

Entreprises magazine

Numéro 79 – septembre/octobre 2016 – 11 EUR



Édition spéciale
L'espace transfrontalier



L'esprit d'entreprise

Fiscalité • Les frontaliers • Les expatriés



Introduction

- 4** Le management dans tous ses états
- 10** Coopération institutionnalisée entre Chambres des Métiers de la Grande Région
- L'esprit d'entreprise**
- 20** S.à r.l. simplifiée : ce qui va vraiment changer
- 26** Espace Entreprises – Des services en évolution
- 28** Témoignages d'entrepreneurs – La vision entrepreneuriale, moteur de la création d'une entreprise rentable et durable
- 32** Contact Entreprise – Chambre des Métiers – Un soutien actif à la création de votre entreprise
- 34** L'artisanat – De plus en plus offensif sur les marchés étrangers
- 36** Le Guichet Unique PME – Contribuer au développement économique de la région nord du pays
- 38** La Mutualité des P.M.E. – Un partenaire de choix depuis plus de 65 ans
- 41** EST'elles Executive – Le réseau professionnel féminin s'étend au Luxembourg
- 42** Fiduciaire Générale de Luxembourg – Bien s'entourer est essentiel pour travailler dans l'espace transfrontalier
- 44** Démarrer en étant bien encadré
- 46** Trouver les bons financements pour développer ses projets
- 48** Le paysage des aides étatiques en faveur des PME en mouance

- 50** La SNCI à l'ère de l'innovation et de l'ICT
- 51** Digital Tech Fund, le nouveau fonds de soutien aux start-up innovantes
- 52** Promoteurs immobiliers privés : vous êtes éligibles à des aides en investissement en économie d'énergie
- 54** Les charges sociales
- 59** Démission du salarié avec effet immédiat pour faute grave de l'employeur : le salarié a désormais droit à une indemnité compensatoire de préavis comme s'il avait été licencié abusivement par l'employeur

- 60** Randstad Inhouse Services – Au cœur de l'entreprise
- 62** Les avantages en nature et la réforme fiscale 2017
- 64** Les congés en quelques tableaux
- 68** Jours fériés et récupération
- 70** Le télétravail dans un contexte transfrontalier : quand flexibilité rime avec contrainte
- 72** LE CV en pleine mutation
- 73** L'employeur face à l'usage des réseaux sociaux par ses salariés
- 74** Rappel sur le fonctionnement du droit à déduction de la TVA
- 80** Economie digitale : nouveaux défis en matière de TVA
- 82** Protection des secrets d'affaires
- 84** La nouvelle directive sur la protection des savoir-faire
- 86** Playdoyer pour l'introduction d'un contrôle des concentrations en droit luxembourgeois
- 88** Drones : un business risqué qui a le vent en poupe
- 90** Immobilier de bureaux : bilan du 1^{er} semestre 2016
- 92** Une nouvelle révolution urbaine est en marche – Venez la découvrir le 24 novembre prochain !
- 94** Soigner ses présentations pour engager son audience

Dossier Fiscalité

- 96** Les impacts de la réforme fiscale 2017
- 98** Réformes fiscales 2016 et 2017 concernant les sociétés : quelles applications pratiques ? Quelles annonces ?
- 108** Frontaliers salariés au Luxembourg : en pratique ?
- 111** Classes d'impôt des contribuables non-résidents mariés : le point sur les nouveautés annoncées
- 114** Réforme fiscale : l'heure des choix

Les frontaliers

- 116** Coordination de la sécurité sociale dans l'Union européenne
- 118** Evolution de la situation des frontaliers au Luxembourg : imposition et sécurité sociale
- 123** Conférence internationale à l'Université du Luxembourg du 4 au 7 octobre 2016 – *Differences and discontinuities in a « Europe without borders »*
- 124** L'assurance maladie-maternité
- 131** Les prestations familiales
- 138** Réforme des prestations familiales : l'avis des frontaliers – Résultats du sondage diffusé en juin-juillet sur le site lesfrontaliers.lu
- 139** L'aide financière pour les études supérieures
- 142** Les maladies et les accidents professionnels
- 147** La pension d'invalidité
- 152** L'assurance chômage
- 158** L'assurance vieillesse

Les expatriés

- 166** Préparation, projections, décisions et coût de *relocation*
- 167** Un régime fiscal avantageux pour les salariés hautement qualifiés et spécialisés au Luxembourg
- 168** Le détachement des salariés – Nouveau cadre légal en préparation

Formation tout au long de la vie

- 170** 2,4 % de la masse salariale investis en formation par les entreprises
- 171** PwC's Academy – Training makes difference!
- 172** Quel début de carrière pour les élèves qui sortent pour la première fois de l'enseignement secondaire technique ?
- 174** La formation universitaire au Luxembourg Lifelong Learning Center 2016-2017

176 Livres

Editeur / Régie publicitaire /
Media & Advertising S.à r.l.
104, rue du Kiem
L-1857 Luxembourg
Tél : (352) 40 84 69
Fax : (352) 48 20 78

Directeur de la publication /
Rédacteur en chef
Isabelle Cousset
E-mail : icousset@yahoo.com

Rédaction /
Isabelle Cousset,
Sébastien Lambotte,
Michaël Peiffer, Michel Nivoix

Merci à toutes les personnes qui ont contribué à la rédaction de ce numéro /
Martine Borderies, Marc Gross, Emilie Pirlot, Guylaine Bouquet-Hanus, l'équipe de l'Espace Entreprises/Chambre de Commerce, l'équipe Contact Entreprise/Chambre des Métiers, Service Affaires européennes et Grande Région/EEN de la Chambre des Métiers, M^{re} Stefano Tesone, M^{re} Stéphanie Juan, Aurélie Imberteche, CSL, Vincent Maquet, M^{re} Gabrielle Eynard, M^{re} Maurice Macchi, M^{re} Anne Morel, Catherine Degive, Yannick Zeippen, Colin Hac, M^{re} Natalie Schall, M^{re} Emmanuelle Ragot, M^{re} Florence Delille, M^{re} Léa Bidani, M^{re} Gabriel Bleser, M^{re} Claire Denoual, M^{re} Virginie Liebermann, CBRE, IFSB, Netty Thines, Isabelle Delhers, Delphine Deichtmann, Nicolas Tomasetig, Françoise Jacquet, Elise Mignard, Emmanuel Carlen, PwC Luxembourg, Frontaliers Lorraine/www.frontalierslorraine.eu, Janique Bultot, Audrey Laurent/lesfrontaliers.lu, Sylvie Schmit-Verbrugghen, M^{re} Céline Lelièvre et l'INFP

Mise en page / Romain Peiffer

Impression / weprint, Luxembourg

Parution bimestrielle

Abonnements 1 an – 6 numéros : 39 EUR
2 ans – 12 numéros : 70 EUR

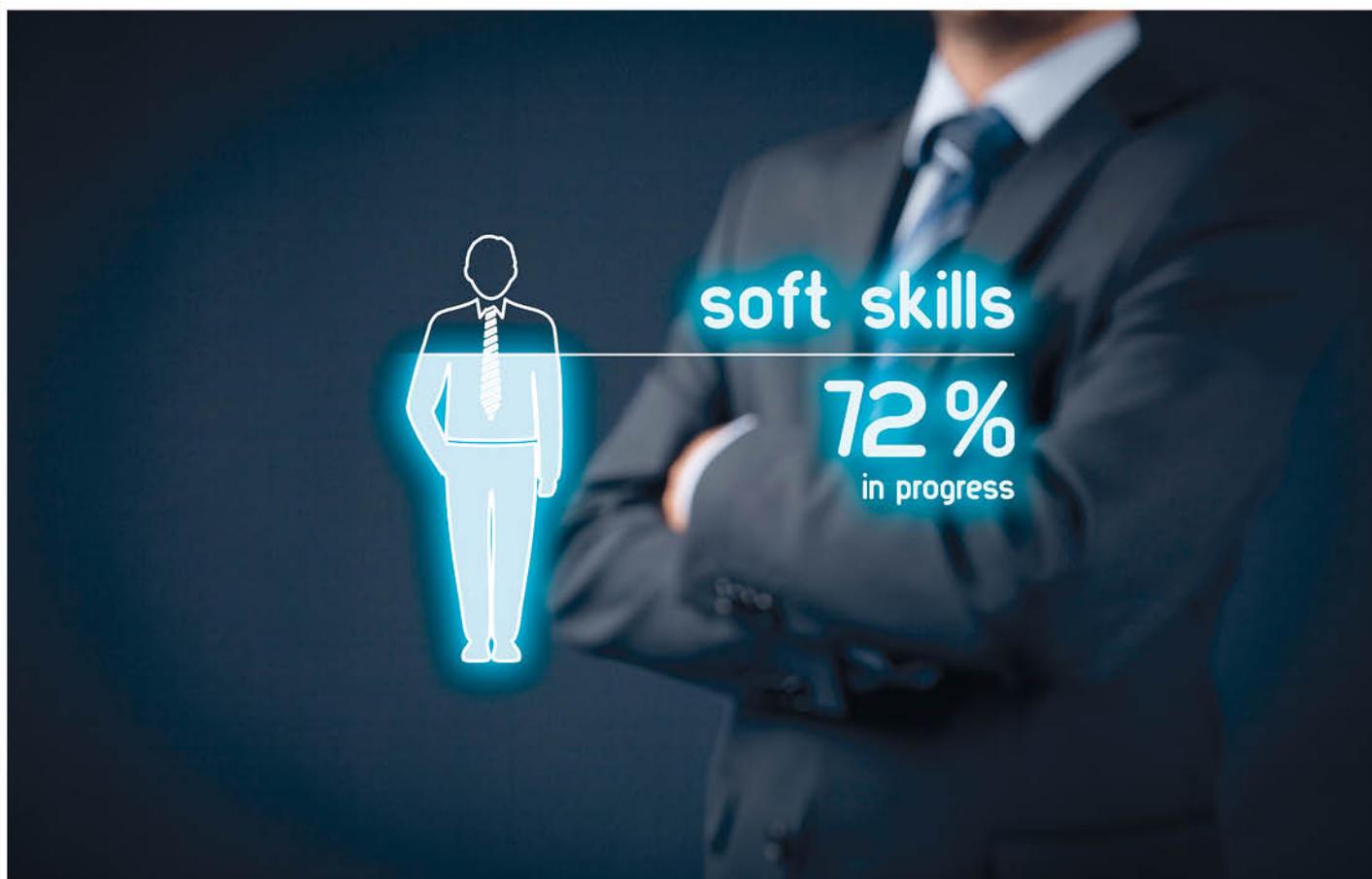
Media & Advertising S.à r.l. informe les lecteurs et abonnés du magazine qu'elle collecte des informations uniquement aux fins de la publication, gestion des abonnements et marketing. Les personnes concernées disposent d'un droit d'accès et de rectification.



© 2016 – 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.lord.lu

Le management dans tous ses états

Ces dernières années, les cabinets de conseils vendent de plus en plus d'outils sophistiqués à des managers débordés. Ces outils de contrôle et de gestion se focalisent fortement sur la performance économique, oubliant ainsi ce que le travail doit aux hommes. Ce faisant, de nouvelles pratiques managériales voient le jour en réaction à un environnement qui change. La situation en quelques points.



Le management directif, persuasif, délégitif et participatif sont les quatre grands types de management identifiés dans les années soixante par des chercheurs américains de l'Ecole de Chicago et qui sont toujours enseignés aujourd'hui dans les écoles de management. Le style de management adopté dépendra de la situation, de l'équipe, de l'individu auxquels le manager sera confronté. L'ignorer risque de le conduire à de sérieux échecs. Ainsi, le management directif, centré sur le résultat avec forte implication du manager, sera principalement choisi dans une

situation de crise ou d'urgence. En effet, les collaborateurs qui n'ont aucun regard sur les décisions prises sont rapidement démotivés, cette situation créant, à terme, des problèmes relationnels. Ce style de management utilise comme méthode de gestion la carotte et le bâton, autrement dit la sanction et la récompense. S'il se révèle efficace en termes d'obtention de résultats, il génère de nombreux problèmes.

Lorsque l'esprit d'équipe est l'une des priorités recherchée, le manager optera pour un management persuasif, laissant aux uns et aux autres plus de libertés et

notamment celle de s'exprimer, de donner son avis sans pour autant être dessaisi de son pouvoir de décision. L'idée est de créer un groupe autour du « chef », qui serait bien entendu le modèle. Avec ce type de management, le sentiment d'appartenir à un groupe soudé est fort, mais l'ouverture vers l'extérieur reste faible.

Management d'ouverture, le management participatif ou délégitif fait la part belle à la confiance et au relationnel entre les collaborateurs et le manager. Il repose sur l'esprit d'équipe, l'implication et le sens des responsabilités des collaborateurs,

Suite page 6 ⇒...

⇒ ... Suite de la page 4

créant une bonne ambiance de travail. Le manager s'intègre à l'équipe tout en l'encadrant plus qu'il ne la dirige. Ce style de management motive et incite à la participation tout en exigeant des collaborateurs une capacité à l'autonomie et à la créativité. Il est utilisé dans des équipes déjà autonomes. Une dérive à éviter sera le management copain.

Reconsidérer le rôle du manager

Le manager, dont le rôle est essentiel pour le bon fonctionnement de l'entreprise, devra tenir compte de l'environnement dans lequel il évolue : économique, technique, mais aussi juridique, financier ou culturel afin de construire, à l'aide d'outils appropriés, son propre style de management. Selon Catherine Mieg, consultante RH et psychanalyste, le bon manager n'est pas celui qui intègre théories et recettes, mais celui qui puise dans ses propres ressources, son expérience, ses références. Il s'intéressera à ce qui se passe sur le terrain et aux hommes, outre les activités de travail dont il a bien entendu la charge. Pour cela, il devra se remettre en question, réinventer sa fonction chaque fois que cela sera nécessaire. De nombreuses études montrent cependant que le manager dirigeant ne fait que répondre aux pressions de sa profession, conditionné qu'il est par sa charge de travail.

Le management serait-il un art plus qu'une science ?

Bien que la conduite des individus ait fait l'objet d'études et de théories, le management ne peut être considéré comme une science exacte car il touche à l'humain. Manager fait en effet appel à des qualités

La véritable révolution managériale reste à venir.

telles que l'intuition, le sens des relations, la sensibilité, l'expérience (ce qu'on appelle les *soft skills*), ce qui conduit à dire qu'il est un art : celui de motiver et d'animer l'équipe dont on a la charge. Pour autant, de nombreux managers continuent d'être recrutés sur la base de compétences techniques, sans qu'il soit tenu compte de leur capacité à gérer les individus placés sous leurs ordres. S'ensuivent démotivations, guerres entre collègues, revendications salariales qui font régulièrement la une de l'actualité. Mais le management est aussi une science qui rassemble des compétences formelles dont le manager ne saurait se passer. Outre ses capacités personnelles, il doit pouvoir mettre en œuvre des techniques de gestion des équipes dans des contextes et des organisations très divers.

Evolutions et tendances du management

Confronté à l'évolution des mentalités, aux nouvelles technologies ainsi qu'à l'internationalisation des relations, le management est appelé à évoluer. Déjà, un nouveau concept, le capital humain, est à la mode dans de grandes entreprises telles que Renault ou General Electric. Tout comme certains dirigeants, les investisseurs et les agences de notation s'y intéressent de très près ces dernières années. Que trouve-t-on au juste derrière ce concept ? Des mesures telles que l'actionnariat des salariés, l'amélioration de la qualité de vie au travail, l'égalité entre hommes et femmes, la formation, etc. De nouvelles

dimensions sociales dont les dirigeants et les managers devront tenir compte dans leurs choix organisationnels, sous peine de « plomber », à terme, les performances économiques de l'entreprise. Les compétences techniques ne suffisent plus pour appréhender ces nouvelles postures. Désormais, ils devront posséder d'autres qualités, des qualités difficilement mesurables, mais vitales pour la survie de l'entreprise, que l'on appelle *soft skills*. re.sources, le datalab de l'emploi de Randstad, révèle ainsi le Top 10 des *soft skills* que les salariés estiment devoir posséder d'ici 2020 : la résolution de problèmes complexes/pensée critique/créativité arrive en première position, puis la gestion des équipes, la coordination, l'intelligence émotionnelle, le jugement et la prise de décision, la négociation et, enfin, la souplesse cognitive.

Mais la véritable révolution managériale reste à venir. Avec des innovations de rupture, c'est-à-dire contraires aux pratiques courantes, comme, par exemple, des augmentations de salaires décidées entre collègues, des stratégies d'entreprise pensées par les collaborateurs ; ou bien avec des innovations dites « intégratives » qui répondent aux valeurs, aux modes de pensée et aux nouveaux comportements émergeant dans notre société, telles que la valorisation de l'erreur, l'autodéclaration de son humeur, etc. Il est à parier que les générations entrantes vont s'y atteler. ☑

Martine Borderies

Principes du travail collaboratif

Le respect des contributions apportées par les participants à un travail collectif, contributif ou collaboratif est le mot d'ordre de cette nouvelle approche de travail, déjà à l'œuvre dans certains corps professionnels (urbanistes, architectes, créatifs...).

Ainsi, le travail collaboratif s'appuie-t-il sur une culture de l'argument qui se construit différemment selon les domaines

abordés, décisionnel ou pragmatique, philosophique ou subjectif. On ne recherchera pas à convaincre le groupe ni à obtenir un vote à la majorité, mais à entrer dans la logique de l'argument le meilleur. Comment ? Précisément en dialoguant.

Bien entendu, aucune naïveté dans cette démarche.

Les participants à un travail collaboratif élaboreront des interdits relevant

du bon sens et de l'éthique professionnelle dont voici quelques exemples : obstruction systématique, suppression de contributions référencées sans contre-références ou sans discussion préalable, arguments incohérents, etc.

Pour aller plus loin :

www.wikiversity.org (voir notes et références)

Enquête *Next Generation* de Deloitte EMEA 2016

La prochaine génération de dirigeants d'entreprises familiales change de cap

Les dirigeants d'entreprises familiales de la prochaine génération se focaliseront sur la croissance, l'innovation et la professionnalisation accrue des structures de gouvernance. Ils auront aussi un style de leadership différent de celui de la génération précédente et ils comptent prendre plus de risques que leurs prédécesseurs. Le maintien et la transmission du caractère familial de l'entreprise, et la préservation des valeurs familiales restent malgré tout des préoccupations essentielles. Telles sont les principales conclusions de l'enquête *Next Generation* de Deloitte EMEA 2016.

Les entreprises familiales en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique sont à l'aube de changements qui vont être réalisés progressivement par les dirigeants de la prochaine génération. Quelque 56 % de ces nouveaux dirigeants entendent modifier la stratégie de leur entreprise familiale. Comme l'explique Georges Kioes, Partner Audit et Family Business Leader chez Deloitte Luxembourg : « *C'est un développement naturel au vu des temps qui changent. La prochaine génération ne devrait pas être des clones de leurs prédécesseurs, mais devrait plutôt avoir le courage et la vision de diriger son entreprise dans une nouvelle direction, sans trahir les valeurs familiales. Dans le même temps, les anciennes générations doivent être favorables à l'idée de lâcher prise.* »

La mondialisation actuelle de l'économie a un impact sur les entreprises familiales. Bon nombre de ces sociétés vont se concentrer sur la conquête de nouveaux marchés géographiques ou sur de nouveaux produits et services. Cette expansion nécessite une nouvelle approche de la gestion des entreprises familiales selon 80 % des futurs dirigeants, qui comptent avoir une approche moins « paternaliste » que leurs prédécesseurs. Les successeurs comptent également modifier les structures de gouvernance d'entreprise et au niveau de la famille, et ils sont davantage disposés à recruter des cadres en dehors de la sphère familiale pour garantir la continuité de l'entreprise.

Innovation et risques

On pense bien souvent que les entreprises familiales ont tendance à fuir les risques et à ne pas vouloir innover, même quand elles ont les moyens de le faire. Georges Kioes poursuit : « *Nos recherches démontrent le contraire pour les générations à venir. L'innovation est citée par 76 % de nos répondants, comme étant l'une des 3 plus grandes priorités et 18 % d'entre eux la considèrent comme la priorité numéro un. Pour la prochaine génération, le défi sera toutefois de convaincre les membres de leur famille de l'importance de l'innovation.* » Plus de 60 % des membres de ces familles ont conscience de l'innovation, mais 40 % seulement sont disposés à prendre les risques nécessaires. Néanmoins, 55 % des successeurs affirment que leurs entreprises innoveront déjà à un rythme plus soutenu que leurs concurrents et 51 % comptent adopter un profil de risque plus agressif, mais de façon mieux contrôlée.

Caractère familial

L'un des principaux défis pour les successeurs est de préserver le caractère familial de l'entreprise, de préserver les valeurs de



Georges Kioes, Partner Audit et Family Business Leader, Deloitte Luxembourg.

la famille et de les transmettre à la génération suivante. Une autre épreuve réside dans la formalisation de la planification de succession. Quelque 60 % d'entre eux vont prendre les rênes de leur société sans plan formel. Et malgré cela, près de la moitié des interviewés ont commencé à s'y préparer avant même le début de leur vie professionnelle.

Les résultats complets de l'enquête sont disponibles sur www2.deloitte.com/lu/next-generation-family-business.

Coopération institutionnalisée entre Chambres des Métiers de la Grande Région

Depuis 1989, le Conseil Interrégional des Chambres des Métiers (CICM) défend les convictions communes transfrontalières de l'artisanat de la Grande Région. Fort du soutien des 12 Chambres des Métiers de la Grande Région, il introduit dans le débat politique des propositions de solution sur des thèmes d'avenir spécifiques aux entreprises artisanales, tout en abordant par ailleurs, d'une manière plus générale, les problématiques économiques et sociétales. Il signale au demeurant des stratégies concrètes de mise en œuvre par le biais, justement, de l'artisanat. En même temps, le CICM, par l'intermédiaire des organisations affiliées, soutient les entreprises au moyen d'instruments de conseil spécifiques et de campagnes d'information. Le siège et le secrétariat général du CICM se situent à Luxembourg.

Les PME artisanales tiennent une place prépondérante dans l'économie, la formation professionnelle et l'emploi de la Grande Région. Les PME regroupées au sein du CICM constituent, avec 170.000 entreprises, 700.000 emplois et 50.000 apprentis, un puissant facteur économique et d'emploi.

Grandes étapes d'une coopération efficace et constructive

- Années 1970 : contacts informels entre la HwK des Saarlandes et la CMA de Lorraine
- Années 1980 : projets européens CdM Luxembourg – HwK Trier – HwK des Saarlandes – CMA de Moselle
- 1989 : constitution du CICM et présidence de Winfried F. Frank – président HwK des Saarlandes (mandats 1989-2001)
- Entre 1994 et 2008 : projets européens
- Depuis 1995 : partenariat avec le CESGR
- 2001 : présidence Pierre Streiff – président CMA de la Moselle (mandats 2001-2009)
- 2002 : contribution d'un *Memorandum* à la *Vision 2020 de la GR*
- 2007 : Concours Interrégional Créativité « Luxembourg et GR – Capitale européenne de la Culture/Interregionaler Gestaltungspreis Luxemburg und GR : Europäische Kulturhauptstadt

- 2009 : présidence Rudi Müller – président de la HwK Trier (2^e mandat en cours)
- 2010 : nouveau membre : FNUCM (Fédération Nationale des Unions des Classes Moyennes) représentée par l'UCMLux
- 2010 : création d'une nouvelle identité visuelle du CICM
- 2011 : stand d'exposition à la BUGA (Bundesgartenschau) à Koblenz
- 2012 : nouveau membre : CMA de Lorraine
- 2011 : Forum PME et Artisanat de la GR : thème *Innovation*
- 2014 : Forum PME et Artisanat de la GR : thème *Transition énergétique*
- 2015 : Forum PME et Artisanat en Europe : thème *Eco-innovation et digitalisation*

Structure de l'artisanat en Grande Région

L'analyse des chiffres agrégés de l'artisanat de la Grande Région, rassemblés dans le cadre d'une étude faite en 2014 par le Conseil Interrégional des Chambres des Métiers de la Grande Région (CICM), met en évidence une concentration élevée d'entreprises en Wallonie (38,24 %), suivie par la Rhénanie-Palatinat (28,62 %) et la Lorraine (21,75 %). Au niveau de l'emploi, la situation se présente différemment : la Rhénanie-Palatinat mène le hit-parade (36,96 %), devançant la Wallonie (24,22 %)

et la Lorraine (18,47 %). En ce qui concerne l'apprentissage, une majorité d'apprentis vient de Rhénanie-Palatinat (56,21 %), suivie de la Sarre (15,34 %) et de la Lorraine (15,19 %), situées quasiment au même niveau. Si le Luxembourg, vu l'exiguïté de son territoire, occupe la dernière place pour les « Entreprises », les « Salariés » et les « Apprentis », il est par contre 1^{er} en rang au niveau du « Nombre moyen de salariés par entreprise artisanale » (12,7 salariés en moyenne). La Sarre vient en 2^e position (5,3 salariés en moyenne), suivie de la Rhénanie-Palatinat (5,0 salariés en moyenne) et la Lorraine (3,4 salariés en moyenne). Ces chiffres illustrent les différences socio-économiques et culturelles qui se reflètent dans les structures des PME de l'artisanat des différentes zones constituantes de la Grande Région. En moyenne, une entreprise artisanale occupe 4 salariés.

Secteur de la construction dans la Grande Région

Une image sensiblement différente se présente dans le secteur de la construction. En ce qui concerne les « Entreprises » et les « Salariés », la Rhénanie-Palatinat mène la course (respectivement 44,05 % et 36,04 %), suivie par la Lorraine (respectivement 26,03 % et 17,43 %). La 3^e place, du côté des « Entreprises », est occupée

Les PME regroupées au sein du CICM constituent, avec 170.000 entreprises, 700.000 emplois et 50.000 apprentis, un puissant facteur économique et d'emploi.

par la Wallonie (15,64 %) tandis que le Luxembourg suit, du côté de l'indicateur « Salariés », à la 3^e position (17,35 %). Du côté des « Apprentis », le hit-parade est identique à ce qui a pu être déduit pour l'artisanat en général (voir ci-dessus). En moyenne, une entreprise de construction occupe 4,9 salariés.

Secteur de l'alimentation artisanale dans la Grande Région

Tout en faisant abstraction de la Wallonie, pour laquelle une agrégation statistique des « Activités de l'alimentation artisanale » n'a pas été possible, l'analyse plus fine des données existantes des autres régions a pu déduire les enseignements suivants : en ce qui concerne les « Entreprises », la Lorraine mène la course (59,23 %)

devant la Rhénanie-Palatinat (29,65 %). Pour les « Salariés », c'est l'inverse qui est observé (Rhénanie-Palatinat : 52,11 % ; Lorraine : 28,25 %). Une situation identique se présente pour les « Apprentis » (Rhénanie-Palatinat : 50,23 % ; Lorraine : 35,87 %). En moyenne, une entreprise de l'alimentation artisanale occupe 7,8 salariés (hors Wallonie). Le Luxembourg occupe le 1^{er} rang au niveau du nombre moyen de salariés par entreprise de l'alimentation (24,8 salariés en moyenne). La Rhénanie-Palatinat vient en 2^e position (13,8 salariés en moyenne), suivie de la Sarre (9,5 salariés en moyenne). Le nombre moyen de salariés par entreprise de l'alimentation est en général sensiblement supérieur à la moyenne calculée pour l'ensemble du secteur de l'artisanat de la Grande Région.



Marc Gross

Secrétaire Général/Generalsekretär
Conseil Interrégional des Chambres
des Métiers de la Grande Région
Interregionaler Rat der Handwerkskammern
der Großregion

www.artisanat-gr.eu
www.handwerk-gr.eu

