

# Assurer l'existence d'un plan de relève de la direction générale

« À défaut d'avoir la bonne personne aux commandes, même une organisation réputée pour son dynamisme et ses stratégies innovatrices peut être mise en péril. » – Castanon et DeNicola, 2021



## Aperçu général

Un **plan de relève** est une stratégie permettant à la direction d'une organisation de sélectionner et développer des individus qui seront appelés à occuper un poste de commande devenu vacant à la suite d'un départ (Gordon, 2022). D'autre part, la **gestion d'un plan de relève** signifie le processus visant à assurer que les postes de direction soient comblés par des employés qu'on aura préparés soit au moyen d'un programme de gestion des talents ou en recrutant des individus provenant de l'externe (Gordon, 2022).

Le choix d'un chef de la direction constitue une des responsabilités les plus lourdes d'un conseil d'administration. Toutefois, on a tendance à la négliger jusqu'au jour où l'on est confronté à un départ subi ou imminent. Il a été démontré que la planification de la relève du chef de la direction constitue un des moyens les plus efficaces de guider une organisation, quelle que soit sa taille, vers la réussite et d'assurer sa pérennité. C'est particulièrement le cas des organisations de petite ou de moyenne taille, dont le succès peut dépendre largement des compétences du dirigeant. (Stephenson et Beaudin, 2016).



## Importance de planifier la relève de la direction générale par les temps qui courent

- ✓ L'environnement des dirigeants d'entreprise connaît présentement d'importantes mutations ;
- ✓ Pendant et depuis la pandémie COVID-19, les démissions se sont multipliées et on constate que la durée de séjour dans un poste de chef de la direction a continué de décroître, faisant en sorte que les conseils d'administration sont appelés de plus en plus fréquemment à se mettre en mode recrutement. (Castanon et DeNicola, 2021) ;
- ✓ Le profil recherché se transforme, notamment avec l'accélération des changements au chapitre des infrastructures numériques et l'émergence de nouveaux modes d'organisation du travail ;
- ✓ Or, selon une étude récente (Castanon et DeNicola, 2021), 50% des répondants parmi les membres de conseils d'administration sollicités ont affirmé que leurs pratiques concernant la planification de la relève d'un chef de la direction devaient être revues en profondeur.

## Types de relève

On distingue deux types de relève :

1

La relève **planifiée** : le conseil d'administration est prévenu à l'avance par le chef de la direction qu'il quittera à un certain âge ou à une certaine date.

2

La relève **non planifiée** : le chef de la direction quitte soudainement ses fonctions (rendement médiocre, problème de santé, recruté(e) par une autre organisation, décès, ...).

Selon Stephenson et Beaudin (2016), la majorité (54%) des départs appartiennent à la seconde catégorie, ce qui oblige le conseil d'administration de réagir rapidement et d'anticiper désormais une telle éventualité.



### Recruter à l'interne ou à l'externe ?

- ✓ Au Canada, dans le secteur des entreprises à but lucratif, le tiers environ des chefs de la direction sont recrutés à l'externe.
- ✓ Cette proportion augmente pour les OSBL qui sont plus petits et comptent moins de candidats internes.
- ✓ Or, des études (Stephenson et Beaudin, 2016) révèlent que les chefs de direction recrutés à l'externe sont plus susceptibles d'échouer que ceux qui proviennent de l'organisation.
- ✓ À noter que la propension à recruter à l'externe peut être attribuable à un ensemble de facteurs, notamment : (i) l'inexistence d'une relève à l'interne ; (ii) le fait qu'aucun candidat de l'interne ne soit encore prêt ; dans un tel contexte, le conseil d'administration optera pour une solution temporaire en confiant un intérim à une ressource externe ; (iii) l'organisation ne dispose pas des ressources requises pour préparer un (des) candidat(s) interne(s) au poste de DG ; ou encore (iv) certains conseils d'administration trouvent importants d'élargir la recherche de candidats potentiels en recensant des candidatures en provenance de l'externe.



### Comment planifier la relève d'un chef de la direction ?

(principalement tiré de Castanon and DeNicola, 2021 et de Stephenson et Beaudin, 2016)

Meilleures pratiques recommandées	Précisions
<p>1 Établir le profil des compétences requises du chef de la direction en considérant le contexte de l'organisation et ses objectifs stratégiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les facteurs susceptibles d'influer sur le développement de l'organisation au cours des trois à cinq prochaines années (ex. : l'évolution des attentes et des besoins de la clientèle, l'impact des changements climatiques, les avancées technologiques, etc.) ;</li> <li>• Dériver les compétences et le bagage d'expérience que le futur chef de la direction devra posséder pour faire face à ces défis ;</li> <li>• Veiller à mettre ce profil régulièrement à jour pour tenir compte des changements dans l'environnement interne et externe de l'organisation.</li> </ul>
<p>2 Configurer les rôles et les responsabilités concernant la planification de la relève du chef de la direction</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• C'est au conseil d'administration qu'incombe au premier chef la responsabilité de planifier la relève de la direction générale ;</li> <li>• La plupart des conseils d'administration délègue ce mandat à un comité tel le comité de gouvernance ou à tout autre comité qu'on créera à cette fin ;</li> <li>• Le comité désigné devra régulièrement rendre compte de ses travaux au conseil d'administration ;</li> <li>• L'implication du chef actuel de la direction pourra varier d'une organisation à l'autre ; dans les organisations d'une certaine taille, il (elle) pourra notamment être mis(e) à contribution pour préparer une relève à l'interne ;</li> <li>• Le recours à une firme spécialisée dans le recrutement de ce type de poste est vivement conseillé.</li> </ul>
<p>3 Produire un plan détaillé de la relève du chef de la direction assorti de livrables, d'échéances et de modalités pour en assurer la mise à jour</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiller à en faire un dossier prioritaire ;</li> <li>• Déterminer à quel rythme ce dossier devra être traité dans le cadre des réunions du conseil d'administration en veillant à tenir des discussions à huis clos (sans la présence du chef de la direction) lorsque requis ;</li> <li>• Ce plan devra notamment inclure une description des responsabilités et des attentes du conseil d'administration à l'égard du futur chef de la direction, un profil des compétences et de l'expérience exigées et une liste de candidats potentiels ;</li> <li>• On procédera annuellement à sa mise à jour.</li> </ul>





Meilleures pratiques recommandées	Précisions
<p>④ Se doter d'un plan de relève dans un contexte d'urgence</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment le conseil d'administration doit-il réagir à un départ subi du chef de la direction ? Négliger d'anticiper une telle situation risque d'entraîner des effets dévastateurs sur la santé financière de l'organisation, sur les relations avec les parties prenantes, etc. ;</li> <li>• Veiller à identifier des individus à l'interne en mesure d'assumer la direction intérimaire de l'organisation, incluant notamment un ou des membres du conseil d'administration.</li> </ul>
<p>⑤ Impliquer le nouveau chef de la direction dans la planification de sa propre relève dès le Jour 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les conseils d'administration ont tendance à mettre ce dossier de côté aussi longtemps que le rendement du chef de la direction est à la hauteur des attentes ;</li> <li>• On doit au contraire insister auprès du chef de la direction sur le fait que ce dossier doit compter parmi ses responsabilités clés ; en l'occurrence, on lui demandera d'identifier une relève potentielle à l'interne et de créer les conditions permettant à celle-ci de se préparer à une telle éventualité.</li> </ul>
<p>⑥ Assurer l'intégration du nouveau chef de la direction</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un plan de transition visant à ce que le nouveau chef de la direction puisse s'approprier la culture de l'organisation et assumer ses pleines responsabilités dans les meilleurs délais ;</li> <li>• Le conseil d'administration doit se montrer attentif aux besoins du nouveau chef de la direction et veiller à lui fournir toute l'assistance requise.</li> </ul>



### Pour en savoir plus ...

- Maria Castanon Moats, Paul DeNicola. *How The Best Boards Approach CEO Succession*. Harvard Law School. Focus On Corporate Governance. 09/2021.
- Dan Ciampa. *Should A Crisis Change Your Succession Plan?* Harvard Business Review. 04/2020.
- J. Yo-Jud Cheng, Boris Groysberg, Paul Healy. *Your CEO Succession Planning Can't Wait*. Harvard Business Review. 05/2020.
- Jason Gordon. *Succession Planning (Executive) Explained*. The Business Professor. 05/2022.
- Eben Harrel. *Succession Planning: What The Research Says*. Harvard Business Review. 05/2016.
- Gregory Nagel, Carrie Green, Claudio Fernandez-Araoz. *The High Cost Of Poor Succession Planning*. Harvard Business Review. 05-06/2021.
- Peter Stephenson; Dr Guy Beaudin. *20 questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur la relève du chef de la direction*. Comptables Professionnels Agréés Canada. 2016. 60 pages.

Projet réalisé avec le soutien financier de

**Adm**<sup>FONDATION</sup>**A**