



## L'esprit d'entreprise



### Édition spéciale L'espace transfrontalier

- ▶ Discriminations et harcèlement moral
- ▶ Les frontaliers
- ▶ Les expatriés
- ▶ Formation tout au long de la vie





## Introduction

- 6** Les grands défis du prochain gouvernement
- 8** L'engagement des PME/PMI dans le développement durable est lié à la personnalité du dirigeant

## L'esprit d'entreprise

- 24** Envie de vous lancer dans l'entrepreneuriat ?
- 33** Mieux connaître le statut de l'indépendant
- 35** Guichet Unique PME – Un soutien aux entreprises du nord du pays
- 36** Jonk Entrepreneurs Luxembourg – Pour développer les compétences entrepreneuriales des jeunes
- 38** Reprendre une entreprise, bonne ou mauvaise idée ?
- 40** Pourquoi racheter une société disposant de pertes reportables ?
- 42** Qu'est-ce qu'une Société de gestion de Patrimoine Familial ?
- 43** La laborieuse ouverture d'un compte
- 44** Les solutions pour financer la création de son entreprise
- 46** SNCI – Accompagner et encourager les projets de transmission, de digitalisation ou encore de transition énergétique des entreprises luxembourgeoises
- 48** Lancement de l'aide primo-création : la House of Entrepreneurship est à vos côtés !
- 50** Start-up : support, conseils, aides financières – Par où commencer ?
- 52** Financer son entreprise en contribuant à un monde meilleur
- 53** Soutenir les entreprises dans leur transition écologique
- 54** 900 millions EUR pour soutenir les entreprises
- 55** La Commission européenne au service des entreprises dans un contexte d'insécurité et de crises
- 58** Adresses utiles
- 59** Le Luxembourg Arbitration Center – Acteur incontournable de l'arbitrage au Luxembourg
- 60** CK Group – Faites le plein de technologies lors de nos Journées Tomorrow's Office !
- 62** Télétravail des frontaliers : état des lieux au 1<sup>er</sup> juillet 2023

- 66** Le télétravail frontalier et ses conséquences fiscales sur les régimes complémentaires de pension luxembourgeois
- 68** Les charges sociales
- 80** Le remboursement des frais professionnels dans les règlements internes
- 81** Retenues sur salaires : l'employeur doit prouver une faute grave ou une négligence imputable au salarié
- 82** Les crédits d'impôt
- 86** Les avantages en nature, pour être attractif et fidéliser ses employés
- 94** ALD Automotive – Une cellule de consultation au service des Fleet Managers
- 96** Les congés
- 102** Les entreprises découvrent le concept du festival
- 104** Que se passe-t-il en cas de maladie, pour le salarié et pour l'indépendant ?
- 106** Pour un travailleur sur 3, l'absence liée à un problème de santé mentale est encore mal acceptée
- 108** Droit à la déconnexion : tour d'horizon des nouvelles obligations à la charge des employeurs suite à la loi du 28 juin 2023
- 110** En savoir plus sur la retraite des salariés et des indépendants
- 115** Protéger son entreprise pour assurer son succès
- 116** EiviLux, spécialiste RH et accompagnement managérial
- 118** Christine Theodorovics – « L'humain doit être au cœur du management »
- 120** Prix Sécurité-Santé au Travail 2024 – Appel à candidatures

## Dossier – Discriminations et harcèlement moral

- 122** Victimes de discrimination, de harcèlement ? – Résultats du sondage réalisé en juillet-août sur le site [lesfrontaliers.lu](http://lesfrontaliers.lu)
- 127** Les discriminations, les entreprises et l'égalité
- 130** Taina Bofferding, ministre de l'Égalité entre les femmes et les hommes – « Nous sommes loin d'être arrivés au bout de notre travail et de nouveaux défis viennent sans cesse s'ajouter »

- 134** Dénoncer les discriminations et le harcèlement moral au travail – Le Code du travail donne de nouveaux moyens aux salariés
- 140** CSL – Une loi, mais peu de contraintes
- 142** Mobbing asbl – « La loi ne va pas tout résoudre »
- 144** L'AAA, pour dédommager
- 146** Une entreprise inclusive qu'est-ce que c'est ?

## Les frontaliers

- 148** Vers un traité international pour la Grande Région ?
- 151** Pratiques salariales dans la Grande Région : comment expliquer les différentiels de salaires ? Quelques premiers éléments de réponse...
- 158** La protection sociale des travailleurs de l'Union européenne
- 160** Maladie et maternité au Luxembourg
- 167** Les prestations familiales au Luxembourg
- 174** L'aide financière au Luxembourg pour les études supérieures
- 177** Les maladies et accidents professionnels au Luxembourg
- 182** La pension d'invalidité dans la Grande Région
- 187** L'indemnisation du chômage dans la Grande Région
- 193** Carrière à l'étranger et retraite

## Les expatriés

- 199** Comment gérer le devoir de diligence de l'employeur dans un environnement mondial en évolution rapide ?
- 202** Détachement – Quelles sont les obligations ?

## Formation tout au long de la vie

- 204** La formation en entreprise : investir dans le développement des compétences
- 206** Avec le Luxembourg Lifelong Learning Centre (LLLC), préparez votre rentrée académique avec une formation universitaire adaptée à votre rythme de vie

## 208 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](mailto:icouset@yahoo.com)

### Rédaction /

Isabelle Couset, Marie Jacquemin,  
Michel Nivoix, Sébastien Lambotte

Mise en page / Tammy Berger / Imprimerie Reka

Impression / Imprimerie Reka

Merci à toutes les personnes qui ont contribué à la rédaction de ce numéro : Fondation IDEA asbl, Martine Borderies, Apolline Lapraille, Françoise Jacquet, Nicolas Tomasetig, SNCI, House of Entrepreneurship, Michaël Duval, Etienne Pigeon, ING, la Représentation de la Commission européenne au Luxembourg, Chambre de Commerce, Janique Bultot, Julien Treffort, Jalila Bakkali, Danielle Louis, M<sup>e</sup> Céline Lelièvre, Chambre des salariés (CSL), Alice Denby Wilkes, Netty Thines, Delphine Jonette, [jobs.lu](http://jobs.lu), M<sup>e</sup> Sabrina Alvaro, EiviLux, LALUX, AAA, [lesfrontaliers.lu](http://lesfrontaliers.lu), MEGA, M<sup>e</sup> Anne Morel, M<sup>e</sup> Pauline Wirtzler, Franz Clément, Rachid Belkacem, Michel Beine, Vincent Fromentin, FRONTALIERS Grand Est, Sylvie Schmit-Verbrugghen et Catherine Degive

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](mailto:icouset@yahoo.com).



© 2023 – 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](http://www.luxorr.lu).

## La dette publique en baisse dans la zone euro

À la fin du 1<sup>er</sup> trimestre 2023, le ratio de la dette publique par rapport au PIB dans la zone euro s'est établi à 91,2 % (91,4 % à la fin du 4<sup>e</sup> trimestre 2022). Dans l'UE, le ratio a également diminué, passant de 83,8 % à 83,78 %. Tant pour la zone euro que pour l'UE, la légère baisse dans le ratio de la dette publique par rapport au PIB est due à une croissance du PIB qui prévaut sur l'augmentation de la dette publique en termes absolus. Par rapport au 1<sup>er</sup> trimestre 2022, le ratio de la dette publique par rapport au PIB a également diminué tant dans la zone euro (de 95,0 % à 91,2 %) que dans l'UE (de 87,4 % à 83,7 %).

À la fin du 1<sup>er</sup> trimestre 2023, les titres de créances représentaient 83,0 % de la dette des administrations publiques de la zone euro et 82,5 % de celle de l'UE. Les crédits constituaient respectivement 14,2 % et 14,7 %, et le numéraire et dépôts 2,8 %. La part des prêts intergouvernementaux en pourcentage du PIB représentait 1,6 % dans la zone euro et 1,4 % dans l'UE.

Les ratios les plus élevés de la dette publique par rapport au PIB à la fin du 1<sup>er</sup> trimestre 2023 ont été enregistrés en Grèce (168,3 %), en Italie (143,5 %), au Portugal (113,8 %), en Espagne (112,8 %), en France (112,4 %) et en Belgique (107,4 %), et les plus faibles en Estonie (17,2 %), en Bulgarie (22,5 %),

au Luxembourg (28,0 %) et au Danemark (29,4 %).

Source : Eurostat, euroindicateurs, *Premier trimestre 2023 – La dette publique en baisse à 91,2 % du PIB dans zone euro – En baisse à 83,7 % du PIB dans l'UE*, 21 juillet 2023.

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



Photo-DesignRage/Shutterstock

### Dette publique par État membre, 1<sup>er</sup> trimestre 2023

	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	91,2	2,6	75,8	12,9	1,6
UE	83,7	2,3	69,1	12,3	1,4
<b>Luxembourg</b>	<b>28,0</b>	<b>0,4</b>	<b>23,6</b>	<b>4,0</b>	<b>0,8</b>
Allemagne	65,9	0,4	51,6	14,0	1,6
Belgique	107,4	0,3	91,2	15,9	1,5
France	112,4	1,5	99,8	11,1	1,8

## PIB et emploi dans la zone euro

Au cours du 2<sup>e</sup> trimestre 2023, le PIB corrigé des variations saisonnières a augmenté de 0,3 % dans la zone euro et est resté stable dans l'UE par rapport au trimestre précédent.

En comparaison avec le même trimestre de l'année 2022, le PIB corrigé des variations saisonnières a enregistré

une hausse de 0,6 % dans la zone euro et de 0,5 % dans l'UE au 2<sup>e</sup> trimestre 2023, après + 1,1 % dans les 2 zones au trimestre précédent.

Au cours du 2<sup>e</sup> trimestre 2023, le PIB des États-Unis a augmenté de 0,6 % par rapport au trimestre précédent (après + 0,5 % au 1<sup>er</sup> trimestre 2023).

### Croissance de l'emploi dans la zone euro et dans l'UE

Au 1<sup>er</sup> trimestre 2023, le nombre de personnes ayant un emploi a augmenté de 0,6 % dans la zone euro et de 0,5 % dans l'UE par rapport au trimestre précédent. Durant ce trimestre, le nombre d'heures travaillées a augmenté de 0,6 % dans

## Taux de croissance du PIB en volume (données corrigées des variations saisonnières)

	Pourcentage de variation par rapport au trimestre précédent		Pourcentage de variation par rapport au même trimestre de 2022	
	2023-T1	2023-T2	2023-T1	2023-T2
Zone euro 20 (avec Croatie au 01/01/2023)	0,0	0,3	1,1	0,6
UE	0,2	0,0	1,1	0,5
<b>Luxembourg</b>	<b>0,2</b>	<b>Données non disponibles</b>	<b>- 0,4</b>	<b>Données non disponibles</b>
Allemagne	- 0,1	0,0	- 0,3	- 0,1
Belgique	0,4	0,2	1,3	0,9
France	0,1	0,5	0,9	0,9

la zone euro et de 0,7 % dans l'UE, par rapport au trimestre précédent.

### Croissance de l'emploi dans les États membres

Au 1<sup>er</sup> trimestre 2023, l'Estonie (+ 4,4 %), Malte (+ 2,9 %) et l'Irlande (+ 1,6 %) ont enregistré la plus forte croissance de l'emploi en personnes par rapport au trimestre précédent. Les plus fortes baisses ont été enregistrées en Lituanie (- 1,5 %), en Roumanie (- 1,1 %) et en Grèce (- 0,3 %).

### Niveaux d'emploi dans la zone euro et dans l'UE

Selon Eurostat, au 1<sup>er</sup> trimestre 2023, 216,1 millions de personnes avaient un emploi dans l'UE, dont 168,2 millions dans la zone euro. En relation avec la pandémie de COVID-19, l'emploi mesuré en nombre de personnes dans la zone euro était de 5 millions au-dessus du niveau du 4<sup>e</sup> trimestre 2019 et de 6,1 millions au-dessus de ce niveau dans l'UE.

### Évolution de la productivité du travail dans la zone euro et dans l'UE

Les données combinées du PIB et de l'emploi permettent d'estimer la productivité du travail. L'analyse de la croissance par rapport au même trimestre des années précédentes montre que la croissance de la productivité a fluctué autour de 1 % dans les deux zones entre 2013 et 2018 avant que la pandémie de COVID-19 provoque une forte volatilité en 2020.

Au 1<sup>er</sup> trimestre 2023, la productivité basée sur les personnes a diminué, par rapport au même trimestre de l'année précédente, de 0,6 % dans la zone euro et de 0,5 % dans l'UE.

Basée sur le nombre d'heures travaillées, par rapport au même trimestre de l'année précédente, la productivité a diminué de 0,9 % dans la zone euro et de 0,7 % dans l'UE.

Sources : Eurostat, Communiqué de presse euroindicateurs n° 65/2023 Estimation des principaux agrégats du PIB et de

l'emploi pour le 1<sup>er</sup> trimestre 2023 – Le PIB en baisse de 0,1 % et l'emploi en hausse de 0,6 % dans la zone euro – Le PIB en hausse de 0,1 % et l'emploi en hausse de 0,5 % dans l'UE, 8 juin 2023 ; et Communiqué de presse euroindicateurs n° 91/2023, Estimation rapide du PIB et de l'emploi pour le 2<sup>e</sup> trimestre 2023 – Le PIB en hausse de 0,3 % et l'emploi en hausse de 0,2 % dans la zone euro – Le PIB stable et l'emploi en hausse de 0,2 % dans l'UE, 16 août 2023.

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



**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](http://www.kolmio.lu)

# Les grands défis du prochain gouvernement

Pendant la dernière mandature législative, marquée par les incertitudes radicales et qui a vu émerger le terme de « polycrises », la situation économique et sociale du pays a relativement bien résisté<sup>(1)</sup>.

Mais le Luxembourg fait face à de grands défis pour lesquels il serait bienvenu que le nouveau gouvernement aborde, dans son programme de travail, au moins cinq chantiers majeurs afin de sauvegarder la prospérité du pays : la préservation du tissu productif, l'aménagement du territoire, une redéfinition des politiques de coopération transfrontalière, la préparation au vieillissement de la population et le maintien de finances publiques saines<sup>(2)</sup>.

### **Attractivité, productivité, compétitivité : préserver le tissu productif**

Malgré le Brexit, la pandémie de COVID-19 et la guerre en Ukraine, l'économie luxembourgeoise continue de bénéficier d'une prospérité remarquable et affiche de hauts niveaux d'attractivité, de compétitivité et de productivité. Ces performances pourraient être remises en cause par de nombreux paramètres défavorables (réglementation et concurrence affectant la place financière, faible diversification économique, externalités négatives de la croissance, inflation normative, difficulté d'accès au logement, faibles gains de productivité, etc.) qui appellent à une certaine vigilance.

Au chapitre de l'attractivité du Luxembourg, il sera tout d'abord nécessaire de garantir de meilleures capacités à se loger. Pour cela, une redéfinition des priorités de la politique du logement devrait davantage mettre en avant le double impératif d'augmenter fortement le stock de logements et de compléter la stratégie nationale du logement abordable, quitte à « rétrograder » l'objectif historique de favoriser la propriété occupante. Face aux nombreuses réformes internationales la préservation de l'attrait fiscal gagnerait également à être mieux « pensée », que ce soit à travers un renforcement de l'expertise sur les enjeux économiques portés par ces évolutions ou une adaptation de la taxation des entreprises. Enfin, en matière d'attractivité, la question de

l'accueil de la main-d'œuvre qualifiée étrangère devrait faire l'objet d'une stratégie nationale d'attraction et de rétention.

La stagnation de la productivité apparente du travail est un sujet de préoccupation pour la prospérité du pays à long terme. Différents leviers pourraient être actionnés pour contribuer à son redressement comme la création de conditions propices au développement des activités de R&D, le soutien aux entreprises de croissance ainsi que des mesures garantissant la préservation du secteur financier luxembourgeois.

La compétitivité, enfin, est une condition-clé du maintien de la prospérité d'une petite économie ouverte à la concurrence internationale. Son amélioration pourrait passer par une modernisation du secteur public (efficacité des dépenses publiques, évaluation, ouverture des emplois publics, digitalisation...), une amélioration des performances du système éducatif dans un contexte sociolinguistique complexe (ainsi que du système de formation continue face aux mutations du monde du travail) et, enfin, par une modernisation du régime de modération salariale en temps de crise visant à préserver à la fois la compétitivité-coût, le pouvoir d'achat et les finances publiques.

### **Améliorer l'aménagement du territoire**

Le développement éco-démographique ininterrompu de ces dernières décennies a mis en lumière des goulets d'étranglement (problèmes de disponibilité foncière, saturation des infrastructures, difficultés de recrutement...) mais aussi des externalités (artificialisation, pollution, modifications du cadre de vie, ségrégation socio-spatiale...) qui pourraient mettre à mal la capacité du pays à poursuivre une telle trajectoire sans de profonds changements en matière d'aménagement du territoire. Selon un scénario de développement économique et démographique « au fil de l'eau », le Luxembourg pourrait accueillir en 2050

une population de l'ordre de 1,1 million d'habitants et compter quelque 950.000 emplois (dont plus de 500.000 frontaliers).

Une telle dynamique ne pourra pas se réaliser sans la mise en œuvre de certains principes de l'aménagement du territoire comme la densification des trois principales agglomérations du pays (Luxembourg, Sud et Nord) et de certaines communes prioritaires, le développement de nouvelles centralités urbaines dans ces espaces, le ralentissement du développement démographique des espaces ruraux, le renforcement de la mixité fonctionnelle sur l'ensemble du territoire et le déploiement de nouvelles infrastructures de mobilité. Mais pour concrétiser ces concepts d'aménagement, il sera indispensable de penser des outils au service d'une politique d'aménagement du territoire plus efficace. Il pourrait ainsi être nécessaire de mener des réformes pour mieux aligner les pratiques communales et les stratégies nationales en matière d'aménagement du territoire, renforcer la capacité des pouvoirs publics à débloquer le potentiel foncier constructible, encourager la mixité urbaine et inciter à la mobilité durable<sup>(3)</sup>.

### **Consolider la métropole transfrontalière**

Avec la croissance très soutenue de l'emploi, le Luxembourg est progressivement devenu dépendant d'un territoire qui dépasse ses frontières pour de nombreux aspects qui touchent à son fonctionnement économique et social. Le développement d'une métropole transfrontalière a créé des dépendances réciproques, et amène avec lui des aubaines et des risques qui évoluent au fil des années et que la politique de coopération transfrontalière peine à suivre, conduisant à une situation où il n'existe pas de véritable projet ni de gouvernance propre pour cette métropole.

La coopération transfrontalière pourrait prendre une importance toujours plus stratégique pour la prospérité du Grand-Duché

et son approche pourrait être amenée à évoluer dans plusieurs domaines et à dépasser la « traditionnelle » problématique de la mobilité des frontaliers. Le pays devra s'appuyer à l'avenir sur de nouvelles formes de coopération pour accompagner les nouvelles contraintes que pose sa croissance en matière d'aménagement du territoire (création d'un projet de territoire partagé), de développement économique, d'attractivité, de formation, et pourrait être amené à mettre en œuvre de nouveaux outils de gouvernance et de financement pour rendre le modèle de développement transfrontalier, vital pour la prospérité à long terme du Luxembourg, plus soutenable.

### Se préparer au vieillissement de la population

Selon des simulations démographiques « au fil de l'eau », le nombre de personnes âgées de 65 ans et plus passerait de 98.000 en 2023 à 222.000 en 2050, soit un doublement par rapport à la situation actuelle. La population des plus de 80 ans serait quant à elle pratiquement multipliée par 3. Des mutations de cette ampleur vont profondément affecter le « vivre-ensemble » dans (quasiment) tous ses aspects, une (r)évolution qui doit être anticipée. Les incidences du vieillissement sur la sécurité sociale pourraient être significatives, en particulier sur les dépenses de pensions, de santé et de dépendance. Des contraintes nouvelles devraient également se poser en matière de structures d'accueil, de besoin en personnel aidant et soignant (dans un contexte où le Luxembourg ne sera pas le seul concerné), de déploiement des nouvelles technologies, de cohésion sociale, de formation professionnelle, de logement...

Si les systèmes de pension se caractérisent actuellement par d'importants surplus, les prestations devraient commencer à excéder les cotisations à partir de 2027, impliquant une « fonte » progressive des actuelles réserves et appelant à une réforme conciliant rigueur et équité. Bien anticiper le vieillissement nécessiterait également de renforcer les études de médecine dans le pays et d'une manière générale, d'élaborer un plan intégré « vieillissement » transversal et proactif, qui permettrait au Luxembourg de gérer dans les meilleures conditions, sur le plan économique mais également (et surtout)



Photo- 3rdtimeluckystudio/Shutterstock

**Le Luxembourg fait face à de grands défis pour lesquels il serait bienvenu que le nouveau gouvernement aborde, dans son programme de travail, au moins cinq chantiers majeurs afin de sauvegarder la prospérité du pays : la préservation du tissu productif, l'aménagement du territoire, une redéfinition des politiques de coopération transfrontalière, la préparation au vieillissement de la population et le maintien de finances publiques saines.**

du point de vue social, ce défi majeur qui constitue un véritable « impératif catégorique » à l'égard de nos aînés.

### Maintenir des finances publiques saines

En dépit d'une situation actuelle *a priori* enviable par les autres pays de la zone euro, les finances publiques luxembourgeoises font face à des éléments défavorables comme le fort besoin en croissance (non garantie et volatile), le vieillissement, la fragilité de diverses recettes (le « tank-tourismus » par exemple), les besoins en investissements en faveur des transitions écologique, énergétique et numérique, une progression de la dette suite aux crises récentes, qui appellent à une certaine vigilance en la matière.

Il serait ainsi opportun d'instaurer au Luxembourg une « règle des 30 % d'endettement » revisitée dans l'esprit du projet de révision du cadre européen de surveillance multilatérale et dont l'application serait évaluée par le Conseil National des Finances Publiques (CNFP). Il pourrait également être envisagé de gérer de manière plus dynamique et intégrée les actifs financiers de l'État, d'instituer une Commission

nationale des infrastructures identifiant les besoins en investissements publics sur une vingtaine d'années, de mettre en place un taux de déduction « social » des avantages fiscaux et de prendre le temps de bien évaluer l'opportunité d'adapter (ou non) les barèmes fiscaux à l'inflation.

Le détail de ces recommandations est à retrouver dans l'ouvrage *Grands Défis – Propositions en vue des élections législatives 2023*, publié par IDEA le 27 avril 2023, sur [www.fondation-idea.lu](http://www.fondation-idea.lu). ✓

Fondation IDEA asbl



- (1) Voir Fondation IDEA asbl, *Document de Travail n° 22, Rétrospective économique 2018-2022*, mars 2023.
- (2) Voir Fondation IDEA asbl, *Grands Défis – Propositions en vue des élections législatives 2023*, avril 2023.
- (3) Voir Fondation IDEA asbl, *Une vision territoriale pour le Luxembourg à long terme, Fir eng Kohärent Entwécklung vum Land*, février 2023.

# L'engagement des PME/PMI dans le développement durable est lié à la personnalité du dirigeant

Une enquête menée en France en 2022 par le Cercle Perspectives (conseils aux entreprises) montre que les enjeux environnementaux n'apparaissent pas chez les entreprises démarchées comme un sujet prioritaire, tout en observant que 35 % d'entre elles ne se sentent nullement concernées. Parmi les 65 % majoritaires, plus des 4/5 considèrent ne pas pouvoir mener une politique sociale et environnementale, notamment parce que celle-ci les détournerait de leur activité principale qui doit, en période d'incertitudes économiques, rester la priorité. Alors même que de nouvelles opportunités existent, qui pourraient être saisies et leur donner au final accès à de nouveaux marchés.

Ce qui amène à s'interroger sur la personnalité du dirigeant « durable » et de son impact dans le management de son entreprise.

Pour conquérir de nouveaux marchés offerts par le développement durable, la personnalité du dirigeant est essentielle, en particulier dans les petites entreprises.

Confronté aux nombreux défis auxquels il doit faire face tels que le manque de ressources, la faible capacité organisationnelle, les compétences techniques limitées des collaborateurs, leur faible motivation « environnementale », il doit pouvoir être capable de se comporter en leader tourné vers l'avenir et pour cela briser les routines et les traditions en réorganisant son entreprise, par exemple.

Motiver ses collaborateurs afin de trouver de nouveaux débouchés commerciaux (verts) rentables est une démarche collaborative. Pour cela, il doit à titre personnel être convaincu de la pertinence de cette démarche dans le respect de son environnement et du cadre social, tout en cherchant un juste équilibre économique. Partant, il peut ouvrir des voies pour entreprendre différemment, imaginer de nouveaux produits et services, tenir compte des nouveaux comportements de la société (Back Market/Vinted/Blablacar)... Sa force est sa curiosité, sa proximité avec les individus qui composent la société actuelle, son ouverture d'esprit. Il peut s'appuyer sur des organismes de représentation et de soutien (organismes patronaux, fédérations d'entreprises, syndicats représentatifs), se rendre à des salons professionnels pour y prendre l'air du temps. Et, en fin de compte, trouver par lui-même une voie à mi-chemin entre enjeux durables et besoins du marché,



Photo-DreamcatcherDiana/Shutterstock

des « ponts » qui lui permettront de saisir de nouvelles opportunités de vendre, de développer de nouveaux services. Son attitude face aux risques doit révéler une certaine confiance en soi et une flexibilité face aux événements. Le dirigeant « durable » est un dirigeant pro-actif, un dirigeant attentif aux enjeux, un dirigeant de son temps.

### Ne pas subir

Des études se sont penchées sur son profil psychologique, qui peut être défini comme un ensemble de valeurs, de conception et de motivations qui conduisent à une vision « subjective » du monde. Pour répondre aux stimuli du contexte dans lequel il évolue, il doit être en mesure d'influencer, tant à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur, des personnes, de les mobiliser autour de son projet et de les convaincre du bien-fondé des solutions à y apporter.

À l'opposé, les dirigeants de petites entreprises (les dirigeants-artisans, par exemple), souvent par conservatisme, par

manque de culture ou ayant une faible culture de l'innovation et de la prise de risques, auxquels viennent s'ajouter une approche négative des enjeux environnementaux, ne seront pas très pro-actifs. Leur conviction dans ce domaine ne pourra être ébranlée que grâce à des formations ciblées.

Sans vraiment en être conscients, ces petits patrons (souvent des entreprises familiales) subiront, dans un temps plus ou moins court, les pressions des clients, des consommateurs, des fournisseurs et de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. L'influence des consommateurs et des clients en particulier est décisive : leurs demandes pour des produits plus responsables est à la hausse et constitue une forte incitation (cf. les entreprises de l'économie circulaire qui achètent et revendent des matériaux recyclés). Des opportunités existent donc, qui doivent être saisies par toutes les entreprises. ☑

**FARVEST**

#HR

**D**

FARVEST DECRYPT #HR

**05 octobre 2023**

Luxembourg House  
of Financial  
Technology (LHoFT)



**PROVOQUER**

L'AGILITE & L'INTRAPRENEURIAT EN ENTREPRISE

*Comment (ré)engager ses talents?*

**Enregistrez-vous**

[www.farvest-decrypt.com](http://www.farvest-decrypt.com)

**D**

**FARVEST DECRYPT #IT**

LEARN • EXPERIENCE • NETWORK

OCTOBER 12

 2, RUE GERHARD MERCATOR

**Sustainable  
Technologies**

register now

[www.farvest-decrypt.com](http://www.farvest-decrypt.com)



**FARVEST**

#IT