

2006 Rapport annuel Luxembourg*



*connectedthinking

PricewaterhouseCoopers (www.pwc.com) est un prestataire de services de révision, d'assistance fiscale et de conseil privilégiant une approche sectorielle. PricewaterhouseCoopers établit des rapports de confiance et contribue à la création de valeur ajoutée pour ses clients et leurs partenaires. Au sein de notre réseau, plus de 140.000 personnes dans 149 pays partagent leurs réflexions, expériences et solutions afin de participer à la mise au point d'options novatrices et de conseils pratiques. Au Luxembourg, PricewaterhouseCoopers (www.pwc.com/lu) rassemble plus de 1.300 spécialistes originaires de 26 pays différents.

Dans ce rapport annuel spécialement dédié au Luxembourg, nous présentons nos performances enregistrées au cours de l'année fiscale 2006 (allant du 1^{er} juillet 2005 au 30 juin 2006) dans la façon dont nous avons aidé nos clients à répondre aux défis de marchés locaux et globaux, tout en rassurant leurs partenaires et en offrant des opportunités intéressantes à nos collaborateurs.

Une version française de cette publication est disponible sous www.pwc.com/lu

© Christian Aschman ; Luc Deflorenne ; Photothèque Luxembourg, Rol Schleich ; Vance Jacobs ; Corbis ; A7 Contest

© 2006 PricewaterhouseCoopers. All rights reserved. PricewaterhouseCoopers refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited, each of which is a separate and independent legal entity.

01	Message du Managing Partner	4
	Entretien avec Marie-Jeanne Chèvremont-Lorenzini Territory Senior Partner, PricewaterhouseCoopers Luxembourg S.à r.l.	
02	Nos clients : aider le monde des entreprises à relever les défis d'actualité	
	Global investment management	8
	Le secteur de la gestion d'actifs confronté à des changements sans précédent	
	Le marché bancaire au Luxembourg	10
	Points de vue de dirigeants de la place sur le rôle de l'entité qu'ils dirigent au sein de leur groupe	
	Logistiques, Recherche et Développement,	11
	Des opportunités de développement pour des sociétés internationales	
	Entreprises familiales luxembourgeoises	12
	Défis et problèmes d'un pilier important de l'économie luxembourgeoise	
	Human capital survey 2006	13
	Know where you stand!	
03	Nos collaborateurs : favoriser le développement personnel et la flexibilité	14
04	Notre performance en 2006	17
05	Nos associés	22

01

Message du Managing Partner

Entretien avec Marie-Jeanne
Chèvremont-Lorenzini



Quel jugement portez-vous sur les performances de PwC Luxembourg cette année ?

2005 avait déjà été un excellent cru à maints égards puisque notre clientèle s'était développée et notre activité s'était accrue à un rythme soutenu. En 2006, nous avons encore dépassé nos prévisions, le chiffre d'affaires progressant de 21 % à 131 millions d'euros tandis que nos effectifs franchissaient le cap des 1.300 personnes. Ces résultats record ont contribué à renforcer notre position de leader sur le marché luxembourgeois ; nous partageons cet reconnaissance avec nos collaborateurs qui constituent le véritable moteur de notre croissance et de notre développement continu.

Il n'est pas chose facile de dépasser la croissance d'un marché financier déjà très dynamique. Dans les métiers de l'Audit, nous avons mobilisé nos forces afin d'aider nos clients à se conformer à des obligations réglementaires comme Sarbanes-Oxley 404 et les normes IFRS (International Financial Reporting Standards). Bien que cela explique en partie la croissance à deux chiffres de notre chiffre d'affaires, nous avons aussi gagné de nouveaux clients dans de nouveaux secteurs, notamment le real estate et le private equity.

Les résultats financiers exceptionnels du Tax, notre compétence qui a connu la croissance la plus importante (+33 % par rapport à 2005), ont largement contribué à la croissance de notre chiffre d'affaires. Le marché du conseil a poursuivi sa reprise, ce qui se reflète dans les résultats financiers de nos activités Advisory. Nous pensons que l'exécution réussie d'une stratégie de marché clairement définie dans certains créneaux bien ciblés portera ses fruits au cours de l'année à venir.

Enfin, les 13 nouveaux associés que nous avons accueillis en juillet 2006 attestent le développement rapide de notre activité et notre confiance dans l'avenir.

Quels défis avez-vous encore à relever ?

Chez PwC, nous sommes avant tout convaincus qu'il ne faut jamais relâcher nos efforts afin d'améliorer sans relâche la qualité, la flexibilité et l'efficacité de nos services. Réaffirmer quotidiennement ces valeurs fondamentales est un défi en soi.

Depuis le début de l'exercice 2007, répondre aux besoins d'un marché réglementaire changeant demeure l'une de nos grandes priorités, surtout pour nos services d'Audit et en particulier dans les pays où opèrent nos clients. Nous continuerons à suivre ces changements de près et veillerons scrupuleusement au respect des règles de compliance étant donné que notre croissance sur le long terme est conditionnée par l'application des bonnes pratiques en matière d'éthique.

Dans ce domaine comme dans bien d'autres, nous dépendons directement de nos collaborateurs. Chez PwC, nous sommes fermement persuadés que c'est en augmentant la satisfaction de ces derniers que nous améliorerons la qualité du travail effectué. Après tout, notre société n'est que la somme de ses parties, c'est-à-dire de nos collaborateurs. C'est pour cette raison que nous continuerons à nous efforcer d'offrir un environnement de travail stimulant permettant à chacun d'exploiter pleinement son potentiel grâce à un encadrement du développement de carrière et des programmes de formation sur mesure. Ces outils, composante essentielle de notre stratégie d'entreprise, sont indispensables à la fidélisation de professionnels expérimentés et qualifiés.

Nos procédures de recrutement sélectives sont à la pointe de nos efforts de recrutement de personnes compétentes. La diversité de notre personnel – pas moins de 26 nationalités sont représentées – concourt à l'amélioration de la qualité du service rendu à nos clients, dont beaucoup sont eux-mêmes originaires de pays étrangers.

¹ au 1^{er} novembre 2006



Quoique le Luxembourg soit reconnu comme l'un des pays les plus compétitifs pour y développer un business, les jeunes diplômés commencent tout juste à connaître ce pays comme étant un grand centre financier. Nous nous attachons à remédier à ce défi "humain" et, en ligne avec les objectifs que se sont fixés les pouvoirs publics, à faire connaître l'importance du Luxembourg.

On peut prévoir d'ores et déjà que 2007 sera une année importante pour notre firme. La manifestation "Luxembourg et Grande Région, Capitale européenne de la Culture 2007", dont nous sommes l'un des principaux sponsors, est l'un des moyens par lesquels nous entendons favoriser le développement de la communication contemporaine et stimuler les activités culturelles au Luxembourg et dans la Grande Région.

Selon vous, quelles sont les grandes tendances du marché local ?

Il faut regarder au-delà du Luxembourg parce que nos marchés débordent ses frontières. De quelques secteurs que l'on parle, les opportunités d'affaires entre le Luxembourg et les pays BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) seront de plus en plus nombreuses à l'avenir et, comme chacun le sait, ces pays recèlent un énorme potentiel ; j'ai bon espoir que le positionnement du Luxembourg auprès de ces économies émergentes aura des retombées positives et tangibles sur l'ensemble de l'économie.

Plus près de nous, nous constatons que le Luxembourg est de plus en plus fréquemment appelé à jouer un rôle clef dans le développement et l'intégration économique de la Grande Région. Ce rôle de leader consiste principalement à concourir à l'amélioration de l'attractivité de cette région sur la scène internationale que ce soit pour attirer des entreprises ou de la main-d'œuvre. L'ouverture d'une Maison du Luxembourg à Thionville est une excellente illustration de cette volonté de donner corps à l'intégration économique, sociale et culturelle des pays limitrophes

Le "leadership responsable" est-il une démarche quotidienne de l'entreprise ?

Pour PwC, être responsable au sens de "leadership responsable" n'est pas un simple concept théorique mais un souci de tous les jours qui trouve des applications concrètes. Il comprend toutes sortes d'actions que nous pouvons être amenés à accomplir avec nos partenaires : nos collaborateurs et leurs familles, nos pairs, nos clients, les autorités de surveillance, la société civile locale, le monde associatif, les communautés et notre environnement naturel. Il implique de vivre et de partager les valeurs que nous promouvons depuis longtemps et d'assumer nos responsabilités en tant que membre de la société globale.

PwC Luxembourg a choisi de faire la différence en se mobilisant, par exemple, pour le développement économique du Luxembourg, tout en poursuivant ses initiatives pour la promotion locale de l'art et de la culture. Mais le principal facteur clef du succès pour un "leadership responsable" est de toute évidence la diversité, l'excellence et l'engagement de nos collaborateurs.

Priorités pour 2007

- Investir dans le contrôle et l'amélioration de la qualité des audits
- Améliorer notre expertise du secteur non financier et du secteur public pour améliorer la qualité de nos services rendus à nos clients
- Accompagner la croissance de notre société et améliorer l'environnement de travail
- Promouvoir le Luxembourg à l'étranger comme au sein du réseau PwC
- Aider à l'élaboration de solutions collectives pour répondre aux problèmes de société



Luxembourg 2007

“Les Migrations”, thème fédérateur de la rencontre entre une manifestation “Luxembourg et la Grande Région, Capitale européenne de la Culture”, une société ; PricewaterhouseCoopers Luxembourg et un artiste ; Samuel Rousseau.

Après avoir soutenu “Luxembourg, Capitale européenne de la Culture” en 1995, PricewaterhouseCoopers a décidé de sponsoriser le thème des Migrations pour l’édition 2007 de cette manifestation. Avec plus de 1300 professionnels issus de 26 pays, PwC constitue un creuset exceptionnel pour les migrants qui, d’une certaine manière, ont contribué à la prospérité de l’économie du Luxembourg et de sociétés venant du monde entier par leurs spécificités et leurs compétences. Les collaborateurs de PwC, séduits par le concept proposé par Samuel Rousseau pour illustrer la perception que PwC a des migrations, font partie intégrante d’une œuvre d’art originale que nous vous invitons à découvrir à partir du 19 janvier 2007.

Pour en savoir plus : www.luxembourg2007.com

Qu’est-ce qui motive l’engagement de PwC dans le projet “Luxembourg 2007” ?



La devise de la capitale européenne est de “mettre en valeur la richesse, la diversité et les caractéristiques communes des cultures européennes et contribuer simultanément à une meilleure connaissance mutuelle entre citoyens de l’Union européenne”. Cette devise, nous la partageons pleinement et c’est une des raisons pour lesquelles nous soutenons cette initiative.

Pourquoi le thème des migrations ?



PwC est un formidable exemple de “melting pot” regroupant des collaborateurs de plus de 26 nationalités différentes qui ont su apporter leurs spécificités et leurs expertises à l’économie luxembourgeoise et aux entreprises internationales établies au Grand-Duché. Les migrations donnent aussi lieu à des échanges d’idées et des partages de connaissances et nous sommes ravis de promouvoir un tel concept.

Quels sont les projets soutenus par PwC ?



“Family of Man 2007” a été lancé sous le slogan “Youth of the World, photograph your life”. Inspiré par le travail d’Edward Steichen, FOMA 2007 sera une exposition itinérante de photographies prises par des jeunes de 15 à 25 ans. Nous sommes fiers de soutenir ce projet et nous le voyons comme une manière de matérialiser notre engagement pour la génération future. Nous encourageons également activement le travail de Samuel Rousseau, un jeune artiste français contemporain dont le travail nous a tout simplement époustoufflés. L’artiste a eu l’idée d’utiliser en support à son œuvre vidéo un élément clef des migrations et du nomadisme : le tapis. Ce tapis, Samuel l’a peuplé et l’a fait vivre en y projetant des images de collaborateurs de PwC qui déambulent. Cette œuvre originale intitulée “Jardins nomades” sera visible à la Rotonde 1 à partir du 19 janvier 2007 et durant toute l’année culturelle.

Nos clients : aider le monde des entreprises à relever les défis d'actualité

Le monde des affaires

Le monde des affaires

Le monde des affaires

Le monde des affaires

Le monde des affaires

Le monde des affaires

Le monde des affaires

Le monde des affaires devient sans cesse plus complexe. Les secteurs d'activités et les marchés sont demandeurs de nouvelles modalités pour travailler ensemble. Dans les pages qui suivent, des experts qualifiés de PwC expriment différents points de vue ; vous y trouverez aussi les conclusions de plusieurs études récentes et des exemples de missions que nous avons accomplies au cours de l'exercice 2006 et qui s'articulent autour des axes ci-après :

- **Global investment management**
Le secteur de la gestion d'actifs confronté à des changements sans précédent
- **Le marché bancaire au Luxembourg**
Points de vue de dirigeants de la place sur le rôle de l'entité qu'ils dirigent au sein de leur groupe
- **Logistiques, Recherche et Développement,**
Des opportunités de développement pour des sociétés internationales
- **Entreprises familiales luxembourgeoises**
Défis et problèmes d'un pilier important de l'économie luxembourgeoise
- **Human capital survey 2006**
Know where you stand!



“Global Investment Management Survey 2006”
www.pwc.com/lu

Global investment management Le secteur de la gestion d’actifs confronté à des changements sans précédent

Le bureau luxembourgeois a largement contribué à la réalisation et à la diffusion des résultats de cette enquête qui intéressent plus particulièrement la place luxembourgeoise. Réalisée auprès de 81 sociétés spécialisées dans la gestion d’actifs et représentant un total de 9 billions de USD de fonds sous gestion, cette enquête révèle entre autres que plus de la moitié des personnes interrogées prévoient une croissance supérieure ou égale à 20 % pour les trois ans à venir.

Les résultats de notre enquête démontrent que si les cadres dirigeants prévoient une évolution très favorable de leur chiffre d’affaires, ils estiment être confrontés à trois défis principaux : une mutation dans les attentes des investisseurs, une relative faiblesse des contrôles internes et des processus d’évaluation et de gestion des risques ainsi que des changements affectant les canaux de distribution actuels.

Les performances obtenues par les investissements ont toujours joué un rôle important, mais l’origine et les facteurs explicatifs de ces performances font plus que jamais l’objet d’un examen minutieux par les clients institutionnels. Les sociétés de gestion focalisent leurs efforts sur le développement de nouvelles sources de rendement afin de compléter leurs points forts actuels, notamment dans le domaine des produits d’investissement alternatifs. Elles gèrent également de façon active leurs capacités d’investissement et de recherche.

Interrogés sur leurs priorités afin d’améliorer la performance au cours des trois prochaines années, de nombreux participants à l’enquête ont évoqué le recrutement et la fidélisation du personnel le plus compétent. Fait intéressant, 21 % d’entre eux estiment que le recrutement, la fidélisation et la motivation du personnel qualifié représentent justement l’un des défis les plus importants auxquels ils soient confrontés. De nouvelles compétences ainsi que des techniques de gestion de risque plus perfectionnées deviendront nécessaires en raison, d’une part, du développement de produits d’investissement spécialisés tels que les “hedge funds”, le “private equity” et les fonds immobiliers et, d’autre part, d’une utilisation plus répandue des instruments financiers dérivés.

Dans l’ensemble, les participants à l’enquête étaient conscients de l’importance de la distribution de leurs produits. Bon nombre d’entre eux anticipent un environnement dans lequel l’importance d’Internet dans la distribution s’accroît et les distributeurs actuels continuent à se regrouper augmentant ainsi leur pouvoir de négociation vis-à-vis des gestionnaires. Dans ce contexte, beaucoup de participants soulignaient un manque de confiance dans leurs stratégies actuelles de distribution. Les sociétés de gestion se voient donc dans l’obligation de mettre au point de nouvelles stratégies de distribution, sur le marché de détail comme sur le marché institutionnel. Pour le premier, l’image de marque et la qualité de la distribution jouent un rôle fondamental dans le développement de l’activité. Pourtant, il s’agit là de deux domaines dans lesquels les sociétés de gestion pensent être particulièrement faibles.



De l'avis de près d'un quart des personnes interrogées, les évolutions réglementaires constituent le défi le plus important et le plus imminent auquel leurs organisations soient confrontées. L'adoption d'un nombre important de nouvelles exigences réglementaires donne lieu à une charge de travail supplémentaire pour les sociétés et monopolise certaines de leurs ressources. Le bilan coûts / bénéfiques de ces nouvelles exigences réglementaires n'est pas toujours perçu positivement par les sondés.

L'externalisation restera un enjeu majeur dans les années à venir, dans un contexte qui voit les sociétés de gestion d'actifs concentrer leurs efforts sur leurs compétences de base. La grande majorité des sondés estiment que, dans l'ensemble, l'externalisation a répondu à leurs attentes, même s'ils ont été déçus dans certains domaines particuliers.

Il ressort des résultats de l'enquête que les sociétés privilégient l'externalisation des métiers du back office plutôt que ceux où leur personnel a un contact direct avec le client.

Dans la plupart des pays, les administrations fiscales ont limité les possibilités de planification fiscale dans le secteur des fonds. A la lumière de cette information, il est intéressant de constater qu'un nombre important de participants à l'enquête déclarent qu'ils seront plus attentifs, au cours des trois prochaines années, à la gestion de leur stratégie fiscale et à celle des risques fiscaux auxquels leurs sociétés sont confrontées.

En conclusion, on peut anticiper le fait que le secteur de la gestion d'actifs aura un tout autre visage d'ici cinq ans. Les dirigeants des entreprises du secteur doivent être visionnaires et avoir une représentation claire de leur positionnement et de leurs avantages concurrentiels. Le besoin est particulièrement aigu à moyen terme, parmi les gestionnaires traditionnels de taille moyenne. Selon l'enquête, l'impact sur les acteurs de la place financière n'est donc pas négligeable.

“Les conclusions de cette enquête sont très encourageantes pour la place financière luxembourgeoise. Les acteurs concernés anticipent un développement important de la distribution internationale des fonds d'investissement et la création de nouveaux produits tels que les fonds “private equity”, “real estate” et “hedge funds”.”

Participant à l'étude 2006 “Luxembourg Banking Market”.



“Luxembourg Banking Market: Viewpoints of CEOs on the entity’s positioning within their group”
www.pwc.com/lu

Le marché bancaire au Luxembourg Points de vue de dirigeants de la place sur le rôle de l’entité qu’ils dirigent au sein de leur groupe

Entre juin et octobre 2006, PricewaterhouseCoopers a réalisé une enquête sur les défis et les opportunités du marché bancaire via des entretiens individuels avec les directeurs généraux de 48 entités bancaires présentes au Luxembourg.

La principale conclusion qui se dégage de cette étude est que le développement des synergies au sein d’un groupe favorise la croissance tant de ce dernier que de l’entité locale. Le marché financier du Luxembourg peut se prévaloir de son excellence, ses solides perspectives de croissance et sa capacité reconnue de répondre aux besoins des investisseurs internationaux. Il n’en demeure pas moins que les banques de ce pays sont confrontées “individuellement” à l’impératif de concilier leurs objectifs et leur stratégie de marché locale avec les autres entités du groupe et, “collectivement”, d’agir comme une communauté pour lever les obstacles à la croissance qui existent localement et pour développer une image de marque qui les aide à renforcer la réputation internationale du marché luxembourgeois.

Voici quelques atouts du Luxembourg identifiés par les personnes interrogées lors de l’enquête :

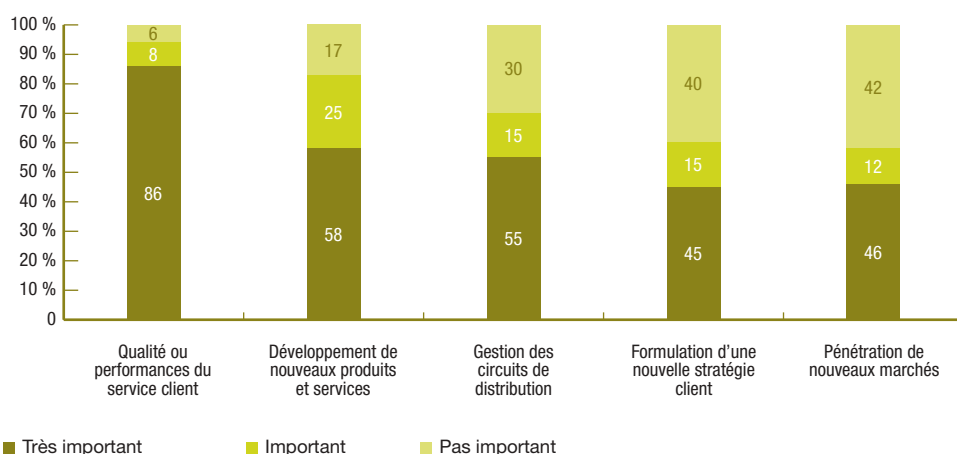
- Le secteur du private equity
- Un centre de premier plan dans la banque privée
- Les services de conservation de titres pour les fonds d’investissement

Les défis que doit relever le marché bancaire luxembourgeois sont analysés à travers notre point de vue sur les obstacles à la croissance et sur les futurs moteurs du changement et du développement. Nous pensons que les priorités des dirigeants sont les suivantes :

- Qualité du service rendu au client
- Innovation en matière de produits et services
- Ressources humaines

“Le Luxembourg est un endroit idéal pour exercer ses activités à travers l’Europe et recèle un potentiel considérable dans le domaine des acquisitions.”

Participant à l’enquête 2006
 “Luxembourg Banking Market”.





Logistiques, Recherche et Développement, Des opportunités de développement pour des sociétés internationales

De nombreuses opportunités existent au Luxembourg pour les entreprises internationales qui souhaitent développer leurs activités. En raison d'une actualité importante, deux domaines méritent à l'heure actuelle une attention particulière.

Tout d'abord, le secteur logistique. Deux grands projets vont amener les entreprises industrielles, commerciales et logistiques à reconsidérer leur organisation actuelle et éventuellement permettre au Luxembourg de se positionner sur la scène européenne.

Le concept européen du "one-stop shop TVA" devrait permettre aux entreprises qui effectuent des opérations nécessitant jusqu'à présent leur immatriculation dans d'autres Etats membres, de remplir leurs obligations TVA avec la seule administration de leur pays d'établissement. Le numéro de TVA du pays d'origine devient en quelque sorte un passeport européen. L'administration locale se chargera de communiquer aux autorités des autres Etats membres les données les concernant. La TVA due dans ces

Etats membres devrait toutefois toujours être versée directement par l'opérateur aux administrations étrangères.

Le second projet traite du nouveau statut d'"opérateur économique agréé". Il devrait faciliter les échanges commerciaux grâce à l'accès à des procédures douanières simplifiées. L'entreprise qui obtient le statut OEA devrait bénéficier plus facilement des autorisations douanières délivrées par les autorités et subir des contrôles moins fréquents mais plus adaptés. Une mise en œuvre efficace de ces deux projets entre les administrations concernées et les entreprises aura un effet positif sur le développement des entreprises luxembourgeoises.

Le deuxième secteur porteur pour le Luxembourg concerne l'innovation et la recherche et développement. Nous constatons aujourd'hui un afflux significatif de demandes de PME et de start-up innovantes qui intègrent le Grand-Duché comme destination pour s'y établir.

Des entreprises de haute technologie ou des centres européens de recherche peuvent trouver au Luxembourg un potentiel non négligeable. Un soutien rapide et précis des autorités luxembourgeoises est un facteur de réussite important. En effet, il est essentiel de fournir des outils (aide à l'investissement, partenariat de recherche avec les centres de recherche publics, propriété intellectuelle, ...) adaptés à ces sociétés. Par ailleurs, après la phase d'établissement, ces entreprises recherchent des plateformes de dialogue avec les autres acteurs du marché et les institutions publiques et de recherche. Les "clusters"¹ existants (AéroSpace, InfoCom, SurfMat), peuvent alors servir de cadre d'intégration, mais cela implique un plus grand degré d'ouverture ainsi qu'une animation très active du cluster.

Enfin, les nouveautés liées à la logistique et la recherche et développement peuvent bien entendu donner de nouvelles idées de développement aux nombreuses multinationales présentes à Luxembourg.

« Il est important que le dialogue entre les administrations et les acteurs locaux s'établisse de façon permanente et efficace afin d'adapter le cadre législatif pour permettre aux sociétés déjà présentes et aux nouvelles entreprises de s'y développer aisément et de saisir toutes les opportunités. »

Anne Murrath, Associée fiscaliste, PwC, Transport et logistique

¹ Le "cluster" aussi appelé "grappe" technologique ou de services est une concentration géographique d'entreprises de tailles diverses (prestataires de services, industries connexes, fournisseurs, centres de formation, unités de recherche, agences de normalisation ou organisations professionnelles) liées entre elles, dans un domaine particulier, autour d'un objectif commun de développement de projets à caractère innovant.



“Défis et problèmes des entreprises familiales luxembourgeoises”
www.pwc.com/lu

Entreprises familiales luxembourgeoises Défis et problèmes d'un pilier important de l'économie luxembourgeoise

Les entreprises familiales¹ ont un poids significatif dans l'économie luxembourgeoise. En témoignent quelques chiffres : sur 26.550 entreprises, on estime que 20.000 sont des entreprises familiales employant au moins 40 % du nombre d'actifs au Grand-Duché.

Dans le cadre d'une initiative européenne du réseau PwC, et pour mener à bien son étude au Luxembourg, PricewaterhouseCoopers a sélectionné un nombre représentatif d'entreprises familiales dans ce secteur. Les résultats obtenus sont similaires aux tendances relevées par une étude européenne menée par PwC, à quelques différences près.

Parmi les défis auxquels les entreprises familiales font face, on trouve la gestion des coûts qui semble davantage préoccuper les entreprises familiales luxembourgeoises (82 %) que les entreprises européennes (51 %). Le développement d'une stratégie de croissance est aussi une préoccupation majeure pour 76 % des entreprises luxembourgeoises contre 49 % au niveau européen. Parmi les obstacles à la croissance identifiés par les répondants, l'intensité concurrentielle et la pénurie de la main-d'œuvre qualifiée sont pointés du doigt par la moitié des entreprises luxembourgeoises. Le prix de l'immobilier et les lourdeurs administratives apparaissent également comme des freins à la croissance ainsi que la difficulté d'accès aux nouveaux marchés.

Les risques de conflits semblent être plus présents dans les entreprises familiales luxembourgeoises que dans les entreprises européennes. Les trois principaux conflits identifiés sont liés aux différences de priorité entre les membres actifs et les non-actifs de la famille actionnaire, à l'évaluation des performances des membres actifs de la famille et, enfin, à l'arbitrage entre le paiement de dividendes ou le réinvestissement des profits dans l'entreprise.

La succession patrimoniale semble moins préoccuper le chef d'entreprise luxembourgeois que son homologue européen, l'environnement fiscal luxembourgeois étant plus favorable. D'où le risque pour les entrepreneurs luxembourgeois de négliger également la succession managériale de leur entreprise. Ce qu'atteste l'étude avec 71 % des entrepreneurs qui ont indiqué ne pas avoir prévu de plan de succession contre 55 % au niveau européen.

En conclusion, si les attentes et problématiques des entreprises familiales luxembourgeoises sont significatives, elles sont encore trop souvent négligées par les décideurs.

“ Les entreprises familiales créent de l'emploi, sont pérennes et en bonne santé financière et jouent donc un rôle prépondérant dans l'économie luxembourgeoise. ”

Luc Henzig, Associé PwC, Secteur public

¹ L'entreprise familiale est une organisation où un ou plusieurs membres de la famille ont le contrôle effectif de la propriété, au moins une influence sur le management et l'intention de transmettre l'entreprise à la génération future.



Human capital survey 2006 Know where you stand!

L'étude "Luxembourg Human Capital Survey 2005-2006" fait suite à deux précédentes études menées successivement en 2000 et 2002.

Au total, 21 organisations couvrant un nombre moyen de 16.000 salariés et représentant divers secteurs d'activité – finance, service, produits de consommation et industriels, institutions européennes et secteur public – ont pris part à l'enquête.

Celle-ci visait à identifier les grands enjeux à venir des décideurs RH, à dresser un portrait des problématiques rencontrées sur le marché luxembourgeois et à permettre aux participants de se positionner quant aux processus, méthodes et politiques RH.

Principaux résultats

Les sociétés basées à Luxembourg évoluent dans un contexte économique différent de celui de 2002, qui se caractérise principalement par une concurrence acharnée et un fort dynamisme du secteur financier.

Pour faire face aux effets accrus de la globalisation et la libéralisation des marchés, les entreprises ont remodelé leur stratégie, hissant la satisfaction client, l'amélioration de la qualité et l'innovation au cœur de leurs préoccupations.

L'impact stratégique au sein des organisations de la fonction RH s'est intensifié. Pour 86 % des participants, la stratégie RH s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise et 74 % des DRH siègent au comité exécutif.

Contre toute attente, pour l'activité RH, le recours à l'outsourcing et aux centres de services partagés est en retrait, malgré une tendance inverse forte identifiée dès 2000.

Afin de combler des besoins dans des activités RH jusqu'alors insuffisamment développées, les départements RH au Luxembourg ont renforcé leur effectif (+10 % en moyenne pour les grandes sociétés) en personnel qualifié dans les domaines de la gestion des compétences, le développement et la formation et la coordination de services RH aux clients internes ("Contact RH" ou "HR account management").

Après une période de gel, le recrutement connaît à présent une forte activité, soutenue par un marché très demandeur en profils spécialisés et expérimentés. Cependant, 48 % des participants avouent connaître des difficultés à identifier puis attirer les bons candidats.

Les entreprises luxembourgeoises investissent dans la formation à hauteur de 1.060 EUR par employé et par an ou encore 3,8 jours homme par an. Ce dernier chiffre marque une diminution par rapport à la moyenne de 2002 (5 jours homme par an) et reflète les contraintes économiques ayant négativement impacté les budgets formation ces dernières années. Mais depuis 2006, cette tendance s'inverse et 76 % des sociétés indiquent vouloir augmenter le nombre d'heures de formation à l'avenir.

Cette étude démontre que les départements RH doivent continuellement anticiper ces changements afin de remplir le rôle de partenaire stratégique

“L'anticipation réussie est une des clés de la réussite dans ce monde qui bouge à toute allure. Il reste encore des défis : attirer et fidéliser les profils clés, développer un engagement fort et clairement mesurer l'impact des HR sur la productivité des employés.”

Bernard Dubois, Associé PwC responsable du conseil en ressources humaines et de PwC ACADEMY

Nos collaborateurs : favoriser le développement personnel et la flexibilité

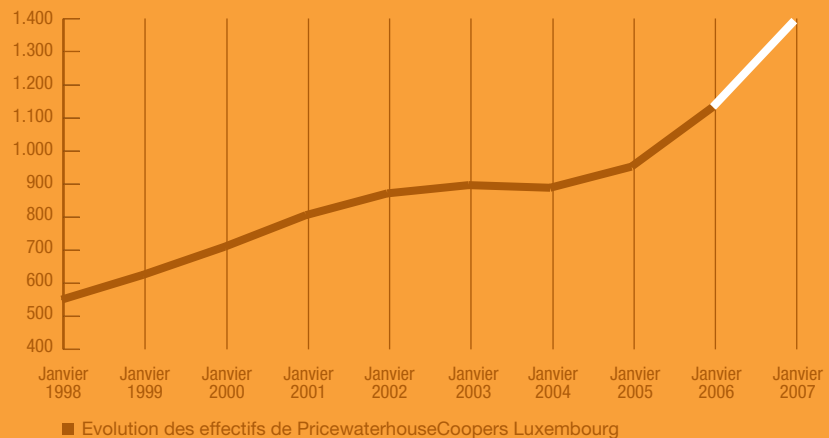
“Être une entreprise où il est agréable de travailler est l'un des objectifs clef de notre stratégie pour le capital humain.”

Pascal Rakovsky,
leader Human Capital

2006 a été une année charnière du point de vue du capital humain. L'activité intense des entreprises, la forte croissance du marché et les développements réglementaires ont considérablement fait appel à nos services, impliquant une augmentation des effectifs sans précédent avec une croissance de 22 % l'an dernier (Tableau A). Mais il va de soi que cette évolution ne va pas sans présenter quelques difficultés.

La concurrence pour attirer les talents est si intense que le recrutement et la fidélisation de nos collaborateurs sont une préoccupation de tous les instants. De ce point de vue, nous observons avec satisfaction que notre taux de turnover s'est amélioré pour atteindre seulement 13 % l'an dernier.

Tableau A – Évolution des effectifs



Au cours de l'exercice 2005/2006, nous avons recruté plus de 400 jeunes diplômés et spécialistes expérimentés tout en étoffant nos équipes de support et nous avons l'intention d'engager au moins 450 personnes supplémentaires en 2006/2007. Ces chiffres sont étayés par la conviction que nos clients feront davantage appel à nos services. Conscients de cette tendance, nous élargissons notre recherche de profils de plus en plus diversifiés au-delà des régions limitrophes en ciblant les pays du bassin méditerranéen, anglo-saxons et d'Europe de l'Est.

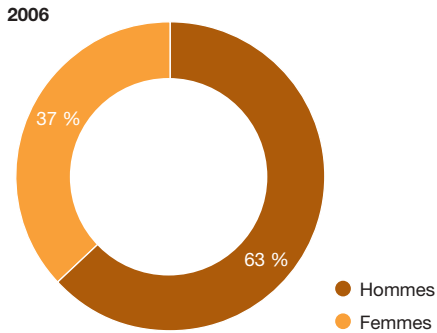
Nous concluons des partenariats avec plusieurs écoles de commerce et universités et nous organisons des activités de recrutement tout au long de l'année principalement au Luxembourg, en France, en Belgique et en Allemagne.

Faisant partie des 15 premiers employeurs au Luxembourg, PwC est devenu l'un des plus acteurs les plus importants sur le marché du travail. En outre, une forte proportion de nos collaborateurs se déclarant être fière de travailler pour PwC, on comprend aisément que PricewaterhouseCoopers soit considéré comme un employeur de choix.





Tableau B – Répartition par genre au niveau du management (associés, directeurs et managers)



“ 81 % des personnes interrogées pensent que PwC leur offre des opportunités de croissance et de développement personnel. ”

PwC Luxembourg Global People Survey 2006

Les 26 nationalités représentées dans notre société l'enrichissent quotidiennement et attestent de l'importance que nous attachons à la diversité et des efforts que nous faisons pour l'encourager. Cet engagement au profit de la diversité se traduit aussi par la répartition entre hommes et femmes dans le management de la firme qui a été mieux équilibrée en 2006 (Tableau B). S'il

n'est pas toujours facile de s'ouvrir à la différence, cela est toujours enrichissant. En prenant en considération la "génération Y", nous visons à ouvrir le dialogue avec la prochaine génération de collaborateurs et de dirigeants de manière à nous préparer et à mieux comprendre leurs attentes et leur impact sur notre organisation.

C'est à ses collaborateurs que notre société doit son succès et son expansion. Pour avoir des collaborateurs de qualité, il ne suffit pas d'attirer les plus talentueux, il faut aussi développer son propre vivier de compétences. Même si l'acquisition de connaissances pointues est une composante essentielle de notre stratégie de développement, le développement personnel ne saurait se réduire à l'acquisition des seules compétences techniques. Notre but est de permettre à tous nos collaborateurs

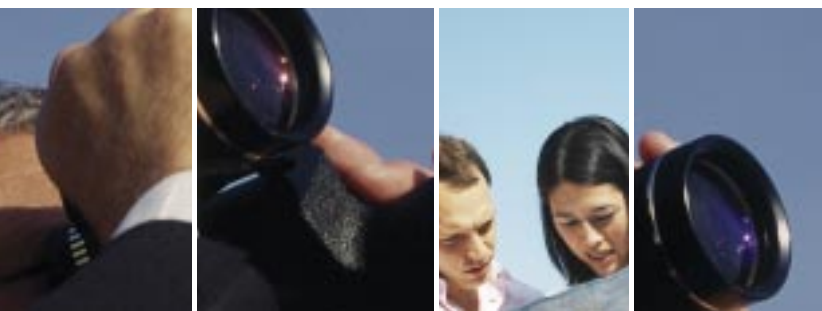
d'acquérir un véritable sens des responsabilités et de leur donner les outils nécessaires pour réaliser pleinement leur potentiel (programmes de développement personnel et de management). C'est pourquoi, au total nous consacrons en moyenne 10 jours par an à la formation de chacun de nos collaborateurs quels que soient son ancienneté, son grade ou sa compétence en vue d'acquérir des compétences et de se développer.

“My project”

Initiée en 2006, l'initiative “My project” sera lancée en 2007. Dans le cadre de cette démarche, du temps et des moyens seront consacrés à nos collaborateurs qui désirent s'impliquer dans des projets ou associations à caractère social ou humanitaire¹. Les conditions requises sont l'engagement au profit d'une institution sociale (ex. : fondation ou association) en lui apportant des connaissances et un savoir-faire (et non une aide financière) conformes au cœur de métier de notre firme. En principe, nos collaborateurs aideront ces organismes en accomplissant les mêmes tâches que celles qu'ils exercent déjà pour nos clients, la seule différence étant qu'ils fourniront leurs services gratuitement.

Nos collaborateurs ont le choix de soumettre leur propre projet ou prendre part à un projet proposé par l'entreprise. Notre objectif est de mener à bien cinq initiatives “My project” en 2007.

¹ Ces projets doivent être localisés au Luxembourg, dans la Grande Région ou dans un pays faisant partie du programme de coopération étrangère du Grand-Duché de Luxembourg.



“ La flexibilité est un engagement responsable conclu entre deux parties : le salarié et l’employeur. ”

Vinciane Istace, Associée PwC en charge du Capital humain

Offrir des stratégies de développement à nos collaborateurs n’est qu’un des moyens auxquels nous recourons pour les motiver. Nous les encourageons à faire preuve de flexibilité dans le travail et les y aidons. Au cours des prochains mois, nous définirons un cadre pour intégrer ce thème important. Telle que nous la concevons, la flexibilité permet à nos collaborateurs de gérer leur évolution de carrière et, ce faisant, de tirer avantage d’autres étapes marquantes de leur vie. Ce peuvent être, par exemple, la naissance d’un enfant, l’accompagnement d’un proche ou un congé sabbatique de 6 mois pour un projet personnel sans crainte que la carrière en souffre. Chez PwC, nous sommes résolus à examiner comment cette flexibilité peut se traduire pour nos collaborateurs tout en sachant que, pour qu’elle fonctionne bien, l’engagement des deux parties est indispensable.

Tableau C – Programme international de mobilité long-terme

	2006	2005
Echanges IN	23	29
Echanges OUT	33	17
Total	56	46

Pour favoriser la mobilité internationale, le nombre d’associés et de collaborateurs qui effectuent des missions de courte ou de longue durée ou ont été détachés, depuis ou vers le Luxembourg, a augmenté de 18 %. La mobilité est non seulement une occasion de développement personnel, mais aussi un moyen de créer de nouveaux contacts professionnels à l’étranger (Tableau C).

En conclusion, il est clair que les efforts accomplis par nos collaborateurs tout au long de l’année expliquent les résultats record de 2006, où nos revenus se sont accrues de 21 %. Cette croissance démontre la qualité, le talent et le dévouement de nos équipes, qui se préoccupent de développer leurs talents individuels puis de les conjuguer au service de nos clients.

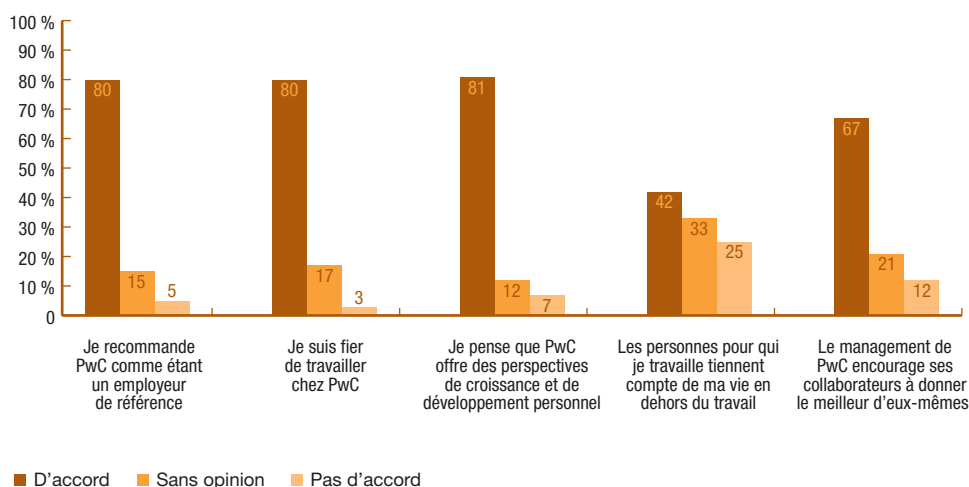
Il ressort des réponses à notre enquête interne auprès du personnel (Tableau D) que nos collaborateurs souhaitent une approche du développement et un accompagnement plus personnalisés ainsi qu’une amélioration de la qualité des programmes de formation proposés et un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Nous poursuivons nos efforts dans ces domaines qui, tout au long de l’année à venir, seront les grands projets de notre stratégie pour le Capital humain.

Global People Survey¹

Les résultats de notre enquête annuelle auprès du personnel sont toujours positifs pour la plupart des questions posées. Au Luxembourg, le taux de réponse à l’enquête est passé à 64 %, contre 60,6 % l’an dernier. Ces résultats sont la preuve de l’implication et de la confiance de nos collaborateurs. Nous sommes à l’écoute de notre staff et leur opinion influence notre stratégie pour le Capital humain et inspire nos actions futures.

Tableau D – Résultats du PwC Luxembourg Global People Survey (en %)



¹ L’enquête a été effectuée dans tout le réseau PwC par un intervenant externe indépendant entre le 5 et le 23 juin 2006. Ses résultats ont été communiqués au personnel de PwC selon une démarche parfaitement transparente.

En 2006, nous avons conforté notre statut de leader sur le marché avec une augmentation de 21 % de notre chiffre d'affaires net. La progression a été quasiment identique dans les services financiers (+ 20 %) et les autres secteurs d'activité (+ 24 %). Cette performance est excellente au regard de la progression totale du marché. Elle s'explique dans une certaine mesure par des facteurs externes : les bonnes performances de l'économie luxembourgeoise, la prospérité des marchés financiers et l'arrivée d'entrepreneurs étrangers dans notre pays. Mais elle résulte aussi de notre approche pluridisciplinaire et notre compréhension des besoins des clients et des débouchés offerts par le marché dans une économie mondialisée.

De plus, les investissements que nous avons consentis afin de constituer des équipes dédiées et spécialisées indispensables pour mettre à la disposition de nos clients les compétences parmi les plus pointues sur le marché, commencent à porter leurs fruits.

Nous disposons donc d'un atout crucial sur le marché que nous devons à la fois à la taille de notre bureau au Luxembourg et à nos liens solides avec l'ensemble du réseau PwC.

La revue des différents segments du marché permet d'expliquer en partie la performance de cette année.

Secteur bancaire

Dans le sillage de la croissance des marchés financiers, les banques luxembourgeoises ont dépassé leur record historique de 2002. En 2006, notre contribution au sein de comités et groupes de travail notamment pour la CSSF et l'ABBL a contribué à la définition de l'environnement le plus approprié pour l'application de la Directive sur les marchés d'instruments financiers et de la Directive sur les normes de fonds propres en 2007.

Fonds d'investissement

En raison de la plus grande liberté laissée aux fonds par la Directive UCITS III, nos services de compliance ont enregistré de bonnes performances en 2006, de même que UcitsEuroFile™, qui a gagné 10 nouveaux clients. Sous l'impulsion des associés de PwC Luxembourg, la réputation de ces services s'est renforcée en Europe et au-delà. En 2006, nous avons aussi engagé des investissements considérables pour nous préparer aux défis de demain en mesurant l'impact que la Directive sur les instruments financiers aura sur le secteur des fonds d'investissement. Le feedback reçu de nos clients est excellent et plusieurs projets de grande envergure sont en cours. En ce qui concerne la gestion alternative, nous avons renforcé nos équipes spécialisées et dédiées dans le real estate, le private equity et les hedge funds afin d'accompagner la croissance du marché et de conduire de nouvelles missions.

Assurance

L'exercice 2006 a été un bon cru pour le secteur de l'assurance, les primes souscrites augmentant de 22 % à 11 milliards. Nous avons continué à servir activement les clients les plus importants du marché et les avons aidés à développer leurs activités transfrontalières, à saisir les meilleures opportunités et à relever les défis posés par l'évolution du cadre fiscal et réglementaire.

Sociétés industrielles et commerciales

A la recherche d'opportunités de développement et confrontées à des défis organisationnels et financiers, les entreprises opérationnelles et industrielles ont requis notre assistance à de nombreuses reprises en 2006. Nous avons aidé plus des deux tiers des 50 plus grandes sociétés du Luxembourg grâce à une équipe se consacrant exclusivement à ce segment du marché et à l'intervention de spécialistes européens en renfort. Pendant toute l'année, nous avons continué à appuyer les efforts du gouvernement pour rendre le Luxembourg plus attractif dans les secteurs de la logistique, des biotechnologies, du commerce électronique, de la propriété intellectuelle et du pavillon maritime. Concernant les entreprises familiales, nous avons conduit cette année la première enquête jamais réalisée au Luxembourg sur ce pilier non négligeable de l'économie. Bien accueillie par le marché, l'enquête recense les mesures que doivent prendre les entreprises familiales du Luxembourg pour assurer leur pérennité et leur développement et se fonde sur notre expérience au Luxembourg et l'expérience des firmes de notre réseau (voir page 12).

Services publics et institutions européennes

PricewaterhouseCoopers Luxembourg, qui participe à de nombreuses initiatives aux côtés d'administrations locales, a mis en commun ses bonnes pratiques et ses ressources dans le domaine de la gestion du secteur public en Europe pour des secteurs tels que le e-health, les partenariats public-privé, etc. Nous nouons et déployons sans cesse de nouveaux contacts et projets dans la Grande Région, accompagnant ainsi l'imbrication de plus en plus étroite entre le Luxembourg et les pays voisins. Grâce à notre collaboration active avec notre réseau mondial, nous avons continué à servir les institutions européennes dans les domaines de l'audit, de la formation et de l'amélioration des performances.

“Le développement remarquable de toutes nos compétences a contribué à l'amélioration de notre position concurrentielle sur le marché local.”

Marc Saluzzi, leader Market

Audit

Bien que notre part de marché dans l'Audit soit déjà très élevée, nous avons renforcé notre position concurrentielle en obtenant de nouvelles missions en 2006, où notre chiffre d'affaires net a augmenté de 19 %.

Conseil en fiscalité

Notre aptitude à tirer avantage des débouchés offerts par la croissance du marché (augmentation du chiffre d'affaires net de 60 % au cours des 2 dernières années) est due aux investissements non négligeables que nous consacrons à l'embauche de jeunes recrues et à la fidélisation de nos professionnels expérimentés. Le fait de disposer des ressources nécessaires nous a permis d'accompagner la croissance du marché dans de nombreux segments et de saisir les opportunités qui en résultent. C'est ainsi, par exemple, que les groupes internationaux bénéficiant du dynamisme de l'économie luxembourgeoise se sont attachés à optimiser leur situation fiscale globale. De plus, le Luxembourg est devenu un acteur clef de deux marchés en plein essor : la tendance à la titrisation de l'immobilier dans toute l'Europe et la montée en puissance du private equity dans le monde entier. Enfin, les marchés locaux, tant financiers que non financiers, requièrent les avis pertinents de spécialistes au fait des évolutions les plus récentes. La prochaine étape consistera à mieux faire connaître les avantages que le Luxembourg offre aux sociétés cotées pour les aider à combler l'écart avec les spécialistes du private equity.

Conseil

Grâce aux excellentes performances du secteur des services financiers au Luxembourg, nous avons pu aider nos clients à s'adapter aux nouvelles exigences réglementaires et de marché. Tout au long de l'année, nous avons répondu aux besoins de nos clients grâce à des services adaptés en matière de “transaction & post deal integration”, de revue stratégique et d'analyse des risques ainsi que des projets d'amélioration de processus. En dehors des services financiers, la priorité donnée aux institutions de l'Union européenne commence à porter ses fruits et l'avenir semble prometteur.

Tableau A
Part par secteur dans le chiffre d'affaires de PwC Luxembourg en 2006

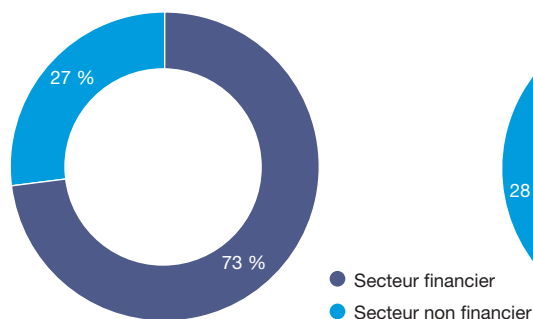
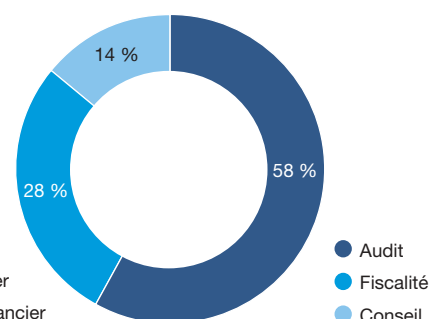


Tableau B
Part des compétences Audit, Fiscalité et Conseil dans le chiffre d'affaires



Des compétences pointues et une qualité irréprochable pour nos clients

Notre taille est un avantage concurrentiel

Nous concourons aussi au développement des marchés locaux : plus de 25 collaborateurs de PricewaterhouseCoopers Luxembourg participent à la quasi-totalité des principaux organismes professionnels

locaux, institutions publiques et comités techniques (IRE, CAA, CSSF, ABBL, ALFI, FEDIL, ALGAFI, ALCO, CODEPLAFI, ...), soit qu'ils prennent une part active aux groupes de travail, soit qu'ils siègent au conseil d'administration.

Réseau

Nos leaders, de plus en plus nombreux à occuper des positions de premier plan à l'international, peuvent participer directement au processus de prise de décision de notre réseau.

assure la promotion de notre bureau luxembourgeois.

Notre participation aux projets de Learning & Education de l'Eurofirms

Par exemple, TASC (European Training Administration Service Center de PwC) a débuté en juillet 2005 et a déjà dispensé près d'une centaine de cours Eurofirms à plus de 4.000 participants.

Leaders de PwC Luxembourg ayant des responsabilités internationales – juillet 2005-juillet 2006

Marie-Jeanne Chèvremont-Lorenzini	Eurofirms Board Member & People and Partner Development Leader
Didier Mouget	Global Board Member
Olivier Mortelmans	Eurofirms Advisory Leader
Marc Saluzzi	Eurofirms Investment Management & Real Estate Leader
René Beltjens	Eurofirms US Outbound Leader

05

Nos associés

Country Leadership Team



**Marie-Jeanne
Chèvremont-Lorenzini¹**



Marc Saluzzi¹



Didier Mouget



René Beltjens



Pascal Rakovsky

Rima Adas
Audit, Banking

Valérie Arnold³
Audit, Investment Management

René Beltjens
Tax, Tax leader

Thierry Blondeau
Audit, Investment Management &
Real Estate leader

Etienne Boulard
Tax, Private Equity

Emmanuelle Caruel-Henniaux
Regulatory, Banking

**Marie-Jeanne
Chèvremont-Lorenzini**
Audit, Territory Senior Partner

Valéry Civilio
Tax, International Tax Structures

Laurent de La Mettrie
Tax, Investment Management

Olivier de Vinck
Regulatory, Investment Management

Sami Douénias
Tax, International Tax Structures

Bernard Dubois
Advisory, Human Resource Services

Philippe Duren
Audit, Industrial and Commercial companies

Mark Evans³
Regulatory, Investment Management

Amaury Evrard
Audit, Real Estate

Laurent Fedrigo
Audit, Investment Management

Laurent Garzino
Tax, Investment Management

François Généaux³
Advisory, Investment Management

Michel Guilluy
Tax, Banking

Kees Hage
Audit, Real Estate

Luc Henzig
Audit, Public Sector leader

Vinciane Istace³
Human Capital

Claude Jacoby³
Audit, Insurance

Pierre Krier
Audit, Banking

Jean-François Kroonen³
Corporate Finance, Private Equity

Véronique Lefebvre
Audit, Industrial and Commercial companies

Jean-Robert Lentz
Audit, Investment Management

Steven Libby
System & Process Assurance,
Investment Management

Vincenzo Lomonaco
Advisory, Industrial and Commercial companies

Gian Marco Magrini
Advisory, European Institutions leader

Mervyn Martins
Audit, Industrial and Commercial companies

Laurent Marx
Audit, Investment Management

Cécile Menner³
Tax, Real Estate

Roland Mertens
Tax, Banking

¹ Jusqu'au 31 décembre 2006.



Valérie Piastrelli²



Thierry Blondeau²



Luc Henzig²



Wim Piot²

Marc Minet
Audit, IFRS

Olivier Mortelmans
Advisory Eurofirms leader

Didier Mouget
Audit, Chief Operating Officer & Assurance leader

Anne Murrath
Tax, Industrial and Commercial companies

Paul Neyens
Audit, Insurance leader

John Parkhouse
Audit, Investment Management

Valérie Piastrelli
Audit, Investment Management

Géraldine Piat³
Tax, International Tax Structures

Philippe Pierard
Audit, Industrial and Commercial companies

Wim Piot
Tax, Real Estate

Christophe Pittie
Audit, Investment Management

Anne-Sophie Preud'homme
Audit, Real Estate

Didier Prime
Audit, Investment Management

Laurent Probst³
Knowledge, Marketing & Communication

Pascal Rakovsky
Audit, Industrial and Commercial companies, Human Capital leader

Odile Renner
Regulatory, Investment Management

David Roach
Tax, Real Estate

Michiel Roumieux
Tax, Human Resource Services

Catherine Rückel
Audit, Real Estate

Marc Saluzzi
Audit, Market leader, Eurofirms Investment Management & Real Estate leader

Serge Saussoy
Tax, Industrial and Commercial companies leader

Marc Schernberg³
Audit, Investment Management

Thomas Schiffler
Audit, Banking

Philippe Sergiel
Audit, Banking leader

Günter Simon
Audit, Securitisation

Kerstin Thinnes
Tax, Banking

Luc Trivaudey
Tax, Industrial and Commercial companies

Gilles Vanderweyen³
Audit, Industrial and Commercial companies

Patrice Waltzing³
CFAO (Chief Finance and Administration Officer)

Marianne Weydert³
Audit, Banking

² A partir du 1^{er} janvier 2007.

³ Cooptés le 1^{er} juillet 2006.

