

Quelle méthode pour gérer les vacances ?

La gestion du planning des vacances peut s'avérer compliquée sans une organisation rigoureuse. Voici quelques conseils pour y parvenir plus facilement.

Tout le monde veut prendre ses vacances en août ou partir en même temps que son conjoint, dont l'entreprise ferme ! Vous avez besoin de tout votre personnel à Noël, alors que vos salariés ne pensent qu'à s'éclipser pour aller faire cuire la dinde ! Caricature ? À peine. « *La gestion des congés peut vite devenir un vrai problème pour les managers qui ne sont pas organisés*, constate Barbara Hurel, consultante formatrice dans le développement et la gestion de salons de coiffure (1). *Et les situations empirent, dès que l'organisation est défaillante, que le manager ne fait pas son travail et se laisse dépasser par les événements.* » Au pire, il se retrouve sans employé, au moment où il aurait besoin de tout son personnel et avec trop de personnel, quand le salon est vide. Et la situation peut même devenir intenable, si un employé mécontent tombe « malade » en représailles à un refus de congés.

De telles situations sont plausibles. Mais, avant d'en arriver là, plusieurs paliers de désamorçage sont possibles. Barbara Hu-

rel propose de commencer, dès le mois de novembre, à faire le tour des salariés et à leur demander leurs souhaits.

Du côté du manager, gérant, propriétaire... inscrire en rouge sur un grand calendrier les zones où il est impossible de songer à prendre des congés : Noël, Saint-Sylvestre, Saint-Valentin, mois de mai (communions/mariages), rentrée de septembre. A contrario, des zones bleues, où vous pouvez vous séparer facilement des employés seront déterminées : janvier-février, novembre... Cela étant posé clairement, il ne peut donc pas y avoir de contrariété de la part des employés qui ont été prévenus. Lors d'un entretien d'embauche par exemple, vous pouvez aussi évoquer le sujet et tester les impératifs du candidat. Il y a peut-être déjà, à ce moment-là, des incompatibilités qui viendront au jour. Enfin, dans certaines zones touristiques, les stations balnéaires par exemple, l'été est une période de grande activité. Là aussi, il faut que le personnel en soit conscient et qu'il sache que ces mois sont tabous.

SAVOIR ARBITRER

Une fois tous les souhaits relevés, il faut arriver à faire correspondre les désirs de chacun avec le planning du salon, sa rentabilité et les impératifs humains. Bien connaître son personnel, l'encourager à évoquer ses problèmes, d'enfants par exemple, peut aider : « *Une femme qui n'a pas de solution de garde, qui est seule et n'a pas de crèche, de famille ou de colonie à disposition est, évidemment, à écouter*, confie Barbara Hurel. *Si elle prévient dès le mois d'avril, on peut anticiper une solution pour l'été.* » Cela évite de frustrer l'employée et de la rendre acariâtre.

Le dialogue est donc primordial. Chaque souhait est mis en balance, chaque collaborateur écouté. Dans le meilleur des cas, un roulement naturel s'opère. Parfois, il est compliqué de satisfaire tout le monde. Il faut arbitrer : « *Je privilégie, alors, l'employé qui a donné toute son énergie durant l'année*, poursuit Barbara, gestionnaire de deux salons. *Je récompense ses efforts, en lui donnant les vacances qu'il souhaite. On ne peut pas donner, tous les ans, la même période à la même personne. Il faut savoir établir des roulements.* »

↳ **Martine Carret**

(1) www.coaching-coiffure.com

« NE RIEN GÉRER DANS LA PANIQUE »

Du tac au tac, avec Patrick Ahmed, DA et patron des salons Medley

Galère ou facile ?

« **Facile.** On a résolu le problème en fermant 15 jours en août. Chaque collaborateur peut prendre, s'il le souhaite, une semaine avant ou après. »

Combien de personnes à gérer ?

« **20.** On ne gère rien dans la panique. On commence à y penser à la mi-février. »

Des confrontations ?

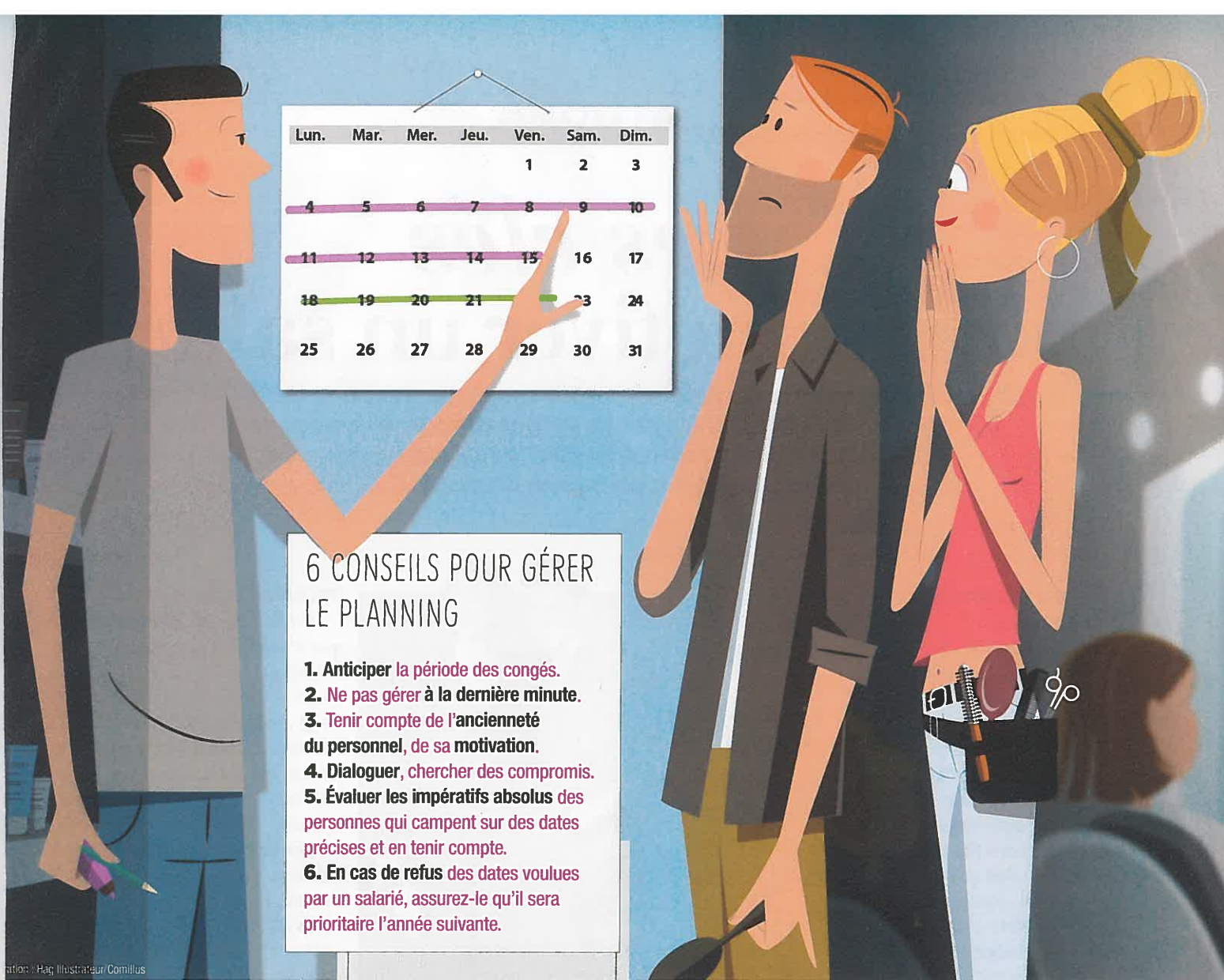
« **Jamais.** La coiffure est un métier de commerce. Les coiffeurs savent qu'il y a des moments où on a besoin de tout le monde. »

Votre manière de gérer ?

« **Priorité aux personnes avec enfants, puis choix des plus anciens.** »

Crayon ou logiciel ?

« **Ma responsable planning note tout sur un calendrier, avec des Stabilos de couleur.** »



Lun.	Mar.	Mer.	Jeu.	Ven.	Sam.	Dim.
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

6 CONSEILS POUR GÉRER LE PLANNING

1. Anticiper la période des congés.
2. Ne pas gérer à la dernière minute.
3. Tenir compte de l'ancienneté du personnel, de sa motivation.
4. Dialoguer, chercher des compromis.
5. Évaluer les impératifs absolus des personnes qui campent sur des dates précises et en tenir compte.
6. En cas de refus des dates voulues par un salarié, assurez-le qu'il sera prioritaire l'année suivante.

« 99 % DES SITUATIONS SE RÈGENT EN DIALOGUANT »



Didier Guerville, directeur réseau Camille-Albane Dessange.

Coiffure de Paris: « Votre méthode pour gérer le planning de vos 200 employés ? »

Didier Guerville: « Mi-février, j'ai demandé aux responsables de tous les salons de me donner les souhaits des collaborateurs. »

CdP: « Comment procédez-vous ? »

D.G.: « La plupart des salariés célibataires sans enfant ne partent pas l'été: 40 % du planning se fait tout seul. Les juniors ne sont plus en CFA, ils sont donc là durant 35 h. On dispose donc déjà d'une masse de collaborateurs disponibles. Puis on affine, salon par salon. »

CdP: « Que regardez-vous ? »

D.G.: « Le chiffre d'affaires de l'an passé, les besoins en personnel évalués aux mêmes dates. Pour réduire ou non l'activité, modifier les horaires. »

CdP: « Est-ce un travail compliqué ? »

D.G.: « Je visualise vite les salons où il y va y avoir des incohérences de planning. J'appelle le manager et je cherche à connaître les impératifs absolus du personnel (mariage, fête de famille...). »

CdP: « C'est donc du cas par cas ? »

D.G.: « Oui. Parce que nous connaissons les membres de nos équipes, nous avons un rapport humain avec eux, ce qui est indispensable à la bonne santé de l'entreprise. 99 % des situations se règlent en dialoguant. Je passe trois ou quatre jours à organiser l'ensemble des congés. Assez peu de coiffeurs partent quatre semaines d'affilée, ils sont payés au CA. Leur intérêt est donc d'être présent quand il y a du monde dans les salons. »

CdP: « La règle d'or ? »

D.G.: « Que tout le monde soit gagnant. Que le collaborateur soit satisfait, que le CA ne baisse pas, que la cliente trouve porte ouverte, qu'elle reçoive la même qualité de service, quel que soit le moment de l'année. »