



# La Lettre de Jean-Jacques TITON Consulting

[www.jj-titon-consulting.fr](http://www.jj-titon-consulting.fr)

Numéro 15 – Avril 2011

Tous les mois, Jean-Jacques TITON Consulting vous apporte un éclairage sur un thème lié aux **Ressources Humaines** et au **Management**. Dans ce numéro d'avril, vous pourrez découvrir la suite de notre sujet sur la gestion de compétences.

*Jean-Jacques Titon Consulting*  
Conseil en Ressources Humaines

## ENTREPRISE, COMPETENCES ET POTENTIELS, UN USAGE ET UN DEVELOPPEMENT PARTENAIRES\*

### Adresse :

2000, route des Lucioles  
Les Algorithmes Bâtiment A  
06901 Sophia Antipolis Cedex

### Téléphone :

04.93.95.52.77

### Télécopie :

04.93.08.69.14

### Email :

[contact@jj-titon-consulting.fr](mailto:contact@jj-titon-consulting.fr)

Le mois prochain :

**La gestion des seniors**

Talents, Compétences clés, Potentiels (hauts ou pas), Leaders ... les salariés se retrouvent-ils dans ces appellations ? Apparemment, elles ne sont pas faites pour ça ! Appellations utilisées pour définir, promouvoir, vendre aussi des approches dites stratégiques de la politique des Ressources Humaines.

Certes toutes ces notions ne sont pas neutres économiquement et socialement pour les entreprises mais **elles sont restrictives**, réservées le plus souvent à quelques cadres jeunes, prometteurs ou déjà leaders. Selon nous, elles ne peuvent révéler leur efficacité que dans une politique globale des Ressources Humaines équilibrée où l'ensemble des salariés est pris en compte.

Tout ceci nous ramène aux **bases du management des salariés** (le personnel ou les ressources humaines) **que tant d'entreprises ont des difficultés à définir et à mettre en œuvre**.

Les environnements et les conjonctures contraignent bien sûr les entreprises à revoir en permanence leurs priorités stratégiques et donc opérationnelles, à ajuster leurs projets et leurs ressources de toute nature. Il n'en demeure pas moins qu'à quelques variables ou évolutions près, internes ou externes, une politique de gestion des ressources humaines repose depuis toujours sur le **même objectif** pour l'entreprise : **disposer de collaborateurs compétents et motivés pour définir une stratégie et réussir sa mise en œuvre** (performer). D'un autre point de vue, celui des salariés, la politique RH a toujours eu pour objectif d'être motivante, équitable et contribuer à se sentir bien dans l'entreprise.

Si l'objectif d'une politique RH est généralement défini, **tout se joue sur le « comment la mettre en œuvre » :**

• **définir des socles qui résisteront aux ajustements inéluctables, et idéa-**

**lement les faciliteront.**

• **concrétiser cette politique sur le terrain au quotidien et la faire vivre dans toute l'organisation.**



éléments externes très prégnants : l'économie, la législation, les évolutions sociologiques, etc. Les actions à conduire : recruter, fidéliser, former, (re)motiver, (ré)organiser, dialoguer, négocier, licencier, etc.

Une gestion des ressources humaines efficace et motivante ne se révèle pas dans la gestion des Talents ou des Compétences clés des cadres. **Les ouvriers qualifiés, les employés, les techniciens, les cadres intermédiaires détiennent eux aussi des savoir-faire qui contribuent chaque jour à produire et délivrer les produits ou les services à ses clients et constitue des piliers solides lorsque le vent souffle très fort au sommet de l'organisation.**

Une gestion des ressources humaines efficace et motivante ne se limite pas non plus à une succession d'actions trop souvent vues comme déconnectées les unes des autres ou à des actions devenues subitement prioritaires pour faire face à un nouvel enjeu (rétention, formation, motivation, conditions de travail, etc.)

**Pourquoi les entreprises font-elles en permanence le grand écart entre les valeurs de la politique affichée et leurs pratiques ?**

**Peut-être parce que :**

(\*) D'après Marie-Pierre FLEURY – ID carrières

- les directions générales ne s'y investissent pas malgré les discours : **la valeur ajoutée** du management des ressources humaines n'est pas une conviction partagée par toutes les directions d'entreprises.

- la GRH n'est pas vue comme un tout, **un système** : toute décision ou toute pratique dans un domaine a un impact sur les autres (organisation, management, recrutement, mobilité, rémunération, dialogue social, formation, etc.).

la concrétisation sur le terrain d'une politique RH constitue un investissement, nécessite du temps et des savoir-faire, et elle **ne peut s'inscrire que dans la durée** pour en mesurer les apports (les pratiques managériales, l'adaptation et le développement des compétences, la formation etc.).

Au fil des années, nous restons convaincus que la notion de « Compétence » est une clé d'entrée à privilégier pour organiser et déployer une politique des ressources humaines qui réunit efficacité et sens :



- La compétence est à la fois liée à une personne et à une organisation : deux dimensions à (ré)concilier en permanence.
- Elle évolue, se renforce et peut être abandonnée : une dynamique adaptée aux changements permanents et aux projections.
- La compétence peut être objectivée, observée et évaluée à partir des actions qui la révèlent.
- Elle peut être stratégique et/ou opérationnelle : deux facettes à appréhender selon les besoins.
- La compétence peut être liée aux techniques métiers, au comportement dans l'organisation et aux connaissances : là aussi, trois facettes à appréhender comme un tout ou distinctement selon les besoins.

La compétence peut servir de base à toutes les décisions à prendre en matière de ressources humaines : le recrutement, les plans de succession, les trajectoires des plus jeunes aux plus expérimentés, les pratiques de management, l'organisation, la formation, la mobilité, la rémunération, la fidélisation, l'évaluation, la reconnaissance, la motivation, , etc.

En France, les entreprises mobilisent beaucoup de ressources pour administrer, former, animer leurs salariés, etc. Faire un saut qualitatif au bénéfice de la performance visée, de l'image Employeur, d'une motivation individuelle et d'un bien-être au travail accrus ne coûterait pas plus cher. Cela nécessite juste une vision humaine de l'organisation, des convictions au plus haut niveau, des managers formés à la gestion des compétences et des parcours, des salariés sollicités et pro actifs, des outils simples et des actions concrètes déployées avec persévérance sur plusieurs années.

**Les entreprises qui sont constantes dans leurs efforts pour déployer avec talent des principes et des pratiques bien définis disposent d'un avantage clé certain et d'un haut potentiel de performance.**

**PS :**

*L'évolution démographique a fait craindre, avant la crise financière, des difficultés de recrutement pour les entreprises. Nous avons tous entendu parler de « Guerre des Talents ». Elle est reportée maintenant au redémarrage de l'économie et la notion de talent fait toujours débat.*

*Depuis le début des années 2000, le management de ou par les compétences a fait émerger la notion de « Compétences clés » et des débats sur la définition du vocable.*

*Dans une stratégie équivalente, les grandes entreprises ont implémenté une gestion des « hauts potentiels » qui s'accompagne de grandes déceptions individuelles (chouchoutés pendant quelques années, remis dans la gestion courante du personnel si le potentiel ne s'est pas révélé ...).*

©Jean-Jacques TITON Consulting