

# La relève

Louis-François Hogue

514 397 4376

[lhogue@fasken.com](mailto:lhogue@fasken.com)

# Table des matières

## **Relève du chef de la direction: première responsabilité du conseil**

1. Facteurs à surveiller
2. Sommes-nous responsables de la surveillance et formation des candidats internes?
3. Quel est le rôle du CA
4. Les limites du CEO
5. Les erreurs les plus fréquentes à éviter
6. Exemples d'erreurs

## **Candidat interne ou externe?**

1. Faut-il recruter à l'externe?
2. Participation de la direction au processus
3. Comment atténuer le risque du « mauvais choix »

## **Cas Particuliers**

1. Départ soudain imprévu du chef de la direction
2. L'entreprise « familiale »

**Relève du chef de la direction:  
première responsabilité du conseil**

## 1. Facteurs à surveiller?

- Stratégie corporative et concurrence
- Successeurs internes et externes
- Points forts, limites et attentes du CEO

## **2. Sommes-nous responsables de la surveillance et formation des candidats internes? Oui**

- Stratégie de relève ou « prétendant » interne
  - Candidats externes : Meilleur rendement à court terme
  - Candidats maison : Mieux à long terme
- L'environnement actuel au Québec: (exemples)

### 3. Quel est le rôle du CA?

- S'assurer de retenir employés à fort potentiel
- Évaluation indépendante des progrès des candidats éventuels
- Surveiller les talents externes (concurrence)
- « Décider »!

#### 4. Les limites du CEO?

- Les CA ont tendance à réagir « lentement » face à la mauvaise performance
- Quelles sont ses qualités de leader?
- Révision annuelle: un must!
- S'interroger sur les capacités du CEO si changement fondamental
- Être attentif aux « signaux d'alarme »

## 5. Les erreurs les plus fréquentes à éviter :

- Hypothèses non vérifiées sur les exigences du poste CEO
- Confiance exagérée à l'évaluation interne des candidats
- Rapidité au détriment de la « qualité »
- Omettre d'abord la performance du CEO

## 6. Exemples d'erreurs :

- Rechercher un type de candidat non intéressé à devenir CEO
- Rechercher un type de candidat qui ne peut être embauché compte tenu des conditions du marché
- Croire que le candidat idéal doit déjà être CEO
- Estimer que le candidat pourra lui-même créer la réussite de l'organisation

**Candidat interne ou externe?**

## 1. Faut-il recruter à l'externe?

- Raisons justifiant un recours à des candidats externes :
  - Candidats internes ne sont pas encore prêts
  - PME manque des ressources
  - Conseil souhaite évaluer les candidats internes par rapport aux candidats externes
  - Virage de stratégie ou d'orientation
- 1/3 des CEO sont recrutés à l'externe

## 2. Participation de la direction au processus

- Si la relève est planifiée :
  - Partenariat efficace entre le conseil et la direction peut alléger les tensions
  - Bénéficie de la participation des autres membres de la direction
  - Initie un dialogue permettant de clarifier les attentes

### **3. Comment atténuer le risque du mauvais choix?**

- Profil clair
- Rémunération concurrentielle et réaliste
- Utilisation efficace du temps
- Véritable processus d'entrevues: Qui?
- Rencontres avec la direction
- La vérification des références et des antécédents

## Cas particuliers

## 1. **Départ soudain et imprévu du chef de la direction**

- Candidat interne retissant : Offrir le poste et jouer un rôle actif dans son intégration
- Candidat interne pas prêts : Conseil peut designer un des administrateur comme chef intérimaire
- En l'absence de candidat interne, conseil se tourne vers le marché externe

## 2. L'entreprise familiale

- La succession est un question complexe dans ce contexte
- Échouent souvent a gérer le processus
  - 1/3 des entreprises familiales survivent jusqu'à la deuxième génération
- L'absence de processus de planification de relève est la principale raison d'échec

## 2. L'entreprise familiale (suite)

- Difficultés supplémentaires :
  - Déterminer si le conseil d'administration joue véritablement son rôle
  - Partie prenante associe étroitement le propriétaire fondateur au succès de l'entreprise
  - Crédibilité du nouveau CEO
  - Relève du CEO accompagnée de questions émotives et familiales

## Source Principale :

- *Publication de l'Institut Canadien des Comptables Agréés*
- *Collection « 20 Questions »*
  - *« 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la relève du chef de la direction »*
    - *Peter Stephenson, Ph.D., ICD.D*
    - *Guy Beaudin, Ph.D., M.B.A.*
- *Plus d'info : <http://www.icca.ca/index.aspx>*



**FASKEN  
MARTINEAU**

