



## Newsletter

### Relance, emplois, etc.

Qu'il s'agisse d'une relance ou d'un simple feu de paille, les opinions sont plus partagées que jamais. Les entreprises embauchent résolument. Or, beaucoup d'entre elles évitent encore de relever prématurément leurs objectifs. C'est peut-être aussi la raison pour laquelle les ressources internes sont d'abord mises à l'épreuve plus rigoureusement et plus tôt; et que des personnes externes sont recrutées ensuite. Les départs naturels augmentent légèrement; entre 10 et 12%, l'on considère que cela est normal, sans quoi, il n'y aurait pas de place pour les jeunes. Le débauchage a également été simplifié, car la peur de l'inconnu s'estompe. Les salaires de départ n'ont pas augmenté. Pourtant, entre temps, la qualité de l'emploi (et ses conditions générales) est devenue plus significative que les augmentations de salaire. Pour les jeunes, une bonne référence professionnelle est aujourd'hui bien plus importante que par le passé pour faire carrière. Car la concurrence pour obtenir de bons postes reste rude.

Cordialement, Barbara Hunz

### L'orientation des gens

Johann Wolfgang Goethe écrivit en son temps :  
*« Traitez les gens comme ils sont, ils resteront comme ils sont. Traitez les gens comme s'ils étaient ce qu'ils pourraient être et vous les aiderez à devenir ce qu'ils sont capables d'être ».*

Au lieu de parler de l'orientation des employés et des clients, on comprendrait bien plus vite de quoi il s'agit si nous parlions d'orientation des gens. Que l'être humain se trouve au centre, c'est un concept que les chefs d'entreprise ou personnalités politiques incluent une fois sur deux dans leur discours officiel. La réalité de nos sociétés occidentales, et pas forcément ailleurs, n'a jamais été aussi éloignée de cela.

A ce propos, aucun professionnel ne peut s'imaginer que des employés mal traités s'entendent bien avec les clients. Dans beaucoup trop d'entreprises, la priorité est d'économiser à tout prix, des êtres humains sont écrasés et trop d'employés précieux sont éloignés. On réduit les coûts de personnel en embauchant de jeunes gens bon marché, au lieu de personnes expérimentées

qui gagnent plus, car cela donne une meilleure impression dans les statistiques salariales. Or, on se rend compte souvent trop tard de ses conséquences sur le déclin de la culture d'entreprise et la baisse des résultats de l'entreprise. C'est seulement depuis la crise économique et financière mondiale que les mentalités commencent lentement à changer. A la place, ou du moins du côté, des pinailleurs, se manifestent une approche humaine de l'économie et une certaine compréhension. On redécouvre que l'être humain est la clé essentielle de toute innovation. Un bon encadrement des employés est déterminant pour la prochaine révolution industrielle. La capacité de survie, d'adaptation et de changement d'une entreprise dépend de ce qu'elle consacre à l'épanouissement personnel dans le potentiel de réussite, dans le cas où elle y consacre quelque chose. C'est à peu près ce qui se dit ces jours-ci dans les étages supérieurs, lors des séminaires de dirigeants et des discours. Quelques années seront encore nécessaires à l'Allemagne et au reste de l'Europe pour que cette réalité de la culture d'entreprise s'imprègne vraiment.



Cependant, de plus en plus d'entreprises se fixent ce type d'objectifs et y travaillent. Nous observons parallèlement la politique dans son incapacité totale à communiquer; nous devrions pouvoir nous attendre à davantage de la part des entreprises et de la société. En 1998, presque 140.000 personnes travaillaient dans le bénévolat : maisons de retraite, écoles maternelles, hôpitaux et postes de secours; en 2010, il en restait seulement 45.000. Parallèlement, le nombre de jeunes passant une année bénévole dans le domaine social, écologique ou culturel a augmenté, passant de 10.000 à 40.000. Généralement, ces jeunes ne passent pas cette année bénévole par romantisme ou idéalisme, mais après mûre réflexion sur le rapport coûts-avantages. Après la pression du bac, certains font ce choix pour prendre une pause et du recul, afin de réfléchir sur leurs futurs métiers et modes de vie. Ils savent tous que ce changement de décor se révélera positif pour leur vie. Peu importe le chemin choisi, c'est ainsi que fonctionne le système social „Google“.

#### **La renaissance du bénévolat ?**

L'Italie dispose depuis 2005 d'un service de bénévolat, „Servizio Civile“, pour les jeunes entre 18 et 28 ans, depuis que le service militaire n'existe plus. Les femmes représentent 70% des bénévoles. La France favorise largement le secteur du bénévolat : en France, une personne sur quatre s'engage. La France compte 880.000 organisations à but non lucratif, et cette tendance se développe. Cela est possible pour une raison : en France, les employeurs doivent octroyer des congés à tout employé exerçant une activité bénévole. Dans ce cas, 55% sont des hommes. Aux Etats-Unis, il existe les Peace Corps, créés en 1961 par John F. Kennedy. Cet organisme public envoie des centaines de milliers de personnes pour deux ans dans de nombreux pays, pour la plupart dans le domaine de la formation. Chez nous, en Allemagne, c'est la catégorie des personnes âgées de plus de 50 ans qui se développe le plus parmi les bénévoles.

Cela s'explique facilement : les soixante-huitards prennent leur retraite, et pour eux, la question ne se pose pas. Ils s'engagent sur du nouveau : souvent dans l'innovation, comme les maisons intergénérationnelles. Il s'agit d'intégrer dans ces lieux des maternelles et des garderies et, pour compléter le projet, aussi des maisons de retraite pour papi et mamie.

Mille invités pour un mariage turc : cela n'est pas chose rare. Le secteur bancaire commence lentement à exploiter ce marché. Les prêts-mariage se vendent comme des petits pains, incluant un escompte sur la le matériel pour le mariage. Les personnes „issues de l'immigration“ apportent non seulement de nouveaux clients, mais également de la main d'œuvre. Les personnes ne parlant pas que l'allemand, mais également des langues est-européennes ou sud-européennes, comme notamment le turc ou l'arabe, ajoutent de précieuses compétences au savoir-faire et aux effectifs dans de nombreux secteurs économiques : sur le marché intérieur ou par le biais d'investissements dans d'autres pays. Les agences de publicité ont entre temps réalisé que la publicité et les relations publiques rencontraient le succès auprès de gens ayant plusieurs références multiculturelles lorsqu'elles avaient des collaborateurs pour qui cela représente un terrain familier. Cela est confirmé par la nouvelle étude sur les jeunes que Shell vient de publier : 80% des jeunes de moins de 25 ans associent la mondialisation à la liberté de mouvement et à la multiplicité culturelle, et pas au chômage et à la dégradation environnementale.

#### **Groupes ciblés : les migrants qualifiés**

En Allemagne, les demandeurs d'asile n'ont normalement pas le droit d'exercer d'activité rémunérée. Ils sont environ 80.000, et parmi ces gens se trouvent des médecins, des infirmiers en gériatrie, des informaticiens, des ingénieurs et des éducateurs : de nobles métiers dont la relève est bien insuffisante. Pour ceux qui ont le droit de rester longtemps, les diplômes ne sont pas reconnus. C'est pourquoi des diplômés de l'enseignement supérieur se retrouvent serveurs



ou doivent récolter les fameuses asperges. Pendant ce temps, des hommes politiques et des directeurs avancent sans cesse l'idée d'attirer des professionnels spécialisés d'autres pays avec des Greencards. Ouvrir la voie à ceux qui sont déjà ici serait plus simple. Les dépenses bureaucratiques de l'administration et le soutien aux demandeurs d'asile sont importants, les coûts sociaux qui en découlent également. Or, personne ne se pose la question de savoir quels trésors de connaissances et quelles volontés de travailler chez ces gens restent inexploités. Presque 200.000 personnes hautement qualifiées quittent l'Allemagne chaque année; parmi elles, il incombe aux responsables non seulement politiques, mais également économiques, de déterminer qui l'on devrait retenir, ou faire revenir après quelques temps; or, ils sont négligés.

#### **Agir au lieu de négliger, et éduquer en interne les plus jeunes**

Les entreprises judicieuses emploient et gardent les bons et les meilleurs employés, en offrant de plus en plus souvent le service adéquat de prise en charge et d'éducation des enfants dès le plus jeune âge. Daimler a été la première à se laisser convaincre. La crèche, c'est bien pour les plus jeunes enfants des employés, c'est donc bien pour Daimler aussi. Dieter Zetsche a compris Ilsee Wehrmann, qui se bat depuis de nombreuses années pour l'éducation de la tendre enfance. Les crèches de Daimler offrent une pédagogie de première classe. Telekom et RWE ont suivi ce mouvement, et un nombre croissant d'entreprises les rejoignent également. Il existe déjà neuf „crèches de première classe“; Daimler a prévu 570 services de prise en charge d'ici à 2012. Les crèches municipales acceptent souvent les enfants à partir de deux ans dans des groupes de jardins d'enfants âgés de quatre à six ans pour prouver statistiquement que l'on peut trouver une place de crèche. Dans les crèches d'entreprise, trois personnes spécialisées et mieux formées sont prévues pour un groupe de dix enfants en dessous de trois ans. Tout éducateur suit huit jours de formation continue par an. L'image sociale et culturelle d'une

entreprise ne repose plus depuis bien longtemps uniquement sur le succès commercial; elle bien plus influencée par des investissements comme les crèches, qui ont rapidement des répercussions positives.

Dans les milieux économiques, on entend de ci de là qu'il faut intervenir soi-même sur les points névralgiques. On ne peut pas se permettre d'attendre les politiques pour savoir qui résistera le mieux à la concurrence mondiale. Les mesures de recours à ses propres moyens ont rarement été aussi efficaces, mais dans plus d'un conseil d'administration, on y a pris goût. Pourquoi, a récemment demandé une personne particulièrement influente à ses collègues, finançons-nous en fait nos soi-disant confédérations ? Investissons plutôt notre argent dans des structures concrètes comme nos crèches et des bourses d'études.

Les gérontologues réclament une société dans laquelle les chances d'apprentissage, de travail et de repos ne soient plus sectionnées selon l'âge. La succession rigide d'environ 25 ans de formation, puis 40 ans de travail et enfin 25 ans de repos mène tout droit à la dépression en milieu de vie. On laisse les jeunes sur les listes d'attente de formations inefficaces, jusqu'à ce que toute envie d'accomplissement et d'organisation de leur vie s'évapore. Les personnes âgées sont abandonnées : elles seraient donc inactives, malades et „inutiles“ seulement parce que le système politique, social et économique les rend ainsi. Car de 30 à 45 ans, il faut élever ses enfants, s'occuper de ses parents et gagner sa vie en même temps.

#### **„Age irrelevant society“**

(Une société non adaptée aux différentes étapes de la vie<sup>1</sup>)

Les chercheurs souhaitent réorganiser cette période du milieu de vie qui est très remplie, en instaurant un temps de travail et un temps de vie familiale flexibles. Des pauses pour l'éducation des enfants, la prise en charge des parents, la formation continue et le bénévolat, parallèlement



à une pratique professionnelle plus précoce et du temps partiel plus flexible pour les personnes âgées hautement qualifiées devraient permettre un déroulement mieux équilibré de la vie. Avec de la perspicacité, il est possible de donner à son entreprise l'avance nécessaire pour s'adapter au mieux à la concurrence.

### **„Das Ende der Geduld“ (A bout de patience)**

C'est le titre de l'ouvrage que la combattive juge pour enfants berlinoise, Kirsten Heisig, nous lègue sur la société allemande. Elle a étudié comment les enfants-dealers étaient ciblés et utilisés par des clans de drogue : comme des trafiquants de drogue pénalement majeurs. Si l'état ne met pas fin radicalement aux agissements des clans de drogue, la violence s'étend jusqu'à créer des zones entières de non-droit. La justice, l'école, l'aide à l'enfance, la protection sociale gratuite, les parents : tout cela doit être entièrement renouvelé.

### **Compétent / Incompétent**

Le DKE (Dunning-Kruger Effect) décrit le phénomène selon lequel les personnes moins compétentes, voire très incompetentes, ne se rendent pas compte de leur incompetence. David Dunning et Justin Kruger ont démontré que les étudiants faisant partie du dernier quartile inférieur étaient convaincus d'être meilleurs que les autres.

Parmi les P.D.G., cet effet est observé régulièrement lorsqu'il s'agit d'achats supplémentaires, en particulier pour les O.P.A. hostiles; car il croient dur comme fer que l'entreprise qu'ils dirigent sera couronnée de succès et bénéficiaire.

<sup>1</sup> Ajout de la traductrice; le titre de ce paragraphe est en anglais dans le texte original allemand.

Au début de l'année, 10.000 postes à pourvoir dans les métiers manuels n'avaient pas trouvé preneur. Comme beaucoup de postes sont restés vacants, ce nombre est passé à 15.000 en août.

Le secteur de la santé augmente régulièrement. A l'heure actuelle, on compte en Allemagne 1,1 million d'infirmiers, y compris les infirmiers spécialisés en gériatrie, le taux de chômage dans ce secteur restant sous la barre d'un pour cent. Le besoin en infirmiers est estimé à 500.000 en 2020. En 2060, une personne sur trois sera âgée de plus de 65 ans, dont 10 millions auront plus de 80 ans, au lieu de 4 millions aujourd'hui.

Il manque de la main d'œuvre qualifiée dans les métiers de l'ingénierie, de la santé et de l'éducation. Il manque encore bien trop d'éducateurs masculins, car un cliché a la peau dure : celui selon lequel, dans les maternelles, les hommes sont homosexuels ou pédophiles. Il est temps que cette absurdité disparaisse des mentalités.

Il est toujours mieux de pourvoir les postes vacants par le recrutement électronique : Facebook, Twitter, etc. Cela implique des qualifications de la part des recruteurs.

Pour constituer du personnel plus âgé et plus expérimenté, en insérant à l'entreprise parallèlement de jeunes expérimentés, il est nécessaire d'améliorer les services et l'ambiance, et d'offrir de la formation continue.

Pour constituer du personnel plus âgé et plus expérimenté, en insérant à l'entreprise parallèlement de jeunes expérimentés, il est nécessaire d'améliorer les services et l'ambiance, et d'offrir de la formation continue.



Les départements de ressources humaines dans les entreprises doivent maintenir une valeur de l'emploi réellement stratégique selon les pénuries prévisibles de personnel spécialisé. Dans la pratique, de nombreux membres du personnel ont besoin en permanence de nouvelles qualifications; il est nécessaire également que les formateurs soient qualifiés.

•

Les entreprises voulant attirer, puis garder, la personne adéquate doivent résolument leur offrir plus de services qu'auparavant : de leur prise en charge sociale pendant leurs jeunes années et leur formation continue jusqu'à la fin de leur carrière. La gestion du personnel doit être traitée avec un regard nouveau.

**Les salaires des cadres dirigeants et des professionnels des technologies de l'information** devraient augmenter de 4 à 6% cette année, par rapport à un niveau déjà élevé.

Dans le **domaine des finances**, les **réductions de personnel** devraient se poursuivre. Les pronostics annoncent moins 10%. Avec la reprise des hausses de salaires, on ne prévoit guère au delà de 2012.

Les femmes présentes dans les conseils d'administration des 200 plus grosses entreprises d'Allemagne sont toujours aussi rares : à peine **2,5%**. En tant que premier groupe du DAX, **Telekom** s'est offert un **gain de 30%**.

Les 20-39 ans titulaires du baccalauréat s'informant sur Internet augmentent toujours, mais plus lentement (58%). **La presse** perd toujours nettement du terrain : de 45 à 40 %. La **télévision** reste en tête avec 64%.

**Direction de la publication :**

Direction :  
Barbara Hunz

Responsables du contenu :  
Barbara Hunz  
Guido Plötzke

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

Fon +49 (0)221 - 1301990  
Fax +49 (0)221 - 1301975

Mail [info@bhunz-personal.de](mailto:info@bhunz-personal.de)  
Web [www.bhunz-personal.de](http://www.bhunz-personal.de)