

La seule ressource véritablement durable de toute organisation est l'humain. Les compétences-clés ont donc une valeur souvent décisive. Elles sont l'objet de toutes les convoitises exprimées de façon plus ou moins loyale. Leur perte pouvant avoir des conséquences dramatiques, il convient de mettre en place des mesures préventives mais aussi réactives pour limiter l'exposition de l'établissement.

0 Anticiper et préserver les compétences-clés

- Identifier les compétences-clés par des indicateurs, des grilles de compétences, des entretiens, des courriers de motivation, etc., en tenant compte du secteur dans lequel l'établissement se développe (technologies de pointe, secteurs innovants, secteurs sensibles, etc.).
- Développer une veille sur le recrutement (par exemple : offres d'emploi de la concurrence) et le *turn-over* (par exemple : médias sociaux).
- Garder à l'esprit que le cloisonnement des missions, des activités et des compétences internes accroît sensiblement le niveau de vulnérabilité au changement et donc des 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, les conditions de travail, les projets souhaités, les qualifications, les avantages (fidélisation).

Sur le plan juridique

- Garder à l'esprit que le dépôt d'un brevet peut renseigner sur l'existence d'une compétence-clé. Établir une stratégie interne en matière de propriété intellectuelle et, le cas échéant, se rapprocher d'un

cabinet en propriété intellectuelle.

- Formaliser dans les contrats de travail des clauses de confidentialité (durée, champs, 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'établissement.
- Souscrire, le cas échéant, pour une compétence rare, une police d'assurance « homme-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 qualitatifs (image), quantitatifs, financiers et stratégiques.
- Sécuriser le départ pour que le préavis ne soit pas source de problèmes pour l'établissement : 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.
- Redistribuer en interne les compétences-clefs perdues (ateliers de travail, séminaires internes, etc.). Transmettre les projets en cours, évaluer les tâches à terminer et celles accomplies.

Après le départ

- ▶ Mettre en place une veille spécifique afin de 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'établissement ? Les clauses ont-elles été respectées par le collaborateur et l'établissement ? etc.
- ▶ En interne, identifier précisément le « manque » observé et déterminer rapidement l'organisation interne 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.

RÉFÉRENTS

- ▶ CCI France, CGPME, CNB, HFDS, MEDEF, Ordre des avocats de Paris.