

30€  
1550€  
1581€  
1565€

## LA RÉMUNÉRATION

# Un art délicat

Comment bien rémunérer ses salariés ? Comment arbitrer entre rémunération brute et prime ? Une politique d'intéressement est-elle efficace ? Autant de questions cruciales en termes de management du salon de coiffure. Tour d'horizon des réponses possibles.

**E**lément clé de la motivation des salariés, la politique de rémunération à mettre en place mérite toute l'attention du dirigeant du salon de coiffure. Un challenge d'autant plus exigeant en période de crise, où le ticket moyen n'augmente pas, voire se réduit. La coiffure est une activité particulièrement exigeante en main-d'œuvre. D'après les données financières fournies par l'Insee, les frais de personnel représentent 76 % de la valeur ajoutée du

secteur. Pourtant, les salaires versés dans la coiffure restent faibles. « *Même si cela ne correspond pas toujours à la perception des dirigeants, les employés du salon ne sont pas très bien payés. Et, à l'aune de la crise, la notion d'augmentation devient inexistante* », explique Frank Charrier, de Hair Business Développement.

La tendance est à appliquer au plus strict la grille de salaires de la profession. « *C'est peut-être un peu moins vrai à Paris, en raison*

*d'une relative difficulté à trouver du personnel compétent et surtout à le fidéliser. Mais, en province, où cette relative pénurie de salariés est peu présente, la grille prime* », témoigne Frank Charrier. La grille de rémunération du secteur de la coiffure comporte trois niveaux, avec trois échelons à l'intérieur de chacun de ces niveaux. Chaque échelon correspond à un niveau d'emploi, en fonction de quatre critères prédéfinis : la qualification, la compétence, les tâches exercées et un binôme autonomie/responsabilisation. À ces échelons, correspondent des barèmes de rémunération.

## LA PRIME D'INTÉRESSEMENT INDIVIDUELLE DE L'AVENANT 13

Depuis le 1<sup>er</sup> août 2009, tous les employeurs relevant du champ d'application de la coiffure doivent mettre en place une rémunération variable et une clause d'objectif (avenant 13). La part variable a un caractère individuel, c'est-à-dire qu'elle constitue un élément de la rémunération et elle doit donc, à ce titre, recevoir l'accord du salarié. Elle est matérialisée, pour chaque salarié bénéficiaire, par un avenant ou une clause insérée dans le contrat de travail. Les salariés concernés sont les collaborateurs qui exercent un emploi technique de coiffure et les salariés qui ont un emploi en esthétique-cosmétique. L'employeur fixe pour chaque salarié concerné, de manière individuelle et personnelle, un objectif mensuel minimum calculé de la façon suivante : salaire de base conventionnel ou contractuel x 3,4. Lorsque le collaborateur réalise un chiffre d'affaires mensuel hors taxes supérieur à son objectif fixé, il doit percevoir une part de rémunération variable égale à un pourcentage de ce chiffre d'affaires hors taxes déduit de l'objectif qu'il doit atteindre, multiplié par un pourcentage fixé par l'employeur qui ne peut être inférieur à 10 %. Cette part de rémunération variable est versée chaque mois avec le salaire brut et figure sur une ligne distincte du bulletin de paie. Si le collaborateur n'atteint pas ou ne dépasse pas son objectif, il ne touche pas de part de rémunération variable et perçoit uniquement son salaire brut. Si, dans certains salons, les coiffeurs atteignent facilement cet objectif, comme c'est le cas dans le salon de Charly, « *où tout se fait naturellement* », dans d'autres, ces chiffres sont plus difficiles à atteindre. « *Nos collaborateurs n'y parviennent que ponctuellement*, témoigne Frank Charrier. *Nous avons donc décidé de redistribuer à nos collaborateurs l'intégralité de la marge qu'ils réalisent sur les produits qu'ils vendent chaque mois. Un variable motivant et immédiatement compréhensible pour les équipes.* »

## UN OUTIL DE MOTIVATION

Comme dans tous les secteurs, la loi de l'offre et de la demande prime. « *Paradoxalement, les salons parisiens les plus prestigieux ne sont pas ceux qui offrent les meilleures rémunérations tant sont nombreux les candidats à l'embauche. À l'inverse, il m'est arrivé d'être chassé en province par un patron qui m'a proposé un meilleur salaire que la rémunération que je touchais alors, parce qu'il souhaitait absolument que je rejoigne son salon* », témoigne Yannick Etourneau, qui vient d'ouvrir à Brest un salon de coiffure, baptisé Origo. « *Quand on va chercher un collaborateur dans un autre salon, il est évident que la rémunération qu'on va lui proposer pour l'inciter à rejoindre son équipe va se situer hors grille. En revanche, même s'il est difficile de trouver de bons*

## FLASH INFO BUSINESS

Source : COIFFURE DE PARIS juillet et août 2014, n°1204

*collaborateurs, cela n'incite pas forcément à proposer des tarifs hors grille. En effet, les collaborateurs qui nous rejoignent sont, avant tout, sensibles à l'âme du salon, à l'esprit d'équipe que nous avons su créer et à la relation que nous avons instaurée avec nos clients »*, confirme Charly, manager dans un salon d'une vingtaine de collaborateurs, à Paris dans le IV<sup>e</sup> arrondissement.

Un constat que confirme Frank Charrier, de Hair Business Développement : *« La rémunération ne constitue pas nécessairement la motivation numéro 1 du salarié. Au final, on enregistre peu de revendications salariales. Nous jouons la transparence totale sur les chiffres du salon (chiffres d'affaires, marge, etc.). Dans ce contexte, le calcul de la rémunération est bien compris et bien accepté. »*

Même politique de transparence dans le salon parisien où exerce Charly : *« Chaque semaine, la feuille d'épargne qui circule fait figurer les chiffres d'affaires de chacun, les chiffres d'affaires par secteur et le chiffre d'affaires global. On travaille dans une relation de confiance. »*

### DES RÉMUNÉRATIONS GLOBALEMENT INSUFFISANTES

D'après le rapport de branche 2010, un coiffeur salarié travaillant à temps plein perçoit, en moyenne, un salaire mensuel brut de 1 536 euros hors primes, soit près de 1,14 fois le Smic en vigueur en 2010. Primes incluses, la rémunération est à peine supérieure : 1 581 euros par mois en moyenne, soit 1,18 Smic de 2010. D'après l'étude sectorielle commandée par le CNEC au cabinet Asterès et publiée en mars 2013, au sein des 732 sous-classes de la nomenclature française d'activités, la coiffure constitue le 5<sup>e</sup> secteur ayant le salaire brut moyen le plus faible. En corrigeant le niveau de salaire du temps de travail, la profession n'est guère mieux lotie, puisqu'elle atteint alors le 6<sup>e</sup> rang des salaires les plus faibles. À cet égard, *« les salariés de la coiffure touchent un salaire moyen inférieur à celui*

### ARBITRER ENTRE RÉMUNÉRATION FIXE ET PART VARIABLE

**Prime d'intéressement, prime de fin d'année, bonus spécifique, etc. Les éléments de rémunération variables visant à renforcer la motivation d'un salarié sont nombreux et constituent des outils efficaces pour booster la productivité du salon. « À mon sens, le panachage de la rémunération entre fixe et part variable constitue un instrument de motivation très efficace, poussant le coiffeur à ne pas stagner sur ces acquis, l'incitant à se dépasser, se renouveler », indique le manager Charly.**

*des salariés des magasins d'habillement ou de la restauration rapide. Leur niveau de salaire est, cependant, plus élevé que celui des salariés du nettoyage, des blanchisseries et des instituts de beauté »*, précise l'étude CNEC-Asterès. Cette faiblesse des rémunérations est directement corrélée au fait que les prestations du secteur de la coiffure sont facturées à des tarifs horaires parmi les plus bas des services aux ménages.

La faiblesse des rémunérations et le manque de perspectives salariales qui découlent de l'étroitesse des marges engendrent une rotation importante des effectifs au sein du salon. *« Le niveau des charges reste important, même quand le salon n'a qu'un seul salarié. Pour que l'activité reste rentable avec ce surcoût de charges, il est difficile d'opter pour un niveau de salaire élevé. De même qu'il est difficile de s'engager tout de suite sur un CDI. Rémunération faible, perspectives incertaines, temps de transports longs pour des collaborateurs installés en banlieue ont vite fait de décourager le salarié. Absence, congé maladie, turn-over en résultent. On a une vraie difficulté à fidéliser les salariés dans ces conditions »*, témoigne cette dirigeante d'un salon parisien indépendant, qui compte plus de quatre ans d'existence. Plus de la moitié des salariés du secteur (56 %) ont moins de cinq années

d'expérience au sein de leur entreprise. L'insuffisance des rémunérations se maintient après plusieurs années d'exercice. « Les coiffeurs expérimentés n'ont, en conséquence, pas d'incitation financière à persévérer dans leur métier, souligne l'étude CNEC-Asterès. Aussi, nombreux sont ceux qui, après plus de dix années d'expérience dans la coiffure, décident de se réorienter professionnellement. La profession se prive ainsi de nombreux artisans compétents, alors que ceux-ci sont indispensables pour amorcer une montée en gamme des services de coiffure. »

### ARBITRER ENTRE UNE PALETTE D'OUTILS

Le dirigeant du salon de coiffure, outre le choix d'une rémunération fixe à articuler avec une part variable apte à booster sa productivité et donc son chiffre d'affaires, dispose pourtant d'une large palette d'outils de rémunérations pour motiver et fidéliser ses collaborateurs: avantages en nature, primes, etc. « Mon conseil essentiel, en période de crise où le dirigeant doit pouvoir réduire rapidement la voilure si nécessaire, c'est d'éviter de créer des avantages acquis », explique Claude Sauval, expert-comptable,

associé du cabinet BAEC à Toulouse, membre du réseau Quantea. Qu'appelle-t-on avantages acquis ? Il s'agit de l'ensemble des avantages consentis aux salariés d'une entreprise ou d'un établissement par l'application de conventions, d'accords, voire d'usages. Ces avantages ne peuvent être remis en cause que sous réserve de compensations négociées entre l'employeur et les représentants du personnel. Ces avantages sont très nombreux, il peut s'agir de tickets restaurants, de primes, de bonus... « Lorsqu'on arbitre entre les différents outils de rémunérations, il faut privilégier des outils flexibles et ne pas créer d'historique en répétant systématiquement la même politique, afin de pouvoir revenir sur ces avantages en cas de difficultés économiques », résume Claude Sauval.

### PENSER AUX AVANTAGES EN NATURE

Rémunérer le travail fourni sous forme d'avantages en nature peut être un moyen efficace de récompenser un collaborateur. « Nous organisons, quatre fois par an, des challenges de vente, témoigne Frank Charrier, de Hair Business Développement. Le

*gagnant est gratifié par un chèque cadeau ou par un produit ou un appareil, un lisseur par exemple. Afin que ce ne soit pas toujours les mêmes qui remportent ces challenges, nous avons mis en place un système de pourcentages, pour qu'un jeune qui n'est chargé qu'à 70 % concoure à égalité avec un manager chargé à 100 %. Ces challenges et les prix qui les accompagnent sont très appréciés des équipes. »*

Même pratique dans le salon de Charly : « Nous organisons trois challenges par an, dont un important pour les fêtes de fin d'année, avec une vingtaine de lots prestigieux : la clé, home cinéma, Macbook, appareil photo... À chaque fois, ce challenge est dédoublé : un pour les coiffeurs confirmés et un pour les coiffeurs juniors, afin que tout le monde ait sa place et soit reconnu à sa valeur. » Cette pratique appréciée des collaborateurs gagne du terrain, à un moment où les augmentations salariales sont limitées, crise oblige, d'autant plus que leurs traitements fiscal et social s'avèrent intéressants.

En effet si, en principe, un avantage en nature est considéré comme un complément de rémunération et, à ce titre, soumis aux charges sociales salariales et patronales, ainsi qu'à l'impôt sur le revenu pour le salarié, ce n'est pas le cas des cadeaux en nature de faible valeur. Ces cadeaux sont exonérés d'impôt et de charges sociales, dans la limite de 5 % du Smic mensuel par salarié et par an. En outre, ils sont systématiquement déductibles du résultat de l'entreprise pour leur valeur d'achat. Certains avantages sont, en outre, systématiquement exonérés, c'est le cas de la contribution des employeurs à l'achat de titres-restaurants, dans la limite de 5,33 euros par titre pour 2014, de la prise en charge de 50 % des frais de transport des salariés travaillant en Ile-de-France ou encore de la contribution des employeurs à l'achat de chèques-vacances dans la limite d'un Smic mensuel par salarié et par an.

### LE MÉCANISME DE L'ACCORD D'INTÉRESSEMENT COLLECTIF

**Autre solution pour associer ses salariés au développement de l'entreprise, tout en réalisant des économies d'impôts, mettre en place d'un accord d'intéressement collectif. Ce dispositif d'épargne salariale facultatif, qui permet de distribuer une partie des résultats ou des performances d'une entreprise à ses salariés. « La prime d'intéressement est autofinancée par l'accroissement des résultats ou les performances de l'entreprise, explique Claude Sauval. Ce qui signifie que la prime dépend des bénéfices réalisés et que, si, une année donnée, l'entreprise ne génère pas de bénéfices, elle n'aura pas à verser de prime et n'aura donc pas besoin de trouver des fonds. L'intéressement permet donc, véritablement, d'associer les salariés et de les motiver sur des objectifs concrets », conclut l'expert-comptable, qui y voit « un excellent outil en matière de ressources humaines ». Attention, à la différence du mécanisme de l'article 13, le dispositif d'intéressement a un caractère collectif, qui s'oppose notamment à la prise en compte de critères de performances individuelles de chaque salarié pour le calcul ou la répartition des droits. Les critères choisis peuvent être liés aux résultats, et la formule s'appuie alors sur des indicateurs financiers ou comptables, comme le résultat d'exploitation ou le résultat net comptable. Ces indicateurs peuvent également être liés aux performances, comme une réduction des retards, une amélioration de la productivité, etc. La flexibilité, importante dans le choix des critères, permet donc de transformer ce dispositif en outil de management très efficace. En fonction des objectifs du dirigeant et de la stratégie qu'il met en place, il peut ainsi s'agir du développement du chiffre d'affaires, de la vente, de la facture moyenne, du nombre de nouveaux clients, de la fidélisation de ceux-ci...**

Frédérique PERROTIN