



## Lettre d'informations pour le personnel

### La gestion des talents

Toutes les entreprises vivent grâce aux idées et expériences de leurs employés. Leurs compétences sociales et leurs spécialités sont décisives pour le succès commercial de leur entreprise. Cela est d'autant plus vrai à une époque où la main d'œuvre, dans l'ensemble, réduit : les personnes qualifiées sont de plus en plus recherchées; bien trop mollement, entend-t-on de-ci, de-là, face à une concurrence sans précédent, si l'on veut rester parmi les meilleurs. Il n'est pas évident de déceler précocement des talents; or, les garder représente un tout autre défi pour tous les cadres dirigeants, plus particulièrement dans les nombreuses entreprises où il n'existe pas la culture du personnel. Il n'est pas vain d'expliquer dans les conseils d'administration que la gestion des talents constitue une priorité. Les petites et moyennes entreprises flexibles devraient se dépêcher pour ne pas rater le train; sinon, les meilleurs leurs échapperont.

Cordialement,

Barbara Hunz

### L'Allemagne en 2050

Au tournant du nouveau siècle, on recensait 82,2 millions d'Allemands, puis 100.000 de moins en 2008. Il en restera 36,9 millions en 2050.

Un adulte vivait dans 38,4 m<sup>2</sup> en moyenne en 1998, et dans 40,5 m<sup>2</sup> en 2003. Avec cette progression, nous atteindrons 57,1 m<sup>2</sup> en 2050.

24,1 % des couples divorcent, et de moins en moins se marient. En 2000, on dénombrait 17,7 millions de personnes célibataires; on en comptait 20,1 millions en 2008; ils seront 28,1 millions en 2030 et 35,2 millions en 2050.

Une personne sur deux possédait un téléphone mobile en 2000; aujourd'hui, il en existe un par personne. Selon les prévisions, on en comptera trois par personne en 2030 et presque cinq en 2050.

Aujourd'hui, chaque personne passe en moyenne 77 minutes par jour sur Internet. On prévoit 135 minutes en 2030 et 187 en 2050.

Chaque ménage possédera statistiquement 2,4 téléviseurs en 2050; ce chiffre sera de deux téléviseurs en 2030; il était de 1,6 en 2006.

Chaque personne parcourra en moyenne 1,712 km par an en train, contre 962 aujourd'hui.

La consommation moyenne d'une automobile en 2050 devrait se situer à 3,7 l / 100 km. En 2000, elle s'élevait à 8,3 l, et en 2007, elle atteignait encore les 7,6 l.

En 2000, une Volkswagen Golf coûtait en moyenne 13.802 €, et en 2009 environ 16.500 €. On estime qu'elle coûtera 23.160 € en 2030, et 29.346 € en 2050.

Pour le moment, nous comptons 1,24 million d'installations de chauffage solaire. D'après les experts, il en existera 2 millions de plus d'ici à 2030, et presque quatre fois plus en 2050, c'est-à-dire 5,43 millions. Cela correspond à une multiplication par 57 de la production de cellules solaires. Ces chiffres sont le résultat de calculs dus au consensus allemand sur le démantèlement rapide de l'énergie nucléaire.

On consommera encore 227,2 grammes de viande par jour en 2050, en Allemagne, contre 238 grammes aujourd'hui.

On pêchait 11.215 tonnes de cabillaud et de morue en 1998, et seulement 7.292 tonnes en 2008. En 2030, on ne trouvera plus de cabillaud et de morue dans nos eaux.

Il restait 106.448 km<sup>2</sup> de forêts en 2004. On en aura atteint presque 121.000 km<sup>2</sup> en 2030, et 142.406 km<sup>2</sup> en 2050. Il n'y aura plus de glaciers en 2050.



De plus en plus fréquemment, les clients en savent plus que leur interlocuteur du service clientèle. Le nombre de personnes recherchant des produits et services sur Internet avant de se rendre en magasin augmente constamment. Les employés des centres d'appels se heurtent à des appelants maîtrisant mieux les produits qu'eux-mêmes. Les employés de banques et assurances expérimentent la même chose : du fait d'Internet, leurs clients sont mieux informés qu'eux. Le paysage de ces services se renouvelle. Les personnes ayant le même mode de vie et les mêmes intérêts s'échangent leurs informations et expériences; dans ces communautés, se concentrent beaucoup plus de compétences que dans des bureaux ou centres d'appels, où la pression du temps ne permet pas d'approfondir les connaissances.

### Une révolution des services

En outre, dans les communautés d'Internet, les gens se font confiance, alors que la confiance en le conseil honnête de la banque se perd. Il en va de même pour les employés des magasins de bricolage : leurs conseils ne sont pas suffisants face aux clients bien informés. L'économie va devoir s'adapter à cette tendance et transformer complètement sa culture du service. Alors que, dans le luxe, le poste de conseiller à la clientèle reste plus sophistiqué et mieux rémunéré, le conseil dans ce domaine pour le marché de masse sera très bientôt organisé sur Internet; là aussi, avec la conséquence, toutefois, que les postes sur les nouveaux portails de clientèle deviennent plus ambitieux. Dans les bureaux et boutiques, se prennent maintenant uniquement des rendez-vous haut-de-gamme : entre clients et conseillers, la sophistication rencontre la connaissance. Un secteur doit se transformer radicalement : quand les clients sont si bien informés, il vaut mieux se demander si, au lieu de continuer à investir dans des études de marché onéreuses, il ne serait pas plus avisé d'intégrer une mise en relation de conseil entre les clients.

### Moins de diplômes, niveau médiocre et nécessité d'embaucher plus de stagiaires

Le manque de professionnels spécialisés et les besoins en postulants vont probablement poser un problème durable à notre pays dans les prochaines années. Le nombre de jeunes en décrochage scolaire baisse. Les bons candidats sont bien trop rares. Dans de nombreux domaines, il est évident que la relève générationnelle n'est pas assurée. Ce sont avant tout les notes en allemand et en mathématiques qui sont mauvaises pour de trop nombreux postulants. La culture générale est très insuffisante, et la plupart ne parle pas de langue étrangère. Les jeunes n'ont jamais entendu parler de la concurrence mondiale, que l'on ne peut pas affronter sans parler de langues étrangères. De plus en plus d'entreprises en tirent les conséquences : ils ne se limitent plus à regarder les notes, mais décèlent à quels postulants ils pourraient faire suivre une formation supplémentaire; elles dénichent également lesquels disposent de facultés pratiques que l'on ne voit pas sur les bulletins scolaires, mais pouvant se révéler bien plus importantes pour des qualifications professionnelles. On constate cette tendance qui se confirme : les entreprises comblent les lacunes constatées en sortant de l'école.

### Les salariés évaluent les employeurs

En moyenne, un salarié allemand change de poste tous les trois ans; et ses revendications auprès de l'employeur augmentent. Un portail d'opinion allemand, Jobvoting <http://www.jobvoting.de> a été lancé en 2006 pour évaluer les postes. D'autres ont suivi ce concept. Les chercheurs d'emploi peuvent se faire une idée d'un nouvel emploi potentiel, en s'appuyant sur des évaluations données par les employés eux-mêmes. En outre, la notation de l'employeur par ses propres salariés le place dans une situation comparable à celle d'un enfant. Or, avec le temps, cela devrait créer dans la culture d'entreprise des relations réfléchies et soignées avec les salariés, les ex-salariés et les postulants. Lorsque c'est la concurrence pour les plus qualifiés et les meilleurs qui détermine le fonctionnement du marché du travail, lorsque la demande dépasse largement l'offre, la gestion du personnel doit devenir une priorité.



## Bangalore

Beaucoup de gens voient toujours l'innovation à travers des présuppositions : l'innovation naît en occident. Les nouvelles idées sont mises en application en occident, puis exportées dans les pays en développement. Les innovations sont des percées technologiques, engendrant de nouveaux produits révolutionnaires. Or, le monde évolue : l'innovation est partout. Electronic City, dans Bangalore, la troisième plus grande ville d'Inde, est à observer. Dans les pays émergents existent des sites où travaillent de quelques centaines à quelques milliers de chercheurs, travaillant sur les prochaines innovations qui changeront notre réalité. Le rapport sur l'investissement dans le monde publié par la CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement) rend compte de 14.000 multinationales dans des pays en développement. Nombreuses sont celles, comme Infosys et Embraer (au Brésil), qui se sont métamorphosées en géantes mondiales, acquérant des entreprises occidentales : Tata Motors qui a acheté Jaguar Land Rover de Ford, Hindalco Industries Kanadas Aluminiumfirma Novelis, etc. La liste est longue.

En Asie, les multinationales occidentales ne cherchent plus à implanter des centres d'appels, elles y installent des services élaborés, où l'on trouve plus facilement une nouvelle génération compétente. Les jeunes d'ici se disent qu'il existe plus d'opportunités dans les pays en pleine expansion d'Asie et d'Amérique du Sud qu'en Europe. Ici, la relève générationnelle se réduit rapidement, car les personnes qualifiées et motivées peuvent généralement adapter leur carrière à leurs intérêts pour d'autres cultures, d'autres pays et d'autres peuples. Les entreprises de « Fortune Global 500 » ont fondé 98 sites de recherche & développement en Chine et 63 en Inde. Le centre de recherche & développement de Microsoft à Pékin est le deuxième plus gros centre après celui de Redmond. IBM emploie plus de personnes en Inde qu'aux Etats-Unis. Enfin, Cisco Systems a installé son deuxième siège mondial à Bangalore.

Tout le monde parle de la pénurie en personnel spécialisé. Pas le Deutsche Institut der Wirtschaft (DIW). Le DIW prévoit une multiplication des étudiants au plus tôt en 2015, et surtout dans la médecine; avec un assouplissement progressif concernant les soins aux personnes âgées, aux malades et aux handicapés, par un accès facilité des personnes qualifiées aux pays de l'Est, à condition que leurs certificats soit reconnus plus rapidement.

Les Allemands gagnent en moyenne 1.572 € nets par mois. Pour un quart des actifs, c'est suffisant. Trois quarts d'entre eux souhaiteraient gagner 5.000 € de revenu mensuel. Pour cela, il auraient besoin d'un revenu brut de 9.000 € par mois. Seules les personnes hautement qualifiées peuvent prétendre à cela, et ces dernières sont plus souvent cherchées que trouvées.

Les personnes hautement qualifiées dans le domaine des technologies de l'information (IT) peuvent compter sur une demande croissante. Dans les entreprises, on réfléchit de plus en plus au remplacement de ses propres employés IT à l'extérieur, par le « cloud-Computing » (informatique dématérialisée). En revanche, des postes simples administratifs disparaissent du fait de cette extériorisation.

Le nombre des personnes aptes à exercer un emploi devrait fondre d'ici à 2025 : de 44,7 millions aujourd'hui à 41 millions. Cela entraînerait en 2030 une perte de 5,2 millions de personnes qualifiées (Institut Prognos).

Les enseignants, médecins et ingénieurs sont en tête des professions les plus demandées dans le monde de demain. Il en va de même pour les spécialistes des IT, les juristes, les physiciens, les conseillers fiscaux et les experts-comptables. Les dix professions les plus demandées sont : médecin, ingénieur du bâtiment, électrochimiste, ingénieur électricien, ingénieur photovoltaïque, mécatronicien en IT, expert en sécurité, social media manager, constructeur de machines, ingénieur commercial.

Peter B. Záboji, expert en IT et président de Bitronic: « [...] *Processus, optimisation, collaboration, efficacité et efficacité... Ce sont des arts peu lucratifs. En réalité, ce sont les esprits entrepreneurs, toujours charismatiques et un peu fous; qui imposent la nouveauté et [...] qui se démarquent de l'entreprise habituelle. Celui qui se contente d'appliquer ce qu'il a appris et s'appuie sur les bases conventionnelles de son organisme suit passivement le mouvement, mais n'est pas un « empêchement de tourner en rond » créatif, comme l'a décrit Hoeseph Schumpeter.*



Les personnes âgées sont généralement perçues négativement. On présente moins bien, on n'effectue plus aussi bien telle et telle tâche, on n'est plus aussi rapide et endurant. Avec cette image, on oublie que les personnes âgées ont acquis des compétences : leurs compétences sociales sont supérieures. Elles repèrent l'essentiel, ce qui s'apprend avec l'expérience. C'est après une longue pratique que l'on sait comment aborder les échecs comme les succès. Sérénité et lucidité, compréhension et patience sont des qualités que l'on acquiert à travers des expériences multiples, et non par les études ou autres formations.

### **Jeunesse et troisième âge**

La vision de la vie, l'expérience psychique et spirituelle des personnes âgées se différencient de celles des jeunes, par l'évolution de la sensibilité et de l'identité; les plus âgés sont très souvent en paix avec eux-mêmes, alors que les jeunes adultes et plus jeunes sont pour la plupart incertains. Les employés des ressources humaines, dans beaucoup d'entreprises, sont eux-mêmes jeunes. Ainsi, leur façon de sélectionner est plus restrictive : à leurs yeux, les personnes âgées ne réussissent pas à plusieurs égards leur entretien d'embauche. De bons candidats sont ainsi perdus au détriment des entreprises. Leurs connaissances et compétences sont laissées de côté. Les jeunes sont rapidement remplacés par d'autres jeunes. Il est grand temps de changer les mentalités.

Selon l'office allemand des statistiques, au moins 30 % des employés actuels auront plus de 65 ans en 2050. Ce chiffre était de 10% en 1950, et il dépasse 20% actuellement. Parallèlement à ce processus, la population active diminue. Etant donné cette évolution, on va chercher dans les réserves : les femmes qualifiées qui ne travaillent pas; les immigrants titulaires de certificats non reconnus jusqu'à maintenant; jeunes non qualifiés; et personnes âgées qualifiées qui n'ont pas trouvé de travail.

### **Gestion de la mutation démographique**

Selon les experts, les décisions concernant le personnel et l'évolution du personnel font partie des responsabilités des cadres dirigeants, et ne doivent plus être considérées comme du simple travail administratif. L'interaction d'instruments modernes comme l'ECM, « Content Management » de KBE (« Knowledge Based Engineering ») entièrement intégré techniquement, de solutions « team and community » et de portails de connaissances est utilisée comme formation continue; pour une qualification permanente, autant dans l'intérêt de l'entreprise que des employés; pour unir les forces vers de nouvelles solutions de travail à temps partiel, et à des aides pour les enfants et les retraités.

Le jeunes **femmes** restent minoritaires dans les **formations professionnelles** : 42%, et ce chiffre n'a pratiquement pas augmenté depuis 1992.

A partir de mai, cette année, les citoyens d'Estonie, Lituanie, Lettonie, Pologne, Slovaquie, Slovaquie, République Tchèque et Hongrie ont le droit d'entrer sur le marché du travail allemand. Selon l'Institut der deutschen Wirtschaft, on estime à 1,2 million leur nombre en 2020.

D'après l'ouvrage de Günter Ederers Buch : « Träum weiter Deutschland » : 165 milliards de subventions pour les fleuristes, hôteliers, producteurs laitiers et autres. 40.000 Turques qualifiées ont quitté l'Allemagne en 2009 à causes de mauvaises perspectives pour l'emploi, ainsi que 150.000 Allemands hautement qualifiés.

### **Mentions légales :**

Direction :  
Barbara Hunz

Responsable du contenu :  
Barbara Hunz, Guido Plötzke

**Barbara Hunz**  
**Personalmanagement GmbH**  
Hansaring 8  
50670 Köln

Tél. : +49 (0)221 - 1301990  
Fax : +49 (0)221 - 1301975

Courriel :  
[info@htdc.de](mailto:info@htdc.de)  
Site Internet :  
<http://www.htdc.de>