER TILLY
- INTERTRUST
- IQ-EQ
- OCORIAN
- TMF
- ZEDRA

“AlterDomus a marqué l’histoire avec l’accord Cinven pour une valorisation de 4,9 milliards EUR.”

IMPACT  
DE CES  
10 ENTREPRISESNOMBRE DE  
COLLABORATEURS

5.2K

# #9 CABINETS D’AVOCATS

CRITÈRES : PART DE MARCHÉ  
PAR ACTIFS

SOURCE: MONTEREY INSIGHT

COMBINED MARKET SHARE RANKING BY ASSETS AS AT 31ST DECEMBER 2023  
INCLUDES UCITS, SIFS, SICARS, RAIFS, LUXLPS, SOPARFIS AND NON-DOMICILED FUNDS.

- |                          |                |
|--------------------------|----------------|
| 1. ARENDT & MEDERNACH    | • \$2 223,15BN |
| 2. ELVINGER HOSS PRUSSEN | • \$2 128,96BN |
| 3. LINKLATERS            | • \$473,45BN   |
| 4. ALLEN & OVERY         | • \$352,43BN   |
| 5. LOYENS & LOEFF        | • \$283,02BN   |
| 6. CLIFFORD CHANCE       | • \$281,50BN   |
| 7. BONN & SCHMITT        | • \$171,83BN   |
| 8. DECHERT LUXEMBOURG    | • \$170,74BN   |
| 9. BSP                   | • \$91,02BN    |
| 10. GSK STOCKMANN        | • \$55,25BN    |

WILDCARD : SIMMONS &amp; SIMMONS • \$44,31BN

“Arendt & Medernach (33,73 %) et Elvinger Hoss Prussen (27,37 %) détiennent 61,1 % de part de marché.”

IMPACT  
DE CES  
10 ENTREPRISES

TOTAL DES ACTIFS

\$6.28Tn (au 12/23)

# #10 ASSURANCE VIE

CRITÈRE : PROVISIONS  
(EN MILLIONS EUR)

SOURCES : SFCR REPORT, DELOITTE SURVEY

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| 1. LOMBARD                 | • €47,34M |
| 2. CARDIF LUX VIE          | • €29,94M |
| 3. LA MONDIALE EUROPARTNER | • €18,29M |
| 4. WEALINS                 | • €15,68M |
| 5. SWISS LIFE              | • €15,57M |
| 6. CALI EUROPE             | • €14,48M |
| 7. SOGELIFE                | • €12,21M |
| 8. BALOISE VIE             | • €10,49M |
| 9. THE ONELIFE             | • €91,02M |
| 10. BPCE LIFE              | • €7,27M  |

WILDCARD : GENERALI • €5,60M

# #10 ASSURANCE NON-VIE

CRITÈRE : PRIMES  
(EN MILLIERS EUR)

SOURCES: SFCR REPORT, STATEC, DELOITTE SURVEY

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| 1. AIG                   | • €4626,5K |
| 2. LIBERTY MUTUAL        | • €3220K   |
| 3. FM INSURANCE          | • €1149,7K |
| 4. SI INSURANCE (EUROPE) | • €587,5K  |
| 5. FOYER ASSURANCES      | • €584,8K  |
| 6. TOKIO MARINE          | • €581,9K  |
| 7. HISCOX                | • €564,5K  |
| 8. IPTIQ EMEA P&C        | • €563,3K  |
| 9. RSA                   | • €446,8K  |
| 10. AIOI NISSAY DOWA     | • €402,2K  |

WILDCARD : LA LUXEMBOURGEOISE • €353,2K

IMPACT  
DE CES  
11 ENTREPRISES

TOTAL DES ACTIFS

**€186,07m**IMPACT  
DE CES  
11 ENTREPRISES

TOTAL DES ACTIFS

**€12,73m**

# #11 PRESTATAIRES DE SERVICES

CRITÈRE : BÉNÉFICE

SOURCES : STATEC, LBR.LU

|  |           |
|--|-----------|
| 1. CARGOLUX  | • €206,7M |
| 2. LUXAIR, SOCIÉTÉ LUXEMBOURGEOISE DE NAVIGATION AÉRIENNE S.A. | • €124,3M |
| 3. JAN DE NUL LUXEMBOURG S.A. (SOFIDRA S.A.)                   | • €62,4M  |
| 4. AXUS LUXEMBOURG S.A. EX ALD/LEASEPLAN                       | • €51,4M  |
| 5. KUEHNE + NAGEL S.À R.L.                                     | • €39,5M  |
| 6. JETFLY AVIATION S.A.  | • €11,4M  |
| 7. VIKING S.A.   | • €7,4M   |
| 8. DUSSMANN  | • €6,4M   |
| 9. BETA AQUARII SA   | • €5,9M   |
| 10. KIOWATT PELLETS S.A.                                       | • €4,6M   |

IMPACT  
DE CES  
11 ENTREPRISES

TOTAL PROFIT

## €520m

# #11 PRESTATAIRES DE SERVICES / AUDITEURS

CRITÈRE : PART DE MARCHÉ PAR ACTIFS

SOURCES: STATEC, LBR.LU, MONTEREY INSIGHT

COMBINED MARKET SHARE RANKING BY ASSETS AS AT 31ST DECEMBER 2023  
INCLUDES UCITS, SIFS, SICARS, RAIFS, LUXLPS, SOPARFIS AND NON-DOMICILED FUNDS

|                            |               |
|----------------------------|---------------|
| 1. PWC                     | • \$3438,64BN |
| 2. EY                      | • \$1639,23BN |
| 3. DELOITTE                | • \$1229,07BN |
| 4. KPMG                    | • \$1094,49BN |
| 5. FORVIS MAZARS           | • \$96,87BN   |
| 6. BDO                     | • \$29,05BN   |
| 7. GRANT THOMTON           | • \$10,67BN   |
| 8. HACA PARTNERS           | • \$2,14BN    |
| 9. GROUPE AUDIT LUXEMBOURG | • \$2,08BN    |
| 10. RSM AUDIT              | • \$2,07BN    |

WILDCARD : ARTEMIS AUDIT & ADVISORY • \$1,43BN

IMPACT  
DE CES  
11 ENTREPRISES

TOTAL DES ACTIFS (AU 12/23)  
(CLASSEMENT COMBINÉ PAR PART DE MARCHÉ)

## \$7.55Tn

# #12 IMMOBILIER / CONSTRUCTION

CRITÈRE : CHIFFRE D'AFFAIRES  
& ÉVALUATION

SOURCES: LBR.LU, CREDITREFORM - EUROCAUTION RESEARCH

|                                     |            |
|-------------------------------------|------------|
| 1. FÉLIX GIORGETTI SÀRL             | • €193,21M |
| 2. TRALUX CONSTRUCTION              | • €190,29M |
| 3. CBL S.A.                         | • €141,92M |
| 4. COSTANTINI SA                    | • €134,60M |
| 5. CDCL GROUPE S.A.                 | • €126,42M |
| 6. KUHN CONSTRUCTION SA             | • €115,81M |
| 7. C.L.E. S.A.                      | • €87,25M  |
| 8. CREAHAUS S.A.                    | • €72,80M  |
| 9. SOLUDEC S.A.                     | • €69,24M  |
| 10. C.KARP-KNEIP CONSTRUCTIONS S.A. | • €68,78M  |
| WILDCARD: THOMAS & PIRON BAU S.A.   | • €68,13M  |

IMPACT  
DE CES  
11 ENTREPRISES

TOTAL TURNOVER

€1,27bn

# #12 DÉVELOPPEMENT IMMOBILIER RÉSIDENTIEL

CRITÈRE : CHIFFRE D'AFFAIRES;  
OFFRES DE VENTE, TAILLE,  
SURFACES (À CONSTRUIRE)\*

SOURCES: LBR.LU, LISER, L'OBSERVATOIRE DE L'HABITAT, LSEG,  
EUROCAUTION RESEARCH, INTERVIEWS

LEADERS DU MARCHÉ PAR ORDRE ALPHABÉTIQUE :

- AREND & FISCHBACH
- IKO REAL ESTATE
- TRACOL

AUTRES ACTEURS PAR ORDRE ALPHABÉTIQUE :

- CREAHAUS S.A.
- FELIX GIORGETTI - KUHN
- INVESTE GROUPE (LIONSTONE)
- SCUDERIA CDS S.A.
- TECHNOCONSULT
- THOMAS & PIRON S.A.
- TRALUX IMMOBILIER
- WIESEN-PIRONT

“Trois acteurs sont largement en tête de leurs concurrents en termes de chiffre d'affaires.”

ET AUSSI :

BAUMEISTER HAUS, CDCL PROMOTIONS, FELTES & ASSOCIÉS, IMMOBEL, BESIX RED, GROSFELD PAP, PROMOBE, FEDERALE REAL ESTATE, BOURG PROMOTION, IMMO FUTURE, ESPACE IMMO, STUGALUX, ATENOR, BPI

\*AVERTISSEMENT

Les noms sont listés par ordre alphabétique.  
La complexité des structures d'entreprise, les nombreuses associations temporaires et le manque de données rendent impossible l'établissement d'un classement précis.  
Seules 74 entreprises sur 300 promoteurs actifs ont fourni des données. Seules les données publiques accessibles et les entretiens autorisés ont été utilisés.  
L'année prochaine, nous espérons recevoir plus de participants à nos questionnaires afin de pouvoir publier un classement.

# #13 ADMINISTRATEURS

CRITÈRE : PART DE MARCHÉ  
PAR ACTIFS

SOURCES: MONTEREY INSIGHT

INCLUDES UCITS, SIFS, SICARS, RAIFS, LUXLPS, SOPARFIS AND NON-DOMICILED FUNDS.

|  |                |
|--|----------------|
| 1. STATE STREET                          | • \$1 248,89BN |
| 2. J.P. MORGAN BANK                      | • \$988,44BN   |
| 3. CACEIS                                | • \$670,33BN   |
| 4. BNY MELLON                            | • \$484,34BN   |
| 5. BNP PARIBAS                           | • \$439,56BN   |
| 6. PICTET & CIE                          | • \$326,14BN   |
| 7. BROWN BROTHERS HARRIMAN (BBH)         | • \$325,25BN   |
| 8. CITCO                                 | • \$270,17BN   |
| 9. NORTHERN TRUST                        | • \$267,07BN   |
| 10. SOCIÉTÉ GÉNÉRALE SECURITIES SERVICES | • \$265,12BN   |

# #14 RESTAURANTS

SOURCES: GUIDE MICHELIN

- MA LANGUE SOURIT\*\*
- APDIKT\*
- EDEN ROSE\*
- FANI\*
- GUILLOU CAMPAGNE\*
- LA DISTILLERIE\*
- LA VILLA DE CAMILLE ET JULIEN\*
- LÉA LINSTER\*
- MOSCONI\*
- RYÔDÔ\*

WILDCARD : RESTAURANT CLAIREFONTAINE

IMPACT  
DE CES  
11 ENTREPRISES

TOTAL TURNOVER

**\$5.55tn**

“Il n’y a qu’un seul restaurant  
2 étoiles Michelin au Luxembourg :  
*Ma Langue Sourit.*”

# #15 START-UPS

SOURCES: LBR.LU, DEALROOM

|                    |          |
|--------------------|----------|
| 1. G-CORE LABS     | • €54,5M |
| 2. OQ TECHNOLOGY   | • €50,6M |
| 3. SUSTAINCERT     | • €42,7M |
| 4. SALONKEE        | • €35,4M |
| 5. HQLAX           | • €24,4M |
| 6. NEXT GATE TECH  | • €19,1M |
| 7. STOKR           | • €14,2M |
| 8. CIRCU LI-ON     | • €11,5M |
| 9. FUNDRAFT        | • €11M   |
| 10. TOKENY         | • €10M   |
| WILDCARD : TADAWEB | • €15,5M |

CRITÈRE : FONDS LEVÉS

# CHAMPIONS DE LA CROISSANCE / 100K

CRITÈRE : CROISSANCE DES BÉNÉFICES EN %

SOURCES: LBR.LU

|   |         |
|---|---------|
| 1. SUDENERGIE                               | • 3276% |
| 2. GAASCH PACKAGING LUXEMBOURG SA           | • 2597% |
| 3. PRICEWATERHOUSECOOPERS                   | • 1937% |
| 4. ACARDA SERVICES S.À R.L.                 | • 1549% |
| 5. JETFLY AVIATION S.A.                     | • 1119% |
| 6. INTERFIDUCIAIRE S.A.                     | • 947%  |
| 7. SOCIÉTÉ DE RECYCLAGE DE MATIÈRES INERTES | • 888%  |
| 8. COPLANING S.A.                           | • 783%  |
| 9. GROUPE C.C.                              | • 763%  |
| 10. LUXNETWORK                              | • 734%  |

IMPACT DE CES 11 ENTREPRISES

TOTAL DES FONDS LEVÉS.

€289m

# CHAMPIONS DE LA CROISSANCE / 1M

CRITÈRE : CROISSANCE  
DES BÉNÉFICES EN %

SOURCES: LBR.LU

|   |         |
|---|---------|
| 1. MUREX INTERNATIONAL LUXEMBOURG S.A.          | • 9344% |
| 2. DUPONT DE NEMOURS (LUXEMBOURG) S.À R.L.      | • 1593% |
| 3. JEAN LAMESCH EXPLOITATION S.A.               | • 894%  |
| 4. GUARDIAN EUROPE S.À R.L.                     | • 331%  |
| 5. CHAMP CARGOSYSTEMS S.A.                      | • 290%  |
| 6. FAGE INTERNATIONAL S.A.                      | • 242%  |
| 7. ARCELORMITTAL FLAT CARBON EUROPE S.A.        | • 234%  |
| 8. WHITE & CASE (LUXEMBOURG)                    | • 234%  |
| 9. SUMITOMO MITSUI TRUST BANK (LUXEMBOURG) S.A. | • 234%  |
| 10. FANUC EUROPE CORPORATION                    | • 239%  |

# LUXEMBOURG OFFICIAL TOP 150 CONCLUSIONS CLÉS

## #1 UNE QUÊTE DE CROISSANCE

Des entreprises telles que Vantage Datacenters ou Fage sont déjà présentes au Luxembourg, mais elles pourraient renforcer leur implantation en investissant localement dans une usine ou un centre de données. Elles pourraient également, avec des entreprises comme Chanel, déployer de nouvelles activités financières pour leur groupe :

- Affacturage
- Crédit-bail
- Centralisation des couvertures financières
- Banque interne
- Usine de paiement, etc.

Pour faciliter cela, l'administration doit :

- Engager un dialogue avec des groupes internationaux ayant déjà une présence locale.
- Montrer sa volonté d'attirer davantage d'activités dans un environnement très compétitif.
- Offrir un service de haut niveau, mais surtout prévisible.

Beaucoup de décideurs interrogés évoquent un décalage entre la taille importante de la fonction publique et les besoins spécifiques du secteur privé :

- Rapidité
- Feedback
- Simplification administrative

Il y a plusieurs années, nous avons interviewé Marcel Mart, ministre de l'Économie, de l'Énergie et des Transports entre 1969 et 1977. À cette époque, des entreprises comme Goodyear pouvaient planifier la création d'une usine avec un seul point de contact. Cette époque est révolue, mais le même état d'esprit doit demeurer pour garder le Luxembourg compétitif.

## #2 PLAN B?

Amplifié par une hyper-communication et les réseaux sociaux, l'agenda politique semble parfois déformer la réalité.

Le Luxembourg a fait de son mieux pour promouvoir les start-ups et les scale-ups depuis une décennie. Cependant, un manque de responsabilité conjugué à des problèmes locaux (prix de l'immobilier, pénurie de talents) et une concurrence internationale féroce semble jusqu'ici avoir produit plus de battage médiatique que de résultats concrets.

Bien sûr, il faut du temps pour construire des entreprises rentables, mais en comparant avec la transformation de l'écosystème French Tech ces dix dernières années ou avec la croissance impressionnante du Websummit, on pourrait conclure que la « Start-up Nation luxembourgeoise » n'est pas le Plan B qu'avait envisagé Monsieur Bettel.

Quelles alternatives ?

- Renforcer les services financiers avec de nouvelles initiatives.
- Résoudre le problème d'attractivité des petites entreprises, qui sont à l'origine de la majorité des emplois et des impôts, par exemple en mettant en place un programme de stock options.
- S'assurer que les entreprises déjà implantées déploient de nouveaux services à partir du Luxembourg.

## #3 LUXEMBOURG MONAMOUR

En publiant des magazines économiques depuis 2000, nous pensions connaître l'écosystème économique luxembourgeois. Mais cette plongée approfondie dans les données de l'économie a ouvert plusieurs portes et nous a montré que nous n'en savions finalement pas autant. Derrière chaque porte, nous avons découvert des entrepreneurs inspirants, des investisseurs, des conseillers et des fonctionnaires passionnés, mais chacun dans son propre silo.

Nous espérons que cette initiative facilitera de nouvelles interactions et stimulera une croissance accrue dans l'ensemble du spectre économique.



# LES PERSONNALITÉS INFLUENTES

## #1 ASSOCIATIONS



**Tom Théobald**  
CEO  
Luxembourg  
for Finance



**Jean-Marc Goy**  
Chair of the Board  
of Directors  
ALFI



**Jerry Grbic**  
CEO  
ABBL



**Yves Stein**  
Chairman  
ABBL



**Luc Neuberg**  
Chairman of the  
Board of Directors  
ALRIM



**Claus Mansfeldt**  
President  
LPEA



**Stephane Pesch**  
CEO  
LPEA



**Christian Strasser**  
President  
ACA



**Virginie Lagrange**  
Chair  
ILA



**Georges Rassel**  
President  
FEDIL



**Alan Dundon**  
President  
L3A



**Tonika Hirdman**  
Managing Director  
Fondation  
de Luxembourg



**Sacha Baillie**  
CEO  
Luxinnovation



**François  
Masquelier**  
President  
ATEL



**Jean Diederich**  
President  
APSI



**Julie Becker**  
CEO  
Luxembourg Stock  
Exchange



**Claude Marx**  
General Manager  
CSSF



**Thierry Flamand**  
President  
CAA

## #2 POLITICS



**Luc Frieden**  
Prime Minister



**Xavier Bettel**  
Deputy Prime  
Minister · Minister  
for Foreign Affairs



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



**Henri**  
Grand Duke  
of Luxembourg



**Guillaume**  
Heir of the  
Grand Duke of  
Luxembourg



**Maria Teresa**  
Grand Duchess of  
Luxembourg

## #3 AMBASSADORS



**Erich Francois**  
Luxembourg  
Marathon



**Francois  
Valentiny**  
Architect



**Stephane Bern**  
Radio and  
TV animator



**Gerard Lopez**  
International  
Businessman



**Andy Schleck**  
Cyclist and  
Entrepreneur



**Lea Linster**  
Chef



**Betty fontaine**  
Simon Brewery



**David Goldrake**  
Illusionist



**Cyril Molard**  
Chef



**René Mathieu**  
Chef



**Laurent Witz**  
Director and  
producer.



**Gast Waltzing**  
Trumpeter and  
composer from  
Luxembourg

# MEDIA

Hors catégories

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

CRITÈRES : PUBLICATIONS

# ART

Hors catégories

CRITÈRES : GALERIES : CHIFFRE D'AFFAIRES\* + PORTÉE  
ARTISTES : PORTÉE INTERNATIONALE

## GALERIES

- CEYSSON & BÉNÉTIÈRE
- NOSBAUM REDING GALLERY
- ZIDOUN BOSSUYT

## ARTISTES

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

“Ce n’est pas ce que vous regardez qui compte, mais ce que vous voyez.”

HENRY DAVID THOREAU

## HORECA

Hors catégories

CRITÈRES : COLLABORATEURS ET IMPACT INTERNATIONAL

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

## PLUS GROS EMPLOYEURS

# OF EMPLOYEES

|  |       |
|--|-------|
| #1 / CFL GROUP                           | 4.990 |
| #2 / GROUPE DUSSMANN LUXEMBOURG          | 4.710 |
| #3 / GROUPE POST LUXEMBOURG              | 4.350 |
| #4 / GROUPE CACTUS                       | 4 290 |
| #5 / AMAZON.OM                           | 4.270 |
| #6 / BGL BNP PARIBAS                     | 3.900 |
| #7 / PRICE WATERHOUSE COOPERS            | 3.860 |
| #8 / GROUPE ARCELORMITTAL                | 3.520 |
| #9 / GOODYEAR DUNLOP TIRES OPERATIONS SA | 3.440 |
| #10 / LUXAIR                             | 3.010 |
| #11 / CENTRE HOSPITALIER DE LUXEMBOURG   | 2.820 |
| #12 / UNIVERSITE DU LUXEMBOURG           | 2.770 |
| #13 / GROUPE DELOITTE À LUXEMBOURG       | 2.610 |
| #14 / SERVIOR                            | 2.430 |
| #15 / FONDATION HÔPITAUX ROBERT SCHUMAN  | 2.410 |

IMPACT  
DE CES  
15 ENTREPRISES

NOMBRE DE  
COLLABORATEURS

53.3K

# LBR GUIDE

COMMENT CONSULTER LE BILAN D'UNE ENTREPRISE

**ÉTAPE 1 :** Visitez [www.lbr.lu](http://www.lbr.lu). Cliquez sur RCS, puis sur « Rechercher un fichier RCS ». Entrez un nom commercial et cliquez sur « Rechercher ».



**ÉTAPE 2 :** Vous devez vous connecter pour accéder aux informations. Pour ce faire, allez en haut à gauche de l'écran et cliquez sur Connexion. Sélectionnez Utilisateur anonyme. Répondez à la question de sécurité et acceptez les conditions.



**C'est tout.** Vous avez maintenant accès au(x) bilan(s).



LUXEMBOURG  OFFICIAL  
TOP 150

## Tangible - Utile - Transparent

*Critères clairs*

*Orientation business*

*Données accessibles*

L'événement **LuxembourgOfficial Top150** récompense les **150 meilleures entreprises** luxembourgeoises qui contribuent de manière significative au développement économique du Luxembourg.

**PROCHAINE ÉDITION :**  
**MARDI 25 NOVEMBRE 2025**

[contact@360Crossmedia.com](mailto:contact@360Crossmedia.com)



① Construction of a new multifamily project in the United States in New Braunfels, Texas – Construction starts in H1 2025.



① Construction of a new multifamily project in the United States in Orlando, Florida – Fully funded project. Construction starts in Q4 2024.

PIERRE THOMAS  
EUROCOM

# INVESTIR EN EQUITY AUX ÉTATS-UNIS

**EN PLUS DES PROJETS HISTORIQUES DE CONSTRUCTION DE VILLAS DE LUXE EN FLORIDE, PIERRE THOMAS ET SON GROUPE EUROCOM AJOUTENT UN NOUVEAU PILIER DE PROJETS US AVEC LA POSSIBILITÉ D'INVESTISSEMENT EN « CLUB DEAL » DANS LES PROJETS IMMOBILIERS DE MULTI FAMILY US D'INVEST CAPITAL GROUP. LE GROUPE DISPOSE EN EFFET D'UNE SOLIDE CONNAISSANCE DU MARCHÉ LOCAL EN FLORIDE ET AU TEXAS, TRAVAILLE AVEC DES ENTREPRISES À L'EXPÉRIENCE ÉPROUVÉE ET A EU LE TEMPS D'OPTIMISER LE MODÈLE PAR LEUR EXPÉRIENCE AVEC UN EXCELLENT TRACK-RECORDS DE PLUS DE 700,000 M2 RÉALISÉS. LA CRÉATION D'UN FONDS RÉGLEMENTÉ, DONT LE SOUS-JACENT SERAIT CONSTITUÉ DE PROJETS AMÉRICAINS, EST ÉGALEMENT PRÉVUE DANS L'AGENDA.**

**F**ace à la difficulté de trouver des placements rentables, l'investissement tangible dans le Private Equity immobilier américain, intéresse à présent une clientèle plus large, et notamment des investisseurs avertis qui y trouvent de plus en plus d'intérêt. Les investissements sont inscrits dans l'économie réelle et non soumis aux fluctuations boursières. Cela offre donc une grande sécurité pour les investisseurs, qui deviennent co-actionnaires directs de ces projets avec un excellent « couple rendement-risque ».

Pour l'investisseur européen, cela a aussi l'avantage de permettre une diversification géographique de son portefeuille d'investissement sur une zone moins impactée par le contexte géopolitique, avec des actifs américains concrets offrant des rendements décorrélés de ceux des

marchés financiers. L'investisseur averti peut par exemple placer son argent dans plusieurs projets de Multi-Family US à travers ce partenaire local, ce qui lui permet de minimiser davantage son risque. Ce secteur de l'immobilier US offre une meilleure rentabilité qu'en Europe avec ce type de placement à court terme puisque chaque projet est revendu en bloc à un investisseur institutionnel dès la fin de sa construction et de la location de ses unités, en moyenne en quatre à cinq ans. L'investisseur récupère donc plus rapidement qu'un placement classique son capital augmenté d'un rendement très attractif. Investir dans l'immobilier US est une stratégie courante mais il est toutefois appréciable de pouvoir s'appuyer sur un partenaire local assurant aussi le suivi opérationnel des projets financés. Le partenaire dispose d'un

track-record d'une quinzaine de projets finalisés et vendus, et possède aussi une connaissance du marché en Floride depuis 20 ans. Dans un contexte de prix immobiliers très élevés et d'un retour de l'inflation, les acquéreurs individuels diffèrent souvent leurs projets d'achat et recherchent des biens locatifs. Notre partenaire local propose des projets de construction de résidence Multi-Family permettant de répondre à cette tendance de marché de location et se positionne ainsi en phase avec les perspectives économiques actuelles en surfant sur les fortes hausses démographiques des deux seuls états de Floride et du Texas sur lesquels le groupe opère. Nous estimons que les valorisations et les loyers dans le Multi-Family suivront une tendance à la hausse dans les prochaines années car il devient souvent plus coûteux d'acheter

un bien que de le louer, et cette tendance est renforcée par des taux d'intérêts qui restent importants en cette période. ■



① Pierre Thomas  
pierre.thomas@eurocomcapital.com  
+352 621 490 629



MARCO BOLY  
INSPECTION DU TRAVAIL ET DES MINES

# COMMENT L'ITM TRANSFORME LA RÉGULATION DU TRAVAIL POUR UN AVENIR PLUS SÛR ET ÉQUITABLE

**MARCO BOLY, DIRECTEUR DE L'INSPECTION DU TRAVAIL ET DES MINES DÉCRIT COMMENT L'ITM EST DEVENUE UN PILIER DE LA RÉGULATION DU TRAVAIL AU LUXEMBOURG. GRÂCE À UNE MODERNISATION, UN RENFORCEMENT DES ÉQUIPES ET DES CONTRÔLES ACCRUS, L'ITM VISE À GARANTIR DES CONDITIONS DE TRAVAIL ÉQUITABLES ET À AMÉLIORER LA SÉCURITÉ SUR LES LIEUX DE TRAVAIL.**

## QUELLE EST LA MISSION PRINCIPALE DE L'ITM ?

L'Inspection du Travail et des Mines (ITM) joue un rôle clé dans la régulation des conditions de travail et la sécurité au Luxembourg. Son objectif est d'assurer l'application rigoureuse de la législation du travail, de protéger les salariés, et de prévenir les conflits sociaux. Cela passe par des inspections régulières, des conseils techniques aux employeurs et salariés, ainsi que la résolution informelle de conflits. En outre, l'ITM se positionne en garant de la sécurité dans des domaines spécifiques comme les établissements classés ou les tunnels routiers. Par ailleurs, l'administration a la responsabilité de signaler les lacunes législatives au gouvernement et de proposer des

mesures adaptées. Cette approche globale favorise un environnement de travail plus sûr et plus équitable, tout en renforçant la compétitivité loyale des entreprises.

## COMMENT EXPLIQUER LA CROISSANCE DES EFFECTIFS ENTRE 2018 ET 2023 ?

Entre 2018 et 2023, les effectifs de l'ITM ont connu une augmentation spectaculaire, avec le nombre d'inspecteurs passant de 22 à 130. Cette transformation découle d'une restructuration amorcée en 2015, qui a redéfini les priorités stratégiques. L'ITM a modernisé son organigramme, instauré de nouveaux services et renforcé la coopération inter-administrations. Parmi les mesures phares figurent le développement d'outils numériques



© DR

pour les inspections, l'élargissement de l'accès à son centre d'appels, et la formation professionnelle continue de ses équipes. Cette expansion répond également à des exigences croissantes en matière de lutte contre le dumping social et de prévention des accidents du travail. Grâce à ces changements, l'ITM est devenue un acteur central pour

garantir des conditions de travail décentes, lutter contre les fraudes et protéger les droits des travailleurs.

## QUELLES SONT LES IMPLICATIONS DES RÉCENTES AUGMENTATIONS DES CONTRÔLES ET DES AMENDES ?

Entre 2022 et 2023, l'ITM a accru ses contrôles de 60 % et ses amendes

**“ NOTRE OBJECTIF EST D'INSTAURER UNE VRAIE CULTURE DE LA PRÉVENTION ET DE RÉDUIRE LES ACCIDENTS DU TRAVAIL.”**

MARCO BOLY

de 35 %, reflétant un engagement accru pour faire respecter les normes. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : 17 328 contrôles et 3 268 amendes, totalisant 14,3 millions d'euros. Cependant, la prévention reste au cœur des priorités. Des efforts soutenus visent à informer et accompagner les entreprises vers la conformité. Les infractions liées au détachement des salariés constituent toujours une problématique majeure, représentant deux tiers des sanctions. En parallèle, l'ITM veille à maintenir un dialogue ouvert avec les secteurs concernés, comme l'Horeca ou l'agriculture, pour instaurer une véritable culture de la prévention et améliorer durablement les conditions de travail. ■



CYRIL MOLARD  
MA LANGUE SOURIT

# À LA TÊTE DU SEUL RESTAURANT DOUBLEMENT ÉTOILÉ DU LUXEMBOURG

**CYRIL MOLARD, CHEF DU MA LANGUE SOURIT, SEUL RESTAURANT LUXEMBOURGEOIS À AVOIR DÉCROCHÉ DEUX ÉTOILES MICHELIN, PARTAGE SA ROUTINE QUOTIDIENNE, SA VISION DE LA GASTRONOMIE, ET LES DÉFIS DANS UNE INDUSTRIE DE LA RESTAURATION EN ÉVOLUTION.**

## COMMENT SE DÉROULE UNE JOURNÉE TYPIQUE POUR UN CHEF AUX DEUX ÉTOILES MICHELIN AU LUXEMBOURG ?

Habitant en Belgique, ma journée débute par ma navette quotidienne. Je me réveille à 6h30 pour prendre le petit-déjeuner avec mes enfants, le temps passé en famille étant une priorité pour moi. Je les dépose à l'école vers 7h45 et j'arrive au restaurant vers 9h15. Ma journée se prolonge généralement jusqu'à 1h30, car je préfère rester pour le service des desserts et saluer les clients. Avec une équipe de 18 personnes, nous servons entre 60 et 70 clients les jours de grande affluence. Le travail est intense, mais je pense qu'il est essentiel de mettre la main à la pâte. Je passe la plupart de mon temps en cuisine, gérant le processus créatif et garantissant l'excellence. Je ne crois pas en un suivi rigoureux de plats standardisés avec des photos ; nous innovons constamment avec l'équipe. Être présent et donner l'exemple en cuisine favorise le progrès, et je souhaite que mon personnel ressente le même dévouement et la même énergie.



## COMMENT RECRUTEZ-VOUS ET FIDÉLISEZ-VOUS UN PERSONNEL TALENTUEUX DANS UN SECTEUR EXIGEANT ?

Recruter au Luxembourg est difficile, d'autant plus que nous ne fournissons pas de logement



au personnel. La plupart de notre équipe réside de l'autre côté de la frontière française, dans des endroits comme Schengen ou Sierck-les-Bains. Pour rendre le travail supportable, je maintiens un léger sureffectif en cuisine, favorisant ainsi



une meilleure rotation des équipes et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Notre équipe bénéficie de huit semaines de congés payés par an, d'une rémunération bien supérieure à celle du marché et nous nous efforçons de créer une atmosphère familiale, en encourageant la transparence et la confiance. Je suis franc avec mon équipe, que les choses aillent bien ou mal, et je m'assure qu'ils connaissent les variations du secteur de la restauration. Si quelqu'un ne convient pas, cela se voit rapidement. Le rythme intense d'une cuisine deux étoiles exige un engagement total, et j'ai besoin d'une équipe fonctionnant à 110 %.

Aujourd'hui, la jeune génération privilégie l'équilibre : ils souhaitent travailler dur tout en profitant de leur vie personnelle. La pandémie a changé les perspectives en m'enseignant que si les gens ne sont pas heureux à la maison, ils ne s'épanouiront pas non plus au travail.

## QU'ATTENDENT LES CLIENTS LORSQU'ILS VIENNENT À MA LANGUE SOURIT, ET COMMENT Y RÉPONDEZ-VOUS ?

Ma clientèle est variée avec 50 % de locaux et 50 % de visiteurs internationaux. J'ai toujours désiré que le restaurant soit une destination. Nous recevons des Luxembourgeois, mais aussi des

“ ON VOIT DES GENS QUI SE SONT SERRÉ LA CEINTURE POUR VENIR DÎNER, ET ILS FORMENT LES PLUS BELLES TABLES.”

CYRIL MOLARD, MA LANGUE SOURIT

étrangers, parfois dans le cadre de voyages gastronomiques dans les meilleurs restaurants d'Europe. Les Luxembourgeois, en particulier, sont des gourmets avertis avec des exigences élevées. Ils sont prudents avant d'encenser un repas, en disant souvent « nous reviendrons » au lieu de « c'était excellent », signe à mes yeux de leur satisfaction quoiqu'ils mesurent encore l'expérience. Pour nous, l'expérience gastronomique dépasse l'assiette et s'étend à l'ensemble du parcours, de l'accueil au dessert. Si Michelin se concentre uniquement sur la cuisine, les clients jugent tout, de l'ambiance au service. Le défi consiste à garantir que chaque élément du restaurant soit conforme aux attentes d'une expérience deux étoiles, et pas seulement le plat. ■



FRANÇOIS JAGUT  
LES ROSES

# SAISONNALITÉ ET DURABILITÉ DANS LA CUISINE MODERNE

**LE RESTAURANT LES ROSES, DIRIGÉ PAR LE CHEF FRANÇOIS JAGUT ET INSPIRÉ PAR LES JARDINS DE MONET, ALLIE LA CRÉATIVITÉ CULINAIRE SAISONNIÈRE À UNE AMBIANCE IMMERSIVE INSPIRÉE PAR LA NATURE. RÉIMAGINÉE PAR L'ARCHITECTE ELODIE LENOIR, CETTE DESTINATION GASTRONOMIQUE MET L'ACCENT SUR L'AUTHENTICITÉ, L'APPROVISIONNEMENT LOCAL ET LES SAVEURS AUDACIEUSES, ÉVOLUANT CONTINUUELLEMENT POUR DÉPASSER LES ATTENTES DES CLIENTS.**

## POUVEZ-VOUS DÉCRIRE BRIÈVEMENT VOTRE RESTAURANT ?

Les Roses a ouvert ses portes en 1986, trois ans après l'inauguration du CASINO 2000. Cet établissement, qui a vu passer de nombreux grands chefs, est désormais dirigé en cuisine par François Jagut. Le lieu a également connu une transformation majeure. Inspiré par les jardins de Monet à Giverny, le nouvel aménagement intérieur a été conçu par le cabinet d'architectes parisiano-luxembourgeois d'Élodie Lenoir. La salle, dotée d'une grande baie vitrée, a été redessinée dans



“ FAITES L'EXPÉRIENCE D'UN VOYAGE GASTRONOMIQUE EXCEPTIONNEL À TRAVERS NOTRE MENU ET SES VARIATIONS.”

FRANÇOIS JAGUT, LES ROSES

[www.andyaluxembourg.com/lesroses](http://www.andyaluxembourg.com/lesroses)



un esprit de jardin d'hiver. Les matériaux naturels y occupent une place centrale, et l'ensemble s'articule autour de trois notions clés : naturel, boisé, et végétal. En cuisine, François Jagut, d'origine bretonne, propose une gastronomie contemporaine influencée par les saisons. La carte, régulièrement renouvelée, met à l'honneur les produits frais et revisite les classiques de la cuisine française tout en intégrant ses influences personnelles. Parmi les propositions figurent des plats autour des langoustines, du bar de ligne, ou encore des déclinaisons végétales et de veau. Les desserts, quant à eux, privilégient le chocolat et les fruits de saison.

## COMMENT VOUS ADAPTEZ-VOUS À L'ÉVOLUTION DES ATTENTES DE VOS CLIENTS ?

François Jagut met l'accent sur la saisonnalité des produits pour garantir fraîcheur et qualité. Il explore

de nouvelles associations de saveurs pour surprendre ses clients, tout en répondant à une demande croissante pour une cuisine authentique et durable. Toujours attentif aux tendances et aux retours de sa clientèle, le chef du restaurant Les Roses veille à ce que chaque plat reflète leurs attentes tout en incarnant une expérience culinaire innovante.

## QUELLE EST LA VISION DE VOTRE RESTAURANT POUR LES CINQ PROCHAINES ANNÉES ?

Notre vision pour les cinq prochaines années est de consolider notre place en tant que destination gastronomique de référence, offrant à chaque visite une découverte unique des saveurs de saison. Nous aspirons à dépasser les attentes de nos clients en proposant une cuisine audacieuse, tout en privilégiant les circuits courts. Notre ambition est de rester innovants, tout en préservant l'authenticité et l'excellence. ■





SEVERIN LAFACE  
COME À LA MAISON

# QUAND DÉTERMINATION RIME AVEC PASSION

**CHAQUE SEMAINE, 33 PALETTES ARRIVENT À LUXEMBOURG EN PROVENANCE D'ITALIE POUR RÉGALER LES CLIENTS DES NEUF ADRESSES DU GROUPE MONTÉ PAR SEVERIN LAFACE DURANT LA DERNIÈRE DÉCENNIE. INTERVIEW.**

## COMMENT A COMMENCÉ « COME À LA MAISON » ?

Depuis l'âge de 20 ans, mon rêve était d'avoir un restaurant. Après des études de comptabilité, j'ai commencé ma carrière en 1987 à la Banque Privée Edmond de Rothschild mais un an plus tard, j'ouvrais déjà ma première boutique « Peter Pin » à Arlon. Nous vendions des meubles anciens en pin rénovés par nos soins. En 1990, nous avons ouvert notre troisième adresse, la première au Luxembourg. Nous sommes passés à la vitesse supérieure en 1995 avec la création de « Robin du Lac », entreprise

**“ NOTRE SECRET, C'EST COMPRENDRE QU'UNE QUALITÉ IRRÉPROCHABLE AUJOURD'HUI DEVIENT IMMÉDIATEMENT OBSOLETE. ”**

SEVERIN LAFACE, COME À LA MAISON

tournée vers l'international et le marché B2B avec une présence au salon « Maison et Objet » à Paris, y passant en quelques années d'un stand de 20m<sup>2</sup> à un stand de 350 mètres carrés aménagés avec huit semi-remorques de matériel. Nous recevions en cinq jours des commandes pour six mois.

## À QUEL MOMENT AVEZ-VOUS OUVERT LE PREMIER RESTAURANT ?

La crise de 2008 a fortement frappé la décoration. En 2010, j'ai installé mon showroom dans un immense espace route d'Esch et j'ai cessé la vente B2B dans les mois suivants. Lors d'une journée portes ouvertes en 2014, j'ai préparé des plats italiens pour mes invités, 27 ans après en avoir rêvé. Le succès a été immédiat et la demande des clients toujours plus importante. Et de fil en aiguille... Nous servons désormais plus de 30 000 couverts par mois dans nos 9 restaurants, dont notamment Come à la Maison route d'Esch, Ceruzzi à la Cloche d'Or, la Rotisserie Ardenaise avenue du X septembre ou Come Italia à la gare.

**JE ME SOUVIENS AVOIR VU CE LIEU ÉVOLUER EN 2014 PRESQUE CHAQUE SEMAINE, AVEC LA CONSTRUCTION DE NOUVEAUX MURS, LA DISPARITION D'AUTRES ET DE NOUVEAUX CONCEPTS. OSER ÉVOLUER SANS CESSER CONSTITUE-T-IL LE SECRET DE LA RÉSILIENCE ?** Constamment à l'écoute de nos

clients, nous cherchons sans cesse à nous améliorer. Notre secret, c'est comprendre qu'une qualité irréprochable aujourd'hui devient immédiatement obsolète. La seule manière pour l'atteindre demain consiste à identifier des points de progression car le marché de la restauration peut se retourner très vite sous l'effet de facteurs externes : Covid, guerres, télétravail, augmentation des taux d'intérêts, inflation des coûts (matières premières, énergies). Je vois des concurrents fermer leur restaurant malgré une gestion méticuleuse. L'échec dans notre métier peut arriver à tout le monde, mais en nous remettant en question en permanence, nous réduisons les risques.

## QUELLES SONT LES PRINCIPALES LEÇONS APPRISSES DURANT CES 37 ANS DE CARRIÈRE ?

Je peux partager trois idées fortes : D'abord « Savoir rêver avec les pieds sur terre ». Pour pouvoir réaliser ses rêves, encore doivent-ils être accessibles. Ensuite, il importe d'avancer, étape par étape, jour après jour.

Deuxième point essentiel : le moral ! Rester positif malgré les embûches. Ne pas se décourager. Toujours y croire.

Et enfin, je souhaite insister : la plus belle réussite d'un entrepreneur, c'est son équipe. Savoir s'entourer de belles personnes compétentes. Nous formons une grande famille unie par un travail exigeant et animée par le souhait de réaliser ses

**“ LA PLUS BELLE RÉUSSITE D'UN ENTREPRENEUR, C'EST SON ÉQUIPE. ”**

SEVERIN LAFACE, COME À LA MAISON

rêves ensemble. Nous dénichons sans cesse les meilleurs produits ; nous les mettons en valeur dans des plats simples et généreux ; nous offrons surtout une expérience mémorable à nos fidèles clients. Si c'était à refaire, je commencerais plus tôt : à 20 ans avec mon frère et ma maman. ■



ANA ROŠ  
HIŠA FRANKO

# LA TECTONIQUE DE L'AMOUR



**COMPRENDRE ANA ROŠ ET LE SUCCÈS DE SON RESTAURANT HIŠA FRANKO PASSE PAR UNE VISITE EN SLOVÉNIE, AU-DELÀ DES ALPES JULIENNES, AU PLUS PROFOND DE LA VALLÉE DE LA SOČA – PRONONCEZ « SOTCHA » – PRÈS DE LA VILLE DE KOBARID. CETTE RÉGION EST UNE TERRE DE COLLISIONS : PLAQUES TECTONIQUES, MASSES MÉTÉOROLOGIQUES, ÉMOTIONS PUISSANTES ET DÉLICIEUSES CONTRADICTIONS.**

## QUAND DEUX CONTINENTS S'AFFRONTENT

Fille d'un médecin et d'une journaliste, Ana est poussée vers la réussite dès son plus jeune âge. Après l'installation temporaire de ses parents à Kobarid, son père part chasser avec les locaux : la famille s'intègre alors dans la communauté et reste. Née sur cette terre, elle s'y sent profondément enracinée. Bien qu'ayant le potentiel pour devenir skieuse professionnelle, la cheffe Roš opte pour une formation en diplomatie. Après un dîner au Hiša Franko, elle tombe amoureuse de Vater Kramar, fils des propriétaires et serveur. Le jeune couple s'embarque alors dans de nombreux voyages,

découvrant vigneron, restaurants et villes. Cette nouvelle liberté, centrée sur l'amour et les émotions, façonne la future cheffe, enfin libre de suivre ses passions. Au moment de la retraite des parents de Valter en 1999, Ana décline une offre diplomatique à Bruxelles pour devenir cheffe autodidacte. Pour elle, « l'échec est le moteur de la réussite ». Qu'est-ce qui pourrait mal tourner ?

## L'ART DE LA SURVIE

Tout s'enchaîne comme une avalanche : elle se met à cuisiner, donne naissance à deux enfants en 16 mois, aucun investisseur et peu d'expérience. Elle utilise



principalement trois ingrédients : le terroir, les saisons et surtout son identité. « J'ai mis des années pour comprendre qui était Ana et ce qu'elle aimait ». Dès le début, son instinct de survie l'aide à éviter des pièges mortels en se demandant « Que puis-je faire ? » plutôt que « Que ferait un autre chef ? ». Lentement mais sûrement, des progrès apparaissent. Tout comme l'eau peut percer une pierre si on la laisse couler suffisamment longtemps, la passion d'Ana prend une dimension mondiale : en 2017, elle est élue « meilleure femme chef du monde » par le site « The World's 50 best restaurants ». En juin 2020, lorsque l'édition inaugurale du guide Michelin slovène est révélée, Hiša Franko reçoit deux étoiles Michelin et l'Étoile verte. En septembre 2023, la troisième étoile Michelin atterrit dans la vallée.

## DÎNER À HIŠA FRANKO

L'idéal est de réserver une chambre à Hiša Franko. Sinon, parcourez en taxi les 5 minutes qui vous séparent de Kobarid à cinq minutes afin de ne pas manquer les accords de



vins « Classy » ou « Funky ». Après l'apéritif sur la terrasse, considérez cette expérience comme une pièce de théâtre en cinq actes. Le menu s'intitule « 50 nuances de rouge » et commence par une introduction verte : des feuilles de jardin recouvertes de fines tranches de truffe d'Istrie, un petit oreiller de céleri-



rave avec du crabe et des graines de moutarde, suivi d'un petit sandwich de plantes sauvages avec de minuscules fruits secs. L'acte II atteint le sommet avec deux classiques de la maison : le beignet de maïs, fromage blanc fermenté et œufs de truite fumée – je pourrais en manger tous les jours – et la pomme de terre cuite au foin, crème aigre infusée de levure torréfiée. Après une petite pause « Récolte d'été », l'acte III se concentre sur deux délicieux plats de pâtes et un orzotto à l'orge soufflé, à l'eau de chèvre, aux haricots verts et aux truffes noires. L'acte IV célèbre la « Truite reine » et le chevreuil à l'huître et au kiwi. Enfin, l'acte V se pare de connotations sucrées, avec une glace à la carotte et à l'oxalis, un chausson aux noix, des pommes rôties et du pollen d'abeille. En général, je n'écris pas sur les mets dans la mesure où cela donne souvent une pâle copie de l'expérience elle-même. Dans ce cas-ci, je voulais mettre en évidence l'essence de Hiša Franko : Miha, le cueilleur, apporte ce qu'il trouve dans les montagnes, et Ana le sublime. « *Le vrai plaisir ne vient qu'une fois assez discipliné pour réaliser son rêve au mieux* », me glisse-t-elle. Combien d'heures passe-t-elle avec son équipe pour atteindre ce niveau d'intensité, en n'utilisant que quelques ingrédients locaux et des techniques ancestrales ? « *Je suis comme mon père. Dure* », conclut-elle.

## L'AMOUR, L'AMOUR, L'AMOUR

Où se cache le rouge dans le menu ? Nulle part ! Et partout ! Hiša Franko incarne la maîtrise autodidacte. Ana insuffle son âme à ces assiettes, après des décennies

**“ CETTE LIBERTÉ RETROUVÉE AUTOUR DE L'AMOUR A FAÇONNÉ LA FUTURE CHEFFÉ. ”**

de résilience dans une vallée rude, ironiquement située à 45 minutes de la mer. Sa quête incessante d'authenticité réalise ce que des pionniers comme Ferran Adrià ont accompli voici quelques décennies : sa passion crée un héritage unique basé sur un approvisionnement en ingrédients radical et des préparations magistrales. Le mot « simple » vient à l'esprit, mais ces plats reflètent un environnement des plus complexes. Venez sans aucune attente. Restez au moins trois jours dans la région. Ce dîner vous marquera plus que n'importe quelle table célèbre de Paris ou de New York. Pour moi, c'est une illustration tangible de la tectonique qui influence ma vie à maintes reprises. Les choix impossibles entre la passion et la raison, l'égoïsme et la préoccupation pour notre planète, les tentations faciles et les victoires difficiles, le plaisir immédiat et la félicité différée, la culpabilité et la reconnaissance de soi. L'éternelle tension entre amour et carrière, entre vrai bonheur et fausse fierté. Le mariage d'Ana et Valter n'a pas survécu à cette épreuve minérale, voyageant constamment entre Kobarid, Ljubljana et l'Istrie pour leurs différents projets. Mais il est certain que vous ressentez leur amour tout au long du dîner. L'esprit de Hiša Franko reste intact ! Réservez une table. ■



NORBERT NIEDERKOFLER  
ATELIER MOESSMER NORBERT NIEDERKOFLER

# LE TISSU DE LA CUISINE ÉTHIQUE

**NORBERT NIEDERKOFLER A MARQUÉ L'HISTOIRE L'AN DERNIER EN DÉCROCHANT 3 ÉTOILES MICHELIN ET L'ÉTOILE VERTE, QUATRE MOIS SEULEMENT APRÈS L'OUVERTURE DE SON NOUVEAU RESTAURANT À BRUNICO : UN RECORD. IL AVAIT DÉJÀ OBTENU LA PLUS HAUTE DISTINCTION ROUGE EN 2017 AU RESTAURANT ST. HUBERTUS, AU SEIN DE L'HÔTEL ROSA ALPINA, MAIS CETTE FOIS-CI, CELA SE RÉVÈLE DIFFÉRENT. REPORTAGE À BRUNICO.**

## LE CONTEXTE COMPTE

« Chapeau au Michelin ! », s'exclame Norbert Niederkofler en 2017, en obtenant sa troisième étoile avec « betteraves et pommes de terre ». Depuis 1994, il œuvre à l'hôtel Rosa Alpina, peaufinant patiemment son concept éthique. À l'époque de cette triple consécration, il réalise chaque jour un aller-retour d'une heure entre Brunico, où il vit avec sa famille, et San Cassiano. Il découvre alors, à seulement 100 mètres de sa maison de Brunico, une grande usine de loden dénommée « Moessmer ». Ce tissu, fabriqué depuis le Moyen Âge et porté par les paysans du Tyrol, avait connu un essor de popularité au XIX<sup>e</sup> siècle, quand Moessmer avait conçu un manteau en loden blanc pour l'empereur François-Joseph. Lorsque Paul Oberrauch, propriétaire et président de Moessmer, demande à Niederkofler s'il a une idée pour l'élégante villa située sur leur terrain, Niederkofler répond : « Bien sûr, si vous avez les moyens. » Avançons rapidement jusqu'en 2023 : le restaurant « Atelier Moessmer Norbert Niederkofler » ouvre ses portes en juillet au cœur du site industriel



© Left to right: Mauro Siega (Executive Chef), Norbert Niederkofler (Chef), Lukas Gerges (Head Sommelier and restaurant manager).

de ce célèbre fabricant de tissus, installé dans une superbe villa ayant longtemps servi de résidence aux cadres de Moessmer. Finis les trajets. Plus de temps perdu.

## COOK THE MOUNTAIN

« Je déteste le mot "durabilité". Il s'agit plutôt de respecter les gens, les animaux, les agriculteurs et la nature », confie le chef Niederkofler qui laisse beaucoup d'autonomie à ses collaborateurs, mais dans un cadre clair et rigoureux : pas d'huile d'olive, pas d'agrumes, pas de serres, et zéro



déchet. Chaque ingrédient provient exclusivement de la région, ce qui fait toute la différence. Un tiers des ingrédients entrant au restaurant est utilisé immédiatement pour le menu, tandis que les deux tiers restants sont conservés pour l'hiver suivant grâce à diverses techniques de conservation et de fermentation. Pendant trois mois, la montagne ne produit rien, rendant la préparation cruciale. « Au printemps, nous passons de l'attente à une véritable frénésie. » Cette philosophie paraît simple, mais sa mise en œuvre s'avère d'une



complexité redoutable. Tout d'abord, elle exige une maîtrise approfondie d'un large éventail de techniques pour transformer des ingrédients modestes en créations gastronomiques de classe mondiale : pas de homard, pas de caviar. Elle nécessite également une grande adaptabilité au quotidien. Après trois jours de pluie, par exemple, certaines herbes sauvages deviennent impossibles à récolter. Cela fait partie du jeu et se reflète dans l'approche de Norbert Niederkofler : « Je veux inspirer le monde avec l'étincelle de la cuisine éthique, afin de changer notre manière de manger, collaborer et vivre. »

## DU VOYAGE À LA PRISE D'AUTONOMIE

« Notre villa est une maison privée, pas un restaurant. Nous l'avons imaginée comme un laboratoire d'idées, où l'on se forme, travaille et innove », explique-t-il. Désormais un peu en recul, Niederkofler se consacre à transmettre son expérience, échanger avec ses invités et autonomiser ceux qui l'entourent : les producteurs locaux, l'économie de Brunico, les universités, ses associés et son équipe. « Je place les jeunes en pole position. La moyenne d'âge de mon équipe est de 26 ans. En général, ils restent deux ou trois ans avant de poursuivre leur chemin vers d'autres destinations d'excellence. » Mauro Siega, son chef exécutif, n'a que 31 ans, mais avec des expériences en Toscane, à Londres, à Venise, en Australie, en France, au Danemark (chez Kadeau et Noma) et au Tyrol, il incarne l'esprit de voyage que partage son patron : Niederkofler s'est confié à moi : « Mon père est mort quand j'avais 16 ans. J'avais quatre sœurs et pas d'argent, mais je désirais parcourir le monde. » Il a

ainsi travaillé à Londres, Zurich, Milan, New York auprès de David Bouley, où il a appris l'innovation, et à Monaco avec Eckart Witzigmann, son mentor, qui lui a transmis l'amour de la nature. « L'ouverture d'esprit est la clé ». Peu importe où vous vous trouvez, en Scandinavie ou au Pérou, trouvez similitudes et différences. Apportez le meilleur de vous-même tout en enrichissant la culture locale. La quête ne se limite pas à la perfection. Elle est aussi une constante amélioration. En définitive, conclut-il : « Ce qui importe vraiment est de ne pas s'ennuyer ! »

## PLATS D'ACCOMPAGNEMENT

Au-delà du restaurant, Niederkofler s'investit profondément dans des initiatives à impact social. En 2015, il cofonde Mo-Food dédiée à la promotion d'une culture alimentaire éthique. Un de ses projets, CARE's - The Ethical Chef Days, a vu sa participation croître de 50 à 1 200 personnes. « Nous réinitialisons le projet actuellement, comme je le fais toujours », Le chef travaille par principe sur un plan quinquennal, redéfini après trois ans : une méthode simple pour stimuler la créativité et la motivation de son équipe. En 2018, il inaugure AlpiNN, un restaurant durable perché à 2 235 mètres d'altitude, au sommet du Plan de Coronas, le plus vaste domaine skiable d'Italie. Situé à côté de Lumen, le "musée de la photographie de montagne", et à 400 mètres du "Musée de la Montagne Messner Coronas", conçu par Zaha Hadid. « Dans le monde occidental, 50 à 60 % de la nourriture est gaspillée. Nous devrions rémunérer davantage les agriculteurs et utiliser tout ce qu'ils produisent. Pour cela, il est essentiel de travailler en partenariat avec les écoles, les consommateurs et les grandes entreprises afin de

“ APPORTER LES MEILLEURES IDÉES À BRUNICO TOUT EN METTANT EN VALEUR LA CULTURE LOCALE.”

développer de nouvelles techniques et de transformer les mentalités », conclut-il.

## L'EXPÉRIENCE

Tout d'abord, vous sonnez à la porte et vous êtes accueilli comme un ami. L'apéritif se savoure sur la terrasse ou dans l'ancien salon de la villa. Le dîner, quant à lui, a pour cadre la véranda pour un petit groupe, dans le salon ou encore dans une cuisine ouverte pensée par Mauro Siega, où trône un feu ouvert. Ce chef est aussi exigeant en cuisine qu'en montagne à six heures du matin à la recherche d'ingrédients, toujours en quête de nouvelles connaissances et techniques pour donner vie à la philosophie "Cook the Mountain". Avec Niederkofler, Lukas Gerges – directeur du restaurant et chef sommelier – et le reste de l'équipe, ils repoussent les limites des rôles traditionnels. L'assiette suivante peut aussi bien vous être servie par un cuisinier, un sommelier ou un autre membre du personnel, chacun étant aussi compétent que l'autre pour l'essentiel : expliquer. Le double accord mets-vins proposé par Gerges s'avère captivant. Pour presque chaque plat, deux vins sont servis, déclenchant un fascinant jeu d'exploration et de contrastes. À minuit, assis sur la terrasse avec Norbert Niederkofler, je réfléchis à cette expérience unique. Quand je l'interroge sur l'importance de la communication, il me répond : « La communication est essentielle, et pas seulement en cuisine ou en salle. Nous devons expliquer ce que nous réalisons, donner un visage à chaque produit. Si nous voulons que nos projets et nos restaurants soient durables, nous devons communiquer de manière claire afin d'atteindre les bons chiffres. » ■



# 3<sup>E</sup> ÉDITION DU LUXEMBOURG OFFICIAL TOP 150

Le 12 novembre, la 3<sup>e</sup> édition du Luxembourg Official Top 150 a attiré une foule nombreuse. Des membres du Parlement, des PDG et des entrepreneurs se sont réunis pour un programme intense et captivant. Lors de son discours d'ouverture, Jérôme Bloch a évoqué le contexte unique marqué par les élections américaines, l'instabilité internationale et la polycrise. Il a également célébré le 25<sup>e</sup> anniversaire de 360CrossMedia et souligné l'importance d'aider la jeune génération : *« Je n'aurais pas pu créer 360CrossMedia aujourd'hui, compte tenu de mon inexpérience et de mes illusions en 2000. Pourtant, cette entreprise génère aujourd'hui plusieurs centaines de milliers d'euros d'impôts chaque année. »* L'événement a continué avec un panel sur « L'avenir de la finance », animé par Jim Kent, en présence de Wendy Brooks (Convera), Luc Rasschaert (Wealins) et Thomas Goergen (Catalpa). Les nouveaux classements du Luxembourg Official Top 150 ont ensuite été dévoilés. Quatre figures emblématiques du monde des affaires ont été mises à l'honneur sur scène : Henri Reding (ArcelorMittal), Séverin Laface (Come à la Maison), Michael Riedl (Team Internet) et Thierry Lonziano (Car Avenue). La soirée s'est conclue par un dîner déambulateur organisé par Come à la Maison, agrémenté de démonstrations du scanner 3D d'Artec3D, de parties d'échecs avec Elvira Berend et d'un espace photo dédié aux lauréats.







# ATEL WINTER CONFERENCE 2024

LE 12 DÉCEMBRE, L'ATEL A ORGANISÉ SA WINTER CONFÉRENCE 2024 DANS LES LOCAUX DE LA BIL. NICOLAS DAUFFY (PRODUCT MARKETING MANAGER, EXALOG), GILLES COEYMANS (EXECUTIVE DIRECTOR, BIL), TONY OGER (KEY PARTNERSHIP DEVELOPER, EDEBEX), ANGELA NICKEL (CEO, COMO DIGITAL LIFE) ET MARIA PRIOLO (DIRECTOR-ASSISTANT TREASURER, QUIDELORTHO) ONT PRÉSENTÉ DES THÈMES SPÉCIFIQUES.

LA CONFÉRENCE S'EST CLOTURÉE PAR LA CÉRÉMONIE DES TREASURY AWARDS 2024, AU COURS DE LAQUELLE CES PRIX ONT ÉTÉ REMIS : CFO OF THE YEAR 2024: NATHALIE BRAAM (ASSOCIATION N. AREND & C. FISCHBACH S.A.) - WOMAN IN TREASURY 2024 : MARIA ANGELES PRADA (JOINT ALLOCATION OFFICE (JAO SA)) - BEST TREASURY TEAM 2024 : PME INTERNATIONAL - FINTECH OF THE YEAR 2023 : COMO DIGITAL LIFE. LES PARTICIPANTS ONT ENSUITE PU PROFITER D'UN COCKTAIL.



# GUIDE

## MEILLEURES ADRESSES DU LUXEMBOURG



Um Plateau



Tero House17



Schanz.restaurant\*\*\*



Café Bel Air

### RESTAURANTS

#### HAUT DE GAMME

Ma langue sourit  
La villa de Camille et Julien  
Le Bistrone  
Mosconi  
Clairefontaine  
Guillou Campagne  
Eden Rose  
Lea Linster  
Ristorante Fani  
L'Annexe  
Ryodo  
La distillerie

#### CASUAL

Mont St Lambert

Bazaar  
Paname  
Hertz Pop/up  
Madame Jeanette  
Come à la maison  
L'Avenue  
Hitch

#### RESTAURANTS ALLEMANDS \*\*\*

Sonnora  
Schanz  
Christian Bau

#### TERRASSES

Tero House17  
Mama Shelter  
Sofitel Grand Ducal

SixSeven  
Skybar  
Um Plateau  
Vinoteca  
Owstelligleis  
Brasserie Schuman  
Restaurant Mathes

#### CASUAL

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

### LOISIRS

#### CHÂTEAUX

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

#### CULTURE

Mudam [www.mudam.com](http://www.mudam.com)  
Philharmonie [www.philharmonie.lu](http://www.philharmonie.lu)  
Casemates [www.visitluxembourg.com](http://www.visitluxembourg.com)  
Palais Grand ducal [www.visitluxembourg.com](http://www.visitluxembourg.com)  
Rockhal [www.rockhal.lu](http://www.rockhal.lu)  
Steichen Collection [www.steichencollections-cna.lu](http://www.steichencollections-cna.lu)

### HÔTELS

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





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

STRAIGHT FROM THE SOURCE

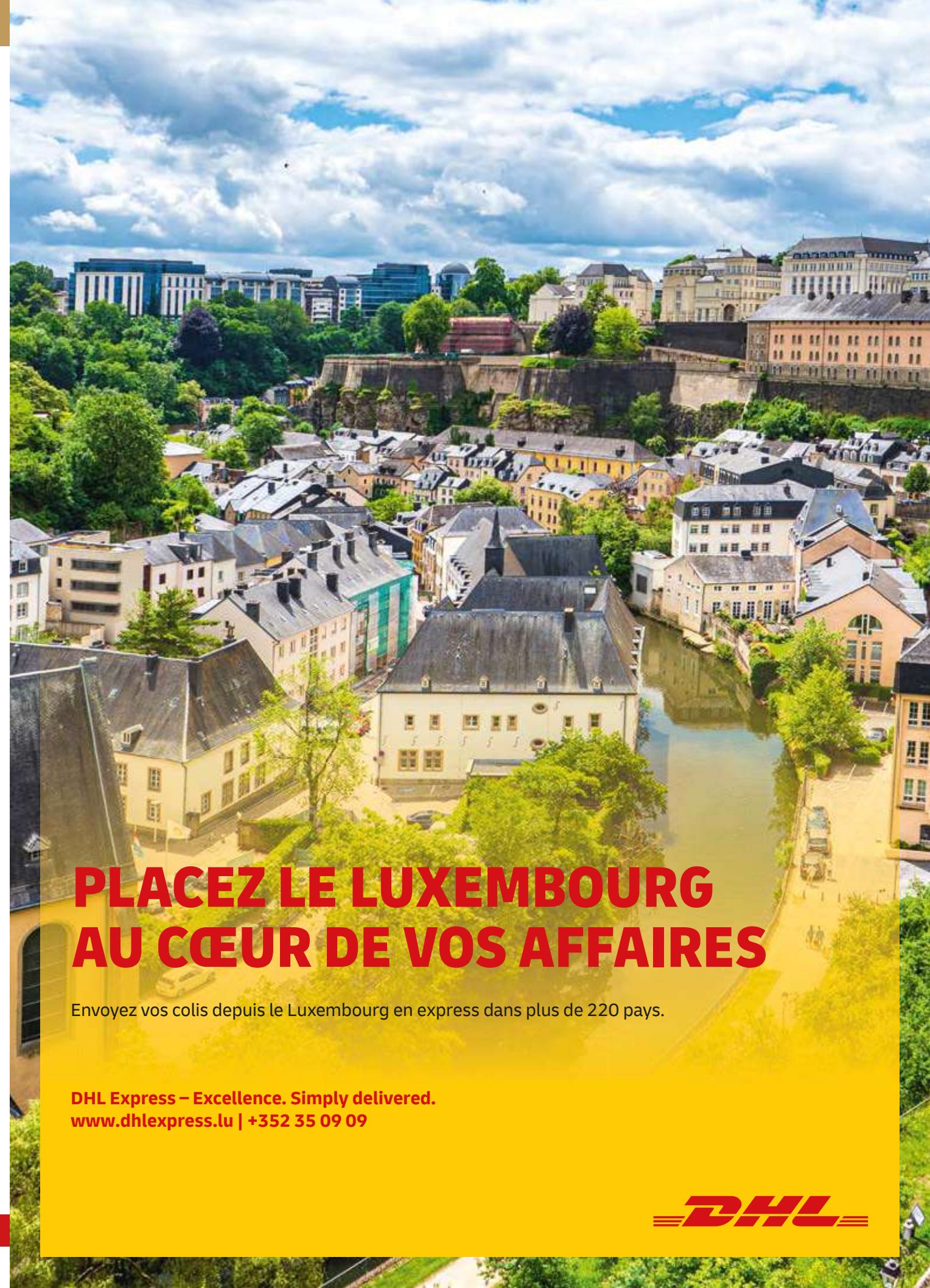
# ANDY A LUXEMBOURG

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



**Décembre 2024**

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



## PLACEZ LE LUXEMBOURG AU CŒUR DE VOS AFFAIRES

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

**DHL Express – Excellence. Simply delivered.**  
[www.dhlexpress.lu](http://www.dhlexpress.lu) | +352 35 09 09



[www.andyaluxembourg.com](http://www.andyaluxembourg.com)




T H E



17

100% ELECTRIC



 **DONNONS PRIORITÉ À LA SÉCURITÉ.** Informations environnementales (AR19/03/04) : [bmw.be](http://bmw.be)

18,5-23,7 KWH/100 KM • 0 G/KM CO<sub>2</sub> (WLTP)