

## Cultiver le capital humain familial

Par Marie-Laure Meunier

Janvier 2023

*Parmi les enjeux de l'entreprise familiale, préparer les jeunes de la génération suivante – la « Next Gen » - à exercer leurs responsabilités de futurs actionnaires familiaux est certainement l'un des plus critiques. Gérer ce passage délicat relève largement de l'art de « cultiver » les talents familiaux.*

Pour toute famille actionnaire se pose à un moment la question de savoir qui va être à même de poursuivre l'œuvre de la génération précédente, porter l'étape suivante du projet familial et accompagner le développement de l'entreprise. Une question d'autant plus cruciale que bien souvent la pérennité de l'entreprise familiale en dépend.

Si la *Next Gen* comporte généralement une belle diversité de talents, encore faut-il que ceux-ci démontrent un intérêt pour l'entreprise et ses enjeux, tout en ayant la motivation et l'envie de s'engager !

La plupart des dirigeants de sociétés familiales s'attachent à distiller très tôt auprès de leurs enfants la culture de l'entreprise et l'*affectio societatis* qui l'irrigue, dans l'espoir d'orienter leurs projets professionnels futurs vers l'entreprise familiale.

Mais ces efforts peuvent s'avérer insuffisants. Dans certains cas, attirer les talents familiaux dans l'entreprise peut relever du défi. Il n'est pas rare que la tentation d'aventures entrepreneuriales plus excitantes ou de projets personnels jugés plus attrayants vienne contrecarrer les beaux plans des aînés. Et au moment où il serait bon de commencer à passer le flambeau, il n'existe pas de candidats volontaires, crédibles, au parcours professionnel suffisamment riche et adapté pour leur succéder...

### ***S'accorder sur les objectifs***

« Cultiver » et développer le capital humain familial permet de réussir ce passage générationnel. Il s'agit là d'une démarche de longue haleine qui ne s'improvise pas. Il ne faut pas attendre d'avoir atteint un point critique pour s'en préoccuper.

La première action à engager est de s'accorder de façon explicite au sein de la famille sur les objectifs poursuivis.

Ils se résument généralement ainsi :

- Prendre la mesure du vivier de talents familiaux existants et détecter les potentiels à séduire et faire grandir.
- Se donner les moyens d'assurer une représentation légitime, compétente et responsable des membres de la *Next Gen* qui souhaiteraient s'engager au sein des instances familiales (Conseil de Famille) et de l'entreprise (Conseil d'Administration)
- Leur permettre d'atteindre le meilleur niveau requis pour remplir leurs responsabilités futures au sein de ces instances, voire à la Direction de l'entreprise.

In fine, il s'agit de faire émerger de futurs dirigeants et /ou mandataires sociaux familiaux motivés, conscients de leurs responsabilités et formés pour les exercer.

Une étape incontournable, sur laquelle il importe de passer le temps nécessaire, consiste à rassembler la *Next Gen* autour d'un [projet familial](#) qui fait sens pour elle et emporte son adhésion.

Il est bon que les jeunes soient sollicités pour prendre part à ce projet afin de prendre conscience de leur place et de leur mission éventuelle s'ils aspirent à jouer un rôle à l'avenir.

On s'assurera que le socle de valeurs et principes fondamentaux qui guident la famille au fil des générations est partagé de façon explicite.

Le projet familial, traduit par la vision et l'ambition familiale pour l'entreprise, sera expliqué pour éveiller leur curiosité et susciter leurs questions.

La formulation d'une raison d'être authentique puisant dans les racines de l'entreprise, à laquelle ils seront idéalement invités à contribuer, pourra être une boussole pour les guider au fil des années.

### ***Faire fructifier le capital humain***

Parallèlement, un processus efficace et transparent de gestion prévisionnelle des talents familiaux doit être engagé pour faire face de façon concrète aux enjeux de succession : identifier les talents, évaluer les compétences et les développer, construire et assurer le suivi des parcours...

Le capital humain familial est un bien précieux qui se « cultive », tout comme le capital humain de l'entreprise !

En fonction des potentiels et aspirations, les membres de la *Next Gen* pourront être invités à faire leurs premières armes dans l'entreprise et gravir un certain nombre d'échelons avant d'accéder à des postes de responsabilités, voire des mandats familiaux.

Le Conseil d'Administration de la société pourra être associé à la démarche d'ensemble au fur et à mesure des étapes et tenu étroitement informé de ses résultats, à un double titre : c'est à lui que revient de valider la stratégie de développement du capital humain (qu'il soit familial et non familial) et il compte parmi ses missions essentielles la préparation du plan de succession de l'entreprise.

La mise en œuvre d'un plan pour faire fructifier le capital humain familial associe les différents acteurs de la gouvernance que sont la Direction de l'entreprise, le Conseil d'Administration, [le Conseil de Famille](#) et [l'Assemblée des Actionnaires Familiaux](#).

Le succès de la démarche est conditionné par la mise en place de règles claires, écrites, explicites et partagées. On ne saura que trop recommander de les consigner dans une [Charte Familiale](#), outil de gouvernance amené à traverser les générations sur la base de principes validés par tous.

*Associés en Gouvernance* est régulièrement sollicité en appui aux familles qui s'engagent dans une démarche de préparation de la *Next Gen* à leurs responsabilités futures. L'intervention d'un tiers indépendant et neutre est un atout pour progresser sereinement et sans affect sur ces sujets sensibles.

[Marie-laure.meunier@associes-gouvernance.com](mailto:Marie-laure.meunier@associes-gouvernance.com)

Tél. : +33 6 72 86 43 22