

GESTION DES COLLABORATEURS – 1^{RE} PARTIE

Diriger ou gérer ?



Thorsten Bosch

La direction en tant que guide personnel, de conseiller et de formateur des collaborateurs par les cadres dirigeants est en voie de disparition actuellement dans de nombreuses entreprises. En lieu et place, les cadres modernes s'appellent des managers qui s'occupent en premier lieu des chiffres de l'entreprise et donc de ce qui doit être fait au niveau des chiffres pour atteindre des gains élevés le plus rapidement possible.

On entend fréquemment dire «les collaborateurs sont d'ordre secondaire» et le département du personnel est l'enfant pauvre de l'entreprise. Pourquoi en est-il ainsi ? De nombreux facteurs au sein de l'entreprise peuvent se calculer. Pour la direction en tant qu'investissement dans les collaborateurs, aucun retour sur le capital investi ne peut faire l'objet d'une estimation. De la même manière, la charge de la gestion ne peut pas être amortie, comme c'est le cas pour l'agencement d'un salon ou les outils techniques. Au contraire, les collaborateurs sont plus considérés comme facteurs de risque qui coûtent des salaires et qu'on ne peut pratiquement pas renvoyer sans délai. À cela s'ajoute le fait aggravant qu'une direction qualitative des collaborateurs ne gé-

nère pas immédiatement une augmentation linéaire des bénéfices. Leurs effets n'apparaissent qu'à long terme, mais alors le succès augmente de façon exponentielle. On n'hésite pas à économiser sur les collaborateurs et on biffe les moyens financiers pour la formation continue.

L'avenir ne peut pas (toujours) se calculer

Les chiffres du Controlling sont toujours comme un regard dans le rétroviseur. Des facteurs sont extraits du passé et ils servent de base pour le calcul des objectifs pour l'avenir. Mais actuellement, où rien n'est constant, où tout change, il n'est pas possible de faire des calculs pour le futur. Des facteurs imprévus comme les modifications du comportement des clients ou des consommateurs ne se reflètent qu'insuffisamment dans les calculs. Toutefois, pour les entrepreneurs, il en va de même que pour les coureurs de longue distance. La vitesse réalisée sur les derniers mille mètres ne donne aucun renseignement sur le rythme qui pourra être tenu sur le reste de la course !

Entrave au développement du personnel

Un obstacle au développement du personnel, c'est le manque d'efficacité de nombreuses me-

sures. C'est aussi pourquoi les dirigeants ne croient plus à la capacité de développement des collaborateurs. Cette carence est la plupart du temps un problème interne à l'entreprise. Il y a un grand nombre d'erreurs que les entreprises commettent à répétition dans le cadre de programmes d'organisations et de modifications. Un des inhibiteurs est, par exemple, le principe de l'arrosoir avec lequel le « médicament » est réparti à grande échelle sans avoir effectué de choix selon des critères spécifiques. Souvent tous les collaborateurs sont envoyés à la même formation continue. On ne tient pas compte du développement qu'ils ont déjà atteint, s'ils accueillent favorablement un entraînement ou même s'ils ont conscience de la nécessité de mesures de développement. À ce stade, l'influence d'une dynamique de groupe négative est sous-estimée : si plusieurs participants font barrage aux mesures entreprises pour la formation continue, ils peuvent minimiser le succès d'apprentissage de tout le groupe.

Lisez la suite de cet article dans le prochain numéro de Journal Coiffure Suisse.

DR. THORSTEN BOSCH, CONSEILLER EN ENTREPRISE ET AUTEUR D'OUVRAGES DE RÉFÉRENCE, WWW.BOSCH-AG.COM



EXTENSIONS



KERATIN System – BIADESIV System
EASY RING System – AKO Übungskopf
NEW: STICKER – STRAIGHT HAIR

Anagen Marketing GmbH Postfach 2113, 6330 Cham 2

Tel. 041 743 17 47 Fax 041 743 17 46 Ticino: 091 752 25 55

info@anagen.ch www.anagen.ch