

## SOUFFRANCE DU SALARIÉ

Savoir  
la repérer

Fotolia

Le responsable du salon se doit de maintenir son personnel en bonne santé, de lui donner les moyens de préserver sa santé. En anticipant et en réglant les problèmes au plus vite, on évite les arrêts de travail, préjudiciables à l'activité.

« **L**e monde de la coiffure est une grande famille. On passe 8 h ensemble, parfois dans un rayon de 5 m<sup>2</sup>. Il y a donc des choses qu'on peut difficilement cacher », soutient Jean-Luc Moulin, directeur de Hair Coach, société de conseil en développement de salon de coiffure. Les évidences physiques, mains abîmées, avec de l'eczéma par exemple, vont sauter à l'œil. Dans ce cas, le gérant du salon devra essayer de trouver l'élément déclencheur de l'allergie. Si l'employé a une peau fragile, il devra veiller à ne jamais être en rupture de gants et l'obliger à les porter en toutes circonstances. Un bras qui se meut difficilement, des sourcils froncés lors de mouvements répétitifs, des soupirs, une tension nerveuse : ce sont des signes ténus, qui ne sont pas susceptibles d'être mesurés objectivement, mais qui là encore doivent interpeller. « Cela ne peut pas échapper à un chef d'entreprise », souligne Jean-Luc Moulin. Mais, deux réactions sont possibles. Soit, il se dit « ce n'est pas mon problème », il ferme les yeux et ne pose pas de questions. Soit, il laisse s'installer la maladie et son évolution. À moyen terme, l'entreprise paiera l'inaction. »

« Anticiper le mal, voir venir une tendinite, éviter une opération, cela répond pourtant aux besoins de l'entreprise », analyse Patrice Martin, fondateur de la société de formation et conseil E-Plus, basée au Mans (72). On ne prend pas assez de temps pour dialoguer avec les collaborateurs. Car, il suffit parfois de peu de moyens pour améliorer le quotidien : déplacer un meuble,

allonger un fil électrique. Organiser les tâches différemment. »

SOUFFRANCE  
PSYCHOLOGIQUE

Plus compliquée est la souffrance psychologique. Cachée, intériorisée. Invisible. Plus difficilement détectable. La reconnaître est une question de psychologie et d'expérience aussi. « C'est un sujet qui s'intègre difficilement dans une formation diplômante », avoue Jean-Luc Moulin. Les jeunes élèves apprentis n'ont pas le niveau de maturité nécessaire. À 16 ans, leurs préoccupations sont uniquement artistiques ou techniques. » Un salarié moins gai, triste et pâle, qui manifeste moins d'entrain qu'à l'accoutumée, doit être repéré par le manager, si cette attitude dure. Parce que son comportement négatif aura forcément un impact négatif sur la clientèle. « Si le chiffre d'affaires en revente s'effondre. C'est un indice », souligne Stéphane Auger, praticien en programmation neurolinguistique.

La fidélité du client serait due pour 50 % à la technicité, pour 50 % au relationnel. D'où l'importance à accorder à la situation. Votre coiffeur s'ennuie peut-être dans son travail, ne se sent pas considéré, valorisé, ne voit pas de perspective d'évolution. Une discussion avec lui peut être amenée de manière délicate, lors d'une pause, en dehors du salon, si possible. Pour l'amener à se confier. « Tu as un problème ? », « Est-ce que tu souhaites m'en parler ? », telles sont les questions ouvertes qui

peuvent être posées », poursuit-il. Chaque mot que l'on prononce est associé à un contexte et une expérience qui dépend de chacun. Il faut donc éviter de chercher à interpréter les réponses. Le bon équilibre serait de se poser, de mettre les choses à plat. Savoir écouter, sans interpréter. Le chef d'entreprise doit alors se demander ce qu'il n'a pas fait. Son rôle est de motiver ses équipes en permanence. Pour éviter un recul de qualité et donc de chiffre d'affaires. Si les raisons sont extérieures au salon, il ne pourra que subir. Un employé qui vit dans un état dépressif aura moins la volonté de choyer son client. « Ce métier est une pièce de théâtre quotidienne, dont on ne connaît ni la mise en scène, ni les dialogues », conclut Jean-Luc Moulin. Le personnel est donc soumis à une contrainte psychologique importante. »

Propriétaire de trois salons en Haute-Savoie, Jean-Marc Bourdenet a décidé de faire travailler ses employés de 6 à 8 heures maximum/jour, et non de 8 à 9 h comme cela existe. Ambassadeur et formateur chez Eugène Perma, il s'inspire, dans ses stages, de son expérience : « La gestion de mon personnel, c'est du donnant-donnant et du partage (pourcentages, commissions). Mais, je ne suis pas optimiste pour l'avenir. J'ai l'impression qu'on revient à des techniques de management par la peur qui datent des années 1960 ! Les CV s'empilent, la crise économique empire. Les salariés encaissent des situations difficiles par crainte du chômage. »

Martine CARRET