



CHAPITRE 1

DÉFINITIONS ET CONTEXTE

« Définir ce qui est clé dans une organisation est à la fois affaire de perception et de tentative d'objectivation. Sur les collaborateurs clés, on peut vite rencontrer cette problématique de perception et il faut sans cesse se poser la question. »

DG D'UNE ENTREPRISE DE SERVICE, INTERVIEWÉ EN 2024

▶ QUELQUES DÉFINITIONS

La notion de collaborateur clé :

« Le collaborateur clé » peut être défini comme « celle ou celui qui possède un savoir-faire, une technique, une expertise et/ou des responsabilités uniques qui en font un élément indispensable ». Deux notions au moins sont donc au cœur de ce concept : la rareté (voire le caractère unique du personnage en question) et l'apport en matière de ressources (financières ou d'expertise) pour l'entreprise.

Le risque « homme clé » peut se manifester de plusieurs manières :

- Absence : congés/RTT, maladie, accident.
- Décès.
- Conflit avec l'employeur.
- Mais aussi par des tendances lourdes (vague de départs en retraite, changement de cœur de métier...).
- Démission, départ à la concurrence.
- Départ à la retraite.

Cela concerne aussi le dirigeant d'une entreprise type SASU, etc. Derrière cet enjeu il faut y voir des risques tels que la perte de compétence ou encore l'indisponibilité d'un ou plusieurs collaborateurs considérés comme clés au regard de leur apport pour l'organisation.

Le capital humain est l'une des principales richesses de l'entreprise : il y a ainsi des hommes clés, dont le départ se traduit par d'importants préjudices pour l'entreprise.

L'homme clé : salarié dont la démission ou la disparition causerait un préjudice important à leur entreprise parce que l'homme clé détient des connaissances, compétences ou informations confidentielles ou la personne clé représente un investissement en formation et en orientation pour l'entreprise¹.

Michel (2001) définit « l'homme clé » « comme faisant référence aux compétences stratégiques, fondamentales, ou plus simplement importantes des salariés ; également à leur réussite dans des fonctions importantes et dont la démission ou la disparition causerait un préjudice important à leur entreprise ». Son départ peut mettre en péril l'entreprise.

Bien que son départ puisse être lié à une démission, un licenciement, une révocation (pour un mandataire social) ou un décès, les conséquences sont toujours préjudiciables pour la structure. En effet, l'homme clé détient des connaissances, compétences ou informations confidentielles ou stratégiques. Il est parfois le seul à les détenir. « *Certains salariés de l'entreprise sont détenteurs de connaissances, de relations professionnelles ou de compétences managériales qui leur permettent de contribuer de manière*

1. Définition proposée par les auteurs en se fondant sur l'analyse de 10 définitions étudiées dans des contrats assurance « homme clé » de 10 assureurs différents.

importante à l'activité de l'organisation. Leur perte, du fait d'une démission ou d'un décès, peut gravement nuire à l'entreprise. » (p. 11, Ferrary 2014).

Il joue un rôle économique déterminant dans le fonctionnement de l'entreprise. L'homme clé peut parfois être le dirigeant, mais il peut aussi s'agir, par exemple, d'une personne qui, dans l'entreprise, possède ou maîtrise une science, une technique ou un art directement lié à l'objet social. Dans le domaine scientifique, il peut être détenteur d'un brevet par exemple.

Il ne faut pas confondre cette notion de collaborateur clé qui correspond à un collaborateur dont le départ met en péril l'entreprise avec le « haut potentiel ». Pour Fasser et Pelissier-Tanon (p. 10, 2007), « *l'expression hauts potentiels désigne les (jeunes) collaborateurs qui font la preuve de leur performance et pour qui l'entreprise organise des programmes de développement professionnel spéciaux, dans l'espoir d'y puiser ses futurs cadres dirigeants* ».

Il est entendu que la notion d'« homme clé » se rapporte aux femmes et hommes sans distinction. La terminologie pâtit probablement d'une vision paternaliste de l'entreprise.

Les collaborateurs identifiés comme « clés » bénéficient d'un plan de rémunération individualisé et d'une protection particulière.

Il s'agira alors de définir et identifier : compétence clé ; poste clé : poste dont les responsabilités et la mission sont essentielles à la mise en œuvre de la stratégie.

Exemples de collaborateurs clés :

- Un commercial d'une banque partant chez un CGPI² avec plusieurs clients préférant garder ce contact.
- Un manager de *call center* attendant cinq ans une promotion quittera l'activité pour un concurrent une fois son MBA en poche.
- Le directeur investissement d'une entreprise d'assurance, maîtrisant l'historique de son activité et ses dossiers. Après son décès, l'entreprise mettra deux mois à prendre la suite sur un processus pourtant identifié comme critique.

2. Cabinet de gestion de patrimoine indépendant.

- Le responsable sécurité informatique d'une ETI, auparavant non perçu comme clé par le directeur des SI. Seul sur son activité, il ne sera pas remplacé de suite après son départ à la retraite. Les partenaires commerciaux exigeront d'avoir un interlocuteur sécurité SI lors des appels d'offres. L'entreprise prendra un manager de transition.
- L'expert d'un ministère, qui bien, qu'ayant atteint les 75 ans, continue d'intervenir auprès des directions spécialisées et dans des commissions en raison de son expertise juridique et de sa connaissance historique des dossiers ainsi que des nombreux interlocuteurs publics et privés.

LE FACTEUR RISQUE ET LES RESSOURCES HUMAINES

Le risque collaborateur : quelques retours d'expérience issus des entretiens réalisés par les auteurs

Les risques collaborateurs clés peuvent être définis comme les situations potentielles ou avérées dans lesquelles une entreprise subit une désorganisation du fait d'une absence temporaire, durable ou définitive de collaborateurs identifiés comme étant des ressources rares dans une organisation.

Les collaborateurs clés sont par exemple des dirigeants d'entreprise ou des membres du management connus pour leur compétence, leur aptitude au pilotage de l'organisation, leur capacité à fédérer ou encore pour leur connaissance d'un secteur d'activité et leur vision stratégique (Dufour, Bencheikh, 2017).

La question du risque collaborateur clé n'est pas nouvelle, mais elle est bien centrale dans de nombreuses organisations, et ce pour plusieurs raisons.

Pour des raisons de continuité d'activité : l'indisponibilité des ressources humaines est l'un des cinq principaux modes d'indisponibilité, avec les absences de fournisseurs critiques, de systèmes d'information critiques, de matières premières et matériaux clés ainsi que d'indisponibilité des locaux. L'absence de collaborateurs en nombre important est un sujet en soi. La pandémie COVID-19 l'a démontré avec l'absence pour arrêt maladie ou arrêt garde d'enfants de nombreux collaborateurs. Également, concernant la problématique des collaborateurs clés, la question des taux d'absence

devient encore plus essentielle à suivre, car l'impact continuité d'activité est direct. Ce que confirmait un directeur des risques d'un grand groupe en 2022 : « *La pandémie nous a montré que l'on pouvait se passer un temps de certains collaborateurs, ce qui est toujours dur à entendre pour nos instances de représentation du personnel et pour les collaborateurs eux-mêmes ! Cela nous a aussi démontré que le recensement des modes de défaillances RH et donc des collaborateurs clés était aussi l'un de nos processus clés de résilience. On savait de qui on avait besoin et ce qui tombait en termes d'activité si ces ressources clés n'étaient plus là. On a donc mis en place opérationnellement pendant la pandémie les systèmes de back-up que l'on avait défini. Bien sûr, il y a eu des interruptions quand même. On le sait, il n'y a jamais de risque zéro. Cependant, ce que l'on constate c'est que chercher à réduire notre exposition en prévention nous a permis d'éviter des interruptions de processus critiques. On continuera donc de bien intégrer le facteur humain dans l'analyse de ce qui peut faire tomber nos processus critiques, car même derrière les outils critiques il y a des compétences et des humains considérés comme clés pour assurer leur fonctionnement.* »

Le collaborateur clé a aussi un effet d'entraînement positif ou négatif sur le collectif de travail. Un DRH interviewé en 2024 nous déclarait : « *Un collaborateur qui est considéré comme clé est soit reconnu en raison de ses compétences techniques, mais aussi de ses compétences de savoir-être et cela peut aussi être les deux ! Si ce dernier part, cela pourra démotiver ceux qui restent, car ils se disent que les meilleurs s'en vont et qu'en plus ils devront récupérer une partie de l'activité sans pouvoir faire aussi bien ou autant. Si ce dernier reste, tout se sait à notre époque, cela aura aussi un effet positif, montrant aux autres que l'on arrive à retenir les bons éléments et que ceux qui s'impliquent et apportent de la valeur sont reconnus par l'entreprise.* »

Ce sont les compétences qui sont clés, pas uniquement l'intuitu personae. Une responsable de la gestion des talents d'une grande organisation nous indiquait ainsi en 2023 : « *Même si on apprécie tel ou tel collaborateur considéré comme clé humainement, ce n'est pas M.A en tant qu'individu qui est clé, c'est le fait que M.A détient des compétences uniques, considérées comme majeures pour l'organisation. Sans lui, on ne saura plus faire ou pas de suite ou pas aussi bien. C'est pour cela que les revues du personnel s'attachent bien entendu à identifier les individus nommément, mais aussi*

à recenser les compétences passées, présentes et futures qui en font un collaborateur clé. »

Car les managers sont *in fine* assez averses à ces situations d'absence de collaborateurs essentiels pour eux. Ce que confirme un directeur interviewé en 2019 : *« À chaque revue du personnel, on constate que ce risque est souvent plutôt bien géré, car les managers n'aiment pas trop dépendre d'une seule personne et ne sont jamais tranquilles à l'idée de perdre la seule personne qui sait faire tourner tout ou partie d'une activité de l'entreprise. »*

Cartographier les risques RH reste essentiel et cela intègre les risques collaborateurs clés. La cartographie des risques RH intègre différents risques (santé et sécurité au travail, rétention des talents, risques liés aux données personnelles, risques liés aux dysfonctionnements dans l'administration du personnel, etc.) et ces risques peuvent être liés entre eux, tel que nous l'indique une responsable RH d'une PME interrogée en 2023 : *« Il est intéressant de recenser nos risques dans la cartographie des risques, mais là où on manque de profondeur d'analyse c'est dans l'étude de la corrélation des risques ! Je m'explique, si vous êtes très bon dans l'identification, voire la prévention des risques collaborateurs clés, mais que vous ne l'êtes pas sur la mesure des enjeux et le traitement des situations elles-mêmes, vous n'avez même pas fait la moitié du chemin puisque rien n'est adressé. »*

Il n'y a pas de risque zéro, mais il est bon de définir un cadre d'appétence aux risques collaborateurs clés. Plusieurs des managers et experts RH interrogés entre 2014 et 2024 nous ont ainsi spécifié le fait qu'en fin de compte il n'était jamais réellement possible de tendre vers un risque maîtrisé en matière de collaborateur clé. Pour ces managers, il s'agit bien d'un risque sur lequel l'entreprise n'a pas vraiment la main puisque le cas de départ volontaire échappe à la décision de l'entreprise et le cas de départ accidentel est par principe peu prévisible. Il s'agit avant tout d'être en anticipation de ces indisponibilités.

Un DRH insistait sur ce point lors des ateliers de cartographie des risques en 2021 en indiquant : *« Nous sommes au minimum en risque moyen, on ne sera jamais en risque faible et on ne veut pas être en risque fort, car cela voudrait dire que l'on subit les tendances du marché du travail plus que les autres. Il faut donc poursuivre nos efforts sur le recensement des compétences clés dont on a besoin, mais aussi la rétention des talents*