



# Relever les défis de la planification de la succession dans les entreprises familiales



Bâtir une entreprise qui résiste à l'épreuve du temps n'est pas une mince affaire. Et une grande partie de ce défi réside dans la transmission de l'entreprise à la génération suivante.

Comme on le dit souvent, «ne pas planifier, c'est planifier l'échec». S'appuyant sur une conversation avec **Mieke Dhoore** et **Bart Delaleeuw**, Associés chez **Hoffman** et conseillers de longue date auprès d'entreprises familiales en matière de planification de la succession, cet article explore les raisons pour lesquelles **ces entreprises devraient accorder une attention particulière** à leur héritage - et la manière dont **Hoffman peut contribuer** à garantir un impact durable.

## La planification de la succession : un impératif stratégique pour les entreprises

Pour les entreprises, rester dans la course et assurer leur croissance est un défi à multiples facettes qui exige une anticipation stratégique. S'il existe de nombreuses façons de **construire une organisation à l'épreuve du temps**, l'une d'entre elles s'impose comme une évidence. Toute entreprise, quelle que soit sa taille, doit être préparée de manière adéquate pour garantir la continuité opérationnelle et limiter les perturbations en cas d'événements imprévus ou de **changements de leadership**. La clé du maintien de la **continuité de l'activité** réside dans l'identification minutieuse des fonctions les plus critiques, puis dans l'élaboration de plans visant à disposer des personnes adéquates pour les occuper. Ce processus est connu sous le nom de «**plan de succession**».

...

***Toutes les entreprises ne sont pas confrontées aux mêmes défis lorsqu'il s'agit de surmonter les obstacles liés à la transition de la direction. La structure de la propriété peut encore compliquer les choses***

Bart Delaleeuw



## Un défi encore plus pressant pour les entreprises familiales

L'économie belge doit une grande partie de sa force aux PME et aux **entreprises familiales**<sup>1</sup>. Au niveau national, 70% des entreprises sont familiales et contribuent à hauteur de 55% au produit national brut<sup>2</sup>. Toutefois, **l'érosion générationnelle de ces entreprises est très marquée : 64 % seulement des entreprises atteignent la deuxième génération... et 13 % seulement la troisième**. Cette chute spectaculaire constitue un avertissement inquiétant pour cet écosystème vivace d'entreprises qui a besoin de stabilité.



***Nous entrons à présent dans une phase critique et délicate, car nombre de ces entreprises ont vu le jour dans les années 50 et 60 et sont aujourd'hui confrontées au défi de la transition vers la troisième génération***

Mieke Dhoore

Le moment est venu pour les entrepreneurs de la **troisième génération** d'émerger et d'assurer la relève, ce qui signifie que la **planification de la succession** doit être considérée comme une **priorité urgente**. Mais l'élaboration d'une stratégie efficace pour les entreprises familiales nécessite une **approche spécifique** qui tienne compte de la dynamique unique du leadership qui est en jeu.

## Ce qui distingue les entreprises familiales : la transmission d'un héritage

Les dirigeants d'entreprises familiales ont un signe distinctif. Ils peuvent se prévaloir d'une ancienneté moyenne remarquable de 20 à 25 ans, bien supérieure à celle des dirigeants des autres types d'entreprise, limitée en moyenne à 4 ou 5 ans<sup>3</sup>. En outre, les propriétaires assument souvent plus de responsabilités que leurs pairs, car ils ont tendance à jongler avec plusieurs rôles.

Une chose est sûre : ils ont un **fort attachement émotionnel à leur entreprise**, qu'ils considèrent généralement comme un enfant qu'ils ont élevé et fait grandir au fil des ans. Si vous êtes vous-même propriétaire d'une entreprise, vous savez à quel point il est difficile de confier à quelqu'un ce qui est l'aboutissement d'années de dur labeur. Et il faut souvent une fameuse dose de courage et de discernement pour décider « quand » il est temps de se retirer.

**Mieke Dhoore, Bart Delaleeuw et les autres associés de Hoffman** (voir la liste au bas de cet article), forts de leurs années d'expérience dans l'accompagnement d'entreprises familiales, comprennent mieux que quiconque cette situation – ils savent que le véritable défi consiste à **trouver l'équilibre entre le cœur et la raison**, là où les **liens personnels** entrent en jeu.

...

<sup>1</sup> Bien qu'il n'existe pas de définition unique de l'entreprise familiale, deux critères sont généralement appliqués : (1) au moins deux membres de la famille sont impliqués au niveau opérationnel et (2) au moins la moitié des actions est contrôlée par des membres de la même famille.

<sup>2</sup> Instituut Familiebedrijven, Witboek Familiebedrijven, 11-12. <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/4916>

<sup>3</sup> Hohaus, Harvey. «Preserving a legacy through succession planning», IIC Partners.

---

## Ce que Hoffman peut vous apporter : un regard d'initié, une expertise externe

Chez Hoffman, nous nous engageons à aider nos clients à surmonter les transitions les plus difficiles et les scénarios les plus complexes. Nous aidons de longue date les entreprises familiales à planifier leur succession, qu'il s'agisse de transférer la direction à la génération familiale suivante ou à une personne extérieure à la famille, et nous sommes là pour offrir un regard neuf et une assistance personnalisée.

**Une approche en trois étapes.** De la prise en compte des imprévus jusqu'à la prise de fonction et l'intégration au sein de l'entreprise, nous rendons la planification de la succession transparente et efficace, via une approche sur mesure fondée sur les trois étapes suivantes :

- **Étape 1. Diagnostic.** Quelles sont les conditions indispensables pour assurer la croissance de l'entreprise aujourd'hui et dans les cinq prochaines années ? Nous identifions ensemble les principaux défis de l'entreprise et développons une stratégie qui se concentre sur les rôles critiques essentiels au succès, avec un accent sur les connaissances et compétences clés.
- **Étape 2. Evaluation.** Quels sont les membres de l'entreprise et/ou de la famille qui ont le potentiel pour devenir des managers performants ou accéder au comité exécutif de l'entreprise, et de quoi ont-ils besoin pour y parvenir ? Avec la formation et le support appropriés, des collaborateurs à haut potentiel sont souvent en mesure de relever le défi. Nous dressons la liste des talents et lançons des recherches externes si nécessaire.
- **Étape 3. Développement.** Pour aller plus loin, quelles sont les compétences et les connaissances critiques à préserver et à transmettre ? Nous vous aidons à capter l'expertise des membres de l'équipe qui quittent l'entreprise tout en constituant un vivier solide de talents à même d'occuper les fonctions critiques via des stratégies ciblées de développement.

**Un espace serein de discussion.** La transition d'une entreprise vers une nouvelle direction peut entraîner des turbulences émotionnelles, en particulier lorsque des intérêts personnels sont en jeu. En tant qu'équipe d'experts externes, Hoffman veille à créer un environnement serein et impartial permettant aux conversations délicates d'avoir bien lieu, et de clarifier ainsi la manière la plus efficace d'avancer.

**Les bonnes personnes, dans les bons rôles.** Les propriétaires d'entreprises familiales portent généralement de nombreuses casquettes sur une longue période de temps. La planification de la succession implique donc souvent de réévaluer, de répartir et d'actualiser les responsabilités de l'équipe de direction. Nos associés disposent de l'expertise nécessaire pour réorganiser stratégiquement les rôles clés au sein de l'entreprise et garantir le recrutement des dirigeants les plus adaptés.

**La garantie d'Hoffman.** 96% des dirigeants et managers engagés sont toujours en poste après un an. Nous restons en contact avec nos clients pour nous assurer que les dirigeants nommés répondent aux attentes tout en s'épanouissant dans leurs nouveaux rôles, traçant ainsi la voie d'un succès à long terme.

---

**Nous nous tenons à votre disposition dès aujourd'hui pour évaluer ensemble comment vous aider au mieux à préparer l'avenir.**

Ineke ARTS | [ia@hoffman.be](mailto:ia@hoffman.be) | [in](#)

Jean-Michel LUCAS | [jml@hoffman.be](mailto:jml@hoffman.be) | [in](#)

Michel GRISAY | [mg@hoffman.be](mailto:mg@hoffman.be) | [in](#)

Mieke DHOORE | [md@hoffman.be](mailto:md@hoffman.be) | [in](#)

Stefaan VERDUYN | [sv@hoffman.be](mailto:sv@hoffman.be) | [in](#)

Denis GALLANT | [dg@hoffman.be](mailto:dg@hoffman.be) | [in](#)

Bart DELALEEUW | [bd@hoffman.be](mailto:bd@hoffman.be) | [in](#)

Boulevard de la Woluwe 62, 1200 Bruxelles – Kouter 7, 9000 Gand  
[www.hoffman.be](http://www.hoffman.be) | + 32 2 779 52 52