



15 propositions pour rester fidèle au métier de la coiffure

**Guide pour progresser dans
la qualité de vie au travail,**
l'évolution des compétences et les relations
dans le métier de la coiffure

PARTIE 1

Les raisons de fidéliser

Fidéliser les salariés répond à 5 enjeux pour les salons. Ils montrent l'intérêt d'agir dans un même objectif pour le dirigeant et les salariés : le développement des compétences et les liens humains, l'économie du salon et sa transmission.

PARTIE 2

Les explications des départs

Pourquoi une part importante de salariés quitte le salon ou le métier ? Cette partie permet d'identifier, en quelques chiffres clefs et constats, les principales explications : du côté de la santé, des relations au travail, de la motivation ...

PARTIE 3

Les leviers pour fidéliser

Les réponses existent ! Pour dépasser le stade du constat, 15 propositions sont formulées. Elles vous encouragent à agir concrètement dans votre salon. Chacune d'entre elles s'appuie sur un exemple mis en œuvre et éprouvé par des professionnels.

PARTIE 4

Dans mon salon, où j'en suis ?

Comment savoir si, dans mon salon, les dispositions sont prises pour fidéliser les salariés ? Un outil ludique de positionnement permet de s'auto-évaluer et de dessiner la carte de ses points forts et points à améliorer.

UNE PRÉOCCUPATION COMMUNE

La durée moyenne de carrière d'un salarié de la coiffure n'excède pas 8 ans. Elle est souvent ponctuée par des changements d'employeurs et des événements de vie (congés parentaux, reprise ou création d'un salon...)

Le maintien et le développement des compétences au sein des salons représentent des enjeux économiques, humains et commerciaux non négligeables. Les salons doivent davantage composer avec ces parcours propres aux professionnels de la coiffure.

Il faut prendre en considération à la fois ces espaces de forte densité relationnelle entre les salariés, les employeurs et les clients, et les conditions pratiques et techniques de l'exercice du métier.

En conséquence, nous vous proposons d'agir pour garantir des relations au travail plus agréables et plus durables tout en confortant les performances économiques du salon.

Pourquoi ce guide ?

Ce guide est le fruit d'une action originale réalisée par la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Meuse et l'Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail en Lorraine. Initiée au départ par l'Union Départementale de la Coiffure de Meuse, cette action est concertée avec le Comité InterEntreprises Meusien.

De manière pratique, elle s'est déroulée grâce à un travail concret réalisé avec 14 salons de coiffure, en impliquant dirigeants et salariés. Des intervenants ont aidé ces salons à progresser : en posant avec chacun d'entre eux un bilan de situation, en rassemblant des informations sur la santé des coiffeurs et des salariés sortis de l'activité, puis en recherchant en atelier des explications et des réponses possibles pour fidéliser.

Ce guide montre ainsi les résultats de cette action. Il vous donne de manière synthétique des leviers pour favoriser dans votre salon, la qualité de vie et les relations positives au travail, pour bouger les parcours professionnels de chacun. Les 15 propositions formulées ont été éprouvées, et chacune d'entre elles s'appuie sur des expériences illustrées et menées en salon par les artisans et les salariés.

En explorant ces pages, vous comprendrez des difficultés identiques ou proches de celles de votre salon. Vous repèrerez certainement quelques propositions intéressantes qui correspondent à vos préoccupations actuelles. Il reste alors à agir, de manière pratique dans son salon ou en recherchant des appuis de personnes ressources.



5 raisons d'agir : les enjeux de la fidélisation

→ Baisser les coûts

Pour les petites entreprises, recrutement et formation sont un lourd investissement. Chez les coiffeurs, ce coût s'alourdit car on est confronté à de nombreux départs. Cet artisan en témoigne : « *Même si les salariés sont qualifiés, il faut le temps de les intégrer, de les former aux pratiques du salon, puis qu'ils développent leur clientèle. Avec les départs, j'ai toujours l'impression de recommencer à zéro* ». Fidéliser ses salariés constitue ainsi un enjeu économique déterminant pour le salon.

→ Pérenniser l'activité

Dans un contexte de concurrence et d'évolution des attentes de la clientèle, le dirigeant cherche à adapter ses prestations. Le succès de cette adaptation repose notamment sur l'implication des salariés dans le projet porté par le dirigeant. Or celle-ci ne s'improvise pas ; elle résulte de la qualité des relations dans l'équipe et de la solidarité de tous sur cet enjeu d'évolution. La qualité de vie au travail, lorsqu'elle est appréciée, contribue ainsi à la pérennisation du salon.

→ Développer les compétences

La coiffure se caractérise par la qualité des gestes professionnels que salariés et artisans acquièrent avec l'expérience. À ces savoir-faire techniques, s'ajoute l'expérience de la relation avec les clients. « *Au début, dans les relations clients, on prend les choses au 1^{er} degré et après, avec l'expérience, on apprend et gagne de la maturité* ». Ces compétences, lorsqu'elles sont maintenues dans le salon, contribuent ainsi à la qualité des prestations et à l'attractivité du salon.

→ Améliorer la mixité

Dirigeants et salariés de la coiffure sont très majoritairement des femmes. Les âges sont très différents selon que l'on est dirigeant (généralement plus âgé) ou selon que l'on est salarié (généralement plus jeune). Ces sélectivités des âges et des sexes privent de ce fait la profession de compétences différentes. Fidéliser ses salariés, c'est ainsi développer la mixité, favoriser les complémentarités de profils et de compétences. Il s'agit là d'un avantage concurrentiel pour le salon.

→ Transmettre le salon

Le capital d'une entreprise est à la fois matériel, financier et humain. Les compétences détenues au sein de l'équipe sont des aspects importants lorsque la question de la reprise d'activité se pose : autonomie dans la relation client, préparation à la gestion, relations d'apprentissage... Fidéliser les salariés, c'est ainsi se donner du temps pour consolider ces compétences, pour garantir la continuité des activités et préparer la transmission d'entreprise.

S'expliquer les départs : 3 causes majeures



Un temps de recul, des clefs de réponse

Le dirigeant gère toute activité nécessaire au bon fonctionnement de son salon. Pris dans le quotidien et les rendez-vous, il manque parfois de recul pour mieux appréhender les questions humaines. Il est pourtant une clef essentielle dans les réponses à apporter pour fidéliser. Pour y parvenir, il s'attachera à faire une pause et à questionner ses pratiques.

Pour agir sur la fidélisation, intéressons-nous aux motifs des départs. Les causes sont nombreuses et combinées, mais 3 d'entre elles ressortent : les temps de la vie, la santé et la motivation.

Quand la vie au travail et hors travail ne vont plus...

Au fil de la vie professionnelle et familiale, les attentes et priorités de chacun évoluent. L'articulation entre les temps de la vie personnelle et professionnelle se construit plus ou moins bien selon le parcours de chacun et parfois, des difficultés apparaissent :

*« Avant d'avoir un enfant, j'adaptais ma vie personnelle pour mon travail. Lorsqu'il fallait faire des dépassements ou venir en remplacement, ce n'était pas un problème. Maintenant, c'est plus difficile »
(une coiffeuse expérimentée).*

Quand la motivation n'est plus entretenue ...

La motivation ne va pas de soi et elle s'entretient tout au long des années de travail. Or parfois, l'équation ne se fait plus bien entre les aspirations et les évolutions : gagner en autonomie et responsabilité, être reconnu, acquérir de nouvelles compétences... Pour certains, le découragement s'installe au fil du temps :

« Jeune apprentie, cela m'emballait bien le salon. Mais aujourd'hui, j'aimerais avoir un peu plus de responsabilités et ça ne vient pas, ça devient un peu décourageant. » (une coiffeuse).

Quand la santé n'est plus au travail ...

Salariés et dirigeants s'exposent aux risques professionnels liés au métier. Lorsque la prévention n'est pas suffisante, la santé peut être affectée et se dégrader. C'est particulièrement vrai à propos des affections respiratoires et cutanées, et des troubles musculosquelettiques. L'impact sur la santé est perçu selon l'âge :

« Avec le temps, je sens mon corps changer. Je ne récupère plus aussi bien qu'avant et après de grosses journées, les douleurs sont plus présentes et persistantes. » (une salariée).

Quand les chiffres parlent

Démographie des coiffeurs

- Les salariés de la profession sont jeunes, essentiellement des femmes et exercent la profession sur une durée courte de 8 ans en moyenne.
- La pyramide des âges montre qu'entre 30 et 40 ans, 70 % des salariés quittent la profession, autant les hommes que les femmes.
- La classe d'âge de 50 à 59 ans ne représente que 5% des salariés, mais 22 % de la population.

Sources : INPC & enquête emploi

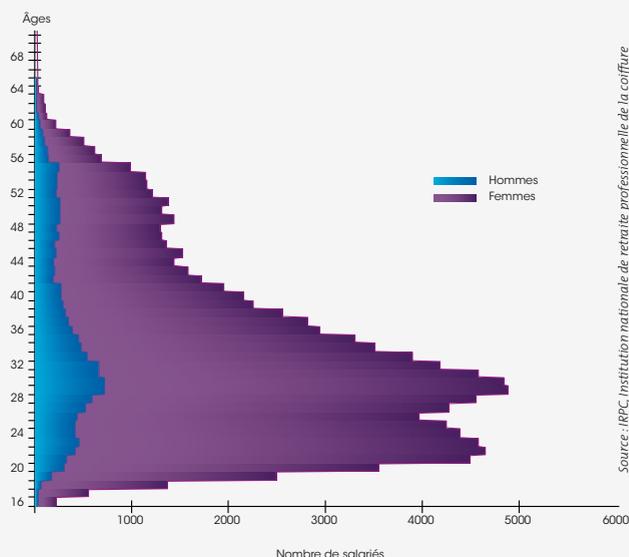
Santé des coiffeurs

- Les maladies professionnelles augmentent de manière significative : de 349 (2006) à 642 (2010) : affections périarticulaires, respiratoires, eczemas allergiques.
- Les maladies touchent des salariés dans leursières années professionnelles : 60 % concerne des salariés de moins de 10 ans d'expérience.
- Les principales contraintes en lien avec les problèmes de santé : postures contraignantes, gestes répétitifs, station debout, usage de produits chimiques et place relation client.

Sources : CNAMTS (2010) et EVREST (2011)

Les chiffres clés

- **8 ans** : durée moyenne de l'emploi salarié comme coiffeur
- **70 %** des salariés quittent le métier entre 30 et 40 ans
- **22 %** des dirigeants non salariés ont entre 50 et 59 ans



Motivations des départs

Pour des anciens salariés de la profession aujourd'hui en reconversion, les réorientations sont subies ou choisies, et ont pour motifs :

- **1^{er} : Un déficit de compétences** : un niveau de qualification insuffisant, une perte de compétences à l'issue d'une période d'inactivité.
- **2^{ème} : La santé n'est plus au rendez-vous** : le départ de la profession devient une solution pour préserver sa santé.
- **3^{ème} : Une recherche d'activités nouvelles** caractérisées par un relationnel fort. Exemples : assistante maternelle, aide à domicile, ambulancier, aide soignant, métiers de la vente.

Sources : enquête Pôle Emploi 55 – Aract (2011)

15 actions :

les leviers de la fidélisation



Fidéliser les salariés, c'est agir concrètement sur ...

1 ... la santé

La préservation de la santé passe en particulier par l'appropriation d'outils de coiffe de qualité, un bon apprentissage des gestes professionnels, l'adaptation du mobilier et des espaces de travail, le choix éclairé des produits utilisés, la bonne gestion des rendez-vous et la qualité des relations clientèles.

2 ... l'engagement

Le développement de l'engagement de tous passe par la cohésion de l'équipe, la responsabilisation de chacun, la recherche d'un équilibre entre vie personnelle et professionnelle et la reconnaissance du travail accompli.

3 ... les compétences

L'entretien des compétences concerne toutes les étapes de la vie professionnelle en salon : la qualité de l'accompagnement des apprentis, le retour à l'emploi de salariés en long congé. C'est aussi le développement de compétences transversales favorisant l'employabilité et l'évolution professionnelle, y compris pour la reprise d'activité.

Agir de manière simultanée sur la santé tout au long du travail, les compétences au fil du temps, et la motivation au quotidien, c'est la réponse pour fidéliser et sécuriser les parcours professionnels des coiffeurs. Les pages suivantes présentent 15 actions concrètes, rassemblées dans ces 3 thèmes : santé, compétences et engagement.

Les actions proposées et illustrées sont tirées d'expériences de salons, parfois simples à mener mais parfois aussi plus difficiles, mais dans tous les cas pertinentes et prometteuses de progrès ! A vous d'agir !

Préserver la santé au travail par...



Le métier comporte des risques pour la santé physique et mentale des salariés comme pour le dirigeant : coupures ou brûlures, troubles musculo-squelettiques, allergies et maladies de peau, stress et fatigue chroniques... Lorsque la maladie se déclare ou lorsque l'accident arrive, tout le salon souffre. Agir en prévention, c'est s'assurer de ne pas être exclu ou s'exclure du métier pour cause de santé.

La qualité des outils et des gestes professionnels

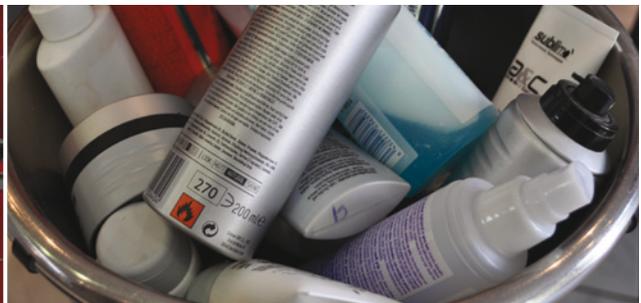
Une coupe passe par des outils de qualité utilisés dans de bonnes conditions. L'usage d'un outil mal adapté, mal entretenu ou de mauvaise qualité contraint excessivement les gestes et amplifie les efforts. Les principales douleurs seraient constatées au niveau de la main, du poignet, du coude, de l'épaule, du bas du dos et de la nuque. L'action sur les outils porte à la fois sur :

- **LE CHOIX ET L'ACHAT.** Il s'agit d'inciter à l'utilisation d'outils adaptés, légers et de qualité. Lorsque l'achat est à la charge du salarié, il doit être guidé dans ses choix. Lorsque le dirigeant fournit le matériel ou participe à l'achat, c'est l'occasion de s'assurer de la qualité des outils. *« Ici, c'est la patronne qui achète le matériel de coupe et il est régulièrement renouvelé. J'estime que c'est un vrai avantage car je travaille avec du matériel neuf et de qualité. Si j'avais à l'acheter moi-même, je le changerais moins régulièrement ».*

- **L'ENTRETIEN PÉRIODIQUE DES OUTILS.** Ciseaux, rasoirs, tondeuses... un entretien périodique et un affûtage permettent de réaliser des coupes successives avec une meilleure tenue en main et de moindres efforts.
- **UNE BONNE POSTURE LORS DE LA COUPE.** Notamment lors de l'apprentissage, il s'agit pour le dirigeant d'aider à l'acquisition de gestes et de postures peu fatigants. Une attention est donnée au réglage de la hauteur du siège de coiffe, au positionnement et au déplacement du corps autour du client. L'utilisation de tabourets réglables, hauts ou bas, sera laissée à l'appréciation de chacun, selon la fatigue des épaules ou du dos.

D'autres choix de matériels contribuent à préserver la santé : par exemple un sèche-cheveux silencieux et maniable préserve l'audition et la fatigue quotidienne.

Préserver la santé au travail par...



L'adaptation du mobilier et du local

L'aménagement des espaces de travail et la qualité du mobilier jouent un rôle important pour éviter des situations inconfortables, pouvant devenir pénibles. On pourra agir en priorité sur :

- L'implantation des zones : coupe, shampoing, technique... Elle est définie en prenant en compte les besoins sur chaque zone, l'accessibilité des matériels et produits, les déplacements. On veillera aussi à éloigner les zones polluantes (bruit et produits), ventiler et isoler les espaces, bien éclairer les lieux de coupe.
- Lorsque le salon est équipé de fauteuils à pompe plus maniables, ou de bacs à shampoing incurvés, cela permet l'adoption de postures moins fatigantes pour le salarié. Le choix des mobiliers sera précédé de temps de test et s'appuiera sur des critères de maniabilité, d'encombrement, de réglage.

Le salon est également un espace convivial. C'est ce qu'illustre cette dirigeante : « *Lorsque nous avons décidé de réagencer, nous avons créé l'espace repos. Aujourd'hui, on apprécie y prendre une pause. Avant, on mangeait dans le vestiaire. Nous avons aussi revu avec l'appui de l'architecte l'emplacement des bancs de coiffage et des espaces de coupe* ».



La compatibilité des produits

Malgré de nombreux efforts des fabricants, des produits contiennent encore des composants nocifs pour la santé. Sans prévention dans l'utilisation, ils peuvent provoquer des allergies, voire des maladies plus graves. La prévention passe par le bon choix des produits : shampoings, couleurs, fixateurs... Ses critères dépassent le prix ou la seule qualité du résultat ; il s'agit de sélectionner les produits les moins agressifs.

Face à ce choix, une dirigeante confie : « *Même si c'est plus cher, j'ai fait le choix de produits naturels et non nocifs pour préserver la santé de mes salariés et de mes clients* ». Comme elle, de plus en plus de dirigeants préfèrent ces produits, par exemple sans parabène, silicone ou ammoniac. Cela diminue d'autant le risque d'allergie et de difficultés respiratoires. C'est une préoccupation pour les coiffeurs qui apportent aussi conseil et soins aux clients de plus en plus touchés par des maladies du cuir chevelu.

Si l'utilisation de produits agressifs reste nécessaire, la prévention se fera par le moyen de protections collectives (ventilation...) et individuelles (gants, crème protectrice...). Le médecin du travail peut être un appui sur ce sujet.



La qualité de l'organisation des rendez-vous

L'intensité de travail est liée à la succession et à la difficulté des rendez-vous. Le planning peut être optimisé en organisant le mieux possible les demandes des clients selon les heures de travail ou de fatigue :

- Prévoir le rendez-vous inattendu. Une dirigeante donne de la souplesse au planning : « *Pour gérer le mieux possible les clients avec ou sans rendez-vous, les coiffeurs organisent leur planning de manière décalée. De la sorte, ils n'engagent pas le travail en même temps et cela facilite l'accueil d'un client imprévu* ».
- Prendre le temps pour des coiffures plus délicates. Des coiffures demandent des efforts soutenus occasionnant une fatigue musculaire ou du stress. Afin d'éviter cette fatigue, des salons alternent les coiffures difficiles avec des coiffures plus simples, facilitant ainsi la récupération. Cela se prépare dès la prise de rendez-vous, par un questionnaire adapté au client.

Rythme de travail et fatigue corporelle sont bien sûr liés. Pour ce salarié : « *lorsqu'on a des grosses journées, on peut faire moins attention. Pour aller plus vite, on brûle les étapes. Pourtant, on a le matériel pour bien travailler* ».



Des relations positives avec les clients

La relation avec le client est souvent une source de plaisir pour le salarié. Mais cela devient une contrainte lorsque cette relation se dégrade. C'est le fait de l'agressivité accrue de clients-rois, ou de situations difficiles à gérer émotionnellement, par exemple lorsqu'un client confie au coiffeur un drame personnel. « *Les relations peuvent parfois être difficiles. Les gens veulent tout et tout de suite et il ne faut pas les contrarier. Ils n'hésitent pas à dire que si ça ne va pas, ils vont voir ailleurs. Alors avec le temps, on peut en avoir assez... et vouloir passer à autre chose* ».

Bien gérer la relation nécessite alors des compétences à part entière. Elles pourront s'acquérir dès la période d'apprentissage, en formation continue ou en échange de pratiques, à tête reposée dans le salon. La gestion de la relation client mobilise ainsi des qualités relationnelles, des capacités d'empathie et de distance, la préservation de soi... tout en maintenant ses gestes techniques et une bonne capacité commerciale... Avec le temps, des coiffeurs développent de bonnes compétences et sont en capacité de recevoir ces émotions tout en prenant le recul nécessaire.

Développer les compétences par...



Le développement des compétences, celles du dirigeant comme celles des salariés, tout au long de leurs vies, permet l'évolution du salon aux modes et techniques nouvelles. C'est aussi le moyen d'accroître les responsabilités et l'autonomie, ou de se préparer à rebondir dans d'autres activités professionnelles.

La qualité de l'apprentissage

L'apprentissage est une phase essentielle du métier : il permet l'acquisition des techniques et des gestes professionnels. Lorsqu'il est réussi, il limite le risque de rupture de contrat et transmet l'intérêt du métier. L'accompagnement de l'apprenti dans les étapes favorise son autonomie, sa polyvalence et sa responsabilité. La qualité de cette phase est conditionnée par la pédagogie et la bienveillance du tuteur. Il saura alors encourager puis soutenir l'apprenti dans sa progression, repérer les écueils et les traiter avec lui. Le temps de l'apprentissage est aussi celui des temps de la vie du métier : apprendre à organiser son rythme de vie au travail, de vie hors travail.

L'apprentissage abordera aussi de façon concrète la prévention. C'est ce que souligne ce salarié : *« Mon apprentissage a été une étape très importante puisqu'il m'a permis d'acquérir des bases solides sur le plan technique. J'ai eu un tuteur qui s'investissait beaucoup et qui prenait le temps de m'expliquer. Il était aussi très attentif à mes gestes et au fait de bien se tenir ou porter ses gants... J'ai compris que tout ça était important et que ça ne prenait pas plus de temps. »*

L'intégration et le retour à l'emploi

Au moment de l'accueil d'un nouvel embauché ou du retour d'un salarié après une période d'absence (maladie, congé parental...), tout le salon sera attentif à la qualité de l'intégration. C'est une période sensible qui débouchera ou non sur la confiance en soi et l'intérêt à poursuivre. L'intégration se joue à la fois dans les activités (portefeuille client, planning...) et dans les relations de travail. Dans le cadre d'un recrutement, il s'agira d'aider à la progression sur les points faibles identifiés dès l'embauche : programme d'acquisition puis d'évaluation.

La réintégration d'un salarié après une longue absence nécessite un réapprentissage : des pratiques se sont perdues et l'équipe comme les prestations ont évolué. Il faut agir par la formation, la remise à niveau, la reprise progressive du rythme... C'est ce dont a bénéficié cette salariée : *« Durant 4 ans j'ai été en congé parental. A mon retour, l'équipe avait changé et je n'avais plus trop de repères. En accord avec ma direction, j'ai bénéficié de formations de remise à niveau et d'entretiens réguliers sur les objectifs et résultats. Grâce à cela, la reprise ne m'a pas posé de difficulté ».*



Les temps d'échange et d'évaluation

L'équipe a besoin de faire des breaks pour discuter de sujets comme le planning, les résultats, la formation, les achats... Cela renforce l'implication et la responsabilité de chacun et formalise les décisions. Le quotidien permet des échanges directs, mais souvent insuffisants pour ces sujets. Il s'agit alors de poser des temps de discussion, sans être interrompu, dans un lieu propice à l'échange... L'écoute des besoins de chaque salarié y est importante, comme la compréhension de la situation du salon. Cette dirigeante explique : « *Pour faire le point sur les activités individuelles, nous avons mis en place des entretiens flash pour aborder les questions urgentes, et des entretiens mensuels pour prendre le temps avec le salarié et traiter des sujets de manière complète.* »

La formation continue

Former, c'est à la fois soutenir le salarié dans sa pratique, et augmenter la qualité des prestations du salon. La formation continue s'inscrit dans ce cadre : « *La valeur ajoutée du salon passe par le savoir-faire du salarié et son implication. La formation tient une place importante dans le parcours des salariés. Il y a un parcours d'intégration dès l'entrée au sein de l'entreprise.* » (un artisan). Il s'agit dans un premier temps d'identifier les besoins de formation : évolution des modes et techniques, capacité et volonté de chacun... On peut en déduire un plan de formation et ainsi choisir le prestataire adapté. Mais

souvent, la formation ne suffit pas : de retour au salon, la mise en œuvre auprès du client demandera du temps avant de maîtriser son nouveau geste.

Le parcours, dans et hors du salon

« *Je suis entrée en 2008, en qualité de coiffeuse, puis j'ai évolué comme gérante. A 35 ans, j'aime ce que je fais et j'ai pu évoluer dans le métier. Mais l'activité commerciale est contraignante et j'ai aussi une vie de famille à concilier. À l'avenir, j'aurai peut-être envie d'autre chose que la coiffure. Si c'est le cas, ce que j'ai appris jusqu'ici me sera très utile.* » Voilà un témoignage qui illustre l'importance des compétences au fil de la vie ! Un parcours, c'est le résultat des étapes personnelles et professionnelles. Ce qui est acquis permet de rebondir : compétences transversales (gestion, management,...), responsabilité de projets (marketing, tutorat,...), sont des occasions de s'enrichir aujourd'hui et de se donner des atouts pour demain, dans ou hors du salon.

Développer l'engagement de tous par...



L'engagement est un levier essentiel à la fidélisation. Lorsqu'il se consolide, le développement du salon est lui aussi possible. Dans la petite équipe, le dirigeant tient le rôle principal. Selon qu'il soit bien ou mal joué, il renforce l'engagement des salariés ou le fragilise. Cela demande des habiletés pour le dirigeant, la formation est pour lui un moyen de mieux manager son équipe.



Maîtriser les différents styles de management

La place centrale et naturelle du dirigeant au sein du salon est assimilée à une relation familiale. Elle s'accroît dans les petits effectifs, du fait de la proximité. Ce confinement favorise l'implicite, les relations intégrant l'affectif, des pratiques managériales informelles. Mais ce fonctionnement montre des limites, notamment lorsque le dirigeant doit introduire des changements, passer des messages ou encore dépasser des situations tendues. Cette dirigeante témoigne : *« La plupart du temps, on a accueilli les salariés dès l'apprentissage et on les a vu évoluer. Avec le temps, il est difficile de dire ce qui ne va pas sans que cela soit mal pris et qu'on se fasse la tête. La proximité est difficile à gérer pour un dirigeant ».*

Il s'agit d'abord de prendre conscience des forces et des limites de son propre style naturel de management et des pratiques qui en découlent. A partir de ce constat, des axes de progrès sont dégagés et travaillés. Le dirigeant doit alors réussir à adopter différents styles de management en réponse aux besoins des situations rencontrées, des salariés et des objectifs discutés.



Le plaisir de réussir ensemble

« L'esprit d'équipe est un atout. Si l'équipe ne s'entend pas, alors les clients le perçoivent. Cette cohésion est importante : les journées où il y a beaucoup de rendez-vous, on s'entraide. On avance le client de la collègue, on balaie ou démarre le shampoing... même si cela ne change rien à son chiffre d'affaire » (un salarié). Réussir ensemble relève ainsi de l'intérêt mutuel dans l'équipe et entre le dirigeant et les salariés. La qualité du collectif passe par :

- L'implication au projet du salon : définir les objectifs et les évolutions, rappeler les contributions de chacun pour la réalisation de ce projet, et favoriser les intérêts communs.
- Les coopérations : les susciter en renforçant la capacité d'agir (rôle d'entraîneur). Un management participatif permet à chacun de développer des compétences, de prendre part aux décisions, de s'organiser pour atteindre les buts et d'être force de proposition.
- L'adhésion positive : proposer un cadre de référence reposant sur des valeurs d'équipe, en étant garant de l'équité de traitement au sein de l'équipe, en précisant les règles du jeu (rôle d'arbitre) et en valorisant les résultats collectifs (la fierté d'appartenance).



L'écoute des temps de la vie

« Pour le moment, mon activité de coiffeuse me correspond bien et je ne souhaite pas plus de responsabilités. Prendre la direction d'un salon ne m'intéresse pas car ça demande du temps dont je ne dispose pas. Je souhaite me consacrer aussi à ma vie de famille. »

Le témoignage de cette salariée montre le besoin d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Chacune des étapes de la vie (apprentissage, développement, vieillissement) s'accompagne d'attentes et de besoins spécifiques : le désir de responsabilités, le salaire, ou se préserver et explorer d'autres activités... Pour le dirigeant, l'écoute des aspirations de chacun à ces étapes permet d'anticiper des difficultés et construire des réponses en termes de rôle, de formation, d'orientation.

La responsabilisation de chacun

« Ce fut une mauvaise expérience : je devais tenir seule le salon alors que je débutais dans le métier. Ça ne pouvait pas marcher ». Le vécu malheureux de ce salarié témoigne du rôle central du dirigeant : ni tout faire, ni tout déléguer. Dans le salon, de nombreuses missions sont l'occasion de déléguer et ainsi responsabiliser (gestion stock, caisse, fermeture...). La responsabilisation est source de motivation si

elle est bien accompagnée. Le dirigeant sera alors capable de déléguer et de suivre au juste niveau de responsabilité, d'énoncer des buts clairs, les activités à réaliser, de donner les informations utiles, d'être disponible et en capacité d'appui, puis d'évaluer. Il ajuste son style de management à la maturité et aux compétences de chacun.

La reconnaissance du beau travail

La reconnaissance du travail ne passe pas uniquement par la rémunération, mais aussi par des retours sur la qualité du travail et l'implication. Pour cette dirigeante : « *La rémunération compte pour beaucoup mais ce qui est important, c'est de reconnaître l'implication des salariés. Ils donnent alors du sens à leur travail* ». La reconnaissance passe principalement par la fonction managériale. Il s'agit par exemple de mettre l'accent sur les réussites lors des coiffures complexes, de saluer l'implication de l'équipe après une lourde période de rendez-vous. Mais aussi de reconnaître l'effort, en partageant des bénéfices, en proposant une progression ou des formations très attendues, en organisant des temps sympathiques témoignant du travail bien fait...

NAF, j'évalue mon salon

Nos Atouts pour Fidéliser peuvent être évalués par cet outil ludique nommé **NAF**. Il permet, dans un salon, de découvrir les points faibles et les points forts de la qualité de vie au travail.

Quels objectifs atteindre ?

Le but est de remplir le plus possible la cible NAF en colorisant les niveaux obtenus :

- Une cible peu remplie montre qu'un progrès doit être important sur de nombreux sujets pour que le salon soit plus attractif.
- Une cible remplie partiellement révèle que des actions doivent être menées sur les thèmes déficitaires non coloriés.
- Une cible bien pleine sur tous les thèmes signifie que le salon a tous les atouts de son côté pour fidéliser ses salariés.



Exemple de la cible une fois complétée

1] Concernant les outils & gestes :

1. Les outils à main sont aussi choisis pour leur qualité de tenue et de coupe
2. Selon la coupe, on réalise les gestes appris les moins fatigants

	Non pas du tout	Non pas vraiment	Oui un peu	Oui tout à fait	Score de 0 à 6	
1] Concernant les outils & gestes :						
1. Les outils à main sont aussi choisis pour leur qualité de tenue et de coupe	0	1	2	3	6	
2. Selon la coupe, on réalise les gestes appris les moins fatigants	0	1	2	3		
2] Concernant le mobilier :						
1. Le salon est bien agencé, agréable : on ne se bouscule pas et on accède aux instruments	0	1	2	3	5	
2. On peut régler le mobilier et alterner les positions assises ou debout selon la fatigue	0	1	2	3		
3] Concernant les produits :						
1. Les produits sont achetés en fonction de leur moindre nocivité	0	1	2	3	4	
2. Lorsqu'on applique des produits, on ventile et porte toujours des gants	0	1	2	3		
4] Concernant les rendez-vous :						
1. Les rendez-vous sont bien organisés : on est rarement surpris par le temps	0	1	2	3	4	
2. Une coiffure compliquée est toujours prévue, et dans un créneau horaire suffisant	0	1	2	3		
5] Concernant les relations clients						
1. Ici, on a aussi appris à gérer les relations avec les clients, ça fait partie du métier	0	1	2	3	6	
2. Les clients ne sont pas toujours sympatiques, mais on sait gérer ces situations	0	1	2	3		

Comment procéder ?

L'outil comporte 2 questions pour chacune des 15 actions énoncées dans le guide. Elles sont traitées par les étapes suivantes :

- Répondre individuellement (salariés et dirigeant) aux 30 questions.
- Discuter des résultats en argumentant et en donnant des exemples concrets.
- Se mettre ensuite d'accord, pour tout le salon, sur une seule réponse par question.
- Reporter les réponses finales sur la cible en colorisant les secteurs correspondants.

En discutant des réponses, vous prenez conscience de vos atouts et de vos points faibles. Il suffit alors de rechercher des réponses, sur les sujets déficitaires. Les points relais proposés au verso seront vos appuis pour vous y aider !

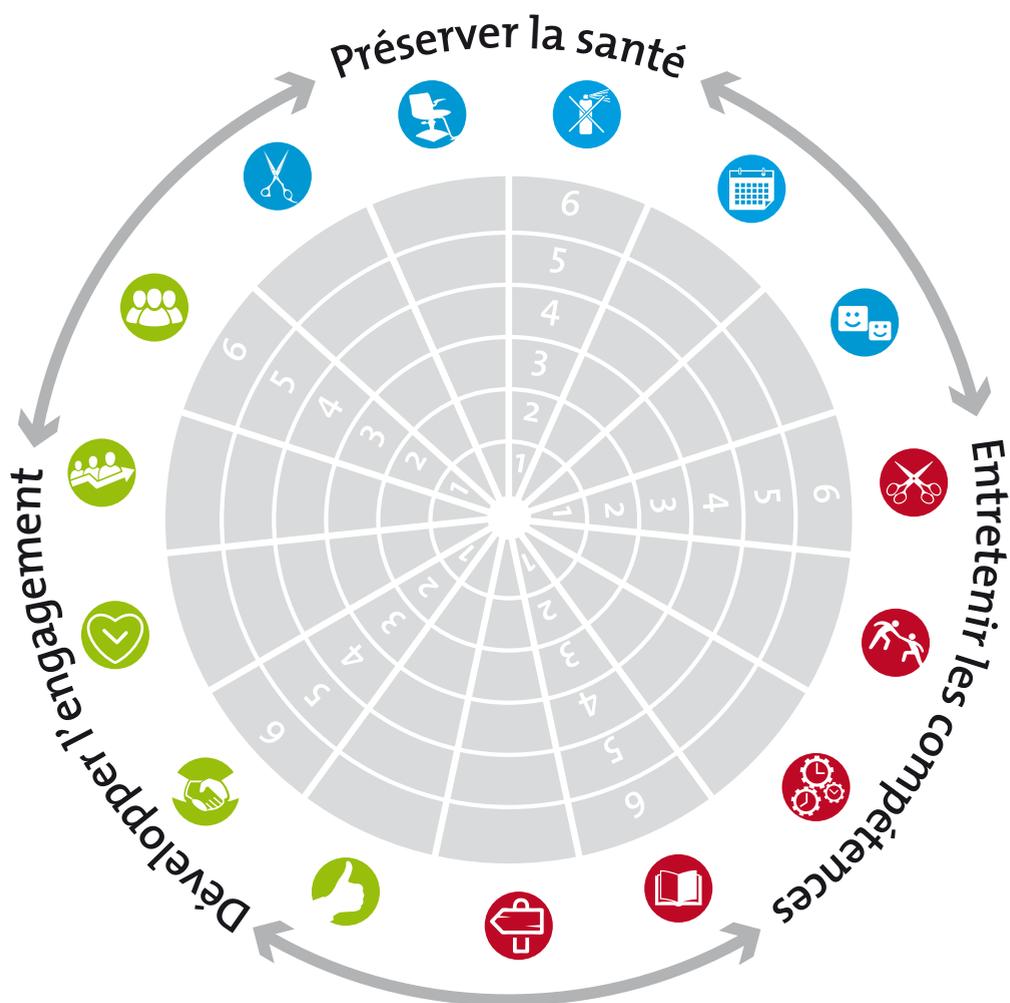
Etape 1 : 30 questions clés pour s'évaluer

Pour chaque question, je choisis le niveau qui correspond habituellement le mieux à la situation dans le salon. Je reporte ensuite le score additionné de chaque paire de questions (0 à 6).

	Non pas du tout	Non pas vraiment	Oui un peu	Oui tout à fait	Score de 0 à 6	
1] Concernant les outils & gestes :						
1. Les outils à main sont aussi choisis pour leur qualité de tenue et de coupe	0	1	2	3		
2. Selon la coupe, on réalise les gestes appris les moins fatigants	0	1	2	3		
2] Concernant le mobilier :						
1. Le salon est bien agencé, agréable : on ne se bouscule pas et on accède aux instruments	0	1	2	3		
2. On peut régler le mobilier et alterner les positions assises ou debout selon la fatigue	0	1	2	3		
3] Concernant les produits :						
1. Les produits sont achetés en fonction de leur moindre nocivité	0	1	2	3		
2. Lorsqu'on applique des produits, on ventile et porte toujours des gants	0	1	2	3		
4] Concernant les rendez-vous :						
1. Les rendez-vous sont bien organisés : on est rarement surpris par le temps	0	1	2	3		
2. Une coiffure compliquée est toujours prévue, et dans un créneau horaire suffisant	0	1	2	3		
5] Concernant les relations clients						
1. Ici, on a aussi appris à gérer les relations avec les clients, ça fait partie du métier	0	1	2	3		
2. Les clients ne sont pas toujours sympatiques, mais on sait gérer ces situations	0	1	2	3		
6] Concernant l'apprentissage						
1. Quand un apprenti est au salon, on le fait progresser et on le soutient autant que besoin	0	1	2	3		
2. On guide l'apprenti dans ses gestes pour lui montrer les manières moins fatigantes	0	1	2	3		
7] Concernant l'accompagnement						
1. Quand un nouveau collègue arrive, on est attentif à ce qu'il prenne pied progressivement	0	1	2	3		
2. La mise à jour des nouvelles techniques, on la fait systématiquement après une absence	0	1	2	3		
8] Concernant les échanges						
1. Lorsque des choses ne vont pas, on fait un break et on se parle franchement	0	1	2	3		
2. Une fois par an, un point est fait avec chaque salarié : ce qui est bon, ce qui est à améliorer	0	1	2	3		
9] Concernant la formation :						
1. La formation, c'est habituel, on y apprend par exemple de nouvelles techniques	0	1	2	3		
2. La gestion est aussi abordée dans les formations, on peut élargir nos responsabilités	0	1	2	3		
10] Concernant le parcours :						
1. Chacun bouge dans notre salon selon son âge et ses possibilités	0	1	2	3		
2. On aborde d'autres points : la manucure, la gestion, cela nous permettra de rebondir	0	1	2	3		
11] Concernant la reconnaissance :						
1. Entre employeur et salariés, on est proche mais on se dit aussi clairement les choses	0	1	2	3		
2. Le dirigeant passe aussi du temps à s'informer et se former à la gestion d'équipe	0	1	2	3		
12] Concernant la responsabilisation :						
1. L'entraide, c'est notre truc. Quand on a du monde, on sait se donner des coups de main	0	1	2	3		
2. Les salariés sont associés aux projets du salon, on discute et on croise nos idées	0	1	2	3		
13] Concernant la vie au travail :						
1. Le dirigeant est attentif aux attentes de chacun, il cherche à faire pour le mieux	0	1	2	3		
2. On est invité à progresser sans être bousculé, ça respecte les possibilités de chacun	0	1	2	3		
14] Concernant la collaboration :						
1. Après quelques années, on évolue en responsabilité, on peut ouvrir et fermer le salon	0	1	2	3		
2. Chacun prend de l'autonomie : rendez-vous, entretien... ça marche bien mieux	0	1	2	3		
15] Concernant le management :						
1. Dans notre salon, quand on bosse bien on a toujours un mot sympa, parfois un bonus	0	1	2	3		
2. Après chaque période chargée et bien gérée, on sait que l'on aura un bon retour	0	1	2	3		

Etape 2 : cible NAF pour se positionner

Après en avoir débattu, je colorise les secteurs selon le score obtenu par l'ensemble du salon et pour chacune des actions.



QUELS POINTS RELAIS POUR NOUS AIDER ?



Pour agir concrètement, il existe des appuis pour vous aider à progresser.

Les points d'appuis pour agir sur la fidélisation...	
... par	... avec
LA SANTÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Mon médecin du travail : identifier les risques et aider au maintien en emploi • Ma Caisse d'Assurance Retraite et Santé au Travail (CARSAT) et mon Régime Social des Indépendants (RSI) : obtenir des recommandations ou des outils de prévention
LES COMPÉTENCES	<ul style="list-style-type: none"> • Mon Organisme Paritaire Collecteur Agréé : identifier les besoins et les formations (Agefos Pme / OPCALIA) • Mon organisation professionnelle de la coiffure : se former • Ma Chambre de Métiers et de l'Artisanat : orienter et se former
L'ENGAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> • Ma Chambre de Métiers et de l'Artisanat : faciliter l'inventaire des besoins et me guider • Les professionnels de la formation : développer mes compétences en ressources humaines

Internet est aussi une source d'information intéressante. Par exemple, en tapant sur votre moteur de recherche les mots clefs « produits allergisants coiffure », vous aurez accès à de nombreux documents donnant des indications sur les produits et les conditions d'application...

LA SANTÉ

www.coiffure.net.fr

(fiches : changer d'air, mieux utiliser les produits chimiques, mieux vaut prévenir que guérir...)

www.esst-inrs.fr/synergie

(manuel de prévention des risques professionnels, postures, ergonomie, prévention...)

www.carsat-pl.fr/risques/outils/doc/Coiffure.pdf

(guide d'évaluation et de prévention des risques professionnels)

LES COMPÉTENCES

UDC Meuse : contact55@coiffure-lorraine.fr

URC Lorraine : www.coiffure-lorraine.fr

CMA : www.cma-meuse.fr

Agefos PME : www.agefos-pme.com

OPCALIA : www.opcalia.com

ARACT Lorraine : www.lorraine.aract.fr

REMERCIEMENTS AUX SALONS ET INSTITUTS PARTICIPANTS :

Boucl' Enchantées - Vigneulles lès Hattonchâtel

Créa Styl - Bar le Duc

Créa'Tifs - Dugny sur Meuse

D'ici et d'ailleurs - Etain

Diminu'Tif - Verdun

Epi Tête - Bar le Duc

Evelyne Coiffure - Bar le Duc

Salon Figaro - Verdun

Le peigne fains - Fains Vél

Nicole Coiffure - Bar le Duc

Qipao Micha - Bar le Duc

Séverine Coiffure - Belleville sur Meuse

A L'ORIGINE DE CE GUIDE :

Convergence RH, Humen, la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Meuse (CMA 55),

l'Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail en Lorraine
(ARACT Lorraine)

LES RESSOURCES UTILES :

Direction Territoriale de Pôle Emploi Meuse.

(Enquête auprès de demandeurs d'emploi)

Cellule EVREST.

(Enquête de santé)

AVEC LA COLLABORATION DE :



AVEC LE CONCOURS FINANCIER DE :



Cette action est cofinancée par l'Union européenne

RÉALISATION ET PUBLICATION :



www.cma-meuse.fr www.lorraine.aract.fr