

## Qu'est-ce qu'un plan de succession ?



**Le plan de succession est un concept qui a évolué au fil du temps<sup>1</sup>. A l'origine, il visait essentiellement la construction d'un organigramme de remplacement des cadres dirigeants d'une organisation.**

Une première évolution a consisté à le doter d'une dimension de planification et de gestion de carrières des cadres les plus prometteurs (les fameux « high potentials » ou « High Po ») de ladite organisation. Les évolutions plus récentes ajoutent au « succession planning » les aspects « plan de développement » dévolus à la préparation de ces High-PO. Cette préparation se doit d'être soutenue par divers processus de ressources humaines allant de l'identification des collaborateurs les plus prometteurs à leur développement incluant des parcours de formation spécifiques et des assignations professionnelles en ligne avec les projections de carrière faites à leur égard.

Ces réflexions permettent d'introduire la définition des plans de succession inspirée de Foucher et Gosselin. Le plan de succession est un dispositif orienté vers l'avenir qui vise à assurer par la mise en œuvre de processus RH la pérennité de l'entreprise. Ces actions visent à aligner les compétences disponibles aux objectifs et à la stratégie de l'organisation.

Par processus RH, il faut entendre les processus classiques de recrutement, d'évaluation, de mobilité interne, de formation, de gestion des talents, les actions de fidélisation des collaborateurs. Cette définition entend donc une action concertée des processus RH et orientée vers le futur.

Il existe de nombreux modèles de lignes directrices pour établir des plans de succession mais tous ont des points communs : alignement avec la stratégie de l'entreprise, prise en compte de l'environnement dans sa globalité, l'identification des postes à risques, la définition de référentiels de compétences, la nécessité d'un processus continu (pas question d'un « one-shot »), la transparence et l'implication, etc.

Il est assez aisé de trouver des modèles de processus de mise en œuvre de plan de succession mais ces démarches apparemment logiques ne sont pas sans risque ni sans piège. Ainsi, à titre d'exemple, on peut citer Jake Appelman<sup>2</sup> qui insiste sur un risque fréquent consistant à se concentrer directement sur l'évaluation des candidats en outrepassant d'autres stades important comme la clarification de la vision et de la

<sup>1</sup> Foucher Roland et Gosselin Alain, « Mettre en place une gestion de la relève » Comment procéder, quelles pratiques adopter ?, Gestion, 2004/3 Vol. 29, p. 38-48. DOI : 10.3917/riges.293.0038

<sup>2</sup> Six Steps to Successful Management Succession

By Jake Appelman on <http://www.fminet.com/blog/2013/10/six-steps-to-successful-management-succession/>

stratégie de l'entreprise, leur alignement avec les exigences en compétences managériales pour les concrétiser. Or, passer ces étapes risque de rendre tout le processus bancal.

Le développement de plans de succession est un domaine des ressources humaines auquel l'IUIL accorde une réelle importance dans la mesure où, et sans contredire ce qui précède, l'évaluation et le développement des compétences est un point essentiel de ces démarches.

Le schéma ci-dessous explique notamment comment il peut s'avérer pertinent d'intégrer à la démarche d'identification des « succédants internes » différents aspects tels que la façon dont ils performant dans l'entreprise, le potentiel que l'on peut cerner chez eux au travers de processus d'assessment, leurs valeurs personnelles et leur alignement avec celles de l'entreprises et enfin leur niveau de maturité.

Ces aspects doivent évidemment rester cohérents avec la stratégie et en lien avec l'environnement général de l'organisation.

