

Motiver ses collaborateurs

Comment motiver son équipe ? Une question que beaucoup de dirigeants se posent au quotidien. Nos conseils pour améliorer la performance des collaborateurs au sein du salon de coiffure.

Selon l'Observatoire de la vie au travail (Ovat), 3 salariés sur 4 se disent très impliqués au travail. Pourtant, les salariés français apparaissent globalement moins motivés que leurs homologues européens. Le salaire est leur préoccupation n° 1 avec de vraies attentes en matière de pouvoir d'achat (1). Quels facteurs viennent freiner cette motivation ? À cette question, les réponses ne sont pas surprenantes, puisque les salariés avancent, en priorité, le manque de reconnaissance et une rémunération trop faible comme les deux facteurs principaux de démotivation (1). Puis, viennent les pratiques managériales, la charge de travail. Le stress, le mal-être au travail, le manque d'intérêt du travail, une évolution de carrière bloquée, en revanche, ne sont mis en avant que par 1 salarié sur 10. L'ambiance,



© Fotolia

les conditions de travail sont également très peu citées. Ces réponses dessinent la cartographie des outils dont dispose le dirigeant du salon de coiffure pour motiver ses troupes. « *Trop souvent, dans les petites structures, cette réflexion n'est pas menée au sein du salon* », regrette Nicolas Cuvier, juriste à la FNC.

JOUER SUR LA RÉMUNÉRATION

Premier outil managérial pour assurer la motivation de ses équipes, jouer sur la rémunération. À cet égard, la nouvelle grille de classification des métiers de la coiffure mise en place récemment et très critiquée, doit permettre de mieux adapter la rémunération à la progression du collaborateur.

Car si, jusqu'ici, seuls le diplôme et les années d'expérience étaient pris en compte, désormais, quatre critères sont retenus : la qualification, la compétence, les tâches exercées et un binôme autonomie-responsabilisation. *« Cette grille va permettre au dirigeant de faire progresser régulièrement la rémunération de ses collaborateurs, et de leur côté ils pourront se projeter sur l'ensemble de leur carrière »*, explique Michèle Duval, secrétaire générale du Conseil national des entreprises de coiffure (CNEC).

La grille se compose de trois niveaux et de trois échelons à l'intérieur de chacun de ces niveaux, chaque échelon correspondant à un niveau d'emploi en fonction de quatre critères prédéfinis. Elle autorise donc une graduation fine, qui permet tout autant d'identifier le contenu des postes de travail que de construire une hiérarchie professionnelle. *« Jusqu'ici, au-delà du dernier niveau qui correspondait au brevet et à dix ans d'expérience, le salarié plafonnait. S'il était possible d'augmenter contractuellement sa rémunération, conventionnellement, rien n'était prévu. La nouvelle grille représente donc un vrai progrès »*, ajoute Michèle Duval.

RÉCOMPENSER LA PERFORMANCE

Le secteur de la coiffure a mis en place un système d'intéressement collectif obligatoire (avenant 13 à la Convention collective nationale de la coiffure). Un mécanisme de rémunération variable,

assorti d'une clause d'objectifs, fixée pour toutes les entreprises de 3 à 4 fois le salaire brut conventionnel ou contractuel. Le dépassement de ce chiffre d'affaires (CA) déclenche le versement au salarié d'une rémunération supplémentaire égale au minimum à 10 % de la part du chiffre d'affaires excédentaire. *« Le dirigeant qui le souhaite peut augmenter ce minimum à 12 %, voire 15 %, et en faire un outil de motivation spécifique »*, explique Michèle Duval. *« On peut tout à fait imaginer, ajoute Nicolas Cuvier, que le salon soit "mieux disant" que la convention et qu'il choisisse d'abaisser l'objectif au-dessous de 3-4 fois le salaire brut conventionnel ou contractuel, afin de le rendre plus facile à atteindre. »* Pour Olga Remulus, expert-comptable au sein de la société Fiducial, *« il n'est pas rare de voir des salons prévoir, dans le contrat de travail, une part variable, notamment adossée sur des objectifs de vente de produits. C'est une bonne chose, à condition que ces objectifs individuels soient clairement identifiés »*.

METTRE EN PLACE UN ACCORD D'INTÉRESSEMENT

Autre outil managérial de motivation, mais également de fidélisation, l'accord d'intéressement spécifique et facultatif, qui permet de distribuer une partie des résultats ou des performances d'une entreprise à ses salariés. *« À l'heure actuelle, trop peu d'entreprises de coiffure disposent d'un*

accord d'intéressement », regrette Michèle Duval. « *Les adhérents qui mettent en place ce type d'outil constituent encore une minorité* », approuve Nicolas Cuvier. Principal atout pour le salon, pouvoir choisir librement les indicateurs de résultats ou de performances qui vont lui servir de base pour calculer la prime d'intéressement à distribuer à ses salariés.

Ces critères peuvent notamment être liés aux performances, comme le développement du chiffre d'affaires, de la vente, de la facture moyenne, du nombre de nouveaux clients, de la fidélisation de ceux-ci, mais on peut aussi mettre en place d'autres objectifs, comme la réduction des retards, la diminution de l'absentéisme, ce qui en fait un bon outil de management.

PENSER À LA GESTION DE CARRIÈRE

La pratique de l'entretien annuel, qui doit être systématisé, permet

de faire le point avec le salarié sur sa progression et ses attentes. C'est l'occasion de prévoir non seulement une augmentation, mais également un plan de formation adapté aux besoins du salon et aux souhaits du salarié. Le système de pondération mis en place dans la nouvelle grille permet, d'ailleurs, de prendre en compte les formations suivies au cours de l'année par le salarié. « *Mettre au point avec son collaborateur un véritable programme de gestion de carrière permet de le motiver et de le fidéliser. Les salariés ont autant besoin d'une juste rémunération que de reconnaissance. Savoir qu'on peut évoluer au sein de son salon, c'est un moteur* », explique Michèle Duval. Pour Nicolas Cuvier, le droit individuel à la formation (DIF), qui permet aux salariés disposant d'une certaine ancienneté dans l'entreprise de bénéficier de formation professionnelle suivie pendant ou en dehors du temps de travail, peut être un instrument de motivation, à la condition que l'employeur prenne le temps de collecter l'information et de la faire redescendre à ses collaborateurs. « *Trop souvent, poursuit Nicolas Cuvier, l'employeur omet d'organiser ne serait-ce qu'un entretien individuel annuel, par exemple, pour faire le point sur les besoins et sur les possibilités en matière de formation.* »

LES ATOUTS DES AVANTAGES EN NATURE

Tickets-restaurant, chèques-vacances, bons cadeaux distribués au moment des fêtes de fin d'année, réductions dans des

clubs de sport, voyages, etc., bien souvent ces avantages paraissent réservés aux grands groupes. « *Très peu de nos adhérents nous questionnent sur ces sujets, qui peuvent constituer des outils de motivation* », remarque Nicolas Cuvier.

« *De plus en plus d'entreprises s'adressent aux TPE, en leur proposant de bénéficier des avantages d'un comité d'entreprise, moyennant des frais d'adhésion, ce peut être une bonne solution pour un salon soucieux de motiver ses salariés pour un faible coût* », indique Olga Remulus.

Enfin, construire un esprit d'équipe peut s'édifier avec des moyens assez simples, ne serait-ce qu'en prenant le temps de s'intéresser à ses équipes. « *Un déjeuner au restaurant, au moment des fêtes de fin d'année ou des vacances d'été par exemple, reste facile à organiser et peut constituer une bonne façon de renforcer l'esprit d'équipe* », préconise Olga Remulus. Autre possibilité : offrir un cadeau à ses salariés qui ont bien travaillé, comme des ciseaux ou tout autre outil professionnel. Motivant.

Frédérique PERROTIN

SAVOIR MOTIVER LA GÉNÉRATION Y

Si les conditions de travail n'apparaissent généralement pas au premier rang des priorités des salariés, l'entrée massive de la génération Y pourrait faire changer la donne. Pour ces jeunes nés entre 1978 et 1994, ambiance au travail, qualité de l'encadrement, proximité et disponibilité du manager sont des priorités absolues. « Ce qui compte le plus pour moi, c'est de bénéficier d'une bonne ambiance au salon, témoigne Émilie, 21 ans, collaboratrice d'un salon Saint Algue du IX^e arrondissement de Paris. Venir travailler avec la boule au ventre, très peu pour moi. L'autre point positif du salon où je travaille, c'est que j'y jouis d'une vraie autonomie. On me laisse prendre des responsabilités. » En France, la génération Y regroupe environ 13 millions de personnes, soit près de 21 % de la population française. Elle représentera près de la moitié de la population active dans 5 ans. En termes de management, cette classe d'âge présente de vraies spécificités, puisqu'elle privilégie l'épanouissement personnel et le travail collaboratif à des méthodes directives et hiérarchiques. Les salons vont devoir adapter leurs stratégies managériales à cette nouvelle population.

(1) Source : étude Ovat (Observatoire de la vie au travail), en collaboration avec l'IME (Institut de médecine environnementale) et en partenariat avec « L'Express », juin et juillet 2010.