

PLANIFICATION DE LA RELÈVE

QU'EST-CE QUE LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE ?

La planification de la relève est un processus délibéré, proactif et systématique qui permet de prévoir les besoins en matière de leadership d'une organisation à tous les échelons, d'assurer la continuité et de valoriser les compétences en leadership de l'organisation. La planification de la relève est l'occasion d'envisager l'avenir de l'organisation de manière stratégique.

La planification de la relève ne consiste pas seulement à trouver des remplaçants aux postes de direction. Il s'agit également d'identifier et de former les membres de votre personnel qui pourront potentiellement diriger un département, une division ou l'organisation.

La planification de la relève est un processus délibéré, proactif et systématique qui permet de prévoir les besoins en matière de leadership d'une organisation à tous les échelons, d'assurer la continuité et de valoriser les compétences en leadership de l'organisation.

POURQUOI AVEZ-VOUS BESOIN D'UN PLAN DE RELÈVE ?

En termes simples, les organisations qui ont mis en place des plans de relève formels sont plus performantes que celles qui n'en ont pas.

La planification de la relève permet à votre organisation :

- ▶ D'augmenter la probabilité de gérer efficacement et avec succès un changement de leadership
- ▶ De favoriser une culture organisationnelle positive
- ▶ D'atténuer les risques
- ▶ De transférer les connaissances organisationnelles essentielles
- ▶ D'assurer la stabilité et la résilience de l'organisation.

La planification de la relève permet de clarifier les rôles entre le conseil d'administration et le chef de la direction ou la direction exécutive (DE). Elle aide également votre organisation à se concentrer sur le renforcement des capacités et met en évidence la valeur et les besoins du conseil d'administration et du chef de la direction ou de la direction exécutive.

La planification de la relève peut servir de tremplin au conseil d'administration pour réfléchir à la personne idéale qui dirigera votre organisation au cours des 10 à 12 prochaines années. Elle peut aider votre conseil d'administration et votre personnel à réfléchir de manière créative à ce qu'est et devrait être le leadership pour votre organisation.

La planification de la relève du conseil d'administration, plus précisément, facilite les transitions sans heurts. Elle vous aide également à recruter les meilleurs talents pour votre conseil d'administration (CA), à accroître la diversité de celui-ci, à maintenir l'équilibre des pouvoirs au sein du CA et à renforcer la confiance des parties prenantes externes.

ÊTES-VOUS PRÊTS POUR UNE RELÈVE ?

Votre organisation est-elle prête pour un changement de présidence du conseil d'administration, de direction générale ou de direction exécutive dans les 2 à 5 prochaines années ? Et si le changement doit avoir lieu dans les 6 prochains mois ? Ou immédiatement ?

Cette liste de vérification présente les principaux processus organisationnels permettant de s'assurer que votre organisation est prête pour un changement de direction :

- ✓ Votre organisation dispose d'un plan stratégique qui comprend des objectifs de développement des talents pour les postes de leadership.
- ✓ Votre conseil d'administration s'évalue chaque année en fonction de l'efficacité de ses activités de planification stratégique, d'élaboration de politiques, de surveillance financière, et de surveillance et de soutien de la direction.

- ✔ Votre conseil d'administration évalue chaque année le chef de la direction ou la direction exécutive en fonction de ses performances et de la réalisation de ses objectifs.
- ✔ Le chef de la direction ou la direction exécutive évalue chaque année de manière positive les membres du personnel qui se rapportent à elle ou lui afin de déterminer les aptitudes et les compétences requises pour les postes qu'ils occupent.
- ✔ Vos cadres de direction partagent la gestion de l'organisation, possèdent une culture d'équipe solide et solidaire, peuvent diriger l'organisation en cas d'absence du chef de la direction ou de la direction exécutive, et peuvent prendre des décisions dans le cadre de leurs dossiers respectifs.
- ✔ Un ou plusieurs membres du conseil d'administration ou du personnel partagent d'importantes relations avec les parties prenantes entretenues par le chef de la direction ou la direction exécutive. Il s'agit notamment des relations avec les commanditaires ou les partenaires, les organismes sportifs provinciaux et territoriaux, le gouvernement et les fédérations continentales et internationales.
- ✔ Les membres clés de votre personnel ont formalisé leurs principales activités et identifié une autre personne dans l'organisation qui peut assumer leurs responsabilités en cas d'urgence.
- ✔ Les manuels d'utilisation de vos principaux systèmes administratifs sont facilement accessibles et mis à jour, y compris les mots de passe et les documents d'instructions.
- ✔ Votre organisation dispose d'une réserve financière de 3 mois de capital d'exploitation.
- ✔ Vos systèmes financiers répondent aux normes du secteur et à celles de la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif.
- ✔ Vos rapports financiers sont à jour et sont présentés de manière à ce que le conseil d'administration et l'équipe de direction puissent faire leur travail et assurer la durabilité et la solidité financières de l'organisation.

LES DÉFIS DE LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE

La planification de la relève pose de multiples problèmes :

► RÉTICENCE À ENTAMER UN PROCESSUS DE PLANIFICATION DE LA RELÈVE

Les processus de planification de la relève, s'ils ne sont pas bien gérés, peuvent provoquer des conflits internes ou des jeux de pouvoir. La planification de la relève peut également donner l'impression que la performance de la présidence du conseil d'administration, du chef de la direction ou de la direction exécutive est insatisfaisante.

► DIFFICULTÉ À LÂCHER PRISE

La personne qui occupe actuellement le poste de présidence du conseil d'administration, de chef de la direction ou de direction exécutive peut estimer qu'un processus de planification de la relève est nécessaire en raison de ses propres performances (potentiellement insatisfaisantes), de son futur départ à la retraite (elle ne souhaite peut-être pas partir), d'une maladie ou d'un décès potentiel. Ces sujets ne sont pas faciles à aborder sur le plan personnel. À son tour, la planification de la relève peut devenir personnelle pour l'individu et contribuer à la difficulté de « lâcher prise » en ce qui concerne son rôle de gestionnaire.

► INCERTITUDE QUANT À LA MANIÈRE « D'EFFECTUER » LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE

De nombreuses organisations n'ont jamais entrepris de processus de planification de la relève et ne savent pas toujours comment s'y prendre, ce qu'il faut faire et qui est responsable de chaque partie du processus.

► FAIRE FACE À UN DÉFICIT DE LEADERSHIP

Avec les baby-boomers qui prennent leur retraite ou qui prévoient de le faire dans un avenir proche, il y a moins de personnes prêtes et disponibles pour les remplacer en tant que leaders organisationnels.

► ÊTRE TIRAILLÉ ENTRE LA PROMOTION DE CANDIDATS INTERNES ET LA RECHERCHE DE PERSONNES EXTÉRIEURES À L'ORGANISATION

Malgré la tendance dans le sport à faire appel à des dirigeants non sportifs comme cadres supérieurs, les recherches sont mitigées quant à savoir si les successeurs internes ou externes favorisent le succès de l'organisation. De nombreux praticiens estiment que les organisations qui réussissent doivent développer

leurs propres leaders, car les chefs de la direction ou directions exécutives externes ont tendance à ne pas être performants (souvent en raison d'un mauvais transfert de connaissances, d'un manque de relations dans la nouvelle organisation ou de la résistance des parties prenantes). Cependant, il peut être nécessaire de rechercher un nouveau leader à l'extérieur de l'organisation s'il existe des problèmes internes, s'il manque de leaders potentiels au sein de l'organisation ou si cette dernière souhaite s'orienter dans une nouvelle voie.

PROCESSUS DE PLANIFICATION DE LA RELÈVE

La planification de la relève commence par l'identification du besoin d'un nouveau DG, DE ou membre du conseil d'administration et se termine par l'orientation de la candidate ou du candidat choisi. En général, la recherche d'un nouveau dirigeant implique l'identification de la personne ou du groupe responsable du processus de recherche et de sélection (par exemple, une agence ou le comité de gouvernance ou de nomination du conseil), l'analyse des besoins pour le poste, la conception du processus de recherche et de sélection, la recherche de candidats, l'entrevues avec une liste restreinte de candidats et la sélection du meilleur candidat pour le poste. La figure 1 présente un processus générique de planification de la relève.



Figure 1. Processus générique de planification de la relève pour les conseils d'administration et les chefs de la direction ou directions exécutives.

TYPES DE PLANIFICATION DE LA RELÈVE

Pour les organismes sans but lucratif (sport), il existe trois types de processus de planification de la relève. Les organismes devraient les considérer tous les trois dans leurs efforts de planification de la relève.

► 1. DÉVELOPPEMENT DE LEADERS STRATÉGIQUES (À LONG TERME, 5 ANS ET +)

Le processus permanent :

- De définition de votre vision et de votre plan stratégique.
- D'identification des aptitudes, des compétences et des connaissances nécessaires en matière de direction et de gestion pour concrétiser cette vision et ce plan.
- De recrutement et de rétention des membres qui peuvent développer ces aptitudes, compétences et connaissances.

CONSEILS STRATÉGIQUES DE DÉVELOPPEMENT DES DIRIGEANTS :

- ✓ Établir un dialogue continu entre le conseil d'administration, le DG ou le DE et les représentants des services des ressources humaines (RH).
- ✓ Utiliser le processus de planification stratégique pour évaluer les besoins futurs en matière de leadership.
- ✓ Investissez dans le développement continu du conseil d'administration et du personnel.

► 2. PLANIFICATION DE LA RELÈVE EN FONCTION DU DÉPART (À MOYEN TERME, 2-4 ANS)

La planification de la relève orientée vers l'avenir qui aide une organisation à se préparer au départ éventuel d'un leader. Ce type de planification de la relève aide l'organisation à identifier les futurs objectifs stratégiques et le type de successeur et de compétences nécessaires pour atteindre ces objectifs, puis à renforcer les capacités si nécessaire. Le conseil d'administration, ainsi qu'un comité de nomination ou de gouvernance, dirige ce processus de planification. Le CA gère également les communications avec le personnel et les parties prenantes concernant le départ éventuel. Dans certains cas, une agence de recrutement ou un cabinet spécialisé dans la recherche de cadres peut être consulté pour soutenir ce processus. Quoi qu'il en soit, le leader sortant doit être impliqué dans les discussions sur la planification de la relève. Il est également important pour l'organisation de célébrer la transition et la personne qui quitte son poste de leadership.

CONSEILS POUR LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE EN FONCTION DES DÉPARTS :

- ✓ Créez un processus qui honore la personne qui quitte son poste ainsi que son successeur.
- ✓ Engagez le conseil d'administration, le comité de nomination ou de gouvernance et l'agence de recrutement (si nécessaire).
- ✓ Mettez en place une équipe de transition.
- ✓ Informez le personnel et les parties prenantes de la transition.
- ✓ Réalisez une évaluation organisationnelle FFOM (forces, faiblesses, opportunités, menaces).
- ✓ Examinez et utilisez le plan stratégique pour déterminer les besoins futurs en matière de leadership.
- ✓ Utilisez l'évaluation FFOM et le plan stratégique pour élaborer un plan de relève des dirigeants.
- ✓ Effectuez la recherche de cadres.
- ✓ Annoncez et célébrez la transition.

► 3. PLANIFICATION DE LA RELÈVE EN CAS D'URGENCE (IMMÉDIATE OU À COURT TERME)

Ce type de planification stratégique assure un fonctionnement ininterrompu des principales activités de direction et d'administration en cas d'absence temporaire ou permanente non planifiée d'un cadre ou d'une ou un gestionnaire. Le départ peut survenir immédiatement, dans quelques jours ou dans quelques semaines. Le conseil d'administration et le chef de la direction ou la direction exécutive sont chargés d'élaborer un plan de relève d'urgence. Un plan de communication, une supervision financière et une gestion intérimaire doivent être mis en place pendant que l'organisation cherche un remplaçant.

« **Les meilleures approches de planification de la relève mêlent objectivité, empathie et discipline.**

Donnez aux successeurs potentiels la formation, l'exposition et l'expérience appropriées. »

- Rutch et coll. (2018)

CONSEILS POUR LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE EN CAS D'URGENCE :

- ✓ Mettez en place une équipe de transition du leadership d'urgence.
- ✓ Clarifiez les responsabilités du conseil d'administration.
- ✓ Mettez à jour les coordonnées de l'organisation.
- ✓ Révissez et mettez à jour la description du poste.
- ✓ Élaborez un plan de communication.
- ✓ Communiquez l'incidence du départ au personnel et aux parties prenantes.
- ✓ Attribuez les responsabilités de la personne à d'autres personnes ou nommez une personne intérimaire (ou les deux).
 - Si un chef de la direction ou une direction exécutive par intérim est nommé, elle ou il ne doit l'être que pour une courte durée.
 - Un chef de la direction ou une direction exécutive intérimaire externe peut être nommé si des changements majeurs sont prévus.
 - Indiquez au chef de la direction ou à la direction exécutive intérimaire si elle ou il peut postuler pour le poste permanent.
- ✓ Assurez la formation des personnes, le cas échéant.
- ✓ Rédigez une déclaration de politique (pour les futurs départs d'urgence de cadres).

MEILLEURES PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS POUR LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE

Idéalement, la planification de la relève à long terme devrait commencer 2 à 4 ans avant le renouvellement prévu du conseil d'administration, du chef de la direction ou de la direction exécutive. En réalité, il faut au moins 18 mois pour qu'un processus adéquat de planification de la relève soit mis en place. Dans une situation d'urgence, vous pouvez avoir besoin de nommer une personne par intérim pendant qu'un processus complet est en cours, ce qui peut prendre 6 mois ou plus. C'est pourquoi il est important de développer les capacités de leadership de votre personnel interne. C'est également la raison pour laquelle il est important de disposer d'un plan formalisé afin de pouvoir démarrer sur les chapeaux de roue. Voici quelques bonnes pratiques et recommandations pour optimiser votre processus de planification de la relève :

1 GESTION DU PROCESSUS ET FORMATION DES INDIVIDUS

2 PLANIFIEZ LA RELÈVE ET FORMALISEZ VOS EFFORTS

3 COMMUNIQUEZ OUVERTEMENT ET HONNÊTEMENT

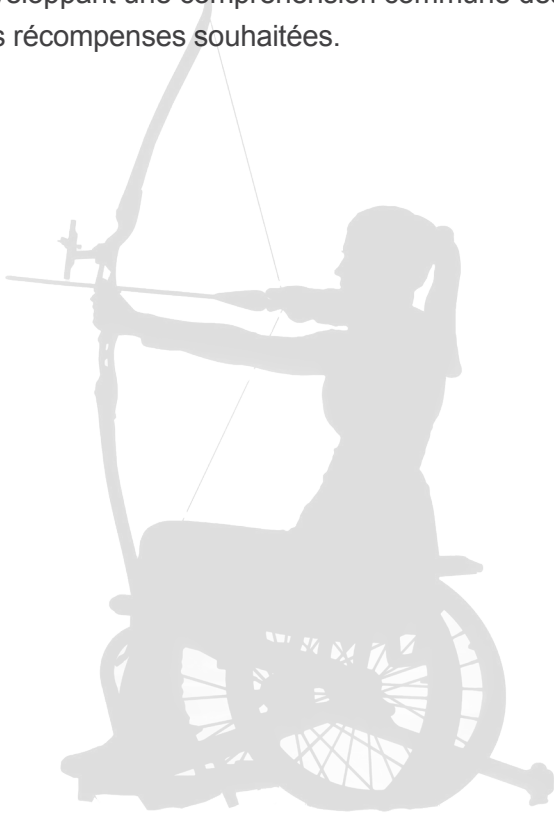
- ▶ Identifiez qui est responsable de la gestion du processus :
- **Le conseil d'administration** devrait gérer la planification de la relève du chef de la direction ou de la direction exécutive (avec une agence de recrutement ou un cabinet spécialisé dans la recherche de cadres, si nécessaire).
- Le **comité de nomination ou de gouvernance** devrait gérer la relève du conseil.
- Le **département des ressources humaines** devrait gérer la relève des chefs de service et le développement du leadership (connu sous le nom de programme de gestion de la relève).
- ▶ **Formez votre** personnel de manière à ce qu'il puisse assumer les responsabilités d'un autre membre en cas d'urgence. Il faut notamment veiller à ce que l'équipe de direction puisse assumer les responsabilités du chef de la direction ou de la direction exécutive en cas de besoin.
- ▶ **Mentorez les** « étoiles montantes » identifiées et poursuivez leur mentorat tout au long de leur carrière pour le développement du leadership.

- ▶ **Alignez la planification des relèves** avec les autres pratiques de gestion des ressources humaines de l'organisation, notamment en ce qui concerne la diversité, l'équité et l'inclusion, afin de garantir l'adhésion de tous les échelons.
- ▶ **Formalisez le plan de relève de votre organisation**, qui doit prendre en compte le développement stratégique des dirigeants, la planification de la relève en fonction des départs et les situations d'urgence. Toutefois, le plan de relève doit être flexible et fluide.
- ▶ **Entrenez** chaque année **des processus d'évaluation formelle** de votre conseil d'administration (voir les rapports de tendance du SIRC sur la composition et l'accueil des conseils d'administration) et de votre chef de la direction ou direction exécutive.
- ▶ **Alignez les critères de sélection** et les caractéristiques **des nouveaux chefs de la direction et directions exécutives** sur le plan stratégique et l'orientation future souhaitée de l'organisation.
- ▶ **Assurez-vous que l'expérience professionnelle des nouveaux chefs de la direction et directions exécutives correspond** aux caractéristiques de votre organisation, qu'il s'agisse d'une candidate ou d'un candidat interne ou externe.
- ▶ **Intégrez le successeur** (voir le rapport du SIRC sur les tendances en matière d'accueil des conseils d'administration). Il s'agit notamment de présenter au successeur les contacts et les collègues de la personne sortante nécessaires à l'exercice efficace de son nouveau rôle. Une culture organisationnelle de soutien basée sur la transparence est importante pour que toutes les parties prenantes apprennent à connaître la nouvelle personne avant qu'elle ne prenne toutes les responsabilités.

- ▶ **Instaurez un dialogue ouvert et permanent** entre le conseil d'administration et les chefs de la direction ou directions exécutives concernant la planification de la relève. Cela devrait inclure une discussion annuelle sur le développement du leadership et la planification stratégique de la relève. À cette occasion, le plan de relève d'urgence devrait également être examiné. Cela peut être fait en même temps que l'examen de la planification stratégique, compte tenu des discussions sur l'orientation future de l'organisation.
- ▶ **Utilisez un portail en ligne** (tel que Google Drive, Dropbox ou OneDrive) pour rationaliser les processus et faciliter l'accès aux informations pour l'équipe de transition, les remplaçants et les successeurs.
- ▶ **Soyez transparent et communiquez avec les principales parties prenantes** avant, pendant et après la transition d'un conseil d'administration, d'un chef de la direction ou d'une direction exécutive afin de garantir l'adhésion des parties prenantes et le soutien de la candidate ou du candidat choisi.

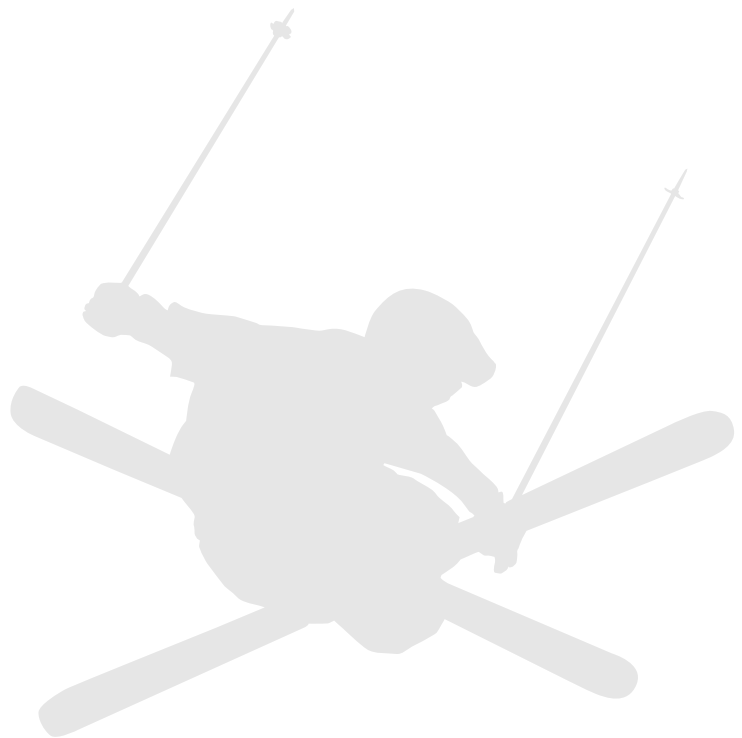
CONCLUSION

Enfin, un plan de relève adéquat fait partie de la gestion des risques et de la planification stratégique d'une organisation. Il peut également servir de plan de développement du leadership interne (une bonne pratique de gestion des ressources humaines) pour le personnel des échelons hiérarchiques inférieurs. Enfin, il renforce la relation entre le conseil d'administration et le chef de la direction ou la direction exécutive en développant une compréhension commune des besoins, de la valeur et des récompenses souhaitées.



Remerciements

Le Centre de documentation pour le sport voudrait remercier Milena M. Parent pour sa contribution à ce rapport.



Ressources clés pour une lecture plus approfondie sur la planification de la relève

- BDC.ca (s.d.) 6 étapes clés d'une planification efficace de la relève. <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/changement-propretaire/planifier-releve/releve-planifier-releve-leadership>
- Boardable. (s.d.). A nonprofit's checklist for better board succession planning. <https://boardable.com/resources/board-succession-planning/>
- BoardSource. (2016). Emergency leadership transition plan. <https://boardsource.org/emergency-leadership-transition-plan-ceo/>
- Community Action Partnership. (2018). Preparing for your community action agency's future: Sustainability, succession & transition. Part 2 – Executive succession planning guide. https://communityactionpartnership.com/wp-content/uploads/2018/08/10_Preparing_Part2_Succession.pdf
- Crétien, F. (2020, 2 juin). Qu'est-ce qu'un plan de relève ? Cadremploi. <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/quest-ce-quun-plan-de-releve>
- Eisenstein, L. (2020, 5 août). Nonprofit succession planning checklist. BoardEffect. <https://www.boardeffect.com/blog/nonprofit-succession-planning-checklist/>
- Elkin, G., Smith, K., et Zhang, H. (2012). Succession planning in the third sector in New Zealand. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 37(3), 34-49. <https://search.informit.org/doi/abs/10.3316/informit.431914829779952>
- Executive Transition Initiative. (2008, 8 mai). Departure defined transition toolkit. http://leadingtransitions.com/ltp/wp-content/themes/leadingtransitions/pdfs/ETIToolkit_2.pdf
- Executive Transition Initiative. (2008, 8 mai). Emergency succession planning toolkit. http://leadingtransitions.com/ltp/wp-content/themes/leadingtransitions/pdfs/ETIToolkit_3.pdf
- Executive Transition Initiative. (2008, 8 mai). Strategic leadership development toolkit. http://leadingtransitions.com/ltp/wp-content/themes/leadingtransitions/pdfs/ETIToolkit_4.pdf
- Foucher, R., et Gosselin, A. (2004). Mettre en place une gestion de la relève : comment procéder, quelles pratiques adopter ? *Gestion*, 29 (3), 38-48. <https://www-cairn-info.proxy.bib.uottawa.ca/revue-gestion-2004-3-page-38.htm>
- Gordon, P. A., et Overbey, J. A. (Eds.). Succession planning: Promoting organizational sustainability. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-72532-1>
- Haile, A. (2020). Guide to succession planning for nonprofit organizations: A quick start framework to start and sustain succession planning. https://nlctb.org/wp-content/uploads/Guide-to-Nonprofit-Succession-Plan-with-Sample-Plan_Amy-Haile_Dec2020.pdf
- HR4free. (s.d.). Le plan de relève RH et la gestion de la relève – exemple. <https://hr4free.com/fr/Suivi-du-collaborateur/Plan-de-releve-rel%C3%A8ve-RH-organigramme>
- Keil, T., Lavie, D., et Pavičević, S. (2022). When do outside CEOs underperform? From a CEO-centric to a stakeholder-centric perspective of post-succession performance. *Academy of Management Journal*, 65(5), 1424-1449. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1087>
- National Council of Nonprofits. (s.d.) Succession planning for nonprofits – Managing leadership transitions. <https://www.councilofnonprofits.org/tools-resources/succession-planning-nonprofits-managing-leadership-transitions>
- Routch, K., Monahan, K., & Doherty, M. (2018, 27 septembre). The holy grail of effective leadership succession planning. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/topics/leadership/effective-leadership-succession-planning.html>
- Santora, J. C., et Bozer, G. (2015). How nonprofit organizations can ensure stability and sustainability through succession planning: Make HR a strategic partner in the process. *Strategic HR Review*, 14(6), 245-246. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/SHR-09-2015-0069>
- Smartsheet. (2018). Free succession planning templates. <https://www.smartsheet.com/succession-planning-templates>
- SpencerStuart. (2017, septembre). How boards can overcome the most common succession planning obstacles. <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/how-boards-can-overcome-the-most-common-succession-planning-obstacles>
- Wolfred, T. (2008). Building leaderful organizations: Succession planning for nonprofits. Executive Transition Monograph Series, vol. 6. The Annie E. Casey Foundation. <https://capacitycanada.ca/wp-content/uploads/2014/09/Building-Leaderful-Organizations.pdf>