

# En élaborant des profils de réussite pour les DG, de plus en plus d'organisations découvrent que les processus changent la donne



Auteures :

Eloise Moodie, Associée, Pratique de conseil en leadership

Kim Stangeby, Associée et cheffe de la Pratique de conseil aux directions générales et aux conseils d'administration



ODGERS BERNDTSON



**N**ous avons récemment travaillé avec les membres d'un conseil d'administration qui en était aux dernières étapes de la sélection d'une personne pour occuper la direction générale de leur entreprise. Ils avaient réduit leur liste aux trois meilleures candidatures, mais ils n'arrivaient pas à s'entendre sur un choix. Les membres du conseil d'administration étaient attirés par différents aspects du profil ou de l'expérience des différentes personnes, et ils ne pouvaient arriver à un consensus sur la personne à désigner pour ce poste de première importance.

Heureusement, nous avons travaillé avec ce client précédemment et nous avons établi

un ensemble de critères qui guideraient le processus de sélection : un profil de réussite du DG qui établissait clairement les critères indispensables auxquels devrait répondre la nouvelle ou le nouveau DG de l'entreprise.

Lorsque nous avons superposé cet ensemble de critères au curriculum vitæ des trois meilleures candidatures, la décision à prendre ne laissait plus aucun doute. Le profil de réussite du DG a permis à ce groupe d'aller de l'avant, en rappelant aux membres du conseil d'administration que si certaines compétences ou expériences pouvaient sembler précieuses ou uniques, elles ne faisaient pas partie des attributs clés que le conseil d'administration recherchait chez la nouvelle personne qui occuperait les fonctions de DG.

---

“ Lorsque nous avons superposé cet ensemble de critères au curriculum vitæ des trois meilleures candidatures, la décision à prendre ne laissait plus aucun doute. ”

# Qu'est-ce qu'un profil de réussite du DG ?

Ce que de nombreuses organisations considèrent comme un profil de réussite du DG ressemble à une longue liste d'activités, mais un profil de réussite du DG efficace n'est pas une description de poste ou un mandat du conseil d'administration comportant de multiples priorités. Il s'agit d'un résumé stratégique très court et facile à comprendre qui se concentre sur les critères essentiels, indispensables à la réussite d'une ou d'un DG.

Bien entendu, ce résumé est différent pour chaque organisation, car il est adapté aux besoins spécifiques et aux

objectifs stratégiques de chacune.

Ce que tous les profils de réussite de DG ont en commun, c'est qu'ils représentent les réalisations essentielles attendues d'une ou d'un DG, ainsi que les capacités, les traits et les compétences essentiels qu'elle ou il doit posséder pour y parvenir.

La mise en place de telles lignes directrices peut s'avérer extrêmement utile. Ce qui revêt réellement une valeur inestimable, toutefois, c'est le processus par lequel une organisation passe pour en créer un.

“ Un profil de réussite du DG efficace n'est pas une description de poste ou un mandat du conseil d'administration... Il s'agit d'un résumé court et facile à comprendre qui se concentre sur les critères essentiels. ”



# Une question d'alignement

Pour créer un profil de réussite du DG qui garantisse le meilleur alignement possible, la première étape consiste à recueillir les points de vue de toutes les parties prenantes concernées. Cela signifie qu'il faut regarder au-delà du conseil d'administration, vers les parties prenantes internes et externes, y compris les cadres supérieurs de votre organisation et même les agences externes ou les membres du gouvernement. Toute partie importante dont les intérêts recoupent ceux de votre DG peut apporter un point de vue qui alimentera un profil solide qui s'appuie sur un ensemble complexe de voix. Cette approche permettra de se prémunir contre une vision insulaire et de refléter le contexte dans son ensemble de même que les priorités de l'organisation pour le présent et l'avenir.

Il est également utile de désigner un conseiller objectif qui peut rencontrer chaque partie prenante individuellement. L'objectivité est importante – les gens ont tendance à être plus francs et plus ouverts lorsqu'ils savent que leurs réponses seront regroupées de manière anonyme avec toutes les autres réponses du groupe. Les réunions individuelles constituent également un havre de sécurité où les opinions plus calmes et critiques sont encouragées et où les voix dominantes sont équilibrées. Ce type de réunion permet d'équilibrer les dynamiques de pouvoir ou d'influence qui peuvent exister au sein du conseil d'administration.

Le conseil d'administration peut ainsi acquérir une compréhension approfondie

d'un vaste éventail de points de vue, en posant à chaque partie prenante des questions générales et ouvertes sur les priorités stratégiques, les facteurs clés de réussite et les risques pour les deux ou cinq prochaines années ou même à plus long terme, sur ce que l'organisation veut réaliser et sur les obstacles ou les défis que la ou le DG pourrait rencontrer. La nature ouverte des questions permet aux membres du conseil d'administration d'approfondir et de contextualiser les réponses selon le point de vue de chaque partie prenante.

Une fois que tous les points de vue individuels ont été rassemblés et analysés, le conseil se réunit. Après avoir pris connaissance de l'ensemble des données recueillies, le conseil

d'administration est désormais en mesure de discuter des points de divergence et de travailler à l'atteinte d'un consensus. Il est important de reconnaître que cet exercice nuancé est l'occasion pour les membres du conseil d'administration d'avoir des conversations critiques, voire difficiles, qui les mettront dans une meilleure position en tant que groupe pour sélectionner la meilleure personne au titre de DG et, en définitive, pour travailler avec elle. Ce sont les conversations et le processus d'accord sur ce qui est vraiment important qui permettent à un conseil d'administration de récolter les fruits de son investissement et d'élaborer un profil de réussite solide pour la direction générale.





## Avantages de la création d'un profil de réussite du DG

Le profil de réussite du DG apporte une objectivité supplémentaire au processus de recherche. Si le processus de recherche comprend l'élaboration d'un profil de poste, la création d'un profil de réussite complet peut aussi s'avérer extrêmement utile pour apporter plus de clarté et de cohérence au processus de recherche d'une ou d'un DG. C'est d'autant plus important dans le monde des affaires d'aujourd'hui où le rôle de DG est de plus en plus complexe. Les dirigeantes et les dirigeants d'aujourd'hui sont confrontés à une multitude de défis qui existaient à peine il y a dix ou vingt ans, comme la cybersécurité, la protection de la vie privée, l'intelligence artificielle, les considérations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG), ainsi qu'un personnel qui veut des objectifs et de l'autonomie; il est donc plus important que jamais de choisir la bonne personne.

Les avantages d'un profil de réussite du DG s'étendent également au-delà du processus de recrutement. Compte tenu de la complexité croissante des entreprises, les conseils d'administration d'aujourd'hui sont soumis à des normes plus strictes et leurs membres doivent être de plus en plus compétents. Alors que les conseils d'administration les plus performants cherchent à améliorer leur efficacité, un profil de réussite du DG peut s'avérer utile à bien des égards.

Nous avons travaillé avec un conseil d'administration, par exemple, qui pensait avoir un candidat interne solide pour le poste de DG. Néanmoins, le

conseil a décidé de mettre en place un processus de succession complet, y compris la création d'un profil de réussite. En interrogeant les parties prenantes, il est devenu manifeste qu'il y avait deux camps : la moitié des parties prenantes pensait que le conseil d'administration devait définir la stratégie de l'entreprise, et l'autre moitié était d'avis que c'était le DG qui devait le faire.

La question de savoir qui définit la stratégie était un point critique, car ce candidat interne n'aurait pas accepté le poste s'il n'avait pas été en mesure de définir lui-même la stratégie. Pourtant, le conseil d'administration aurait tout à fait pu embaucher cette personne

sans prendre le temps d'harmoniser sa vision sur ce point. La tension qui s'en serait suivie n'aurait pas été inhabituelle – nous la constatons régulièrement lorsqu'un conseil d'administration n'a pas pris le temps de créer une compréhension commune de ce qui est vraiment essentiel pour un rôle. Le processus a permis à ce conseil d'administration non seulement de s'assurer que le candidat interne répondait à ses critères de réussite pour le poste de DG, mais aussi d'éliminer ce qui aurait pu être une source de conflit ou de départ après l'embauche.

---

### L'ÉLABORATION D'UN PROFIL DE RÉUSSITE DU DG PEUT :

- Mettre en place un processus d'intégration plus souple après l'embauche d'une ou d'un DG, afin que la personne retenue n'ait pas à passer les premiers jours de son mandat à établir une harmonisation au sein du conseil d'administration et qu'elle puisse se concentrer sur son mandat et avoir les meilleures chances de réussite possible.
- Démontrer à une nouvelle ou un nouveau DG que le conseil d'administration a une bonne compréhension de ce qui est important, en lui donnant l'assurance qu'un modèle de responsabilité et d'évaluation clairement défini est bien en place.
- Créer un conseil d'administration plus fort, capable d'avoir des conversations difficiles et de travailler sur les points de divergence.
- Mener à la définition de profils de réussite pour d'autres personnes à la haute direction de l'organisation.
- Alimenter un solide programme de planification de la relève pour les échelons supérieurs, en aidant à orienter les possibilités de perfectionnement de manière à combler les lacunes parmi les autres personnes dirigeantes de l'entreprise.
- Faciliter les discussions avec les candidates et les candidats internes qui ne sont pas retenus pour accéder au poste de DG, et contribuer à retenir les meilleurs talents en permettant de leur expliquer objectivement pourquoi leur candidature n'a pas été retenue.

# Quand préparer un profil de réussite du DG ?

De nombreuses organisations ne commencent à réfléchir à l'élaboration d'un profil que lorsqu'elles sont sur le point de se lancer dans la recherche d'une personne pour occuper la direction générale. Mais il peut être bénéfique d'en créer un à tout moment pour de nombreuses raisons, y compris :

- la recherche d'une ou d'un DG;
- en prévision d'un départ à la retraite ou d'un autre changement à venir;
- dans le cadre d'un processus d'évaluation des DG, pour en arriver à un consensus sur les critères d'évaluation;
- lors de la mise en place d'un programme interne de développement de la relève;
- au cours d'un processus de transformation;
- dans le cadre d'un processus de planification stratégique.

---

## Faut-il faire appel à un conseiller externe ?

D'après notre expérience, le meilleur moyen de recueillir les avis de toutes les parties prenantes et d'harmoniser les points de divergence est de faire appel à une personne extérieure à votre organisation. Lorsque nous avons travaillé avec un conseil d'administration dont trois DG successifs avaient échoué, les membres du conseil ont tous déclaré avec assurance qu'ils avaient besoin d'une personne cumulant vingt-cinq ans d'expérience, présentant des qualités de leader exceptionnelles et apte à faciliter la transformation. Mais, avec l'avantage que procure un regard extérieur, nous avons pu constater qu'ils décrivaient le profil de leurs trois DG précédents, qui n'avaient pas obtenu le succès escompté.

Il y avait un décalage entre ce que les membres du conseil pensaient vouloir et ce dont ils avaient réellement besoin, mais ils ne le voyaient pas. Ils s'empressaient de trouver une solution sans comprendre le

problème. En faisant appel à un processus plus complet pour définir les critères de réussite et grâce à leur mise à l'essai de façon constructive par un conseiller externe, ils ont pu constater que les besoins de l'organisation dictaient un profil de DG différent.

En faisant appel à un conseiller externe pour vous guider dans le processus de création d'un profil de réussite du DG, vous bénéficiez d'une parfaite objectivité combinée à une grande expertise dans le développement de pratiques exemplaires au sein des organisations. Une personne extérieure à l'organisation est en meilleure position pour orienter vers un cap précis tout un ensemble de voix diverses, sa vision n'étant pas teintée par tout enjeu ou toute question de politique pouvant exister au sein du conseil d'administration. Il peut être difficile de mener sans aide un processus de recherche de DG, même pour les membres d'un conseil d'administration

les plus expérimentés et les plus compétents, alors qu'ils doivent remettre en question les hypothèses de leurs pairs.

Les compétences requises pour créer un solide profil de réussite du DG s'acquièrent avec l'expérience et l'objectivité. Grâce à une analyse qualitative, à un jugement éclairé et à la capacité d'épurer les résultats pour en tirer l'essentiel, un conseiller expérimenté peut vous aider à éviter certains des pièges liés à l'utilisation d'archétypes trop simplifiés à l'égard du profil du DG. Une fois les discussions approfondies et les résultats transposés en compétences, en qualités et en aptitudes, le conseil d'administration est bien placé pour partir à la recherche de candidates et candidats qui orienteront l'organisation sur le sentier de la réussite stratégique.



## Le jeu en vaut la chandelle

Bien sûr, ce processus prend du temps. Mais les avantages comprennent la mise en place d'un conseil d'administration plus efficace, le renforcement des relations du conseil avec la ou le DG, la certitude que la personne choisie détient le profil idéal pour le poste et l'assurance qu'elle restera et aura du succès. Vous ne pouvez vraiment pas vous permettre de ne pas prendre le temps de faire ce qu'il faut.

Vous pouvez considérer le profil de réussite du DG comme une police d'assurance, qui vous protège contre l'échec très coûteux d'une ou d'un DG dont le rendement n'est pas à la hauteur, ou comme un investissement dans la réussite de votre conseil d'administration et de votre organisation, ou les deux. Les organisations qui tiennent des discussions franches, qui comblent les divergences, qui créent un solide profil de réussite du DG et qui l'utilisent ensuite de manière stratégique vous diront toutes que le jeu en vaut la chandelle.

