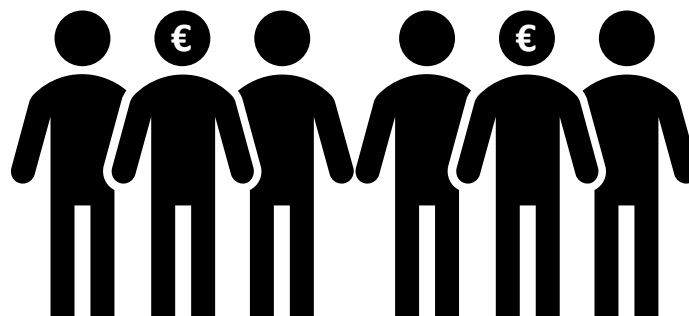


Practice : Human Ressources
Topic : Key People Retention
Rédacteur : François Malavaud
Date : Octobre 2018



Sommaire

1 A propos d'Albus Partners

2 Synthèse

3 Plan de rétention

- Pourquoi la rétention des personnes clés à l'entreprise est un sujet important pour le Dirigeant ?
- Dans quel contexte ce mécanisme doit-il être mis en place ?
- Comment repérer une personne clé dans une organisation ?
- Quel processus suivre pour sécuriser les personnes clés une fois repérées ?

1. A propos d'Albus Partners

Albus Partners est un cabinet de conseil créé en 2006 dont la vocation est de réaliser des prestations de services pour les actionnaires ou les dirigeants de PME et ETI confrontés à des situations complexes présentant de forts enjeux.

Albus Partners accompagne ses clients dans 3 types de contextes :

- **Retournement** : entreprises confrontées à de graves difficultés qui engagent leur pronostic vital à court terme,
- **Performance** : entreprises faisant face à des enjeux qui les mettront en difficulté à moyen terme,
- **Stratégie** : entreprises devant dynamiser leur positionnement face à des défis stratégiques à long terme.

Une approche en 3 étapes :

- Diagnostic opérationnel visant à identifier les causes de la sous-performance et les axes d'amélioration,
- Définition d'un plan d'actions à mettre en œuvre à court, moyen ou long terme,
- Accompagnement dans la mise en œuvre du plan d'actions en vue d'atteindre les résultats escomptés.

Nos facteurs de différenciation sont :

- Le sens du secret et le respect de la confidentialité
- Le pragmatisme et le sens du concret,
- Le recours à des méthodes, techniques et outils éprouvés de plus de 10 ans,
- La transparence sur les résultats de nos analyses pour notre client,
- La prise en compte systématique du facteur humain pour sécuriser des transformations réussies.

Notre différence réside dans notre expérience démontrée d'interventions réussies par la production des résultats attendus par nos clients sur plus de 350 missions conduites durant les 10 dernières années.

François Malavaud
Président & Managing Director
fmalavaud@albuspartners.com
Tel. +33 6 05 06 10 00

www.albuspartners.com

2. Synthèse

La mise en place d'un plan de rétention est un outil essentiel pour sécuriser la présence et l'implication de collaborateurs clés dans le fonctionnement de l'entreprise et ainsi éviter des coûts additionnels importants et un défaut de cohésion qui résulteraient du départ du collaborateur. Cet outil est d'autant plus important que l'entreprise rencontre des phases de transformation et de stress importantes.

La démarche à mettre en œuvre vise ainsi à :

- Repérer les individus clés au travers d'une démarche directe basée sur l'apport de valeur du collaborateur où qu'il soit dans la structure organisationnelle,
- Contractualiser de manière individuelle en mettant en œuvre tous les leviers de maintien dans l'organisation, de sécurisation de la performance et du comportement attendu du collaborateur,
- Suivre à fréquence régulière que le dispositif de rétention fonctionne de manière efficace.

Les expériences menées par Albus Partners mettent en avant le fait que 3 à 5% des collaborateurs d'une entreprise sont effectivement des individus clés au fonctionnement et que ces individus sont moins localisés dans des fonctions managériales que dans des fonctions critiques au fonctionnement de l'entreprise pour 60 à 80% d'entre eux. Ces fonctions critiques dépendent du secteur d'activité de l'entreprise (commerce pour la distribution, opérations pour un site industriel). Le coût du dispositif de rétention varie suivant la situation et les attentes des collaborateurs entre 8 et 16% de leur rémunération fixe annuelle et vient en sus de toute autre forme de rémunération variable. Ce coût est modique pour l'entreprise au regard du coût du départ d'un collaborateur clé.

3. Key People Retention

Pourquoi la rétention des personnes clés à l'entreprise est un sujet important pour le Dirigeant ?

L'impact du départ d'un collaborateur de qualité a de nombreux impacts sur le fonctionnement de l'entreprise et naturellement sur sa performance économique. Il s'agit dans les faits d'une amputation d'une partie du corps constitué vivant qu'est l'entreprise. L'impact est d'abord social car il y a une perte ressentie par les autres collègues qui considèrent avoir perdu un membre de la « famille » et qui doivent dans les faits faire leur deuil. L'impact est ensuite économique de manière directe ou indirecte car il faut reconnaître qu'il s'agit de :

- Une perte de compétences qualifiées et souvent talentueuses,
- Une perturbation dans la dynamique de fonctionnement de l'équipe,
- Une perte de clients et d'un portefeuille d'opportunités, de contrats récurrents ou de nouveaux contrats,
- Une baisse de productivité et de rendement de l'ensemble du système auquel le collaborateur était pleinement intégré,
- Un accroissement des coûts de recrutement, de formation et d'intégration du nouveau collaborateur,
- Une baisse de la qualité du fait d'un remplaçant rarement pleinement opérationnel le premier jour.

Le collaborateur de qualité (individu clé) est défini comme apportant une contribution certaine à l'efficacité de l'entreprise et à la création de valeur de celle-ci qu'elle se fasse directement ou indirectement.

Ainsi, mettre en œuvre un dispositif qui permettra de garder un collaborateur de talent permettra d'éviter tous les dysfonctionnements, les baisses de qualité ou les accroissements de coûts rapidement décrits plus haut.

Dans quel contexte ce mécanisme doit-il être mis en place ?

La réponse est finalement simple. Toute entreprise disposant d'individus clés doit en prendre soin car c'est un composant important et essentiel de la performance économique de l'entreprise pour laquelle il travaille. Les entreprises ayant une plus forte densité de leur masse salariale dans le compte de résultat sont les premières concernées (prestataires de services, distribution, etc.). Un phénomène vient accentuer la nécessité de mettre rapidement en place ce type de mécanisme : l'incertitude et l'angoisse des collaborateurs. En particulier dans des phases de transformation importante, de changement des modes de travail mais aussi lorsque des circonstances économiques engendrent du stress ou de l'inquiétude, le plan de rétention s'avère un outil efficace et pour tout dire indispensable.

Ainsi, dans les activités où la composante humaine est un facteur essentiel à la performance économique de l'entreprise et encore plus dans des conditions de transformation ou de stress important pour le corps social de l'entreprise, le plan de rétention doit être mis en place.

Comment repérer une personne clé dans une organisation ?

Cette question est la plus difficile car elle revient à poser la question de « qui contribue vraiment à créer de la valeur dans l'entreprise ? ». La réponse naturelle est de se réfugier dans l'organigramme de la société et de prendre de bas en haut un nombre réduit d'individus en se disant que puisqu'ils sont « chefs » et donc bien payés, ils doivent contribuer fortement à la création de valeur de l'entreprise. On rappellera ici, l'analogie intéressante, maintes fois répétée, par mon mentor qui comparait avec régularité, la performance de l'entreprise avec un concert d'un orchestre philharmonique. Il précisait en effet que pour que le concert soit réussi, il faut :

- Un compositeur de génie (à comparer au Président qui doit écrire sa partition : la stratégie et mobiliser les moyens pour sécuriser sa mise en œuvre),
- Un chef d'orchestre de talent (à comparer au Directeur Général qui doit coordonner, animer et naturellement respecter autant que faire se peut la partition en privilégiant l'harmonie pour sécuriser les résultats),
- Des musiciens émérites (les fameux individus clés),
- Des musiciens moins talentueux (les autres individus qui contribuent aussi, peut-être moins mais avec lesquels il faut vivre et les respecter).

Vous aurez ainsi compris que si la cacophonie s'installe, ce peut être lié à de multiples facteurs non exclusifs deux à deux :

- Compositeur défaillant,
- Chef d'orchestre inefficace,
- Musiciens peu expérimentés,
- etc.

Sans velléité Bolchévique, on admettra vite que cela n'est pas vrai : être haut placé dans la hiérarchie ne signifie pas systématiquement que l'on contribue fortement à la création de valeur.

Bref, identifier une personne clé relève d'une alchimie complexe qui vise à identifier qui contribue fortement directement ou indirectement à la génération de valeur dans l'entreprise par une revue ou toutes les fonctions et tous les niveaux hiérarchiques sont susceptibles d'abriter des « générateurs de valeur » : ces fameux individus clés.

Dans les faits, une approche simple est souvent retenue qui se décompose en 3 temps :

- **1er temps** : solliciter l'ensemble des managers directement au travers du DRH pour qu'il collecte auprès des managers non seulement une liste mais également les justifications de pourquoi ces individus sont clés. Tout ceci doit se faire dans le respect de la plus grande confidentialité... En général, la moisson est abondante car la plupart des managers ont souvent tendance à acheter la « paie sociale » par l'octroi d'avantages rarement pleinement justifiés.
- **2ème temps** : tamiser directement en présence du DRH en challengeant les listes de noms directement avec les managers. J'invite vivement à « bypasser » les managers intermédiaires qui risquent de manière consciente ou inconsciente de favoriser leurs protégés. Quelques métriques s'imposent naturellement :
 - L'effectif des key people varie entre 3 et 5% de la population,
 - Habituellement 60 à 80% des individus clés sont rattachés à des fonctions critiques (exemple : commerce pour une entreprise de distribution, consultants pour un cabinet de conseil, opérateurs pour une société industrielle, etc.),

- L'enveloppe du plan de rétention doit représenter pour la population concernée un montant de l'ordre de 8 à 16% en sus de toute autre forme de rémunération variable en fonction des situations individuelles,

- **3ème temps** : vérifier la qualité de la liste par tous les moyens en évitant les oublis et en justifiant par des éléments factuels/concrets la contribution réelle de l'individu clé à la création de valeur de l'entreprise.

Figure 1 | Etapes clés pour la mise en œuvre d'un plan de rétention



La qualité de la liste des individus clés est essentielle dans le dispositif. La qualité de la liste tient autant au respect d'un processus rigoureux qu'à la qualité de celui qui « drive » la démarche.

Quel processus suivre pour sécuriser les personnes clés une fois repérées ?

Le processus se décompose en 3 étapes clés :

1. La construction du dispositif de rétention,
2. Le déploiement de ce dispositif,
3. Le « monitoring » du dispositif de rétention.

Le dispositif de rétention vise évidemment à assurer la rétention des personnes clés identifiées dans la liste et bien sûr à accroître leur performance et leur implication au travail. Ainsi, nous faut-il inclure dans ce dispositif tous les leviers susceptibles de motiver et d'inciter toutes les personnes clés à accroître sa performance au travail en évitant à tout prix la prime de présence, perçue si l'on est présent 24 mois plus tard... et donc qui risque d'inciter certains à rester sans contribuer. Ce dispositif juste, honnête et équilibré peut ainsi comprendre :

- Un volet « économique » (mois de salaire supplémentaire ou avantage sous couvert d'une présence dans l'entreprise à date et de la tenue d'indicateur de performance et d'attitude),
- Un volet « développement personnel » (formations en contrepartie d'une présence dans l'entreprise à date et de la tenue d'indicateur de performance et d'attitude),
- Un volet « perspective d'évolution »,
- Un volet « flexibilité » sur les modes et horaires de travail,
- Un volet « implication individuelle dans l'identification et la mise en œuvre d'axes de progrès » dans le fonctionnement opérationnel d'un service ou d'un département de l'entreprise,
- Un volet « reconnaissance publique » de l'entreprise quant à l'implication et aux résultats obtenus,
- Un volet « plaisir au travail ».

Pour concevoir ce dispositif, il faut ainsi rassembler les attentes et les besoins des personnes concernées pour ensuite proposer un schéma adapté pour chacun. A titre d'exemple, pour un commercial efficace et portant un « quota » important, il est fréquent de dérouler le processus suivant :

- Fixation des objectifs sur le quota, le renseignement du CRM, la participation aux réunions d'animation commerciale sur les 2 prochaines années,
- Rédaction et signature d'un avenant "individu clé",
- Paiement à une fréquence semestrielle d'une prime « individu clé » d'un mois de salaire si les objectifs de l'avenants sont atteints,
- Promotion à 2 ans vers un rôle d'encadrement si les résultats sont au rendez-vous.

Le déploiement du dispositif doit ainsi respecter un nombre de règles essentielles :

- Démarche confidentielle de la part du salarié vis-à-vis de ses collègues et de sa hiérarchie et réciproquement,
- Contractualisation rigoureuse au travers d'un avenant,
- Présentation du programme de fidélisation en expliquant les motivations de la Direction et la contribution attendue de l'individu clé,
- Instauration d'une revue objective à fréquence régulière.

Le monitoring quant à lui permettra de suivre 3 éléments majeurs :

- L'analyse régulière des taux de départs et des causes de départ collectées à l'occasion d'un « Exit Debrief » conduit directement par le Dirigeant pour les individus clés,
- Le respect par l'individu clé des critères contractualisés dans l'avenant (performance, attitude, présence),
- Les axes de progrès sur le dispositif de rétention et l'urgence de leur mise en place.

Contact

François Malavaud
fmalavaud@albuspartners.com
Tel. +33 6 05 06 10 00

www.albuspartners.com