STRATÉGIE DE LUXINNOVATION

2022-2025

LUXINNOVATION
#MakingInnovationHappen

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 1 23/11/2021 11:37

SOMMAIRE

STRATÉGIE DE LUXINNOVATION 2022-2025

RÉSUMÉ **5**

Nouveautés importantes **4**

PRÉAMBULE **11**

Pourquoi innover ? 11

L'innovation et la transformation digitale pour assurer une sortie de crise durable 12

Le contexte stratégique au sens large 14

Notre voie stratégique 16

MISSION, VISION ET PRIORITÉS STRATÉGIQUES, PILIERS ET VALEURS FONDAMENTALES **19**

Mission **19**

Vision 2025 de Luxinnovation sous la forme de 4 priorités stratégiques **22**

Piliers **24**

Valeurs fondamentales **25**

OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE LUXINNOVATION POUR 2025 **27**

Objectif stratégique 1 Fournir des connaissances approfondies et pertinentes de nos clients et de l'écosystème **27**

Vue d'ensemble 27

Pourquoi est-ce important ? 28

Actions-clés 28

Actions en cours 28

Nouvelles actions 29

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 2 23/11/2021 11:37

Objectif stratégique 2
Fournir aux entreprises une gamme de produits intéressants et la meilleure expérience client afin de les préparer à l'avenir **30**

Vue d'ensemble 30

Pourquoi est-ce important ? 31

Actions-clés 32

Actions en cours 32

Nouvelles actions 33

Objectif stratégique 3
Attirer et soutenir les start-up et entreprises innovantes **34**

Vue d'ensemble 34

Pourquoi est-ce important ? 34

Actions-clés 35

Actions en cours 35

Nouvelles actions 36

Objectif stratégique 4
Être force de propositions dans l'optique de façonner l'avenir de l'économie luxembourgeoise par l'innovation **37**

Vue d'ensemble 37

Pourquoi est-ce important ? 37

Actions-clés 38

Actions en cours 38

Nouvelles actions 39

Objectif stratégique 5
Promouvoir le « savoir-faire » du Luxembourg en matièr d'économie et d'innovation au niveau national et international, et faire connaître les services de Luxinnovation **40**

Vue d'ensemble 40

Pourquoi est-ce important ? 41

Actions-clés 41

Actions en cours 41

Nouvelles actions 42

Objectif stratégique 6
Valoriser notre personnel dans une organisation axé sur la connaissance et centrée sur l'humain **43**

Vue d'ensemble 43

Pourquoi est-ce important ? 43

Actions-clés 44

Actions en cours 44

Nouvelles actions 45

Objectif stratégique 7
Assurer des opérations internes efficaces, digitalisées, optimisées et durables **46**

Vue d'ensemble 46

Pourquoi est-ce important ? 47

Actions-clés 47

Actions en cours 47

Nouvelles actions 47

MONITORING **49**

Monitoring de l'OS1 50

Monitoring de l'OS2 50

Monitoring de l'OS3 51

Monitoring de l'OS4 51

Monitoring de l'OS5 52

Monitoring de l'OS6 52

Monitoring de l'OS7 53

CONCLUSION **55**

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 3 23/11/2021 11:37

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 4 23/11/2021 11:37

RÉSUMÉ

Alors que le quatrième Contrat de Performance de Luxinnovation arrive à son terme fin 2021, et compte tenu des vastes défis auxquels font face nos entreprises et notre économie à l'heure de la digitalisation et du changement climatique, nous avons entrepris un recadrage stratégique afin d'énoncer clairement notre mission, notre vision et nos objectifs stratégiques. De cette manière, nous souhaitons également garantir un alignement avec les stratégies nationales, européennes et internationales plus larges dans le but de développer une économie compétitive, digitale et durable. Le présent document servira de base au prochain Contrat de Performance de Luxinnovation qui sera conclu avec nos parties prenantes pour la période allant de 2022 à 2025.

Ce document stratégique expose notre mission, notre vision (sous la forme de 4 priorités stratégiques), nos valeurs ainsi que les piliers sur lesquels notre organisation repose. Il présente aussi 7 objectifs stratégiques que nous voulons atteindre d'ici à 2025 et donne un aperçu des activités que nous comptons mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs. Enfin, il explique la manière dont nous entendons contrôler, au moyen d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs, si les activités que nous menons nous permettent d'atteindre nos objectifs au cours des quatre prochaines années.

Conformément à la base légale fournie par la loi du 5 juin 2009 relative à la promotion de la recherche, du développement et de l'innovation, nous avons résumé la **mission de Luxinnovation** à deux niveaux :

- **au niveau des entreprises :**

  « Nous donnons aux entreprises les moyens d'innover aujourd'hui afin qu'elles soient prêtes pour demain. »

- **au niveau de l'économie dans son ensemble :**

  « Nous identifions les opportunités d'innovation et promouvons les projets d'innovation collaborative qui stimulent le développement d'une économie compétitive, digitale et durable. »

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 5 23/11/2021 11:37

Conformément à notre mission, nous avons défini une vision pour Luxinnovation **sous la forme de 4 priorités stratégiques** que nous voulons atteindre d'ici à **2025**. Alors que les deux premières priorités sont axées sur l'écosystème que nous aidons (tant au niveau des entreprises qu'au niveau macroéconomique), les deux autres priorités portent sur les principaux défis à relever dans le fonctionnement de notre organisation afin d'incarner véritablement le statut d'Agence pour l'Innovation dans notre pays. Les 4 priorités sont définies comme suit :

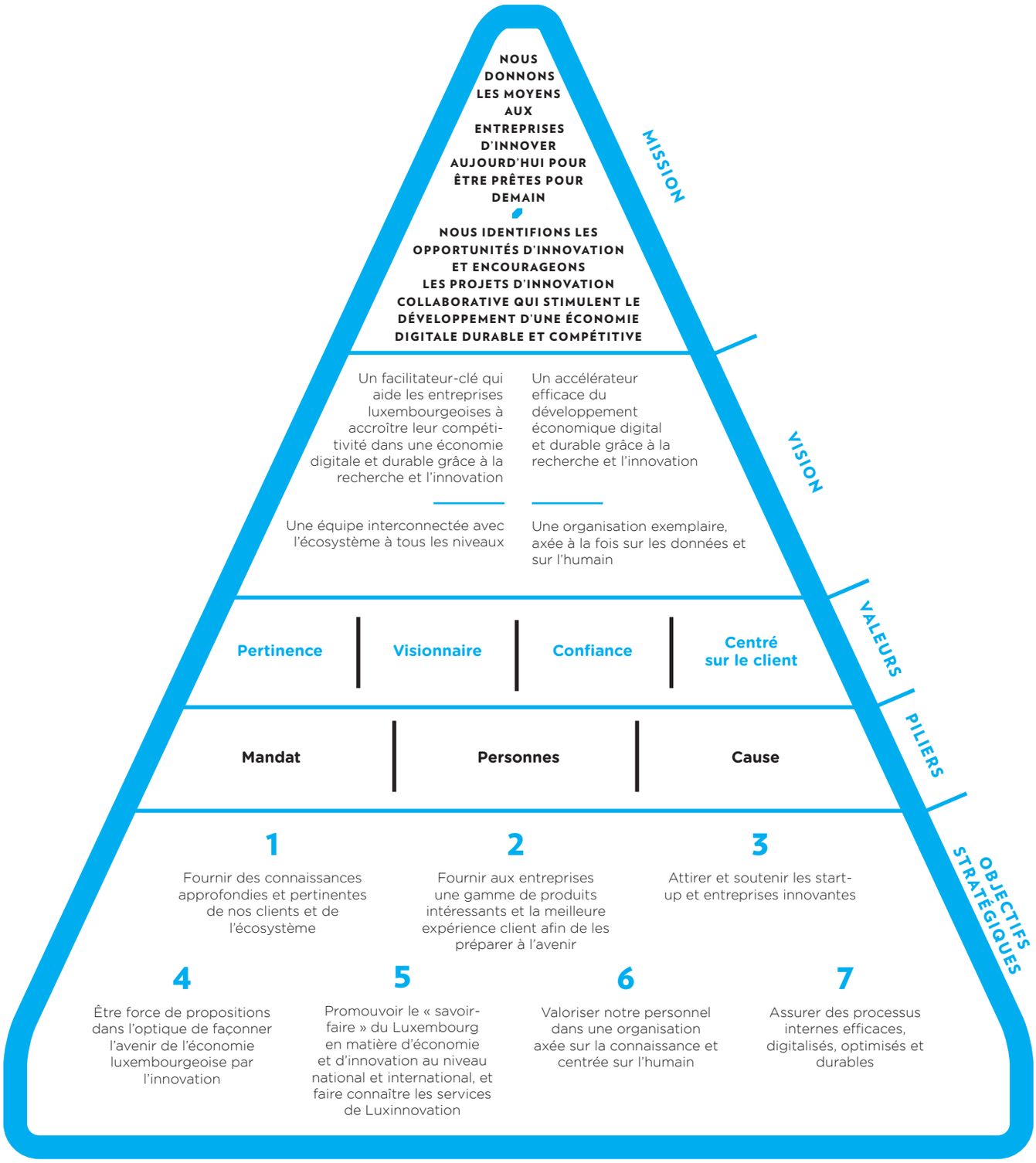
- **Un facilitateur-clé qui aide les entreprises luxembourgeoises à accroître leur compétitivité dans une économie digitale et durable grâce à la recherche et l'innovation**
- **Un accélérateur efficace du développement économique digital et durable grâce à la recherche et l'innovation**
- **Une organisation exemplaire, axée à la fois sur les données et sur l'humain**
- **Une équipe interconnectée avec l'écosystème à tous les niveaux**

Pour mener à bien notre mission d'Agence pour l'Innovation conformément aux quatre priorités stratégiques que nous avons définies, notre stratégie se décline en 7 objectifs stratégiques à l'échelle de l'organisation, dont 5 sont axés sur l'écosystème et 2 sur notre mode de fonctionnement interne.

Les **7 objectifs stratégiques**, qui sont interconnectés et se renforcent mutuellement, sont les suivants :

- **Fournir des connaissances approfondies et pertinentes de nos clients et de l'écosystème**
- **Fournir aux entreprises une gamme de produits pertinents et la meilleure expérience-client afin de les préparer à l'avenir**
- **Attirer et soutenir les start-up et entreprises innovantes**
- **Être force de propositions dans l'optique de façonner l'avenir de l'économie luxembourgeoise par l'innovation**
- **Promouvoir le « savoir-faire » du Luxembourg en matière d'économie et d'innovation aux niveaux national et international, et faire connaître les services de Luxinnovation**
- **Valoriser notre personnel dans une organisation axée sur la connaissance et centrée sur l'humain**
- **Assurer des opérations internes efficaces, digitalisées, optimisées et durables**

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 6 23/11/2021 11:37



10566_LI_Strategie2022_FR.indd 7 23/11/2021 11:37

FAITS MARQUANTS

Étant donné que nos efforts de promotion de l'innovation s'articulent autour du double objectif d'une transformation digitale et d'une économie durable compétitive en plaçant les entreprises au cœur même de ces efforts, les nouveautés suivantes méritent d'être soulignées :

1. Toutes les initiatives digitales seront regroupées au sein d'un département de Transformation Digitale.

Alors que les technologies digitales et les technologies de données se sont développées de manière exponentielle au cours des dix dernières années, nous avons constaté que les projets d'innovation au sein des entreprises et dans l'ensemble de notre économie comprennent et sont alimentés par des dimensions de plus en plus vastes et complexes liées au savoir-faire digital.

Dans notre rôle d'Agence pour l'Innovation, nous aidons les entreprises à adopter des technologies digitales et à développer des solutions digitales. Nous avons également mis en place des initiatives pour la promotion de la digitalisation, telles que le Luxembourg Digital Innovation Hub, le hub régional Gaia-X et le centre de compétences High Performance Computing (HPC). Par ailleurs, nous avons apporté notre soutien à des initiatives menées par le gouvernement telles que MeluXina et la plateforme nationale d'échange de données.

En tant que facilitateur et moteur de l'innovation au sein d'une économie qui aspire à devenir plus durable et plus axée sur les données, il est crucial que nous affirmions fermement le rôle de Luxinnovation en tant que catalyseur de la transformation digitale par le biais d'un soutien et d'une expertise interne dans le domaine du digital qui sont accessibles et clairement identifiables.

Pour ce faire, Luxinnovation entend regrouper toutes ses activités relatives à la transformation digitale au sein d'un seul Département qui comprendra :

- le Digital Innovation Hub, dont l'équipe initiale a grandi en raison de son impact croissant et de sa future contribution au réseau européen des EDIH ;
- toutes les initiatives nationales et internationales de transformation digitale menées ou soutenues par Luxinnovation et impliquant des partenaires externes tels que le centre de compétences HPC, Gaia-X, la plateforme nationale d'échange de données et MeluXina ;
- une expertise interne dans le domaine du digital et des données pour soutenir tous les départements de Luxinnovation qui aident des clients externes nécessitant un savoir-faire digital (conseillers start-up, gestionnaires de clusters, conseillers de projets RDI, etc.).

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 8 23/11/2021 11:37

2. Toutes les activités des clusters relatives à l'utilisation et à la transformation durables des ressources seront regroupées au sein d'un Sustainability Innovation Hub

Compte tenu de l'objectif global de rendre notre économie et nos entreprises plus durables, tel que défini dans notre propre stratégie, mais aussi dans les stratégies de recherche et de développement économique du gouvernement et dans le Pacte vert pour l'Europe, nous avons décidé de regrouper toutes les activités des clusters relatives à l'utilisation et à la transformation durables des ressources dans les nombreux secteurs de notre économie (matériaux et production industrielle, bois, automobile et mobilité, technologies propres et industries créatives) au sein d'un seul hub de durabilité. Cette approche garantit une vue d'ensemble claire et complète de toutes les compétences de Luxinnovation et de l'écosystème en matière de durabilité pour les entreprises qui recherchent des conseils et un soutien dans le but de devenir plus durables grâce à l'innovation.

Le Sustainability Innovation Hub aura également pour vocation de fournir une meilleure vue d'ensemble et une meilleure rationalisation de tous les projets liés à la durabilité, de l'idée à la réalisation. Il identifiera les besoins et les opportunités d'innovation liées à la durabilité (e-Holzhaff, plateforme de matériaux de démolition, étude sur la pénurie de matériaux de construction, etc.) et formulera des recommandations qui aideront le gouvernement à atteindre son objectif d'une économie durable compétitive.

3. Nos connaissances seront plus facilement accessibles grâce à un Knowledge Hub

Pour fournir aux entreprises des services d'aide à l'innovation qui répondent à leurs besoins, mais aussi comblent les lacunes et les opportunités de l'écosystème, il est essentiel d'analyser et de comprendre les tendances actuelles et futures, et d'avoir une vue d'ensemble complète de la composition de nos propres entreprises et secteurs, ainsi que des défis et opportunités en matière d'innovation auxquels ils seront confrontés dans une économie axée sur la durabilité et les données. Ces connaissances en matière d'innovation développées au sein de Luxinnovation seront mises à la disposition des parties intéressées externes par le biais d'un Knowledge Hub qu'elles pourront consulter via notre plateforme internet. Les cartographies sectorielles, les cartographies des technologies-clés, les rapports d'observation, le suivi des tendances du marché seront ainsi plus largement accessibles et pourront contribuer à favoriser le développement économique au sein de notre écosystème sur la base d'une analyse et de connaissances approfondies.

Grâce à cette stratégie, nous cherchons à structurer notre travail de manière à accroître l'impact des activités de Luxinnovation au sein d'un écosystème d'innovation plus large, composé de nombreux acteurs aux rôles, expertises et responsabilités différents, qui œuvrent tous pour un objectif commun : une économie durable et compétitive composée de nombreuses entreprises florissantes et innovantes.

Cet objectif ne peut être atteint que par une interaction et une collaboration étroites et constantes avec nos partenaires. Dès lors, il est important que nous nous engagions à être interconnectés à tous les niveaux et à canaliser nos activités de manière claire et structurée vers notre effort commun.

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 9 23/11/2021 11:37

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 10 23/11/2021 11:37

PRÉAMBULE

Pourquoi innover ?

L'innovation n'est pas une fin en soi. C'est un moyen de garantir que notre économie et nos entreprises se développent de manière durable et compétitive. C'est par l'innovation que les entreprises conçoivent de nouveaux produits et services qui répondent à l'évolution des besoins et des attentes du marché. Grâce à l'innovation, ces entreprises peuvent améliorer leurs processus et prospérer dans un environnement de plus en plus complexe où elles sont exposées à des changements constants, porteurs de risques et d'opportunités. L'innovation est essentielle pour parvenir à une économie durable et compétitive.

L'Agence luxembourgeoise pour l'innovation a été créée en 1984 à l'initiative du gouvernement afin de garantir que l'économie luxembourgeoise se diversifie et ne dépende pas uniquement du secteur financier prospère, à une époque où le secteur industriel, pilier essentiel de l'économie, était confronté à d'énormes défis. L'Agence s'est donc attachée à stimuler et à soutenir l'innovation dans des secteurs clés tels que la production industrielle et les matériaux, l'automobile, les technologies de l'information et de la communication, les technologies propres, les technologies de la santé et le secteur spatial, puis dans des domaines tels que la filière bois et les industries créatives.

Aujourd'hui, le Luxembourg occupe de belles places dans les classements internationaux de l'innovation. Dans le tableau de bord européen de l'innovation 2021, le pays se situe à la 7e place et se classe donc parmi les 10 champions de l'innovation au sein de l'UE. Selon le STATEC, l'institut national de la statistique et des études économiques du Luxembourg[1], une entreprise luxembourgeoise sur deux innove en lançant « un produit ou un processus nouveau ou amélioré qui diffère sensiblement des produits ou processus précédents d'une unité »[2]. Cela est très encourageant. Pourtant, les dépenses en recherche et développement du secteur privé au Luxembourg s'élevent à 0,60 % du PIB en 2019[3], soit quasi le même pourcentage que les dépenses publiques en R&D (0,59 %). Elles étaient donc inférieures à l'objectif de 2/3 de dépenses R&D fixé pour 2020 à réaliser par les entreprises privées.

Certes, étant donné le poids du secteur financier dans l'économie luxembourgeoise par rapport à d'autres secteurs, ce chiffre ne reflète peut-être pas correctement le niveau d'innovation dans l'ensemble de l'industrie. Toutefois, en tant qu'Agence pour l'Innovation, nous devons nous pencher sur les obstacles que rencontrent les entreprises lorsqu'elles visent l'innovation. De même, nous devons sans relâche nous efforcer d'améliorer leurs capacités, mais aussi les préparer à s'aventurer sur la voie de l'innovation, à développer et à intégrer de nouvelles solutions qui répondent aux besoins des marchés en transformation, à accroître leur résilience grâce à la transformation digitale, à réduire leur empreinte carbone et à contribuer elles-mêmes aux objectifs de développement durable que le Luxembourg, en tant que pays, se doit d'atteindre.

1 Statec, La performance de R&D et d'innovation dans les entreprises, mars 2021.
2 Définition tirée du Manuel d'Oslo 2018, Lignes directrices de l'OCDE pour le recueil, la communication et l'utilisation des données sur l'innovation.
3 Estimations préliminaires du STATEC

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 11 23/11/2021 11:37

L'innovation et la transformation digitale pour assurer une sortie de crise durable

La nécessité d'une innovation permanente par les entreprises au sein de notre économie est devenue encore plus évidente avec la crise du Covid dont nous ne sortons que progressivement. L'innovation est primordiale pour faire face à la fois aux effets de la pandémie sur notre santé et sur la société dans son ensemble, mais aussi pour trouver des moyens d'éradiquer le virus. Comme indiqué récemment dans une note de politique publiée par la Commission européenne, « la recherche et l'innovation sont des leviers essentiels pour assurer une reprise durable et solidaire », une reprise qui doit accélérer les transitions sociale, environnementale et économique dont notre planète a désespérément besoin. Les technologies digitales dans les domaines de l'énergie, de la construction circulaire, de la mobilité intelligente, de la production alimentaire durable, etc. sont nécessaires pour faciliter le passage à une économie circulaire à faible émission de carbone.

La pandémie qui nous a tous frappés en 2020 nous a forcé à repenser de nombreuses façons de faire les choses. En tant qu'Agence pour l'innovation, Luxinnovation cherche à fournir aux entreprises les bons outils pour saisir pleinement les nouvelles opportunités d'affaires que le changement leur apporte. Elle cherche également à mieux identifier et mettre en évidence les possibilités que les nouvelles tendances du marché mondial peuvent offrir à notre économie et contribue à ce que le Luxembourg reste un pionnier européen de l'économie digitale du futur[4].

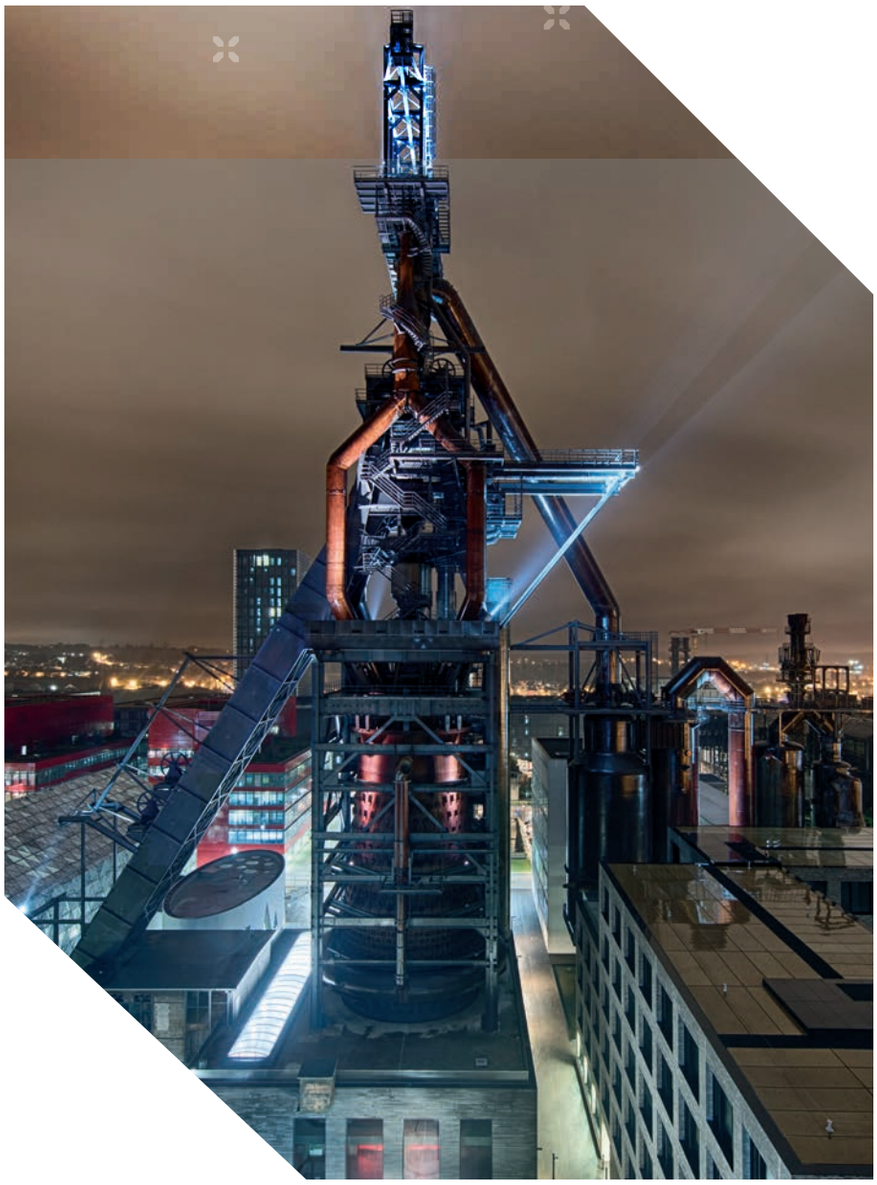
La crise a également mis en avant la vulnérabilité de nos chaînes d'approvisionnement. Les consommateurs et les citoyens ont aussi revu à la hausse leurs attentes en matière de produits et de services plus durables. Les investisseurs prennent de plus en plus en compte les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans leurs décisions d'investissement. Cela représente certainement un défi pour les entreprises, qui doivent non seulement accroître leur résilience en diversifiant leurs chaînes d'approvisionnement, mais aussi fournir à leurs clients des produits et services répondant à des normes sociales et environnementales plus strictes. Par ailleurs, elles doivent répondre aux critères ESG des investisseurs en finance durable. Les technologies digitales offrent les solutions qui nous permettront de transformer ces défis en de véritables opportunités, tant pour nos entreprises que pour l'économie. Les entreprises qui se montrent à la hauteur de ce défi et adoptent les technologies digitales, voire adaptent leur modèle d'affaires, peuvent être en première ligne dans l'économie durable de demain qui sera axée sur le digital et les données. En tant qu'Agence pour l'Innovation, nous cherchons à identifier les opportunités offertes par le changement et à aider nos entreprises dans ce parcours de transformation ardu, mais potentiellement très enrichissant.

Enfin, il existe une autre dimension cruciale que nous devons ancrer profondément dans nos efforts lorsque nous aidons les entreprises et l'économie à devenir plus durables grâce à l'innovation et à la transformation digitale. Nous devons regarder au-delà des technologies qui apportent des

4 Étude « Post COVID-19 Market Trends », Luxinnovation, juillet 2020.

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 12 23/11/2021 11:37

solutions à nos problèmes. En effet, nous devons intégrer la dimension humaine dans nos réflexions et nos actions. Alors que le monde devient de plus en plus numérisé et que les machines nous fournissent des solutions, le rôle de l'humain est encore plus crucial pour libérer tout le potentiel de l'innovation et assurer un avenir durable. C'est l'interaction humaine qui nous stimule, c'est le sentiment de contribuer à quelque chose de plus grand qui donne un sens à ce que nous faisons. Une approche centrée sur l'humain est ce qui permet aux individus et aux équipes de concevoir des produits et des services qui répondent aux besoins fondamentaux de ceux qui rencontrent un problème. En tant qu'Agence pour l'Innovation, nous devons être pleinement conscients de cette dimension et veiller à ce qu'elle reste profondément ancrée dans notre organisation et dans nos relations avec nos clients et nos partenaires.



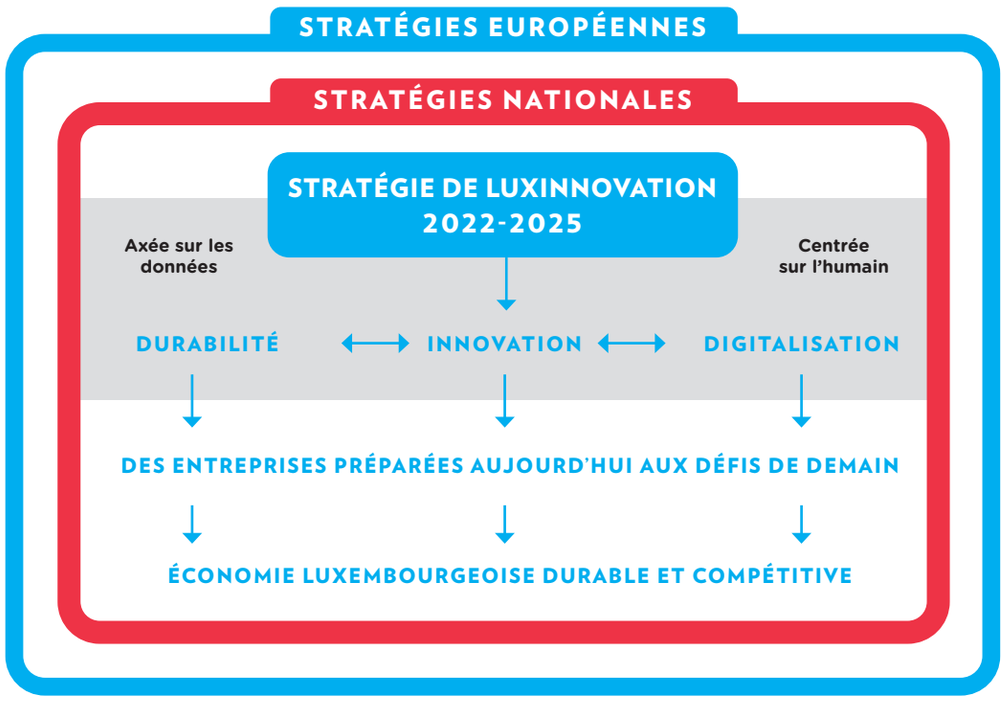
10566_LI_Strategie2022_FR.indd 13 23/11/2021 11:37

Le contexte stratégique au sens large

Notre mission s'inscrit dans un contexte stratégique plus large, tant au niveau national qu'aux niveaux européen et international. C'est l'alignement avec ces stratégies qui permet à nos actions d'avoir un poids réel et de contribuer efficacement aux objectifs stratégiques de l'Union européenne, du gouvernement luxembourgeois et de leurs principales parties prenantes.

Pour ce faire, nous nous appuyons sur la **Stratégie numérique pour l'Europe**, la **Stratégie européenne pour les données**, la **Stratégie industrielle pour l'Europe** et la **Stratégie axée sur les PME pour une Europe durable et numérique** afin de développer et mener à bien nos activités dans le domaine de la transformation digitale. Nous sommes guidés par les Objectifs de Développement Durable figurant dans l'**Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable**, ainsi que par le **Pacte vert pour l'Europe** (Commission européenne, 2019) pour aider nos entreprises et notre économie à fonctionner et à se développer de manière plus durable, mais aussi à passer à un modèle de croissance économique circulaire, à faible émission de carbone, grâce à l'innovation et à la digitalisation.

Au niveau national, nous orientons nos activités en fonction des objectifs définis dans les stratégies du gouvernement. Celles-ci visent le double objectif d'une économie de données à la fois compétitive et durable, comme indiqué dans la stratégie gouvernementale **Ons Wirtschaft vu muer**[5], dans la **Stratégie d'innovation axée sur les données**[6] et dans la **Stratégie nationale de la recherche et de l'innovation**[7]. Nous nous appuyons également sur la **Stratégie d'Intelligence Artificielle**[8]



5 Feuille de route pour une économie compétitive et durable 2025, Ministère de l'Économie, 2021.
6 The Data-Driven Innovation Strategy for the development of a trusted and sustainable economy in Luxembourg, Ministère de l'économie, 2019.
7 Ministère de la Recherche, décembre 2019.
8 Digital Luxembourg, mai 2019.

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 14 23/11/2021 11:37

et la **Stratégie d'Économie Circulaire**[9] du gouvernement qui sont toutes deux alignées sur les objectifs stratégiques respectifs de l'UE dans ces domaines.

Nous sommes également guidés par les objectifs du gouvernement visant à protéger l'environnement et à atteindre les Objectifs Climatiques de 2050. Nous avons donc inclus le **Plan national intégré en matière d'énergie et de climat**, le **3e Plan National pour un Développement Durable** et la **Stratégie Null Offall Lëtzebuerg**[10] dans notre réflexion et nos activités.

Nous travaillons également main dans la main avec la Chambre de Commerce du Luxembourg, la Chambre des Métiers du Luxembourg et la FEDIL – Fédération des Industriels. Celles-ci constituent, avec les ministères de l'Économie et celui de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, le groupe d'actionnaires de Luxinnovation. Ils ont leurs propres objectifs et stratégies pour soutenir les entreprises qui sont membres de leurs organisations respectives. Notre rôle est de relever les défis en matière d'innovation et de transformation digitale auxquels sont confrontées leurs entreprises membres, en aidant ces organisations représentatives du secteur privé à atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés[11].

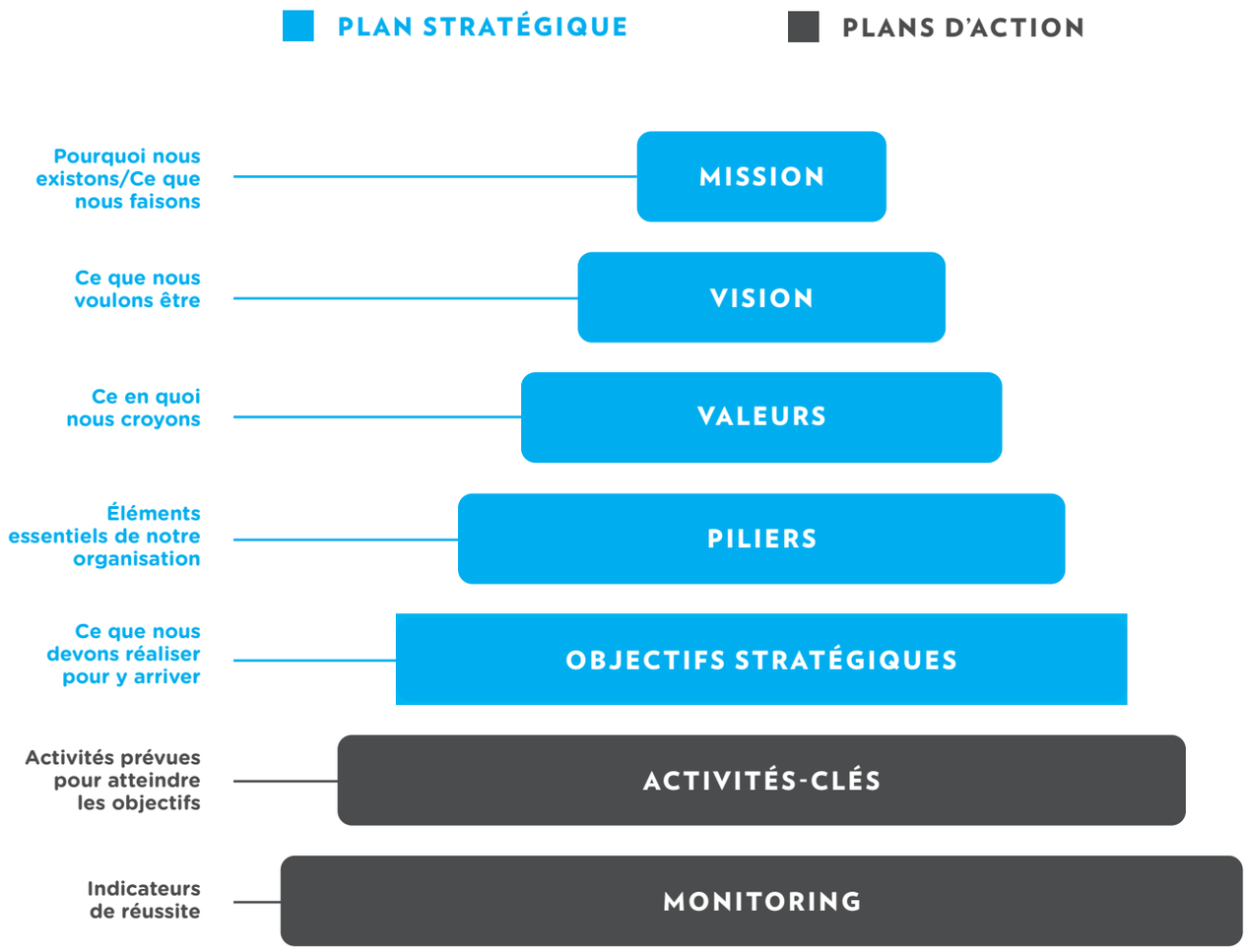
9 Ministère de l'Énergie et de l'Aménagement du territoire, Ministère de l'Environnement, du Climat et du Développement Durable, Ministère de l'Économie, février 2021.
10 Ministère de l'Environnement, du Climat et du Développement Durable, Juillet 2020.
11 Fedil, Stratégie industrielle du Luxembourg, 2021. Chambre de Commerce, CC2025 – Stratégie pour 2025, 06/2019.

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 15 23/11/2021 11:37

Notre voie stratégique

Alors que le quatrième Contrat de Performance de Luxinnovation arrive à son terme fin 2021, nous avons entrepris un effort de recadrage stratégique impliquant l'ensemble du personnel de Luxinnovation afin d'exposer clairement et résolument notre vision et notre mission, mais aussi nos objectifs stratégiques et un aperçu des activités que nous jugeons importantes pour atteindre nos objectifs et notre vision. Le présent document stratégique constitue la base du prochain Contrat de Performance qui couvrira la période 2022-2025.

Il se concentre sur notre mission, notre vision, nos valeurs ainsi que sur les piliers qui constituent le ciment de notre organisation. Le document présente 7 objectifs stratégiques que nous voulons atteindre d'ici à 2025 et donne un aperçu des activités que nous comptons mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs. Enfin, il explique la manière dont nous proposons de contrôler, au moyen d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs, si les activités que nous menons nous permettent d'atteindre nos objectifs.



10566_LI_Strategie2022_FR.indd 16 23/11/2021 11:37

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 17 23/11/2021 11:37

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 18 23/11/2021 11:37

MISSION, VISION ET PRIORITÉS STRATÉGIQUES, PILIERS ET VALEURS FONDAMENTALES

MISSION

Luxinnovation trouve sa base juridique dans la loi du 5 juin 2009 relative à la promotion de la recherche, du développement et de l'innovation. Cette loi stipule que Luxinnovation est chargée de promouvoir la RDI au Luxembourg par les moyens suivants :

- informer et sensibiliser à l'innovation et à l'écosystème d'innovation luxembourgeois au niveau national et international ;
- conseiller et aider les entreprises de toutes tailles, les créateurs d'entreprises innovantes et les organismes de recherche et de technologie, en les aidant à structurer leurs projets d'innovation et à accéder aux connaissances, aux financements, aux technologies, aux équipements, aux infrastructures, aux réseaux, aux marchés et aux opportunités d'affaires grâce à un éventail cohérent de services, tant au niveau national qu'international ;
- stimuler la collaboration, la concertation et la mise en réseau aux niveaux national, interrégional et international, et promouvoir les partenariats public-privé en matière d'innovation ;
- encourager la politique d'innovation en conseillant les autorités nationales et européennes en matière d'innovation et en interagissant avec les agences d'innovation au niveau international.

Sur cette base, nous avons résumé la mission de Luxinnovation à deux niveaux :

- **au niveau des entreprises / au niveau microéconomique :**

  « Nous donnons aux entreprises les moyens d'innover aujourd'hui afin qu'elles soient prêtes pour demain. »

- **au niveau de l'économie dans son ensemble / au niveau macroéconomique :**

  « Nous identifions les opportunités d'innovation et promouvons les projets d'innovation collaborative qui stimulent le développement d'une économie compétitive, digitale et durable. »

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 19 23/11/2021 11:37

Les services que nous fournissons sont mis en œuvre à ces deux niveaux qui sont intrinsèquement liés :

1. Au niveau des entreprises individuelles, quels que soient leur taille, leur niveau de maturité ou leur secteur économique[12], nous les encourageons et les soutenons sur la voie de l'innovation en leur donnant accès à la connaissance, au financement, aux infrastructures et aux réseaux.

2. Au niveau systémique, compte tenu des multiples dimensions qui affectent la croissance économique et l'innovation en général, ainsi que les facteurs propres au Luxembourg, nous rassemblons des connaissances et encourageons les projets innovants collaboratifs qui profitent à l'économie dans son ensemble, conformément au double objectif du gouvernement, à savoir une économie compétitive à la fois durable et axée sur les données.

INNOVATION D'ENTREPRISE

NOUS DONNONS AUX ENTREPRISES LES MOYENS D'INNOVER AUJOURD'HUI POUR ÊTRE PRÊTES POUR DEMAIN

- Sensibiliser l'entreprise à l'innovation
- Identifier et analyser les besoins de l'entreprise
- Trouver les meilleurs outils pour soutenir les entreprises (projets de RDI, financement, etc.)
- Fournir une assistance aux projets et assurer un suivi

LUXINNOVATION
#MakingInnovationHappen

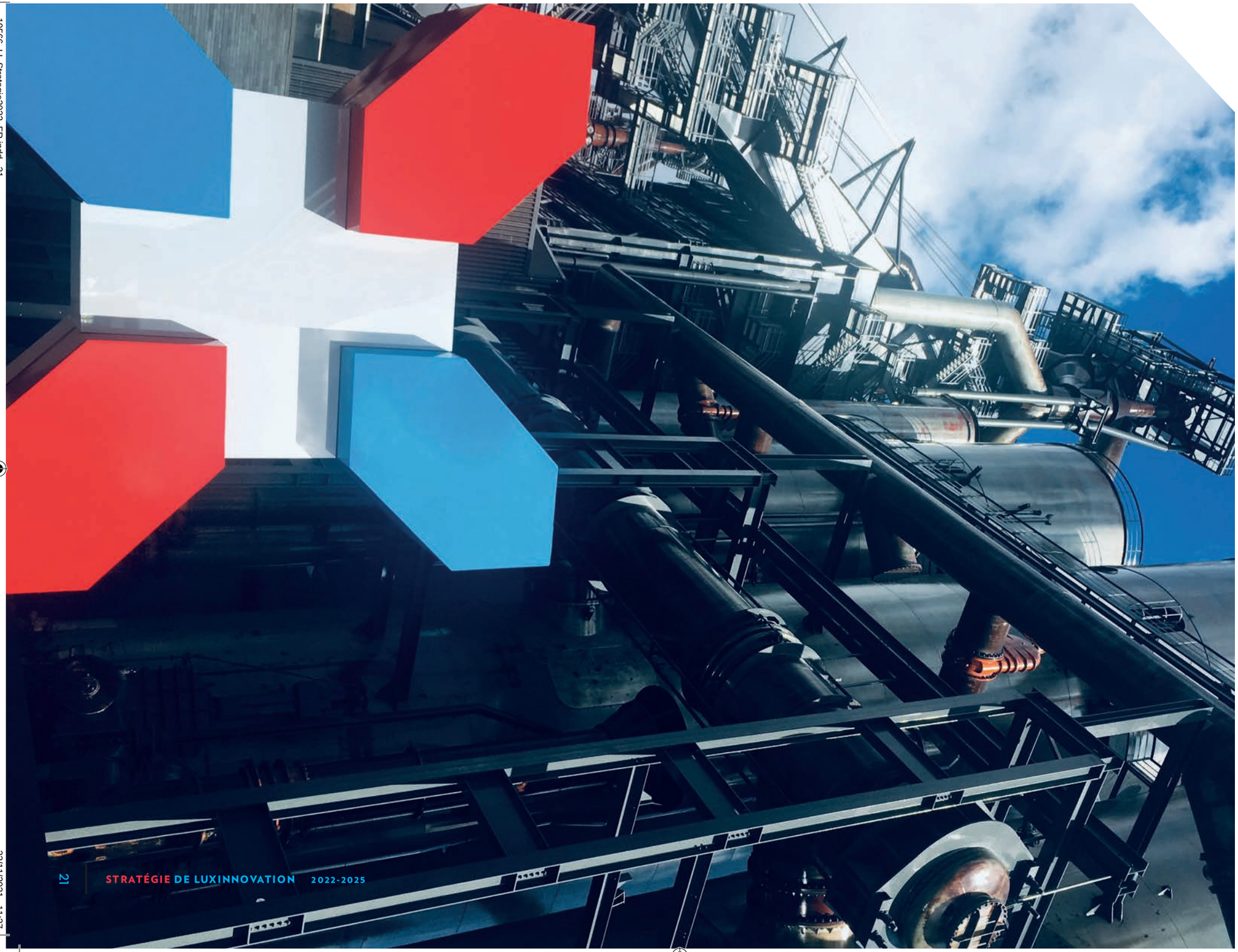
DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

NOUS IDENTIFIONS LES OPPORTUNITÉS D'INNOVATION ET ENCOURAGEONS LES PROJETS D'INNOVATION COLLABORATIVE QUI STIMULENT LE DÉVELOPPEMENT D'UNE ÉCONOMIE COMPÉTITIVE AXÉE SUR LE DIGITAL ET LA DURABILITÉ

- Transformer les idées en projets de collaboration viables grâce à l'expertise des entreprises, de la recherche et du secteur public
- Faciliter l'accès aux connaissances
- Attirer des entreprises étrangères qui conviennent à notre écosystème
- Créer un écosystème où les start-up prospèrent

12 L'Agence pour l'Innovation a été créée en 1984 par le gouvernement pour veiller à ce que l'économie du pays se diversifie et ne devienne pas uniquement dépendante d'un secteur financier florissant à une époque où le secteur industriel, pilier traditionnel et essentiel de l'économie, perdait du terrain. De ce fait, l'agence s'est concentrée sur les secteurs non financiers de l'économie (production industrielle et des matériaux, technologies de l'information et de la communication, automobile et mobilité, technologies propres, technologies de la santé, filière bois, industries créatives, sans oublier les besoins des secteurs de la logistique et de l'espace). Toutefois, à mesure que les technologies évoluent et que l'innovation dans tous les secteurs s'articule beaucoup autour des données, il y a un potentiel pour davantage d'échanges d'expertise et d'expérience dans tous les secteurs de l'économie concernés par la transformation digitale et les données.

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 20 23/11/2021 11:37



10566_LI_Strategie2022_FR.indd 21 23/11/2021 11:37

VISION 2025 DE LUXINNOVATION SOUS LA FORME DE 4 PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Conformément à notre mission, nous avons défini une vision pour Luxinnovation sous la forme de 4 priorités stratégiques que nous voulons atteindre d'ici 2025.

Alors que les deux premières priorités sont axées sur l'écosystème que nous aidons (tant au niveau des entreprises qu'au niveau macroéconomique), les deux autres priorités portent sur les principaux défis à relever dans le fonctionnement de notre organisation afin d'incarner véritablement le titre d'Agence pour l'Innovation dans notre pays.

Notre vision est donc d'ancrer fermement le rôle de notre Agence dans le pays en tant que principal facilitateur de l'innovation en étant :

1. Un facilitateur-clé qui **aide les entreprises luxembourgeoises à accroître leur compétitivité** dans une économie digitale et durable grâce à la recherche et l'innovation

Indépendamment de la taille ou de la maturité d'une entreprise, nous pensons que notre soutien peut l'aider à réussir dans ses activités et à devenir un exemple exceptionnel d'entreprise innovante, durable et tournée vers l'avenir, qui créée de la valeur, fournit des produits et services de pointe et satisfait ses clients. Nous pensons que toute entreprise peut devenir un véritable champion dans son domaine grâce à l'innovation.

2. Un accélérateur efficace du **développement économique digital et durable** grâce à la recherche et l'innovation

Nous voulons aider le gouvernement à atteindre son double objectif d'une économie durable et digitale, en soutenant les entreprises individuellement sur la voie du développement durable et de la transformation digitale, mais aussi en identifiant les défis et les opportunités d'innovation pour nos secteurs économiques, en générant des idées pertinentes et en les concrétisant en collaboration avec les principales parties prenantes.

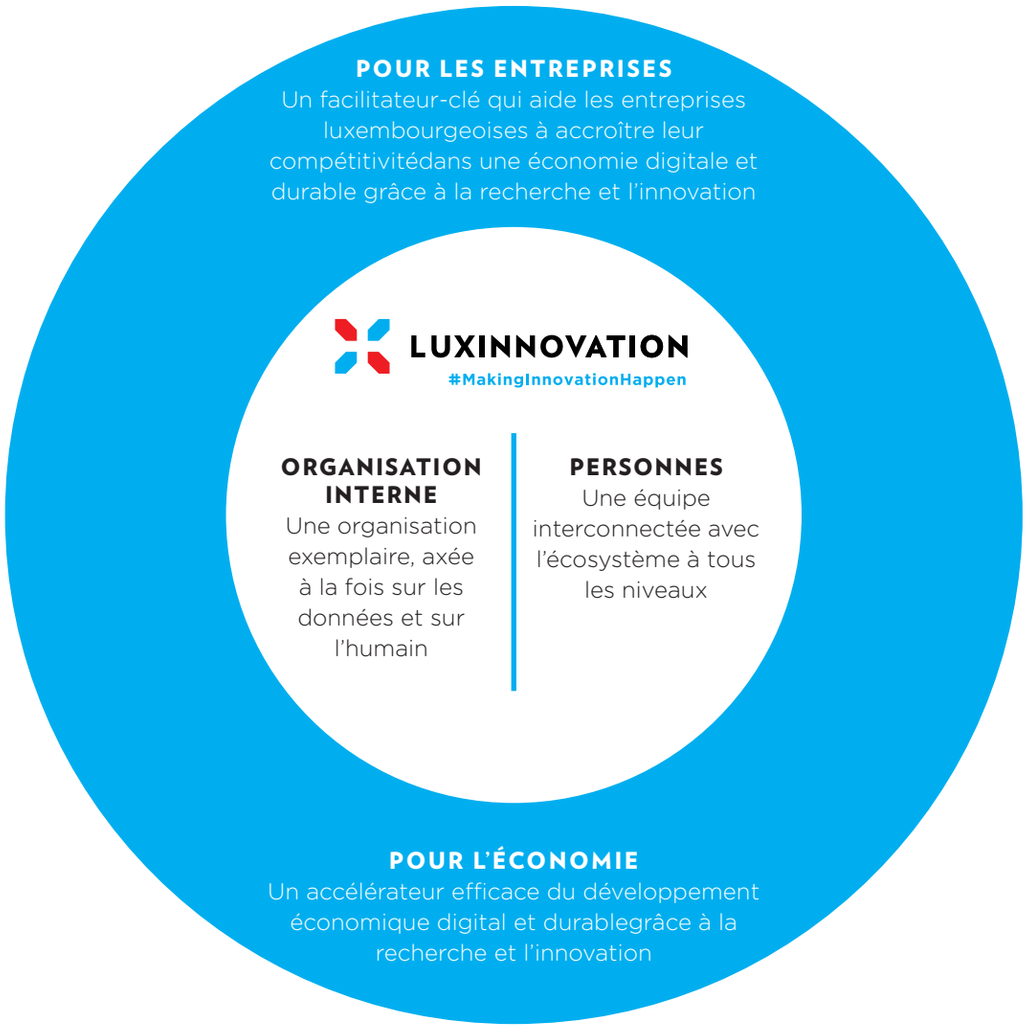
3. Une organisation exemplaire, axée à la fois sur **les données** et sur **l'humain**

En tant qu'Agence pour l'innovation, nous nous devons de montrer l'exemple et de veiller à utiliser au mieux les technologies digitales dans nos propres processus internes afin de rendre notre travail plus efficace, plus pertinent et plus satisfaisant, tout en nous assurant que la dimension humaine nous guide constamment dans nos actions et nos décisions, que ce soit entre nous ou avec nos partenaires et nos clients.

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 22 23/11/2021 11:37

4. Une équipe **interconnectée** avec l'écosystème **à tous les niveaux**

En tant que promoteur de l'innovation au sein d'un écosystème riche et diversifié qui comprend des entreprises, des organismes de recherche, des administrations publiques, des décideurs politiques, des fédérations d'entreprises et des chambres professionnelles, des institutions européennes et internationales, des ambassades et des (Luxembourg Trade and Investment Offices (LTIOs), nous sommes tous tenus de collaborer de manière proactive avec les personnes au sein de ces organisations, de rechercher un terrain d'entente et des domaines d'intérêt communs, et d'unir nos forces pour utiliser au mieux les ressources dont nous disposons afin de promouvoir une croissance économique durable grâce à l'innovation.



10566_LI_Strategie2022_FR.indd 23 23/11/2021 11:37

PILIERS

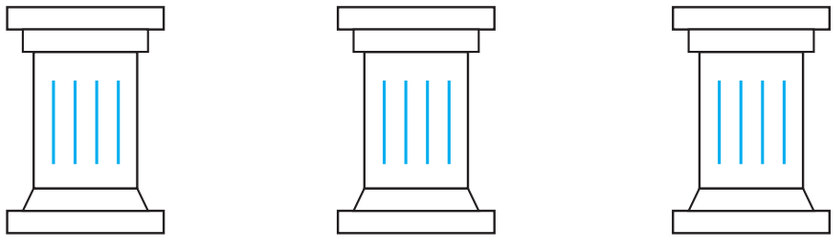
Notre organisation comprend certains éléments essentiels sans lesquels nous ne pourrions survivre. Ce sont les piliers sur lesquels nous reposons. Si l'un d'eux faisait défaut, nous serions voués à disparaître.

Tout d'abord, le fait que le gouvernement et des organisations professionnelles de premier plan issues du secteur privé nous aient **confié** un **mandat** afin de permettre une diversification et un développement économiques durables par la recherche et l'innovation, nous donne une prérogative claire pour mener à bien notre mission de promouvoir l'innovation.

Deuxièmement, les **personnes** qui constituent l'organisation, qui forment une équipe pluridisciplinaire d'individus apportant chacun leur expertise et s'engageant véritablement pour les objectifs de l'agence d'innovation, sont la force motrice et l'âme de l'Agence.

Enfin, la **cause** que l'Agence pour l'Innovation et chaque membre de son personnel défendent dans le travail qu'ils accomplissent, fait naître de nouvelles idées et solutions, fait ressortir le meilleur de chacun et permet à l'agence de montrer la voie de l'innovation dans le pays.

MANDAT	PERSONNES	CAUSE
Chargé d'un mandat visant à rendre possible le développement économique national durable grâce à la recherche et l'innovation	Une équipe multidisciplinaire composée de personnes compétentes et engagées	Le sentiment de contribuerà une grande cause qui est profondément ancréedans la culture et les valeurs de notre organisation



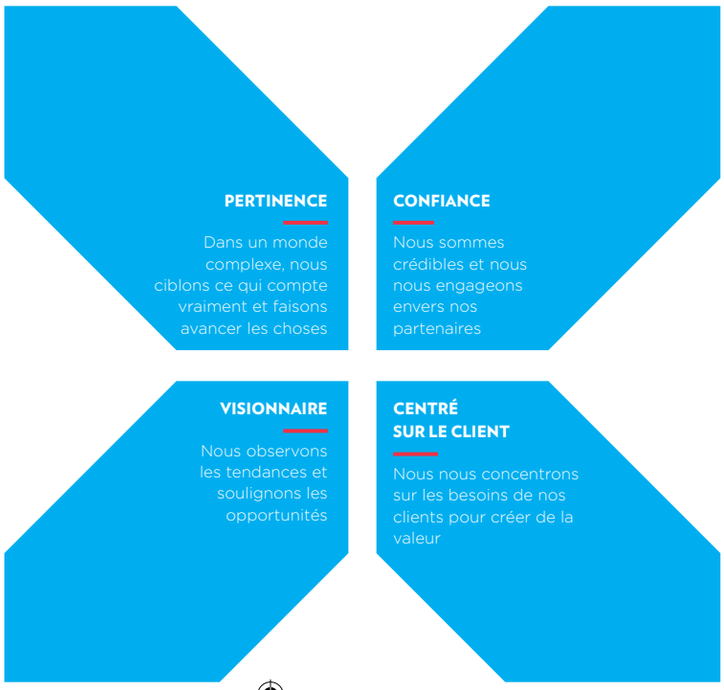
10566_LI_Strategie2022_FR.indd 24 23/11/2021 11:37

VALEURS FONDAMENTALES

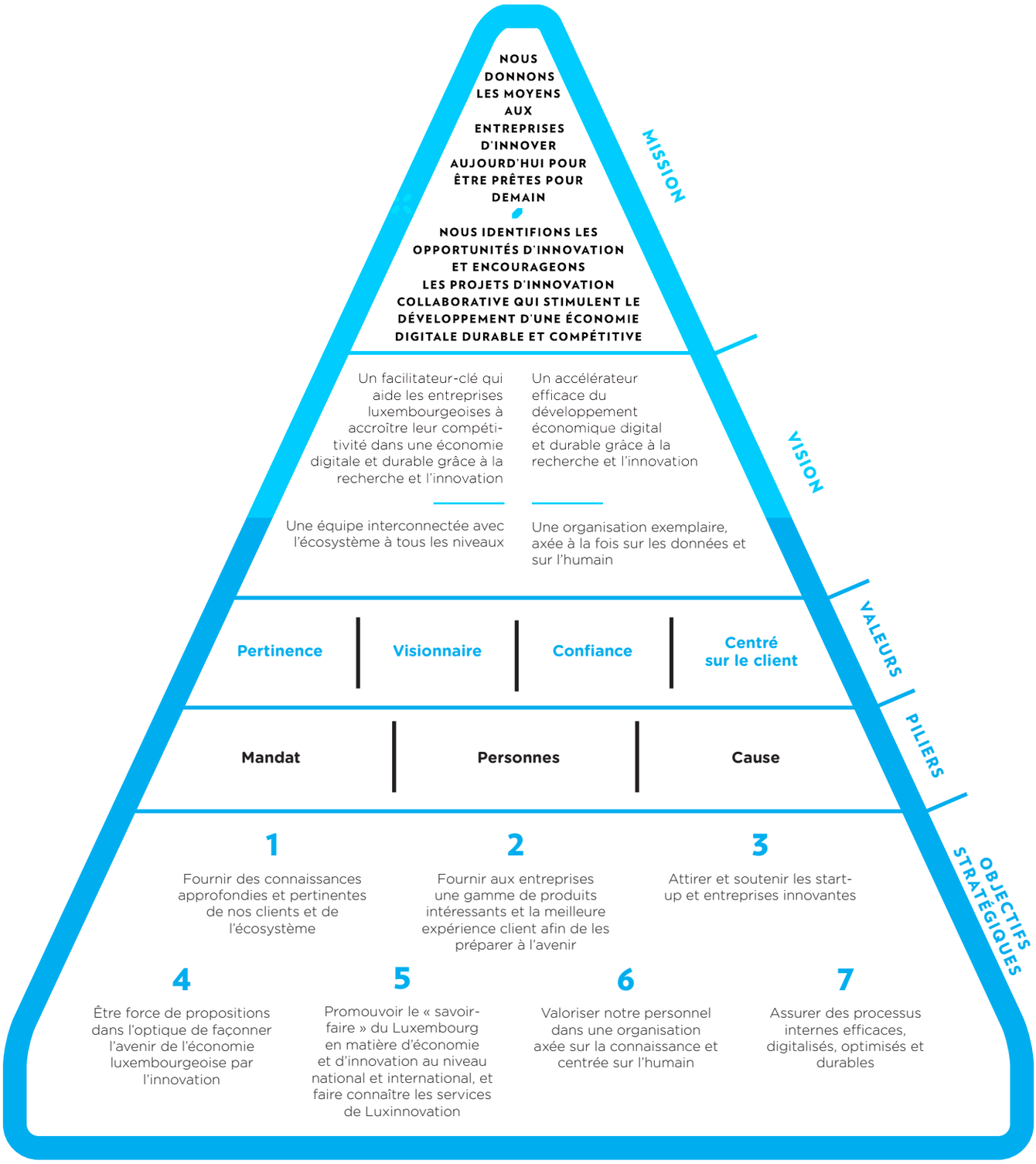
Nous pensons qu'il est essentiel d'énoncer les valeurs fondamentales de notre organisation. Celles-ci constituent notre ADN, les croyances, les principes, les caractéristiques et la philosophie qui déterminent notre comportement et nous guident dans les choix que nous faisons. Elles doivent refléter qui nous sommes véritablement et comment nous croyons fondamentalement que nous devons nous comporter au sein de toute notre organisation.

Dans cette optique, nous avons défini les valeurs que nous défendons comme suit :

1. Nous attachons une grande importance à la **pertinence**. Dans un monde de plus en plus complexe, notre travail porte sur des questions et des défis qui sont pertinents pour les entreprises et l'économie que nous soutenons. La pertinence favorise également des opérations et des prises de décision efficaces.
2. En tant qu'agence pour l'innovation, nous sommes **visionnaires**. Dans un monde en constante évolution, où de nouvelles tendances affectent notre économie et nos entreprises, nous attirons l'attention sur les défis et les opportunités à venir et nous provoquons une réorientation stratégique afin de garantir la prospérité de notre économie et de nos entreprises.
3. Nous accordons de l'importance à la **confiance**. Lorsque les entreprises nous confient leurs idées et leurs informations sensibles, elles peuvent compter sur notre discrétion. Lorsque nous collaborons avec une entreprise ou un partenaire, nous nous investissons pleinement dans la tâche à accomplir et nous honorons nos engagements. Nous ne faisons pas de promesses que nous ne pouvons pas tenir.
4. Nous plaçons les clients et les entreprises que nous aidons au cœur de notre organisation. Avoir une approche **centrée sur le client** signifie que nous pouvons nous mettre à sa place et comprendre parfaitement ses besoins afin de créer de la valeur et concrétiser ses idées. Tout en les aidant à identifier les obstacles, nous leur proposons une voie à suivre et les guidons vers des solutions.



10566_LI_Strategie2022_FR.indd 25 23/11/2021 11:37



10566_LI_Strategie2022_FR.indd 26 23/11/2021 11:37

OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE LUXINNOVATION POUR 2025

Pour mener à bien notre mission d'Agence pour l'Innovation conformément aux priorités stratégiques que nous avons définies, notre stratégie se décline en 7 objectifs stratégiques à l'échelle de l'organisation, dont 5 sont axés sur l'écosystème et 2 sur notre mode de fonctionnement interne.

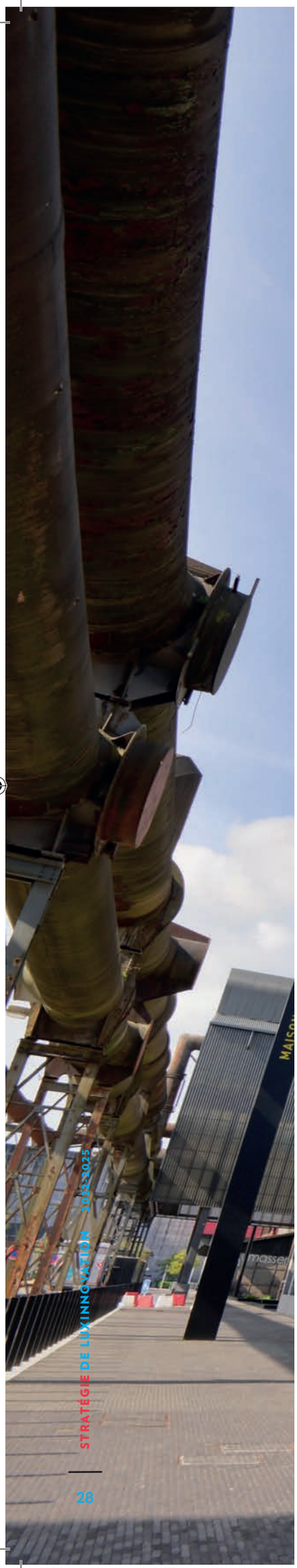
OBJECTIF STRATÉGIQUE 1

FOURNIR DES CONNAISSANCES APPROFONDIES ET PERTINENTES DE NOS CLIENTS ET DE L'ÉCOSYSTÈME

Vue d'ensemble

- **Recueillir, regrouper et analyser les informations sur les clients actuels et potentiels de Luxinnovation (entreprises ou organismes de recherche et de technologie)**
- **Cartographier, analyser et surveiller les écosystèmes pertinents (nationaux et internationaux)**
- **Identifier et anticiper les défis et opportunités pertinents en matière d'innovation dans l'économie de demain qui sera durable axée sur le digital et les données**
- **S'assurer que les clients internes et externes aient accès aux connaissances, aux idées et aux recommandations importantes**

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 27 23/11/2021 11:37



Pourquoi est-ce important ?

Pour être en mesure d'apporter un **soutien approprié** à une entreprise, il est essentiel de bien la connaître et de comprendre parfaitement l'écosystème dans lequel elle opère. Nous ne pouvons **accroître l'impact** de nos actions sur nos clients (niveau micro) et sur l'économie (niveau macro) que si nous avons la garantie que nos actions sont bien ciblées, autrement dit qu'elles répondent aux besoins de nos clients et qu'elles tiennent compte des tendances actuelles et futures, y compris des technologies qui affectent ces clients et l'économie dans son ensemble.

Pour **accroître notre crédibilité et gagner la confiance** de nos clients (entreprises et organismes de recherche et de technologie) et de nos partenaires (ministères, chambres, fédérations, organismes de recherche et de technologie), nous devons impérativement leur montrer que nous les connaissons bien, individuellement et en tant que communauté, que nous comprenons au mieux leurs besoins et leurs opportunités, et que nous avons une compréhension complète du marché et de l'environnement dans lesquels ils opèrent.

L'impact, la pertinence et la confiance sont essentiels pour **ancrer** fermement **le positionnement stratégique de Luxinnovation** dans l'écosystème de l'innovation en tant que **fournisseur de connaissances utiles** au développement durable des entreprises et de notre économie dans son ensemble.

Actions-clés

ACTIONS EN COURS

- Réaliser des cartographies sectorielles telles que la cartographie de la filière bois, du secteur privé des technologies de la santé, du secteur des industries créatives, de l'écosystème des start-up, des industries de production industrielle ; suivi constant de l'évolution de ces écosystèmes.
- Produire des cartographies des technologies-clés telles que l'écosystème du secteur de la cybersécurité au Luxembourg ou la cartographie des utilisateurs potentiels d'un supercomputer.
- Fournir des rapports d'analyse de ces écosystèmes tels que le rapport sur la cybersécurité au Luxembourg, élaborés sur la base des cartographies.
- Suivre les principales tendances du marché : tendances de marché post-Covid, tendances de marché liées à la digitalisation de la santé, tendances des technologies de l'industrie 4.0, tendances de marché liées au High Performance Computing.
- Livrer des rapports d'analyse régionale, permettant de mieux comprendre les pays et régions ayant un positionnement fort dans certains secteurs et technologies susceptibles d'intéresser le Luxembourg, dans le but d'identifier des cibles potentielles de prospection ou d'établir des partenariats internationaux.

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 28 23/11/2021 11:37

OBJECTIF STRATÉGIQUE 1

- Produire des listes de prospection d'entreprises situées dans différentes régions du monde qui méritent d'être attirées au Luxembourg.
- Analyser en détail les entreprises avec lesquelles nous envisageons d'entrer en relation.
- Créer des tableaux de bord, à partir des informations recueillies par les collaborateurs de Luxinnovation, permettant de suivre en temps réel l'évolution des entreprises.

NOUVELLES ACTIONS

- Donner accès à nos connaissances en créant un Knowledge Hub accessible aux parties intéressées internes et externes via notre plateforme internet, selon différents niveaux de granularité.
- Mener des activités de veille du marché et de veille technologique, notamment par l'accès à des bases de données externes, dans des domaines tels que le cloud européen, les secteurs et technologies d'intérêt tels que l'efficacité énergétique ou les technologies à faible émission de carbone. L'objectif est d'aider les entreprises et d'alimenter les recommandations que nous pouvons fournir aux décideurs politiques pour mieux promouvoir l'innovation et un développement économique durable.
- Réaliser une cartographie des chaines d'approvisionnement pertinentes pour permettre aux entreprises de diversifier leur approvisionnement.
- Améliorer l'intégration des données obtenues à partir de nos propres activités internes au sein de nos analyses, de nos cartographies sectorielles et de nos rapports sur les tendances du marché (utilisation compréhensive et complémentaire des données).
- Évaluer la position de Luxinnovation sur le marché en identifiant au sein de notre écosystème les entreprises qui pourraient bénéficier de nos services, avec une segmentation détaillée, afin de permettre un meilleur ciblage, d'améliorer l'impact de nos services et de comparer nos produits à ceux d'autres agences d'innovation.
- Contribuer aux réflexions sur les adaptations possibles des moyens et instruments qui existent au sein de l'écosystème d'innovation luxembourgeois pour promouvoir et soutenir l'innovation, les comparer avec d'autres écosystèmes d'innovation dans le monde, notamment avec les agences d'innovation européennes via le réseau européen des agences d'innovation (Taftie) (par exemple proposition de mesures pour l'innovation appliquée aux modèles d'affaires).
- Réaliser une analyse approfondie des leviers et des obstacles à l'innovation au sein d'une entreprise ou d'un écosystème en utilisant des outils d'analyse intelligents permettant de faire ressortir les besoins en matière d'innovation.

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 29 23/11/2021 11:37

OBJECTIF STRATÉGIQUE 2

FOURNIR AUX ENTREPRISES UNE GAMME DE PRODUITS PERTINENTS ET LA MEILLEURE EXPÉRIENCE CLIENT AFIN DE LES PRÉPARER À L'AVENIR

Vue d'ensemble

- **Offrir et améliorer en permanence un éventail de produits et services qui répondent aux besoins d'innovation des entreprises opérant dans une économie durable axée sur le digital et les données, en tenant dûment compte des différentes catégories d'entreprises, de leurs besoins respectifs et des tendances du marché**
- **Accélérer l'adoption de technologies numériques par l'industrie et les entreprises existantes afin d'améliorer la durabilité, l'efficacité et la compétitivité**
- **Aider les entreprises à saisir les opportunités d'affaires générées par des produits, services et processus plus durables et circulaires**
- **Encourager et soutenir les entreprises sur la voie de l'innovation de leur modèle d'affaires pour leur permettre de saisir les opportunités que leur offrent les nouvelles technologies et un environnement en constante évolution**
- **Garantir une expérience positive du parcours client pour les entreprises et les acteurs de la recherche grâce à la qualité et à l'efficacité de nos services de soutien**

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 30 23/11/2021 11:37

Pourquoi est-ce important ?

Pour atteindre le double objectif d'une économie compétitive axée sur la durabilité et sur les données, il est essentiel d'accélérer le développement et l'adoption par les entreprises de technologies digitales qui les aideront à fonctionner de manière plus durable et efficace. Il est également important de les encourager sur la voie de l'innovation afin qu'elles demeurent compétitives en répondant aux besoins et aux attentes de leurs clients et du marché sur lequel elles opèrent.

Toutefois, pour que les entreprises investissent l'énergie et le temps nécessaires pour innover, accroître leur maturité digitale, fonctionner de manière durable, et ainsi améliorer leur résilience et rester compétitives, nous devons impérativement nous assurer que ce processus soit aussi simple et efficace que possible pour elles. Cela exige une approche entièrement centrée sur le client, qui place l'entreprise au cœur même de notre réflexion et de notre action.

Ainsi, l'éventail de produits que nous proposons (accès au financement RDI, programmes Fit 4, programmes d'aide aux start-up, plateformes de soft landing, événements de réseautage, séminaires et ateliers thématiques, etc.) doit répondre aux besoins et aux attentes de notre public-cible. La manière dont nous les accompagnons et le service de soutien que nous fournissons doivent également être irréprochables.

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 31 23/11/2021 11:37

Actions-clés

ACTIONS EN COURS

- Soutenir tous les types d'entreprises dans leurs projets d'innovation en leur donnant des conseils pertinents et opportuns sur les possibilités de financement nationales et européennes, en les mettant en contact avec l'expertise technique et scientifique dont elles ont besoin, et en les aidant à structurer leurs projets de manière à ce qu'elles aient les meilleures chances de réussite.
- Répondre aux besoins changeants des entreprises afin qu'elles deviennent plus durables et plus digitales en veillant à ce que l'expertise sectorielle et technique fournie par les gestionnaires de clusters et les conseillers en digitalisation et en financement de Luxinnovation soit accessible et compréhensible pour les entreprises les plus exposées aux opportunités d'innovation et aux transformations de grande ampleur dans leur environnement et sur leurs marchés (secteur de la construction, de la production alimentaire, du commerce de détail, etc.) ; orienter ces entreprises vers des solutions tangibles qui répondent à leurs besoins.
- Apporter un soutien aux start-up qui répond à leurs besoins et aux opportunités en matière d'accompagnement, de financement, d'accès aux marchés, de savoir-faire et de réseautage, tant au niveau national qu'international (lien vers OS3).
- Renforcer la portée du Digital Innovation Hub afin de toucher l'industrie et les fournisseurs de solutions digitales luxembourgeois, améliorer davantage l'adéquation entre la demande et l'offre en matière de transformation digitale.
- S'engager auprès des entreprises et des acteurs de la recherche intéressés par les opportunités que l'initiative Gaia-X pourrait offrir, notamment en leur fournissant des informations cohérentes, pertinentes et opportunes.
- Revoir constamment notre gamme de produits et services afin de s'assurer qu'ils répondent aux besoins des entreprises dans un environnement en mutation (p. ex. révision des programmes Fit 4). Cela permet de s'assurer que l'offre est claire et pertinente, que les consultants sont dûment qualifiés, que le processus de demande est transparent et que l'interaction avec les partenaires clés est pleinement intégrée.
- Organiser des ateliers par cluster et des événements thématiques et intersectoriels qui abordent les principaux sujets de l'innovation susceptibles d'intéresser les entreprises, qui identifient les obstacles et les opportunités, qui stimulent la réflexion et l'échange d'idées, qui connectent les entreprises avec des experts, des décideurs, des scientifiques et d'autres entrepreneurs pour créer des réseaux et collaborer.
- Réaliser une analyse à 360 degrés des entreprises en matière d'innovation, en fonction de leurs besoins, les mettre au défi, les aider à concevoir des plans d'action appropriés et assurer un suivi tout au long du cycle de vie de l'entreprise ; apporter une valeur

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 32 23/11/2021 11:37

ajoutée à leurs niveaux de maturité respectifs ; impliquer les équipes multidisciplinaires internes en fonction des besoins de l'entreprise et en accord avec les compétences et les capacités. Les guider vers le savoir-faire externe approprié.

NOUVELLES ACTIONS

- Regrouper toutes les initiatives digitales au sein d'un seul département de Transformation Digitale qui améliorera et ancrera fermement au sein de Luxinnovation le savoir-faire nécessaire en matière de technologie digitale pour aider les entreprises à différents niveaux de maturité à adopter les technologies digitales qui leur sont utiles et qui rendront leurs processus de production et leurs offres de services plus durables, efficaces et compétitives.
- Mettre en place un Sustainability Innovation Hub au sein de Luxinnovation qui fournira une vue d'ensemble complète de toutes les compétences liées à la durabilité, tant en interne que dans l'écosystème, afin de s'assurer que les entreprises bénéficient du soutien à l'innovation le plus pertinent et le plus efficace possible.
- Soutenir tous les types d'entreprises dans leurs projets d'innovation, mais aussi dans leurs projets environnementaux, et surtout les conseiller quant aux opportunités de financement dans le domaine de l'environnement
- Promouvoir l'innovation des modèles d'affaires et développer une boîte à outils pour sensibiliser, donner accès à la formation et faciliter le financement.
- Redéfinir le parcours client de bout en bout : clarifier et définir les processus, les rôles et les responsabilités au sein de Luxinnovation sur la base d'une analyse persona du client et de l'entreprise ; garantir une interaction et un transfert sans heurts entre les personnes, les départements et les systèmes au sein de Luxinnovation ainsi qu'avec le ministère et les autres organisations impliquées dans le parcours client.

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 33 23/11/2021 11:37

OBJECTIF STRATÉGIQUE 3

ATTIRER ET SOUTENIR LES START-UP ET ENTREPRISES INNOVANTES

Vue d'ensemble

- **Attirer des entreprises étrangères innovantes à forte valeur ajoutée qui conviennent à l'écosystème du Luxembourg et aider le pays à atteindre son double objectif de devenir une économie compétitive axée sur la durabilité et les données**
- **Faciliter la création et le développement de start-up innovantes au Luxembourg**

Pourquoi est-ce important ?

En tant qu'Agence pour l'Innovation, Luxinnovation a un rôle-clé à jouer dans la création de nouvelles entreprises innovantes au Luxembourg, qui renforceront et diversifieront notre économie tout en s'inscrivant dans la stratégie du gouvernement pour une économie de données compétitive et durable. En d'autres termes, il s'agit de soutenir et d'attirer au Luxembourg des entreprises et des start-up qui jouent un rôle clé dans la transition digitale de secteurs-clés de l'économie, ainsi que des entreprises qui apportent une forte valeur ajoutée.

Il est important de faciliter la création et le développement de start-up innovantes au Luxembourg, car ces entreprises sont d'importants vecteurs d'innovation. De plus, un écosystème complet de start-up est essentiel pour stimuler les entreprises innovantes et explorer de nouvelles opportunités d'affaires pour les entreprises déjà en place au Luxembourg.

Pour que les start-up augmentent leurs chances de survie et leur potentiel à créer un impact sur l'économie en termes de valeur ajoutée et d'emploi, il est important de les soutenir à leurs différents stades de développement (de la phase initiale à la phase d'expansion) et en fonction de l'environnement technologique et réglementaire dans lequel elles opèrent. Leurs besoins varient selon qu'il s'agit d'une start-up du secteur de la santé, de la cybersécurité, de la fintech ou de tout autre type de start-up.

Attirer de nouvelles entreprises innovantes de l'étranger au Luxembourg est important pour compléter l'écosystème existant avec des capacités et des technologies qui font

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 34 23/11/2021 11:37

défaut. Qui plus est, c'est un moyen de mettre à profit les investissements considérables réalisés par les derniers gouvernements dans les infrastructures, la recherche et l'innovation qui visent à fournir un environnement dans lequel les entreprises peuvent prospérer et de soutenir la croissance économique dont le pays a besoin pour maintenir un niveau de vie élevé.

Le Luxembourg offre des opportunités aux entreprises qui fournissent les technologies nécessaires pour combler le vide au sein d'une économie qui cherche à devenir plus durable et plus axée sur les données (c'est-à-dire les entreprises proposant des services liés aux capacités d'un supercalculateur HPC, les entreprises fournissant des technologies permettant de réduire les émissions de carbone…). D'autres entreprises trouvent au Luxembourg le banc d'essai et l'environnement idéaux pour développer et déployer leurs activités innovantes. Dès lors, il est important de concentrer les activités de prospection sur ces domaines à fort potentiel.

Actions-clés

ACTIONS EN COURS

Cibler les entreprises de différentes régions du monde pour lesquelles le Luxembourg a une proposition de valeur pertinente ; travailler en étroite collaboration avec le Ministère de l'Économie, les Luxembourg Trade and Investment Offices (LTIOs) et les ambassades pour trouver les entreprises appropriées et les attirer ; les soutenir dans leur démarche vis-à-vis du Luxembourg en les mettant en contact avec les partenaires, l'expertise, l'infrastructure d'innovation et les décideurs clés les plus appropriés au Luxembourg ; travailler en étroite collaboration avec la House of Entrepreneurship pour aider les entreprises à se constituer en société ; s'attaquer de manière proactive à tout obstacle dans le système.

- Développer un discours efficace sur l'économie luxembourgeoise avec le soutien de parties prenantes clés du gouvernement, de l'industrie et de la recherche. Celles-ci apporteront leur expérience, leurs points de vue et leurs idées et diffuseront la même histoire auprès de leurs multiples audiences dans le monde.
- Fournir des « faits concrets » sur l'économie, l'environnement social et fiscal du Luxembourg pour aider nos développeurs d'affaires internationaux, les LTIOs et les ambassades à répondre aux demandes précises d'investisseurs étrangers.
- Augmenter le nombre de start-up en offrant un soutien qui répond à leurs besoins (accompagnement, financement, accès aux marchés, savoir-faire et réseautage) tant au niveau national qu'international (lien vers OS2).

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 35 23/11/2021 11:37

OBJECTIF STRATÉGIQUE 3

NOUVELLES ACTIONS

- Renforcer la proposition de valeur du Luxembourg pour les entreprises étrangères dans leur environnement sectoriel spécifique (une combinaison d'opportunités de financement pertinentes, d'expertise scientifique, d'infrastructures, d'environnement réglementaire, de vivier de talents, d'environnement et de marché d'essai dans leur secteur spécifique) en mettant l'accent sur le digital et le durable et en promouvant les initiatives luxembourgeoises (DIH, HPC, Gaia-X, etc.).
- Mettre en relation les entreprises luxembourgeoises et les entreprises innovantes étrangères qui offrent des solutions intéressantes pour leur développement.
- S'appuyer sur la présence de grandes multinationales au Luxembourg pour attirer de nouvelles entreprises qui pourraient tirer profit des opportunités de marché et d'innovation que ces multinationales ont à offrir.
- Clarifier le positionnement des programmes Fit 4 Start à l'égard des start-up en fonction de leur stade de développement (du stade précoce à l'expansion) et en fonction des secteurs prioritaires du gouvernement pour un développement économique axé sur la durabilité et les données.
- Soutenir le Ministère de l'Economie dans la conception et la mise en œuvre d'un instrument de financement pour la phase de lancement afin d'accélérer la croissance de nouvelles start-up innovantes au Luxembourg.
- Soutenir le Ministère de l'Economie dans la promotion de l'innovation ouverte en facilitant la collaboration entre les start-up et les grandes entreprises.
- Accroître l'impact des start-up les plus prometteuses en concevant et en déployant des services de gestion des comptes-clés et en facilitant la collecte de fonds privés, ce qui les aidera à répondre aux exigences de financement pour « Jeunes Entreprises Innovantes ».

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 36 23/11/2021 11:37

OBJECTIF STRATÉGIQUE 4

ÊTRE FORCE DE PROPOSITIONS DANS L'OPTIQUE DE FAÇONNER L'AVENIR DE L'ÉCONOMIE LUXEMBOURGEOISE PAR L'INNOVATION

Vue d'ensemble

- **Rechercher et s'impliquer de manière proactive dans les initiatives d'innovation mises en place aux niveaux européen et international qui ont le potentiel d'offrir à l'économie et aux entreprises luxembourgeoises des opportunités de devenir plus durables, plus digitales et plus axées sur les données (p. ex. hubs européens d'innovation digitale, centre national de compétences HPC, Gaia-X et d'autres initiatives d'innovation découlant du Pacte vert pour l'Europe)**
- **Soutenir le gouvernement et nos principales parties prenantes dans l'évaluation des opportunités et des obstacles en matière d'innovation (évolution des technologies et des marchés, nouvelles opportunités de financement, changements dans l'environnement réglementaire, nouvelles politiques, etc.) pour l'économie et l'écosystème de recherche luxembourgeois, et faire des propositions concrètes, tangibles et pertinentes aux principales parties prenantes**

Pourquoi est-ce important ?

L'économie luxembourgeoise et ses entreprises sont confrontées à des changements constants qu'elles doivent surmonter afin de survivre et rester compétitives dans un environnement de plus en plus complexe et disruptif. Par ailleurs, l'économie et ses entreprises ont la responsabilité de contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable fixés par les Nations unies. Puisque l'innovation permet de se rallier à ces changements et d'en saisir les opportunités, nous devons anticiper les changements, identifier les opportunités, stimuler l'échange d'idées entre les entreprises, les scientifiques et les décideurs politiques, surmonter les obstacles et faciliter le développement et l'adoption, par les entreprises et l'écosystème au sens large, de nouvelles technologies qui rendront notre économie apte à affronter l'avenir.

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 37 23/11/2021 11:37

Luxinnovation a la responsabilité de traduire la complexité des défis auxquels notre économie et nos entreprises sont confrontées en propositions concrètes, tangibles et pertinentes qui peuvent permettre à notre pays et à nos entreprises d'avancer en toute confiance. Il s'agit d'un point important pour que notre pays et nos entreprises ne se laissent pas distancer alors que d'autres pays d'Europe et du monde progressent.

Actions-clés

ACTIONS EN COURS

- S'impliquer activement dans des initiatives et des entités qui façonnent l'avenir du digital et des données (Digital Innovation Hub, centre de compétence national en HPC, Gaia-X, plateforme nationale d'échange de données), compte tenu de leur potentiel d'être des catalyseurs essentiels pour les entreprises dans leur parcours d'innovation.

- Participer aux réseaux d'innovation nationaux, européens et internationaux sur un plan multilatéral et bilatéral (Research Luxembourg, Taftie, comités Horizon Europe, autres agences d'innovation européennes et internationales, etc.) afin de stimuler la collaboration et l'échange d'expertise, d'expérience et d'idées.

- Aider l'Université du Luxembourg et les organismes de recherche et de technologie à trouver les opportunités de financement les plus appropriées dans le cadre des programmes de financement européen de Recherche et d'Inovation, identifier les partenaires et les consortiums et conseiller quant à la structuration du projet et du budget.

  Organiser des événements intersectoriels sur le thème de l'innovation, axés sur le double objectif de la digitalisation et du développement durable afin de sensibiliser le public, de présenter des use cases et des bonnes pratiques et de stimuler les initiatives de collaboration telles que la Smart Manufacturing Week, le Circular by Design Challenge, les DIH Talks, etc.

- Générer des idées et les transformer en projets d'innovation concrets qui répondent aux défis et aux opportunités des acteurs locaux dans une économie axée sur la durabilité et les données. Par exemple, le projet analysant la demande et l'offre dans la construction circulaire ; la mise en place d'une plateforme de commerce du bois (e-Holzhaff); l'étude du potentiel du recyclage chimique des plastiques au Luxembourg et dans la Grande Région (projet Plastics Loop) ; l'étude de la possibilité d'un banc d'essai réglementaire pour les technologies de drone ; l'étude de la manière dont les entreprises de construction et de production peuvent réduire leur consommation d'énergie et donc leur empreinte carbone ; l'étude de la possibilité de cellules de production décentralisée d'hydrogène en relation avec les utilisateurs finaux potentiels d'hydrogène ; un projet de plateforme de stockage numérique et physique pour les composants recyclés provenant de bâtiments démolis, etc.

  - S'impliquer dans l'initiative Gaia-X au niveau européen et coordonner la participation du Luxembourg pour les parties intéressées, tant publiques que privées ; gérer le hub régional Gaia-X du Luxembourg.

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 38 23/11/2021 11:37

OBJECTIF STRATÉGIQUE 4

NOUVELLES ACTIONS

- Fournir au Conseil de gérance ainsi qu'à d'autres parties prenantes clés du gouvernement et du secteur privé une analyse approfondie et des recommandations sur les tendances et les opportunités en matière d'innovation et les moyens de les traiter au sein de notre écosystème ; allouer des ressources lorsque cela s'avère pertinent pour l'économie du Luxembourg et ses entreprises et lorsque cette contribution est conforme à notre vision et à notre mission.
- Sur la base de l'analyse des lacunes en matière d'innovation et de l'évaluation comparative, formuler des recommandations pour améliorer les instruments et méthodes de promotion de l'innovation utilisés au Luxembourg.
- Veiller à ce que notre expertise interne en matière de technologie digitale alimente les recommandations pour façonner notre écosystème d'innovation.
- Garantir une vue d'ensemble et une rationalisation de tous les projets et de l'expertise liés à la durabilité au sein de Luxinnovation et parmi ses partenaires afin d'identifier les lacunes et les opportunités en matière d'innovation et de formuler des recommandations qui aident le gouvernement à atteindre son objectif d'une économie compétitive et durable grâce à l'innovation.
- Explorer les opportunités offertes par le cadre politique européen des marchés publics de l'innovation ; identifier les solutions innovantes dont aurait besoin le secteur public en matière d'économie circulaire, de développement durable et d'efficacité énergétique et auxquelles pourraient répondre des entreprises et des acteurs de la recherche luxembourgeois, mais aussi des entreprises que nous pourrions attirer de l'étranger; utiliser pleinement les opportunités de promotion de l'innovation offertes par le cadre européen des marchés publics de l'innovation ; clarifier les procédures et concevoir des moyens d'encourager le secteur public à recourir aux marchés publics de l'innovation pour répondre à ces besoins.
- Qualifier le Luxembourg Digital Innovation Hub de Digital Innovation Hub européen et, de cette manière, l'ancrer fermement dans le réseau des EDIH à travers l'Europe, tirer parti de l'expertise à l'échelle européenne dans les technologies digitales qui sont pertinentes pour l'industrie ainsi acquise, et positionner et promouvoir le savoir-faire du Luxembourg en matière de recherche et d'innovation à travers l'Europe ainsi que ses compétences spécifiques en matière de HPC, de cybersécurité et d'intelligence artificielle.
- Jouer un rôle actif de premier plan au sein du Gaia-X Hub Luxembourg pour répondre aux besoins d'innovation du Luxembourg et contribuer à l'élaboration de la future infrastructure européenne de données.
- Sans prendre un rôle de leader, s'assurer que nous participons à toutes les initiatives digitales qui façonnent l'avenir (p. ex. plateforme nationale d'échange de données), afin de garantir une approche cohérente dans les initiatives digitales axées sur l'innovation.
- Participer activement au futur campus Health Tech et au groupe de travail sur l'innovation Gesondheetsdesch.

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 39 23/11/2021 11:37

OBJECTIF STRATÉGIQUE 5

PROMOUVOIR LE « SAVOIR-FAIRE » DU LUXEMBOURG EN MATIÈRE D'ÉCONOMIE ET D'INNOVATION AU NIVEAU NATIONAL ET INTERNATIONAL, ET FAIRE CONNAÎTRE LES SERVICES DE LUXINNOVATION

Vue d'ensemble

- **Développer des contenus (narratifs) cohérents pour sensibiliser et mettre clairement en avant la valeur ajoutée de l'économie luxembourgeoise et des services de Luxinnovation auprès des différents types de publics-cibles nationaux et internationaux**
- **Élargir nos publics-cibles en identifiant mieux les cibles, en les rencontrant et en facilitant l'interaction avec elles**
- **Renforcer notre présence nationale et internationale sur le web, dans les événements et dans les médias en assurant une stratégie de communication multicanale**
- **Fournir des conseils et un soutien en matière de marketing et de communication aux équipes de Luxinnovation et aux acteurs de la promotion de l'économie et de l'innovation au Luxembourg et à l'étranger**

Pourquoi est-ce important ?

Luxinnovation offre une large gamme de services d'aide à l'innovation à de nombreux types d'entreprises (start-up, PME, entreprises matures, grandes multinationales, petites entreprises artisanales, entreprises de haute technologie). Nous aidons des entreprises basées au Luxembourg, mais aussi des entreprises que nous cherchons à attirer dans notre pays. Conformément à la stratégie de promotion économique du Luxembourg décidée par le Trade and Investment Board, Luxinnovation est également chargée de construire une image forte de l'économie luxembourgeoise qui reflète un lieu idéal pour l'industrie et les entreprises de haute performance.

La communication est essentielle pour atteindre le bon public-cible au bon moment et pour maximiser notre impact aux niveaux national et international.

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 40 23/11/2021 11:37

En raison de la diversité des cibles et des messages, nous devons nous assurer que nous formulons nos messages de manière à capter l'attention du public et que nous utilisons au mieux les canaux et outils de communication digitaux. Cela nous permet de toucher les différents types d'entreprises et de publics que nous visons et de les aborder de la bonne manière et au bon moment.

Actions-clés

ACTIONS EN COURS

- Veiller à ce que la manière dont nous communiquons pour encourager les entreprises à s'aventurer sur la voie de l'innovation et à recourir à nos services soit compréhensible, pertinente et attrayante.
- Développer une image convaincante et authentique de l'économie luxembourgeoise en tant que lieu intelligent pour les entreprises et les industries innovantes et performantes, en s'appuyant sur l'expérience et les points de vue de personnes influentes issues de l'industrie, de la recherche et du gouvernement luxembourgeois.
- Déployer une stratégie de communication et de contenu multicanale couvrant les réseaux sociaux, les événements, la presse, les publications spécialisées, les sites web et les plateformes digitales et comprenant des contenus cohérents adaptés aux différents secteurs et publics-cibles aux niveaux national et international.
- Dialoguer de manière proactive avec les acteurs médiatiques nationaux afin de s'assurer qu'ils ont une vision précise des services de soutien à l'innovation que Luxinnovation offre aux entreprises et à l'économie et qu'ils le transmettent correctement dans les médias.
- Soutenir notre réseau international de LTIOs et d'ambassades dans leurs efforts de promotion en leur fournissant des contenus pertinents, des outils de marketing digital et de prospection en ligne, ainsi que des conseils sur la manière d'optimiser les activités de communication.
- Veiller à ce que notre propre personnel soit dûment conseillé, accompagné et formé pour optimiser la promotion de nos services et des projets à succès en matière d'innovation ; renforcer l'impact des messages clés à diffuser et à promouvoir en matière d'innovation.
- Continuer à animer la plateforme startupluxembourg.com afin d'assurer une sensibilisation nationale et internationale de l'écosystème des start-up luxembourgeoises et de ses multiples facettes.

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 41 23/11/2021 11:37

OBJECTIF STRATÉGIQUE 5

NOUVELLES ACTIONS

- Fournir des témoignages d'entreprises qui ont relevé avec succès les défis de l'innovation du futur, car elles ont identifié les tendances dans leur secteur et proposé des produits et des services innovants ; montrer comment elles ont été soutenues par Luxinnovation et l'écosystème luxembourgeois.
- Déployer et mettre en avant de manière systématique et cohérente une marque de l'économie luxembourgeoise conçue avec le soutien des principaux acteurs de l'industrie, de la recherche et du gouvernement.
- Mettre en place une plateforme centrale de marketing et communication digitale qui regroupera nos sites web et la gestion de contenu, permettra de partager des informations à travers tous nos flux d'activités, reflètera l'écosystème de Luxinnovation grâce à une image et un design harmonieux et nous permettra de suivre et de gérer nos données utilisateurs.
- Centraliser les données des utilisateurs et les exploiter pour maximiser l'engagement sur nos sites web, personnaliser l'expérience utilisateur et fournir aux visiteurs de la plateforme des programmes, du contenu et des actions adaptés à leurs besoins spécifiques.
- Réaliser des enquêtes et recueillir les réactions de nos clients et prospects afin de mieux comprendre leurs besoins et leur expérience utilisateur.
- Identifier les entreprises nationales et étrangères qui ne connaissent pas encore nos services ni les avantages que l'économie luxembourgeoise pourrait leur offrir, et les approcher.
- Promouvoir l'écosystème d'innovation du Luxembourg comme un haut-lieu et un banc d'essai dans les domaines du HPC, de l'IA et de la cybersécurité en Europe en s'appuyant sur la qualification du L-DIH en tant que Pôle européen d'innovation digitale.
- Étendre et optimiser la portée de nos messages grâce à une présence accrue dans les médias (articles, publireportages, interviews, petits-déjeuners avec les médias, etc.), au bon référencement (SEO) de notre plateforme web, à la veille active sur les réseaux sociaux et au partage accru de contenus par les employés de Luxinnovation (employés ambassadeurs).

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 42 23/11/2021 11:37

OBJECTIF STRATÉGIQUE 6

VALORISER NOTRE PERSONNEL DANS UNE ORGANISATION AXÉE SUR LA CONNAISSANCE ET CENTRÉE SUR L'HUMAIN

Vue d'ensemble

- **Cultiver un environnement de créativité et de partage des connaissances à tous les niveaux afin de garantir que Luxinnovation donne naissance aux meilleures idées et aux meilleurs projets, tout en veillant à ce que tous les membres du personnel soient convaincus de la cause qu'ils défendent dans leur travail**
- **Veiller à ce que Luxinnovation soit un lieu de travail attrayant afin de favoriser la rétention du personnel et d'attirer les talents**
- **Assurer l'acquisition et le développement de compétences en fonction des besoins pluridimensionnels de chaque employé et de l'organisation**
- **Veiller à ce que le personnel développe et fasse appel à ses réseaux, l'encourager à aller à la rencontre de l'écosystème et à s'impliquer lorsqu'il existe un lien avec notre mission de promotion de l'innovation**

Pourquoi est-ce important ?

Il est essentiel de s'assurer que les membres du personnel trouvent un sens au travail qu'ils accomplissent afin d'exploiter leur créativité et de cultiver un environnement propice au développement, au partage et à l'amplification des connaissances. En tant qu'Agence pour l'Innovation, nous devons développer les compétences, la motivation, l'expertise et les valeurs de notre personnel afin de garantir que les meilleures idées et les meilleurs projets émanent de notre Agence, en collaboration avec nos partenaires et dans l'intérêt d'un développement économique axé sur le développement durable, le digital et les données.

Pour assurer la rétention du personnel et attirer de nouveaux talents, il est également primordial d'offrir un environnement de travail où les employés se sentent écoutés, où ils peuvent faire part de leurs idées et de leurs connaissances, où ils sont respectés et appréciés, où on leur donne les moyens de se développer et d'accomplir leurs tâches en toute confiance. Cela est d'autant plus important dans un environnement où la concurrence pour les talents aux

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 43 23/11/2021 11:37

profils spécifiques (digital, données, scientifiques, technologiques, liés à l'industrie) est rude et où les compétences sont difficiles à trouver.

Le fait que chacun au sein de notre organisation favorise une interaction naturelle, basée sur la confiance, avec nos partenaires permet d'apporter de nouvelles idées et connaissances à Luxinnovation. En outre, cela est source de satisfaction et de stimulation pour nos partenaires, ce qui augmente leur volonté de s'engager et de collaborer avec nous, créant ainsi des synergies au sein de notre écosystème tout en le rendant plus efficace et plus robuste.

En nous inspirant des leçons tirées du télétravail durant la pandémie, nous aspirons à créer un environnement de travail dynamique, hybride et inclusif, associant à la fois le travail à distance et le travail en présentiel. Cela devrait nous préparer à l'environnement de travail de demain, qui sera davantage numérisé et inclura la collaboration entre l'homme et la machine. En tant qu'organisation qui encourage les entreprises à adopter le changement, nous nous devons de montrer l'exemple.

Actions-clés

ACTIONS EN COURS

- Veiller à ce que l'équipe de direction fasse figure d'exemple et exerce un véritable leadership en garantissant une méthode de travail basée sur la collaboration, l'ouverture d'esprit, l'inclusion et la confiance tant au sein de Luxinnovation qu'avec nos partenaires externes.
- Veiller à ce que le personnel dispose des capacités et des compétences requises pour fournir les services répondant aux besoins des entreprises ; favoriser le développement et la promotion des talents par des évaluations, un accompagnement et une formation sur mesure, des informations sur les principaux sujets d'innovation intéressant le personnel (HPC, tendances en matière d'innovation, nouvelles technologies, etc.), des évaluations de performance adaptées au nouvel environnement de travail hybride.
- Stimuler la collaboration dans l'ensemble de notre écosystème en allant à la rencontre d'autres organisations pour organiser des événements communs, en s'impliquant à leurs côtés dans le but d'échanger des expériences et en invitant des orateurs d'autres organisations à se présenter.
- Veiller à ce que Luxinnovation reste un lieu de travail attrayant en offrant un environnement de travail productif, agréable, stimulant, interactif, inclusif et sain ; créer un petit groupe de travail composé de 5 à 7 membres du personnel représentant différents types de fonctions qui a pour mission de concevoir un environnement de travail hybride, dynamique et inclusif alliant à la fois télétravail et travail en présentiel, sur la base de l'expérience acquise pendant la crise du Covid-19 et en tenant compte des contraintes juridiques et fiscales en vigueur.

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 44 23/11/2021 11:37

- Faire un effort délibéré pour stimuler l'égalité des genres, la diversité, la cohésion et l'inclusion en veillant à la diversité dans nos panels, nos témoignages vidéo et notre langage.
- Améliorer l'attrait et le recrutement de talents au moyen de recherches ciblées et en promouvant notre image d'employeur, favoriser la détection et le développement de talents en début de carrière en proposant des stages et des emplois pour étudiants au sein de Luxinnovation.
- Favoriser la communication et l'interaction internes en organisant régulièrement des réunions du personnel stimulantes, en donnant de l'originalité aux newsletters internes, en organisant des exercices de team building inclusifs, en créant des espaces de travail et de dialogue interactifs et en consacrant du temps à des moments conviviaux.

NOUVELLES ACTIONS

- Créer des groupes de travail stratégiques transversaux et thématiques, composés d'employés de divers horizons, afin de relever les opportunités et défis stratégiques auxquels Luxinnovation et l'écosystème de l'innovation sont confrontés.
- Développer des partenariats avec les universités et les établissements d'enseignement afin d'encourager et de former les futurs talents.
- Mettre en place une procédure de suppléance du personnel afin d'assurer la continuité des activités en cas de départ du personnel.

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 45 23/11/2021 11:37

OBJECTIF STRATÉGIQUE 7

ASSURER DES OPÉRATIONS INTERNES EFFICACES, DIGITALISÉES, OPTIMISÉES ET DURABLES

Vue d'ensemble

- **Faciliter l'accès et l'utilisation de nos propres données aux membres du personnel et à l'organisation ; devenir une organisation axée sur les données**
- **Disposer d'outils numériques adaptés au travail que nous effectuons ; rendre le travail plus efficace et plus agréable grâce aux outils numériques tout en évitant l'épuisement technologique**
- **Clarifier et expliquer en détail les flux de travail, les rôles et les responsabilités entre les départements et avec les parties prenantes externes**
- **Garantir et surveiller le financement de Luxinnovation conformément à ses besoins et aux missions qu'elle est censée remplir**
- **Veiller à ce que nos activités soient menées conformément aux principes de durabilité**
- **S'assurer de la conformité juridique de nos processus internes**

Pourquoi est-ce important ?

Nous devons nous assurer que nous obtenons les moyens financiers nous permettant de mener à bien notre mission de manière adéquate. En outre, nous devons garantir que les fonds qui nous sont confiés sont dépensés de manière responsable et transparente, tout en étant en mesure de répondre à l'évolution des besoins. Cela nécessite une planification budgétaire claire et réfléchie, ainsi qu'une gestion efficace, flexible et viable des opérations.

Les nouvelles technologies digitales nous fournissent les moyens et les outils pour obtenir les données les plus pertinentes, les canaliser et les utiliser de manière à prendre de meilleures décisions et à découvrir de nouvelles opportunités. En tant qu'Agence pour

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 46 23/11/2021 11:37

l'Innovation qui encourage les entreprises à adopter les nouvelles technologies et à explorer de nouveaux modèles d'affaires avec les données dont elles disposent, nous devons nous-mêmes nous interroger sur la manière dont nous utilisons et traitons les informations et les données qui sont à notre portée. Nous devons nous efforcer d'utiliser les technologies qui nous permettent de tirer parti de nos connaissances dans l'intérêt d'une économie axée sur le développement durable et les données.

Pour garantir la meilleure utilisation possible des technologies dans nos processus décisionnels, nous devons clarifier ce que nous cherchons à réaliser et la manière dont nous travaillons ensemble pour atteindre ces objectifs. Les flux de travail, les rôles et les responsabilités doivent être clairement définis. D'où l'importance de clarifier et de rationaliser nos processus internes et les flux d'interaction avec les parties prenantes externes, auxquels les outils numériques peuvent être appliqués.

Actions-clés

ACTIONS EN COURS

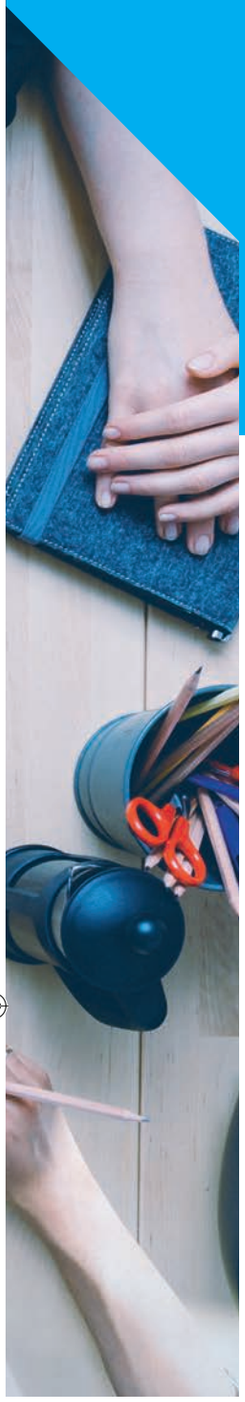
- Déployer la Feuille de route Digitale Stratégique comprenant des systèmes business axés sur le digital et les données qui soutiennent les multiples fonctions de Luxinnovation (finances, relations clients, outils de gestion de projet, plateformes Internet, ressources humaines) tout en assurant une gestion du changement appropriée et en veillant à ce que les outils numériques soient adaptés au type de travail que nous effectuons, évitant ainsi l'épuisement technologique.
- Garantir et surveiller le financement de Luxinnovation conformément à ses besoins et aux missions qui lui sont confiées ; assurer un reporting transparent.
- Être à l'affût de financements externes complémentaires (nouveaux projets financés par l'UE, nouvelles initiatives financées au niveau régional, projets avec des acteurs nationaux, etc.) et les solliciter conformément à nos missions et à nos attributions légales.

NOUVELLES ACTIONS

- S'assurer que nos outils numériques sont connectés à ceux de nos partenaires externes liés à nos processus de travail.
- Encourager et soutenir le personnel dans la gestion et le traitement des données afin d'améliorer la connaissance qu'ils ont de leurs secteurs, de leurs clients et de leurs prospects dans l'optique de les aider à fournir un soutien à valeur ajoutée plus efficace.
- Développer et rendre accessibles des tableaux de bord sur les activités menées par Luxinnovation, qui contiennent des indicateurs clés.
- Établir une feuille de route d'actions afin de s'assurer que notre organisation fonctionne de manière durable et socialement responsable.

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 47 23/11/2021 11:37

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 48 23/11/2021 11:37



MONITORING

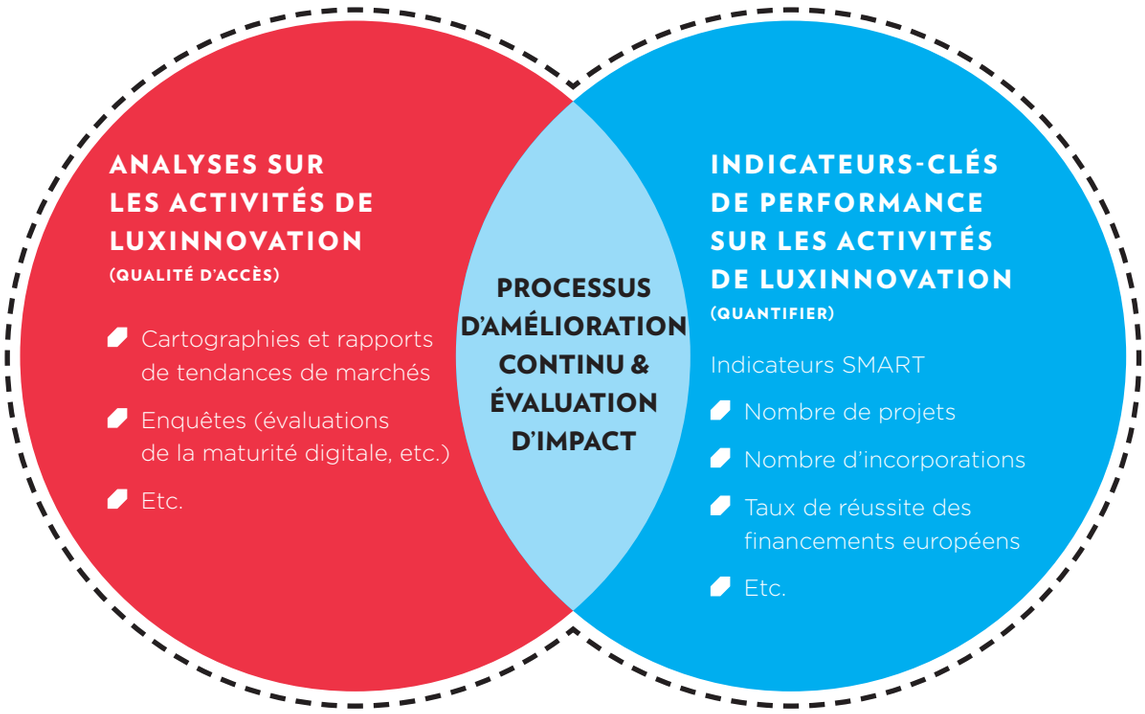
Pour suivre les progrès accomplis dans la réalisation de nos 7 objectifs stratégiques et évaluer si les activités réalisées nous permettent d'atteindre les objectifs fixés, nous avons conçu un système de monitoring comprenant des jalons et des indicateurs aussi bien quantitatifs que qualitatifs.

Les indicateurs qualitatifs, tels que les cartographies ou les enquêtes, nous permettront de comprendre l'impact de nos actions au fil des années et les besoins des écosystèmes.

Quant aux indicateurs quantitatifs relatifs aux activités de Luxinnovation, ils nous permettront de comprendre l'évolution de l'utilisation de nos produits et services au fil du temps.

En associant ces deux types d'indicateurs, nous serons en mesure d'évaluer notre impact et d'améliorer nos processus, nos services et nos produits.

Système de monitoring @Luxinnovation



10566_LI_Strategie2022_FR.indd 49 23/11/2021 11:37

Monitoring de l'OS1

Pour contrôler et évaluer si et comment nos activités nous rapprochent de l'objectif consistant à **fournir des connaissances approfondies et pertinentes de nos clients et de l'écosystème,** nous suivrons le nombre de rapports, de cartographies et de listes de prospection que nous avons produits, conformément aux objectifs quantitatifs que nous nous fixerons, et nous évaluerons dans quelle mesure ils sont appréciés.

Nous suivrons par exemple le nombre de cartographies sectorielles et de rapports d'observation produits au cours des quatre prochaines années et le nombre d'entreprises que nous aidons et qui sont couvertes par ces cartographies. Nous surveillerons également le nombre d'enquêtes que nous réalisons sur des sujets d'intérêt avec des partenaires-clés, comme l'enquête sur les besoins numériques que le DIH réalise avec la FEDIL. Le nombre de rapports d'observation sur les tendances actuelles et futures ayant un impact sur les écosystèmes dans lesquels opèrent nos clients et partenaires (bulletins de veille sur les initiatives de l'UE, développements technologiques, etc.) sera un indicateur-clé de notre activité de veille du marché. Enfin, nous souhaitons mesurer l'utilisation de nos connaissances en suivant le trafic sur le Knowledge Hub qui vise à faciliter l'accès aux connaissances et analyses que nous avons rassemblées et produites.

En outre, nous analyserons et évaluerons régulièrement la pertinence de ce travail en examinant dans quelle mesure les rapports et les cartographies que nous réalisons répondent réellement aux intérêts et aux besoins des clients que nous aidons, mais aussi des entreprises et de nos parties prenantes.

Monitoring de l'OS2

Pour contrôler et évaluer si et comment nos activités nous rapprochent de l'objectif consistant à **fournir aux entreprises une gamme de produits intéressants et la meilleure expérience client afin de les préparer à l'avenir**, nous continuerons à suivre l'utilisation des programmes de financement de l'innovation au moyen de différents indicateurs-clés de performance. Par exemple, le nombre de demandes de RDI au niveau national et européen, le montant de financement et la répartition thématique de ces projets seront évalués chaque année. Le taux de réussite des demandes de financement européen fera également l'objet d'un suivi au cours des quatre prochaines années et sera comparé à celui d'autres pays.

Les programmes Fit 4 (Fit 4 Digital, Fit 4 Innovation, Fit 4 Resilience, etc.) feront également l'objet d'un suivi permettant de comprendre l'utilisation de ces produits en évaluant des critères spécifiques (p. ex. nombre de projets Business Model Innovation).

Pour identifier les lacunes entre les besoins de l'écosystème d'innovation et les services fournis par l'agence, nous réaliserons des enquêtes auprès des entreprises et utiliserons des plateformes telles que DIH dans le but d'obtenir ces informations.

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 50 23/11/2021 11:37

Monitoring de l'OS3

Pour contrôler et évaluer si et comment nos activités nous rapprochent de l'objectif consistant à **attirer et soutenir les start-up et entreprises innovantes**, nous suivrons l'évolution de l'écosystème des start-up grâce à la cartographie des start-up qui fournit des informations quantitatives et qualitatives sur la composition et la croissance des start-up au Luxembourg. En outre, nous assurerons le suivi des demandes de financement accordées, qui ont été soumises par des start-up. Enfin, nous évaluerons l'écosystème des start-up au Luxembourg en réalisant des enquêtes spécifiques afin de comprendre leurs besoins et de savoir si nous y répondons par le soutien que nous leur apportons.

Notre impact en matière de prospection internationale sera mesuré au nombre de prospects générés par les activités de Trade and Invest au cours des quatre prochaines années. Des boucles de feed-back des LTIOs, du Ministère de l'Economie et de la House of Entrepreneurship ainsi qu'au sein de Luxinnovation seront mises en place pour améliorer l'efficacité et la pertinence de nos méthodes de prospection. Nous suivrons de près le taux de transformation de ces prospects en projets d'investissement concrets pour le Luxembourg.

Enfin, nous évaluerons dans quelle mesure nos plateformes web startupluxembourg.com et Trade & Invest nous aurons permis de générer des prospects et des opportunités afin de déterminer si les plateformes remplissent leur objectif, à savoir répondre aux besoins de la communauté des start-up et des entreprises étrangères qui sont à la recherche d'informations et de soutien pour mener à bien leurs activités au Luxembourg.

Monitoring de l'OS4

Pour contrôler et évaluer si et comment nos activités nous rapprochent de l'objectif consistant à **être force de propositions dans l'optique de façonner l'avenir de l'économie luxembourgeoise par l'innovation**, nous évaluerons régulièrement les progrès et les résultats d'initiatives telles que Gaia-X et l'E-DIH, dans lesquelles Luxinnovation s'est impliquée, en définissant des jalons.

La pertinence et le nombre de projets phares nés du processus d'idéation des clusters seront soigneusement surveillés et examinés en vue de s'assurer qu'ils contribuent à atteindre le double objectif du gouvernement d'une économie digitale et durable.

Puisque nous avons pour objectif de produire des analyses et des recommandations au gouvernement et à nos principales parties prenantes sur l'écosystème de l'innovation sous la forme de livres blancs, nous veillerons à évaluer si les propositions avancées trouvent un écho auprès des décideurs et portent leurs fruits.

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 51 23/11/2021 11:37

Monitoring de l'OS5

Pour contrôler et évaluer si et comment nos activités nous rapprochent de l'objectif consistant à promouvoir le « savoir-faire » du Luxembourg en matière d'économie et d'innovation au niveau national et international, et faire connaître les services de Luxinnovation, nous suivrons tous les indicateurs et actions centralisés de marketing et communication grâce à une plateforme digitale centrale qui devrait être mise en place d'ici fin 2023.

En plus de nos indicateurs opérationnels standard (trafic, nombre de clics et de followers, etc.), nous suivrons 4 types d'indicateurs qualitatifs pour évaluer l'impact et la performance des activités de marketing et de communication, en particulier les campagnes, tant au niveau national qu'international :

- visibilité
- engagement
- conversion des contacts en prospects
- rétention, fidélité et satisfaction des clients

Ces données, combinées au feed-back de nos partenaires (Ministère de l'Économie, LTIOs, ambassades, Chambre de commerce, membres de Trade and Investment, etc.), nous aideront à comprendre les types de profils qui visitent nos sites web et qui s'intéressent à notre écosystème, les données démographiques et les intérêts de nos principaux groupes d'audience, ainsi que la manière dont ils s'impliquent dans nos événements et participent à nos initiatives de communication. Nous adopterons une approche « Test & Learn » pour continuer à adapter et à faire évoluer nos actions en fonction de notre public.

Monitoring de l'OS6

Pour contrôler et évaluer si et comment nos activités nous rapprochent de l'objectif consistant à valoriser notre personnel dans une organisation axée sur la connaissance et centrée sur l'humain, nous aurons recours à des enquêtes qui nous permettront de mesurer l'implication et la satisfaction du personnel sur des questions telles que la culture d'entreprise, l'importance qu'elle accorde à l'apprentissage, l'accès à la formation, les perspectives de carrière, le temps de travail et le bien-être au travail, le droit à la déconnexion, la communication interne et le partage d'informations, l'adéquation des outils numériques et la diversité.

En outre, nous recueillerons et assurerons le suivi des données quantitatives relatives aux ressources humaines, telles que les indicateurs de mobilité interne, le taux de rétention du personnel, le nombre d'offres de stages et les partenariats mis en place avec des établissements d'enseignement, etc.

Nous suivrons également l'attractivité de Luxinnovation en tant qu'employeur au moyen d'indicateurs tels que le nombre et la pertinence des candidatures, le nombre de candidatures spontanées, les visites sur la page « Carrière » de notre site web, etc.

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 52 23/11/2021 11:37

Monitoring de l'OS7

Pour contrôler et évaluer si et comment nos activités nous rapprochent de l'objectif consistant à assurer des opérations internes efficaces, digitalisées, optimisées et durables, nous effectuerons un suivi trimestriel de la situation financière de Luxinnovation (recettes et dépenses) afin de fournir un aperçu complet et régulier de notre situation financière à la direction et au Conseil de gérance, et de permettre de prendre rapidement des mesures pour adapter les dépenses ou garantir les fonds en cas de circonstances imprévues.

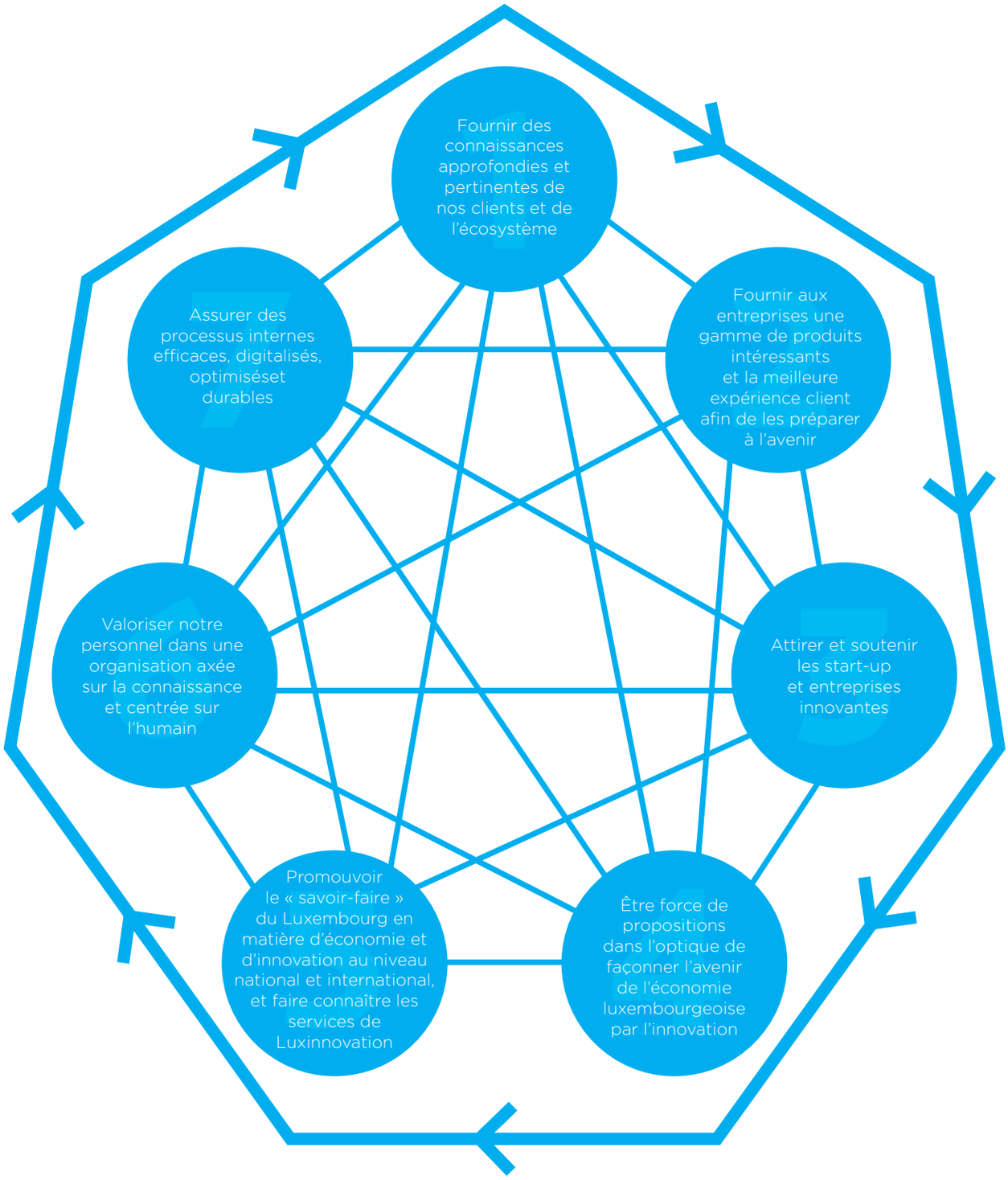
Grâce à la mise en œuvre de la nouvelle feuille de route et des outils numériques, nous disposons de tableaux de bord qui aident le personnel à recueillir des informations utiles pour son travail, mais assurent également un suivi transparent et actualisé des activités de Luxinnovation.

Des indicateurs seront mis en place pour mesurer notre capacité à être plus efficaces dans nos processus internes (réduire le temps consacré aux tâches administratives), tels que le suivi du temps que les employés accordent aux processus fondamentaux et aux tâches non administratives (front office).

Pour fonctionner en tant qu'organisation de données, nous veillerons à ce que les données recueillies et saisies dans notre système sont complètes, cohérentes, exactes, à jour et conformes, et que les décisions sont fondées sur ces données.

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 53 23/11/2021 11:37

OBJECTIFS STRATÉGIQUES



10566_LI_Strategie2022_FR.indd 54 23/11/2021 11:37

CONCLUSION

La stratégie de Luxinnovation pour les quatre prochaines années s'articule autour de sept objectifs stratégiques qui sont interconnectés et se renforcent les uns les autres. Le chemin vers ces objectifs est un cycle d'auto-amélioration qui nous permettra d'améliorer continuellement notre compréhension, nos services, notre soutien, nos propositions, notre pertinence et notre efficacité, permettant ainsi aux entreprises d'innover pour devenir plus compétitives, plus durables et plus digitales et contribuer à une économie axée sur la durabilité et la digitalisation.

Grâce à cette stratégie, nous cherchons à structurer notre travail de manière à accroître l'impact des activités de Luxinnovation au sein d'un écosystème d'innovation plus large, composé de nombreux acteurs aux rôles, expertises et responsabilités différents, qui œuvrent tous pour un objectif commun : une économie durable et compétitive, composée de nombreuses entreprises florissantes et innovantes. Cet objectif ne peut être atteint que par une interaction et une collaboration étroites et constantes avec nos partenaires. Dès lors, il est important que nous nous engagions à être interconnectés à tous les niveaux et à canaliser nos activités de manière claire et structurée vers notre effort commun.

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 55 23/11/2021 11:37

10566_LI_Strategie2022_FR.indd 56 23/11/2021 11:37