

## C2. Éviter ou gérer la perte d'une compétence clé

La seule ressource véritablement durable de toute organisation est l'humain. De par leur valeur, les compétences clés peuvent faire l'objet de convoitises de la part de concurrents plus ou moins loyaux. La perte de ses compétences pouvant avoir des conséquences irrémédiables, il convient de mettre en place des mesures préventives mais aussi réactives pour limiter l'exposition de l'entreprise.

### ORGANISATIONNEL

#### Anticiper et préserver les compétences clés

- Cartographier les compétences clés en anticipant la stratégie de développement de l'entreprise et les perspectives du marché.
- Développer une veille sur les offres d'emploi du secteur, notamment de la concurrence, ainsi que sur le climat social interne.
- Garder à l'esprit que le cloisonnement des missions, des activités et des compétences internes accroît les risques de départ.
- Favoriser, par la formation interne, le partage des bonnes pratiques et des compétences.
- Établir en amont les schémas d'intervention en cas de vacance d'un poste (personnes relais, délégations de décision, de signature, etc.).
- Fidéliser les compétences clés par une politique de gestion des ressources humaines personnalisée (motivation, intéressement, actionnariat, etc.). Profiter notamment des entretiens annuels afin de réévaluer les salaires/primes, les conditions de travail, les projets souhaités, les qualifications, les avantages, etc.

#### Sur le plan juridique

- Garder à l'esprit que le dépôt d'un brevet peut renseigner sur l'existence d'une compétence-clé. Etablir une stratégie interne en matière de propriété intellectuelle et, le cas échéant, se rapprocher d'un cabinet spécialisé.
- Formaliser dans les contrats de travail des clauses de confidentialité (durée, champs d'application, etc.), de loyauté (non-concurrence clairement définie dans le temps, l'espace géographique et la contrepartie financière, afin d'éviter son annulation), de dédit-formation (remboursement de la formation par le collaborateur). Veiller à harmoniser ces clauses pour l'ensemble de l'entreprise.
- Souscrire, le cas échéant, pour une compétence rare, une police d'assurance « personne clé » ; penser à son adaptation et à son renouvellement.

#### Agir face à la perte

##### *Réactions à l'annonce du départ*

- Analyser immédiatement l'impact potentiel de la perte subie en termes d'image et/ou de pertes d'informations stratégiques.

- Sécuriser le départ pour que le préavis ne soit pas source de problèmes pour l'entreprise : procédures informatiques, documents officiels, badges d'accès, clefs, téléphones, etc.
- Rappeler à l'intéressé le cadre contractuel dans lequel il se situe et, en particulier, les contraintes le liant par des clauses spécifiques.

#### ***Après le départ***

- Mesurer l'impact de la perte subie : quel concurrent a bénéficié de la compétence-clé ? Y a-t-il eu des divulgations sur le savoir-faire de l'entreprise ? Les clauses ont-elles été respectées par le collaborateur et l'entreprise ? etc.
- En interne, identifier précisément le « manque » observé et déterminer rapidement l'organisation permettant d'y pallier aux mieux en attendant un éventuel recrutement externe.
- Effectuer un retour d'expérience avec les collègues, les supérieurs et la DRH pour comprendre les raisons de cette perte de compétence-clé et mettre en place les mesures correctives nécessaires.