

UNE FORCE
UNIFIÉE
AU SERVICE
DE L'ÉCONOMIE



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE

Direction générale pour la promotion du
commerce extérieur et des investissements
19-21, boulevard Royal
L-2449 Luxembourg

CHAMBRE DE COMMERCE

7, rue Alcide de Gasperi
L-2981 Luxembourg
www.cc.lu

LUXINNOVATION

5, avenue des Hauts-Fourneaux
L-4362 Esch-sur-Alzette
www.luxinnovation.lu

Contact : info@tradeandinvest.lu

IMPRESSUM

Ministère de l'Économie
Direction générale pour la promotion du
commerce extérieur et des investissements
19-21, boulevard Royal
L-2449 Luxembourg

Conception : Stoldt Associés
Graphisme : Bakform

Mai 2018

LEXIQUE DES ABRÉVIATIONS UTILISÉES

CPS	Comité de Pilotage Sectoriel
HOE	House of Entrepreneurship
LTIO	Luxembourg Trade and Investment Office
LXI	Luxinnovation
Min. Eco.	Ministère de l'Économie
TIB	Trade & Investment Board
TISC	Trade & Investment Steering Committee

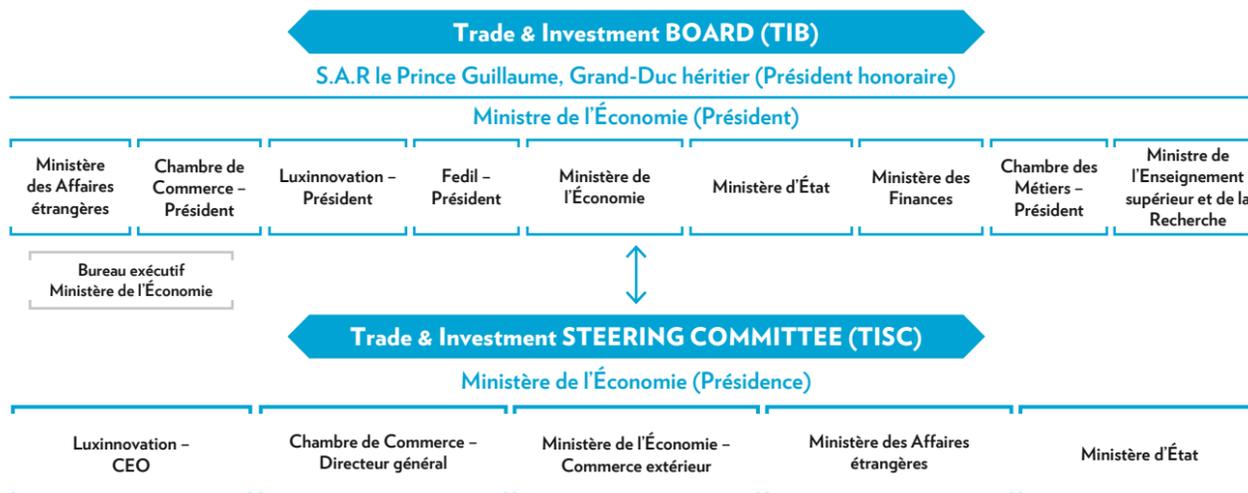
LUXEMBOURG: UNE IDENTITÉ ÉCONOMIQUE FORTE

L'identité économique du Luxembourg est fortement marquée par l'aventure industrielle, la tradition des échanges avec le reste du monde, l'ouverture aux idées nouvelles. L'ambition de la stratégie de promotion économique présentée en 2017 est de garantir au pays un développement dynamique et durable, en cohérence avec ses valeurs et son identité, pour lui assurer un futur prospère.

UNE NOUVELLE GOUVERNANCE

Suite à la fusion entre *Luxembourg for Business* et Luxinnovation, la vision d'ensemble qui sous-tend la nouvelle stratégie de promotion de l'économie luxembourgeoise et en donne le cap a été formulée par la nouvelle structure dirigeante, le « **Trade and Investment Board** ». Placé sous la présidence d'honneur de S.A.R. le Grand-Duc Héréditaire, ce conseil est présidé par le ministre de l'Économie et compte parmi ses membres les présidents de la Chambre de Commerce, la FEDIL, Luxinnovation et la Chambre des Métiers, ainsi que des représentants des ministères de l'Économie, ministères des Affaires étrangères, ministères d'État, ministères des Finances et ministères de l'Enseignement supérieur et de la recherche, ces institutions jouant toutes un rôle dans la promotion économique. Le « **Trade and Investment Board** » supervise les travaux du « Trade and Investment Steering Committee » auquel ont été confiés le développement et la mise en œuvre de la stratégie proprement dite.

Le « **Trade and Investment Steering Committee** » (TISC) est présidé par un représentant du ministre de l'Économie et comprend le Directeur général de la Chambre de Commerce, un représentant du ministère d'État, le CEO de Luxinnovation, le Chargé de la Direction générale pour la promotion du commerce extérieur et des investissements du ministère de l'Économie ainsi que le Directeur des relations économiques internationales du ministère des Affaires étrangères et européennes. Le TISC assure la coordination des activités de promotion et de prospection, la planification et la synchronisation des agendas et programmes. Il élabore la stratégie sur base des priorités du gouvernement et avec l'apport de la Chambre de Commerce et de Luxinnovation.



UNE FEUILLE DE ROUTE POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE



« Notre vision est de construire une économie diversifiée, innovante et durable qui s'appuie sur le meilleur de nos traditions et de notre culture. Nous voulons renforcer le rôle de carrefour international et européen que joue notre pays, en facilitant ces rencontres qui créent de la valeur, de manière efficace. Notre objectif est d'aider les entreprises luxembourgeoises à s'implanter sur les marchés internationaux et à devenir des leaders dans leur domaine. Nous cherchons aussi à attirer ici les meilleures entreprises du monde pour contribuer à la vitalité de notre écosystème et au développement réfléchi de notre territoire. Nous voulons encourager l'esprit d'entreprise et développer des réussites ambitieuses, ce qui implique, parfois, de prendre des risques calculés. »

ÉTIENNE SCHNEIDER, Vice-Premier ministre, ministre de l'Économie, président du « Trade and Investment Board »

UNE APPROCHE NOUVELLE POUR UN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COHÉRENT

L'OBJECTIF POLITIQUE

RÉUNIR LES DEUX FACES DE LA PROMOTION ÉCONOMIQUE

Accompagner l'essor international des entreprises luxembourgeoises et attirer au Luxembourg les investisseurs les plus pertinents et positifs pour l'écosystème industriel du pays, dans une approche cohérente et avec la force de tous les acteurs.

Le chantier de la fusion de Luxembourg for Business et de Luxinnovation en une toute nouvelle approche pour la promotion économique a été un moment important et fédérateur. Il a fallu travailler en profondeur sur les différentes dimensions du projet : l'organisation (comment procéder, selon quelles étapes, avec quels instruments), l'implication de tous les acteurs (c'est une aventure collective et collaborative) et aussi sur l'état d'esprit. Il me tenait à cœur de le mener avec une énergie positive tout au long du parcours, pour aboutir à une réforme de la promotion économique soutenue par tous et à laquelle chacun s'identifie. »

SASHA BAILLIE, présidente du
Trade & Investment Steering Committee

La nouvelle gouvernance clarifie le rôle des acteurs de la promotion économique tout en optimisant la coordination et la cohérence des actions mises en œuvre au bénéfice des entreprises luxembourgeoises exportatrices et des investisseurs étrangers ciblés. Il en résulte une image plus dynamique et une organisation mieux structurée de la promotion économique du Grand-Duché. Quant à la promotion du commerce extérieur, la nouvelle stratégie est centrée sur les besoins des entreprises luxembourgeoises, ce que la Chambre de Commerce salue car elle est leur interlocuteur privilégié pour leur expansion au-delà de nos frontières. »

CARLO THELEN, directeur général de la
Chambre de Commerce

LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

- Faciliter aux entreprises luxembourgeoises l'accès aux marchés internationaux
- Attirer des investissements directs étrangers de manière ciblée et orientée vers les besoins du client
- Renforcer le réseau international de promotion économique
- Construire une image forte du Luxembourg en tant que terre d'accueil pour des entreprises et industries à haute valeur ajoutée
- Assurer la cohérence et la pertinence des actions de promotion économique

La nouvelle stratégie de promotion économique a été présentée par le gouvernement en février 2017. Elle a été le fruit d'un processus de 18 mois qui a rassemblé l'ensemble des acteurs impliqués à la fois dans l'assistance à l'exportation et la promotion du Luxembourg comme terre d'investissement. Ce chantier a permis de cartographier les acteurs et les activités, de remettre à plat les processus, d'identifier les points forts sur lesquels appuyer l'approche du Luxembourg, de mettre au point des principes clairs. La réflexion a été axée sur la construction d'une approche commune permettant aux deux faces de la promotion économique (développement de l'export et attraction d'investissements stratégiques) de mutualiser leurs forces, leurs réseaux, leurs instruments. Une véritable philosophie de la promotion économique qui va orienter le développement économique futur du pays de manière cohérente et concertée. Une nouvelle gouvernance, de nouvelles responsabilités et de nouveaux instruments, sous une seule bannière : « Luxembourg Trade & Invest ».

« LUXEMBOURG TRADE & INVEST » : LES ÉLÉMENTS CLÉS DE LA STRATÉGIE

Quels sont les leviers sur lesquels va jouer la stratégie de promotion économique pour atteindre ces objectifs ? Comment accroître les synergies et développer la force des réseaux ? Quelles mesures prendre pour rapprocher soutien à l'exportation et prospection des investisseurs ?

1 SOUTENIR L'ESSOR INTERNATIONAL DES ENTREPRISES

- Faciliter aux entreprises la conquête de marchés étrangers (proches, émergents ou de niche) et les soutenir face à la mondialisation
- Aider les acteurs luxembourgeois à se positionner au sein des chaînes de valeur internationales
- Assurer une veille stratégique et des services d'intelligence économique ciblés
- Faciliter l'accès aux financements pour l'exportation
- Organiser des missions à l'étranger centrées sur les besoins des acteurs (entreprises et secteurs) et optimiser leur planification
- Capitaliser sur la longue tradition du pays dans la coopération au développement et favoriser les contacts avec les pays partenaires
- Renforcer le réseau international à disposition des entreprises

2 ATTIRER LES ACTEURS CLÉS

- Identifier les activités pertinentes qui pourraient renforcer l'écosystème des secteurs clés de l'économie luxembourgeoise
- Détecter à l'étranger les investisseurs potentiels dans ces activités grâce à de nouveaux instruments d'intelligence économique et des études ciblées
- Systématiser leur approche et leur prise en charge par des équipes sectorielles dédiées et par le réseau international de promotion économique
- Créer une plateforme de services spécifique pour les investisseurs (accueil optimisé, assistance dans les démarches, accès facilité aux décideurs)
- Piloter la veille sur les secteurs susceptibles de créer de nouvelles opportunités d'investissements directs étrangers (IDE)

3 RENFORCER LE RÉSEAU INTERNATIONAL

- Mobiliser l'ensemble du réseau international de promotion économique (ambassades, LTIO, consulats, consuls honoraires, conseillers du commerce extérieur) pour assister les entreprises à l'étranger (faciliter l'accès aux réseaux locaux et la recherche de partenaires, fournir des informations ciblées)
- Promouvoir l'échange d'information systématique entre tous les acteurs du réseau
- Fournir au réseau des feuilles de route sectorielles pour identifier les IDE stratégiques
- Renforcer les structures (extension des LTIO d'Abu Dhabi, New York, Séoul, Taipei, Tokyo et du réseau de la Chambre de Commerce à l'étranger)
- Renforcer le soutien aux consuls honoraires et aux conseillers à l'exportation
- Entretenir et mobiliser d'autres réseaux au niveau européen et bilatéral

5 ASSURER LA COHÉRENCE DES ACTIONS

- Rassembler tous les acteurs sous la conduite du Trade & Investment Board (TIB) et de son comité exécutif le Trade & Investment Steering Committee (TISC)
- Répartir clairement les missions respectives
- Cerner les besoins des entreprises grâce à un fort engagement sur le terrain et des échanges fréquents avec les milieux économiques
- Fixer des objectifs, mesurer les progrès et adapter les actions
- Baser le plan d'action de promotion économique sur la stratégie générale de développement économique

4 CONSTRUIRE UNE IMAGE ÉCONOMIQUE FORTE

- Développer une stratégie marketing & communication positionnant le pays comme une terre d'accueil pour les activités à haute valeur ajoutée
- Cibler les pays prioritaires où l'image du Luxembourg n'est pas très développée mais le potentiel d'exportation et d'investissement important
- Déployer un plan marketing & communication sur les médias sociaux centré sur des groupes cibles stratégiques
- Construire le récit économique du pays à travers ses réussites
- Décliner la nouvelle Signature du pays dans l'ensemble du réseau de promotion économique international du Luxembourg
- Concevoir du matériel marketing et communication spécifique au secteur
- Assurer une présence internet forte et cohérente

DES ACTEURS MULTIPLES, UN SEUL RÉSEAU

La stratégie de promotion économique s'appuie sur un écosystème puissant et diversifié composé d'acteurs - dont certains nouvellement créés - interagissant à des niveaux complémentaires. Qui sont ces acteurs, quelles sont leurs missions ?

HOUSE OF ENTREPRENEURSHIP

- Accueillir les investisseurs
- Guider les porteurs de projets locaux et étrangers
- Faciliter le processus d'établissement d'entreprise

CHAMBRE DE COMMERCE

- Aider les entreprises à s'internationaliser
- Mettre en œuvre des actions de promotion économique au profit des entreprises
- Mettre en relation les entreprises luxembourgeoises et étrangères
- Promouvoir les relations économiques avec l'étranger

CHAMBRE DES MÉTIERS

- Promouvoir l'artisanat luxembourgeois à l'étranger
- Soutenir les artisans dans la quête de marchés internationaux

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE

- Développer l'économie
- Promouvoir l'attractivité économique
- Assurer un cadre compétitif

FEDIL

- Soutenir les entreprises sur le territoire et à l'international
- Valoriser le Luxembourg comme terre d'accueil de l'industrie

RÉSEAU DIPLOMATIQUE

- Conseiller et assister sur place les acteurs de l'économie luxembourgeoise
- Identifier les opportunités de coopérations économiques

MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET EUROPÉENNES

- Gestion du réseau des missions diplomatiques et consulaires
- Relations économiques bilatérales
- Négociations commerciales multilatérales

LUXINNOVATION

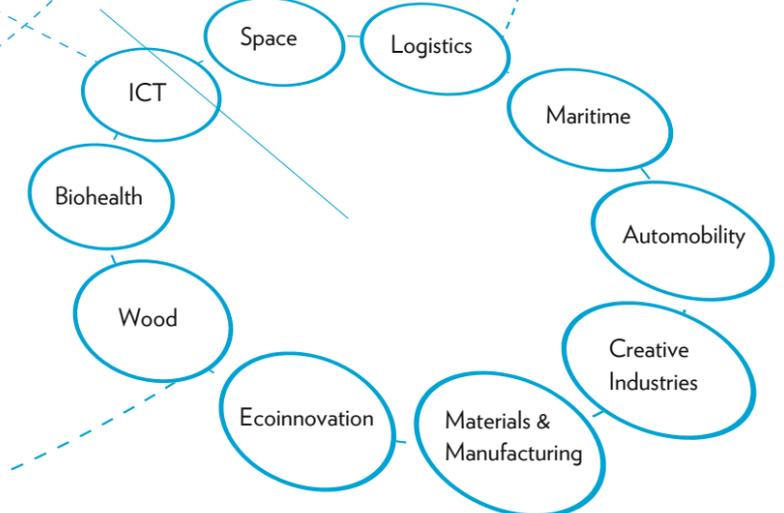
- Assurer la veille économique
- Cibler les partenaires étrangers potentiels
- Promouvoir l'image économique du pays

LUXEMBOURG TRADE & INVEST

TIB (BOARD)
TISC (STEERING COMMITTEE)

COMITÉS DE PILOTAGE SECTORIELS

- Elaborer et déployer les stratégies sectorielles
- Identifier des investisseurs
- Coordonner le processus d'approche



LTIO (LUXEMBOURG TRADE & INVESTMENT OFFICES)

- Réseau international du ministère de l'Économie
- Développer la connaissance des marchés locaux
- Identifier les investisseurs potentiels
- Soutenir les entreprises sur les marchés étrangers

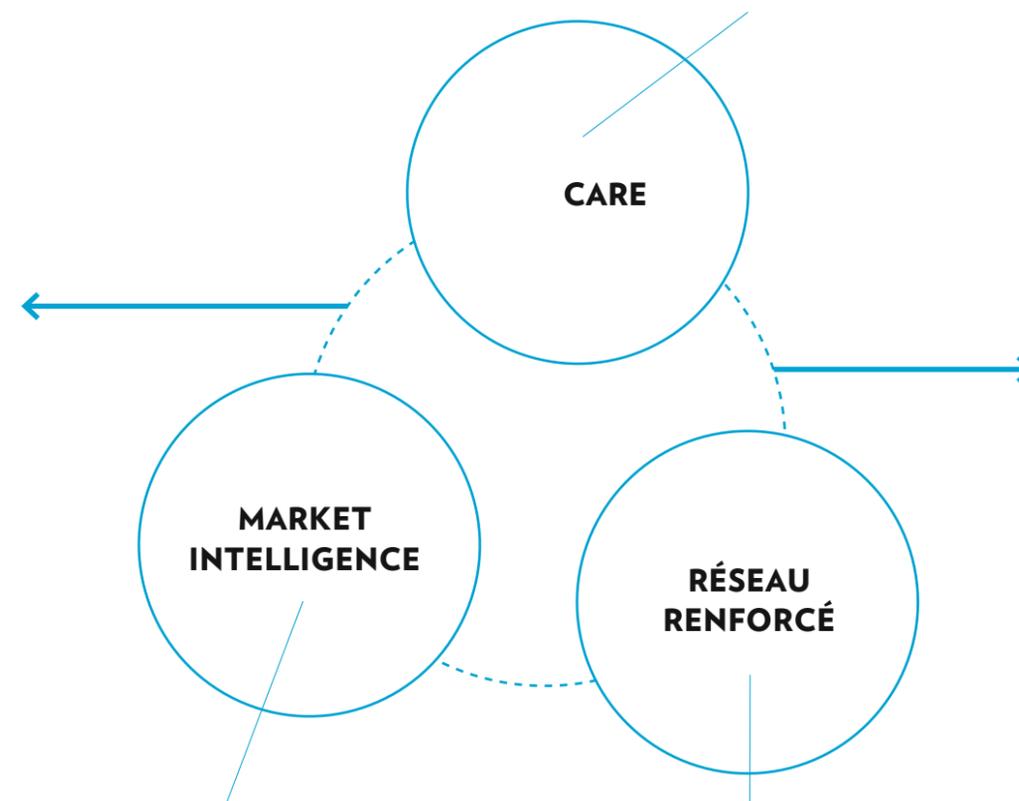
DE NOUVEAUX INSTRUMENTS

DÉCOUPLER LE POTENTIEL DES ENTREPRISES À L'EXPORT

Le volet « interne » de la stratégie de promotion économique, celui du soutien aux entreprises luxembourgeoises pour se développer sur les marchés étrangers, veut frapper fort à la fois aux niveaux individuel et sectoriel. La stratégie **renforce considérablement les instruments d'assistance** ciblés sur les besoins particuliers de chaque entreprise à l'export (point d'accueil unique, coaching, identification des marchés porteurs et des clés d'entrée, facilités de financement, accès aux réseaux internationaux...). Elle **développe les moyens au service des secteurs** et de l'ensemble de l'écosystème (stratégies sectorielles de promotion, intelligence économique, renforcement du réseau des LTIO et de la Chambre de Commerce à l'étranger). Elle met l'accent sur une **planification coordonnée** des missions économiques et événements à l'international ainsi que de l'ensemble des actions de promotion.

L'orientation client est la clé de voûte de la vision « Luxembourg Trade & Invest ». L'entreprise qui souhaite conquérir des marchés étrangers peut compter sur l'aide d'une équipe dédiée, avec le département « Affaires Internationales » de la Chambre de Commerce et le ministère de l'Économie, pour bénéficier de services exactement calqués sur ses besoins, de synergies avec des acteurs ciblés et complémentaires de l'écosystème luxembourgeois, et ainsi optimiser son potentiel à l'export.

La coordination transversale des informations stratégiques, des besoins sur le terrain et des actions à mettre en oeuvre est assurée par le « Trade Promotion Working Group », animé par le ministère de l'Économie (Direction générale pour la promotion du commerce extérieur et des investissements), la Chambre de Commerce (Affaires Internationales) et Luxinnovation (Market intelligence, Sector Development).



Unité spéciale créée au sein de Luxinnovation pour :

- Veille économique et technologique sectorielle, études de marché, analyse des tendances
- Evaluation des forces et faiblesses des secteurs de l'économie du pays
- Identification d'opportunités d'affaires pour les entreprises luxembourgeoises sur les marchés étrangers
- Détection de nouveaux secteurs porteurs

- *House of Entrepreneurship (HOE)*, point d'accueil unique pour les porteurs de projet
- *Client Care*, accompagnement des projets à l'export
- *Invest Desk*, point de contact unique pour suivi des projets d'investissement étrangers (ministère de l'Économie)
- *Investor Care Services*, services personnalisés pour l'accueil d'investisseurs étrangers ciblés (HOE)

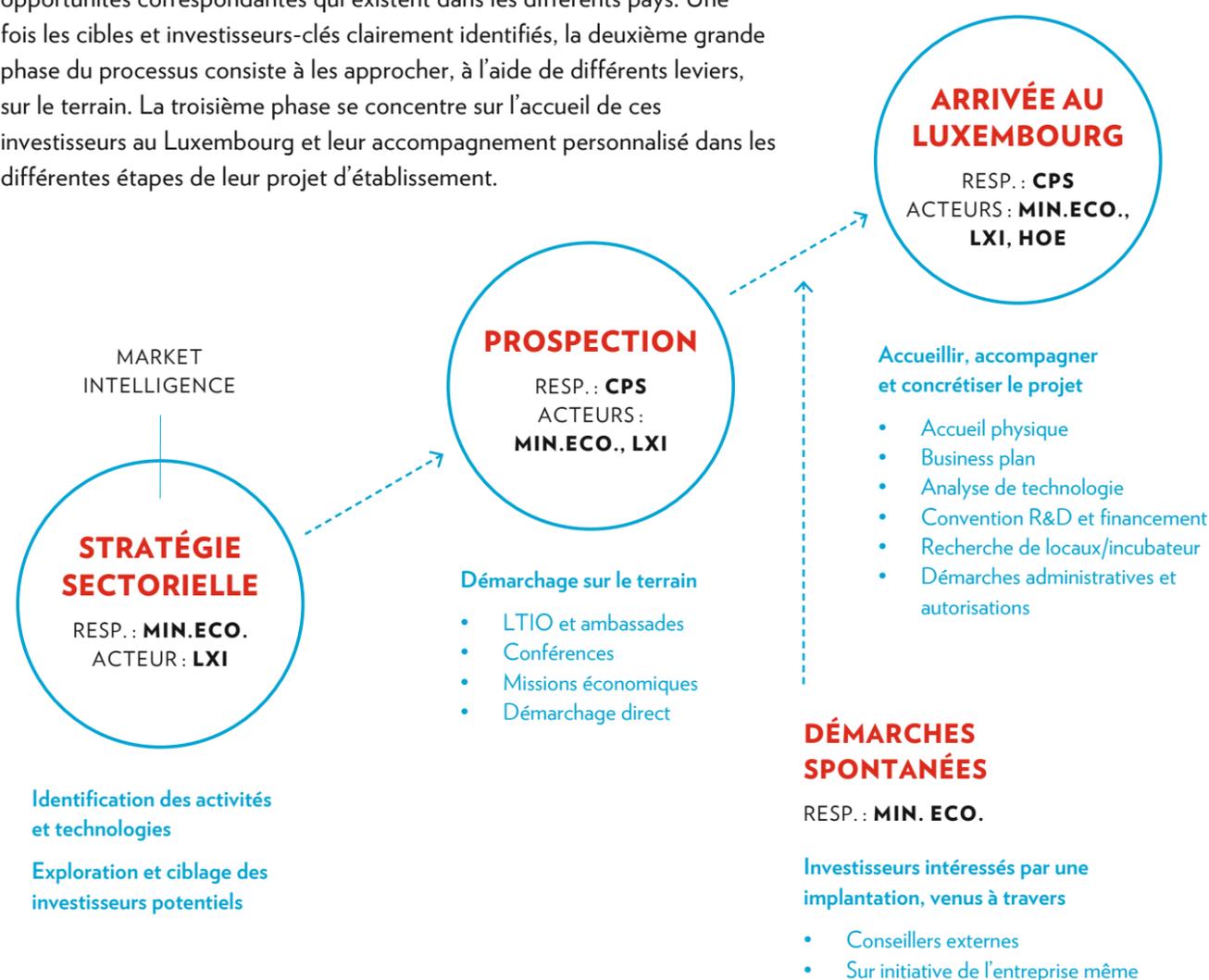
CIBLER LES PARTENAIRES ÉTRANGERS ET ACCOMPAGNER LES INVESTISSEURS

Le volet « externe » de la stratégie de promotion économique se focalise sur deux axes majeurs : **dynamiser l'écosystème de chaque secteur** d'une part, en développant des stratégies de développement sectorielles et en ciblant les investisseurs étrangers qui pourraient en renforcer la cohérence ; d'autre part, **renforcer l'attractivité** du Luxembourg pour les **activités à haute valeur ajoutée** et optimiser la qualité de l'accompagnement de ces investisseurs pour leur parfaite intégration dans l'écosystème luxembourgeois, dans une optique durable.

L'intelligence économique est un instrument majeur de cette politique. C'est l'une des toutes nouvelles missions de Luxinnovation qui a mis en place une unité, des ressources et des instruments dédiés pour fournir des données et analyses stratégiques dans les secteurs prioritaires. Des **Comités de Pilotage Sectoriels** (un par secteur prioritaire de l'économie) incluant des équipes dédiées du ministère de l'Économie et des experts de Luxinnovation utilisent une méthode structurée de prospection sectorielle pour analyser leur secteur au niveau international, réaliser un ciblage géographique et technologique des acteurs, évaluer les forces, faiblesses et potentiel du secteur au Luxembourg, réaliser un plan d'amélioration stratégique puis un plan d'action ciblé sur des acteurs clairement identifiés. Ces investisseurs potentiels seront ensuite approchés directement par le ministère de l'Économie, les équipes de terrain de Luxinnovation, des LTIO et des ambassades. Ils seront accueillis de manière spécifique au Luxembourg puis accompagnés à travers la plateforme **Investor-Care Services** nouvellement mise en place.

LE PROCESSUS DE PROSPECTION SECTORIELLE : DÉMARCHE CIBLÉE, APPROCHE ORIENTÉE CLIENT

Pour chaque secteur prioritaire, le processus de prospection sectorielle mis en place par la stratégie de promotion économique permet, dans sa première phase, de déceler les activités et les technologies qui pourraient renforcer l'écosystème de ce secteur au Luxembourg et d'explorer les opportunités correspondantes qui existent dans les différents pays. Une fois les cibles et investisseurs-clés clairement identifiés, la deuxième grande phase du processus consiste à les approcher, à l'aide de différents leviers, sur le terrain. La troisième phase se concentre sur l'accueil de ces investisseurs au Luxembourg et leur accompagnement personnalisé dans les différentes étapes de leur projet d'établissement.



PROMOUVOIR L'IMAGE ÉCONOMIQUE DU LUXEMBOURG

Luxinnovation est chargée de la conception et de la mise en œuvre d'une stratégie marketing & communication pour faire rayonner l'identité économique du pays à l'étranger et fournir aux acteurs de l'ensemble du réseau de promotion les instruments dont ils ont besoin. Des outils de communication seront spécifiquement déployés pour appuyer les stratégies sectorielles.

Pour mener à bien cette nouvelle mission, les équipes et le budget de la Direction Marketing & Communication de Luxinnovation ont été revus à la hausse. Les Luxembourg Trade & Investment Offices et bureaux à l'étranger verront également leurs moyens de communication renforcés.

Parce qu'une image économique forte dans le monde se construit aussi par la cohérence du « récit », un « Groupe de travail marketing & communication », composé de responsables de Luxinnovation, de la Chambre de Commerce et du ministère de l'Économie et rapportant directement au TISC, coordonnera l'ensemble des initiatives dans ce domaine.

Dans cette optique de cohérence, l'identité visuelle de Luxembourg Trade & Invest est directement inspirée de la nouvelle Signature du Luxembourg et en décline les codes graphiques. De même, les trois valeurs sur lesquelles s'appuie cette signature - ouverture, dynamisme et fiabilité - sont très présentes dans l'ensemble de la stratégie de promotion économique du pays expliquée dans ce document.

La promotion économique du Luxembourg est désormais présente sur le web à travers un portail unique :

www.tradeandinvest.lu

 **LUXEMBOURG**
TRADE & INVEST