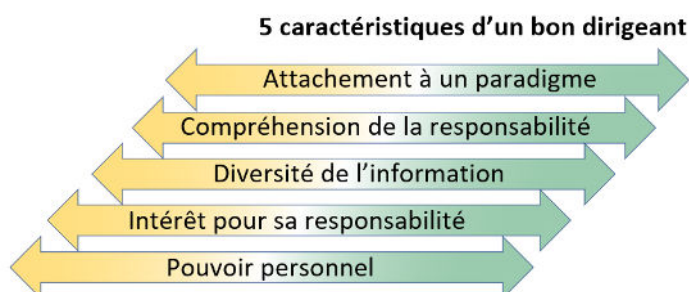




Préparer la succession

Le concept en bref

Dans toutes les organisations, le dirigeant principal porte une charge particulière. Son remplacement à la tête de l'organisation est hautement stratégique – que ce soit pour un départ prévu et anticipé, ou un besoin soudain. Les organisations qui anticipent l'avenir construisent et réfléchissent régulièrement à un Plan de succession qui permet d'envisager : le type de dirigeant dont l'organisation a besoin dans le futur, les caractéristiques essentielles recherchées ainsi que les candidats potentiels en interne ou en externe.



Quelques principes clés

Dans le choix du nouveau dirigeant

Mettre en parallèle la vision de l'organisation avec les valeurs et fonctionnement du dirigeant sortant pour définir le profil du futur dirigeant (voir notamment les 5 caractéristiques ci-dessous).

Comprendre que plus le dirigeant sortant avait une relation personnelle avec ses collaborateurs (distance de pouvoir faible), plus l'impact de la succession sera important. De plus, un nouveau dirigeant venant de l'extérieur produira potentiellement des réactions plus fortes de la part du personnel en ce qui concerne ses valeurs et sa manière de travailler mais apportera également un souffle nouveau bénéfique.

Etablir un Plan de succession

Une bonne planification de la succession doit s'étaler sur plusieurs années, avec un plan à court terme, et à long terme. Le Conseil d'Administration et l'équipe de direction assument la responsabilité de développer le personnel en interne dans une intentionnalité de croissance interne à l'organisation.

- Le Conseil d'Administration est responsable de concevoir et mettre en œuvre le processus de recrutement et d'évaluation des candidats.
- Communiquer clairement avec le personnel de l'organisation le processus, même s'ils n'ont pas besoin de connaître les détails.
- Il est important de prévoir une période de transition entre les deux dirigeants - entre 3 et 6 mois.

5 caractéristiques à rechercher chez un nouveau dirigeant



Le paradigme, c'est le modèle de perception du monde et de la manière dont une organisation devrait fonctionner que possède chacun. Le nouveau dirigeant arrive avec une idée claire de ce qu'il veut faire, qui diminue à mesure qu'il en apprend davantage sur le contexte de l'organisation, puis augmente à nouveau au cours du temps passé au sein de l'organisation.

L'ouverture d'esprit est une caractéristique à rechercher : il peut être tentant de chercher quelqu'un qui sait ce qu'il faut faire, mais si cette personne est fermée d'esprit, cela peut engendrer des problèmes pour l'organisation.



Les connaissances du nouveau dirigeant à propos de sa responsabilité commencent faibles et se développent rapidement au fur et à mesure qu'il exerce ses tâches.

Une caractéristique à rechercher est un désir insatiable d'apprendre.



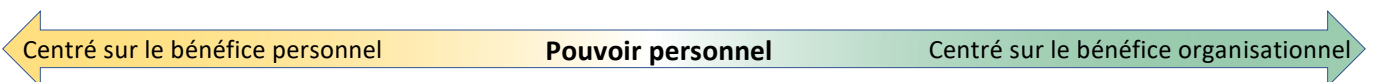
Il existe deux sources d'information, externe ou interne à l'organisation - les deux sont extrêmement importantes. Le nouveau dirigeant commence généralement par être très ouvert à ces deux sources, puis cette ouverture diminue normalement rapidement.

Une caractéristique importante du nouveau dirigeant est sa tendance à rechercher et à prendre en compte des contributions diverses avant de prendre une décision.



Au début de son mandat, le nouveau dirigeant est généralement très intéressé par son travail, qu'il trouve stimulant. Au fil du temps, son intérêt peut diminuer, notamment s'il n'est pas confronté à de nouveaux défis.

Un fort désir de relever des défis sera une caractéristique à rechercher - une attitude du type "j'ai tout vu, tout fait" est un signal d'alarme.



Le niveau de pouvoir commence normalement à un niveau élevé avec une période de lune de miel pour ensuite baisser avant de recommencer à augmenter tout au long du mandat du dirigeant (en l'absence de crise majeure).

Une caractéristique à rechercher est l'engagement du dirigeant à utiliser son pouvoir personnel dans l'intérêt de l'organisation.

Applications pratiques

>>> Directeur d'entreprise, d'association, ou d'une équipe, membre de Conseil d'Administration, vous-êtes-vous déjà posé la question de savoir qui prendrait la suite si vous étiez amené à quitter votre responsabilité de manière brusque - ou progressive ? Voilà la réflexion de base pour débiter un Plan de Succession, qui allie solutions à court-terme et à long-terme, en fonction de votre vision.

Pour aller plus loin

- Geys, B., Connolly, S., Kassim, H., & Murdoch, Z. (2020). Follow the leader? Leader succession and staff attitudes in Public Sector Organizations.
- Hambrick, D. C., & Fukutomi, G. D. (1991). The seasons of a CEO's tenure.
- Hanson, E. (2008, May). The Essential Role of Boards in Executive Succession.
- Voir aussi les Fiches « [Mission-Vision-Valeurs](#) » et « [Le coéquipier idéal](#) » par Ketsia BONNAZ

Dans mes activités de consultance, coaching et formation, j'ai accumulé des ressources utiles aux responsables d'équipe et de structures. Ces [fiches gratuites](#) se veulent simples et pratiques et peuvent être partagées. Si vous voulez aller plus loin, je vous propose un accompagnement personnalisé - contactez-moi à ketsia.bonnaz@gmail.com