

Entreprises magazine

Numéro 127 – Septembre/Octobre 2024 – 13 EUR



L'esprit d'entreprise

Edition spéciale
L'espace transfrontalier

- ▶ Transmission, succession, donation
- ▶ Les frontaliers
- ▶ Les expatriés
- ▶ Formation tout au long de la vie





Zesumme
Vereinfachen

Simplifions ensemble !

Pour des services publics
qui correspondent
à vos besoins.



zesumme-vereinfachen.lu



Introduction

- 6 Le management en Europe serait différent...

L'esprit d'entreprise

- 22 Devenir un entrepreneur ne s'improvise pas
24 Entreprendre, un phénomène social ?
26 À vous, futur entrepreneur au Luxembourg
31 AML par-ci, KYC par-là..., sympas ces acronymes, mais que signifient-ils ?
33 Adresses utiles
34 L'importance de l'accompagnement post-crédation pour la pérennité des entreprises
36 Quels financements et soutiens pour mon entreprise ?
38 SNCI – *Accompagner les entreprises luxembourgeoises à chaque étape de leur cycle de vie*
40 Des incitants fiscaux pour activer la transformation numérique des organisations
42 Comment récupérer une partie de l'investissement réalisé grâce à la bonification d'impôt ?
44 ING Luxembourg - *Acteur-clé du Wholesale Banking*
46 Faire face aux difficultés
48 Le droit de la faillite enfin modernisé
50 La transparence salariale : « À travail égal, salaire égal »
52 Les charges sociales
66 Certificat A1 et travail à l'étranger : de nouvelles contraintes déclaratives pour les employeurs luxembourgeois
68 Les crédits d'impôt pour les salariés
72 Comment un bonus payé à son salarié reste-t-il discrétionnaire et ne devient pas un droit acquis ?
74 Nouvelle prime locative pour les jeunes salariés : ce qu'il faut savoir
76 Récentes mesures fiscales concernant le logement
77 Les avantages en nature
82 Des leviers incontournables de l'amélioration de la satisfaction des collaborateurs

- 84 Des Employee Benefits pour un avenir serein de vos collaborateurs
86 Ayvens – *Un département Business Intelligence & Consultancy pour une mobilité plus efficiente*
88 Les nouveautés en matière d'embauche de ressortissants de pays tiers hautement qualifiés
91 Le licenciement d'un salarié pour motifs économiques, survenu quelques semaines après l'embauche d'un autre salarié avec les mêmes compétences et savoir-faire, est abusif
92 Les congés
96 Le congé d'aidant et le congé pour raisons de force majeure
98 Directive européenne Droits humains et entreprises : une avancée et des lacunes
100 Les talents mondiaux sont prêts à adopter la reconversion face aux avancées de l'IA générative
102 Randstad Luxembourg – *Bien plus qu'une agence d'intérim !*
103 Valoriser et gouverner ses données – *Explorez de nouvelles opportunités avec DEEP*
104 Les Journées Tomorrow's Office de CK Group : le rendez-vous des nouvelles tendances

Dossier Transmission, succession, donation

- 106 Les clés du succès d'une transmission réussie
108 Le facteur humain dans la transmission d'entreprise
110 La valorisation n'est ni une science exacte, ni un prix
112 Pourquoi effectuer une *Due diligence* ?
114 Aspects fiscaux de la transmission d'entreprise
119 Les aspects contractuels de la transmission d'entreprise
122 Le financement, la dernière grande étape du processus de reprise/cession
124 Et si le projet ne marche pas comme prévu, on peut toujours recourir à la médiation

Les frontaliers

- 126 Le travail frontalier, variable d'ajustement ?
129 Salaires et travail frontalier au Luxembourg et en Suisse
133 Des émissions radiophoniques pour faire connaître la Grande Région
134 Je vais quitter le Luxembourg ou mon pays... – *Résultats du sondage réalisé en juillet-août sur le site lesfrontaliers.lu*
135 La protection sociale des travailleurs de l'Union européenne
137 Maladie et maternité au Luxembourg
144 Les prestations familiales au Luxembourg
151 L'aide financière au Luxembourg pour les études supérieures
154 Les maladies et les accidents professionnels au Luxembourg
159 La pension d'invalidité dans la Grande Région
164 L'indemnisation du chômage dans la Grande Région
170 Carrière à l'étranger et retraite

Les expatriés

- 176 Travail à distance international : les principaux défis pour les équipes de mobilité globale en 2024
179 Travail à l'étranger : comment s'y retrouver avec les différentes formalités ?

Formation tout au long de la vie

- 182 Vous avez dit compétences clés ? – *Digital Skills, Green Skills et Soft Skills* décryptées
184 Luxembourg Lifelong Learning Centre : votre partenaire en formation continue au Luxembourg
186 *Growth Mindset* et formation continue, des alliés stratégiques de votre réussite

188 Livres

Editeur / Régie publicitaire /

Media & Advertising S.à r.l.
223, rue de Cessange • L-1321 Luxembourg
Tél : (352) 40 84 69 • Fax : (352) 48 20 78

Directeur de la publication /

Rédacteur en chef /

Isabelle Couset
E-mail : icouset@yahoo.com

Rédaction /

Isabelle Couset, Sébastien Lambotte,
Michel Nivoix, Michaël Peiffer

Marc Hostert, Martine Borderies, Apolline Lapraille, Daniel Araujo, SNCI, Françoise Jacquet, ING, Alice Denby Wilkes, Delphine Jonette, Florence Scherrer, Danielle Louis, Janique Bultot, Julien Treffort, Johanna Tilleul, pluxee, Lalux, M^e Sabrina Alvaro, M^e Eric Weber, Chambre des salariés Luxembourg (CSL), M^e Céline Lelièvre, jobs.lu, Anne Goedert, Charles Sunnen, Jacques Wolter, Sophie Lafleur, Jan Brosius, Laurent Molitor, Paul Leyder, M^e François Cautauts, Vincent Hein, Rachid Belkacem, Franz Clément, lesfrontaliers.lu, FRONTALIERS Grand Est, Sylvie Schmit-Verbrugghen, INFPC, LLLC, Carole Houpert et Céline Aubron

Mise en page / Sam Rettel, Sylvie Marcotte / Imprimerie Schlimé

Impression / Imprimerie Schlimé

Parution bimestrielle

Abonnements

1 an – 6 numéros : 46 EUR

2 ans – 12 numéros : 82 EUR

Media & Advertising S.à r.l. collecte et traite, en qualité de responsable de traitement, vos données personnelles conformément aux lois et règlements en vigueur. Vous disposez d'un droit d'accès à vos données personnelles, et dans la mesure prévue par la réglementation applicable, d'un droit de rectification, d'un droit d'opposition, du droit de demander l'effacement de tout ou partie des données ou une limitation du traitement, de porter plainte auprès de la CNPD. Pour exercer ces droits ou en savoir plus, contactez icouset@yahoo.com.



© 2024 – Media & Advertising S.à r.l.
– Toute reproduction est interdite.

Tous droits réservés. Des reproductions peuvent être autorisées en ligne par luxorr (Luxembourg Organisation For Reproduction Rights) – www.luxorr.lu.

La dette publique en hausse dans la zone euro

À la fin du 1^{er} trimestre 2024, le ratio de la dette brute des administrations publiques par rapport au PIB dans la zone euro (ZE20) s'est établi à 88,7 % contre 88,2 % à la fin du 4^e trimestre 2023. Dans l'UE, le ratio a également augmenté, passant de 81,5 % à 82,0 %.

Comparativement au 1^{er} trimestre 2023, le ratio de la dette publique par rapport au PIB a diminué tant dans la zone euro (de 90,1 % à 88,7 %) que dans l'UE (de 83,0 % à 82,0 %).

À la fin du 1^{er} trimestre 2024, la dette des administrations publiques était composée par 83,9 % de titres de créances dans la zone euro et 83,4 % dans l'UE, 13,6 % de crédits dans la zone euro et 14,0 % dans l'UE, et 2,6 % du numéraire et des dépôts dans la zone euro et dans l'UE. La part des prêts intergouvernementaux en pourcentage du PIB représentait 1,4 % dans la zone euro et 1,2 % dans l'UE.

Les ratios les plus élevés de la dette publique par rapport au PIB à la fin du

1^{er} trimestre 2024 ont été enregistrés en Grèce (159,8 %), en Italie (137,7 %), en France (110,8 %), en Espagne (108,9 %), en Belgique (108,2 %) et au Portugal (100,4 %), et les plus faibles en Bulgarie (22,6 %), en Estonie (23,6 %) et au Luxembourg (27,2 %).

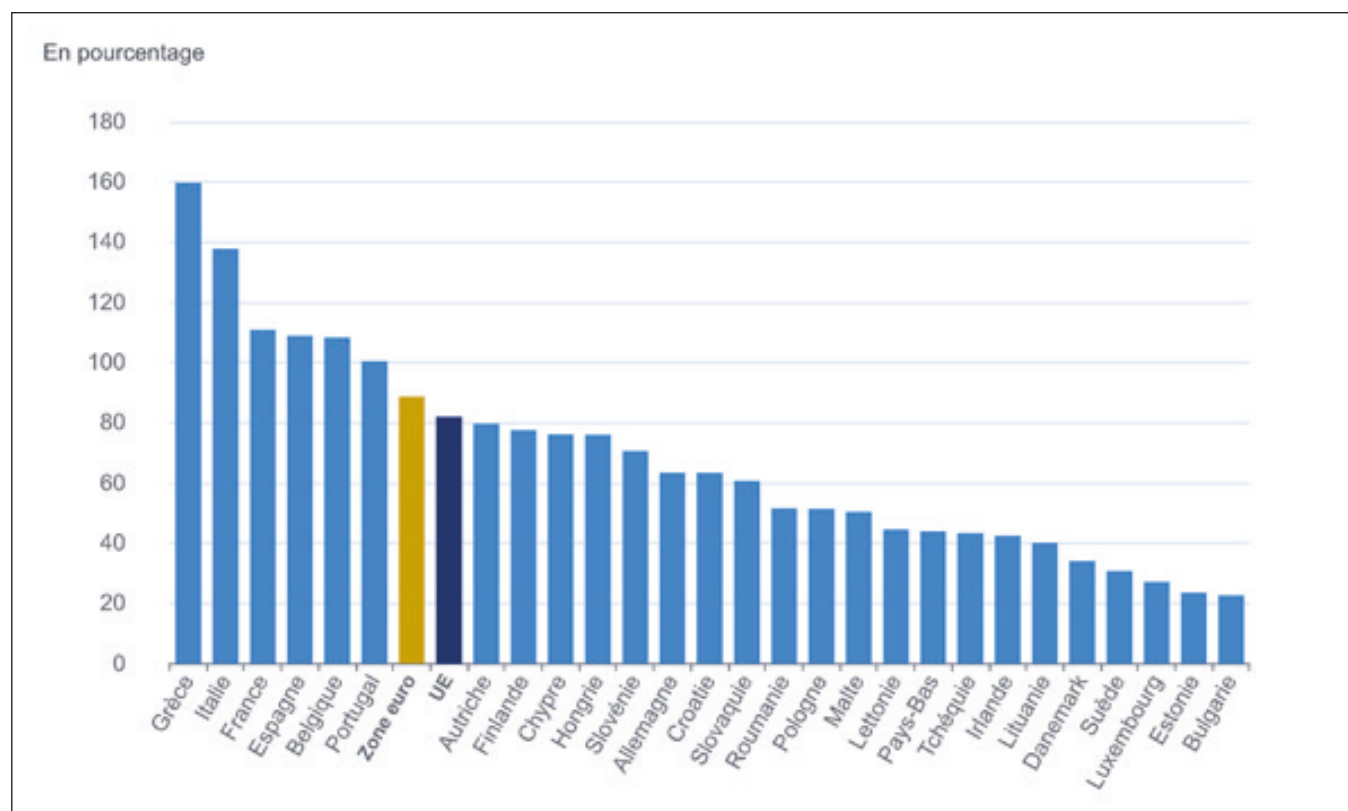
Source : Eurostat, euroindicateurs, Premier trimestre 2024 – La dette publique en hausse à 88,7 % du PIB dans la zone euro – En hausse à 82,0 % du PIB dans l'UE, 22 juillet 2024.

<https://ec.europa.eu/eurostat>

Dette publique par État membre, 1^{er} trimestre 2024

	Dette brute des administrations publiques	Composantes de la dette publique, en % du PIB			Prêts intergouvernementaux
	% du PIB	Numéraire et dépôts	Titres de créances	Prêts	% du PIB
Zone euro	88,7	2,3	74,4	12,0	1,4
UE	82,0	2,1	68,4	11,5	1,2
Luxembourg	27,2	0,4	22,5	4,3	0,8
Allemagne	63,4	0,4	50,4	12,7	1,5
Belgique	108,2	0,3	93,3	14,6	1,3
France	110,8	1,4	98,9	10,6	1,6

Ratio dette publique/PIB, 1^{er} trimestre 2024



Source : Eurostat



Audit | Conseil |
Expertise Comptable et Fiscale

**De la reprise à la cession,
nous accompagnons les entrepreneurs**

Pour plus d'information:



www.bdo.lu

BDO

Le management en Europe serait différent...

Le management dans les entreprises en Europe différerait de celui pratiqué par les managers nord-américains et asiatiques ; son approche serait davantage centrée sur la personne, l'attachement au droit du travail et la responsabilité sociale que les pratiques managériales nord-américaines et asiatiques ignoreraient, car orientées vers la satisfaction de l'actionnaire et le profit à court terme. Si ce n'est que... les temps changent... les gens aussi.

Dans un contexte de globalisation économique fait de défiance et de difficultés, avec la diffusion massive des Technologies de l'information et de la communication, les dirigeants européens sont incités à repenser leurs stratégies et comportements managériaux. Les principes fondateurs du management – piloter, organiser, déléguer, diriger, contrôler – qui perdurent dans de nombreuses PME, et plus spécifiquement dans les plus petites d'entre elles, pourraient bien appartenir au passé.

Les styles de management sont loin d'être uniformisés

Il est un fait qu'on ne dirige pas une entreprise en France comme on gère une firme en Allemagne ou en Suède, principalement en raison d'un contexte culturel différent, lequel influe forcément sur le style de management adopté.

Jusque dans les années 90, une grande diversité de pratiques nationales existait avec, une frontière entre, d'une part, celles de l'Europe du Nord/Royaume-Uni où la relation au pouvoir est moins marquée et plus favorable aux pratiques participatives et, d'autre part, celles des pays méditerranéens dont le management est plus personnalisé, lié au charisme et au dynamisme d'un individu, à ses compétences de leader.

Côté formalisme, dans les relations interpersonnelles, le vouvoiement reste de rigueur, jusqu'à nos jours, dans des pays comme la France, ou bien l'Allemagne, tandis que les pays latins pratiquent le tutoiement.

Que dire enfin de la diversité des langues qui a (eu) forcément une influence sur les styles de management.

D'autres éléments contextuels révèlent les différences de l'approche managériale

En Allemagne, par exemple, les managers pratiquent un management du consensus sous l'encadrement de la hiérarchie, là où, en Suède, une seule personne dirige une assemblée sans avoir de pouvoirs propres, privilégiant ainsi une égalité formelle entre les membres ; également en Norvège, le patron est au centre du dispositif bien qu'il reste accessible, adoptant en quelque sorte une hiérarchie amicale ; le Royaume-Uni pratique un management décontracté et basé sur la collaboration des équipes. Enfin, sans surprise, le management en France reste autocratique, vertical *top down*, et lui colle aux semelles, il faut bien le dire.

Une étude s'est également penchée sur les différences culturelles au travers les exemples suivants : des banquiers américains qui travaillaient avec le Crédit suisse à Zurich se sont étonnés du nombre de leurs collègues managers issus d'une formation professionnelle bancaire et non d'une éducation universitaire comme eux. En France, ils se sont également interrogés sur le nombre de hauts fonctionnaires et cadres dirigeants travaillant dans les banques françaises ; ils ont observé par ailleurs que les banquiers allemands ont souvent une formation hyperspécialisée comparativement à leurs homologues britanniques aux formations universitaires diverses.

Entre ruptures et continuités...

Dépoussiéré du passé, modernisé, le management est désormais dans la plupart des entreprises en Europe

d'avantage le résultat d'un mélange de méthodes s'inspirant à la fois des expériences pratiquées dans différents pays européens et des pays hors UE. L'influence est bien entendu principalement américaine, particulièrement dans les grandes entreprises, ce que montrent diverses études réalisées sur cette question : standardisation des formes organisationnelles, des outils et des instruments managériaux ainsi que des contenus de formations initiales ou complémentaires de plus en plus anglo-américains et qui sont diffusés partout dans le monde.

À titre d'exemple, les diplômés de MBA qui viennent concurrencer les diplômés plus anciens des institutions nationales, universitaires ou organismes spécialisés, adoptés depuis de nombreuses années et offrant des programmes en langue anglaise, diffusant ainsi une hybridation des standards. En amont, il faut citer les programmes de type Erasmus qui permettent également de développer une sensibilité aux différences culturelles, un domaine dans lequel la Suisse et la Belgique ont du reste une longueur d'avance.

En France, les cadres européens qui oeuvrent au sein de l'organisation syndicale européenne Eurocadres ont pris pour parti d'attirer l'attention de la Commission européenne sur les caractéristiques jugées protectrices de « nos » méthodes de gestion par comparaison aux méthodes managériales américaines ou japonaises. Le but recherché ? Construire un modèle européen de management, ce qui fait dire aux membres : « Méfions-nous des leaders (anglo-américains ?) bienveillants » !

Donnez une longueur d'avance à votre entreprise



Efficaces, économiques et primés à de nombreuses reprises.

Les nouveaux utilitaires Ford Pro donnent un coup de boost à votre entreprise. Découvrez-les chez votre distributeur Ford et profitez dès maintenant d'offres exceptionnelles sur tous les véhicules utilitaires disponibles immédiatement.



RANGER : 8,8-12,8 L/100 KM. 231-334 G/KM CO₂. (WLTP)

TRANSIT CUSTOM : 7-8,8 L/100 KM. 159-230 G/KM CO₂. (WLTP)

E-TRANSIT : 26,0-37,9 KWH/100 KM (CYCLE MIXTE)

TRANSIT CONNECT : Les chiffres seront communiqués après le lancement

TRANSIT COURIER : 5,1-7,3 L/100 KM. 135-167 G/KM CO₂. (WLTP)

Informations environnementales (A.R. 19/03/2004) : www.ford.lu/environnement. Les véhicules Ford sont homologués selon la norme WLTP ("World Harmonised Light Vehicle Test Procedure"), qui permet de mesurer la consommation de carburant, les émissions de CO₂ et l'autonomie électrique/le rayon d'action du véhicule de manière standardisée dans un laboratoire d'essai. Les valeurs WLTP ne sont pas une représentation exacte à 100 % de l'autonomie, de la consommation de carburant et des émissions de CO₂ des véhicules. Les équipements en option, le style de conduite, les conditions de circulation ou certains facteurs environnementaux tels que la température extérieure peuvent affecter les émissions totales de CO₂ du véhicule, sa consommation de carburant ou son autonomie. Par conséquent, la consommation de carburant et les émissions de CO₂ réelles ainsi que l'autonomie réelle du véhicule (en particulier la distance que vous pouvez parcourir entre deux recharges) peuvent différer (parfois de manière significative) des valeurs WLTP. Le distributeur vendeur et Ford déclinent toute responsabilité à cet égard. En outre, l'introduction du test WLTP a des conséquences sur la taxation de l'achat et de l'utilisation du véhicule. Annonceur : Ford Motor Company (Belgium) SA, Avenue du Hunderenveld 10, 1082 Bruxelles, TVA BE0404.955.204, RPM Bruxelles - Banque : Fortis 220-0040000-72 - Tel. 02/482 20 00 - custfobe@ford.com. Contactez votre distributeur Ford ou visitez notre site web www.ford.lu pour en savoir plus sur la fiscalité du véhicule, sa consommation, ses émissions de CO₂ ou son autonomie. DONNONS LA PRIORITÉ À LA SÉCURITÉ. ford.lu



Photo-Andrii Yalanskyi/Shutterstock

La manière dont le pouvoir est exercé dans les entreprises, telles que les PME, les administrations, les associations et autres organisations, continue de l'être selon les modes traditionnels de management qui s'appuient sur la hiérarchie alors que les dispositifs de gestion évoluent. Certains l'analysent comme une résistance aux changements imposés à la fois par la globalisation, les nouveaux entrants sur le marché et un environnement numérique collaboratif qui change la donne dans les relations au travail. Des changements qui requièrent de nouveaux comportements et de nouvelles règles de fonctionnement auxquels certains ne sont pas prêts.

Les équipes managériales sont-elles conscientes de la nécessité d'un nouveau style de leadership ?

La manière dont le pouvoir est exercé dans les entreprises, telles que les PME, les administrations, les associations et autres organisations, continue de l'être selon les modes traditionnels de management qui s'appuient sur la hiérarchie alors que les dispositifs de gestion évoluent. Certains l'analysent comme une opposition aux changements qui serait en réalité une résistance à ceux-ci, imposés à la fois par la globalisation, les nouveaux entrants sur le marché et un environnement numérique collaboratif qui change la donne dans les relations au travail. Des changements qui requièrent de nouveaux comportements et de nouvelles règles de fonctionnement auxquels certains ne sont pas prêts. Parmi

ceux-ci figure l'idée que le dirigeant doit construire son éthique personnelle à partir de ses propres valeurs collectives et de son vécu.

Mais alors, quelle est la réponse pour un bon management ? Ce qui est certain, c'est que rien ne sera plus comme avant. La rupture avec les modèles classiques managériaux et organisationnels ainsi qu'avec les modes de relations de travail est en marche, qu'on le déplore ou non. Aussi, de nouvelles opportunités voient le jour, des dynamiques inédites s'installent peu à peu dans certaines entreprises, les poussant à faire appel à l'intelligence collective. Toujours est-il que les aspirations des jeunes générations portent ces changements.

Martine Borderies

Pour aller plus loin :

De nouvelles relations au travail : expression de pratiques durables et/ou énième mode ?, dans Regards croisés, Question(s) de management 2023/1 (n° 42), pp. 125 à 185, mai 2023.
<https://www.cairn.info>

https://www.unifr.ch/rho/fr/assets/public/documents/articles/uf03_15_16.13-14.pdf

https://www.la-fabrique.fr/wp-content/uploads/2022/11/n41-nmno-innovation-ou-effet-de-mode_web.pdf

<https://www.philonomist.com/fr/article/existe-t-il-un-management-leuropeen>

<https://www.larevuecadres.fr/articles/pour-un-management-europeen-responsable/>

<https://www.managementinterculturel.com/news/modeles-europe.htm>

Le profil des managers au fil des générations

Le profil du manager évolue en fonction des générations qui se succèdent, chacune ancrée dans sa propre histoire, avec des aspirations et des attentes différentes de la part des entreprises, salariés, clients, consommateurs... La société est ainsi passée des méthodes directives héritées du taylorisme à l'esprit d'équipe. La restructuration de la hiérarchie s'est imposée, non sans peine.

Mais les problèmes liés au type de management à mettre en place sont loin d'être résolus pour la bonne raison que les générations s'enchaînent et que l'âge de la retraite est de plus en plus tardif. Les générations se côtoient donc au sein de l'entreprise ; cela représente un véritable défi pour le manager, qu'il soit trop vieux ou trop jeune. L'âge du manager est-il du reste à prendre en considération ? De nombreux jeunes managers, par exemple, font parler d'eux pour les réussites accomplies... Hasard ? Sont-ils davantage aptes à comprendre les nouveaux enjeux ?

Depuis la Seconde Guerre mondiale

Tout d'abord, la génération des *baby-boomers* qui porte un grand intérêt à sa carrière professionnelle. Tournée vers le travail, l'entreprise est sa seconde famille. Cette génération a de l'admiration pour son supérieur, voire une totale confiance en lui. Dans le même temps et dans la foulée de 68, la révolte gronde chez les *baby-boomers* : revendications d'un changement de société, refus de l'autorité du chef, désir d'autonomie, goût pour la liberté... Les méthodes tayloristes ne font à l'évidence plus recette.

Suivie de près par la génération X née dans les années 60-80 et confrontée à la pénurie d'emploi. Avec elle, le manager va se retrouver en difficulté, car il n'a pas les outils pour faire face à cette situation, nouvelle. Faute d'emplois stables et bien rémunérés, le management se doit d'être post-tayloriste, humain, prenant en compte le désir d'épanouissement personnel et de l'ouverture d'esprit des personnels qu'il encadre, leur goût pour un travail collégial ainsi que leur sensibilité à l'égalité des sexes.

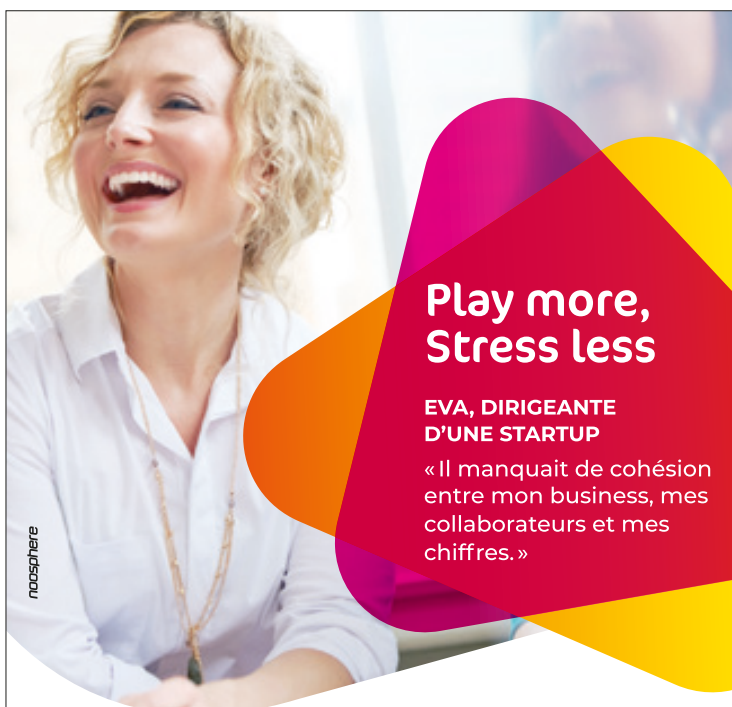
La génération née entre 1981 et 1995, dite génération Y ou *digital natives*, a grandi dans le boom numérique. En outre, elle s'est construite sur fond de crise économique... et du management. Mais elle s'en moque et compte profiter de chaque projet qui lui est confié afin de se constituer son propre portefeuille de compétences en vue d'en tirer parti ailleurs sur le marché de l'emploi. Dans ce contexte, le manager se doit d'agir comme un leader (cf. concept américain du *leadership*). Pour cela, il lui faut faire appel à la psychologie, faire preuve d'empathie, se montrer flexible en acceptant de se remettre en question en puisant dans le potentiel des gens avec qui il travaille.

À peine apprivoisée, voilà que l'entreprise accueille déjà la génération Z née après 1995 dite génération

millénaire. Vrais *digital natives*, totalement connectés, avec un goût très fort pour la communication, la collaboration et avec une culture internationale acquise souvent par le biais des formations, ces jeunes souhaitent être maîtres de leur destin, rêvant pour certains de créer leur propre entreprise car ils sont rapides, créatifs, innovants et désarçonnent leurs managers qui se doivent de devenir des guides bienveillants : il ne s'agit plus de dire aux personnes comment travailler, mais les aider à produire un travail de qualité selon leurs propres méthodes.

Dans quelques années, la génération Alpha (née après 2010) arrivera aux commandes. Ayant baigné dans l'univers du numérique, des réseaux sociaux et bientôt de l'intelligence artificielle, elle aura encore une autre manière de communiquer et de travailler.

On consultera avec intérêt la thèse de Laura Grenouillet sur cette question : *L'évolution du profil type du manager à travers les générations*, <https://glukoze.com/Memoire+laura-grenouilletA9.pdf>



**Play more,
Stress less**

**EVA, DIRIGEANTE
D'UNE STARTUP**

« Il manquait de cohésion entre mon business, mes collaborateurs et mes chiffres. »

KOLMIO vous accompagne en travaillant sur
3 AXES INDISSOCIABLES :

- ▶ **Votre business** en guidant vos dirigeants
- ▶ **Vos collaborateurs** en activant leur implication
- ▶ **Vos chiffres** en mesurant votre progression

Kolmio 
THE WAY TO PLAY MORE

www.kolmio.lu