



Lettre d'informations pour le personnel

Le succès de l'image reflétée?

Dans notre société s'est dé-gagée une orientation du mar-keting bizarre, même du point de vue mental. Pour l'individu, son existence est devenue une espèce de marchandise qui ac-quierit une certaine valeur dans le miroir des échos sociaux: „Son corps, son esprit et son âme deviennent son propre ca-pital et la tâche de sa vie con-siste dans leur investissement profitable“. Et ce désir d'une at-tention reflétée, trouve son ex-pression la plus intense dans les masse medias. Qu'il s'agisse de la participation aux talks et aux realityshows ou bien de la quan-tité énorme des Homepages personnelles, tout ceci prouve l'effort que l'on fait pour attein-dre et réaliser une sensation de valeur personnelle secondaire, bien capable de susciter l'intérêt d'autrui. Mais quelles pourrai-ent être la valeur et la durée d'un „succès pour l'image reflé-tée“ ? Dans cette édition, nous constatons un trend qui pourrait être négligé par tous ceux qui – pour une raison quelconque – s'attachent à ces images reflé-tées et de cette façon négligent un développement extrêmement ambitieux.

*Avec nos salutations les
meilleures, Barbara Hunz.*



Society

Narcisse 2.0 - un update dia-gnostique

Nombreux sont ceux qui le sa-vent déjà très bien : voilà donc que nous aussi - à la recherche d'un conseiller compétent - nous débarquons sur le site d'une entreprise d'envergure interna-tionale, avec des compétences profondes pour environ quarante marchés du globe entier. Voilà la website d'un groupe interna-tional qui prétend tout savoir et tout pouvoir faire. A' un bon mo-ment, il s'avère que le titulaire de l'entreprise est une seule personne qui dispose - noblesse oblige – d'un réseau moderne. Il ne doit pas nécessairement être incapable : mais croit-il lui-même

vraiment qu'il puisse donner une impression grandiose vers l'extérieur ? Voilà la question dé-licate . „L' apparence vaut plus que l'être même“ une définition qui n'est rien de nouveau. Mais une frontière assez souvent très mince et floue sépare le bluffeur stratégique de la personne narcis-sique et la personne stratégique probablement dispose d'une na-ture plus stable. Mais ce qui dé-bute avec une mensonge vitale, devient très rapidement – d'une façon contraignante - la base d'une carrière et de son propre image. Mot-vedette: thèses de doctorat. De telles biographies rappellent un mouvement en spirale qui – avec des tournures croissantes – peut compenser une personnalité faible avec des succès extérieures, sur quoi l'évènement même est déjà très souvent l'expression même du succès. (il suffit de regarder les réceptions des Business ou bien les vernissages.) L'on a par-lé des conduites externes de la personne moderne qui regarde le monde autour de lui comme l'on regarde un écran de TV et qui essaie d'apparaître aussi le plus avantageux possible sur l'écran.

Tout ceci a son histoire. Depuis la solitude exhibitionniste des flâ-neurs et voyeurs dans les Pas-sages de Paris, jusqu'au scéna-



Lettre d'informations pour le personnel

rio apparemment social du Café Central de Vienne autour de l'année 1900, l'on a toujours célébré une „Weltanschauung“ dont A. Polgar disait que son contenu intime signifiait bien qu'on ne voulait pas regarder le monde. Les personnalités narcissiques sont attirées d'une façon magique par des „cultures“ pareilles. Et ceci est dû au fait que leur structure psychique sait s'y adapter. Le stade narcissique précède immédiatement - du point de vue de la psychologie du développement - la construction des rapports avec les objets. Mais lorsque ce passage n'est pas complet, aussi l'expression de l'être et de ses images des objets (l'ambiance, l'environnement, l'autre personne, les autres personnes), ne sont pas complets. Ceci explique pourquoi les narcissiques ne sont pas capable de s'approcher de leur proche. Ils cherchent le bonheur non pas dans la communauté avec les autres, si bien dans des substrats d'un sentiment océanique qu'ils n'ont jamais abandonné dans leur développement psychologique.

L'on a établi un lien entre le caractère narcissique et le déplacement graduel dans le rapport de ce qui est publique et ce qui est privé. Le sociologue US-américain Richard Sennett a parlé d'une „tyrannie de l'intimité“, du reste plus de deux décennies avant la parution du Web 2.0 et des Social Media. La nouvelle version de la discussion sur les symptômes narcissiques dans la génération Y des années 1980 jusqu'à 1990, a toutefois son origine dans le développement actuel des télécommunications, puisque cette jeune génération travaille pour la première fois dans l'histoire à niveau mondial avec les mêmes services pour la présentation individuelle et pour la réalisation des réseaux, mais ceci signifie aussi: voilà les nouveaux gadgets pour la phase du miroir.

Human Resources

Hamster et princes: sélection dans la génération Y

Lorsque nous parlons de sélection dans le contexte global, il faut constater d'une façon très claire que dans le futur la culture, l'instruction et la formation seront décisives pour la question de savoir si un jeune pourra participer au concours pour devenir un cadre ou bien un dirigeant futur ou bien s'il devra opérer dans des secteurs dans lesquels l'automatisation progressive pourra le remplacer, même au cours de sa vie professionnelle active. Les développements globaux accélèrent cette sélection. En effet, le pourcentage des postes de travail pour les moins qualifiés dans l'UE d'ici 2020 diminuera de 21 à 15 %. Le pourcentage des hautement qualifiés - au contraire - augmentera de 29 à 35 %. Et la concurrence pour occuper ces postes a déjà commencé. Au niveau mondial, les institutions de formation des nouvelles élites ont déjà déclenché la concurrence dans le secteur des innovations techniques et scientifiques. Et ici augmentent même les deux trends que rarement l'on considère et l'on examine ensemble: la mobilité à niveau mondial des High Potentials, donc des jeunes qui suivent les cours de la formation élitaire et la vitesse par laquelle les innovations techniques et scientifiques trouvent leur diffusion sur le marché de masse. La conséquence en est: la flexibilité opérationnelle devient toujours plus importante; le patrimoine du savoir certain subit des modifications graduelles et devient donc „fluide“. Les défis aux forces du travail augmenteront considérablement dans les prochaines années. Celles-ci créeront des nouvelles conditions cadre qui devront être coordonnées avec leur ambiance spécifique. Cette opération exige des capacités conceptuelles et une réflexion sur les ensembles que nous attendons d'une manière classique en provenance des entrepreneurs.



Lettre d'informations pour le personnel

Les représentants de la génération Y d'autre côté sont souvent caractérisés comme étant égoïstes et disposés aux prestations seulement d'une manière limitée. Eux se présentent peut-être comme étant presque des entrepreneurs, mais ils ne satisfont pas ensuite leur promesses. D'une manière générale, l'on constate et l'on déplore un manque de persévérance. Leurs attentes d'autre côté dépassent nettement leur disposition actuelle à fournir des prestations. Plusieurs labels ont été inventées afin de décrire ce trend qui est en train de se diffuser dans les sociétés industrielles hautement développées.: Paul Harvey a parlé de la greedy generation, Jean Twenge de la Generation Me, Byung-Chul HAN d'une société de la fatigue, qui a perdu ses ennemis externes. Les entrepreneurs craignent donc ce narcissisme 2.0, qui se perd dans les tournures des réseaux sociaux et fait donc toujours plus défaut en tant que force productive dans l'économie réelle.

Restrictivement il faut dire que la croissance du secteur des prestations de service et du commerce frontalier favorise plutôt une tendance vers des stratégies narcissiques de la communication, puisque ici des facteurs fortement persuasifs sont déterminants dans les rencontres relativement courtes. (dans l'agriculture l'on rencontre plus rarement ce caractère narcissique) La distribution internationale et le marketing par réseaux sont donc attrayant pour les personnalités qui s'inspirent au narcissisme – tant que cette opération fonctionne; et ceci il faut bien l'ajouter.

Moins souvent, d'autre part, l'on parle de ce profit corporatif en matière d'image, qui permet aux collaborateurs bien disposés en matière de réévaluer leur narcissisme. Celui qui attaque son employeur attaque la prune de ses yeux. Eux-mêmes sont les hamster de l'économie réelle et pour ainsi dire l'ombre au tableau du prince gâté, puisque ils n'ont

pas réussi à devenir un prince ou bien une princesse. Leur océan est l'entreprise, le parti politique, le réseau social. Hamster et prince ont toutefois un désavantage en commun qui les rend difficiles si non dangereux pour des postes de responsabilité dans l'économie réelle: suite à leur engagement personnel, en effet, ils deviennent inflexibles, ils réagissent aux modifications avec le refus et l'éjection. Leur potentiel innovateur – qui existe certainement – ne peut pas se concrétiser, puisque la négociation des plans, des budgets ou bien des programmes de temps - qui doit se faire avec les collègues ou bien avec les concurrents - n'est pas leur affaire. Peut-être donc que dans les années à venir nous rencontrons sur la voie de dépassement des jeunes gens curieuses, qui savent combiner une éducation de haute qualité avec compétence en matière sociale, qui sont flexibles, qui réagissent aux défis actuels avec une grande richesse d'idées et avec l'habileté opérationnelle. Ils réussiront à devancer nettement le hamster et le prince.



Leadership

Empowerment: succès vécu ou bien succès tout simplement?

La direction couronnée par le succès doit être durable. Celui qui veut gâter tous ses collaborateurs



Lettre d'informations pour le personnel

– hommes et femmes - avec des incentives agréables et provoque donc peu à peu avec des dépenses pareilles la débâcle de l'entreprise, pourrait se faire reprocher lui-même un trouble presque narcissique, puisque le chef évidemment voulait surtout être bien aimé. Il apparaît donc souhaitable – compte tenu de la corporate culture d'une entreprise – de vérifier dans quel rapport avec la réalité travaille la communication avec les collaborateurs. Ceci commence par la formulation des annonces pour la recherche du personnel. En effet, il y a une différence dans le fait si on s'adresse dès le début au collaborateur comme s'il était un sur-homme ou bien si l'on définit ses obligations et prestations d'une manière précise. La recherche sur le stress et les exemples des cas actuels concernant le thème du Burn-out, nous indiquent en effet que le complexe des symptômes „narcissisme“ décrit aussi un comportement dans lequel les collaborateurs qui y sont prédisposés „se réfugient“ lorsque leur tâches dépassent leurs aptitudes. Mais ici l'excès de surmenage ne doit pas signifier un trop de travail ou d'horaire de travail hebdomadaire. Les problèmes liés à la prise en charge des responsabilités peuvent être une raison. Et aussi les mauvais résultats dans les performances tests – si les résultats sont publiés – peuvent inviter les collaborateurs peu stables à refouler la réalité. Dans le management moyen, dans les cadres et dans l'administration publique – suite aux modifications de toutes les structures – surgissent ainsi des postes de travail avec une responsabilité presque égale à celle de l'entrepreneur chef (avec la possibilité d'être donc aussi attaqué) : mais les collaborateurs déjà en poste ne sont pas préparés ni formés à des mutations pareilles. Il n'existe aucune entreprise qui n'ait pas fait cette expérience avec des situations pareilles dans son propre contexte. Mais la différence consiste dans la manière de s'y opposer. Et alors la solution pourrait être exemplaire pour tous. En effet, le collaborateur capable de s'évaluer lui-même,

est la condition préalable pour un travail productif et pour un rapport productif et inspiré par la confiance avec les dirigeants de l'entreprise (Leader-Membership Exchange LMX). Enfin aucun succès n'est aussi grand que le succès partagé en commun.



Executive Search

High Potentials en provenance de l'Asie: Trends, lumières et ombres

Les dirigeants et les cadres provenant de l'Asie provoquent toujours encore des craintes. Mais le fait sûr est bien que nous avons besoin d'eux – et que l'Asie aussi a besoin d'eux. En effet, le manque de travailleurs qualifiés est encore plus dramatique dans ces économies en voie de croissance que chez nous. L'on prévoit donc une concurrence pour attirer ce personnel. Et tant que nos institutions de formation restent attrayantes, les High Potentials provenant de la Chine et d'autres pays, étudient dans les universités allemandes. Toutefois il n'est pas très facile de les convaincre à rester chez nous. Eventuellement - déjà dans leur pays d'origine - les entreprises allemandes s'occupent d'eux et les lient avec des programmes internes de promotion à leurs propres entreprises. En Chine, des entreprises telles que par



Lettre d'informations pour le personnel

exemple Volkswagen ou bien Lufthansa disposent de structures de formation propres sur place. Dans les coopérations en matière de recherche, les Allemands peuvent profiter aussi d'un alumne qui à Kuala Lumpur, à Bangkok ou bien à Hanoi travaille en tant que Liaison Officer pour établir la liaison et ensuite est bien capable de fonder une entreprise qui reçoit les commandes de la part de l'état. Le niveau des universités en Asie est extrêmement différencié. Le degré d'internationalisation – donc le pourcentage des étudiants provenant de l'étranger – y est en général très bas. On trouve les exceptions à Singapour et à Hongkong. Inversement, par exemple, les MBA Schools en France et en Espagne resplendent avec des pourcentages d'internationalisation qui dépassent les 80%. Pour les First Movers parmi les High Potentials de la génération Y, le chemin vers les pays étrangers de l'ouest est très attrayant, puisque seulement ici ils sont capables jusqu'à présent de créer des réseaux de contacts internationaux. Celui qui veut arriver dans le Management international des MNC qui travaillent à niveau global, ceci est un argument. Mais il y a aussi beaucoup d'autres possibilités. Aussi les pays Tigre d'Asie trouvent leur position dans le cadre des Masterplans centrales en tant que soi-disant économie du Knowledge et ils investissent des moyens importants dans l'éducation, dans la formation et dans la recherche de pointe. La Corée du sud l'a déjà fait et la Malaisie est en train de suivre cet exemple. Dans les deux cas, l'on a attiré des universités provenant de l'ouest pour fonder des succursales universitaires. De cette manière, le niveau de la formation et les diplômes sont reconnus même à niveau international et les deux parties profitent ensemble du Knowhow-Transfer. High Potentials en provenance de l'Asien – dans notre pays nous ne devons jamais l'oublier – sont la Crème de la crème du procès de sélection. Ils sont les meilleurs – ou bien ceux avec les contacts les meilleurs – de dizaines ou centaines de milliers de leur pays,

ils sont l'espoir de leurs familles composées de plusieurs générations, ils doivent satisfaire des attentes extrêmes. Une période d'étude universitaire à l'étranger est peut-être la seule période dans leur vie pendant laquelle il est leur possible de se soustraire à cette attente, à cette pression de leurs familles. Mais cette période est aussi la grande chance de leur vie: en effet, aussi parmi les High Potentials de l'Asie, il y a des hamster et des princes. Une étude actuelle décrit les caractéristiques personnelles des chinois nés avant ou après l'année 1970. Avant 1970 - et ce fait ne surprend pas personne – il y a plutôt des hamster, mais la génération du départ, de l'avance n'est pas facile à décrire. Dans la Corée du sud, l'on parlait de la génération 386, nommée de cette manière suite au Intel-Prozessor actuel, pendant les Jeux Olympiques de Seoul. En Chine – on pourrait le croire – il y a suffisamment d'occasions pour confondre l'apparence avec la réalité, mais peut-être vraiment pour cette raison l'on dispose d'une sensibilité spéciale au regard de cette différence.

Senior Experts

60plus ou bien la nouvelle découverte d'une phase de la vie professionnelle

Parmi les développements agréables liés au pronostic démographique, l'on constate le fait que les employés chevronnés - mais aussi les professionnels en tant que travailleurs indépendants – sont toujours plus recherchés par le marché du travail. Il y a toute une série de facteurs qui supportent ce trend. Tout d'abord il y a la diminution progressive du nombre des travailleurs actifs, suite au développement démographique et au déséquilibre qui en résulte dans l'assurance vieillesse qui est financée par les contributions de chaque employé. D'une manière générale nous constatons – avec l'augmentation de l'attente de vie – aussi une augmentation de l'âge



Lettre d'informations pour le personnel

du début de la retraite. Mais il s'y ajoutent aussi des raisons d'économie privée et des conditions internes des entreprises: la carence – si souvent déplorée – de travailleurs hautement qualifiés et le problème interne aux entreprises, concernant le Knowhow-Transfer entre les générations, un problème qui a surgi d'abord au Japon et qui a été déterminant pour la conversion de nombreux modèles destinés au travail pour les vieux. Un défi spécial est celui de la ainsi dite „connaissance implicite“ de l'entreprise, donc le grand patrimoine des connaissances sur les matériaux, sur les procédés de fabrication qui ne sont pas documentés ou bien fixés par écrit, mais qui deviennent tout d'un coup très importants. Les Senior Experts sont aussi invités très volontiers aux négociations et pour aider dans tous les procès de restructuration,

puisque ils sont à même de mettre à la disposition leur capacité en matière de jugement et leur habileté tactique, acquises pendant une longue vie de travail. Ainsi un chef de département d'un important groupe industriel de Rhénanie - après avoir quitté cette entreprise - avait oeuvré sans beaucoup de succès dans l'acquisition d'engagements en tant que conseiller d'industrie. Chez le Senior Experts Service à Bonn (SES) il a ensuite reçu des engagements en tant que conseiller et aujourd'hui il travaille avec son propre bureau à Düsseldorf pour la restructuration de entreprises qu'il a déjà mis en contact avec le Seed Investors, avec grand succès. La prédisposition à la formation continue et à l'acquisition sont les conditions préalables essentielles pour pouvoir participer aux évolutions du marché aussi avec 60plus. Même la Chi-

ne du reste a démarré des programmes de formation continue pour les travailleurs âgés. En raison du développement démographique aussi ce pays ne peut pas renoncer aux travailleurs à la retraite.

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@bhunz-personal.de

Internet : <http://www.bhunz-personal.de>