

AACORA

**Guide de
planification
de la relève**



La planification de la relève est un processus stratégique visant à assurer la continuité du leadership et des fonctions essentielles dans une organisation. Elle comprend à la fois l'identification des successeurs éventuels aux postes clés et leur perfectionnement pour garantir une transition en douceur lorsque les titulaires actuels des postes cruciaux prendront leur retraite, quitteront l'organisation ou ne seront plus disponibles pour toute autre raison. Ce guide a été conçu pour aider les propriétaires d'entreprises canadiennes à aborder la planification de la relève dans une perspective de gestion des ressources humaines (RH). Il leur propose de l'information et des moyens pratiques pour gérer ces transitions efficacement.

CONTENU

| | | |
|------------|---|-----------|
| SECTION 1 | | |
| ▶ | Qu'est-ce que la planification de la relève? | 03 |
| SECTION 2 | | |
| ▶ | Pourquoi est-il important de planifier la relève? | 04 |
| SECTION 3 | | |
| ▶ | Démarrer la planification de la relève | 05 |
| SECTION 4 | | |
| ▶ | Identifier les postes clés | 06 |
| SECTION 5 | | |
| ▶ | Évaluer les compétences requises | 07 |
| SECTION 6 | | |
| ▶ | Outils et méthodes d'évaluation | 08 |
| SECTION 7 | | |
| ▶ | Identifier la relève éventuelle | 09 |
| SECTION 8 | | |
| ▶ | Initiatives de perfectionnement | 10 |
| SECTION 9 | | |
| ▶ | Transfert des connaissances et planification d'urgence | 11 |
| SECTION 10 | | |
| ▶ | Gouvernance du plan de relève | 12 |

SECTION 1

Qu'est-ce que la planification de la relève?

La planification de la relève ne consiste pas uniquement à remplacer les dirigeants. C'est un processus qui vise aussi à préparer l'organisation à réagir aux occasions et aux défis futurs en s'assurant qu'elle dispose d'une réserve de personnes qualifiées et capables qui sont prêtes à assumer les rôles essentiels. Ce processus comporte les étapes importantes suivantes :

- 1. Identification des postes clés :** Déterminez les rôles indispensables au succès de l'organisation qui doivent être intégrés au plan de relève. Souvent, ce sont ceux qui ont une grande incidence sur les activités, la stratégie et le rendement global de l'organisation.
- 2. Évaluation de la relève éventuelle :** Évaluez le personnel pour identifier les personnes ayant le potentiel pour occuper ces postes cruciaux. Considérez les aspects comme le rendement, les qualités de leader, les compétences, l'expérience et l'adéquation culturelle.
- 3. Perfectionnement de la relève :** Créez des plans de perfectionnement personnalisés pour les successeurs potentiels en vue de les préparer à assumer leurs fonctions futures. Cela peut comprendre plusieurs initiatives de développement du leadership, notamment le coaching au travail, les programmes de formation, le mentorat et la rotation d'emplois.
- 4. Application du plan :** Mettez en œuvre un plan de relève en transférant graduellement les responsabilités du titulaire actuel d'un poste à la personne qui lui succédera. Ce processus doit être géré attentivement pour assurer une transition harmonieuse et efficace.



SECTION 2

Pourquoi est-il important de planifier la relève?

La planification de la relève est cruciale pour un certain nombre de raisons que voici :

- 1. Continuité des activités :** En mettant en place un plan de relève, les organisations peuvent s'assurer que les activités ne sont pas perturbées quand des membres clés de la direction ou du personnel partent. Cette continuité du leadership est essentielle au maintien de la productivité, de la satisfaction de la clientèle et de la stabilité organisationnelle globale.
- 2. Gestion des risques :** La planification de la relève aide les entreprises à réduire les risques liés aux départs imprévus ou aux urgences. En se préparant à faire face à ces situations, elles peuvent éviter les effets négatifs des changements soudains aux postes de direction.
- 3. Conservation du savoir organisationnel :** Lorsque des membres expérimentés de la direction et du personnel partent, ils emportent un savoir et une expertise très utiles. La planification de la relève aide à conserver ce savoir organisationnel en faisant en sorte que les successeurs acquièrent l'information et la préparation nécessaires.
- 4. Développement des talents :** La planification de la relève encourage le perfectionnement du personnel en lui procurant des perspectives de croissance et des parcours de carrière clairs. Cela peut accroître son engagement, sa motivation et sa fidélisation.
- 5. Alignement stratégique :** Un plan de relève bien exécuté permet à l'organisation d'aligner son leadership et ses fonctions essentielles sur ses objectifs et ses stratégies à long terme. Cet alignement est indispensable pour atteindre un succès et une croissance durables.
- 6. Adaptabilité et résilience :** Les organisations qui s'engagent dans la planification de leur relève sont mieux outillées pour s'adapter à l'évolution de leur environnement d'affaires. Elles peuvent relever les défis plus efficacement et saisir les occasions, et cela les rend plus résilientes face à l'incertitude.



SECTION 3

Démarrer la planification de la relève



Les personnes qui n'ont jamais fait de planification de la relève doivent savoir qu'avant toute autre chose il faut avoir une bonne compréhension des objectifs de l'organisation et des postes cruciaux qui doivent être pourvus. Voici les premières étapes...

- 1. Évaluation des besoins organisationnels :** Identifiez les postes clés qui sont essentiels au succès de l'entreprise et les compétences qu'ils exigent.
- 2. Identification de la relève éventuelle :** Cherchez des personnes qui ont le potentiel pour occuper éventuellement ces postes. Examinez leurs compétences, leur expérience et leurs qualités de leader.
- 3. Création des plans de perfectionnement :** Mettez au point des plans personnalisés de formation et de perfectionnement pour préparer les successeurs potentiels éventuels à assumer leurs fonctions futures.



SECTION 4

Identifier les postes clés



Les postes clés sont ceux qui ont une grande incidence sur les activités, la stratégie et le rendement global de l'organisation. Souvent, ils sont essentiels à la continuité des activités et à l'atteinte des objectifs stratégiques. Pour les identifier, prenez en compte les éléments suivants :

- 1. Incidence sur les activités :** Évaluez de quelle manière chaque poste contribue aux activités courantes de l'entreprise. Si un poste devait rester vacant pendant un certain temps (p. ex., deux à six mois), cela aurait-il des conséquences négatives importantes sur les activités de l'entreprise? Les postes jugés essentiels sont souvent dans les secteurs de la production, des ventes et du service à la clientèle.
- 2. Importance stratégique :** Déterminez quels postes sont cruciaux pour l'exécution des plans stratégiques de l'organisation. Il peut s'agir de postes de direction, de gestion et de domaines spécialisés comme la recherche-développement et le marketing.
- 3. Compétences et connaissances uniques :** Repérez les postes exigeant des compétences ou des connaissances spécialisées qui ne sont pas facilement remplaçables. Il peut s'agir d'expertise technique, de connaissances propres à une industrie ou de compétences uniques qui sont incontournables pour le succès de l'organisation.
- 4. Leadership et prise de décision :** Pensez aux postes qui comportent des responsabilités en matière de leadership et de prise de décision. Ils sont souvent indispensables pour guider l'organisation et prendre des décisions stratégiques qui auront une incidence sur son avenir. Cela peut inclure les propriétaires d'entreprise qui cherchent une stratégie de sortie.

Pour repérer les postes clés, on peut créer une matrice de pointage qui permettra d'évaluer des éléments comme le niveau de risque, l'impact d'un poste laissé vacant pendant une période X, la difficulté éprouvée à combler le poste, la disponibilité des ressources (à l'interne et à l'externe) et le temps nécessaire à la préparation des successeurs. L'addition de tous les éléments pour obtenir un score total peut faciliter l'identification des lacunes et possibilités réelles plutôt que perçues.

SECTION 5

Évaluer les compétences requises



Une fois que vous avez identifié les postes clés, vous devez évaluer les compétences qu'ils exigent. Cela implique de faire ce qui suit :

- 1. Descriptions de poste :** Examinez et mettez à jour les descriptions de poste pour assurer qu'elles reflètent exactement les responsabilités et les exigences de chaque poste clé. Précisez les compétences, l'expérience et la qualification nécessaires pour chaque poste.
- 2. Cadres de compétences :** Créez des cadres de compétences décrivant les compétences, la formation et les facteurs d'adéquation spécifiques qui sont requis pour chaque poste clé. Cela aide à découvrir les lacunes et les aspects à perfectionner.
- 3. Indicateurs de rendement :** Établissez des mesures de rendement pour évaluer l'efficacité des personnes occupant les postes clés. Cela peut inclure la productivité, l'efficacité du leadership et la contribution aux objectifs stratégiques.

SECTION 6

Outils et méthodes d'évaluation

En évaluant les besoins organisationnels et en identifiant les postes clés de manière rigoureuse, les entreprises peuvent concevoir un plan de relève solide qui assure la continuité et prépare l'organisation à réagir aux défis et aux occasions que l'avenir lui réserve. Voici quelques-uns des outils et méthodes qui peuvent servir à cette évaluation :

- 1. Enquêtes et questionnaires :** Au moyen d'enquêtes ou sondages et de questionnaires, recueillez l'opinion des membres du personnel et de la direction sur l'importance de divers postes et sur les compétences requises pour ces postes.
- 2. Entrevues et groupes de discussion :** Tenez des entrevues et des groupes de discussion avec des parties prenantes pour mieux comprendre les rôles et les compétences indispensables au succès de l'organisation.
- 3. Analyse de données :** Analysez les données de l'organisation, notamment les rapports de rendement et les dossiers du personnel, pour dégager les tendances et les comportements types qui renseignent sur les postes et les compétences clés.
- 4. Analyse comparative (avec données de comparaison externes) :** Comparez les postes et les compétences clés de votre organisation avec les meilleures pratiques et les normes de l'industrie pour assurer qu'ils correspondent aux attentes du marché.

SECTION 7

Identifier la relève éventuelle



L'identification des successeurs clés éventuels est une étape cruciale de la planification de la relève. Voici quelques stratégies pour vous aider à trouver les bonnes personnes :

- 1. Rendement et potentiel :** Évaluez le personnel en vous basant sur le rendement et le potentiel. Recherchez des personnes qui accomplissent continuellement du travail de haute qualité et se montrent capables d'assumer davantage de responsabilités.
- 2. Qualités de leader :** Identifiez les personnes qui affichent de solides qualités en matière de leadership, notamment l'efficacité communicationnelle et décisionnelle et la capacité d'inspirer et de motiver les autres.
- 3. Adéquation culturelle :** Prenez en considération les personnes qui sont en harmonie avec les valeurs et la culture de l'organisation. L'adéquation culturelle assure que la personne qui prendra la relève pourra préserver et bonifier l'environnement de travail de l'entreprise.
- 4. Feed-back et recommandations :** Recueillez les commentaires de la direction et des collègues actuels pour identifier la relève éventuelle. Les recommandations des personnes qui collaborent étroitement avec les candidats peuvent vous fournir un éclairage précieux.
- 5. Aptitude au perfectionnement :** Évaluez l'aptitude des successeurs éventuels à l'égard du perfectionnement. Recherchez des personnes qui aiment apprendre, sont ouvertes aux commentaires et sont prêtes à relever de nouveaux défis.

SECTION 8

Initiatives de perfectionnement

Pour identifier la relève et la préparer à assumer des postes clés, les organisations peuvent recourir à diverses initiatives en matière de perfectionnement, notamment les suivantes :

- 1. Coaching au travail :** Offrez du coaching personnalisé prévu pour les cadres de direction ou axé sur le leadership pour renforcer les compétences essentielles et préparer les personnes à assumer leur poste futur et leurs responsabilités accrues.
- 2. Programmes de formation :** Mettez en œuvre des programmes de formation centrés sur le perfectionnement des compétences essentielles.
- 3. Mentorat :** Établissez des programmes de mentorat dans le cadre desquels les meilleurs talents peuvent guider et soutenir la relève éventuelle.
- 4. Rotation d'emplois :** Encouragez la rotation d'emplois pour que le personnel acquière de l'expérience diversifiée et une compréhension plus étendue de l'organisation.



SECTION 9

Transfert des connaissances et planification d'urgence



Le transfert de connaissances et la planification de mesures d'urgence sont des composantes cruciales de la planification de la relève. Ils comprennent ce qui suit :

- 1. Documentation des processus :** Assurez-vous que tous les processus et procédures essentiels sont bien consignés.
- 2. Formation par observation :** Permettez aux successeurs éventuels d'observer les titulaires actuels des postes clés pour acquérir une expérience pratique.
- 3. Plans d'urgence :** Établissez des plans de mesures d'urgence pour réagir aux départs inattendus ou aux urgences.



SECTION 10

Gouvernance du plan de relève

La planification de la relève devrait être un processus continu assorti d'échéanciers précis pour des activités clés et comprenant notamment les éléments suivants :

- 1. Mises à jour régulières :** Procédez chaque année à l'examen du plan de relève pour assurer qu'il demeure pertinent et à jour. Passez en revue et actualisez le plan régulièrement pour rendre compte des changements apportés à l'organisation et à ses objectifs.
- 2. Étapes clés du perfectionnement :** Posez des jalons pour le perfectionnement des successeurs éventuels (p. ex., terminer des programmes de formation particuliers ou atteindre certains objectifs de rendement).
- 3. Périodes de transition :** Planifiez des périodes de transition au cours desquelles les dirigeants qui partent peuvent graduellement transférer leurs responsabilités à leurs successeurs.

Pour assurer que votre plan de relève demeure d'actualité, prenez en considération les éléments suivants :

- 1. Mécanismes de feed-back :** Mettez en œuvre des mécanismes de feed-back pour recueillir les commentaires du personnel et de la direction sur l'efficacité du plan.
- 2. Perfectionnement continu :** Encouragez l'apprentissage et le perfectionnement continu pour tout le personnel de manière à disposer d'une solide réserve de talents.

Du soutien sur mesure.

Pour accéder à des ressources comme celle-ci – y compris de l'information sur la santé et la sécurité, les congés, le perfectionnement professionnel et plus encore – communiquez avec nous dès aujourd'hui!

**Obtenez une
solution
Arcora.**