

Entreprises familiales : préparer sa succession, ou risquer de tout perdre

Par Caroline LAMBOLEY, Headhunter, Lamboley Executive Search*

L'heure où la moitié des dirigeants d'entreprises familiales européennes approche de la retraite, la question de la transmission reste trop souvent un angle mort. Entre enjeux émotionnels et impératifs économiques, la succession s'impose comme un test de maturité stratégique.

Un enjeu stratégique trop souvent repoussé

Dans l'imaginaire collectif, l'entreprise familiale incarne la stabilité, la fidélité aux valeurs et la vision à long terme. Elle rassure clients, partenaires et collaborateurs par sa continuité et son enracinement. Pourtant, derrière cette solidité apparente se cache une fragilité réelle : celle du passage de relais. En 2025, près de 60 % des dirigeants de sociétés familiales européennes ont plus de 55 ans et un tiers seulement a formalisé un plan de succession. Autrement dit, des milliers d'entreprises, parfois florissantes, fonctionnent sans stratégie claire pour le jour où leur leader fondateur se retirera.

Ce décalage entre la longévité de l'entreprise et la planification de sa continuité est frappant. Dans bien des cas, la transmission n'est pas pensée comme une décision de gouvernance, mais comme un événement personnel, presque tabou. On en parle trop tard, souvent dans l'urgence, parfois au moment où la santé ou les circonstances imposent le départ. Or, cette absence d'anticipation peut faire vaciller des années de crois-

sance. Une succession non préparée entraîne fréquemment une désorganisation interne, une perte de confiance des investisseurs et un effritement du capital humain. À l'inverse, une transition maîtrisée protège les talents et renforce la valorisation.

La confusion entre héritier et successeur

La succession n'est pas un acte administratif. Elle engage la stratégie, la culture et la psychologie. Dans de nombreuses familles, la logique de filiation l'emporte encore sur celle de la compétence. On nomme un héritier "naturel" sans se demander s'il est le bon leader pour les défis à venir. Le lien du sang rassure, mais il ne garantit ni la légitimité, ni la vision.

Le leadership, lui, ne s'hérite pas : il se mérite. Le fondateur doit pouvoir distinguer l'héritage patrimonial du projet d'entreprise. Car la continuité du capital ne suffit pas à assurer la continuité du sens. Certaines entreprises ont compris qu'une direction externe, même temporaire, pouvait représenter une solution élégante : un dirigeant de transition pour structurer, transmettre, stabiliser. Loin de diluer l'identité familiale, cette ouverture lui offre parfois un nouvel élan.

Au Luxembourg comme ailleurs, la rareté des profils expérimentés rend cet exercice encore plus complexe. Les familles doivent composer avec un marché de talents tendu et une génération montante dont les ambitions diffèrent. Là où les fondateurs vivaient l'entreprise comme un prolongement d'eux-mêmes, leurs successeurs cherchent souvent un équilibre de

vie, un cadre, une gouvernance partagée. Ce changement de paradigme appelle une préparation psychologique autant que managériale.

L'émotion, principale barrière à la transmission

Ce qui freine le plus souvent la planification de la succession, ce n'est pas la stratégie, mais la symbolique du pouvoir. Le fondateur, figure tutélaire et pilier de l'organisation, peine à imaginer l'entreprise sans lui. Il ne se voit pas "après". L'idée même de passer la main réveille la peur du vide, ou celle d'un déclassement. C'est une réaction profondément humaine, mais lourde de conséquences lorsqu'elle bloque toute réflexion.

Les transitions les plus réussies reposent sur un processus progressif, presque organique. Un binôme entre le dirigeant sortant et son successeur permet de croiser les regards, d'apprendre à se faire confiance et d'assurer la continuité du style de leadership. Ce modèle, inspiré de pratiques nordiques, gagne du terrain au Luxembourg : la cohabitation sur un ou deux exercices financiers, le temps d'assurer la transmission du réseau, de la culture et des décisions stratégiques.

Le rôle des tiers de confiance est ici décisif. Chasseurs de têtes, administrateurs indépendants, experts en gouvernance : leur neutralité permet de poser les bonnes questions et de dépasser les tensions émotionnelles. Ils aident à objectiver les compétences, à structurer le processus et à garantir que la succession se fasse pour l'entreprise et non contre quelqu'un.

Préparer pour durer et recruter autrement

Anticiper une succession, ce n'est pas renoncer, c'est se projeter. C'est reconnaître que l'entreprise a besoin

d'un avenir, pas d'une dépendance. Les dirigeants qui engagent ce travail de préparation démontrent une forme rare de lucidité : celle de penser au-delà de leur propre cycle. Ils savent que leur plus grand héritage ne sera pas le chiffre d'affaires, mais la capacité de leur organisation à durer.

Les entreprises familiales qui réussissent ce passage ne considèrent plus la succession comme une contrainte, mais comme un acte de gouvernance. Elles la traitent avec le même sérieux qu'une levée de fonds ou une acquisition. Elles investissent dans la formation du successeur, dans des outils d'évaluation de leadership, dans un accompagnement sur mesure. Ce travail en profondeur transforme une étape à haut risque en opportunité de renouveau.

C'est précisément là que le recrutement joue un rôle clé. Identifier, approcher et évaluer les bons profils de direction, qu'ils soient internes, familiaux ou externes, demande une expertise rare, mêlant finesse humaine et exigence stratégique. Le chasseur de têtes devient alors un partenaire de transmission : il ne "remplace" pas un dirigeant, il prépare la continuité. Sa mission consiste à relier les générations de leadership, à garantir que la culture survive tout en intégrant les compétences dont l'avenir aura besoin.

Dans un environnement où les cycles économiques se raccourcissent et où la technologie bouleverse les métiers, la continuité ne se décrète pas : elle s'anticipe. Les familles qui comprennent cela assurent leur pérennité sur plusieurs générations. Préparer sa succession, ce n'est pas tourner la page, c'est écrire la suivante, en s'entourant des bonnes personnes pour la rédiger.

* c.lamboley@lamboley.lu
www.lamboley.lu

Droit social luxembourgeois : entre solidarité, contentieux et justice sociale

Par Nicolas DUCA, membre du Grand Comité & William Lindsay SIMPSON, Président de la Conférence Saint-Yves

Le droit de la sécurité sociale est une discipline à la fois technique et exigeante. KAFKA, écrivain de renommée mondiale, a lui-même plongé dans les arcanes complexes et redoutables de ce domaine en tant que fonctionnaire travaillant dans les assurances sociales. Cet article présente les points clés pour comprendre cette matière essentielle, tant pour la protection des assurés que pour l'attractivité de la place financière luxembourgeoise⁽¹⁾.

Inauguré par la loi de 1901 relative à la couverture d'assurance maladie des ouvriers, le système luxembourgeois de protection sociale, d'inspiration allemande, repose sur une logique assurantielle et offre une protection sociale couvrant historiquement les conséquences de trois risques sociaux : maladie, accident du travail et vieillesse. Largement élargi depuis lors, il prévoit, entre autres caractéristiques, que la charge financière en la matière soit répartie entre les employeurs et les assurés, avec une subvention de l'Etat, et que les partenaires sociaux puissent jouer un rôle actif dans la gestion du système.

Quel droit pour la sécurité sociale ?

Le principe de l'Etat social a fait l'objet d'une consécration constitutionnelle en 1948 et a été réaffirmé lors de la dernière révision constitutionnelle de 2023. Il en va ainsi de l'existence de juridictions spécialisées de sécurité sociale (art. 100 C) et de l'obligation pour la Chambre des députés de fixer les grands principes en matière de « sécurité sociale, de protection de la santé et de droits des travailleurs » (art. 34 C).

Outre les dispositions du Code de la sécurité sociale de 2008, la matière est encore régie par plusieurs règlements d'application, des conventions bi- ou multilatérales et par des normes internationales telles que les traités européens qui consacrent l'existence de « droits sociaux fondamentaux ».

Au sein de l'Union européenne, conformément au principe de subsidiarité, les législateurs nationaux sont compétents



pour la définition des principes fondamentaux de leur système de sécurité sociale tout en observant des règles communes de coordination (égalité de traitement ou maintien des droits acquis par exemple).

Quel juge de la protection sociale ?

Tout assuré a la possibilité, lorsqu'il s'estime lésé par une décision émanant d'un organisme de sécurité sociale, de saisir un juge spécialisé : le Conseil arbitral de la Sécurité sociale (CASS) en première instance, le Conseil supérieur de la sécurité sociale (CSSS) en appel (pour les litiges relatifs à une somme supérieure à 1.250 euros), puis en dernière instance la Cour de cassation siégeant en matière de sécurité sociale.

Suivant Tom MOES (président du CASS), la décision contestée peut émaner de différents organismes : Caisse nationale de santé (CNS, indemnités pécuniaires de maladie, prise en charge d'un traitement médical, y compris à l'étranger), Caisse nationale d'assurance pension (CNAP, pension de vieillesse anticipée, pension d'invalidité, pension de survie ou années « bébé »), Association d'assurance accident (AAA, reconnaissance d'un accident du travail ou de trajet, indemnités pour préjudices extrapatrimoniaux, et réouverture du dossier accident pour traitement médical), Caisse pour l'avenir des enfants (CAE, allocations familiales), Fonds national de solidarité (FNS, allocation d'inclusion, forfait d'éducation, qualité de salarié handicapé, accueil gérontologique) ou Agence pour le développement de l'emploi (ADEM, prestations chômage).

Ainsi, dans les 40 jours à compter de la notification de la décision, ou 55 jours si l'assuré est frontalier, le juge pourra être saisi par simple requête sur papier libre, à déposer auprès du CASS, compétent sur l'ensemble du territoire du Grand-Duché. Les jugements du CASS sont susceptibles d'appel devant le CSSS endéans les 40 jours de la date de leur notification, sauf cas particulier pour les personnes résidant à l'étranger. Tant pour les décisions rendues en premier et dernier ressort par le CASS que pour les arrêts rendus en appel par le CSSS, un pourvoi en cassation est possible bien que sa recevabilité soit appréciée à l'aune d'une contravention à la loi ou pour violation des formes substantielles ou prescrites.

Quels contentieux ? L'exemple des accidents du travail

La prévention et l'indemnisation des accidents du travail et de trajet ainsi que des maladies professionnelles relèvent de la compétence de l'AAA, créée en 1902 et jouissant du statut d'établissement public. En 2024, l'AAA fut saisie de 16.751 déclarations dont 82% relatives à des accidents du travail.

Les conditions de recevabilité de la reconnaissance et de la prise en charge de l'accident du travail ainsi que les modalités de son indemnisation sont particulières. Concernant la charge de la preuve - dans le cadre du critère du fait accidentel identifié - c'est à l'assuré d'en établir la matérialité et le doute lui sera préjudiciable. Il en est de même s'agissant de la lésion corporelle traumatique, qui doit intervenir au temps et au lieu du travail.

En matière d'imputabilité de la lésion à l'accident du travail, le juge ne retient qu'une présomption simple, qui peut être renversée par l'AAA en rapportant la preuve contraire de l'origine de la lésion due à une cause interne inhérente à l'assuré et totalement étrangère à l'activité assurée. Le même régime juridique s'applique quant à la causalité entre l'accident et l'activité professionnelle assurée.

Suivant Estelle PLANÇON (juriste auprès de l'AAA), on peut souligner que parmi les contentieux récurrents, celui concernant l'indemnisation des préjudices extrapatrimoniaux présente des spécificités. En effet, ces derniers sont conditionnés par la date de fixation de la consolidation, c'est-à-dire lorsque la lésion se fixe et prend un caractère définitif. Avant cette date, le régime de présomption simple d'imputabilité de la lésion à l'accident s'applique, sous réserve de certaines limitations jurisprudentielles, comme par exemple l'absence d'imputabilité des lésions à manifestation tardive.

En revanche, postérieurement, il reviendra à l'assuré d'apporter la preuve du lien causal entre les lésions pour lesquelles la poursuite de la prise en charge des prestations en nature et en espèces par l'AAA est sollicitée et l'accident du travail.

Pour Estelle PLANÇON, les praticiens de la matière doivent donc être attentifs au dossier administratif versé au CASS et notamment au récit du fait accidentel contenu dans la déclaration d'accident.

Un droit au service de la partie la plus faible ?

La mise en place progressive de l'Etat providence, marquée par l'adoption de la « deuxième génération » des droits de l'Homme intégrant les droits sociaux, a profondément transformé le cadre social luxembourgeois. Cependant, la résolution de certaines formes de discrimination - notamment celles liées au sexe ou à la nationalité - a nécessité, et nécessite encore, le recours tant aux juridictions nationales qu'aux juridictions européennes.

Ainsi, comme le rappelle M^e Guy THOMAS, de nombreuses discriminations ont longtemps affecté les femmes, tant dans leur vie professionnelle que dans leurs droits en matière

de sécurité sociale : inégalités de rémunération, licenciement pendant la grossesse, ou difficultés d'accès à certaines prestations. Ces situations ont donné lieu à un contentieux nourri, dans lequel la jurisprudence a joué un rôle essentiel pour faire progresser l'égalité de traitement.

M^e THOMAS - en « vieux routard » de la lutte contre les discriminations - souligne que les droits des travailleurs et des assurés font aujourd'hui l'objet d'une protection effective de la part des juges, qu'ils soient nationaux ou européens. Et les affaires ne tarissent pas comme en témoigne l'arrêt du 1^{er} mars 2024 de la Cour constitutionnelle (n° 191/24) qui a mis fin à une différence de traitement entre assurés salariés et indépendants en matière de pension vieillesse anticipée, ou encore un arrêt de la Cour de justice de l'Union européenne du 16 mai 2024 (C-27/23) qui a supprimé une discrimination entre travailleurs résidents et frontaliers à propos d'allocations familiales. Ces décisions réaffirment que le droit social conserve une finalité éminemment humaine : garantir la justice et l'égalité entre tous les assurés.

Dans sa première encyclique *Dilexi te* du 4 octobre 2025, le pape Léon XIV aborde la question de la pauvreté et rappelle le devoir moral et collectif d'améliorer les structures sociales afin de les rendre plus justes et plus humaines. Ce message résonne particulièrement dans le domaine du droit social : le contentieux de la sécurité sociale, à la fois complexe et technique, reste profondément ancré dans les enjeux de justice et de solidarité. Il illustre, mieux que tout autre, la capacité du droit à se mettre au service de la partie la plus faible, qu'il s'agisse du travailleur lésé ou du bénéficiaire de prestations sociales injustement traité. À ce titre, il ne manquera pas de susciter l'intérêt de la nouvelle génération de juristes, désireuse de concilier rigueur juridique et engagement social.

¹⁾ Cette contribution a été écrite suite à une conférence intitulée « droit de la sécurité sociale - enjeux et perspectives » (25 septembre 2025 à la Cité de la sécurité sociale) avec les interventions de Tom Moes (Président du Conseil arbitral de la sécurité sociale), Estelle Plançon (Juriste, Association d'Assurance Accident), Guy Thomas (Avocat à la Cour), Norbert Lindenlaub (Ministère de la Santé et de la Sécurité sociale), Henry De Ron et Nora Cseke (Conférence Saint-Yves). La conférence a été organisée par l'Association luxembourgeoise des organismes de sécurité sociale, l'éditeur juridique Legitech, et la Conférence Saint-Yves.