

COIFFURE

AVRIL 2010 - N° 1156

DE PARIS

EXTENSIONS

Le marché prend une nouvelle tournure

Marketing
DU SOLEIL
À REVENDRE

MODE

Tous les détails cheveux du printemps

TRAINING

Mariées rebelles

par Kim Chincholle



PATRONS ET SALARIÉS

Une relation gagnant-gagnant

Augmenter les salaires et multiplier les primes : rien de tel pour motiver ses collaborateurs. Mais, il existe d'autres pistes pour élaborer un projet collectif de développement économique et artistique du salon.

Yannick Kraemer n'a qu'un credo : maintenir ses collaborateurs sous passion, et non sous pression. « Grâce à la photo, chacun de mes salariés peut immortaliser son travail et le mettre à la disposition du public en le publiant sur le site Internet de nos salons », dit-il. Plus que sur l'argent, ce patron mise sur le projet artistique individuel pour motiver chacun de ses collaborateurs. « Le plus important dans nos métiers où se mêlent création, technique et relations humaines, c'est d'être fier de présenter son travail et de bénéficier de la reconnaissance de ses pairs, ajoute ce coiffeur strasbourgeois, à la tête d'un réseau de plus de 75 salons à l'est de l'Hexagone et de Marrakech à Bangkok en passant par Canton. C'est une manière concrète de participer à un projet collectif, celui du développement économique et artistique du salon. » Une démarche pas tout à fait habituelle dans la profession, mais qui a l'air d'être efficace pour éviter un « turn-over » trop important de ses collaborateurs.

Une situation pas vraiment courante dans la profession puisque, sur les 31 300 salariés embauchés en salon en 2008, on compte presque autant de départs (30 200),

selon le rapport de branche 2009 de la coiffure établi par le Cnec et l'Institut d'informations et de conjonctures professionnelles. Et près d'un tiers ont claqué la porte !

1- LA FORMATION AU CŒUR DE LA RÉUSSITE

Pour stopper cette hémorragie, « il est crucial de proposer des formations adaptées à l'ensemble des collaborateurs. Il en va de leur fidélité à l'enseigne, comme de la survie des salons », insiste Michèle Duval, secrétaire générale du Cnec. « Former plutôt que licencier », c'est aussi le leitmotiv des pouvoirs publics en réponse à chaque nouveau plan social. Le dernier baromètre annuel Agefos PME-Ipsos, réalisé fin 2009, indique, d'ailleurs, que même les plus petites entreprises la considèrent comme un levier pertinent « pour la remise à niveau des moins qualifiés ». Mais, la crise a redéfini les priorités. Et, mal informés et toujours « la tête dans le guidon », de nombreux patrons de petites structures n'ont pas eu le temps de se consacrer à l'élaboration de vrais plans de formation. Et si, à l'échelle nationale, un tiers des

Social

En dehors des augmentations de salaire ou des primes, il existe bien d'autres moyens de motiver ses salariés en période d'austérité.

Portrait

Pierrette et Alain Bardiaux : combat pour le naturel.

Coiffeur responsable

L'An Vert Salon met la Ville rose au vert.

Trois questions à Franck Provost, président-directeur général du groupe Provalliance

1°- La rémunération est-elle le seul moyen pour motiver un salarié ?

« Il est évident que le salaire a une part importante dans la motivation des collaborateurs. C'est pour cela que la mise en place d'une prime sur objectif est indispensable. Cependant, il faut prendre en considération l'ambition personnelle du salarié. Qu'il se dirige vers le luxe ou vers des salons low cost, cela ne change rien au fait qu'il doit faire ce qu'il aime. L'entreprise doit l'y aider en lui offrant un plan de carrière. Sur ce point, la formation est un élément fondamental. Celle-ci devra lui permettre d'évoluer, aussi bien en termes de promotion interne que d'un point de vue financier. Le plus important, c'est son implication dans l'entreprise. Pour cela, le salarié doit se sentir impliqué dans la réalisation du chiffre d'affaires du salon. »

2°- Quelles sont les autres pistes pour fidéliser un salarié ?

« Il en existe beaucoup. Je pense notamment aux avantages sociaux comme l'attribution de titres restaurant. Ils représentent un avantage très concret en termes d'exonération de charges pour l'employeur. Même chose pour les chèques-cadeaux qui sont exonérés de charges et d'impôts à condition que leur montant annuel ne dépasse pas 5 % du plafond mensuel de la sécurité sociale. Au-delà, ils sont exonérés à condition d'être attribués dans le cadre d'un événement légitime (rentrée scolaire, Noël...). Il en va de même pour l'accord d'intéressement ou encore l'épargne salariale. Reste que ces avantages sont difficiles à mettre en place dans notre métier, où les entreprises disposent trop souvent d'un faible volant de manœuvre. »

3°- Faut-il augmenter le montant moyen de la prestation en salon ?

« Si on veut augmenter les minima sociaux à la hauteur des espérances des salariés, et de leurs représentants, il va falloir que les entreprises de coiffure envisagent sérieusement de revoir leurs tarifs à la hausse. La difficulté consiste à mesurer précisément l'impact d'une telle augmentation sur le comportement et la fidélisation du consommateur. Avec un pouvoir d'achat en berne, l'équation n'est, malheureusement, pas facile à résoudre. Mais, pour préserver nos emplois, la profession est probablement obligée aujourd'hui d'augmenter le coût de la prestation en salon. Il en va de l'avenir de notre secteur. »

salariés du secteur en ont bénéficié en 2008, la réalité se résume souvent à un constat amer, comme celui que nous livre cet indépendant de Briançon : « La baisse de la fréquentation du salon m'a contraint à réduire les effectifs. Et, aujourd'hui, mes collaborateurs n'ont mécaniquement pas le temps de suivre une quelconque formation. » C'est l'un des effets pervers de la crise. Moins d'argent, moins de temps et, du coup, moins de perspectives de développement pour le patron et ses salariés. L'écart, qui existait déjà depuis deux décennies, entre les franchises et les indépendants se creuse inexorablement.

2- OUVRIR LES PERSPECTIVES

Autre piste pour éviter « la fuite des salariés » : les motiver en les payant à leur juste prix. Pas facile actuellement, à moins de tout faire pour augmenter le chiffre

d'affaires des salons. Cela commence par l'accroissement de la dépense moyenne par client. En 2009, on l'estime à 34 €. Un niveau insuffisant pour Michèle Duval, qui rappelle que les tarifs n'ont pas augmenté depuis quatre ans. Il faudrait, au minimum, obtenir une augmentation du coût des prestations de 2 %. Pas évident, quand on sait que « 79 % des consommateurs font attention aux prix depuis l'an 2000 », comme le notait Franck Lehuédé, chef de projet senior du département consommation du Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Credoc), invité à la table ronde organisée par la rédaction de « Coiffure de Paris » pour ses 1er Business Trophy. Ils préfèrent les produits durables et achètent de façon plus réfléchie, en comparant rationnellement les prix, observe également Gilles Goldenberg, dans une étude

de Deloitte, une entreprise spécialisée dans l'audit et les services professionnels. Pourtant, paradoxalement, face à la crise, la clientèle renoue aussi avec l'envie de se faire plaisir. Un besoin de décompresser pour fuir les soucis. Et là, les coiffeurs ont évidemment un rôle à jouer, en améliorant leurs services ou en en proposant de nouveaux. Car, pour que la cliente soit prête à payer plus, il convient, le plus souvent, de ne pas majorer les prix de base, mais d'élargir la palette des services complémentaires et d'augmenter, éventuellement, le coût des prestations techniques.

3- ET DU CÔTÉ DES SALARIÉS

La priorité est à la revalorisation des minima conventionnels. La rémunération reste encore le moyen le plus efficace pour motiver et fidéliser ses troupes. Actuellement, le Cnec et la Fédération nationale de la Coiffure (FNC) travaillent ensemble à définir une nouvelle grille globale d'augmentation. Les deux instances représentatives pourraient s'accorder sur une augmentation oscillant autour de 1,5 % par an sur l'ensemble des coefficients. En comparaison, les entreprises du Cac 40 oscillent entre 0,5 et 2 %. Il n'empêche, des dispositifs existent déjà pour permettre à un patron de récompenser ses collaborateurs. « Certaines diminutions de charges sociales comme la réduction bas salaires, dite "loi Fillon", ou la subvention de Pôle Emploi, appelée "Zéro charges", sont calculées sur la base du salaire mensuel, détaille Patrick Bizien, expert comptable au cabinet Axis Conseil. Un bas salaire versé sur onze mois permet ainsi de conserver une réserve afin de verser une prime plus ou moins conséquente à l'issue du douzième mois. Ce surcoût en termes de charges sociales ne grèvera pas les réductions déjà obtenues. » Dans le même esprit, une prime peut être versée par l'employeur sur un plan d'épargne du salarié. Principal avantage ? L'exonération d'impôts et de charges (à l'exception de la CSG/CRDS). Comparée à un versement en salaire, l'économie atteint près de 50 %.

Depuis le 1^{er} août 2009, l'avenant 13 à la Convention collective de la coiffure oblige toutes les entreprises du secteur à mettre en place une définition d'objectifs et une politique obligatoire d'intéressement sur le chiffre d'affaires. C'est ainsi qu'un salarié ayant dépassé son objectif ne peut pas toucher moins de 10 % des recettes mensuelles qu'il a générées.

Dans les salons Yannick Kraemer, le ticket moyen par salon est ainsi fixé à 4000 €. Résultat, un collaborateur et son chef d'équipe ne pourront pas toucher moins de 40 € par mois sur le chiffre d'affaires respectivement effectué et généré. Reste à ne pas mettre des objectifs trop élevés, au risque de démotiver vos salariés.

Pour attirer des gens de talent ou les garder, il y a aussi la prime collective, à l'instar de celle instaurée par Yannick Kraemer dans ses salons. « En plus de ces primes

individuelles sur le CA, je viens d'instaurer une prime collective trimestrielle sur un objectif global du salon », explique-t-il. C'est une manière efficace, de renforcer l'esprit d'équipe et l'implication de chaque collaborateur vers des objectifs communs.

Autre levier de motivation, les divers avantages non financiers. Hormis les tickets restaurants, la prime de transport est une aide directe exonérée de charges sociales et fiscales pour l'employeur.

4- BIEN UTILISER LES HEURES CREUSES

Et pourquoi également ne pas utiliser les heures creuses pour mieux s'occuper de sa cliente qui a, on vous l'a dit, en cette période de crise, envie de se faire plaisir. « Comme dans n'importe quel commerce physique, on souffre de l'attente du client.

C'est le syndrome du fauteuil vide », résume cette employée du salon Jean-Louis David à Boulogne (92). D'où l'idée, lancée par certains professionnels, de réduire le taux de rotation, en consacrant cinq minutes de plus par client. Faites le calcul. Pour un salon de dix salariés, c'est 200 passages en moins dans le mois et autant de temps en plus pour chouchouter une clientèle friande de services techniques à valeur ajoutée. Une piste fûtée pour inverser une tendance inquiétante : la chute de la fréquentation des salons (- 5 % en 2009) amplifiée par l'attrait fiscal de l'auto-entrepreneuriat. En effet, ces nouvelles dispositions permettent à tout salarié à temps partiel (28 % de la profession) de combiner leur activité en salon et à l'extérieur. Il y a urgence. Motivez vos salariés, ils pourraient devenir vos prochains concurrents.

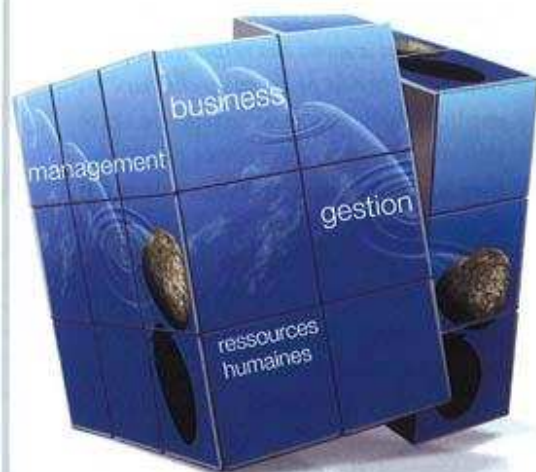
William COOP



Conseil & Développement

CRÉATEUR DE CROISSANCE & PARTENAIRE DE SUCCÈS

DÉVELOPPEZ LES PERFORMANCES DE VOS SALONS



Grâce aux formations et à l'accompagnement des équipes Conseil & Développement, j'ai mis en place des outils performants pour motiver mes collaborateurs et accroître les performances de mes salons...

Yannick K.



UNE OFFRE DE FORMATION BUSINESS SUR-MESURE

Parlez-en avec votre représentant
L'Oréal Professionnel

Contactez-nous : Conseil & Développement
L'Oréal Professionnel

14, rue Royale 75381 Paris Cedex 08

Tél. : 01 40 20 25 95

Mail : DPPFConseil.developpement@fr.loreal.com