

Carlo Thelen,
directeur général de la
Chambre de Commerce

Crédit : Olivier Minaire

6

**« Accompagner
les entreprises
face aux grandes
évolutions »**

Carlo Thelen, directeur général de la Chambre de Commerce, offre son regard sur l'évolution de l'économie luxembourgeoise et ses défis. La Chambre de Commerce accompagne les acteurs économiques dans leur développement, à travers les nombreux services qu'elle offre aux entreprises, ainsi que par les avis qu'elle partage régulièrement avec les autorités sur les orientations prises par le pays. Depuis toujours, la Chambre de Commerce se positionne comme promoteur d'une prospérité nationale durable.

Monsieur Thelen, vous occupez des fonctions au sein de la Chambre de Commerce (CC) depuis 1996, d'abord en tant qu'économiste, puis directeur des affaires économiques et internationales, et maintenant en tant que directeur général. Quel regard portez-vous sur l'évolution de l'économie luxembourgeoise au fil de ces années ?

Jusqu'ici, le pays a toujours eu la chance de saisir les opportunités qui se présentaient à lui dans un contexte international. Juridiction de petite taille, le Luxembourg a la capacité d'être un *first mover*, c'est-à-dire d'agir rapidement pour préserver les intérêts de ses entreprises et de ses citoyens. Nous avons engagé et relevé des défis clés, à commencer par une diversification économique et de la Place financière, avec des niches porteuses. Nous sommes aussi parvenus à innover au cœur même de l'industrie, comme en témoigne l'étude stratégique *Rifkin* sur la troisième révolution industrielle, à l'initiative du ministère de l'Économie. Les *challenges*, au fil de ces années, ont été nombreux : introduction de l'euro, crise de 2008, bouleversements technologiques, scandales *LuxLeaks* ou *Panama Papers*,... Le Luxembourg a toujours su s'adapter, résister aux crises, pour mieux avancer.

La position du Luxembourg, petit pays entre deux grandes nations, est-elle une opportunité ou un désavantage ?

Notre taille nous permet d'être vifs et réactifs. Positionnés entre

deux grandes nations, au carrefour de plusieurs cultures, mieux que quiconque nous avons trouvé les moyens de travailler ensemble. Une des caractéristiques du succès du Luxembourg, jusqu'ici, réside dans notre capacité à créer des synergies entre acteurs. Les partenariats public-privé, qui se sont multipliés ces dernières années, en sont un bon exemple. Ce modèle fonctionne mieux au Luxembourg que dans d'autres pays. Nous développons des approches ouvertes, pour générer un développement positif, attirer des talents, concevoir des projets innovants.

Pouvez-vous nous rappeler les missions de la CC ?

La Chambre de Commerce a été créée en 1841, avant même la mise en place du Conseil d'État. Elle est née à l'initiative du Grand-Duc Guillaume II, qui avait compris que la parole des entreprises devait être prise en compte pour assurer au pays un développement économique fort. Notre premier président, Ferdinand Pescatore, s'est directement impliqué dans un rôle de conseiller au gouvernement, défendant les intérêts des entreprises luxembourgeoises sur des projets stratégiques. Depuis lors, la Chambre de Commerce poursuit cette mission de conseil au gouvernement, en délivrant régulièrement des avis sur les projets discutés. Nous menons un lobbying constructif, au service de nos membres et, plus généralement, de l'économie.

Dans quel cadre les professionnels et entreprises vous contactent-ils le plus souvent ?

Nous développons toute une gamme de services aux entreprises, la plupart étant accessibles gratuitement. Nous voulons répondre au mieux aux besoins et questions des entreprises, tout au long de leur vie, de la création à la transmission, en passant par des étapes de développement ou encore d'internationalisation. La difficulté réside dans la capacité de pouvoir répondre à une très grande diversité de besoins, qui diffèrent selon la taille, le niveau de maturité ou encore le secteur d'activité de chaque entreprise. Aujourd'hui, nos membres

représentent 80 % du PIB et 75 % de l'emploi au Grand-Duché. Ces acteurs sont forcément issus de tous les secteurs de l'économie, grands ou petits, jeunes ou plus confirmés. Quand des grands groupes internationaux sont heureux de pouvoir nous accompagner lors de missions économiques, de plus petits acteurs le sont également pour trouver des réponses à leurs questions auprès de nos conseillers, pour obtenir une aide, remplir un formulaire ou comprendre l'impact de la réforme fiscale sur leurs activités.

Et en matière de formation ?

Depuis très longtemps, nous accompagnons les entreprises à travers des formations. L'offre est adaptée aux grands enjeux du moment. Tandis qu'au début des années 2000, nos formations avaient trait au passage à l'euro, aujourd'hui, elles ont plutôt pour objectif d'aider les entreprises à comprendre les enjeux et à saisir les opportunités liées à la transformation digitale rapide de notre société. Concernant les enjeux de la digitalisation, notre volonté a toujours été d'apporter des réponses aux questions et aux besoins de nos membres et de les aider à s'adapter à un monde qui se transforme à vitesse grand V. Notre rôle ne se limite toutefois pas à celui de former les entrepreneurs et leur personnel en leur proposant une offre adaptée en matière de formation continue. Une formation initiale de qualité est tout aussi importante pour la réussite économique du pays. C'est pourquoi nous œuvrons en faveur d'un rapprochement entre l'école et les entreprises afin d'assurer que les jeunes apprennent à connaître l'économie de leur pays et les débouchés qu'elle leur offre. Il s'agit aussi de les sensibiliser à l'entrepreneuriat et aux potentialités qu'il offre en matière de carrière et de développement professionnel.

Quels projets législatifs attirent particulièrement l'attention de la CC en ce moment ? Comment les avis de la CC sont-ils préparés ?

Notre équipe de juristes et d'économistes a pour mission d'émettre régulièrement des avis sur les pro-



Crédit : Olivier Minaire

8

jets législatifs discutés à la Chambre des Députés ou au Conseil de gouvernement. A travers ces avis, nous voulons contribuer au développement d'un cadre législatif et réglementaire propice au développement des affaires. Ce qui, face aux représentants des travailleurs, n'est pas toujours facile. Il faut cependant comprendre que, dans notre optique, quand nous défendons un maintien des salaires à leur niveau ou que nous préconisons de ne pas trop réduire la fiscalité sur la rémunération, c'est avant tout dans l'intérêt économique de l'Etat et des générations suivantes. Nos avis sont toujours rédigés dans une vision à long terme.

Quels sont les autres enjeux législatifs qui vous tiennent à cœur ?

Nous sommes attentifs aux enjeux de simplification administrative dans le domaine des procédures relatives à l'aménagement du territoire notamment. La loi « Omnibus » voulait apporter des réponses à ces problématiques. On constate cependant que, sur le terrain, l'application des nouvelles mesures est encore à la peine. Sur l'organisation du

temps de travail, nous n'avons pas obtenu satisfaction l'année dernière. Ce dossier risque toutefois de revenir dans les discussions, avec en arrière-plan la volonté de favoriser le télétravail. Ces nouvelles pratiques, attendues de la part des salariés, ne peuvent pas être développées dans un cadre rigide tel qu'il existe actuellement. Il faut que les entreprises puissent mieux organiser le temps de travail en discutant directement avec les salariés. Il y a, à ce niveau, un nouveau modèle à construire.

Et en matière fiscale, quels sont les enjeux importants pour la CC ?

Sur la fiscalité, nous pensons que la réforme actuelle ne va pas assez loin pour les entreprises. Il faut notamment discuter d'une réforme du régime *IP*¹. Puis, dans le cadre de *BEPS*², il faut que le gouvernement négocie mieux les enjeux fiscaux, au regard du contexte international. Notre point de vue est que le taux d'impôts sur les sociétés affiché n'est pas compétitif. Nous sommes favorables dans un contexte d'harmonisation, avec

des niches fiscales qui tendent à disparaître, à une réduction drastique du taux. Le *level playing field*, désormais, est déterminé par ce taux d'affichage.

Quel est selon vous l'impact du Nation Branding pour les entreprises et professionnels depuis son instauration ?

La démarche de *Nation Branding* est importante dans la mesure où le Luxembourg, à l'heure actuelle, n'est pas suffisamment connu à l'échelle internationale. Et s'il l'est, c'est trop souvent pour de mauvaises raisons. Après les scandales *Luxleaks* ou *Panama Papers*, il nous fallait développer une nouvelle signature forte et revaloriser l'image du pays. Mais la démarche entreprise doit être poussée plus loin. Nous devons défendre notre image de marque et nos valeurs dans une approche proactive, et non plus réactive. Il faut que les gens comprennent que le Luxembourg a changé fondamentalement d'approche, qu'il défend une nouvelle vision de l'économie transparente, éthique et durable. Cela se traduit notamment par les *green bonds*, créneau sur lequel nous sommes très avancés. Nous développons des initiatives de coopérations importantes avec d'autres Etats à différents niveaux, et entre autorités, dans le domaine de la recherche. Nous construisons un Luxembourg encore plus ouvert. Aujourd'hui, face aux règles édictées par l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), le Luxembourg figure parmi les meilleurs élèves. Tous ces atouts doivent être communiqués clairement dans le cadre d'une stratégie cohérente et globale, portée par tous les acteurs impliqués dans la promotion du pays. Une bonne image de marque agit comme un accélérateur en matière de partenariats et d'échanges commerciaux. Elle permet aussi au label d'origine « Made in Luxembourg » d'être perçu comme un gage de qualité et de fiabilité. C'est en vivant les valeurs qu'il affiche que le Luxembourg parviendra à mériter la réputation qu'il souhaite avoir à l'étranger.

Quels sont, selon vous, les secteurs porteurs pour le Luxembourg à l'avenir ?

Je pense que notre économie diversifiée offre de nombreuses possibilités à condition de pouvoir mener à bien une transformation digitale adaptée. La mobilité, la logistique, les technologies de l'information et de la communication, la place financière et l'industrie doivent poursuivre leur développement en saisissant les possibilités offertes par la technologie. Selon l'étude *Rifkin*, le Luxembourg, avec ses infrastructures de pointe, est très bien positionné pour relever le défi de la transition digitale. Il importe surtout de ne pas perdre de temps et d'engager cette transformation aussi rapidement que possible. Pour cela, il faut parvenir à convaincre les acteurs à dépasser leurs peurs. Au départ du Luxembourg, on peut faire de très belles choses.

Que pensez-vous de l'initiative *Space Mining* ?

Le Luxembourg, encore une fois, a le mérite d'avoir innové et d'avoir osé sortir des sentiers battus. Même si, aujourd'hui, il est difficile d'évaluer les retours sur investissement possibles. Tout entrepreneur sait que rien ne se crée sans prise de risque. Nous avons cette capacité d'oser là où les autres sont dans la retenue. C'est une manière de créer de la valeur.

Le Conseil d'Etat a émis un avis plus mitigé à l'égard du projet de loi N°7093, sur l'exportation et l'utilisation des ressources de l'espace...

L'avis du Conseil d'Etat est compréhensible, même si nous devons encore prendre le temps de l'analyse. Le cadre légal relatif à ces enjeux d'exploitation des ressources de l'espace n'est pas encore mature. Au-delà des enjeux économiques, sur le plan juridique, on est en droit de se demander si le Luxembourg a les moyens de ses ambitions et peut imposer ses vues. L'initiative, cependant, a permis de créer une dynamique intéressante et de positionner notre pays très tôt dans un potentiel marché d'avenir. Ce

faisant, le Luxembourg a pris une longueur d'avance sur d'autres pays, ce qui lui a permis d'attirer une série d'entreprises à fort potentiel de développement. L'aventure est lancée. Nul ne sait où elle nous mènera. Nous continuerons à observer le projet de très près.

Dans le domaine du digital, si la transformation FinTech a l'air bien engagée, il semble que les PME accusent un retard toujours important. Comment réagir ?

Au quotidien, nous essayons de sensibiliser à ces enjeux, sur le terrain, à travers notre offre de formation. Le danger, dans une économie qui va bien, au cœur de laquelle chacun a beaucoup de travail, c'est qu'on ne prend plus le temps de regarder plus loin, de se remettre en question. Or, la transformation digitale s'opère à travers le monde. Des acteurs, à l'étranger, profitent des avantages offerts par la technologie et notamment de gains de productivité importants. Les consommateurs, d'autre part, utilisent de plus en plus les solutions digitales au quotidien. Au Luxembourg, l'ensemble des acteurs doit pouvoir sans tarder mettre en place ces canaux. S'ils profitent aux grandes entreprises, ces nouveaux outils doivent aussi faciliter la vie des PME et TPE, à leur échelle.

Quelle évolution constatez-vous ces dernières années au niveau de l'entrepreneuriat luxembourgeois ?

On constate une évolution positive. En témoignent les chiffres enregistrés au niveau de la *House of Entrepreneurship*, qui a ouvert ses portes en septembre dernier. Plus de 5.000 visiteurs y sont passés depuis l'ouverture. La mise en œuvre de la société à responsabilité limitée simplifiée, d'autre part, est bénéfique à cette dynamique. Même si elle n'est pas adaptée au développement de toutes les activités, elle facilite la création d'entreprise pour les jeunes notamment. Aujourd'hui, un réel écosystème existe pour encourager et faciliter la création d'entreprise. Au sein de la *House of Entrepreneurship*, les acteurs

sont fédérés. On y retrouve, entre autres, l'ADEM, Luxinnovation, Nyuko... Ils y sont présents pour répondre à tous les besoins des gens désireux d'entreprendre. Nous avons aussi développé notre mutualité. Il y a encore toutefois des efforts à faire, au niveau de l'obtention des autorisations d'établissement, ou encore au niveau de la réforme du droit de la faillite. Au sein des écoles et des lycées, des démarches sont aussi entreprises. Et on constate, dans ce domaine, un réel intérêt de la part de la jeunesse.

Quelles mesures ont été prises ou sont envisagées en vue de soutenir le développement d'initiatives écologiques au Luxembourg ? Comment favoriser la production de biens ou de produits de consommation locaux ?

Beaucoup de choses se font au Luxembourg et l'on peut s'en réjouir. Le secteur des écotecnologies évolue bien. Les initiatives prises en faveur d'une économie circulaire vont dans le bon sens. Toutefois, je resterais prudent et veillerais à ce qu'en matière de protection de l'environnement, les nouvelles législations et exigences établies restent justifiées. Il faut rester raisonnable et éviter tout excès qui risquerait de paralyser nos entreprises et empêcher leur développement en leur imposant une réglementation excessivement lourde et coûteuse.

Propos recueillis par
Sébastien Lambotte

1 *Intellectual Property*.

2 *Base Erosion and Profit Shifting*.