



L'HÉRITIER DU FUTUR EST UNE ÉQUIPE

La succession collaborative et l'essor du leadership
collectif dans les family offices modernes

par Elodie Rojas



L'HÉRITIER DU FUTUR EST UNE ÉQUIPE

La succession collaborative et l'essor du leadership
collectif dans les family offices modernes

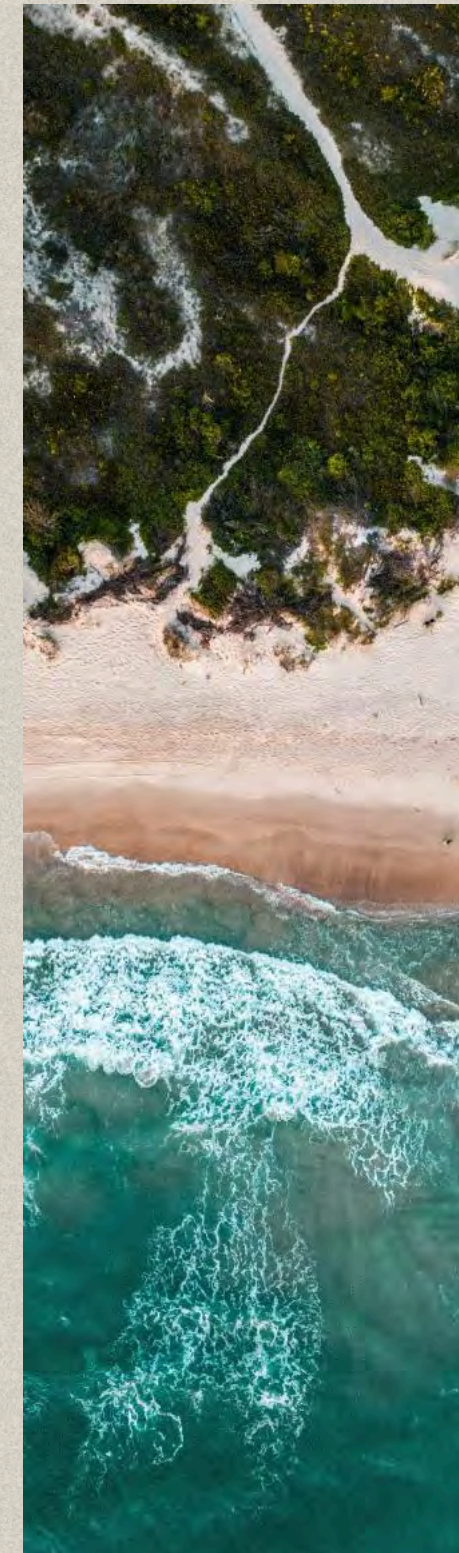
par Elodie Rojas

INTRODUCTION: LA FIN DE L'HÉRITIER UNIQUE

Pendant des siècles,
la succession dans les familles
obéissait à une logique simple :
une génération bâtissait,
la suivante héritait.

Un seul héritier, souvent l'aîné
ou celui jugé le plus apte,
incarnait la continuité du nom
et du patrimoine. Le passage
de relais s'apparentait à une
cérémonie : un flambeau remis
d'une main sûre à une autre.

Mais cette conception
hiérarchique de la transmission
appartient désormais
à une autre époque.

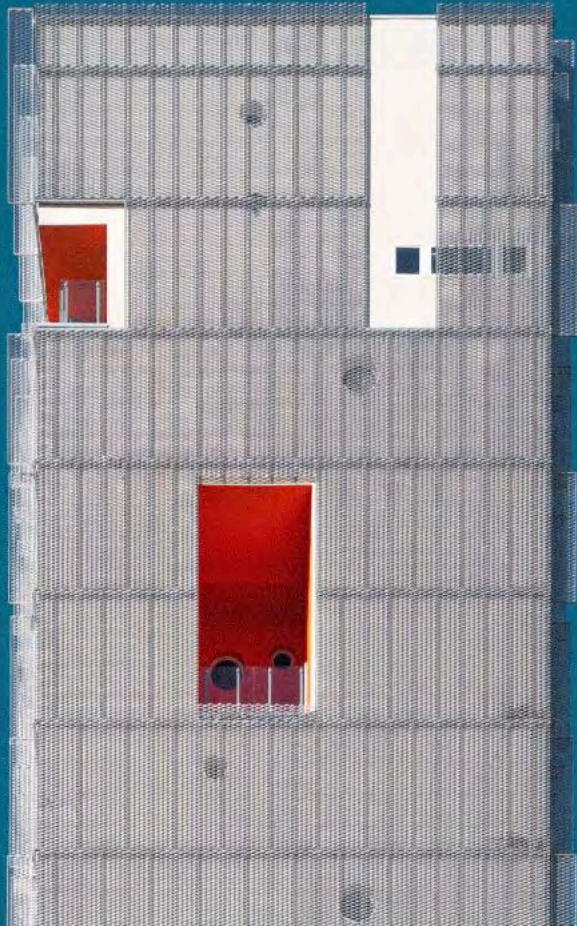


Les familles d'aujourd'hui sont
devenues des réseaux mondiaux :
leurs membres vivent sur
plusieurs continents, exercent
des métiers différents, épousent
diverses cultures et philosophies
de vie.

Beaucoup s'engagent dans
des projets entrepreneuriaux,
environnementaux ou
technologiques qui dépassent
le cadre du patrimoine familial.

La plupart souhaite participer
activement plutôt qu'attendre
une autorité venue d'en haut.

INTRODUCTION: LA FIN DE L'HÉRITIER UNIQUE



Les family offices eux-mêmes ont profondément changé.

D'unités administratives discrètes ou simples véhicules financiers, ils sont devenus de véritables écosystèmes, intégrant toutes les dimensions du patrimoine telles que gouvernance, investissement, formation, ou impact sociétal.

Leur performance repose moins sur la centralisation du pouvoir que sur l'alignement des intentions, une compréhension commune de ce que la richesse représente et de ce qu'elle permet de réaliser ensemble.

Pourtant, beaucoup de plans successoraux restent encore construits autour de la désignation d'un unique héritier.

Cette approche, hautement incarnée et émotionnelle, expose la famille à des rivalités, au désengagement ou au manque de préparation si la personne choisie ne peut ou ne veut pas assumer ce rôle.

La recherche académique sur le shared leadership et la co-succession dans les entreprises familiales montre d'ailleurs que les systèmes reposant sur un seul successeur sont plus vulnérables aux crises relationnelles et aux ruptures de continuité.

Il est donc temps d'envisager la succession non plus comme un acte de nomination, mais comme un processus collaboratif.

Au sein des familles accompagnées, une nouvelle dynamique émerge : la prochaine génération ne se contente plus d'hériter de l'autorité, elle la construit.

Les jeunes héritiers créent des conseils, des comités d'investissement, des labos de gouvernance.

Ils expérimentent la rotation des rôles, la codécision et la responsabilité partagée.

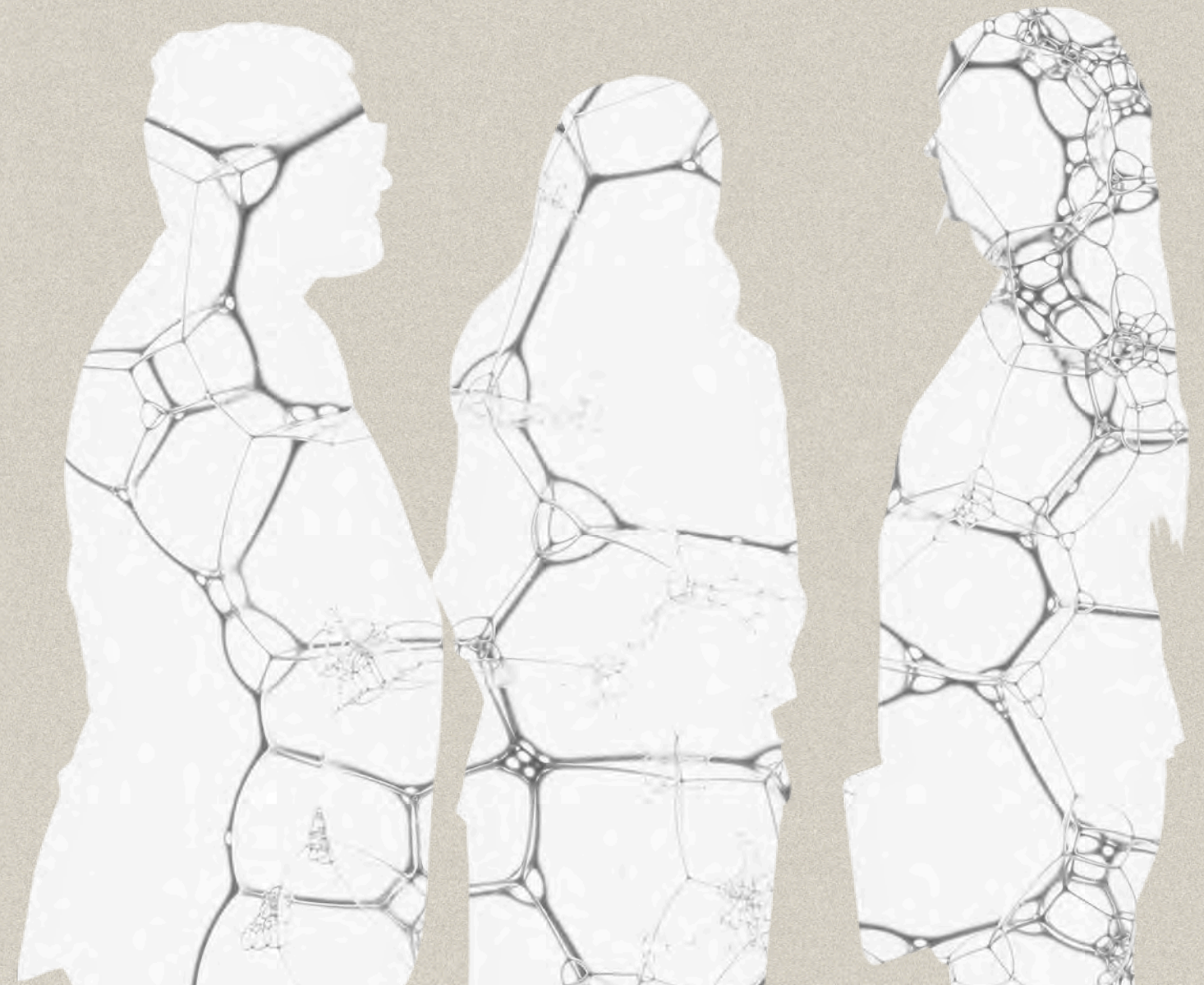
Cette évolution s'inscrit dans une tendance plus large : les structures qui favorisent la participation collective des héritiers affichent une meilleure résilience et une plus grande longévité intergénérationnelle.

Le family office moderne ne peut plus se contenter d'être un gardien d'actifs, mais il doit évoluer vers une plateforme de collaboration.

INTRODUCTION: LA FIN DE L'HÉRITIER UNIQUE

Il s'agit de passer d'un modèle fondé sur la hiérarchie à un modèle fondé sur l'interdépendance.

Nous appelons cette évolution : l'avènement de l'héritage collectif.



SOMMAIRE



03

INTRODUCTION: LA FIN
DE L'HÉRITIER UNIQUE



09

DE L'HÉRITIER À L'ÉQUIPE:
LE CHANGEMENT DE
MENTALITÉ GÉNÉRA-
TIONNELLE



17

L'ARCHITECTURE
DE LA SUCCESSION
COLLECTIVE



27

L'INTELLIGENCE
ÉMOTIONNELLE:
NOUVELLE COMPÉTENCE
DE GOUVERNANCE



37

OUTILS ET PRATIQUES
DU CO-LEADERSHIP



49

LE CADRE ODAL
DE LA SUCCESSION
COLLECTIVE



53

CONCLUSION:
DE L'HÉRITAGE AU
SYSTÈME VIVANT



58

SOURCES &
CONTRIBUTIONS

1

DE L'HÉRITIER
À L'ÉQUIPE:

LE CHANGEMENT
DE MENTALITÉ
GÉNÉRATIONNELLE

UNE NOUVELLE MANIÈRE DE CONCEVOIR LA SUCCESSION

La succession n'est plus un passage de témoin individuel, mais un processus d'apprentissage collectif.

DE L'HÉRITIER À L'ÉQUIPE:
LE CHANGEMENT DE MENTALITÉ GÉNÉRATIONNELLE

Ce décalage révèle la transformation en cours : la génération montante souhaite être actrice de la gouvernance, pas spectatrice d'un pouvoir qui se transmet verticalement.

Cette évolution n'est pas seulement structurelle, elle est culturelle.

Les nouvelles générations placent la raison d'être avant le statut. Elles valorisent l'impact sociétal, la durabilité, la transparence et la technologie comme leviers de performance et d'influence.

DU LEADERSHIP INDIVIDUEL AU LEADERSHIP PARTAGÉ

DE L'HÉRITIER À L'ÉQUIPE:
LE CHANGEMENT DE MENTALITÉ GÉNÉRATIONNELLE

Le modèle traditionnel, centré sur la figure d'un héritier unique, tend à isoler la responsabilité et à concentrer la pression.

Le modèle collaboratif, au contraire, la distribue : la famille devient une équipe de direction.

Les rôles se définissent non par le sang, mais par les compétences et les aspirations. Les décisions sont discutées dans des comités, appuyées par des experts externes et évaluées selon leur cohérence avec la vision commune.

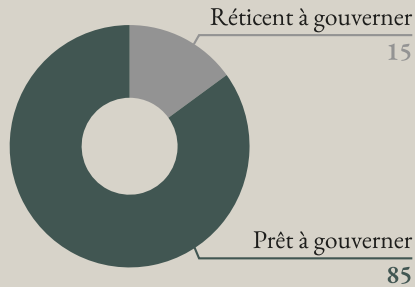
Les recherches de Sorenson et al. (2014) dans *Frontiers in Psychology* confirment que les familles dotées d'une vision partagée et d'un climat de communication ouvert obtiennent de meilleures performances et une continuité de leadership plus solide.

Les familles qui adoptent ce modèle gagnent sur plusieurs plans :

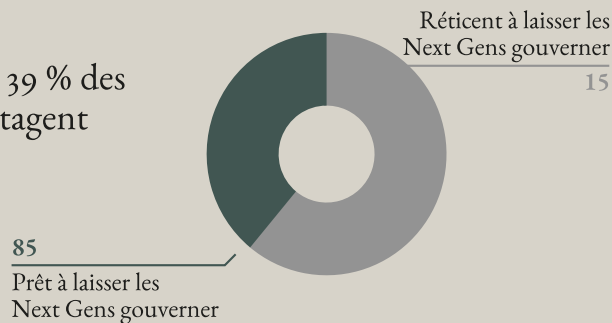
- **Résilience**, car le pouvoir devient redondant et non dépendant d'une seule personne.
- **Innovation**, grâce à la diversité des parcours et des idées.
- **Engagement**, parce que chaque génération trouve un rôle actif.
- **Cohésion**, puisque la mission commune prime sur les positions individuelles.

LE READINESS GAP

• 85 % des Next Gens se sentent prêts à gouverner.



• Mais seulement 39 % des family offices partagent cette confiance.

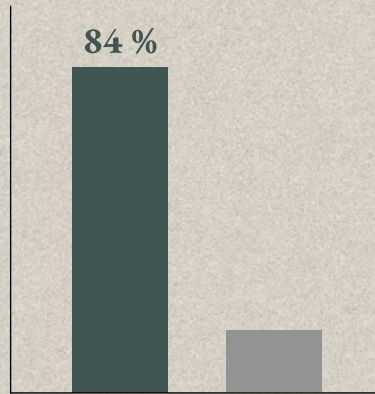


Un écart qui fragilise la transmission si rien n'est structuré.

LES 4 ILLUSIONS DE LA SUCCESSION TRADITIONNELLE

- Penser qu'un héritier unique crée la stabilité.
- Croire qu'un modèle qui a fonctionné pendant 30 ans est toujours valable.
- Confondre loyauté familiale et hiérarchie automatique.
- Reporter la préparation de la succession à "plus tard".

Dans une étude menée par Ocorian Group (2023) au Moyen-Orient, 84 % des professionnels de family office soulignent que les jeunes dirigeants privilégient désormais des stratégies d'investissement responsables et à long terme.



Comme le résume Luca Gnan (2021) dans l'International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research :

« L'avenir des entreprises familiales repose sur la capacité à passer d'une gouvernance du pouvoir à une gouvernance du sens. »



UNE GOUVERNANCE ALIGNÉE SUR LES VALEURS

DE L'HÉRITIER À L'ÉQUIPE:
LE CHANGEMENT DE MENTA-
LITÉ GÉNÉRATIONNELLE

Dans le monde d'aujourd'hui, la gouvernance familiale ne se réduit plus à la gestion du capital : elle inclut la gestion de la raison d'être.

Les héritiers ne veulent pas seulement préserver un patrimoine, mais définir ce qu'il sert.

Ainsi, la succession ne marque plus la fin d'un cycle, mais le début d'une collaboration où les générations déterminent ensemble la finalité du capital familial.



Il semble important de rappeler que, comme l'indique le RSM Family Office Transition Report 2024, plus de la moitié des family offices n'ont pas encore formalisé de plan de succession.

Ce vide crée une opportunité : repenser entièrement le modèle autour du collectif, de la transparence et de la préparation.

Les familles qui s'engagent dans cette démarche passent d'une logique de transfert à une logique d'apprentissage, où la gouvernance devient un processus éducatif et un lien identitaire.

Le prochain héritier n'est pas une personne, c'est une équipe alignée sur une mission commune, et cette équipe se construit par le dialogue, la structure et la confiance.

C'est ce passage de l'autorité héritée à la responsabilité partagée qui redéfinit aujourd'hui la durabilité des grandes familles.

PHILANTHROPIE: STRUCTURER L'HÉRITAGE AUTOUR D'UNE MISSION COMMUNE

SIMPLY
for GOOD



Dans ce mouvement vers une gouvernance collective, la philanthropie s'affirme progressivement comme un levier structurant de la transmission.

Elle invite les familles à dépasser la seule préservation du patrimoine pour en interroger la finalité : non plus seulement transmettre de la richesse, mais réfléchir à ce que cet héritage signifie et à ce qu'il permet de construire.

Cette réflexion ouvre une question essentielle, à la fois intime et universelle : quelle empreinte souhaitons-nous laisser, et quelle contribution durable voulons-nous apporter au monde ?

Longtemps perçue comme un geste individuel ou une initiative périphérique et souvent discrète, elle s'impose aujourd'hui comme un espace privilégié de dialogue inter-générationnel, dans lequel la famille explore ce qu'elle souhaite réellement transmettre au-delà du capital financier.

Elle permet d'aborder des sujets qui dépassent la seule dimension économique pour toucher à l'identité, aux valeurs et à la responsabilité. Les nouvelles générations en particulier, ne s'interrogent plus uniquement sur le montant du don, mais sur son sens, ses modalités et son impact.

Elles cherchent à comprendre comment la richesse peut devenir un outil de transformation positive, cohérent avec leurs convictions et les enjeux contemporains.

PHILANTHROPIE: STRUCTURER L'HÉRITAGE AUTOUR D'UNE MISSION COMMUNE

SIMPLY
for GOOD



Pensée de manière stratégique, la philanthropie permet d'exprimer et d'incarner une raison d'être partagée, d'aligner les valeurs familiales avec une contribution sociétale lisible et de transformer l'héritage en projet collectif.

Elle constitue également un terrain d'apprentissage concret de la gouvernance familiale : codécision, hiérarchisation des priorités, évaluation de l'impact et confrontation constructive des perspectives.

Les familles s'orientent ainsi vers une philanthropie plus intentionnelle, mesurable et tournée vers des enjeux systémiques, capable de fédérer les générations autour d'une ambition commune : exercer une responsabilité collective et durable dans la société.

Dans cette dynamique, l'héritage ne repose plus sur une figure unique, mais sur une équipe alignée autour d'une vision sociétale partagée, reflet de l'évolution contemporaine du leadership familial.

Ainsi conçue, la philanthropie ne prolonge pas seulement l'histoire familiale ; elle lui confère une cohérence, une profondeur et une trajectoire d'avenir.

2

La réussite d'une succession collaborative ne tient pas seulement à la volonté de coopérer : elle dépend de la qualité du cadre dans lequel cette coopération s'exerce.

Sans structure claire, la collaboration devient confusion ; sans méthode, la bonne volonté s'épuise.

L'ARCHITECTURE DE LA SUCCESSION COLLECTIVE

DE L'INTENTION À LA CONCEPTION

L'ARCHITECTURE
DE LA SUCCESSION
COLLECTIVE

Dans les modèles traditionnels, la planification successorale s'achève lorsque l'héritier est désigné.

Dans les modèles collectifs, c'est au contraire le point de départ : on ne se demande plus « Qui dirige ? » mais « Comment allons-nous diriger ensemble ? »

Nous partageons l'expérience de nombreuses organisations du secteur, montrant que les familles les plus résilientes sont celles qui traitent la gouvernance comme un système vivant, capable de s'adapter, de se mesurer et de se renouveler.



Les éléments constitutifs de cette architecture sont :

- **Alignement de la vision :** formuler une mission partagée qui transcende les intérêts personnels.
- **Clarté des rôles :** définir qui décide, sur quoi, et selon quelles procédures.
- **Protocoles décisionnels :** établir des mécanismes de dialogue et d'arbitrage.
- **Responsabilité mesurable :** évaluer la contribution et la cohésion, pas seulement le contrôle.

Lorsque ces principes sont intégrés dans des documents vivants (chartes, constitutions familiales, matrices de décision) le système gagne en agilité et en cohérence, même en période de désaccord ou de crise.

DU CADRE À LA PRATIQUE

L'ARCHITECTURE
DE LA SUCCESSION
COLLECTIVE

Selon le rapport Deloitte Private – Global Family Office Insights 2023, les familles qui actualisent chaque année leurs processus de gouvernance présentent 30% de conflits internes en moins et une participation accrue des jeunes générations.

Cela confirme une évidence : la gouvernance ne protège pas le capital par la rigidité, mais par la clarté.

Une fois ces fondations posées, il s'agit de choisir la forme la plus adaptée à la culture familiale.

C'est à ce stade qu'interviennent les quatre archétypes de la co-succession, observés à travers la recherche académique des cinq dernières années, et confirmés par notre pratique de terrain.



LES QUATRE ARCHÉTYPES DE LA CO-SUCCESSION

L'ARCHITECTURE DE LA SUCCESSION COLLECTIVE

1 LE CERCLE DES HÉRITIERS



“*Le principe fondateur est la confiance : le pouvoir se partage, la responsabilité se transmet.*”

Ce modèle repose sur un leadership tournant entre frères, sœurs ou cousins.

Chaque membre exerce à tour de rôle un mandat défini, généralement sur une période d'un à deux ans.

La rotation du leadership augmente la participation inter-générationnelle et la satisfaction globale des membres lorsqu'elle s'accompagne d'une supervision neutre.

FORCES	RISQUES	CONDITIONS DE RÉUSSITE
• Responsabilise chacun et développe une compréhension commune des enjeux • Favorise la souplesse et l'agilité stratégique • Renforce les liens émotionnels entre les membres du cercle	• Ruptures de continuité si la rotation est trop rapide • Fatigue des membres les plus sollicités • Risque de déséquilibre sans accompagnement externe	• Mandats limités et calendrier de succession explicite • Facilitation indépendante pour maintenir la neutralité • Documentation systématique des décisions pour préserver la mémoire institutionnelle

EXEMPLE

Une fratrie d'entrepreneurs alterne la présidence du conseil familial tous les 18 mois.

Chaque passage de relais est préparé par un audit relationnel et stratégique animé par un coach externe.

LES QUATRE ARCHÉTYPES DE LA CO-SUCCESSION

L'ARCHITECTURE DE LA SUCCESSION COLLECTIVE

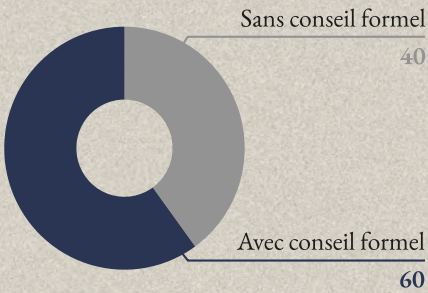
2 LE CONSEIL DE FAMILLE



Il convient aux familles nombreuses ou aux patrimoines complexes où les décisions doivent être formalisées et tracées.

Véritable conseil d'administration familial, ce modèle réunit plusieurs héritiers appuyés par des conseillers indépendants (juristes, financiers, experts en gouvernance).

Ces structures affichent des taux de continuité supérieurs de 40 % aux familles sans instance codifiée.



Le UBS Global Family Office Report 2024 indique que 6 familles sur 10 disposent aujourd'hui d'un conseil formel d'héritiers ou d'un organe similaire.

FORCES	RISQUES	CONDITIONS DE RÉUSSITE
• Professionnalise la prise de décision et réduit les zones grises • Assure la représentation équitable des différentes branches • Favorise la transmission du savoir entre générations	• Lourdeur bureaucratique ou excès de formalisme • Risque de politisation des débats • Désengagement si la mission du conseil manque de clarté	• Mandats clairs et rotation régulière • Présidence ou secrétariat indépendant pour garantir la neutralité • Suivi par indicateurs : taux de participation, qualité des décisions, cohérence stratégique

EXEMPLE

Une famille européenne de quatrième génération crée un Conseil de Famille composé de huit membres.

Trois comités (investissements, philanthropie, formation) lui rendent compte.

Les décisions majeures exigent une majorité qualifiée de 75 %.

LES QUATRE ARCHÉTYPES DE LA CO-SUCCESSION

L'ARCHITECTURE
DE LA SUCCESSION
COLLECTIVE



L'ÉQUIPE HYBRIDE

“L'Équipe Hybride associe la vision familiale et l'expertise professionnelle.”

Les héritiers gardent la supervision stratégique et les valeurs, tandis que des dirigeants externes assurent la gestion quotidienne.

La présidence peut être séparée de la direction générale.

Ce modèle devient la norme dans les family offices de troisième génération : il garantit la continuité opérationnelle sans sacrifier l'identité familiale.

FORCES

- Combine légitimité émotionnelle et compétence technique
- Stabilise la gouvernance grâce à une direction professionnelle
- Favorise l'attraction de talents externes

RISQUES

- Écart culturel entre logique familiale et logique managériale
- Dépendance à un dirigeant clé
- Dilution de l'ADN familial si les valeurs ne sont pas formalisées

CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Charte de collaboration famille/management définissant rôles et périmètres
- Réunions régulières de synchronisation stratégique
- Comité des Valeurs veillant à l'intégrité culturelle du projet

EXEMPLE

Une famille industrielle engage un directeur général externe tout en conservant un comité stratégique présidé par une héritière.

Les décisions relatives aux investissements et à l'impact sociétal sont prises conjointement selon une procédure de co-signature.

LES QUATRE ARCHÉTYPES DE LA CO-SUCCESSION

L'ARCHITECTURE
DE LA SUCCESSION
COLLECTIVE



LE CONSEIL DE MISSION

Modèle émergent, le Conseil de Mission place la raison d'être au cœur de la gouvernance.

Il oriente les décisions vers la durabilité, la philanthropie et l'impact sociétal, tout en assurant la cohérence entre valeurs et investissements.

79 % des Next Gens

Le PwC Family Business Survey 2024 révèle que 79 % des Next Gens souhaitent aligner leurs stratégies financières sur leurs convictions sociales ou environnementales.

Une tendance qui fait du Conseil de Mission le laboratoire éthique de la famille.

FORCES

- Crée une cohésion inter-générationnelle forte autour d'un projet de sens
- Transforme la richesse en levier d'impact sociétal mesurable
- Renforce la réputation et la crédibilité externe du family office

RISQUES

- Symbolisme sans indicateurs concrets
- Risque de déséquilibre entre mission et retour sur investissement
- Tensions possibles si toutes les branches n'adhèrent pas aux mêmes priorités d'impact

CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Définition précise des engagements et des objectifs, avec une politique de mesure et de comparaison d'indicateurs clés
- Implication d'experts indépendants pour évaluer les résultats, à l'image des OTI de l'entreprise à mission en France
- Publication annuelle d'un rapport d'impact pour garantir la transparence

EXEMPLE

Une famille asiatique crée un Conseil de Mission composé de membres de deux générations et d'un consultant en investissement responsable.

Le conseil consacre 10 % des rendements à des projets d'éducation et de reforestation, suivis d'indicateurs d'impact environnemental.

LA FONDATION ACTION-NAIRE: UNE TENDANCE EN AUGMENTATION

L'ARCHITECTURE
DE LA SUCCESSION
COLLECTIVE

Il semble intéressant de noter la tendance, en augmentation régulière en France, à la création de fondations actionnaires d'entreprises opérationnelles.

La famille actionnaire peut léguer progressivement tout ou partie de ses parts de l'entreprise à la fondation, qui obtient ainsi une voix dans la gouvernance de l'entreprise.



La fondation actionnaire est également un outil de gouvernance au service de la préservation de l'entreprise et de ses valeurs. Elle agit comme un gardien au long cours de la vision familiale, et de sa raison d'être.

Cette structuration place la mission philanthropique familiale au coeur de l'entreprise familiale, allant au-delà du domaine patrimonial pur qu'est le family office.

COMBINER LES MODÈLES: VERS UNE GOUVERNANCE VIVANTE

L'ARCHITECTURE
DE LA SUCCESSION
COLLECTIVE

Ces quatre archétypes ne s'excluent pas ; ils forment une palette évolutive.

Une famille peut débuter avec un Cercle des Héritiers et évoluer vers un Conseil de Famille à mesure que la structure s'élargit. Une autre peut associer une Équipe Hybride à un Conseil de Mission pour équilibrer performance et vision commune.

Comme le rappelle Luca Gnan (2021) : *« La solidité d'une gouvernance familiale dépend moins du modèle choisi que de sa capacité à se renouveler au rythme de la famille. »*



Ainsi, la co-succession n'est pas un schéma à reproduire, mais une conversation permanente entre générations, où le cadre soutient la relation plutôt qu'il ne la contraint. L'objectif ultime n'est pas de désigner un chef, mais de créer une culture où chacun devient gardien du bien commun.

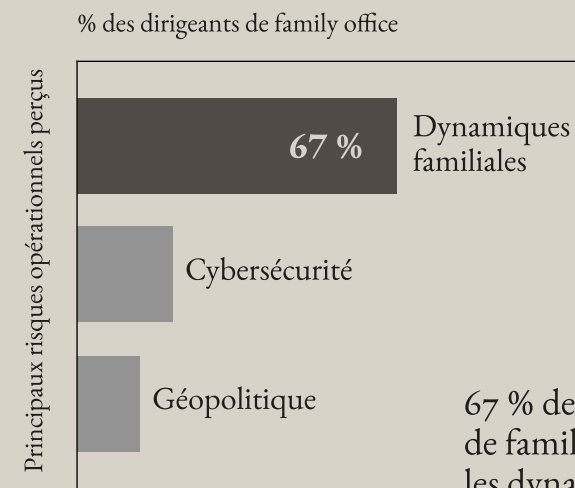
L'INTELLIGENCE
ÉMOTIONNELLE:

NOUVELLE
COMPÉTENCE
DE GOUVERNANCE

Dans la plupart des familles fortunées, la réussite se mesure depuis toujours en chiffres : rendement, performance, croissance.

Mais à mesure que la complexité relationnelle augmente, un autre indicateur détermine la pérennité : l'intelligence émotionnelle.

LE VRAI RISQUE NON FINANCIER



67 % des dirigeants de family office considèrent les dynamiques familiales comme leur principal risque opérationnel.

> *Plus que la cybersécurité*
> *Plus que la géopolitique*

(Deloitte, 2023)

Autrement dit, les émotions non gérées pèsent davantage sur la continuité que des risques bien plus identifiés comme cruciaux que la cybersécurité ou la situation géopolitique par exemple.

DE LA COMPÉTENCE TECHNIQUE À LA COMPÉTENCE RELATIONNELLE

L'intelligence émotionnelle (ou QE) : la capacité à percevoir, comprendre et réguler les émotions chez soi et chez les autres, devient la nouvelle colonne vertébrale de la gouvernance collective.

Dans un modèle de co-succession, elle permet de transformer la diversité des points de vue en richesse de perspective plutôt qu'en source de division.

Certains travaux montrent que les leaders dotés d'un haut QE produisent des équipes plus cohésives, plus agiles et plus satisfaites.



Dans les entreprises familiales, cette aptitude est corrélée à une meilleure gouvernance de long terme : les familles capables de dialoguer émotionnellement résistent mieux aux crises et maintiennent la confiance générationnelle.

L'INFRASTRUCTURE INVISIBLE DU LEADERSHIP COLLECTIF

L'INTELLIGENCE
ÉMOTIONNELLE:
NOUVELLE COMPÉTENCE
DE GOUVERNANCE

La co-succession échoue rarement par manque de compétence technique.

Elle échoue parce que la peur, la rivalité ou le non-dit paralysent la coopération.

L'intelligence émotionnelle agit alors comme une infrastructure invisible : elle soutient la confiance, facilite la communication et rend la gouvernance vivante.

Elle permet aussi d'aborder une question souvent taboue : la transition identitaire.

Passer de l'héritier désigné à l'un des co-leaders, ou de fondateur à passeur, exige un profond travail intérieur.

Cela suppose d'accepter la vulnérabilité, de renoncer à la hiérarchie implicite et d'adopter une logique de collaboration égalitaire, loin des dynamiques parents-enfants.

Comme le résume la psychologue K. E. Goodpaster dans *Frontiers in Psychology* (2014) :

« *Les familles qui savent écouter avant de décider transforment le pouvoir en lien et le conflit en apprentissage.* »

Nathalie Prieur, spécialiste du mécénat, va plus loin en ajoutant que les familles doivent d'abord s'écouter en interne, entre membres et en collectif, comme un préalable nécessaire avant de pouvoir être pleinement à l'écoute du monde extérieur.

MESURER ET RENFORCER LE CAPITAL ÉMOTIONNEL

L'INTELLIGENCE
ÉMOTIONNELLE:
NOUVELLE COMPÉTENCE
DE GOUVERNANCE

Il est important d'intégrer l'intelligence émotionnelle au cœur de la méthodologie de construction ou de direction du family office.

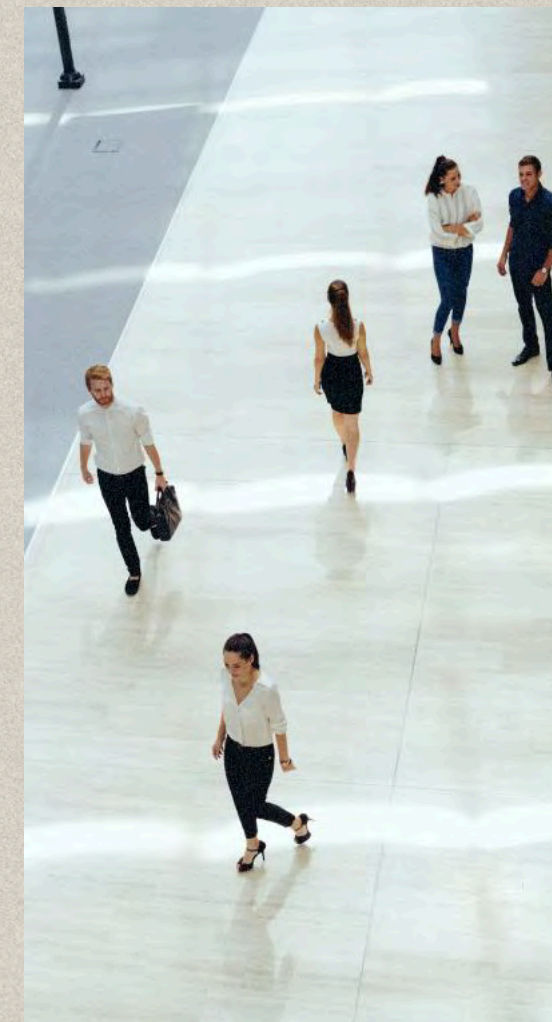
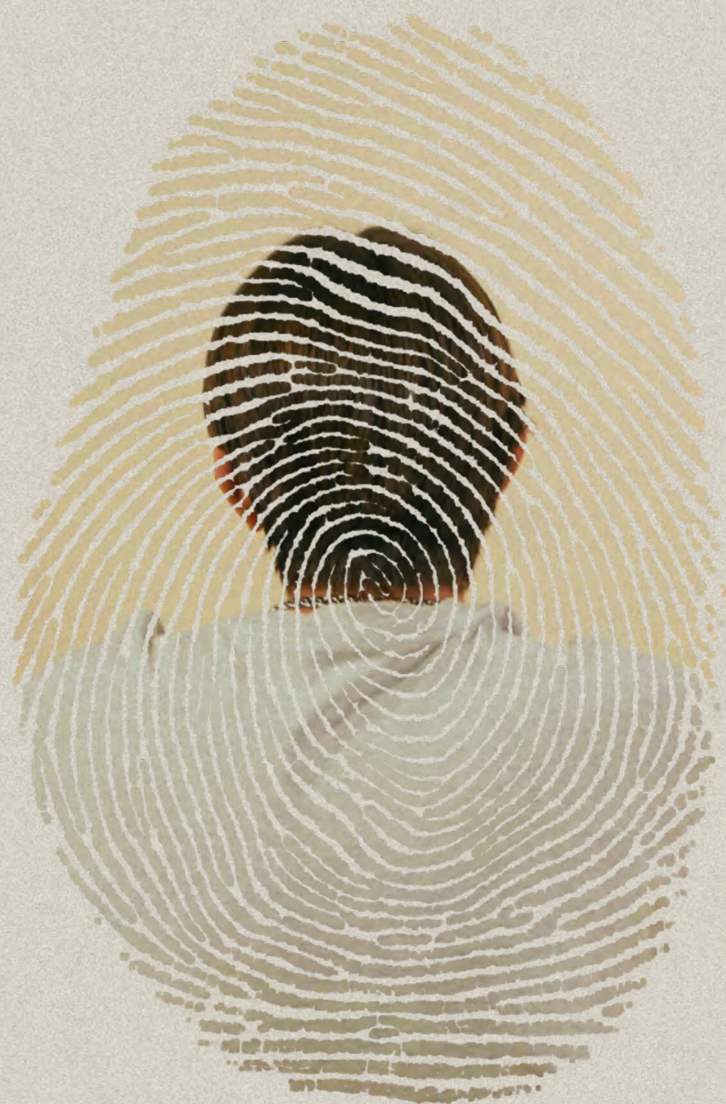
C'est pour cela que nous avons élaboré plusieurs outils exclusifs qui :

- **évaluent la capacité du système familial à s'adapter**, en mesurant la confiance, la transparence et la gestion du changement.

- **identifient les écarts entre la mission collective et les aspirations individuelles**, avant qu'ils ne deviennent des fractures.

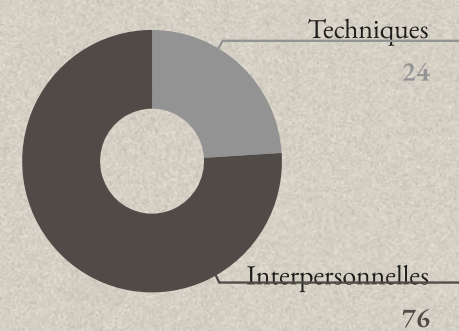
Ces diagnostics transforment les ressentis en données concrètes, permettant d'ajuster la gouvernance sur la base d'éléments objectifs plutôt que d'impressions.

Ils servent aussi de point de départ pour des sessions de coaching, de médiation ou de retraites familiales centrées sur la communication et la coopération.



DU « SOFT SKILL » AU LEVIER STRATÉGIQUE

L'INTELLIGENCE
ÉMOTIONNELLE:
NOUVELLE COMPÉTENCE
DE GOUVERNANCE



Les études récentes de PwC NextGen Survey 2024 confirment que 76 % des jeunes dirigeants estiment que leurs compétences interpersonnelles auront plus d'impact sur leur réussite que leurs compétences techniques.

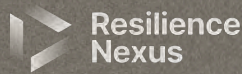


Dans un monde où la complexité émotionnelle croît aussi vite que la complexité financière, cette conscience marque un tournant : le QE devient un indicateur stratégique de continuité.

Nous préférons parler de continuité tranquille : la capacité d'une famille à évoluer sans rupture, à innover sans division et à transmettre sans perdre son unité.

C'est dans ce calme que s'exprime la vraie maturité d'une gouvernance.

RÉSILIENCE: LA CAPACITÉ DE GRANDIR ENSEMBLE



« L'héritier du futur est une équipe » incarne l'architecture de la résilience.

Ce qui compte, c'est de savoir si cette capacité partagée peut réellement tenir dans la durée.

La succession collective n'est pas mise à l'épreuve lorsque tout fonctionne sans heurts. Elle l'est lorsque le système familial est soumis à des tensions.

Les transitions de leadership, les attentes divergentes entre générations, les chocs externes soudains, l'exposition réputationnelle, les tensions financières ou la fatigue interne ne mettent pas seulement les structures et la cohérence au défi.

Ils révèlent si l'alignement est profond ou superficiel, si la confiance est solide ou conditionnelle, et si la gouvernance peut s'adapter sans se fragmenter.

Le leadership partagé accroît la complexité : davantage de voix, davantage de perspectives, une autorité plus distribuée.

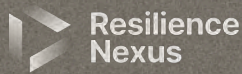
La résilience empêche que cette complexité ne se transforme en fracture. Elle correspond à la capacité d'une famille à grandir ensemble tandis que les conditions évoluent, lorsque l'équipe elle-même devient l'architecture de la résilience.

La résilience repose sur un petit nombre de capacités fondamentales :

- La clarté d'un objectif commun entre les générations ;
- La conviction que la continuité a du sens et mérite d'être construite ;
- Un leadership capable d'évoluer avec légitimité et confiance ;
- Des structures de gouvernance qui soutiennent le changement plutôt que de l'entraver ;
- Et un alignement qui se manifeste dans les décisions.



RÉSILIENCE: LA CAPACITÉ DE GRANDIR ENSEMBLE



Les familles qui cultivent ces capacités n'évitent pas les difficultés. Elles les absorbent sans perdre leur identité :

- Les transitions de leadership deviennent intentionnelles plutôt que déstabilisantes.
- Les différences générationnelles deviennent une source de renouvellement plutôt que de dispersion.
- La structure devient une source de clarté plutôt que de rigidité.

La résilience est ce stabilisateur invisible du leadership collectif.

Elle garantit que l'autorité distribuée ne se transforme pas en dilution des responsabilités.

Elle protège le capital émotionnel pendant que le capital financier évolue. Elle permet aux modèles de gouvernance de se plier sans se briser.



Là où la succession collective définit la manière dont le leadership est partagé, la résilience détermine si ce leadership partagé peut mûrir dans le temps.

En ce sens, la résilience n'est pas une couche supplémentaire de gouvernance.

C'est la condition qui permet à la gouvernance de survivre aux transitions, à la complexité et au passage du temps.

Elle répartit la force entre les géographies, les environnements opérationnels et les générations, reflétant la réalité des systèmes familiaux mondiaux contemporains.

4

Les valeurs n'ont de force
que lorsqu'elles se traduisent
en pratiques concrètes.

La gouvernance collective ne
se décrète pas : elle se structure,
se mesure et s'entretient.

OUTILS ET PRATIQUES DU CO-LEADERSHIP

DU DIALOGUE À LA MÉTHODE

OUTILS ET PRATIQUES
DU CO-LEADERSHIP

Les familles qui réussissent leur transition collaborative ne se contentent pas de parler de coopération, elles la codifient et la documentent.

Elles créent des mécanismes simples mais rigoureux pour encadrer la prise de décision, clarifier les responsabilités et suivre l'évolution du climat relationnel.

Ces familles affichent des taux de satisfaction internes nettement supérieurs et une baisse significative des frictions générationnelles.



DU DIALOGUE À LA MÉTHODE

OUTILS ET PRATIQUES
DU CO-LEADERSHIP

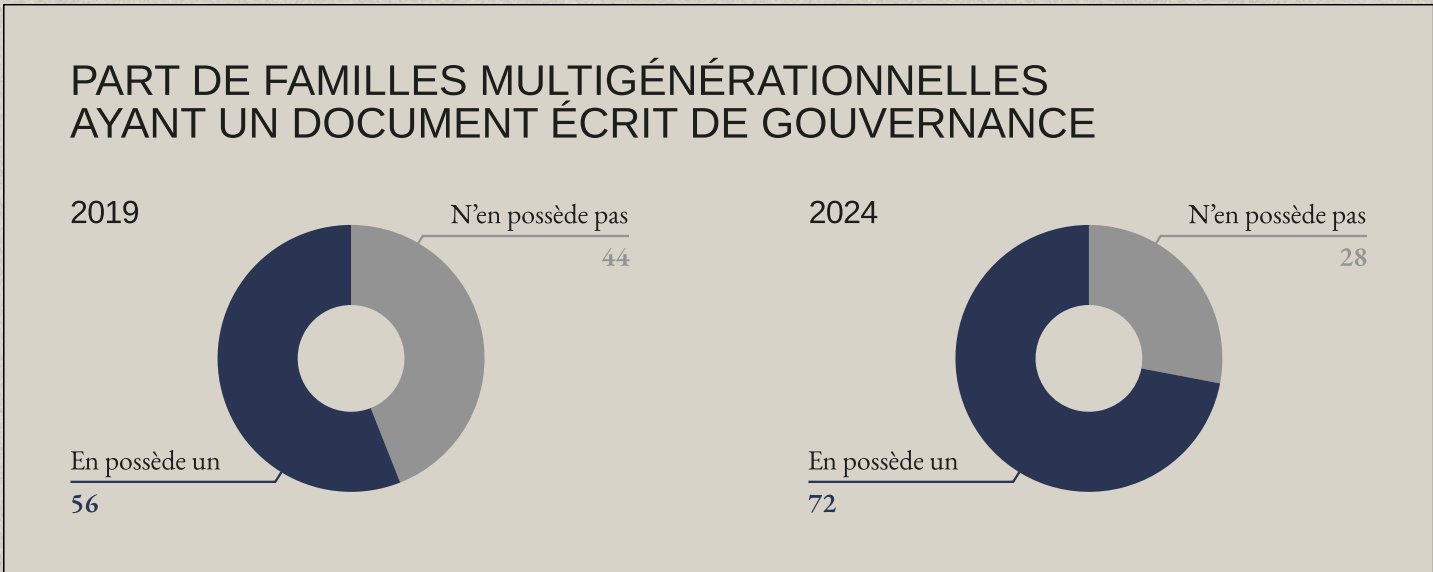
1

LES OUTILS CONSTITUTIONNELS: LES FONDTATIONS

La Constitution familiale devient le cœur vivant du système de gouvernance.

Longtemps symbolique, elle est désormais conçue comme un véritable manuel de fonctionnement.

Le UBS Global Family Office Report 2024 note que 72 % des familles multigénérationnelles disposent aujourd'hui d'un document écrit de gouvernance, contre 56 % cinq ans plus tôt, une preuve d'institutionnalisation croissante.



Une constitution moderne comprend :

- un énoncé de mission et de valeurs,
- une matrice des rôles et responsabilités,
- des clauses de résolution de conflits,
- un calendrier de rotation et de révision.

Cette formalisation ne vise pas à figer la gouvernance, mais à offrir un repère commun, un langage partagé où la loyauté remplace l'autorité.

2

LES OUTILS
DÉCISIONNELS:
STRUCTURER
LA CODÉCISION

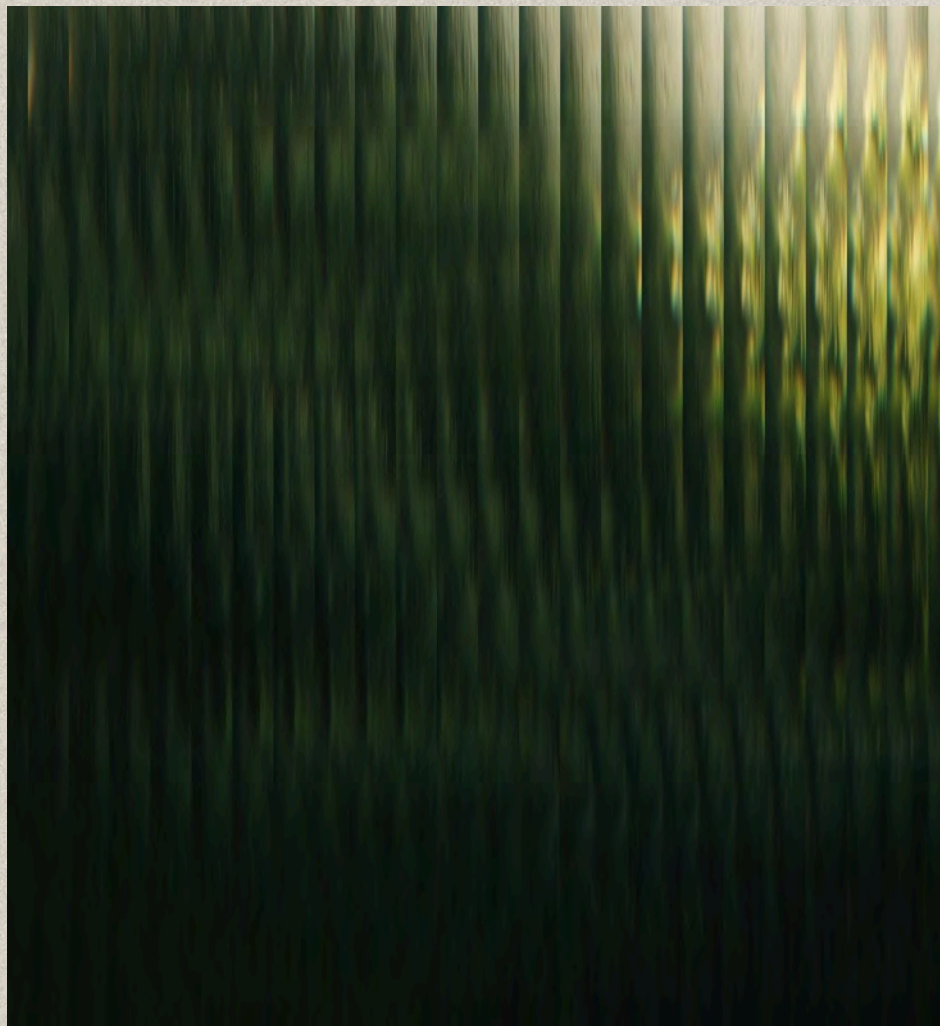
Dans un modèle d'équipe,
le processus de décision devient
un art collectif.

Les familles performantes
utilisent des matrices décision-
nelles précisant les domaines
d'intervention de chaque
instance : conseil familial,
comité d'investissement,
comité de philanthropie, etc.



Elles adoptent également
des seuils de consensus
(unanimité, majorité qualifiée)
selon la nature des décisions.

Ce genre de pratique, couplées
à l'usage formalisé de matrices
et de chartes décisionnelles,
réduit de 30 % la fréquence des
conflits et accroît la perception
d'équité au sein des familles.



3

LES OUTILS
DE MESURE:
RENDRE LA
CONFIANCE
VISIBLE

« *Ce qui se mesure
s'améliore* »

Le principe vaut autant
pour la gouvernance que pour
la finance ou l'impact sociétal.

Cela rend la création d'un
Tableau de bord de gouvernance
très pertinente, combinant des
indicateurs financiers et
relationnels, tels que :

- **Indice d'alignement** :
cohérence entre valeurs et
investissements.
- **Indice d'engagement** :
participation effective aux
instances et projets.
- **Température de confiance** :
enquête anonyme annuelle
sur le climat émotionnel.

Les familles suivant régulièrement
ces indicateurs doublent leurs
chances de maintenir une
implication active de la nouvelle
génération sur plus de cinq ans.



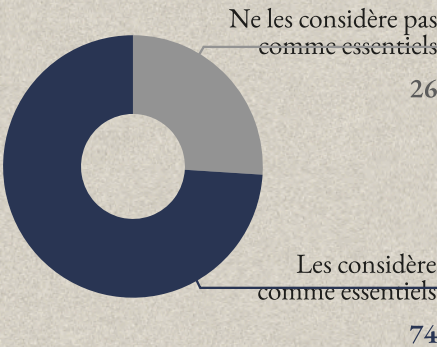
4

LES OUTILS
D'APPRENTISSA-
GE: ENTRETENIR
LA COMPÉTENCE
COLLECTIVE

Le co-leadership repose sur un apprentissage permanent.

Les familles les plus avancées mettent en place des académies internes ou des programmes de formation intergénérationnels combinant apprentissage technique (finance, gouvernance, investissement à impact, philanthropie) et développement relationnel (écoute, négociation, communication non violente).

Le PwC NextGen Survey 2024 révèle que 74 % des jeunes leaders considèrent la formation continue et le mentorat comme essentiels à leur préparation à la gouvernance.



Cette approche peut se concrétiser à travers :

- un Family Leadership Curriculum, programme mêlant intelligence émotionnelle, pensée systémique et gouvernance moderne ;
- des retraites familiales annuelles, où les membres révisent la charte, redéfinissent la vision et renouvellent leurs engagements mutuels.

5

LA
TECHNOLOGIE
COMME ARBITRE
NEUTRE

La digitalisation transforme également la gouvernance.

Les plateformes collaboratives sécurisées permettent d'assurer la transparence des décisions et la conservation des documents clés (chartes, rapports, votes).

De plus, les familles utilisant des systèmes de gouvernance numérique perçoivent une plus grande transparence et une meilleure gestion des désaccords.

La technologie ne remplace pas la confiance, mais elle la soutient.



Elle agit comme un miroir neutre qui rend visibles les faits et traçables les décisions, réduisant la charge émotionnelle liée à l'interprétation.

LA TECHNOLOGIE COLLABORATIVE AU SERVICE DE LA GOUVERNANCE FAMILIALE: PIVOT DE LA CO-SUCCESSION



1

LE RISQUE INVISIBLE DE L'ASYMÉTRIE INFORMATIONNELLE

Si les familles discutent volontiers des risques financiers, juridiques ou fiscaux, l'asymétrie d'information, elle, reste rarement identifiée, alors qu'elle constitue l'une des causes les plus fréquentes de crises relationnelles et de blocages de gouvernance.

Ce risque s'installe progressivement et ses effets sont multiples :

- **Érosion de la confiance.**
Lorsque certains membres se sentent systématiquement « les derniers informés », le soupçon s'installe. Dans une famille, la confiance est relationnelle et non contractuelle : une fois fragilisée, elle est difficile à restaurer.
- **Récits émotionnels à la place des faits.**
En l'absence d'information claire, chacun construit sa propre interprétation : « *On nous cache quelque chose* », « *L'entreprise va mal* ». Le silence laisse place aux rumeurs.
- **Concentration du pouvoir et risque d'homme-clé.**
Quand la connaissance repose sur quelques individus, la succession se complique, et la mémoire institutionnelle s'affaiblit.
- **Gouvernance de façade.**
Une famille peut disposer d'un conseil ou d'une charte, mais si les décisions et comptes rendus ne sont pas accessibles, les instances deviennent symboliques plutôt qu'opérationnelles.
- **Amplification des conflits.**
Dans de nombreux différends familiaux, la tension provient moins de la décision elle-même que de la manière dont l'information a été ou non partagée.

LA TECHNOLOGIE COLLABORATIVE AU SERVICE DE LA GOUVERNANCE FAMILIALE: PIVOT DE LA CO-SUCCESSION



2

L'INSTITUTIONNALISATION DE LA COLLABORATION

Réduire ces outils à un simple stockage documentaire serait une erreur.

En leur absence, la communication familiale s'appuie souvent sur des canaux dispersés qui génèrent des zones d'ombre : décisions prises sans consultation complète, archives introuvables ou versions contradictoires.

Une plateforme de gouvernance structurée formalise deux formes essentielles de collaboration :

- **Collaboration formelle :**
Votes, délibérations, signatures électroniques et approbations, toutes horodatées et archivées, constituant une mémoire institutionnelle fiable.
- **Collaboration informelle :**
Échanges entre réunions, partage d'actualités et signaux faibles, qui maintiennent le lien et le sentiment d'appartenance entre les membres.
- Sans ces outils, une autre dérive apparaît : le travail en silos, où branches familiales, générations et instances avancent séparément.
- La technologie apporte alors des garanties essentielles :
 - **Permissions granulaires :**
Droits d'accès par rôle, instance ou document
 - **Traçabilité complète :**
Journal d'audit horodaté de chaque action
 - **Collaboration intégrée :**
Votes, sondages et fils de discussion
 - **Sécurité avancée :**
Chiffrement, authentification forte et conformité RGPD

Les plateformes de gouvernance permettent notamment la révocation immédiate des accès lors d'événements sensibles (divorce, décès), tout en conservant un historique d'audit fiable.

Dans un contexte où enjeux patrimoniaux et relationnels sont étroitement liés, cette sécurité constitue une véritable garantie de confiance.

LA TECHNOLOGIE COLLABORATIVE AU SERVICE DE LA GOUVERNANCE FAMILIALE: PIVOT DE LA CO-SUCCESSION



3

LA NEXT GEN: LE VRAI TEST DE TOUTE GOUVERNANCE FAMILIALE

L'intégration des nouvelles générations est le véritable test de la durabilité d'une gouvernance familiale.

Le défi est rarement celui de la compétence : les Next Gens disposent souvent de formations solides, parfois supérieures à celles de leurs aînés au même âge.

La question centrale est celle de l'appartenance.

Comment un héritier de quatrième génération, né après la création de l'entreprise et souvent dispersé géographiquement, peut-il se sentir réellement engagé dans un projet qu'il n'a pas contribué à bâtir ?

La réponse réside largement dans la transmission de la mémoire collective.

Un héritier qui connaît l'histoire de sa famille - ses arbitrages, ses échecs fondateurs et les valeurs qui ont guidé les générations précédentes - gouvernera avec une profondeur très différente de celui qui ne reçoit qu'un patrimoine financier.

Cette mémoire ne se transmet pas spontanément : elle doit être structurée, préservée et activement partagée.



Les outils de gouvernance nouvelle génération contribuent précisément à cela : créer un espace où les membres peuvent apprendre, comprendre et progressivement contribuer.

Ils permettent de structurer des parcours d'intégration et d'accompagner l'évolution des responsabilités de chacun dans un environnement sécurisé.

La technologie ne remplace pas la confiance entre les membres d'une famille. Elle la rend visible, vérifiable et durable.

DU DIALOGUE À LA MÉTHODE

OUTILS ET PRATIQUES DU CO-LEADERSHIP

6

DU JEU D'OUTILS À LA CULTURE COMMUNE

Tous ces instruments (chartes, matrices, tableaux de bord, plateformes...) n'ont de valeur que s'ils nourrissent une culture.

Dans les familles que nous accompagnons, la gouvernance devient un rythme :

- trimestriellement, une revue d'alignement,
- annuellement, une retraite stratégique,
- en continu, une écoute des signaux faibles relationnels.

Ce rythme crée un sentiment de continuité et d'appartenance.



La gouvernance n'est plus une contrainte administrative : elle devient une discipline vivante, le moyen d'apprendre ensemble à durer.

Cette approche évolutive prévient également le risque d'obsolescence souvent observé dans les structures fondées sur un seul héritier.

LE CADRE ODAL DE LA SUCCESSION COLLECTIVE

La succession collective ne se décrète pas : elle se cultive.

Elle ne consiste pas à transférer un pouvoir existant, mais à faire émerger une capacité collective à gouverner ensemble dans la durée.

Chez ODAL Partners, nous considérons la succession comme un processus de leadership partagé, évolutif et intentionnel, plutôt que comme un événement juridique ou patrimonial ponctuel.

Notre cadre méthodologique a été conçu pour accompagner les familles dans cette transformation profonde : passer d'un modèle d'autorité héritée à un modèle de responsabilité distribuée.

Le cadre ODAL repose sur quatre étapes interdépendantes : *Découverte, Conception, Mise en oeuvre* et *Évolution*.

Ils reflètent les principes mêmes du leadership contemporain : écoute, cocréation, expérimentation, et apprentissage continu.

1 • Découverte

Cette phase vise à révéler les fondations invisibles du leadership collectif : valeurs, récits fondateurs, dynamiques relationnelles, aspirations individuelles et vision commune.

Elle crée un espace où chaque voix compte, condition essentielle pour faire émerger une légitimité partagée plutôt qu'un leadership imposé.

3 • Mise en oeuvre

Le leadership collectif se révèle dans la pratique.

Cette phase traduit l'intention en comportements observables : comités actifs, règles de décision explicites, mécanismes de feedback et outils de pilotage communs.

L'accent est mis sur la responsabilisation plutôt que le contrôle, et sur la confiance outillée plutôt que la délégation aveugle.

2 • Conception

À ce stade, la gouvernance n'est plus pensée comme une hiérarchie, mais comme une architecture relationnelle.

Les rôles, instances et processus décisionnels sont pensés en commun pour favoriser la clarté, l'interdépendance et la fluidité, tout en respectant la culture propre de la famille.

Le leadership devient une fonction collective, structurée mais vivante.

4 • Évolution

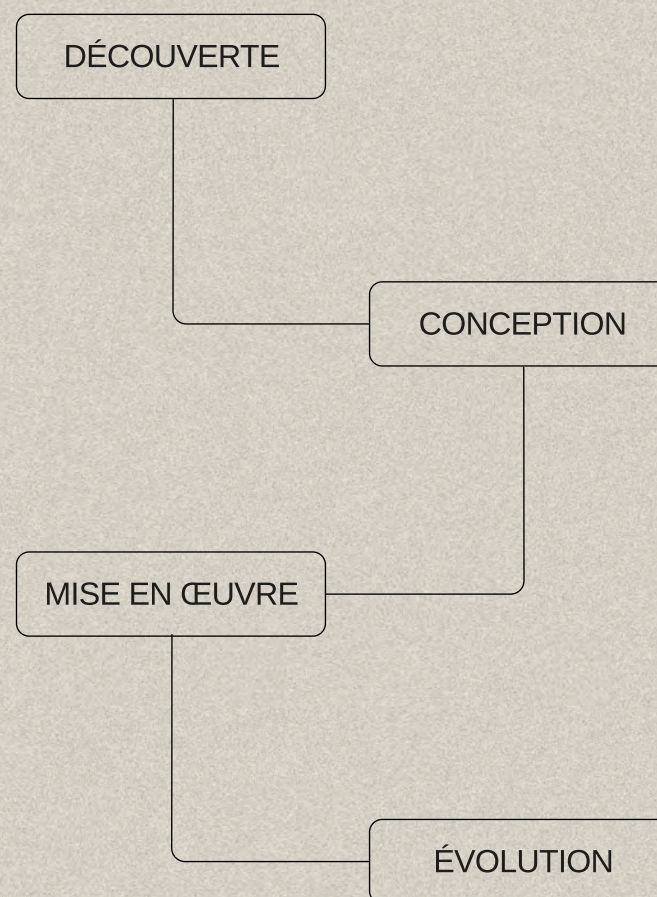
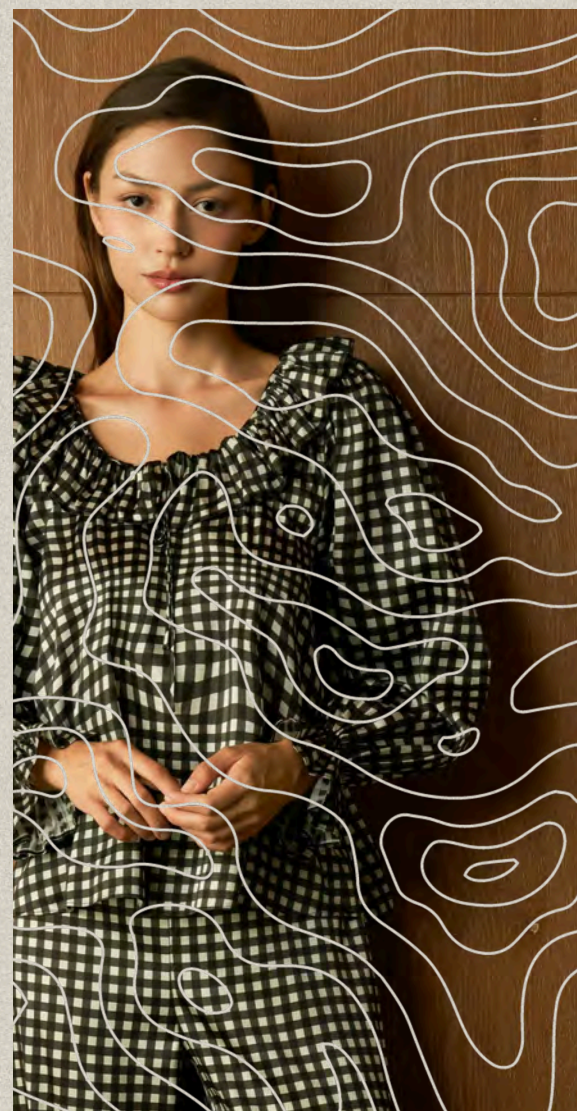
Enfin, le cadre ODAL intègre une dimension essentielle du leadership moderne : la capacité à évoluer.

La gouvernance est régulièrement revisitée à la lumière des transformations familiales, générationnelles et contextuelles.

Le leadership devient alors un processus apprenant, capable de se renouveler sans rupture.

Ce cadre s'inspire à la fois des méthodologies d'innovation organisationnelle, des recherches sur le leadership partagé et des principes de la pensée systémique.

Il est le fruit d'années de pratique auprès de familles internationales confrontées à des enjeux complexes de transmission, d'identité et de continuité.



Plus qu'un modèle, le cadre ODAL est un socle de maturité collective : il permet aux familles de ne plus dépendre d'une figure centrale, mais de développer une intelligence de gouvernance partagée, condition clé de la résilience intergénérationnelle.

CONCLUSION:

DE L'HÉRITAGE AU
SYSTÈME VIVANT



CONCLUSION:
DE L'HÉRITAGE AU
SYSTÈME VIVANT

Chaque famille, un jour, se confronte à la même question :
« *Comment rester solide quand tout bouge autour de nous ?* »

Pendant longtemps, la réponse tenait en un mot : hiérarchie.

Un chef, une voix, une continuité.

Mais à l'ère des réseaux sociaux et des identités multiples (numérique, sociétale, privée, corporative, etc), ce modèle ne suffit plus.

Les familles d'aujourd'hui découvrent que la véritable continuité ne repose pas sur la désignation d'un successeur, mais sur la création d'un espace de leadership partagé.

Le family office du futur ne sera pas une forteresse de contrôle, mais un organisme vivant : flexible, transparent et aligné sur une intention commune et une mission incarnée.

LE PROCHAIN HÉRITIER EST UNE ÉQUIPE

« *Le prochain héritier est une équipe.* »

Cette phrase n'est pas un slogan mais un constat.

Elle résume un déplacement culturel majeur : le leadership ne se transmet plus, il se cultive.

- En répartissant l'autorité, les familles accroissent leur résilience.
- En intégrant l'intelligence émotionnelle, elles transforment la richesse en bien-être.

- En instituant la réflexion collective, elles maintiennent la tradition dans le mouvement.
- En s'alignant sur une raison d'être, elles construisent leur cohésion.

L'AVANTAGE HUMAIN

La technologie, la stratégie et la finance continueront d'évoluer.

Mais la seule ressource réellement durable demeure humaine : l'écoute, le respect, la cohérence, la confiance.

C'est là que se joue la véritable gouvernance du XXI^e siècle : une gouvernance à laquelle on a donné un sens propre à chacun et partagé par tous, où le capital financier n'a de valeur que dans la mesure où il soutient une identité et une trajectoire collectives.



CONCLUSION:
DE L'HÉRITAGE AU
SYSTÈME VIVANT

LA VISION D'ODAL PARTNERS

CONCLUSION:
DE L'HÉRITAGE AU
SYSTÈME VIVANT

Véritable architecte d'écosystèmes familiaux, ODAL Partners aide les familles à poser les fondations d'un héritage qui se construit ensemble plutôt qu'il ne se laisse derrière soi.

Nous croyons que les familles d'aujourd'hui bâtissent les systèmes dont les générations futures auront besoin : des systèmes fondés sur la clarté, l'exigence et la durabilité.

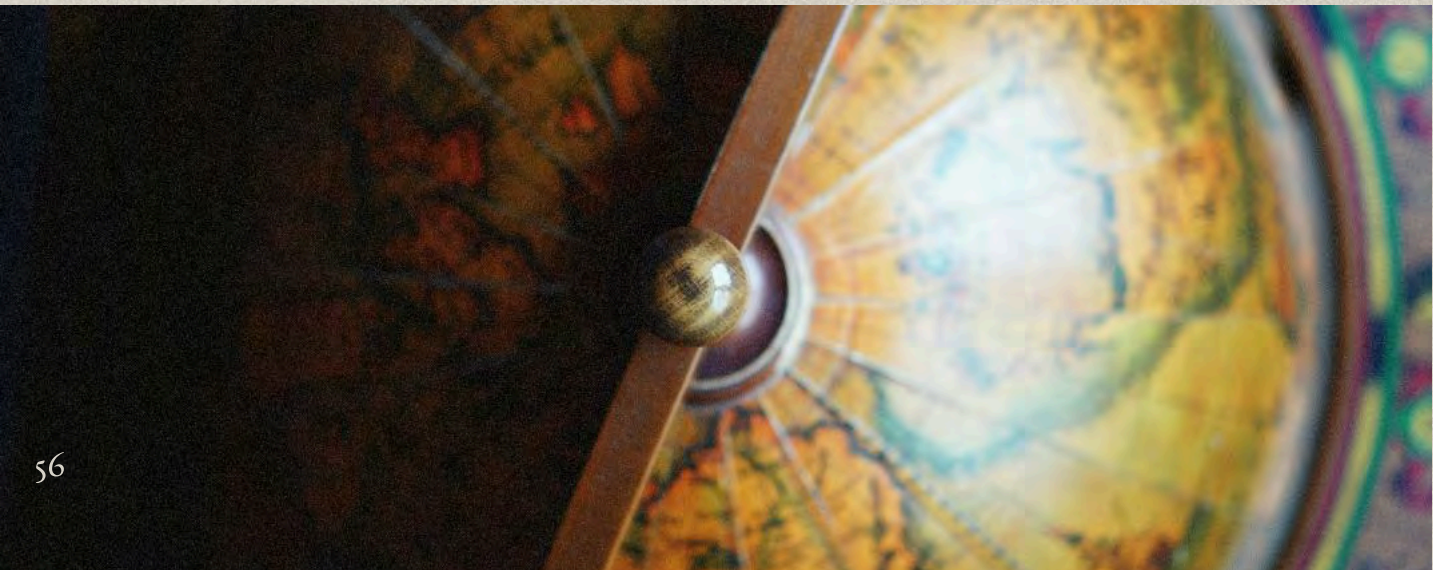
Notre mission est de les aider à transformer la gouvernance en art de vivre, en dialogue vivant entre le patrimoine et la raison d'être.

La succession collective n'est pas un luxe d'idéalisme, c'est une stratégie lucide et nécessaire, qui comprend que la complexité de demain ne se gouvernera pas avec les hiérarchies d'hier.

Bien au-delà du capital financier, la richesse devient multidimensionnelle, touchant différentes sphères.

De plus en plus, le « *faire équipe* » s'impose comme une réponse évidente à cette évolution.

Ce qui traverse le temps
ne se retient pas.



ODAL
PARTNERS

www.odal.partners
contact@odal.partners

535, Route des Lucioles
06 560 Sophia-Antipolis France

SOURCES

SOURCES
ACADÉMIQUES

• Gnan, Luca (2021) <i>International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research</i>	• Sorenson et al. (2014) <i>Frontiers in Psychology : Family business communication & leadership</i>	• K.E. Goodpaster (2014) <i>Frontiers in Psychology – Sur l’écoute et la dynamique familiale</i>
• Bövers & Hachmeister (2020) <i>Family Business Governance Research</i>		• Zellweger (2022) <i>Literature on family governance and succession</i>

SOURCES INSTITU-
TIONNELLES/RAPPORTS

• Campden Wealth & BNY Mellon Wealth Management (2023) <i>Next-Gen Leadership and Governance Report</i>	• RSM – Family Office Transition Report (2024)	• PwC Family Business Survey (2024)
	• Deloitte Private – Global Family Office Insights (2023 & 2024)	• PwC NextGen Survey 2024
• Ocorian Group (2023) <i>Middle East Family Office Report</i>	• UBS – Global Family Office Report 2024	• KPMG Private Enterprise – Family Business Report 2023

SOURCES THÉORIQUES/
AUTEURS INCONTOURNABLES

• Daniel Goleman (1995)
Emotional Intelligence

CONTRIBUTIONS

SIMPLY
for GOOD

Nathalie Prieur a fondé Simply for Good, spécialiste du conseil et de l'accompagnement en mécénat et philanthropie.

Elle aide les dirigeants, les entreprises et les familles à transformer une intention généreuse en démarche structurée, cohérente et durable, capable de concilier sens et impact social.

Dans un contexte où de nombreuses familles souhaitent donner une finalité à leur patrimoine, Nathalie aborde la philanthropie comme un levier de transmission.

Son approche sur mesure, à la fois stratégique et très opérationnelle, permet de traduire cette ambition en choix concrets.

Forte de plus de 25 ans d'expérience en grandes entreprises, Nathalie apporte expertise, méthode, exigence et sensibilité humaine pour faire de votre philanthropie un cap collectif, aligné avec vos valeurs et les enjeux contemporains.

 Resilience
Nexus

Resilience Nexus a pour mission de doter les Family Offices de la vision, des cadres de référence et des principes de leadership nécessaires pour gérer l'incertitude, préserver le patrimoine familial et saisir les opportunités émergentes.

À l'ère des bouleversements constants, la résilience n'est plus une option pour les Family Offices : elle est essentielle pour résister à la volatilité, gérer les changements générationnels et s'adapter à l'accélération du changement technologique.

Fondé par Peter Jones et Dr Kelly Culver, Resilience Nexus redéfinit la résilience comme un atout stratégique qui favorise l'innovation, l'adaptabilité et la prospérité à long terme.

 Trusted Family

Trusted Family est la première plateforme mondiale de gouvernance pour les entreprises familiales et les family offices, conçue pour sécuriser les informations sensibles, fluidifier la communication et faciliter la prise de décision.

Au-delà de la technologie, nous accompagnons plus de 200 familles à travers le monde grâce à des analyses basées sur les données, une expertise pointue et l'accès à une communauté exclusive de pairs internationaux partageant les mêmes valeurs, connectés aussi bien virtuellement qu'en personne.

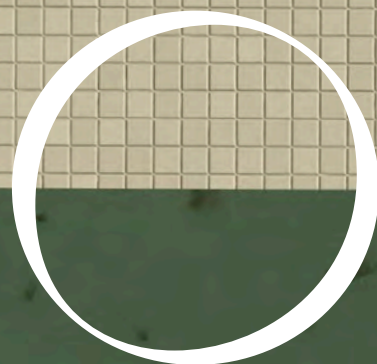
Notre approche intégrée favorise la cohésion, la transparence et la réussite à long terme, tout en préservant l'héritage des familles.

Entièrement indépendant, Trusted Family a été fondé et reste détenu par des dirigeants d'entreprises familiales.



www.odal.partners
contact@odal.partners

535, Route des Lucioles
06 560 Sophia-Antipolis France



© Tous droits réservés.
L'héritier du futur est une équipe, Élodie Rojas