

Entreprises magazine

Numéro 133 – Septembre/Octobre 2025 – 13 EUR



L'esprit d'entreprise

Edition spéciale
L'espace transfrontalier

- Retraite et réforme(s) ► 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

- 8 Entreprises : comment mettre en place le changement ?

L'esprit d'entreprise

- 22 De l'idée à l'impact : votre aventure entrepreneuriale commence ici !
26 Ouvrir un compte bancaire : lourdeurs et solutions
28 Contact Entreprise – Soutenir activement la création, le développement et la reprise d'entreprise
30 Guichet Unique PME – Des services sur mesure pour les entreprises du nord du Luxembourg
31 2.500 entreprises à reprendre d'ici 2035
33 Adresses utiles
34 Quels aides et financements pour créer et développer son entreprise ?
42 Entreprendre, oui. Financer, comment ? 10 clés pour réussir au Luxembourg
44 Soutenir des partenariats business au service du développement durable
46 Les PME luxembourgeoises confrontées à de nombreux défis
49 L'urgence d'une simplification administrative
50 Le mentoring, un atout décisif pour les entrepreneurs
51 L'entreprise *inside-out*
53 L'essaimage, un levier potentiel d'innovation
54 Les start-up luxembourgeoises face aux marchés extérieurs
55 Les jeunes entreprises, forces dynamiques dans le secteur de la logistique
57 RE.M.I. : quand régulation et innovation s'allient pour encadrer l'intelligence artificielle
58 Journées CK Tomorrow's Office : des équipements, mais surtout des solutions innovantes
60 Vous avez dit droits d'auteur ?
62 L'externalisation : un levier de compétitivité pour les PME ?

- 65 Et si vous confiez votre payroll à Randstad Luxembourg ?
66 Gen Z au travail : un défi... ou une opportunité ?
68 Transparence salariale : c'est pour bientôt !
69 Cadre supérieur : valorisation professionnelle ou cadeau empoisonné ?
70 Les charges sociales
80 Les crédits d'impôt pour les salariés
82 Nouveau régime fiscal pour impatriés 2025 : le Luxembourg attire les talents avec un dispositif simplifié
86 Comment les avantages en nature soutiennent l'attractivité de l'entreprise ?
90 Autour du chèque-repas, Pluxee veille à simplifier la vie des utilisateurs
92 Ayvens – « Les solutions de mobilité restent des éléments-clés des packages salariaux »
94 Les congés
98 La rupture du contrat de travail
100 Le salon HR LUX Trade Fair : l'événement RH de référence revient pour sa 8^e édition

Dossier Retraites et réforme(s)

- 102 Tout savoir sur les pensions
108 Carrière partagée, retraite partagée : le cas de la pension mixte
110 La soutenabilité des régimes de pension au Luxembourg et ailleurs
112 La réforme aux mille enjeux
116 Pensions : objectiver un débat émotionnel
118 Le 2^e pilier des retraites : un levier à disposition de fidélisation des talents
120 LALUX-Vie – « Les régimes complémentaires de pension, un outil sous-exploité au Luxembourg »

Les frontaliers

- 123 Le Luxembourg reste-t-il un Eldorado pour les travailleurs ? Résultats du sondage réalisé en juillet-août sur le site lesfrontaliers.lu

- 124 Frontières – justice – solidarité
128 L'essor de l'apprentissage transfrontalier dans l'enseignement supérieur
132 La protection sociale des travailleurs de l'Union européenne
134 Maladie et maternité au Luxembourg
141 Les prestations familiales au Luxembourg
148 L'aide financière au Luxembourg pour les études supérieures
151 Les maladies et les accidents professionnels au Luxembourg
156 La pension d'invalidité dans la Grande Région
161 L'indemnisation du chômage dans la Grande Région
167 Carrière à l'étranger et retraite

Les expatriés

- 174 Envisagez-vous de vous installer en Europe ? – Comment choisir le pays ?
175 Télétravail, détachement, accord-cadre ou pluriactivité : prudence

Formation tout au long de la vie

- 178 Le cofinancement de la formation en entreprise
180 La rentrée 2025 est lancée : formez-vous avec le LLLC !
182 Former, connecter, propulser : la clé de la croissance entrepreneuriale
183 Le projet *iread4Skills* : une aide pour intégrer le marché du travail

184 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, Marie François,
Sébastien Lambotte, Michel Nivoix

Merci à toutes les personnes qui ont contribué à la rédaction de ce numéro :

Martine Borderies, Apolline Laprairie, Chambre des Métiers, House of Entrepreneurship, CNPD, luxorr, jobs.lu, Alice Denby Wilkes, Chambre des salariés Luxembourg, Danielle Louis, Janique Bultot, Delphine Jonette, Pluxee, M^e Céline Lelièvre, EivLux, CNAP, Françoise Jacquet, Jean-Baptiste Nivet, lesfrontaliers.lu, Claude Gengler, Nassera Azizi, Rachid Belkacem, FRONTALIERS Grand Est, Sylvie Schmit-Verbrugghen, INFPC, LLLC, Franz Clément et Laëtitia Hauret

Mise en page / Sylvie Marcotte, Magali Roesler / 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.

LUXORR

© 2025 – 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 toujours en hausse dans l'UE

À la fin du 1^{er} trimestre 2025, le ratio de la dette brute des administrations publiques par rapport au PIB dans la zone euro (ZE20) s'est établi à 88,0%, contre 87,4% à la fin du 4^e trimestre 2024. Dans l'UE, ce ratio a également augmenté, passant de 81,0% à 81,8%.

Par rapport au 1^{er} trimestre 2024, le ratio de la dette publique par rapport au PIB a augmenté tant dans la zone euro (de 87,8% à 88,0%) que dans l'UE (de 81,2% à 81,8%).

À la fin du 1^{er} trimestre 2025, la dette des administrations publiques était composée de 84,2% de titres de créance dans la zone euro et de 83,6% dans l'UE, 13,3% de crédits dans la zone euro et 13,9% dans l'UE et 2,6% de monnaie et dépôts dans la zone euro et 2,5% 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 2025 ont été enregistrés en Grèce (152,5%), en Italie (137,9%), en France (114,1%), en Belgique (106,8%) et en Espagne (103,5%), et les plus faibles en Bulgarie (23,9%), en Estonie (24,1%), au Luxembourg (26,1%) et au Danemark (29,9%).

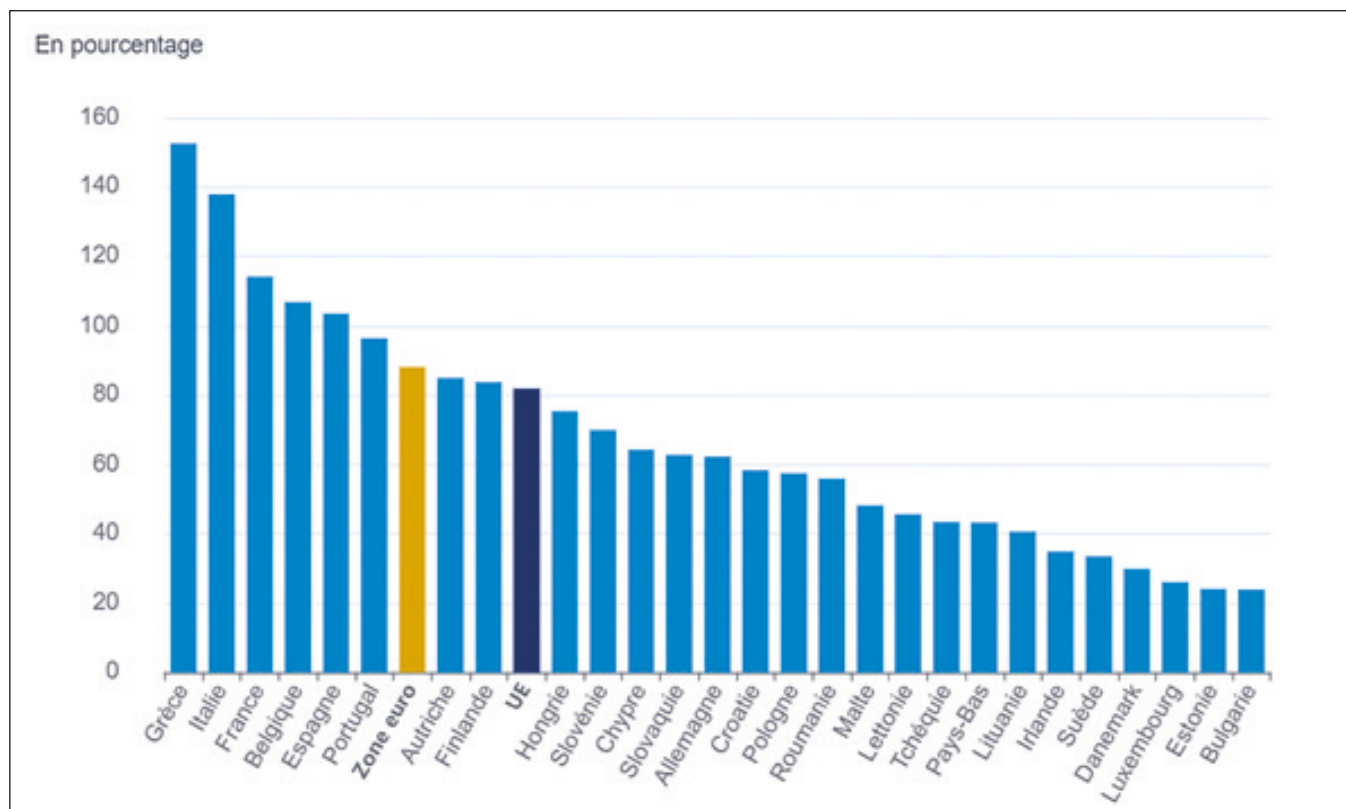
Source : Eurostat, euroindicateurs, *Premier trimestre 2025 – La dette publique à 88,0% du PIB dans la zone euro – À 81,8% du PIB dans l'UE*, 22 juillet 2025.

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

Dette publique par État membre, 1^{er} trimestre 2025

	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	88,0	2,3	74,1	11,7	1,4
UE	81,8	2,1	68,3	11,4	1,2
Luxembourg	26,1	0,4	22,1	3,6	0,7
Allemagne	62,3	0,3	49,6	12,4	1,4
Belgique	106,8	0,3	92,0	14,6	1,3
France	114,1	1,3	102,3	10,5	1,6

Ratio dette publique/PIB, 1^{er} trimestre 2025



Source : Eurostat

**YOUR COMPASS
THROUGH COMPLEXITY.**

**YOUR STRENGTH
IN ACTION.**

**YOUR ALLY
IN SUCCESS.**

Stellan Partners is a law firm founded on the belief that legal excellence must go hand-in-hand with strategic thinking and business fluency. With a proven track record in international legal networks and a deeply rooted presence in Luxembourg, we provide legal solutions that are clear, commercially driven, and adapted to today's evolving challenges.

We offer a broad spectrum of legal services across a wide range of practice areas including:

Alternative Funds &
Investor Services

Banking, Finance &
Capital Markets

Corporate &
Restructuring

Employment
Law

Mergers &
Acquisitions

New Technologies,
Data & IP

Private
Equity

Real
Estate

Working with Stellan Partners is about seeing your legal challenges through a wider business lens.



Stellan Partners

Law Firm registered to the Luxembourg Bar.

© 2025 Stellan Partners, SARL. All rights reserved.

Need more information?

Scan the QR code to
contact our team.

info@stellanpartners.lu



Vers un Marché unique plus simple

Le 21 mai dernier, la Commission européenne a présenté une stratégie pour le Marché unique visant à créer un marché intérieur européen plus simple, homogène et solide. La stratégie propose une série d'actions audacieuses pour réduire les barrières existantes qui freinent le commerce et les investissements au sein de l'UE, pour aider les PME à exercer et intensifier leurs activités et pour soulager les entreprises en stimulant la numérisation.

La stratégie pour le Marché unique se concentre sur plusieurs priorités :

- démanteler les barrières : la stratégie se concentre sur l'élimination des 10 barrières les plus nuisibles signalées par les entreprises – les « dix terribles » : établissement et fonctionnement compliqués des entreprises ; complexité des règles de l'UE ; manque d'appropriation par les États membres ; reconnaissance limitée des qualifications professionnelles ; manque de normes communes ; règles fragmentées sur l'emballage ; manque de conformité des produits ; réglementation nationale restrictive et divergente en matière de services ; règles lourdes pour le détachement de travailleurs dans les secteurs à faible risque ; contraintes territoriales injustifiées en matière d'approvisionnement, entraînant des prix élevés pour les consommateurs.

Ces obstacles entravent de plus la libre circulation des biens et des services et empêchent les entreprises et citoyens de tirer pleinement parti du Marché unique. Leur suppression renforcera la libre circulation de produits sûrs, la prestation transfrontière de services et la simplification de l'établissement et de l'exploitation des entreprises dans l'ensemble de l'UE ;

- redynamiser le secteur européen des services : les services représentent la majeure partie de l'économie européenne, mais les échanges transfrontaliers stagnent. La stratégie se concentre sur des secteurs de services spécifiques et propose de nouvelles législations afin de moderniser les règles dans le secteur de la construction et dans celui des services postaux et des colis ; de favoriser les services liés à l'industrie, tels que les installations, les services d'entretien et de réparation ; d'aider les États membres à libérer les services réglementés aux entreprises des réglementations inutiles.

L'ensemble de ces actions viendront compléter les initiatives en cours dans les secteurs de l'énergie, des télécommunications, des transports et des services financiers ;

- soutenir le développement et la croissance des PME : afin d'aider les PME à

profiter des possibilités offertes par le Marché unique, la Commission introduit une nouvelle définition des petites entreprises de taille intermédiaire. La stratégie propose également de créer un « identifiant PME », un outil en ligne qui offre un moyen simple de vérifier le statut de PME ;

- simplifier les règles existantes et faire de la numérisation la norme : dans le cadre de son engagement de réduire la charge réglementaire et administrative pesant sur les entreprises, la Commission publie également un 4^e paquet de simplification pour les entreprises ;
- améliorer l'appropriation commune du Marché unique : afin de rendre les avantages du Marché unique plus tangibles, les États membres devraient désigner un représentant de haut niveau au Marché unique (« sherpa ») chargé de superviser l'application des règles relatives au Marché unique européen.

Source : Représentation de la Commission européenne au Luxembourg, Communiqué de presse *Un Marché unique plus simple pour permettre aux entreprises de choisir l'Europe*, 21 mai 2025.

https://single-market-economy.ec.europa.eu/publications/single-market-our-european-home-market-uncertain-world_en

Les PMC, une nouvelle catégorie d'entreprises créée par la Commission et des économies de 400 millions EUR par an

Lorsque les PME comptent plus de 250 salariés, elles deviennent de grandes entreprises en vertu des règles actuelles et sont confrontées à une forte augmentation des obligations de conformité. Ce changement de statut peut décourager la croissance et limiter la compétitivité. La Commission européenne identifie donc une nouvelle catégorie d'entreprises : les petites entreprises à moyenne capitalisation (PMC), c'est-à-dire les entreprises de moins de 750 salariés ; soit jusqu'à 150 millions EUR de chiffre d'affaires et

jusqu'à 129 millions EUR d'actifs totaux. Ces PMC auront accès à certains avantages existants pour les PME, tels que des dérogations spécifiques au titre du règlement général sur la protection des données (RGPD) ou des règles simplifiées.

Exemption de l'enregistrement des gaz à effet de serre fluorés

Pour la seule année 2026, environ 10.000 entreprises ne devront plus s'enregistrer sur le portail F-gas de l'UE dans le cadre des simplifications proposées. La modi-

fication réduira également la charge de mise en conformité pour les petites entreprises qui gèrent des volumes d'échanges limités, tout en maintenant les objectifs climatiques du règlement.

Tenue de registres basés sur les risques

La proposition simplifie l'obligation de tenue de registres prévue par le RGPD, compte tenu des besoins et des défis spécifiques des PME et des organisations, tout en veillant à ce que les droits des per-

sonnes soient protégés. Les PME, les PMC et les organisations de moins de 750 salariés ne seront plus obligées de tenir des registres que lorsque le traitement des données à caractère personnel présente un « risque élevé » en vertu du RGPD.

Du papier au numérique

La proposition accélérera la transition vers le numérique en éliminant les lourdes exigences liées au papier dans la législation sur les produits. Les règles actuelles de l'UE exigent toujours des entreprises qu'elles fournissent des déclarations de conformité, des instructions d'utilisation et d'autres documents sur papier. En numérisant ces exigences, les entreprises peuvent soumettre et distribuer des informations plus facilement et les autorités nationales peuvent vérifier la conformité plus efficacement.

Sécurité juridique grâce à des spécifications communes

Les entreprises, y compris les PME et les PMC, disposeront d'une procédure claire pour démontrer que leurs produits satisfont aux exigences de l'UE, même en l'absence de normes harmonisées à l'échelle européenne. Cette simplification leur offrira une plus grande sécurité juridique, tout en réduisant les coûts et accroissant leur compétitivité.

Simplification de l'introduction progressive des obligations de diligence raisonnable pour les batteries

Afin d'aider l'industrie des batteries à faire face aux défis liés à l'approvisionnement en matières premières en ces temps incertains, la Commission accorde aux entreprises un délai supplémentaire pour se pré-

parer aux nouvelles règles en matière de diligence raisonnable. Le délai de mise en conformité avec ces règles sera repoussé de 2 ans, de 2025 à 2027. Cela laissera également plus de temps pour la mise en place d'organismes de vérification tiers.

Avec ces mesures, la Commission entend ainsi réduire de 400 millions EUR par an les coûts administratifs pour les entreprises.

Source : Représentation de la Commission européenne au Luxembourg, Communiqué de presse *La Commission propose des mesures de simplification : les entreprises de l'UE économiseront jusqu'à 400 millions d'euros supplémentaires par an*, 21 mai 2025.

https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/simplification_en

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_25_1278



Entreprises magazine



Formulaire d'abonnement sur
www.entreprisesmagazine.lu



Entreprises : comment mettre en place le changement ?

Le personnel est une ressource essentielle pour la conduite d'un changement réussi, il en est la pierre angulaire. En l'absence d'un projet de transformation coconstruit avec les employés, il en résulte des dégraissages, des plans sociaux massifs dans les grandes entreprises et, dans une moindre mesure, des faillites de PME et petites entreprises artisanales.

Ce management « malheureux » de certains dirigeants, RH et managers qui, pour diverses raisons, semblent résister aux changements sociaux – et/ou économiques – en cours, tout en les orchestrant, pose question. Des dirigeants et des managers que certains aimeraient voir eux-mêmes changer dans leurs discours et méthodes.

Parce qu'il peut être stressant, coûteux, voire destructeur, d'entreprendre une transformation organisationnelle sans y avoir réfléchi, la planification et la préparation du projet de refonte de l'organisation, en concertation avec les personnels, sont cruciales. L'improvisation dans un contexte de concurrence exacerbée n'a pas sa place, ou si peu.

Libérer l'entreprise du passé pour s'adapter aux défis actuels

Rompre avec les pratiques traditionnelles managériales, c'est ce vers quoi se sont acheminées de nombreuses entreprises qui cherchent de manière récurrente à fluidifier la prise de décision, réduire les délais de prise de décisions, renforcer l'engagement des équipes.

Ces dernières années, de nombreuses entreprises françaises, entre autres, mais également européennes, parmi lesquelles les start-up, se sont engagées avec succès dans la « libération » de leur organisation (horizontale) dans le but de booster leur croissance.

Le groupe français Teract (jardinerie/animalerie), par exemple, a refondé son mode de pilotage avec méthode – organisation horizontale – en réorganisant ses activités et obtenu une meilleure réactivité sur les questions d'approvisionnement et de *merchandising*. La suppression des postes intermédiaires n'a pas été conduite comme un plan social déguisé. Dans le cadre de concertations menées rondement, les employés ont joué le jeu.

Dans les PME/PMI en particulier, les managers n'ont pas d'autre choix que

de s'adapter rapidement. Leur offre doit prendre en compte les évolutions rapides du marché, les nouvelles tendances de consommation ; pour cela, il leur faut développer de nouvelles stratégies commerciales, former leurs personnels, se tenir informés des nouvelles réglementations européennes et nationales, et s'y conformer.

Ce repositionnement stratégique, porté par des objectifs clairs, permettrait de réduire les délais d'exécution, favoriserait la prise d'initiative, renforcerait l'engagement des équipes. L'idée sous-jacente est celle d'une meilleure valorisation des ressources, des idées de chacun, de leur créativité, de donner une plus grande autonomie aux employés, de développer la communication et, au-delà, instaurer transparence et flexibilité. Ce nouveau mode de pilotage est celui d'une organisation pensée dans sa globalité.

Cette nouvelle organisation ne fait cependant pas l'unanimité. Des voix s'élèvent pour en dénoncer les faiblesses, notamment celle du manque de leadership dans les organisations qui se développent : les responsabilités fragmentées – celles des équipes qui s'autogèrent – rendraient la prise de décision plus difficile (*Ditching Flat – Wistia*). Autrement dit, le risque serait que personne ne sache clairement qui fait quoi.

À l'opposé, les dirigeants engagés dans cette démarche soutiennent par exemple qu'en regroupant les employés en équipes de projets pertinents, ceux-ci se concentrent davantage sur l'atteinte de résultats, s'y impliquent beaucoup plus, à condition que ces nouvelles pratiques soient expliquées aux personnels. Ce qui renvoie à la transparence de l'information dont les employés ont besoin dans l'entreprise pour accomplir leur tâche.

Passer à ce type de management peut entraîner, il est vrai, des résistances de la part des personnels managers, d'où l'utilité d'accompagner l'ensemble des employés et de les former massivement dans des

domaines variés (<https://online.edhec.edu>) ainsi qu'aux nouvelles technologies, IA, cybersécurité, blockchain (<https://www.insead.edu>) et à l'évolution réglementaire.

Cela suppose certes de la part du dirigeant un investissement conséquent mais essentiel à la modernisation de son entreprise – des financements étatiques existent. À cet égard, lorsque le groupe Docler (Luxembourg) se structure et se réorganise en introduisant de nouveaux algorithmes – l'IA, principalement générative – et supprimant dans sa lancée de nombreux emplois, il est permis de s'interroger. En effet, acteur majeur, entre autres, du divertissement pour adultes, du commerce électronique, des technologies, les dirigeants ne pouvaient ignorer les enjeux numériques qui engendrent des transformations considérables dans ce secteur, et qui n'auraient pas été anticipées ? Pour tenter de reclasser un salarié, de l'adapter aux nouvelles exigences technologiques, l'obligation de formation et d'adaptation des salariés tout au long de leur parcours a-t-elle été respectée par les dirigeants ? Il est permis d'en douter... L'intelligence artificielle comme excuse – brutale – pour procéder à des licenciements, dans ce secteur plus spécifiquement, est d'une logique douteuse. Les personnels en subissent les conséquences sans qu'il en soit tenu compte. Les licenciements n'excluent pas d'ailleurs pour les dirigeants de reconsidérer leur modèle économique dans un futur proche, intelligence artificielle oblige.

Expliquer et discuter le changement

Changer les process et les métiers n'est pas une simple affaire, mais doit être expliqué aux personnels au regard des nouvelles pratiques managériales que cela implique. Pour répondre aux besoins reconnus et résoudre les problèmes, le développement de nouvelles compétences est nécessaire à la survie de l'organisation (cf. l'Institut



Photo-jittawit21/Shutterstock

Changer les process et les métiers n'est pas une simple affaire, mais doit être expliqué aux personnels au regard des nouvelles pratiques managériales que cela implique. Pour répondre aux besoins reconnus et résoudre les problèmes, le développement de nouvelles compétences est nécessaire à la survie de l'organisation. Le changement et sa gestion sont une conduite permanente à avoir et un message que le dirigeant et les managers doivent s'attacher à faire passer.

Supérieur de Management (ISM) de l'Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ), établissement dédié.

Créer un climat favorable à la montée des compétences et à la polyvalence représente un objectif qui peut séduire. Le changement et sa gestion sont une conduite permanente à avoir et un message que le dirigeant et les managers doivent s'attacher à faire passer : souci de mieux faire, tenir compte des leçons, de l'expérience, mieux communiquer, accepter de mettre en place une évaluation... La sociologie et la psychologie peuvent aussi apporter une aide dans l'objectif de transformation des pratiques managériales, sachant la multiplication des situations anxiogènes que cela entraîne pour tout le monde.

Comprendre que le changement implique aussi la prise en compte des émotions des employés/des associés, de leurs sentiments, de leurs peurs, de leurs aspirations fait aussi partie du job des entrepreneurs, trop souvent considérés par les décideurs politiques comme des créateurs de jobs, des acteurs majeurs du développement économique. Des études ont montré (<https://journals.sagepub.com>) combien l'empathie et le climat qui en résultent peuvent influencer positivement investis-

seurs et fournisseurs. La meilleure alternative est en fin de compte de faire des salariés des entrepreneurs partenaires.

Les limites des démarches actuelles

Les chercheurs qui se sont penchés sur la question mettent en garde sur les limites que les nouvelles démarches managériales présentent, notamment la difficulté d'anticiper l'imprévu, de s'adapter aux changements rapides, la complexité à gérer des concepts contradictoires autonomie/contrôle (<https://shs.cairn.info/revue-questions-de-management-2023>). Les modèles proposés, ceux des cabinets conseils, experts en management de tout poil, qui apportent leurs éclairages multiples sont out car, au final, non en adéquation avec la culture de l'entreprise, les sous-cultures par métier, la sphère entrepreneuriale (régionale, continentale...) et fort coûteux. Les retours sur investissement selon les experts ne sont pas toujours visibles. Ils sont de plus en plus chassés de leurs expertises par des plateformes plus performantes. Autre constat : aujourd'hui, la gestion du changement s'apparente à la gestion d'une polycrise, à savoir un enchaînement de crises permanentes. Les entreprises

seraient-elles condamnées alors à l'innovation, à la créativité organisationnelle et managériale ?

Conclusion

La refonte du mode de pilotage doit être celle d'une organisation pensée dans sa globalité. Affiner, cibler ses objectifs et ses ressources internes, accompagner la croissance, probablement en y ajoutant une dose de verticalité (définir des objectifs clairs par exemple) est un gage de réussite pour l'entreprise.

Le chef d'entreprise et ses managers sont aujourd'hui tenus de se positionner comme des stratèges et de moins en moins comme des décisionnaires.

Faire preuve d'empathie dans la relation avec les personnels de façon à créer un environnement stable représente une petite révolution « affective » en soi.

Les nouvelles générations sont en train de redéfinir le modèle d'organisation du travail mis en place, faut-il le rappeler, au XIX^e siècle. On aime croire qu'elles sauront faire face aux multiples et complexes transitions, de manière responsable.

Martine Borderies