

La mobilité des sociétés dans l'UE : entre liberté d'établissement et parcours bureaucratique dantesque

Par Karen RUPHY, Director, FIE&FO

La liberté d'établissement, pilier du marché unique européen, n'a jamais été aussi affirmée juridiquement. Pourtant, la réalité des procédures nationales a transformé le transfert transfrontalier de siège en une opération complexe qui ne tolère aucune impréparation.

Ce qui était autrefois une démarche rapide, se limitant à quelques semaines, est désormais un processus s'étalant sur plusieurs mois, alourdi par des démarches administratives et juridiques de plus en plus nombreuses. Cette évolution s'éloigne sensiblement de l'esprit originel de la libre circulation au sein du marché unique tel qu'il résultait du Traité de Rome.

À l'occasion du premier anniversaire de la transposition de la Directive « Mobilité » (UE) 2019/2121 dans le droit luxembourgeois, et fort de notre expérience en tant que Family Office ayant accompagné de nombreuses opérations transfrontalières, il nous est apparu utile de revenir sur cette réforme législative qui devait consacrer la liberté d'établissement mais qui, dans la pratique, révèle une réalité plus nuancée. Dans cette dynamique, il est intéressant de faire un parallèle avec la notion de contrôle a priori, où la liberté d'action des acteurs économiques semble désormais soumise à un examen préalable. Cette évolution n'est pas sans rappeler les réflexions de Jean-Jacques Rousseau qui, dans *Du Contrat social*, soulignait le risque de voir l'autorité, au nom de l'ordre collectif, restreindre excessivement la liberté individuelle.

Une liberté d'établissement désormais soumise à un contrôle renforcé

Pendant de nombreuses années, le transfert de siège social entre la France et le Luxembourg reposait principalement sur la jurisprudence de la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE), notamment les arrêts *Cartesio* (2008) et *Polbud* (2017). Ces décisions ont affirmé le droit pour une société de se transformer en entité luxembourgeoise sans perdre sa personnalité

juridique, consacrant ainsi le principe de liberté d'établissement (articles 49 et 54 TFUE).

Toutefois, l'absence de cadre procédural harmonisé a longtemps généré un risque opérationnel pour les structures patrimoniales complexes. La transposition tardive de la Directive 2019/2121 — réalisée par la France en 2023 et par le Luxembourg en 2025 (via la loi du 17 février 2025) — a mis fin à cette incertitude juridique concernant les opérations de mobilité transfrontalière.

Si l'objectif affiché était de simplifier et d'unifier les procédures, sa mise en œuvre a paradoxalement introduit un niveau supplémentaire de formalisation administrative.

En visant l'harmonisation des pratiques entre systèmes juridiques nationaux, la Directive a transformé un acte de gestion stratégique en un processus de conformité plus structuré. Pour les structures familiales, le transfert vers le Luxembourg implique désormais une démonstration préalable de cohérence économique et de substance locale. Ainsi, si la Directive 2019/2121 consacre juridiquement la liberté d'établissement, elle introduit également une condition importante : l'autorité compétente doit désormais s'assurer que l'opération n'est pas réalisée à des « fins abusives ou frauduleuses ». La liberté d'établissement se trouve donc encadrée par un contrôle a priori inédit.

Une préparation longue et rigoureuse

Fort de notre expérience en tant que Family Office et coordinateur, nous constatons que ce processus s'est considérablement structuré et ne se limite plus à une simple formalité administrative. Pour les structures familiales, le transfert de siège vers le Luxembourg nécessite désormais une planification rigoureuse dès l'origine du projet. Il devient essentiel de documenter précisément la réalité économique de l'implantation luxembourgeoise ainsi que les motivations du transfert.

Le contrôle des opérations est également devenu plus large. Autrefois exercé principalement par l'État d'ac-

cueil, il implique désormais également l'État de départ à travers la délivrance d'un certificat de conformité. Ce certificat constitue aujourd'hui un préalable indispensable. L'autorité compétente du pays de départ (greffier en France ou notaire au Luxembourg) doit attester que l'opération n'est pas abusive. Cette notion volontairement floue laisse une marge d'interprétation importante aux autorités qui en pratique a conduit à l'instauration de nombreux points de contrôle supplémentaires. Ces contrôles ne portent plus uniquement sur la forme juridique de l'opération mais également sur les intentions économiques. Les autorités doivent s'assurer que le transfert ne dissimule pas une manœuvre abusive, comme un montage fiscal frauduleux ou un contournement des droits des créanciers.

En pratique, ce mécanisme peut entraîner des demandes d'informations complémentaires et rallonger les délais. La charge de la preuve repose désormais sur les sociétés qui doivent démontrer que l'opération est légitime et économiquement fondée. D'un point de vue opérationnel, certaines formalités et délais sont également imposées afin de valider le projet de transfert. En France, par exemple, le projet de transfert doit faire l'objet d'une publication au BODACC afin de permettre aux créanciers d'exercer leurs droits et aux associés minoritaires de demander un retrait.

Une fois le certificat obtenu, l'autorité du pays de destination procède à un contrôle de réception. Dans le cadre d'un transfert vers le Luxembourg, le notaire vérifie non seulement la conformité des statuts au droit luxembourgeois mais également la réalité de l'ancrage économique local : siège réel, domiciliation conforme et capacité de fonctionnement des organes de gestion.

La tenue d'une assemblée générale extraordinaire validant le transfert et l'adoption des statuts luxembourgeois acte officiellement la mobilité de la société. L'immatriculation au Registre de Commerce et des Sociétés (RCS) du Luxembourg permet ensuite d'assurer la continuité de la personnalité juridique et permet la notification aux autorités de la juridiction de départ et les formalités de radiation.

En pratique, la coordination entre les administrations des deux pays n'est pas toujours fluide et nécessite souvent un suivi actif afin d'éviter des délais supplémentaires. De notre expérience, nous constatons que

la durée totale d'une opération de transfert peut désormais s'étendre sur une période prolongée (entre cinq et neuf mois).

Le rôle central du Family Office dans la gestion des transferts

Dans ce contexte, les Family Offices jouent un rôle central en tant que véritables maîtres d'œuvre de l'opération. Ils assurent, au sein de cette opération devenue complexe, une coordination entre les différents intervenants — comptables, fiscalistes et notaires — dans les deux juridictions afin d'assurer la continuité juridique, fiscale et comptable de la structure.

Le Family Office intervient également dès la phase préparatoire pour anticiper l'intégration des normes comptables, coordonner l'arrêté des comptes dans la juridiction de départ et leur réouverture au Luxembourg, tout en veillant à la cohérence des méthodes d'évaluation. Grâce à sa vision globale du patrimoine familial, il peut également accompagner certaines décisions structurantes, comme la gestion des devises comptables pour des holdings internationales ou l'organisation de la gouvernance locale.

Enfin, il prépare les éléments nécessaires pour démontrer la substance économique de la société et sécuriser l'opération : présence de dirigeants locaux qualifiés, ouverture de comptes bancaires luxembourgeois et mise en place d'une gouvernance adaptée.

Conclusion

La mobilité des sociétés au sein de l'Union européenne demeure juridiquement garantie, mais sa mise en œuvre pratique exige désormais une préparation approfondie et une coordination rigoureuse entre plusieurs juridictions. Dans ce contexte, l'accompagnement par des professionnels disposant d'une vision opérationnelle et transversale devient déterminant afin de sécuriser les opérations de transfert et garantir la cohérence économique de l'implantation.

L'expérience acquise dans l'accompagnement de ces opérations montre qu'une approche structurée et anticipée constitue désormais un facteur clé pour naviguer dans un environnement juridique et administratif de plus en plus exigeant.

Pour plus d'informations contactez FIE&FO : <https://fiffo.lu/>

Leadership, Influence, Performance

Présence exécutive : un atout stratégique pour les carrières

Par Laurence CLAUDE, Fondatrice de Wonder Executive Image*

Dans de nombreuses organisations, les critères d'évolution professionnelle semblent relativement clairs : compétences techniques, résultats, capacité à gérer des équipes ou à piloter des projets. Pourtant, à partir d'un certain niveau de responsabilité, ces éléments ne suffisent plus toujours à expliquer les décisions de promotion.

Il n'est pas rare d'entendre des phrases comme : « Malheureusement, malgré vos excellents résultats, vous n'êtes pas encore tout à fait prêt pour ce rôle. » Ou encore : « Il vous manque quelque chose pour passer au niveau supérieur. » Ce « quelque chose » est souvent difficile à nommer. Dans de nombreux cas, il s'agit de ce que l'on appelle la présence exécutive.

Une notion souvent évoquée, rarement expliquée

La présence exécutive est un concept fréquemment utilisé dans les environnements professionnels, mais rarement défini de manière précise. Elle renvoie à la capacité d'une personne à incarner son rôle et son niveau de responsabilité, au-delà de ses compétences techniques. C'est la manière dont un professionnel est perçu lorsqu'il entre dans une réunion stratégique, prend la parole face à un comité de direction ou représente son organisation dans un contexte à fort enjeu.

Autrement dit, la présence exécutive influence la réponse à trois questions que se posent inconsciemment les interlocuteurs :

- Peut-on lui faire confiance ?
- Peut-on reconnaître sa compétence ?
- A-t-il ou a-t-elle l'autorité nécessaire pour porter une décision ?

Ces perceptions se construisent souvent très rapidement, parfois avant même que la personne ne prenne la parole.

Les composantes de la présence exécutive

La présence exécutive ne relève pas uniquement du charisme ou de qualités innées. Elle repose sur plusieurs dimensions qui peuvent être observées et travaillées.

La première est la posture et le langage non verbal. La manière de se tenir, de regarder ses interlocuteurs ou d'occuper l'espace influence fortement la perception de confiance et de crédibilité.

La seconde concerne la communication et l'assertivité. Les leaders qui inspirent confiance sont généralement capables d'exprimer leurs idées de manière claire, structurée et posée, même dans des contextes complexes ou sous pression.

La troisième dimension est la cohérence entre le rôle et l'image professionnelle. L'apparence, le style vestimentaire ou la façon de se présenter participent également à la perception globale de crédibilité.

Enfin, la présence exécutive repose aussi sur la stabilité émotionnelle et l'énergie dégagée. Dans des environnements où les décisions sont parfois prises rapidement et sous contrainte, la capacité à rester calme et centré est un signal de leadership important.

Un enjeu clé pour les organisations

Dans les environnements à forte responsabilité, les décisions doivent souvent être prises rapidement, avec un niveau d'information incomplet. Les dirigeants s'appuient alors non seulement sur l'analyse des arguments, mais aussi sur la perception de fiabilité et de leadership des personnes autour de la table. La présence exécutive devient donc un facteur déterminant dans la capacité à influencer une discussion, à porter un projet ou à représenter une organisation.

Comment développer sa présence exécutive ?

Une idée largement répandue consiste à associer la présence exécutive à une forme d'aura naturelle ou de charisme inné. Dans les faits, une présence exécutive forte peut effectivement renvoyer à ces qualités. Pourtant, elle repose avant tout sur un ensemble de compétences observables qui peuvent être développées et renforcées.

Cette croyance peut parfois conduire certains professionnels à une forme de résignation : considérer que certains « l'ont » et que d'autres ne l'auront jamais. La tentation consiste alors à concentrer tous ses efforts sur l'acquisition de compétences techniques supplémentaires ou sur une spécialisation métier toujours plus pointue, en laissant de côté les questions de posture, de communication ou d'image professionnelle.

Or cette stratégie atteint rapidement ses limites. Dans la plupart des secteurs, les connaissances techniques évoluent en permanence et nécessitent de toute façon des mises à jour régulières. À l'inverse, la présence exécutive repose sur des compétences transversales : communication, posture, capacité à incarner un rôle, cohérence entre message et image. Ces dimensions dépassent largement un domaine d'expertise particulier et constituent des leviers durables, capables de soutenir une évolution de carrière, y compris lors de changements de fonctions ou de secteurs.

Quelques leviers peuvent être particulièrement utiles :

- Travailler sa posture et sa présence physique.

Le langage non verbal constitue une part importante de la communication. Une posture ouverte, stable et assurée renforce immédiatement la perception de crédibilité. Et n'oubliez pas de sourire.

- Structurer ses prises de parole.

Dans les réunions stratégiques, la capacité à aller à l'essentiel, à formuler une idée clairement et à soutenir une position avec calme est un élément clé.

- Aligner son image avec son rôle.

À mesure que les responsabilités évoluent, l'image professionnelle doit également évoluer afin de refléter le niveau de responsabilité occupé.

- Développer la confiance et la clarté intérieure.

La présence exécutive repose aussi sur la conviction avec laquelle une personne porte ses idées. Lorsqu'un professionnel est clair sur sa valeur et son rôle, cette assurance se perçoit naturellement.

Incarner le rôle

À un certain stade de maturité professionnelle, la référence ne se joue plus uniquement sur l'expertise. Elle repose sur la capacité à incarner pleinement le rôle que l'on occupe ou celui auquel on aspire. C'est précisément ce que recouvre la présence exécutive : un ensemble de signaux souvent silencieux, mais déterminants dans la manière dont un professionnel est perçu et entendu. Dans les environnements de décision, la posture précède souvent le discours. Avant même que les arguments soient analysés, la présence influence déjà la perception.

Travailler sa présence exécutive ne relève donc pas d'un simple ajustement de forme. C'est souvent un levier déterminant pour franchir un cap professionnel. À partir d'un certain niveau de responsabilité, la progression ne repose plus uniquement sur les compétences techniques ou l'expertise métier. Elle dépend de plus en plus de la capacité à incarner un rôle, à assumer une position de responsabilité et à exprimer ses décisions avec clarté, stabilité et discernement. Lorsqu'elle est travaillée de manière consciente, la présence exécutive renforce la légitimité, fluidifie la communication avec les équipes, les clients et la hiérarchie, et permet d'installer un cadre relationnel plus lisible. Elle mobilise également une forme d'intelligence émotionnelle qui facilite la gestion des tensions et prévient de nombreux malentendus organisationnels.

Dans cette perspective, la présence exécutive devient bien plus qu'un attribut personnel. Elle constitue un levier stratégique pour accéder à de nouveaux niveaux de responsabilité et explique souvent pourquoi, à compétences techniques comparables, certaines carrières progressent plus rapidement que d'autres.

* laurence@wonderexecutiveimage.com
www.wonderexecutiveimage.com