

#Relance#Compétitivité#DoubleTransitionDigitaleDurable#Résilience

*Prise de position de la Chambre de Commerce*

## **La feuille de route « Ons Wirtschaft vu muer » nécessite des actions concrètes dès aujourd’hui**

---

Le Ministère de l’Economie a présenté, ce lundi 21 juin, la feuille de route pour une économie *compétitive* et *durable* en 2025, intitulée « Ons Wirtschaft vu muer ». En accord avec l’analyse qui sous-tend les grandes priorités de cette feuille de route, en particulier les transitions *numérique*, environnementale et énergétique, notamment via l’économie circulaire, la Chambre de Commerce salue l’ambition du plan d’action présenté par le Ministère de l’Economie et s’investira dans son succès futur. Elle s’interroge toutefois sur la méthode employée pour le définir et appelle à une implication forte des acteurs économiques lors des prochaines étapes de la mise en œuvre de cette feuille de route. Elle devra, par ailleurs, être la continuation naturelle et cohérente des actions entreprises dans le cadre de la Troisième Révolution Industrielle, qu’il importe de réactiver.

En juillet 2020, la Chambre de Commerce a présenté [ses propres idées pour la relance](#) permettant de donner lieu à un cadre propice pour le développement des entreprises et de dessiner l’économie future du Luxembourg. Elle se félicite de la présence, dans la feuille de route du Ministère de l’Economie, de certaines propositions émises par la Chambre de Commerce.

L’économie luxembourgeoise peut entrevoir l’avenir avec optimisme si elle se donne les moyens de réussir les transitions *numériques* et circulaires, et de renforcer de son secteur de la santé, grâce au futur développement socio-économique, tout en conservant les fondements de sa *compétitivité*. Ceci nécessitera de donner à cette ambitieuse feuille de route les moyens de la réussite, tant par les clés financiers et la méthode employée que par des coopérations entre les acteurs publics et privés aux niveaux national, européen et international.

---

## **Le modèle économique du futur : numérisé, connecté, respectueux de l'environnement et hautement compétitif**

La feuille de route pour une économie **compétitive** et **durable** en 2025 repose sur une analyse des mégatendances globales qui ont transformé l'économie au niveau international et affectent les déterminants de la **compétitivité** au Luxembourg. Il s'agit de la digitalisation et de l'apparition de nouvelles technologies connectées (IoT), de la volonté des pays de contribuer à la lutte contre le changement climatique, de la pression exercée sur les ressources et de l'accroissement des tensions économiques et géopolitiques entre les trois grands blocs américain, chinois et européen. Ces transformations sont fortement liées entre elles. Par exemple, la pression sur les ressources et la concurrence technologique peut exacerber les tensions géopolitiques, tandis que la numérisation affecte l'environnement, et est aussi l'une des pistes pour une économie plus **durable**. Ainsi, comme l'ambitionne la feuille de route, construire l'économie **compétitive** du Luxembourg de demain demande d'accompagner les acteurs économiques dans la numérisation de leur activité, de consolider les chaînes d'approvisionnement dans tous les secteurs, en premier lieu celui de la santé, et de faire de la **compétitivité** l'un des piliers des produits et services en provenance du territoire luxembourgeois. La **compétitivité** apparaît comme le véritable carburant permettant d'innover et de rendre l'économie encore plus durable.

La Chambre de Commerce a déjà contribué à ces réflexions et le fera encore dans les prochains mois, après avoir notamment publié, outre le plan de **relance** [« Des idées pour la relance - Un cadre propice pour les entreprises »](#) rédigé en 2020, les [Actualité & Tendances n°22 « Le train de l'économie circulaire est en marche »](#), n°19 [« Quo vadis, libre-échange? Garder le cap face au risque de repli »](#), n°23 [« Actifs immatériels et propriété intellectuelle – Prospérer dans un monde immatériel »](#) et n°18 [« Digital Transformation in business and society »](#).

Par ailleurs, la feuille de route s'inscrit comme une mise en œuvre au niveau national de la stratégie européenne de **relance** économique, formalisée notamment au sein de la « *feuille de route pour la relance : vers une Europe plus résiliente, plus durable et plus juste* » du printemps 2020. Cette stratégie comporte deux grandes ambitions que sont la transition vers la neutralité climatique d'ici 2050, et le leadership mondial de la révolution numérique dans une économie et une société de plus en plus **numérisées**. La feuille de route « *Ons Wirtschaft vu muer* » s'appuie, en conséquence, sur les différents plans stratégiques européens visant à atteindre ces objectifs.

## **Une feuille de route en six composantes clés pour préparer le Luxembourg aux défis de demain**

Le ministère de l'Economie propose des pistes et projets en phase avec la **vision que le gouvernement a pour l'économie luxembourgeoise**, à savoir :

- ▶ **Durable, compétitive et résiliente.**
- ▶ Leader européen en matière de numérisation complète des secteurs stratégiques clés.
- ▶ Leader européen en matière de sécurité et de confiance en la transformation de l'économie axée sur les données dans un environnement géopolitique complexe.
- ▶ Pôle logistique européen de premier plan intégré dans les chaînes d'approvisionnement mondiales.

- ▶ Acteur majeur du développement en Europe de chaînes de valeur stratégiques **résilientes** et sobres en carbone.
- ▶ Premier Etat membre de l'Union européenne (UE) à aligner et traduire les 2 objectifs de l'Union européenne (neutralité climatique d'ici 2050 et leadership mondial en ce qui concerne la révolution numérique) en une seule et même feuille de route.

**6 composantes clés**, comprenant notamment **11 actions pilotes** à court et moyen termes, sont contenues dans cette feuille de route. Alors que les trois premières composantes visent certains secteurs en particulier, notamment l'industrie, les trois dernières composantes concernent l'ensemble des acteurs économiques.

La **composante 1 « Accélérer la numérisation de l'économie au profit de la société »** doit permettre au Luxembourg d'accroître sa **résilience** et son indépendance, en accélérant et en investissant dans la **numérisation** des secteurs clés, tels que la *HealthTech*, la mobilité, le commerce et l'espace.

Parmi les actions proposées, il y a la création d'un *Health Data Hub* (qui place la cybersécurité au cœur de son développement), la mise en place d'une plateforme nationale d'échanges de données (qui devra notamment rendre le pays attractif pour les chercheurs cliniques), le soutien d'acteurs privés et publics en termes d'investissements dans des projets pilotes d'innovation dans les Systèmes de transport intelligents (STI), le développement d'un *European Digital Innovation Hub* (EDIH) d'ici 2025, ou encore la mise en place d'un marché des données spatiales, avec pour but de créer un écosystème attractif pour les développeurs dans les domaines de l'environnement, de la santé et des transports.

A ce titre, des discussions seront entamées autour de l'**optimisation de la livraison sur le dernier kilomètre**, tout en s'appuyant sur les nouvelles technologies de partage du transport, afin de réduire les émissions et d'épargner les ressources. **La Chambre de Commerce encourage particulièrement ces réflexions, mais propose d'y intégrer un autre paramètre : celui du coût de la livraison sur le dernier kilomètre, qui d'au moins 20% du prix total lorsque la livraison est faite par camion<sup>1</sup>. Il s'agit d'un frein actuel majeur au Luxembourg pour les acteurs qui veulent se lancer dans l'e-commerce, car résolument trop élevé. Viser une réduction de ce coût de livraison par deux permettrait aux entreprises de poursuivre leur processus de digitalisation et développer leurs ventes en ligne. De manière générale, le Luxembourg gagnerait à formuler une stratégie nationale précise en matière d'e-commerce<sup>2</sup>, alors que sa position géographique et ses infrastructures informatique et logistique sont de vrais atouts.**

La **composante 2 « Mener la transition vers l'économie circulaire par le numérique »** entend accélérer la **transformation digitale**, notamment de l'industrie, via le potentiel offert par les technologies **numériques** telles que l'Internet des Objets (IoT) ou encore l'intelligence artificielle (IA). Ces technologies permettent par ailleurs d'optimiser entre autres les processus (de production), produits et services circulaires, afin de notamment réduire la consommation d'énergie et de ressources. L'objectif de la composante 2 est donc de soutenir les initiatives d'économie circulaire **numérique** du Luxembourg dans les secteurs prioritaires.

Parmi les actions proposées, il y a l'accélération de l'adoption des technologies **numériques**, notamment en vue de convertir les zones d'activités économiques (ZAE) en zones d'activités intelligentes (ZAI), initiative que la Chambre de Commerce salue particulièrement en raison

<sup>1</sup> <https://transports.public.lu/fr/fret/transports-multimodaux/last-mile-logistics.html>

<sup>2</sup> Malgré une demande croissante, l'offre reste largement sous-optimale en matière d'e-commerce, comme le confirme le rapport du DESI 2020, qui montre une sous-performance du Luxembourg en la matière (26ème sur 28 Etats membres).

de l'urgence de la digitalisation d'écosystèmes prioritaires tels que la logistique aérienne. L'exploitation du « *Building Information Management* » (BIM) pour créer un environnement propice à la construction **durable**, le soutien à la conception numérique de produits **durables**, l'élaboration de modèles commerciaux circulaires en se basant sur l'économie de la performance et les technologies **numériques**, et le développement continu du *Product Circularity Data Sheet* (PCDS) en visant son adoption en tant que norme ISO sont autant d'initiatives prioritaires.

La feuille de route rappelle également la volonté du gouvernement de positionner et soutenir l'industrie luxembourgeoise dans le cadre de la récente stratégie en matière d'hydrogène de la Commission européenne. **La Chambre de Commerce salue et soutient le gouvernement pour l'élaboration d'une stratégie hydrogène pour le Luxembourg. Bien qu'elle souscrive pleinement à l'objectif d'un hydrogène entièrement renouvelable à terme, la Chambre de Commerce estime que le gouvernement ne devrait pas fermer la porte à une période de transition, à déterminer, en soutenant des projets de développement d'infrastructures pour l'hydrogène, même si un hydrogène 100% renouvelable n'est pas encore disponible. Le Luxembourg doit rester **compétitif** en la matière et collaborer sur des projets internationaux. La Chambre de Commerce préconise également de mener une étude sur le potentiel de substitution de l'hydrogène et les technologies disponibles, en maintenant à l'esprit les coûts globaux d'une telle substitution. Il faut pouvoir identifier l'ensemble des cas d'utilisation de l'hydrogène pour déterminer les investissements les plus rentables économiquement et environnementalement parlant.**

La **composante 3 « Développer des chaînes de valeur stratégiques résilientes »** contribue à transformer les chaînes de valeur stratégiques, pour les rendre circulaires et moins vulnérables.

Il est ainsi notamment proposé de sensibiliser et d'inciter les entreprises à élaborer des plans de continuité des activités, de relocaliser certaines activités ou encore d'augmenter l'efficacité des processus à l'aide des technologies numériques, afin d'atténuer les risques au sein d'une chaîne d'approvisionnement. De plus, les collaborations européennes et régionales seront promues dans les secteurs clés, de même qu'une chaire d'achats numériques, notamment en vue de la mise en œuvre de systèmes d'approvisionnement agiles.

Dans le domaine du diagnostic médical (numérique et moléculaire), la feuille de route propose d'inciter les investissements à l'innovation en encourageant notamment les collaborations internationales. **La Chambre de Commerce salue cette initiative, et propose de mettre en place des crédits d'impôt recherche pour davantage inciter les entreprises à investir dans le domaine de la santé. Afin d'assurer un ciblage performant de cette mesure, elle pourrait être mise en œuvre sous une forme mixte, une partie du crédit d'impôt dépendant de l'augmentation de l'effort de recherche par rapport à une période de référence donnée et l'autre partie du crédit d'impôt dépendant du montant absolu de l'effort de recherche consenti en matière de santé.**

La **composante 4 « Permettre une transformation sûre et fiable de l'économie des données »** met l'accent sur la mise en place d'une économie axée sur les données. Il est primordial de pouvoir assurer la fiabilité et la sûreté des données, si le Luxembourg souhaite devenir **compétitif** et souverain en la matière. La feuille de route propose d'inclure les acteurs privés, sans oublier les PME, dans les initiatives présentées.

Celle-ci propose la création d'une plateforme nationale d'échange de données, la création d'un « Open Cloud Sécurisé » luxembourgeois *open source*, notamment compatible avec

l'initiative Gaia-X, le renforcement de l'infrastructure de connectivité à ultra-haut débit, et le développement d'une infrastructure de communication ultra-sécurisée basée sur la technologie quantique, qui inclura notamment les acteurs économiques privés.

Concernant la création d'une plateforme nationale d'échange de données, les données « publiques », propriété de l'Etat, sont aujourd'hui nombreuses, et s'avèreraient utiles pour la recherche fondamentale, d'une part, et le développement de solutions numériques, d'autre part. **La Chambre de Commerce recommande que des discussions soient entamées sur le partage et l'accès à ces données, les modes de sécurisation de celles-ci, ainsi que le partage des profits générés.**

Dans ce contexte, la numérisation des services publics doit être considérée comme un véritable levier d'efficacité, de simplification administrative et d'innovation, où des réflexions sont menées sur l'architecture des services et des données, sur l'élaboration d'une « *roadmap* » de la numérisation des principaux processus au-delà de la simple numérisation de l'interface utilisateur, ainsi que sur la standardisation des stacks techniques.

La **composante 5 « Assurer une transition numérique durable »** propose des actions qui accompagneront les composantes 1 et 2, tout en s'assurant d'une numérisation **durable**. La feuille de route met ainsi en avant le soutien à des projets pilotes de fabrication écoénergétiques, ou encore de « *lean data* », minimisant les flux et stockages de données non essentielles.

**Afin d'optimiser la transition numérique et la mettre en œuvre de manière efficiente au sein des entreprises, la Chambre de Commerce propose de développer le point de contact unique situé au sein de la House of Entrepreneurship (HoE), qui sera davantage capable d'informer et de guider les entreprises tout au long de leur processus de transformation digitale parmi toutes les initiatives que sont Go Digital, Fit 4 Digital, Digital Lëtzebuerg, Wide, FutureSkills... Ce point unique devra également devenir le lieu où les acteurs de la digitalisation pourront imaginer et construire les projets et initiatives placés sous le signe de la coopération. La Chambre de Commerce se tient prête à assumer ce rôle de guichet unique via sa HoE, avec le soutien du gouvernement, dans un esprit de véritable partenariat public-privé.**

Par ailleurs, afin de stimuler le développement de technologies propres et aider l'industrie dans la transition énergétique et **numérique**, il serait utile d'**adopter un calendrier (tel un rétroplanning) avec les objectifs (et échéances) intermédiaires de mise en place et d'installation de ces technologies dans les entreprises et industries concernées. Pour les start-ups et PME actives dans la R&D relatives à ces nouvelles technologies, un tel calendrier procurerait plus de visibilité quant aux besoins du marché liés aux technologies qu'elles développent.**

La **composante 6 « Offrir un environnement d'investissement favorable et des instruments permettant d'atteindre une durabilité tout en restant compétitif »** vise à compléter les autres composantes de la feuille de route en termes de financement **durable**. Il serait ici opportun d'employer des termes plus précis pour une meilleure compréhension. Doit-on comprendre qu'« atteindre une durabilité » signifie de renforcer le développement **durable**, la croissance qualitative ou encore la **résilience** de l'économie luxembourgeoise ?

Sont principalement cités dans cette composante, le *Luxembourg Sustainable Finance Initiative* (LSFI) qui conçoit et met en œuvre la Stratégie de Finance **Durable** pour la place financière luxembourgeoise, ainsi que quelques pistes, comme la création d'un fonds d'investissement dédié aux start-up et scale-up innovantes, l'élargissement des missions du *Luxembourg Future Fund*, l'exonération fiscale des activités liées à la recherche et des

investissements privés dans des start-ups innovantes, ou encore la sensibilisation des entreprises à la propriété intellectuelle.

Etant donné l'importance de l'innovation pour la **compétitivité** (et vice-versa), les pistes proposées devront, à brève échéance, prendre une forme plus concrète. S'agissant notamment de l'avant-dernier élément cité ci-avant, à savoir, **l'exonération fiscale des activités liées à la recherche, il est primordial de l'ouvrir également aux activités qui participent à l'effort de digitalisation et d'innovation environnementale.** La forme de l'exonération est une piste intéressante en ce qui concerne le volet touchant l'entreprise elle-même, start-up ou non, sachant qu'il existe d'autres méthodes d'allègement de la charge fiscale par rapport à la stratégie recherchée, comme par exemple, la déduction améliorée ou encore la possibilité d'une taxation des efforts incrémentaux de recherche, développement et innovation. **Il ne faudra pas non plus négliger le volet fiscal lié aux investisseurs dans de telles sociétés pour lequel des propositions existent, telles qu'un crédit d'impôt pour investissement et/ou un report de pertes d'investissement.** Un troisième volet, tout aussi important pour l'écosystème, est celui de la main-d'œuvre. **La Chambre de Commerce recommande l'introduction facultative d'un plan d'actionnariat pour les jeunes entreprises innovantes, qui, notamment en raison de l'absence de rendement dans les premières années de leur existence, ne peuvent bénéficier de la prime participative introduite en 2021, alors qu'il leur faut trouver des incitants pour attirer des professionnels hautement qualifiés.**

Dans une optique de **relance** économique et de **compétitivité** accrue, fiscale ou non, le Luxembourg doit supprimer certaines de ses singularités, telles que l'impôt sur la fortune à charge des entreprises, impôt d'ailleurs rarement pris en compte dans les études internationales permettant d'établir le degré de **compétitivité** du pays, mais qui la plombe très certainement, surtout en l'absence de mécanisme de compensation comme des intérêts notionnels et compte tenu de la non-déductibilité de cet impôt dans le cadre de la fiscalité des sociétés aux États-Unis, notamment. Compte tenu de l'importance primordiale des fonds d'investissement pour la place de Luxembourg, une réflexion d'ensemble sur la taxe d'abonnement s'impose également.

Avec la confirmation par le G7 de l'introduction prochaine d'un taux d'imposition minimal, combiné à un élargissement de la base en vertu de diverses initiatives, dont certaines sont déjà matérialisées, la baisse du taux d'imposition d'affiche global, qui regroupe le taux de l'IRC (impôt sur le revenu des collectivités), le taux de l'ISol (impôt de solidarité) et le taux de l'ICC (impôt commercial communal), au minimum vers le taux médian des pays européens, à savoir 21%, s'impose avec une évidence certaine. Cet ajustement, qui s'opérerait à rebours de toute compétition fiscale (effort visant à rejoindre le « milieu du peloton », à l'encontre donc de toute « race to the bottom »), devrait sans tarder être annoncé sous la forme d'une feuille de route transparente.

De manière générale, il importe de constamment veiller à un cadre fiscal attractif, qui stimule à la fois l'activité économique, attire des talents, motive l'entrepreneuriat, et soit favorable à la prise de risque et à l'investissement tout en restant parfaitement lisible, prévisible et stable.

### ***L'économie de demain s'écrit en partenariat avec le reste du monde (et surtout nos partenaires européens)***

La feuille de route « *Ons Wirtschaft vu muer* » cible les défis essentiels de la **relance** économique et fait preuve d'ambition, nécessaire en cette période. Les actions pilotes décrites dans le document doivent permettre d'accélérer les transitions **numériques** et

environnementales de l'économie luxembourgeoise. Toutefois, la feuille de route ne présente pas, en l'état actuel, tous les gages de réussite.

En premier lieu, les actions pilotes proposées manquent d'ouverture sur le monde, ceci alors même que le Luxembourg est une des économies les plus internationalisées et les plus dépendantes de la réussite de partenariats stratégiques, notamment en termes d'économies d'échelle. La productivité et la rentabilité des acteurs économiques seront demain, comme hier et aujourd'hui, au centre de la **compétitivité** quand il s'agira de se positionner comme leader en matière d'économie **numérique**, respectueuse de l'environnement et reposant sur des chaînes de valeurs **résilientes**.

Ainsi, le développement d'un écosystème efficient en matière d'économie circulaire ne peut se faire que selon une dimension grand-régionale, tout particulièrement s'agissant de déchets spécifiques qui doivent être traités en grande quantité pour limiter les coûts de recyclage. Si le *Product Circularity Data Sheet* (PCDS) est un outil essentiel pour aider les entreprises à communiquer et faire le suivi des données relatives aux propriétés d'économie circulaire de leurs produits, il est tout aussi indispensable d'accompagner, à l'échelle de la Grande Région, le développement de solutions efficientes de circularité de ces mêmes produits.

En outre, il n'existe pas de réelle valeur ajoutée à faire du « Luxembourg Open Cloud sécurisé » un projet exclusivement national, alors que la coopération avec d'autres économies européennes, à la pointe dans ce domaine, renforcerait les moyens pouvant être engagés dans un tel projet, son attrait pour les entreprises européennes et le recrutement de talents internationaux pour le réaliser – ce dernier aspect étant essentiel et exigeant la mise en œuvre d'une stratégie non pas spécifique, mais complémentaire. De même, et alors que la stratégie d'approvisionnement en vaccins contre la Covid-19 a été mutualisée entre les Etats membres, l'approvisionnement **numérique** en fournitures médicales est à mener avec nos partenaires européens, notamment ceux disposant d'infrastructures industrielles dans le secteur de la santé.

Il serait, dans l'ensemble, souhaitable de multiplier les initiatives, tel que le « *Cross Border Test Bed* » utilisé dans le cadre de la conduite autonome et connectée, afin que les moyens dédiés soient en accord avec l'ambition de chacune des composantes du plan. Il serait pertinent, par exemple, d'ajouter une dimension grand-régionale aux zones d'activités intelligentes (ZAI) par la création de zones d'activité transfrontalières.

### **Talents et implication des acteurs économiques, deux volets manquant du plan**

La feuille de route manque, par ailleurs, de quelques volets indispensables à sa réussite. Alors que la manque de main-d'œuvre qualifiée est l'un des principaux défis des entreprises luxembourgeoises<sup>3</sup>, et que cette problématique grandit chaque année, tant au Luxembourg qu'au niveau international, la feuille de route n'intègre aucune stratégie visant à répondre aux besoins de talents pour construire une économie **numérisée** et **durable** d'ici 2025. D'importants moyens doivent être mis en œuvre en matière de formation, d'attraction et de maintien des talents au Luxembourg, tout particulièrement pour les compétences technologiques, **numériques** et en matière d'environnement. Les projets proposés à destination des entreprises n'auront un impact positif que par la montée en compétences des effectifs dans les domaines **numériques** et environnementaux, et le recrutement à l'étranger d'experts reconnus, ce qui exigerait une adaptation tant en ce qui concerne le

---

<sup>3</sup> Dans le [Baromètre de l'Economie de la Chambre de Commerce du premier semestre 2019](#), les entreprises déclaraient pour 54% que les profils disponibles étaient insuffisamment qualifiés, et pour 67% que les profils recherchés étaient absents au Luxembourg et dans la Grande Région.

cadre fiscal que la mise en œuvre des politiques migratoires. Ainsi, la feuille de route devrait intégrer le développement de centres de compétences dans les domaines ciblés.

De plus, la feuille de route ne présente pas de processus concernant la définition de ce plan stratégique et sa mise en œuvre. L'apport d'acteurs privés dans sa conception et, surtout, l'implication des entreprises dans sa réalisation, n'est pas précisé. Il y avait pourtant consensus pour considérer que l'implication des différentes parties prenantes - ministères et services de l'Etat, entreprises et citoyens - était l'une des grandes réussites du processus de l'étude « Troisième Révolution Industrielle ». Le Ministère de l'Economie devrait dès à présent impliquer davantage les acteurs économiques dans la réalisation de la feuille de route, et dans son suivi. Des groupes de travail à la composition mixte doivent être créés, afin notamment de s'appuyer sur l'ensemble des compétences luxembourgeoises dans ces domaines, et mobiliser les énergies dans les années futures, dans une logique de partenariat public-privé. Un pilotage uniquement étatique de ce plan stratégique serait l'une des raisons de son échec.

### **De la simple note d'intention à un véritable business plan pour l'avenir de l'économie**

De manière plus générale, la feuille de route se présente davantage comme une note d'intention que comme un plan stratégique. Les actions pilotes y sont relativement peu détaillées, alors que certaines initiatives sont présentées non pas comme des actions à mener, mais comme de simples pistes potentielles. Cette note d'intention doit évoluer vers un véritable *business plan* des actions à développer dans les prochaines années. Les composantes et actions pilotes devraient intégrer des **indicateurs clés de performances** (ICP ou KPI en anglais) pour fixer un **planning détaillé des projets**, évaluer leur avancement et les réorienter si besoin. Chaque action pilote devra être réfléchie à partir d'**analyses de marché**, qui sont à ce jour absentes de la feuille de route, et se baser sur un **benchmark des best practices** dans le domaine visé (la situation de l'Estonie, petit pays à l'instar du Luxembourg qui est toutefois résolument à la pointe en matière d'économie des données, gagnerait à être étudiée de près). Enfin, *last but not least*, la feuille de route devrait rapidement être complétée d'un **plan de financement** qui matérialisera son ambition réelle. D'importants moyens financiers sont nécessaires pour en faire une réalité. Par ailleurs, afin d'éviter les erreurs de précédentes initiatives de développement économique, il pourrait être envisagé d'élaborer un « *post-mortem* » de ces dernières, à savoir une évaluation et un bilan post-projet.

### **Un défi transversal aux occasions à ne pas manquer**

Préparer le Grand-Duché et son économie aux défis et aux besoins de demain, les rendre plus **résilients** et maintenir un niveau élevé de **compétitivité**, est une tâche résolument transverse, allant d'un développement durable à la réussite de la double (voire triple) transition environnementale, **numérique** et énergétique, en passant par l'application des principes de l'économie circulaire. Cette transformation ne sera possible et ne pourra réussir qu'avec l'implication active des entreprises du pays, qui, déjà à leur niveau, peuvent se développer de manière durable, via la RSE (Responsabilité sociétale des entreprises). Cette notion est d'ailleurs totalement absente de la feuille de route, alors qu'elle est l'application même des principes du développement durable au niveau des acteurs économiques. Une gouvernance intégrée sera nécessaire afin de faire de cette transformation holistique aux défis transversaux une réalité. Le gouvernement devra montrer l'exemple en travaillant main dans la main, au-delà d'un état d'esprit participatif, et non en silo. Se pose par exemple la question de quel(s) ministère(s) sera(ont) véritablement en charge du digital ? En outre, un lien plus explicite entre la stratégie TIR et la feuille de

route pourrait être fait, sachant que l'efficacité des ressources et la croissance qualitative, étaient aussi au cœur de la démarche de la TIR.

Profitons également de cette feuille de route pour y intégrer les actions nécessaires à la réalisation de la simplification administrative, tant préconisée par la Chambre de Commerce. Seul un délestage massif de l'héritage du monde antérieur permet d'aborder sereinement celui de demain.

Finalement, se pose la question de l'articulation de cette « nouvelle stratégie » avec l'ensemble des initiatives déjà existantes, notamment en matière de diversification de l'économie, dans les secteurs clés tels que le *space mining*, l'automobile ou encore la logistique. Il se pose donc la question du degré de priorité de ces initiatives et de leur imbrication dans la nouvelle feuille de route.

En conclusion, la Chambre de Commerce accueille favorablement la feuille de route présentée et les ambitions affichées. Ces ambitions devront toutefois prendre une forme plus concrète dans les mois à venir. La Chambre de Commerce se tient à la disposition du Gouvernement et des autorités publiques pour contribuer à la réalisation rapide et efficace des actions et mesures décrites dans cette feuille de route 2025, alors que de nombreuses initiatives se recoupent avec le plan d'actions tracé dans sa propre stratégie intitulée « CC2025 ».

## Les 11 propositions pour atteindre les ambitions de la feuille de route « *Ons Wirtschaft vu muer* »

1. Passer d'une simple note d'intention à un véritable « business plan pour l'avenir de l'économie ».
2. Intégrer davantage les dimensions grand-régionales et européennes à chacune des composantes et actions pilotes.
3. Ajouter un volet « Talents » à la feuille de route, avec une stratégie globale.
4. Impliquer les acteurs économiques à chacune des étapes de la feuille de route.
5. Viser une réduction par deux du coût de livraison sur le dernier kilomètre, et réfléchir à une stratégie *e-commerce* pour le Luxembourg.
6. Identifier l'ensemble des cas d'utilisation de l'hydrogène pour déterminer les investissements les plus rentables économiquement et environnementalement parlant.
7. Mettre en place des crédits d'impôt recherche dans le domaine de la santé, favorisant les initiatives nouvelles.
8. Mener des réflexions sur le partage et l'accès aux données « publiques » appartenant à l'Etat, les modes de sécurisation de celles-ci, ainsi que le partage des profits générés.
9. Etendre et renforcer, sous la forme d'un partenariat public-privé, le point de contact unique qui accompagne, au sein de la HoE, les entreprises tout au long de leur processus de transformation digitale.
10. Adopter un calendrier/échéancier d'adoption des technologies propres nécessaires pour aider l'industrie dans la transition énergétique et numérique. Développer l'économie des données, en se basant sur des « best practices » étrangères.
11. Ouvrir l'exonération fiscale des activités liées à la recherche, aux activités qui participent à l'effort de digitalisation et d'innovation environnementale. Envisager l'introduction facultative d'un plan d'actionnariat pour les jeunes entreprises innovantes, leur servant d'incitant pour attirer des professionnels hautement qualifiés.

Auteurs : Affaires Economiques

Contactez les auteurs : [eco@cc.lu](mailto:eco@cc.lu)