



RÉALISER UN PLAN DE SUCCESSION

1 IDENTIFIER LES MÉTIERS CLÉS

Identifier les métiers clés dans l'entreprise, en fonction de la spécificité et de la rareté des compétences requises pour l'exercer
→ Si demain la compétence est perdue et qu'elle est rare sur le marché, est-ce que le fonctionnement de l'entreprise et/ou sa compétitivité seront perturbés ?

2 HIÉRARCHISER

Mesurer leur criticité en tenant compte de facteurs tels que le vieillissement des titulaires (pyramide des âges ciblée), les désirs connus des titulaires concernant leur avenir dans le poste/l'entreprise (entretien professionnel), etc., afin de les hiérarchiser selon leur degré d'urgence

3 PROJETER

Faire une projection de ce que sera –ou devra être- chaque métier clé au moment de la succession en prenant en compte les changements nécessaires et/ou souhaités
→ Faut-il remplacer la personne sur le départ ? À l'identique ? Dans la même organisation, le même service ? Suspendre la démarche ? Mettre en place quelque chose à titre provisoire ?

4 FORMALISER

Lister les compétences-clés de chaque métier (techniques, comportementales...) sur la base des projections précédentes
→ Quelles sont les compétences requises pour que le titulaire puisse réaliser les missions qui lui seront confiées ?

5 RECHERCHER LES CANDIDATS

Identifier les possibilités en interne en termes de proximité des compétences, d'aptitudes, d'expériences... Affiner ce travail en identifiant nominativement les candidats potentiels. Le cas échéant, les candidatures peuvent être recherchées à l'externe

6 ÉVALUER

Réaliser une évaluation des candidats sur trois critères :

- les compétences (savoir-faire)
- la motivation (vouloir-faire)
- le potentiel (pouvoir-faire)

7 METTRE EN ŒUVRE

Construire et mettre en œuvre un plan d'action pour le candidat retenu (tutorat, formation, travail en binôme...)
→ Quels objectifs fixer au candidat ? Quels moyens pour les atteindre ? Quel timing ?

Téléchargez les outils associés :

- 6 [Le guide d'évaluation des motivations](#)
- [Le guide de recrutement](#)
- 6 [Les réflexions sur la notion de potentiel](#)
- [L'évaluation d'une compétence](#)
- 7 [Les critères de réussite du plan d'action](#)
- [Le guide d'intégration](#)
- [Le suivi de l'intégration](#)



Les incontournables

Un questionnement organisationnel : le travail sur la succession doit forcément passer par une réinterrogation sur l'organisation en intégrant une logique anticipatrice. Il ne s'agit pas tellement de remplacer une personne par une autre sur un poste identique, mais de s'interroger sur la place de ce poste dans l'organisation en essayant également d'identifier ce que sera ce poste demain pour répondre aux enjeux que traversera l'entreprise

Un processus de recrutement comme les autres : même si la succession se prépare avec des candidats en interne, il est souhaitable d'appliquer les mêmes règles que pour un candidat externe afin d'éviter que le salarié ne considère la chose comme acquise et ne participe à la démarche de façon trop légère



Les "plus"

Une culture de la mobilité : afin d'encourager les candidatures en interne, il est souhaitable qu'existe déjà dans l'entreprise une forme de culture de la mobilité. [Une fiche-outil du club Génération Industrie](#) est consacrée à ce point et propose plusieurs pistes d'action dans ce sens

L'implication des titulaires sur les métiers concernés : ce n'est nullement une obligation, mais pour faciliter le transfert de compétences, il est intéressant de solliciter les titulaires des postes concernés par la succession et de travailler avec eux sur le manière de formaliser puis de transmettre les compétences spécifiques liées à leur métier

L'utilisation des entretiens professionnels : la recherche de candidats en interne peut vite s'avérer laborieuse, surtout dans les grandes organisations. L'analyse des entretiens professionnels peut faciliter la détection des candidats potentiels



Les points de vigilance

Une approche anticipatrice : la troisième étape du process ci-dessus est particulièrement importante. Lorsqu'on réfléchit à la succession sur un poste, il est nécessaire de se projeter dans l'avenir et de se questionner sur ce que devra être le métier concerné d'ici deux à trois ans. Dans le cas contraire, on s'expose au risque de penser la succession sur un poste qui sera obsolète à terme et de rechercher des profils qui ne correspondront pas aux besoins de l'entreprise

Une démarche précautionneuse : le choix de candidat à la succession n'aboutit pas forcément, le plan d'action ne permettant pas à ce dernier d'atteindre les objectifs attendus. Aussi est-il important d'être très clair en amont sur l'aspect conditionnel de la démarche et de prévoir dès le début un "plan B" pour le candidat en cas d'échec

Ne pas négliger le recrutement à l'externe : si l'éventuel accord GPEC le permet, il peut être intéressant de chercher des candidats à la succession en externe -même si les qualités recherchés existent à l'interne- afin de faire entrer de nouveaux profils dans l'entreprise