

## RAPPORT D'ENQUETE NATIONALE

# ATTENTES ET BESOINS DES COLLABORATEURS EN COIFFURE

Octobre 2025

En partenariat avec  
 AG2R LA MONDIALE



# SOMMAIRE

## 1. PREAMBULE

Une enquête nationale commandée par le CNEC	3
Travailler les enjeux d'attractivité et de fidélisation	3
La santé et la qualité de vie au travail au cœur de l'enquête	4
Prendre en compte la diversité des situations	4

## 2. CADRE METHODOLOGIQUE

Le groupement d'étude	5
Processus de conception, de traitement et d'analyse	5
Ciblage, question de recherche et hypothèses	6
Construction et diffusion du questionnaire	8
Biais d'enquête	9

## 3. CONTEXTE DU SECTEUR : QUELS DEFIS POUR LA COIFFURE ?

Portrait du secteur	10
Un secteur fortement marqué par la crise COVID	11
Un après COVID aux répercussions longues	11
Un marché aux profondes mutations	12

## 4. RESULTATS DE L'ENQUETE

Profil des répondants	13
<b>L'embauche</b>	17
<b>Les conditions salariales</b>	18
• Le regard des chefs d'entreprise	18
• Le regard des salariés	19
• Le regard des apprentis	20

### La considération et la reconnaissance au travail

• Le regard des chefs d'entreprise	23
• Le regard des salariés et des apprentis	24

### L'organisation du travail et l'équilibre avec la vie personnelle

• Le regard des chefs d'entreprise	31
• Le regard des salariés	32
• Le regard des apprentis	35

### La santé et la sécurité au travail

• Le regard des chefs d'entreprise	38
• Le regard des salariés et des apprentis	40

## La formation et l'évolution professionnelle

• Le regard des chefs d'entreprise	45
• Le regard des salariés et des apprentis	47

## Point général sur la motivation

• Le regard des chefs d'entreprise	53
• Le regard des salariés	54
• Le regard des apprentis	54

## 5. ENSEIGNEMENTS ET DISCUSSION

### Les enseignements de la littérature

• Qu'est-ce que l'attractivité ?	55
• Qu'est-ce que la fidélisation ?	58
• Des enjeux stratégiques pour les TPE/PE/PME et plus spécifiquement en coiffure	61

### Les enseignements de l'enquête et discussion croisée

• Une relation dirigeant-salarié(s) solide	64
• Une liberté à double sens	65
• Une santé autre que financière	67

## 6. PRECONISATIONS

Développer la marque employeur	69
Mobiliser stratégiquement les réseaux sociaux	71
Consolider le contrat psychologique en salon	72
Former les dirigeants comme managers	74

## 7. CONCLUSION

### Synthèse des grands enseignements par item

• Embauche	75
• Conditions salariales	76
• Considération et reconnaissance	76
• Organisation du travail et équilibre vie professionnelle / vie personnelle	76
• Santé et sécurité au travail	77
• Formation et évolution professionnelle	77

Rappel de la question de recherche et retour sur les hypothèses	78
Priorisation des leviers	80

## 8. BIBLIOGRAPHIE

# 1. PREAMBULE

Avant tout développement du présent rapport, il convient de revenir sur quelques éléments préalables visant à préciser le cadre de la commande et les grandes orientations qui ont présidé à l'élaboration de cette enquête nationale sur les « **attentes et besoins des collaborateurs en coiffure** ».

## ► Une enquête nationale commandée par le CNEC

Dans un contexte fortement marqué par les crises (COVID, énergétique/inflationniste, pouvoir d'achat...) et de profondes mutations (développement d'auto-entreprises, rapport au travail, attentes générationnelles, équilibre vie professionnelle/vie personnelle...), le Conseil National des Entreprises de Coiffure (CNEC) a souhaité conduire une enquête nationale pour **mieux comprendre les attentes et besoins des collaborateurs du secteur, actuels et en devenir, ainsi qu'obtenir l'éclairage des employeurs sur les principales thématiques de l'étude.**

**L'enquête, diffusée au niveau national du 1<sup>er</sup> mai au 15 juillet 2025, fut construite autour des grands chapitres suivants : les conditions salariales, la considération et la reconnaissance au travail, l'organisation du travail et l'équilibre avec la vie personnelle, la santé et la sécurité au travail et enfin la formation et l'évolution professionnelle.**

## ► Travailler les enjeux d'attractivité et de fidélisation

Pour les dirigeants du secteur, l'objet de l'étude vise à **mieux cerner les leviers et les freins à l'attractivité**, d'une part, et à la **fidélisation des personnels** d'autre part. Pour une organisation, l'enjeu d'attractivité consiste à attirer des profils au recrutement et l'enjeu de fidélisation, quant à lui, concerne la capacité à retenir dans la durée les salariés d'une entreprise.

Dans les deux cas, ils interrogent **la politique de ressources humaines** conduite dans les salons et concernent tout aussi bien les collaborateurs, au cœur de l'objet de recherche, que les employeurs, sujets de la commande et décisionnaires. Toutefois, la seule approche endogène serait incomplète. Des éléments exogènes sont donc également interrogés afin d'étudier plus finement les leviers et freins de l'attractivité et de la fidélisation en coiffure.

Face aux difficultés de recrutement de plus en plus prégnantes et à des attentes qui semblent évoluer en fonction des générations, les employeurs entendent poser objectivement -du moins tendre à objectiver- les différents enjeux auxquels ils sont confrontés. Sur la base des résultats de l'enquête et d'éléments issus de la littérature en sciences de gestion et du management, la discussion sur les enseignements et les perspectives managériales s'ouvre afin de **tracer des pistes de débat et d'action à destination des chefs d'entreprises**.

## ► La santé et la qualité de vie au travail au cœur de l'enquête

Au-delà des considérations économiques et financières, lesquelles sont les questionnements souvent spontanés quand il s'agit d'attirer et de fidéliser des collaborateurs, il a été fait le choix **d'étudier plus largement les enjeux liés à la santé et à la qualité de vie au travail**. Ont ainsi été interrogés les conditions d'exercice professionnel, les relations interpersonnelles, l'épuisement physique ou mental, ou encore la reconnaissance, la capacité à se former et à se projeter dans une évolution de son parcours professionnel.

Cette approche large permet d'obtenir des remontées des praticiens sur un panel complet de problématiques et, par ce biais, d'ouvrir plusieurs voies de réponses quant aux attentes et besoins des collaborateurs, en se souciant de l'intégralité de leur quotidien. En adoptant une vision intégratrice et systémique, nous interrogeons plus globalement tout l'écosystème du collaborateur et de l'employeur du secteur de la coiffure.

## ► Prendre en compte la diversité des situations

**L'écosystème des entreprises de coiffure est façonné de multiples acteurs et recoupe par conséquent des situations variées dont il faut tenir compte pour appréhender sérieusement les différentes problématiques de l'enquête.** Aussi, selon qu'il s'agisse d'un salon indépendant ou franchisé, qu'il y ait déjà ou non des collaborateurs salariés, et selon la taille de la structure, la perception des enjeux ainsi que les leviers et freins de réponse peuvent varier.

Les différences de générations ou encore de motivation initiale à intégrer le secteur de la coiffure peuvent également générer des regards multiples. Dans ce sens, l'enquête a veillé, autant que faire se peut, à prendre en compte la diversité des situations de départ qui peut expliquer la diversité de perception et de réponses à mettre en oeuvre.

## 2. CADRE METHODOLOGIQUE

Afin de poser le cadre de l'enquête, nous présentons ci-après les grandes caractéristiques de cette dernière et l'architecture méthodologique retenue pour préparer puis analyser le questionnaire d'enquête.

### ► Le groupement d'étude

Supervisé par l'agence Alternative, le groupement d'étude est composé de chercheurs-consultants en management et de statisticiens. Ce groupement a œuvré à la définition des besoins, à la conception, au traitement et à l'analyse de l'enquête, sur la base d'un questionnaire dans le cadre d'une étude quantitative.

### ► Processus de conception, de traitement et d'analyse

La démarche d'étude a débuté en octobre 2024 et a été marquée par des étapes successives dans le cadre de la conduite de l'enquête : définition des besoins, ciblage, définition du problème, variables et hypothèses d'étude, conception et diffusion du questionnaire, traitement du questionnaire, génération de données exploitables, analyse des données et rédaction du rapport d'enquête.

**Définition de l'étude et ciblage,  
définition de la question de recherche,  
hypothèses et variables**

**Elaboration du questionnaire,  
5 grandes thématiques,  
test du questionnaire**

**Diffusion du questionnaire en ligne,  
diffusion multi-canal,  
échelle nationale**

**Traitement statistique du questionnaire,  
description, comparaison  
correlation**

**Analyse des résultats,  
enseignements, discussion,  
croisement avec la littérature,  
préconisations**

**Rédaction et présentation  
du rapport d'enquête**

## ► Ciblage, question de recherche et hypothèses

### • Cible

Comme nous l'avons déjà mentionné, les collaborateurs des salons de coiffure sont la cible principale de l'enquête, afin d'appréhender leurs attentes et besoins. Plus précisément, il convient de distinguer les « actuels », c'est-à-dire **les salariés pleins et entiers, et ceux « en devenir », à savoir les alternants**, les uns relevant davantage de la fidélisation, les autres de l'attractivité.

Toutefois, du questionnaire émanant du CNEC, **il a été fait le choix d'interroger également les chefs d'entreprise, afin d'étudier si les « vues » sur les problématiques sont alignées entre employeurs et collaborateurs et dans quelle mesure les chefs d'entreprise sont disposés à agir sur tel ou tel levier.**

Un rapide questionnaire s'adresse également aux **chefs d'entreprise sans salarié afin de mieux comprendre leur statut d'indépendant** : ne peuvent-ils pas embaucher ? Ne trouvent-ils pas de candidats à l'embauche ? Ces questions permettent d'aborder là-encore l'enjeu d'attractivité y compris pour les salons sans salarié.

### • Question de recherche

Le problème central consiste à faire émerger des pistes pour renforcer l'attractivité et la fidélisation dans les entreprises de coiffure. Il s'agit donc d'agir sur un certain nombre de leviers.

Ainsi, l'enquête vise à répondre à cette question de recherche :

 **Quels sont les leviers prioritaires à actionner pour attirer et fidéliser dans les entreprises de coiffure ?**

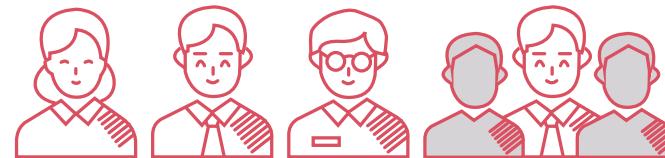
Afin de répondre à cette question, deux grands objectifs ont été fixés à l'analyse :

**Description** : décrire l'état des attentes et besoins des collaborateurs actuels et potentiels futurs (alternants), sur les différentes thématiques, ainsi que l'état de la perception des différents enjeux par les employeurs.

**Comparaison** : identifier les points de convergence et de divergence entre les vues des collaborateurs actuels et potentiels futurs (alternants) et celles des employeurs.

## • Principales variables

Plusieurs variables ont été intégrées :



## • Principales hypothèses



- Il y a une **fracture générationnelle** : les attentes et besoins diffèrent entre salariés et apprentis
- Il y a une **divergence de perception sur les attentes et besoins** entre chefs d'entreprise et collaborateurs
- Sans oublier les autres leviers possibles, le **levier financier** reste l'élément principal pour attirer et fidéliser
- **Les chefs d'entreprises sont prêts à agir**, notamment sur le volet salarial, mais ne le font pas du fait des contraintes qui pèsent sur eux
- Il ne convient pas d'agir sur un seul et unique levier mais bien former **un ensemble de réponses pour maximiser l'attractivité et la fidélisation**

## ► Construction et diffusion du questionnaire

Sur la base des éléments présentés ci-dessus, quatre questionnaires ont été travaillés :



Une partie « questions filtres » ouvre le questionnaire afin d'identifier les répondants et de les rediriger vers la suite du questionnaire les concernant.

Une organisation par **grandes parties thématiques** a été retenue. Les questionnaires à destination des salariés, des alternants et des chefs d'entreprise avec salarié(s) sont donc construits par blocs de questions.

Les questions appellent une affirmation **OUI** ou une infirmation **NON**, avec la possibilité de formuler son incapacité à répondre **NSP**.

En outre, quelques questions, portant sur une priorisation d'enjeux, s'appuient sur une échelle proche du type Likert (de 1 à 5, 1 étant le moins prioritaire, 5 étant le plus prioritaire). Enfin, à chaque fin de thématique, **un encart d'expression libre permet au répondant de faire part sans contrainte et de manière plus développée s'il le souhaite de ses attentes et besoins**.

Une fois conçu, le questionnaire a fait l'objet d'une période de test afin de s'assurer de sa cohérence, de sa facilité d'usage et de la bonne compréhension par les répondants de l'intégralité des questions.

Une campagne de communication a ensuite été déployée par le CNEC et diffusée de manière multi-canal dans les différents réseaux afin d'annoncer le lancement de l'enquête, laquelle s'est tenue du 1<sup>er</sup> mai au 15 juillet 2025.

## ► Biais d'enquête

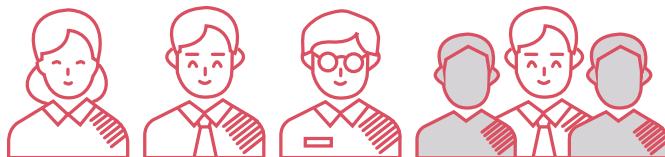
Le choix d'une méthode quantitative s'est justifié par la volonté de consolider un certain nombre de données chiffrées à l'échelle nationale, afin de mesurer et d'objectiver des opinions et des comportements. En s'interrogeant davantage sur le « quoi » que sur le « comment », l'étude quantitative offre des éléments de tendance agrégés et comparés utiles pour l'aide à la décision des dirigeants.

Toutefois, comme toute méthode, elle possède également des biais. Ces derniers peuvent être de différentes natures : formulation des questions (biais méthodologique), manque de représentativité des personnes ayant répondu (biais statistique), état moral des répondants (biais affectif), stéréotypes et préjugés des répondants, tendances naturelles à enjoliver ou esquiver (biais d'auto-complaisance, biais de confirmation...)...

Qu'il s'agisse d'un biais cognitif ou d'un biais statistique, il convient d'intégrer dans la logique d'objectivité qu'une partie des résultats peut s'avérer « faussée », tout du moins déformée, et ne pas rendre compte de la réalité du phénomène dans l'absolu.

### 3. CONTEXTE DU SECTEUR : QUELS DEFIS POUR LA COIFFURE ?

Afin de mieux comprendre les enjeux de l'enquête, nous proposons de revenir succinctement sur l'état du secteur de la coiffure aujourd'hui en France et préciser les grands défis auquel il doit faire face.



#### ► Portrait du secteur



Source : Profession coiffeur  
Chiffres clés 2023  
Les salons de coiffure - Xerfi 2025

## ► Un secteur fortement marqué par la crise COVID

Métier de contact et de relation clientèle front office, la coiffure fut un secteur particulièrement impacté par la crise du COVID-19. Les confinements successifs et les protocoles sanitaires ont bousculé l'organisation des établissements, les pratiques professionnelles et les habitudes des clients.



En cela, **la crise COVID peut être identifiée comme un point de bascule pour tout le secteur**. Le port du masque, la distanciation sociale, la perte de convivialité ont mis à mal le cœur même de cette activité, centrée sur les rapports humains. En outre, à cela se sont ajoutés des frais inhérents à la gestion de crise.

Achat de masques, de gel hydro-alcoolique, augmentation des fréquences de nettoyage des blouses et autres serviettes, **les professionnels ont eu à assumer des dépenses supplémentaires non négligeables en parallèle d'une baisse notable de leur activité**, notamment due aux annulations des prestations liées aux rendez-vous événementiels à l'image des mariages par exemple.

Source : *Le monde des artisans* – 07/09/21

## ► Un après COVID aux répercussions longues

Au-delà de la période COVID en tant que telle, le secteur doit faire face aux conséquences plus durables de cette crise et aux impacts de nouvelles crises.

A la sortie du COVID, **une baisse de la clientèle a été constatée de même qu'un changement dans les habitudes de consommation**. En effet, des clientes reviennent à leur couleur naturelle, limitant de fait l'activité de coloration, quand d'autres espacent davantage leurs rendez-vous.

Cette baisse d'activité traduit plus largement une **vigilance de la clientèle quant à son pouvoir d'achat**, mis en difficulté par la crise inflationniste, les arbitrages de dépenses des ménages étant défavorables aux prestations de coiffure et soins du corps. Mais ce contexte inflationniste affecte plus largement l'ensemble des acteurs économiques, dont les entreprises de coiffure.

Augmentation des prix du gaz et de l'électricité, hausse du prix des matières premières qui se répercute sur les divers produits, auxquelles s'ajoute la diminution des aides à l'apprentissage, les établissements du secteur doivent absorber des **hausses de charges conséquentes, au moment même où ils sont tenus de rembourser les prêts garantis par l'État (PGE)**, débloqués en pleine crise COVID. Une grande partie des acteurs est donc confrontée à un « effet ciseau », marqué par **une hausse des charges et une stagnation voire une baisse des produits**.

Sources : *La Dépêche* – 21/11/24 / *Courrier international* – 11/08/23

## ► Un marché aux profondes mutations



Le cumul de ces difficultés engendre des **fermetures de plus en plus nombreuses de salons de coiffure**. Ainsi, au dernier trimestre 2024, le nombre de salons à avoir fermé a augmenté de 26%. Mais cette réalité illustre des mutations plus profondes du marché, au-delà des aspects conjoncturels de crises.



Dans un pays qui compte trois fois plus de salons qu'en Grande Bretagne, la concurrence est d'autant plus rude pour les petits établissements, dont une partie est née de réorientation professionnelle post-COVID. Déjà fragilisés par les successions de crises évoquées précédemment, ceux-ci subissent également le développement croissant de la coiffure à domicile via les auto-entrepreneurs (**le nombre de micro-entrepreneurs a augmenté de +4,8% sur un an entre 2022 et 2023**), aidés par l'émergence des plateformes numériques de mise en relation, ainsi que celui des barbershop.



Ces mutations du marché avec de nouveaux acteurs ouvrent de nouvelles problématiques, notamment sur la formation de futurs coiffeurs, ces établissements étant peu formateurs. **Il est à noter une baisse des effectifs salariés de 4,9% entre 2016 et 2024.**



Dès lors, ressortent les sujets d'attractivité et de fidélisation des personnels, au cœur de l'enquête. Car si le nombre d'apprentis a augmenté de 14% en 2022 et si le développement d'activités de type micro-entreprise laissent présager que l'attractivité du métier est bonne, de nombreux professionnels et les représentants du secteur alertent sur les difficultés de recrutement pour trouver des personnes motivées et formées. **Ainsi, 72% des projets de recrutement ont été jugés difficiles en 2025.**

Au-delà de l'attractivité du métier de la coiffure dans son ensemble, c'est celle de l'exercice au sein des salons traditionnels qu'il convient d'interroger. Cette réflexion ouvre également la question de la fidélisation des personnels, plusieurs acteurs soulignant une déperdition de la main-d'œuvre. **Les employeurs sont ainsi conscients des différences entre le fonctionnement classique des salons et les aspirations nouvelles des collaborateurs**, ceux actuels et ceux à venir. Sans nul doute, les acteurs du secteur, sûrs de l'attrait du métier et avec la volonté de sa pérennisation dans l'artisanat français, prennent la mesure de la nécessité d'engager des adaptations dans les modèles d'organisation en place afin d'en renforcer l'attractivité et la fidélisation.

Sources : Profession coiffeur – Chiffres clés 2023 / La Dépêche – 23/11/24  
Le Figaro – 05/04/25 / Courrier international – 11/08/23  
Le monde des artisans – 07/09/21  
Les salons de coiffure - Xerfi 2025

## 4. RESULTATS DE L'ENQUETE

Cette partie est consacrée à l'exposé synthétique des résultats de l'enquête, aussi bien des données quantitatives pures, via le traitement des réponses par choix du questionnaire, que des données davantage qualitatives, avec le rendu des expressions libres.

Cette classification explique des taux de réponses variables et un traitement différencié dans le rendu des résultats. **Afin de faciliter la lecture, outre l'exposé des grandes tendances majoritaires, nous proposons des focus « Pour aller plus loin » et « Retour d'expression libre » permettant d'entrer davantage dans le détail de certains questionnements.**

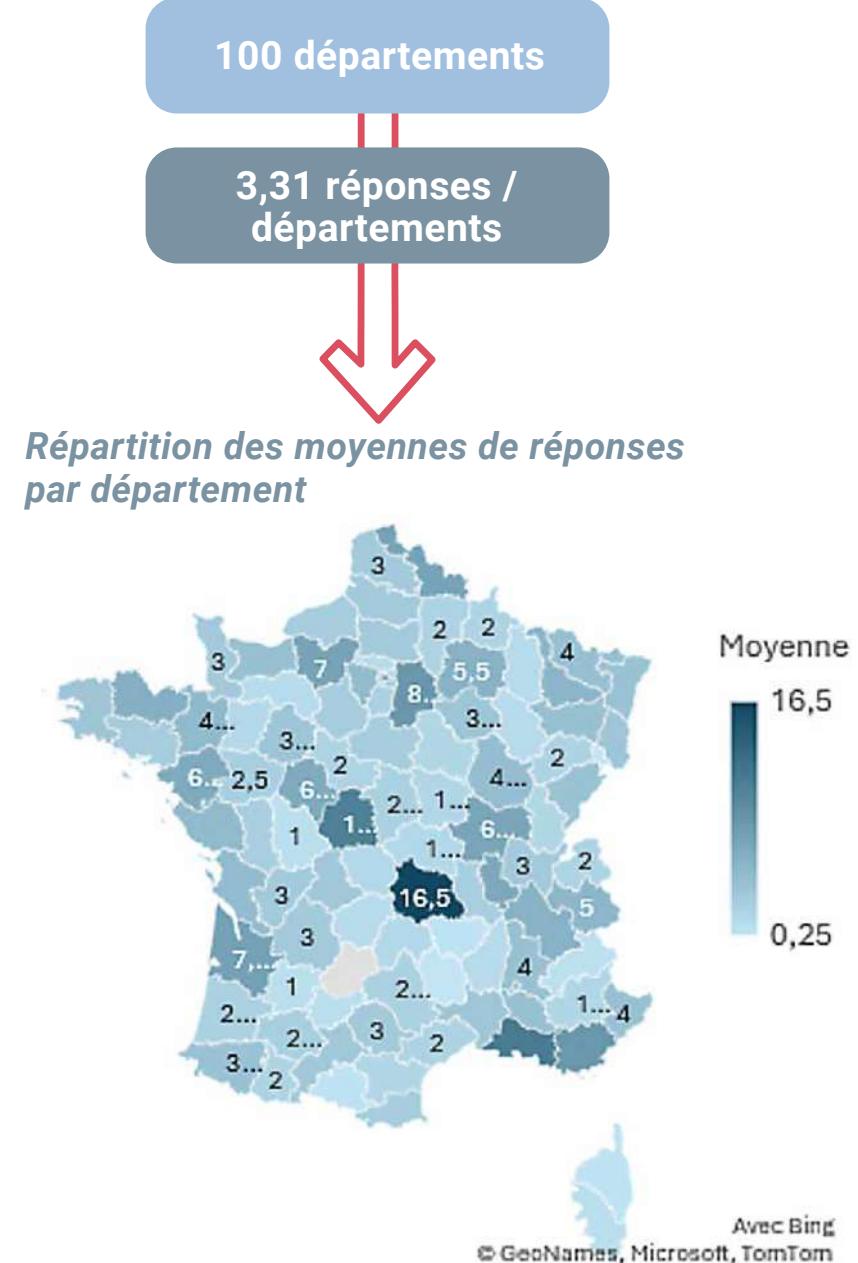
## ► Profil des répondants

 1 327 réponses

Le questionnaire a reçu **1 327 réponses**, 552 de la part de chefs d'entreprise avec salarié(s), 190 chefs d'entreprise sans salarié, 404 salariés et 181 apprentis.

Les réponses sont parvenues de **100 départements** avec une moyenne de 3,31 réponses par département soit 14 réponses toutes catégories socio-professionnelles confondues. La moyenne la plus élevée vient du Puy-de-Dôme de 16,5 (66 réponses), la plus basse de 0,25 (1 réponse) dans des départements comme la Guadeloupe, la Lozère, la Martinique et le Territoire de Belfort.

Le nombre des réponses par question est variable avec des personnes qui ne répondent pas ou qui ne se prononcent pas.





1 327 réponses

Ainsi, 1 327 réponses ont été recensées selon le genre par catégorie socio-professionnelle, montrant que le métier est essentiellement féminin (82%), quel que soit le statut.



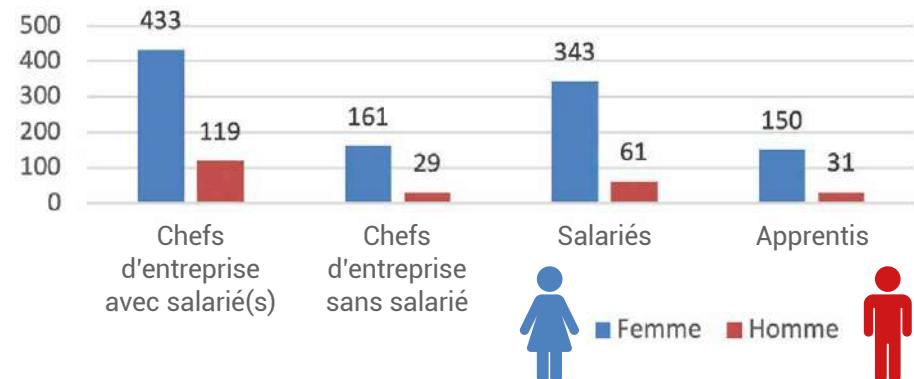
plus de 20 ans  
d'ancienneté  
pour les 52 à 62 ans

Hormis les apprentis, la tranche d'âge dominante des répondants est de 52 à 62 ans, avec une ancienneté qui dépasse 20 ans.



## Le genre

Unité : nombre de répondants



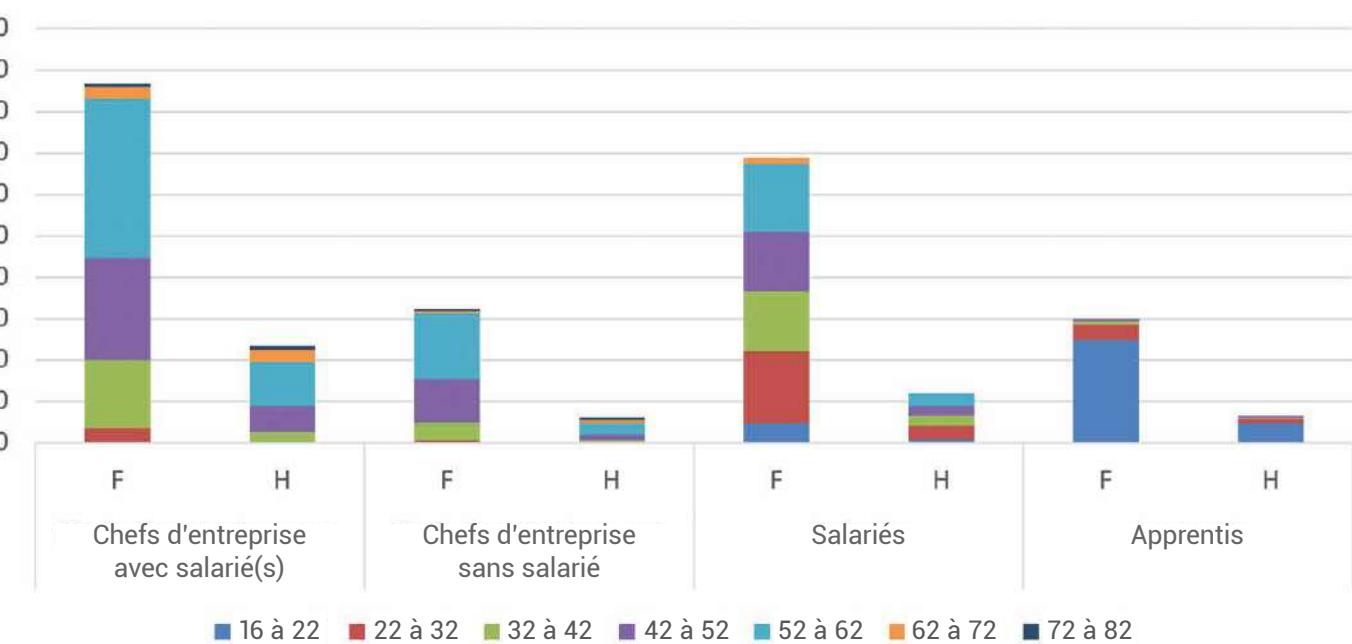
Femme



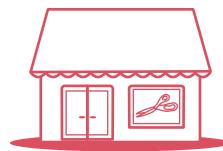
Homme

## Tranche d'âge dans le métier

Unité : nombre de répondants



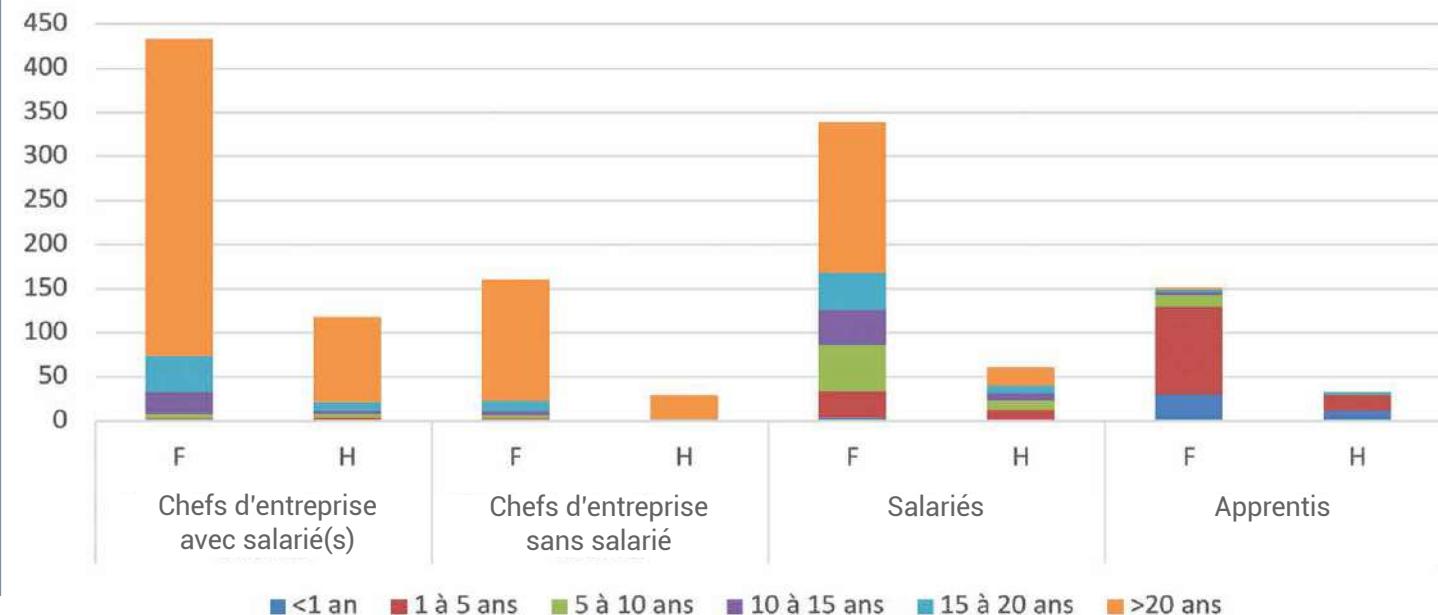
Il convient de rappeler qu'il s'agit bien ici des répondants et que cela marque un décalage avec les données consolidées du secteur (cf : rapport de branche 2024 CNEC/UNEC) : en 2023, la **moyenne d'âge des chefs d'entreprise est de 49 ans** et celle des **salariés de 34,5 ans**. Il y a donc une sur-représentation dans les répondants de certaines classes d'âges et des professionnels les plus anciens.



Les salons indépendants dominent par rapport aux salons franchisés et concentrent plus de répondants salariés et apprentis. **Les deux types de salon sont majoritairement détenus par des femmes.**

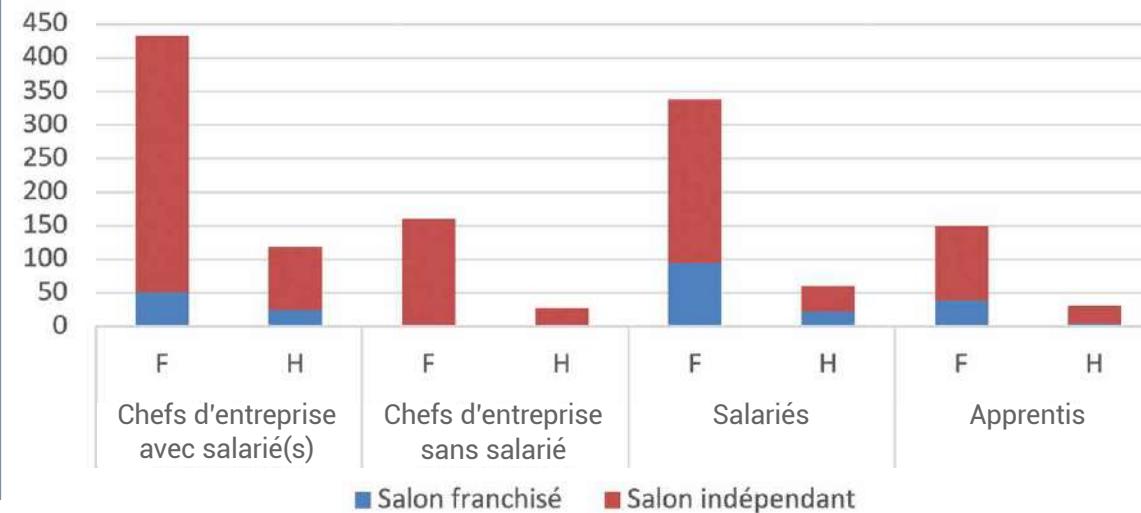
## Ancienneté

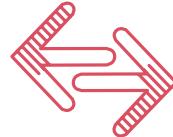
Unité : nombre de répondants



## Types de salon

Unité : nombre de répondants

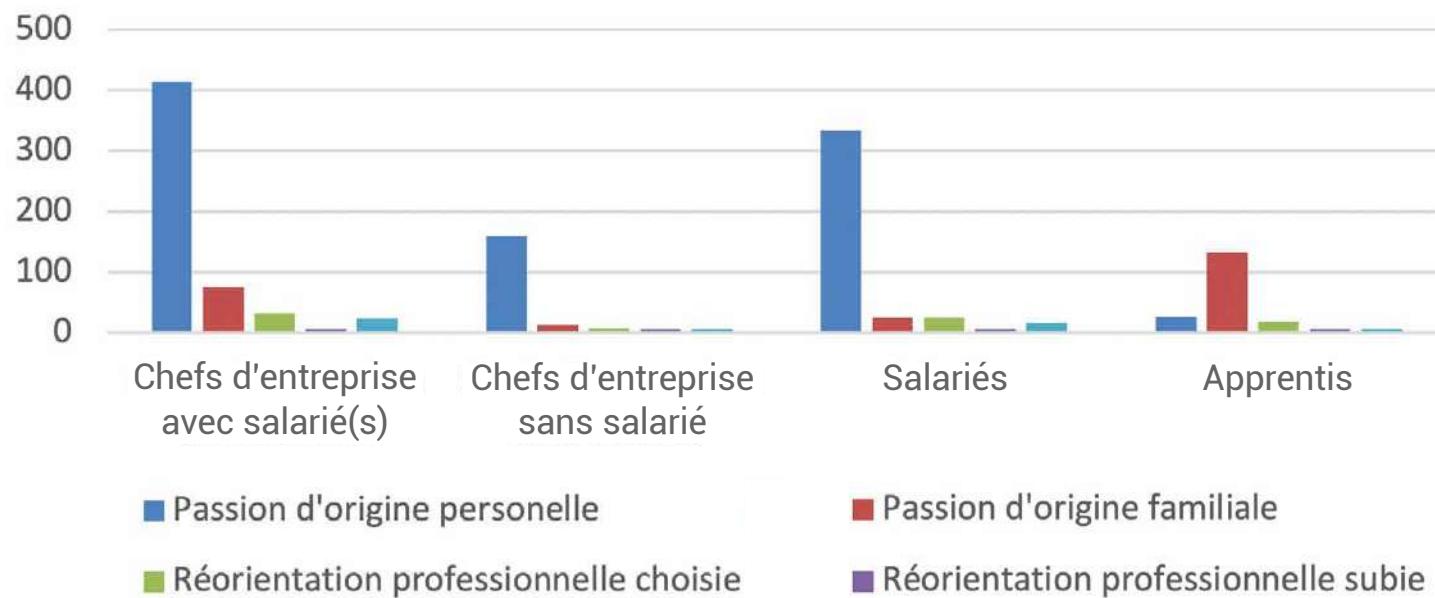




Majoritairement, les professionnels disent avoir choisi le métier de la coiffure par **passion d'origine personnelle**, sauf les apprentis affirmant que c'est un choix dû à une passion d'origine familiale.

## Origine de l'orientation vers le métier de la coiffure

Unité : nombre de répondants



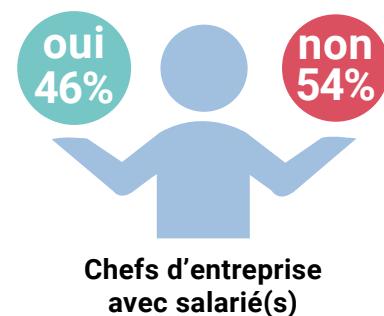
## ► L'embauche

Comme énoncé en préambule, l'enquête a questionné les employeurs sur leur souhait d'embaucher et les éventuelles difficultés pour y parvenir.

Les chefs d'entreprise avec salarié(s) (hors NSP) sont mitigés à ce sujet, **avec presque autant d'employeurs qui cherchent à embaucher (46%) que d'employeurs qui ne le souhaitent pas (54%)**.

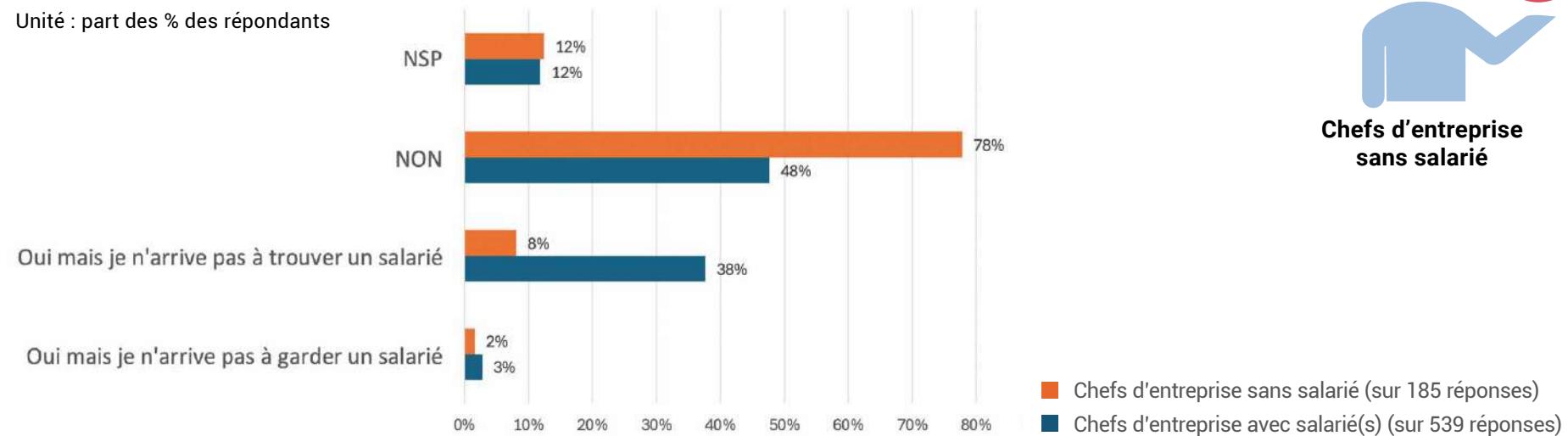
**Les chefs d'entreprise sans salarié sont 89 % à ne pas chercher à embaucher.** Pour ceux qui cherchent à embaucher mais qui n'y arrivent pas, ils sont 89% à évoquer qu'ils n'arrivent pas à trouver (en très grande majorité) ou à garder le salarié.

### Souhait d'embaucher



### Souhait d'embaucher et difficultés

Unité : part des % des répondants



## ► Les conditions salariales



### Le regard des chefs d'entreprise

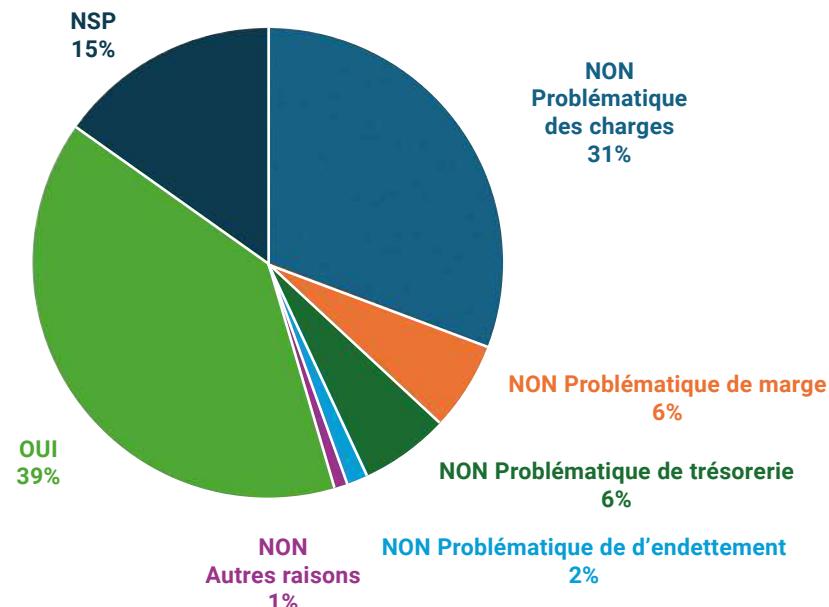


54%

Le questionnaire d'enquête effectuait un focus sur la rémunération des collaborateurs. **54 % des chefs d'entreprise avec salarié(s) (hors NSP) estiment que le niveau des rémunérations de leurs salariés est insuffisant.** La raison principale évoquée est la problématique des charges. **En cas de baisse de ces dernières, 90% des employeurs disent les répercuter sur les salaires.**

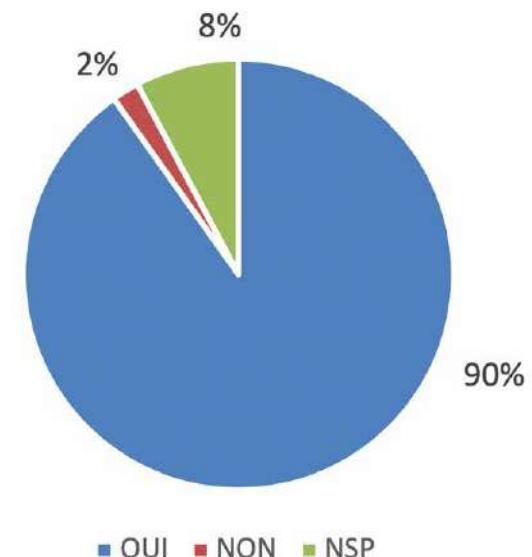
### Avis sur la suffisance du niveau de rémunération et raisons de non suffisance

Unité : part des % des répondants



### Répercution sur les salaires en cas de baisse de charge

Unité : part des % des répondants





## Le regard des salariés

Majoritairement, les salariés estiment que leur **travail n'est pas suffisamment facturé** et considèrent qu'ils sont **mal rémunérés**. Pour la plupart, ils n'ont pas de prime liée à leur performance, ou encore une part du bénéfice du salon, même si nous pouvons noter que quand ces leviers sont activés, un certain nombre de répondants affirment en bénéficier.

En outre, **ils affirment ne pas profiter d'avantages comme les chèques vacances ou les tickets restaurant**. Ils pensent qu'il pourrait être pertinent de mettre en place ce genre de dispositifs.

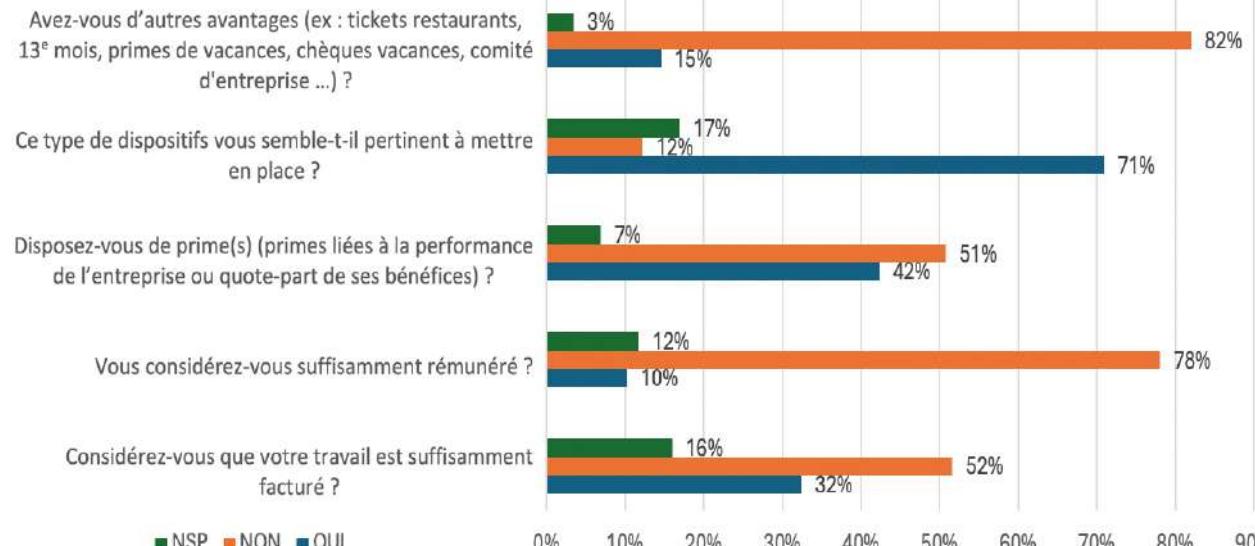
D'un point de vue plus qualitatif, le traitement des réponses libres sur cet item vient confirmer la **priorité donnée à l'augmentation de la rémunération, soit par le traitement en tant que tel (augmentation du salaire), soit par le développement d'avantages (13<sup>e</sup> mois, chèques vacances, tickets restaurants...)**.

En revanche, le partage du bénéfice ou des primes conditionnées (aux résultats individuels ou collectifs) n'apparaît qu'en dernière position.



## Réponses des salariés concernant la rémunération

Unité : part des % des répondants



Retour  
expression  
libre



Quelles grandes attentes ont fait remonter les salariés en matière de conditions salariales ?

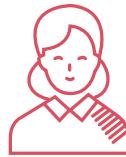
Par ordre d'importance

- 1 Augmentation des salaires et plus d'avantages
- 2 Plus de congés et de repos
- 3 Partage du bénéfice, rémunération en fonction du CA, de ses résultats, de son poste

Concernant les salariés, le niveau de rémunération est considéré comme un facteur de motivation très important (échelle 5).

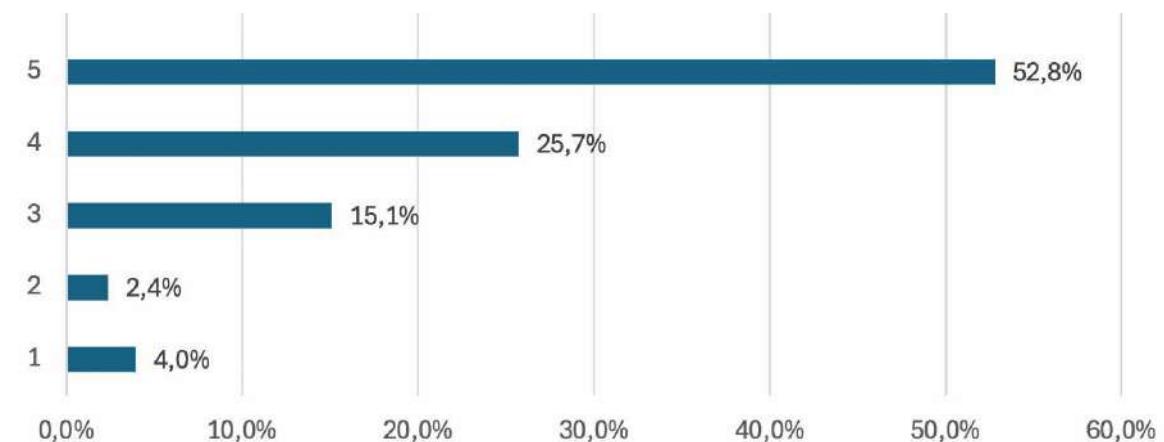


**niveau de rémunération  
= facteur de motivation  
très important**



## Echelle de priorité pour les salariés concernant la rémunération

Unité : part des % des répondants



## Le regard des apprentis

Les apprentis, quant à eux, ne considèrent pas la rémunération comme le facteur de motivation le plus important en soi.



**Ils sont majoritaires à considérer qu'ils sont bien rémunérés en tant qu'alternants** et donnent l'importance à d'autres avantages. Toutefois, ils expriment nettement que la **rémunération et le versement de primes sont des critères déterminants**, ce qui doit placer ces facteurs en points de vigilance pour les employeurs au moment du recrutement.

Ces réponses laissent suggérer que ces critères pourraient devenir les premières préoccupations une fois les alternants devenus des salariés pleins et entiers, à l'image des résultats obtenus pour les salariés actuels.

D'ailleurs, cette préoccupation autour de la rémunération apparaît en première remontée dans les réponses libres sur cet item.

## Réponses des apprentis concernant la rémunération

Unité : part des % des répondants

Vous considérez-vous suffisamment rémunéré en qualité d'alternant



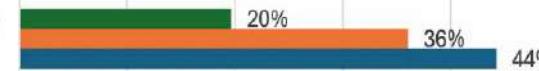
Accordez-vous de l'importance à d'autres avantages



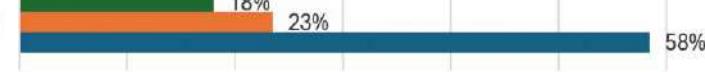
L'existence d'un comité d'entreprise intervient-elle dans votre réflexion ?



Le versement de prime(s) est-il un facteur déterminant ?



La rémunération est-elle un critère déterminant ?



■ NSP ■ NON ■ OUI

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60%



## Quelles grandes attentes ont fait remonter les apprentis en matière de condition salariales ?

Par ordre d'importance

1 Augmentation des salaires

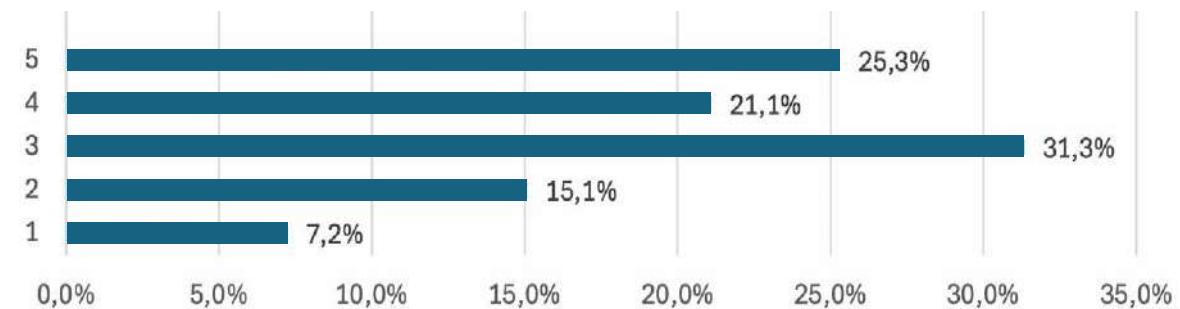
2 Formation

3 Aménagement du temps



## *Echelle de la considération par les apprentis de la rémunération comme facteur clé de la motivation*

Unité : part des % des répondants



(Échelle de 1 à 5, 1 étant le moins prioritaire, 5 le plus prioritaire)

## ► La considération et la reconnaissance au travail



### Le regard des chefs d'entreprise

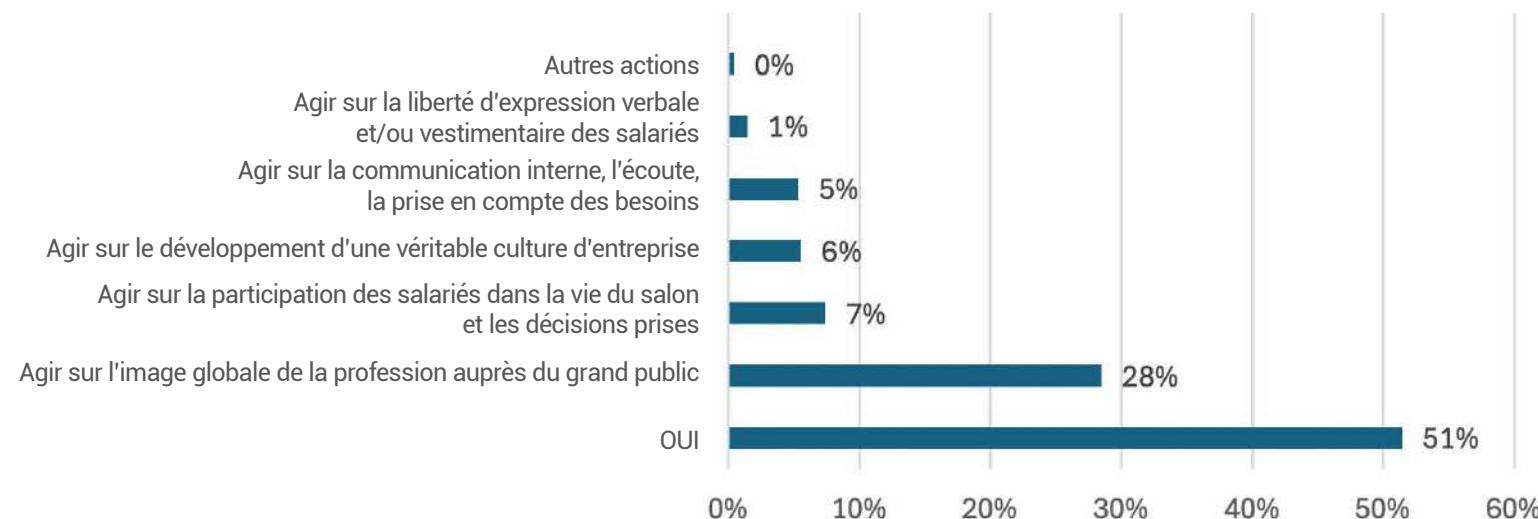


**51% des chefs d'entreprise estiment qu'il y a de la considération et de la reconnaissance du métier par le grand public et eux-mêmes.** Dans le cas contraire, ils sont majoritaires à penser qu'il faut d'abord agir sur l'image globale du métier, avant la participation des collaborateurs aux décisions, le développement d'une culture d'entreprise, ou encore l'amélioration de la communication interne et la prise en compte des besoins.



### Avis des chefs d'entreprise avec salarié(s) sur la considération et reconnaissance du métier et les leviers pour les acquérir

Unité : part des % des répondants

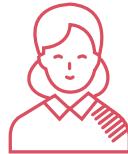




## Le regard des salariés et des apprentis

### Relationnel

73%



**73% des salariés disent avoir de bonnes relations avec leurs supérieurs** contre 11% qui évoquent, en premier lieu, le manque de considération par l'employeur, suivi du manque de communication et d'un manque d'écoute et prise en compte des besoins.

85%



**85% des apprentis considèrent avoir une bonne relation avec leur employeur.** Pour les 6% qui ne le considèrent pas, ils font remonter un manque d'accompagnement, cohérent avec les problématiques de l'alternance.

#### Pour aller plus loin

Regardons plus dans le détail les points d'amélioration identifiés à la marge en matière de mauvaise relation avec son supérieur.



#### Pour les salariés

Par ordre d'importance

- 1 Manque de considération
- 2 Manque de communication
- 3 Manque d'écoute et de prise en compte de besoins



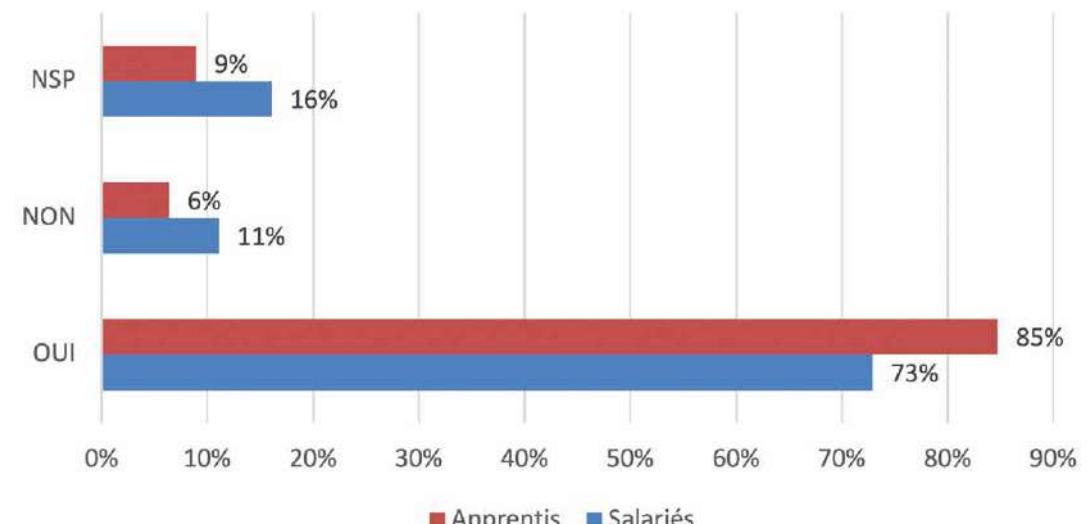
#### Pour les apprentis

Par ordre d'importance

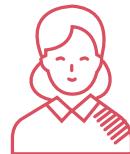
- 1 Manque d'accompagnement
- 2 Manque de considération
- 3 Manque de communication

### Bonne relation avec le supérieur

Unité : part des % des répondants



84%



89%



**Les relations entre collègues sont bonnes** pour **84% des salariés** et pour **89% des apprentis**. Pour les 4% des salariés qui expriment que ces relations ne sont pas bonnes, ils évoquent un manque de cohésion. Le manque de communication serait à égalité si l'on cumule les réponses par choix et les réponses « autre », qui relèvent plutôt des problèmes de communication. Ce qui traduit la même préoccupation que les apprentis qui font un constat similaire.

## Pour aller plus loin

Regardons plus dans le détail les points d'amélioration identifiés à la marge en matière de mauvaise relation entre collègues.



## Pour les salariés Par ordre d'importance

- 1 Manque de cohésion
- 2 Manque de considération
- 3 Manque de communication

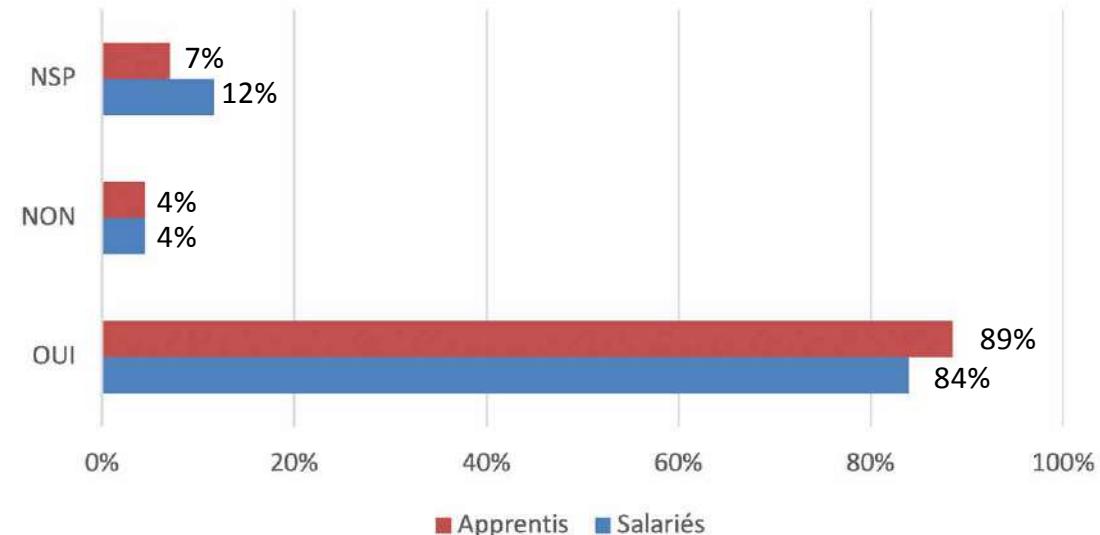


## Pour les apprentis Par ordre d'importance

- 1 Manque de communication
- 2 Manque de cohésion

## Relations entre collègues

Unité : part des % des répondants





## Le regard des salariés et des apprentis ► Expression



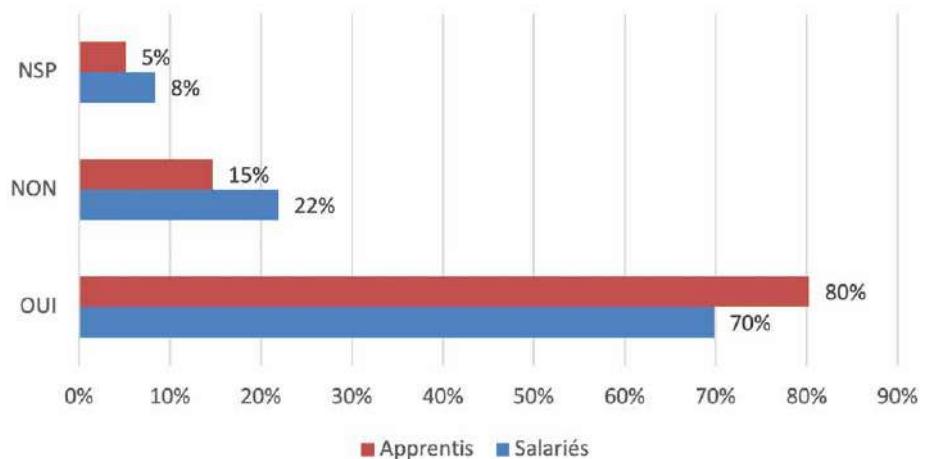
**Aussi bien les apprentis à 75% que les salariés à 64%** estiment que leur avis est sollicité au quotidien dans la vie du salon, dans les décisions prises et l'organisation du travail.

Ils affirment **s'exprimer librement** à 80% (apprentis) et 70% (salariés).

Concernant le mode vestimentaire, **la liberté est largement plébiscitée**, à hauteur de 65% pour les salariés et 67% pour les apprentis.

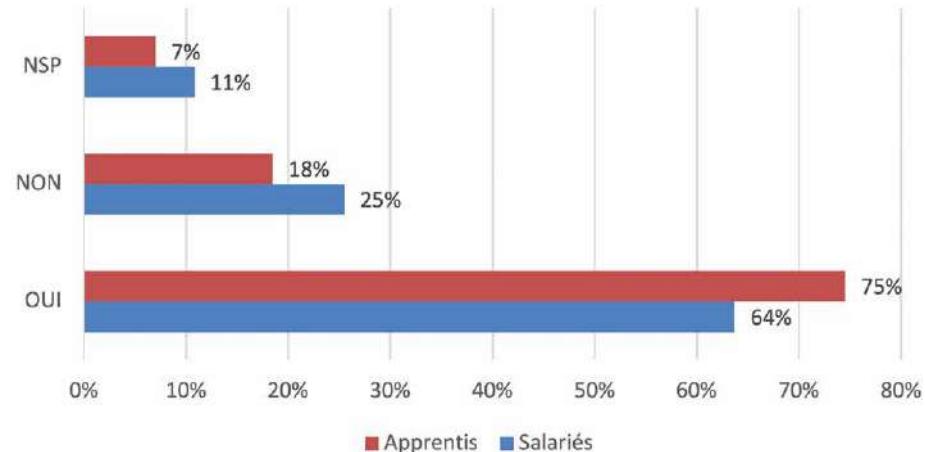
## Le sentiment de s'exprimer librement au travail

Unité : part des % des répondants



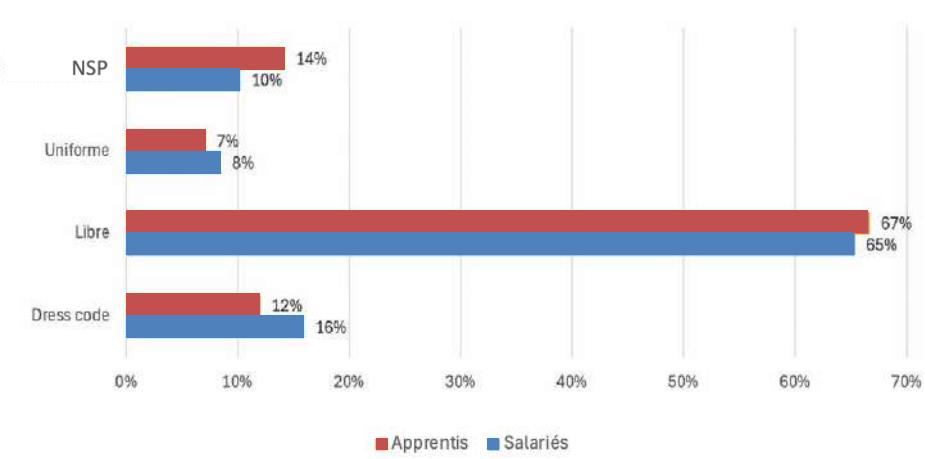
## Solicitation de l'avis au quotidien

Unité : part des % des répondants



## Préférences vestimentaires

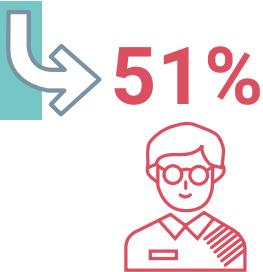
Unité : part des % des répondants



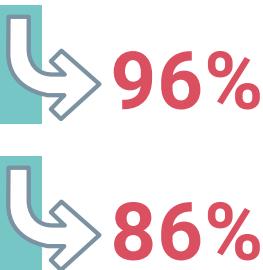


## Le regard des salariés et des apprentis

### Image

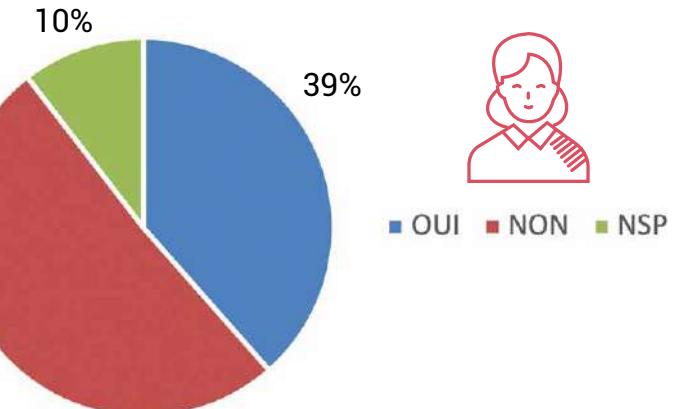


Majoritairement (51%), **les salariés considèrent que le grand public ne porte pas un regard positif et valorisant sur leur profession.**



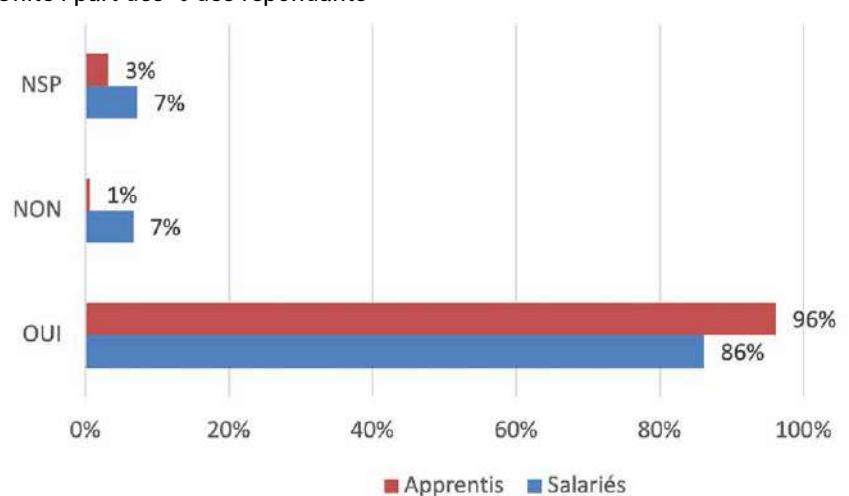
Pour autant, aussi bien les **apprentis** que les **salariés se déclarent fiers de leurs métiers**, respectivement à hauteur de **96%** et **86%**.

### Avis des salariés sur le regard positif et valorisant du grand public sur leur profession



### Fierté du métier

Unité : part des % des répondants

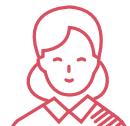




## Le regard des salariés et des apprentis

## Cohésion et appartenance

54%

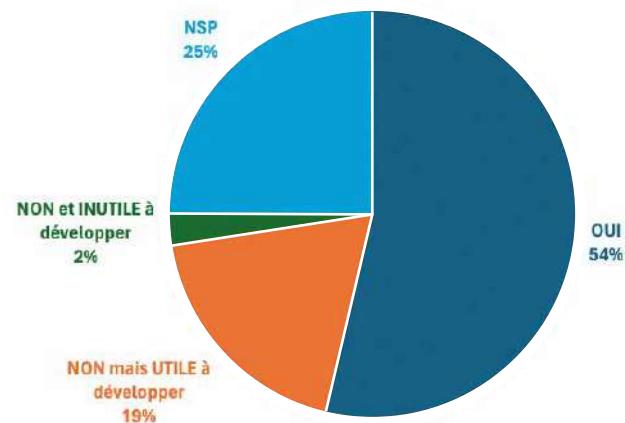


72%

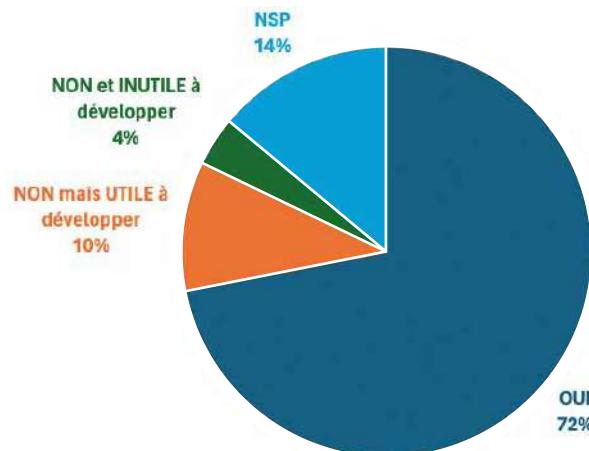


**54% des salariés et 72% des apprentis estiment qu'il y a une culture d'entreprise.** Parmi les répondants ayant exprimé qu'elle n'existe pas, la majorité précise qu'il pourrait être utile de la développer.

### Avis des salariés sur la culture d'entreprise et l'utilité de la développer



### Avis des apprentis sur la culture d'entreprise et l'utilité de la développer



↳ 33%

**L'appartenance à un groupe est importante pour 33% des salariés** qui se prononcent (travaillant dans un groupe) et pour **55% des apprentis** (travaillant dans un groupe ou souhaitant y travailler).

Les raisons évoquées sont : pour la formation et l'image, puis pour les compétences et enfin, nettement en décrochage, pour les avantages sociaux.

↳ 55%

Concernant l'analyse des réponses libres sur cet item, nous pouvons noter l'**importance des rétributions non monétaires** comme l'attention, l'encouragement et les félicitations de l'employeur et/ou des clients.

Retour  
expression  
libre

Quelles grandes attentes ont fait remonter les salariés et apprentis en matière de considération et de reconnaissance au travail ?



**Pour les salariés**  
Par ordre d'importance



- 1 **Considération et reconnaissance**  
**Félicitations et remerciements**
- 2 Meilleur salaire, prime, avantages
- 3 Formation



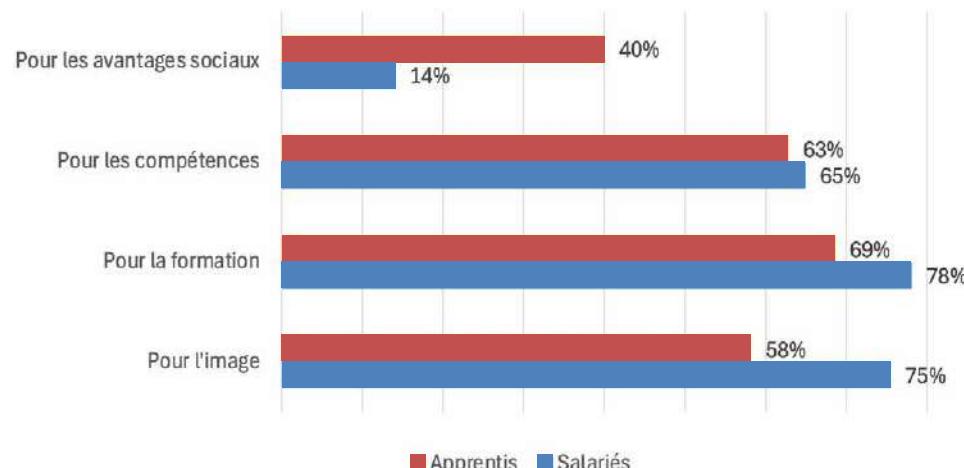
**Pour les apprentis**  
Par ordre d'importance



- 1 **Reconnaissance et encouragements**
- 2 Relation clients
- 3 Avis et encouragement du patron
- 4 Evolution et apprentissage

## Raisons de travailler pour un groupe

Unité : part des % des répondants



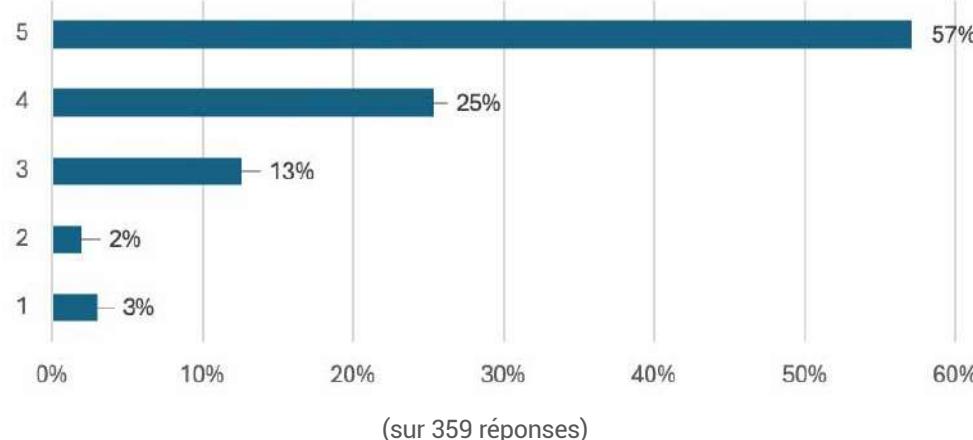


## La considération et la reconnaissance au travail sont des facteurs de motivation essentiels

Globalement, aussi bien les salariés que les apprentis estiment que la considération et la reconnaissance au travail sont des facteurs de motivation essentiels (5 étant le plus important).

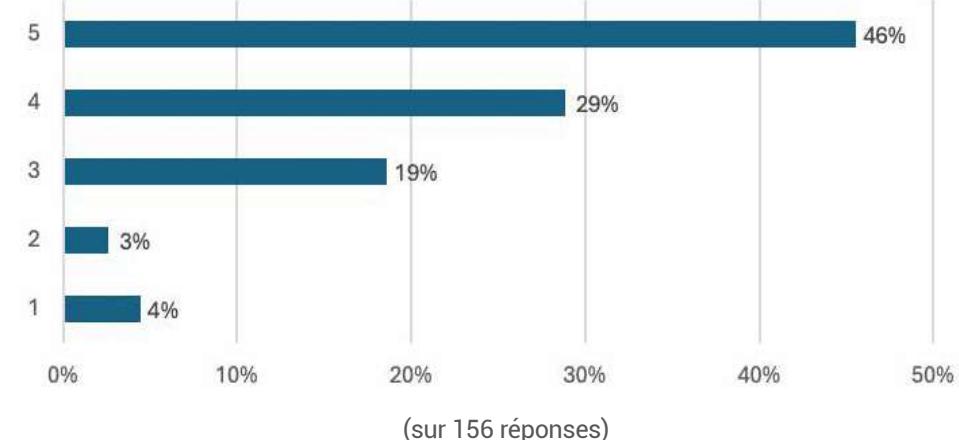
### *Echelle de priorité par les salariés de la considération et de la reconnaissance au travail comme facteurs de motivation*

Unité : part des % des répondants



### *Echelle de priorité par les apprentis de la considération et de la reconnaissance au travail comme facteurs de motivation*

Unité : part des % des répondants



(Échelle de 1 à 5, 1 étant le moins prioritaire, 5 le plus prioritaire)

## ► L'organisation du travail et l'équilibre avec la vie personnelle



### Le regard des chefs d'entreprise

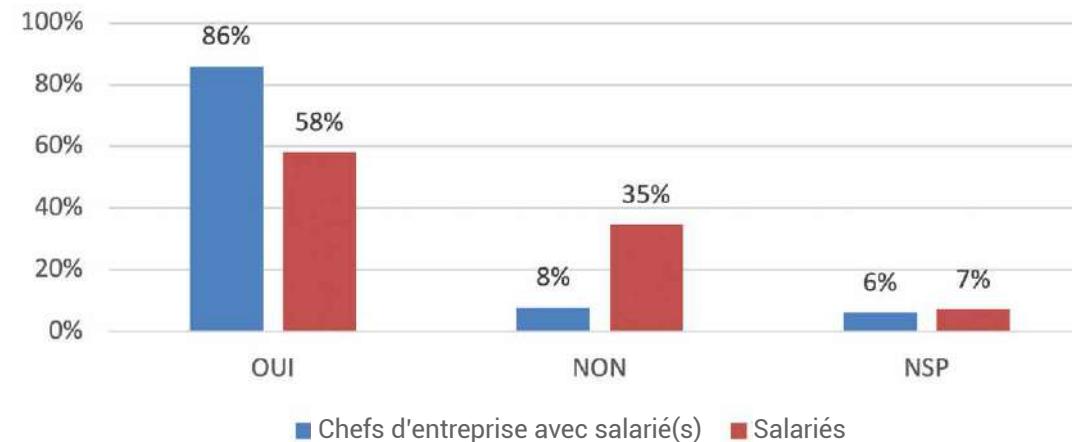


86% des **chefs d'entreprise avec salarié(s)** pensent que l'**organisation du travail et l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle de leurs salariés est satisfaisante**. Pour les 8% de chefs d'entreprise qui ne le pensent pas, ils précisent à 79% qu'il faudrait agir sur l'aménagement du temps de travail et sa flexibilité.



### Satisfaction des chefs d'entreprise et de leurs salarié(s) concernant l'organisation du travail et l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle

Unité : part des % des répondants





## Le regard des salariés



Les salariés expriment à **58%** que l'**organisation du travail et leur équilibre vie professionnelle / vie personnelle sont satisfaisants**.

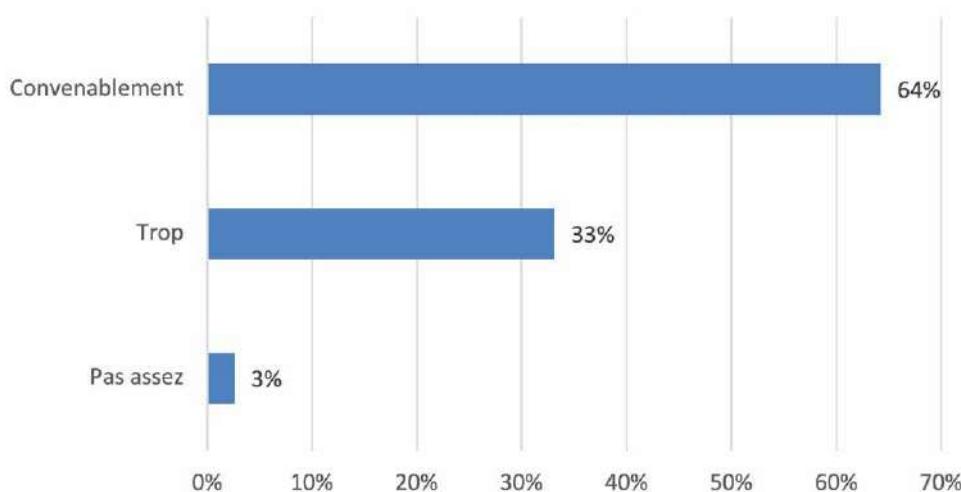


En outre, ils estiment à **64%** que le temps travaillé est convenable contre 33% qui disent travailler trop.



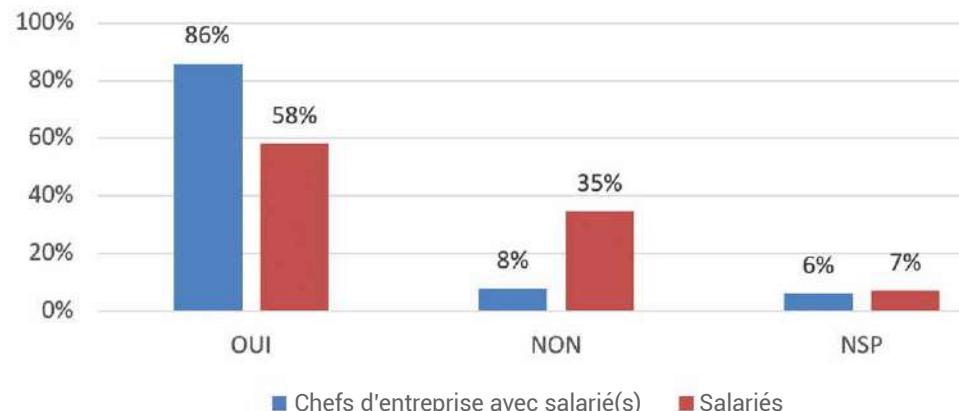
## Jugement des salariés du temps de leur travail

Unité : part des % des répondants

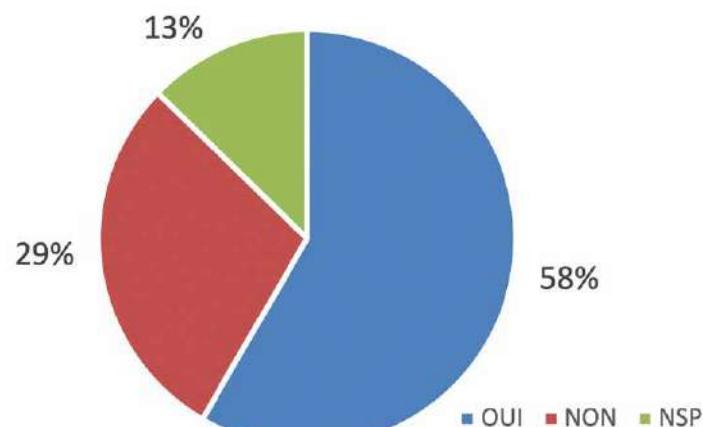


## Satisfaction des chefs d'entreprise et de leurs salariés concernant l'organisation du travail et l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle

Unité : part des % des répondants



## Avis des salariés sur le fait d'avoir un bon équilibre vie professionnelle / vie personnelle





**60% des salariés jugent que leur organisation du travail est flexible**, contre **33%** qui, majoritairement, souhaitent l'aménagement de leur emploi du temps et la possibilité d'horaires modulables.

## Pour aller plus loin

Regardons plus dans le détail les points d'amélioration identifiés par les salariés sur la flexibilité du temps de travail et leurs souhaits.



## Pour les salariés Par ordre d'importance

- 1 Possibilité d'aménagement d'emploi du temps
- 2 Possibilité d'horaires modulables
- 3 Possibilité d'heures supplémentaires





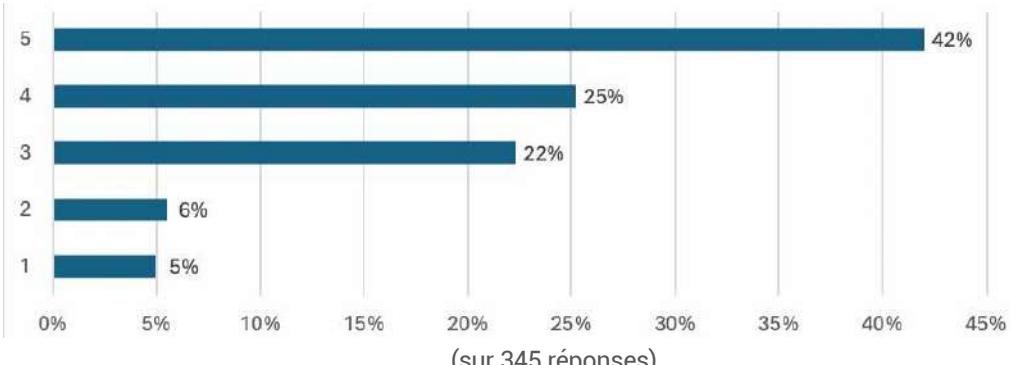
**Les salariés confirment qu'une organisation du travail équilibrée**, assurant une bonne cohabitation vie professionnelle et vie personnelle, est un **facteur central dans leur motivation**.

De manière plus qualitative, concernant les expressions libres d'attentes sur cet item, nous pouvons relever deux principaux points, là-encore non monétaires :

► **le souhait d'une flexibilité dans la gestion des horaires et l'aménagement de temps de pauses ou encore la volonté de bénéficier davantage de samedis libres pour profiter de sa famille le week-end.**

## Echelle de priorité pour les salariés concernant une organisation du travail permettant un meilleur équilibre vie professionnelle / vie personnelle

Unité : part des % des répondants



(Échelle de 1 à 5, 1 étant le moins prioritaire, 5 le plus prioritaire)



Quelles grandes attentes ont fait remonter les salariés et apprentis en matière d'organisation du temps de travail et d'équilibre vie professionnelle / vie personnelle ?

### Pour les salariés Par ordre d'importance



- 1 **Gestion des horaires, aménagement de pauses**
- 2 Avoir un samedi de plus pour weekend en famille
- 3 Heures supplémentaires à payer
- 4 Difficulté de s'absenter même pour raison médicale
- 5 Considération par l'employeur
- 6 Semaine de 4 jours



## Le regard des apprentis

78%

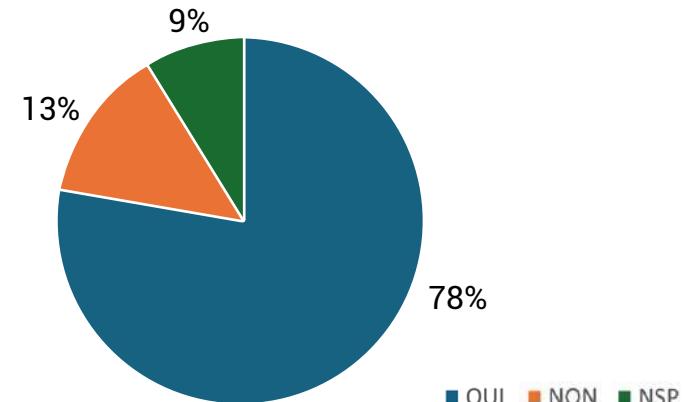


Pour près de 78% des apprentis, l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle est un critère déterminant pour postuler dans un salon.

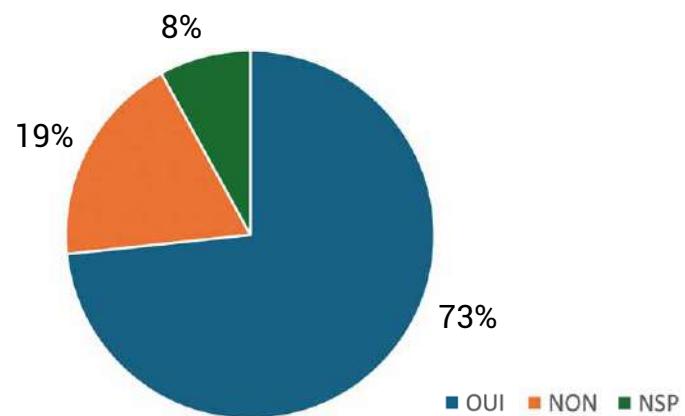
73%

Dans ce sens, l'aménagement du temps de travail est à 73% un critère déterminant pour les apprentis afin de postuler dans un salon. Ils sont 50% contre 33% à se prononcer attachés à une organisation de travail flexible. Une flexibilité dans l'aménagement de l'emploi du temps apparaît comme primordiale, suivie du souhait d'horaires modulables puis de la possibilité d'effectuer des heures supplémentaires.

## Avis des apprentis sur l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle comme critère déterminant pour postuler dans un salon



## Modalités d'aménagement du temps de travail, un critère déterminant pour les apprentis



## Pour aller plus loin



### Pour les apprentis

Par ordre d'importance



Regardons plus dans le détail les points d'amélioration identifiés par les apprentis en matière de flexibilité et actions possibles.

L'analyse des réponses libres des alternants sur cet item éclaire également cette attente de bénéficier d'une organisation du travail qui permette du temps pour profiter de sa vie de famille.

**Bénéficier d'une organisation du travail qui permette d'avoir du temps pour profiter de sa vie de famille**

- 1 Possibilité d'aménagement de l'emploi du temps
- 2 Possibilité d'horaires modulables
- 3 Possibilité d'heures supplémentaires



Quelles grandes attentes ont fait remonter les apprentis en matière d'organisation du travail et d'équilibre vie professionnelle / vie personnelle ?

### Pour les apprentis

Par ordre d'importance

- 1 Du temps pour la vie familiale
- 2 Jours libres et vacances
- 3 Horaires flexibles
- 4 Horaires corrects
- 5 Travail organisé et structuré
- 6 Moins d'heures supplémentaires

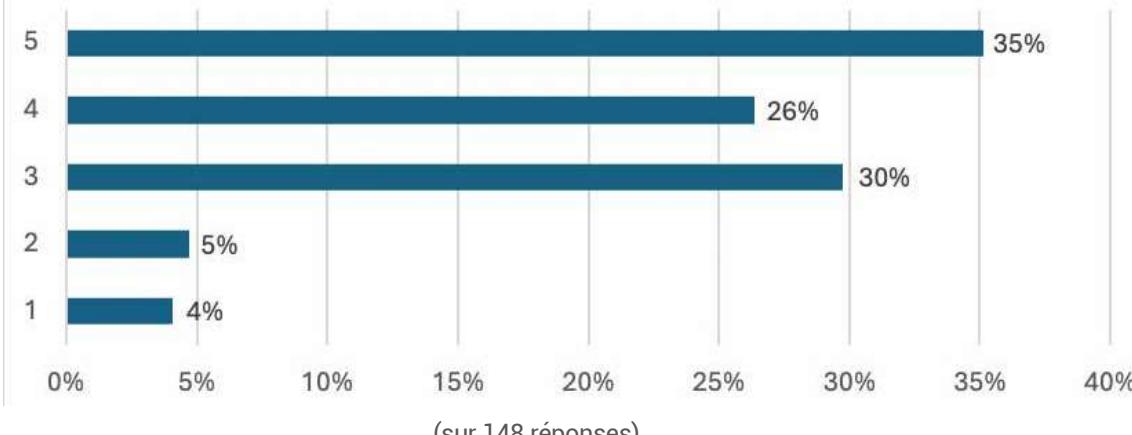
Plus globalement, sur l'échelle de priorité, les apprentis sont plus partagés.

S'ils considèrent le sujet de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle comme déterminant lors d'une embauche et qu'ils sont bien une majorité à le placer comme une priorité, nous pouvons toutefois noter qu'un certain nombre ont choisi les notes 3 et 4, **relativisant légèrement le sujet par rapport à d'autres facteurs**.



## *Echelle de priorité pour les apprentis concernant une organisation de travail qui permet un meilleur équilibre vie professionnelle / vie personnelle*

Unité : part des % des répondants



## ► La santé et la sécurité au travail

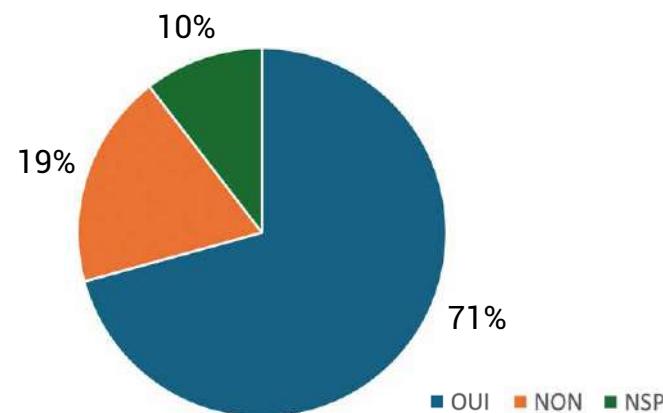


### Le regard des chefs d'entreprise



Si **71% chefs d'entreprise avec salariés pensent que leurs salariés sont suffisamment protégés de l'épuisement mental et physique**, les **19%** qui ne le considèrent pas affirment qu'il faut mener des actions pour améliorer cette protection notamment en matière de rythme et cadence du temps de travail et de faire davantage de prévention/information en santé et sécurité au travail. L'amélioration de la relation avec la clientèle est également remontée par un certain nombre comme un enjeu de lutte contre l'épuisement professionnel.

#### Avis des chefs d'entreprise avec salarié(s) sur la protection de leurs salariés contre l'épuisement physique et moral



#### Pour aller plus loin

Regardons plus dans le détail les points d'amélioration identifiés par les chefs d'entreprise avec salarié(s) sur les actions à mener par ordre de priorité pour améliorer la protection des salariés contre l'épuisement.

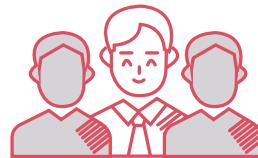


#### Pour les chefs d'entreprise avec salarié(s)

Par ordre d'importance

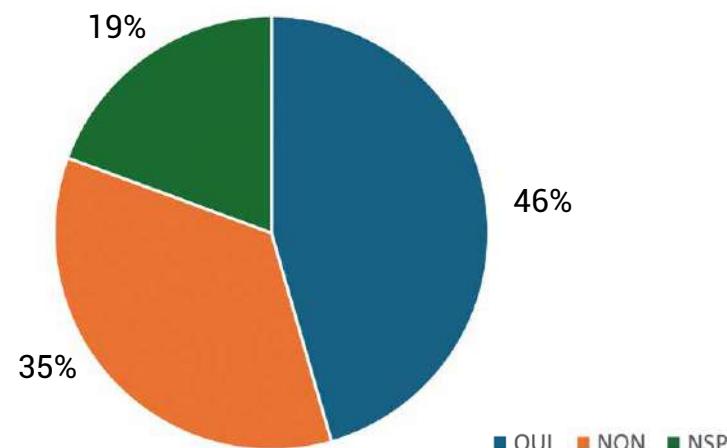
- 1 Le rythme et la cadence du travail
- 2 La prévention/information santé-sécurité des salariés
- 3 L'amélioration de la relation avec la clientèle
- 4 L'amélioration de la relation de travail entre salariés
- 5 L'agencement des locaux

↳ 46%



Les chefs d'entreprise jugent à **46%** que leurs collaborateurs (salariés et apprentis) ont été suffisamment sensibilisés à cette problématique via les campagnes de prévention.

## Avis des chefs d'entreprise sur la suffisance de la sensibilisation de leurs salariés aux campagnes de prévention



Pour aller plus loin

Regardons plus dans le détail les principales difficultés identifiées par les chefs d'entreprise en cas de changements de rythme de travail.



### Nature des difficultés

Par ordre d'importance

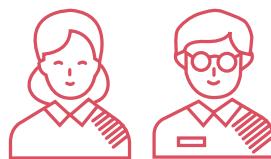
- 1 Des difficultés pour répondre dans le même temps au planning et aux nécessités du salon
- 2 Des difficultés d'organisation par rapport à un changement de rythme (avec la semaine à 4 jours par exemple)



## Le regard des salariés et des apprentis

75%

57%



**75% des salariés et 57 % des apprentis** disent **ressentir de la fatigue mentale ou de l'épuisement physique** après une journée de travail **à cause principalement du rythme et de la cadence du travail.**

La deuxième cause soulevée par les salariés est la **relation avec la clientèle** quand pour les apprentis il s'agit de la **relation avec le responsable du salon** (très rapidement suivie par la relation avec la clientèle pour eux également).

### Pour aller plus loin

Regardons plus dans le détail les déterminants de la fatigue remontés par les salariés et les apprentis.



### Pour les salariés Par ordre d'importance

- 1 **Rythme et cadence de travail**
- 2 Relation avec la clientèle
- 3 Relation avec votre supérieur
- 4 Relation entre collègues
- 5 Agencement des locaux
- 6 Manque de moyens
- 7 Manque de formation / prévention

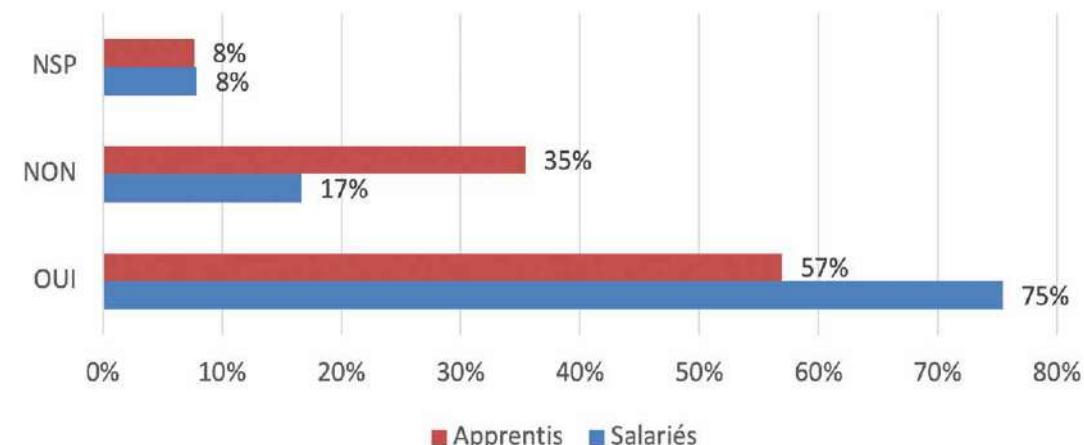


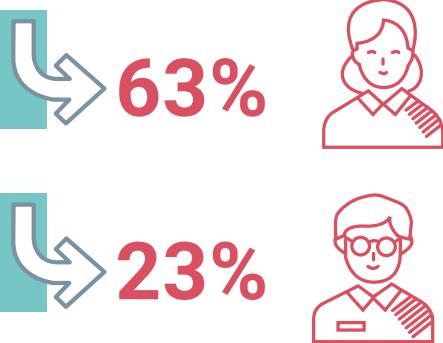
### Pour les apprentis Par ordre d'importance

- 1 **Rythme et cadence de travail**
- 2 Relation avec votre supérieur
- 3 Relation avec la clientèle
- 4 Manque de formation / prévention
- 5 Relation entre collègues
- 6 Agencement des locaux
- 7 Manque de moyens

## Sensation de fatigue mentale et d'épuisement physique ressentie par les salariés et les apprentis après une journée de travail

Unité : part des % des répondants

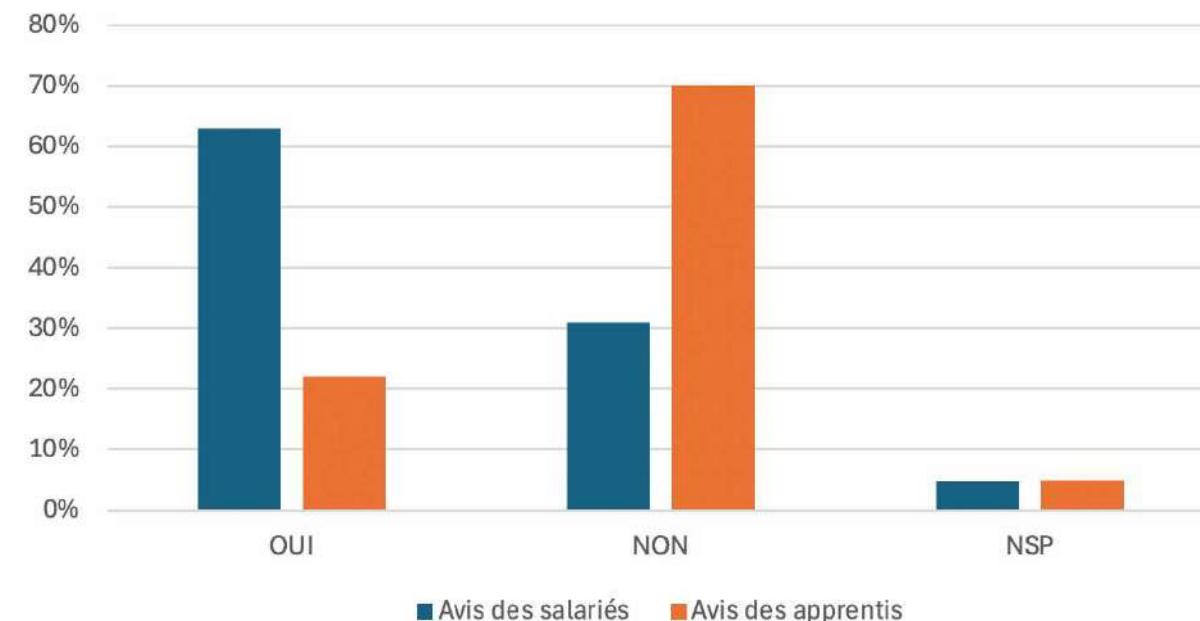




**Les salariés** qui se prononcent trouvent à **63%** que la relation avec la clientèle s'est dégradée contre seulement **23% chez les apprentis**, à relativiser probablement par leur manque d'ancienneté dans le métier.

## Avis sur la dégradation des relations clients

Unité : part des % des répondants

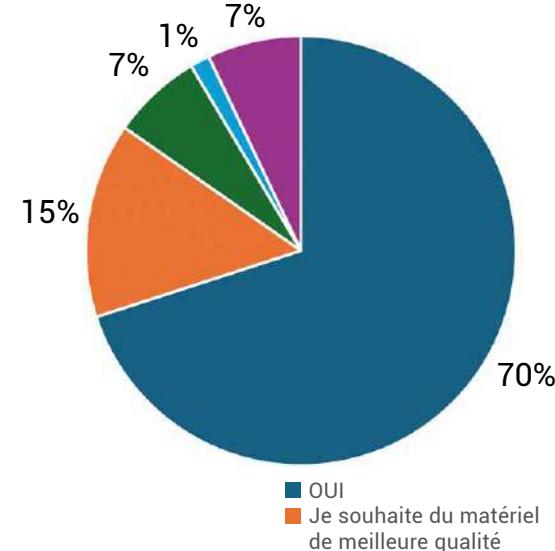




**L'aménagement des postes de travail est satisfaisant pour 70% des salariés et 81% des apprentis.** Pour celles et ceux qui émettent des réserves quant à cet aménagement, ils souhaitent avant toute chose du matériel de meilleure qualité, suivi par un besoin d'avoir plus d'espace.

## Avis sur l'aménagement des postes de travail et souhaits des non satisfaits

### Les salariés

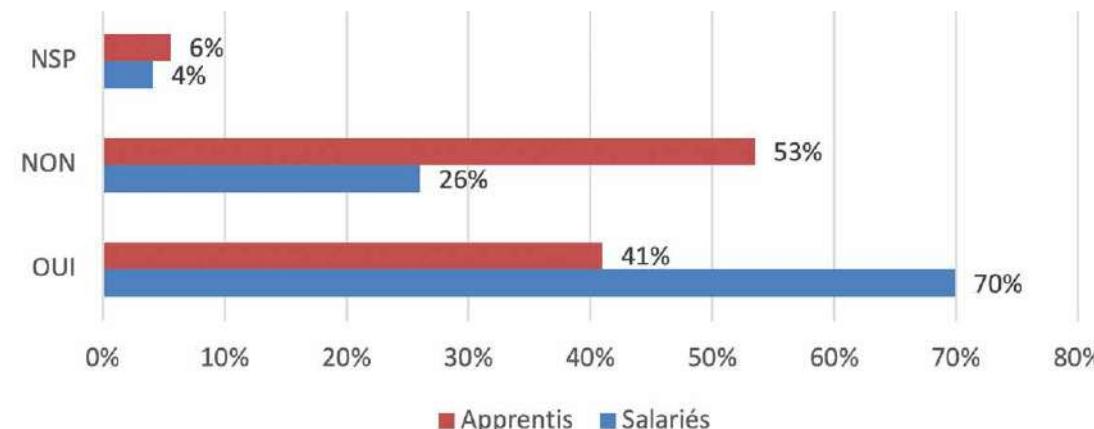


### Les apprentis



## La sensibilisation à des problématiques médicales liées à la profession d'après les salariés et les apprentis

Unité : part des % des répondants



Concernant les expressions libres sur cet item, nous pouvons relever principalement :



**une attention particulière au traitement ergonomique du lieu de travail et à l'enjeu de formation sur les gestes et postures.**



## **Pour les salariés** Par ordre d'importance



## **Pour les apprentis** Par ordre d'importance



Quelles sont les grandes attentes qu'on fait remonter les salariés et les apprentis en matière de santé et de sécurité au travail ?

### **1 Ergonomie**

- 2** Formation à la posture et prévention des risques
- 3** Problèmes récurrents de dos, tendinites et jambes
- 4** Ambiances pauses, aménagement planning
- 5** Contrôle par organismes, visites et couvertures médicales
- 6** Exposition aux allergènes, station debout
- 7** Priorité à sa santé

### **1 Etre formé aux bons gestes et informé**

- 2** Environnement organisé et sécurisé
- 3** Priorité à la santé et sécurité
- 4** Outilés pour prévenir les risques
- 5** Matériel ergonomique
- 6** Rythme sans stress
- 7** Prise en charge pour ostéopathie

Plus globalement, la **santé et la sécurité au travail** est affichée clairement comme une **priorité en termes de motivation**. Le constat est plus partagé concernant les apprentis, cette thématique restant cependant un enjeu fort.

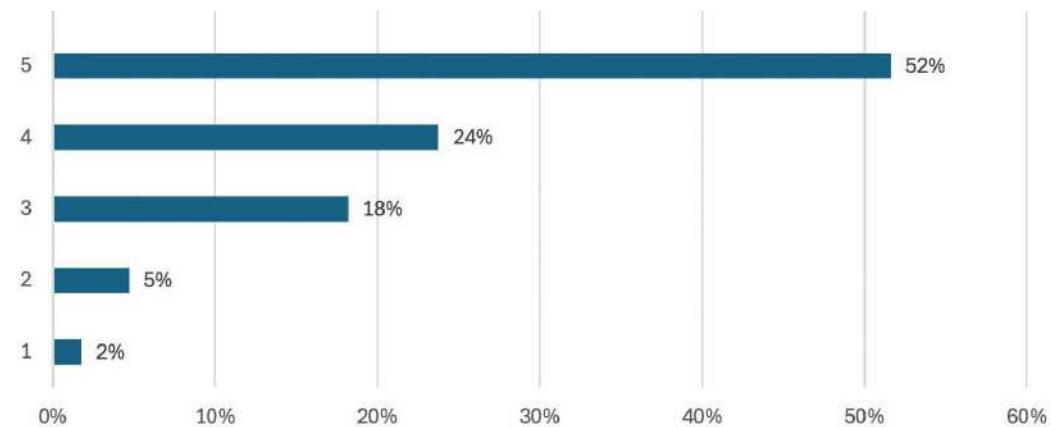


**santé et la sécurité  
au travail  
= enjeu fort à prioritaire**

(Échelle de 1 à 5,  
1 étant le moins prioritaire,  
5 le plus prioritaire)

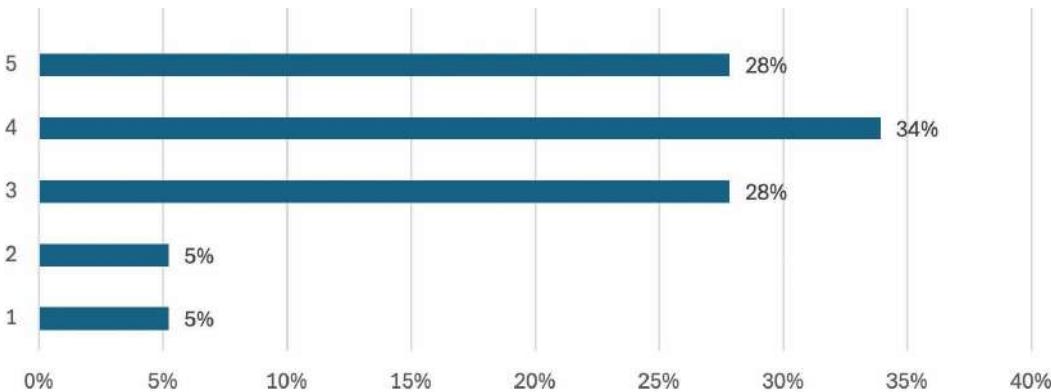
## Echelle de priorité pour les salariés concernant la santé et la sécurité au travail

Unité : part des % des répondants



## Echelle de priorité pour les apprentis concernant la santé et la sécurité au travail

Unité : part des % des répondants



## ► La formation et l'évolution professionnelle



### Le regard des chefs d'entreprise

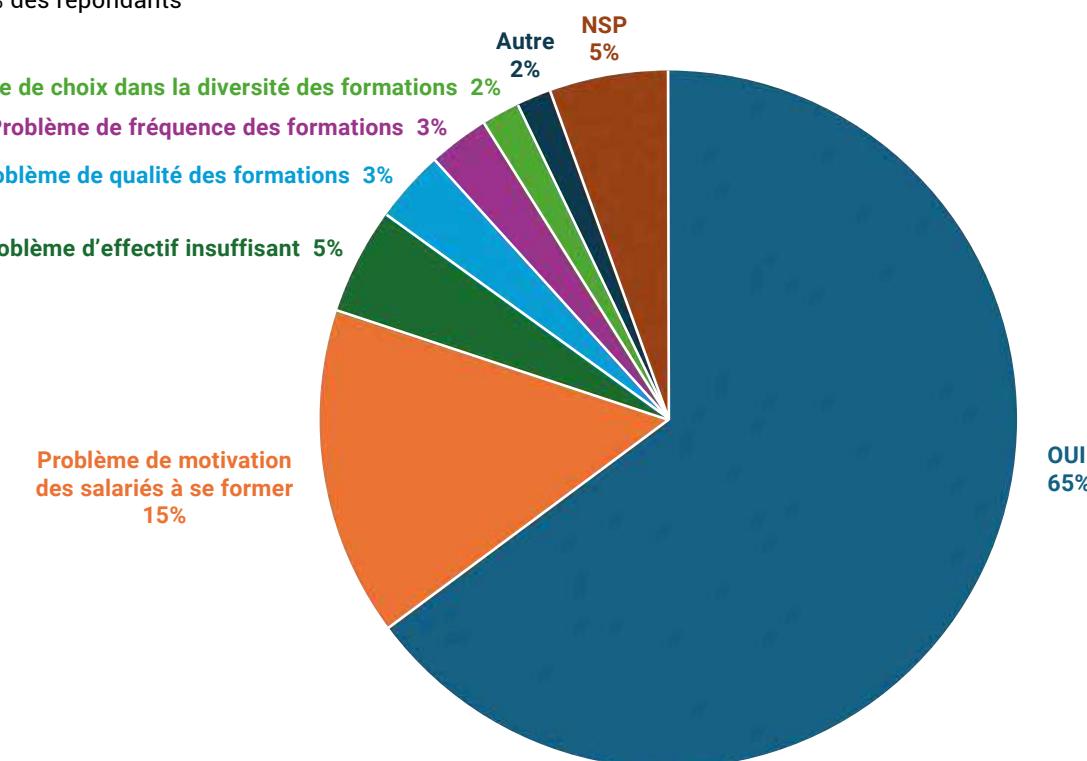


**La formation des salariés est estimée suffisante** d'après **65%** des chefs d'entreprise qui se prononcent.

Pour les **30%** qui l'estiment insuffisante, ils considèrent faire face à un problème de motivation des salariés pour la formation.

#### *Suffisance de la formation et raison de son insuffisance d'après les chefs d'entreprise*

Unité : part des % des répondants

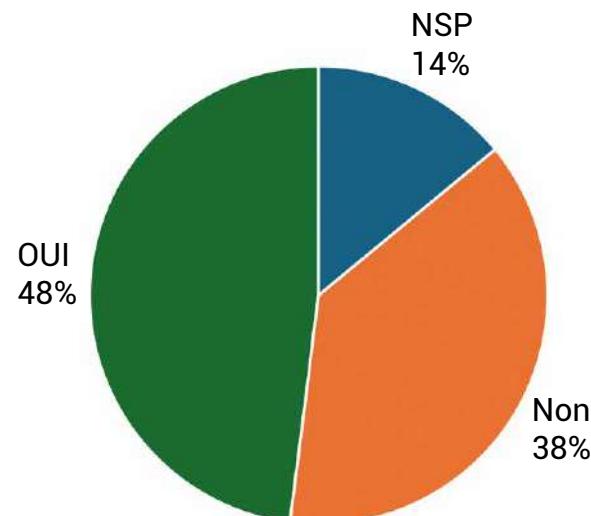


63%

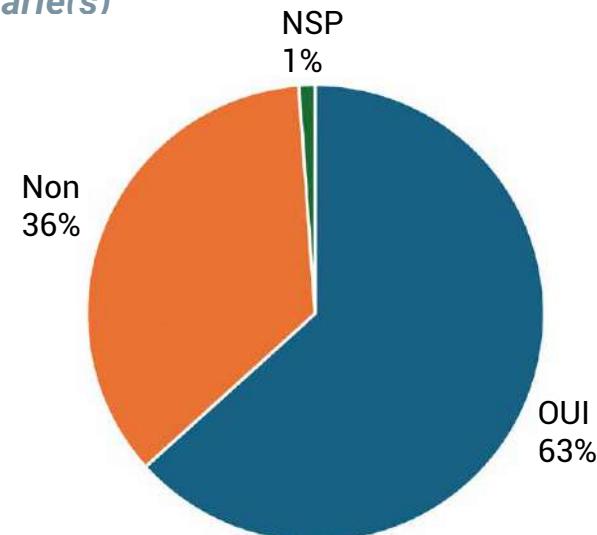


**63% des chefs d'entreprise avec salarié(s) accueillent des apprentis** et sont **48%** à penser pouvoir améliorer la formation de leurs apprentis, notamment en spécifiant du temps de formation dans le salon.

### Possibilité d'améliorer les conditions d'apprentissage



### Accueil d'apprentis par les chefs d'entreprise avec salarié(s)



Pour aller plus loin



Regardons plus dans le détail les points d'amélioration identifiés par les apprentis pour améliorer les conditions d'apprentissage.

### Actions pour l'apprentissage Par ordre d'importance

- 1 Cibler du temps de formation spécifique en salon
- 2 Dégager davantage de moyens pour le tutorat
- 3 Développer de la formation pour les tuteurs



Le regard des salariés et des apprentis

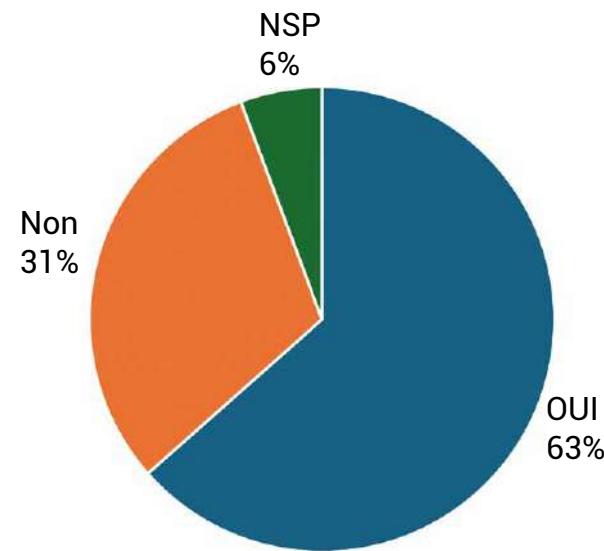
▶ Formation



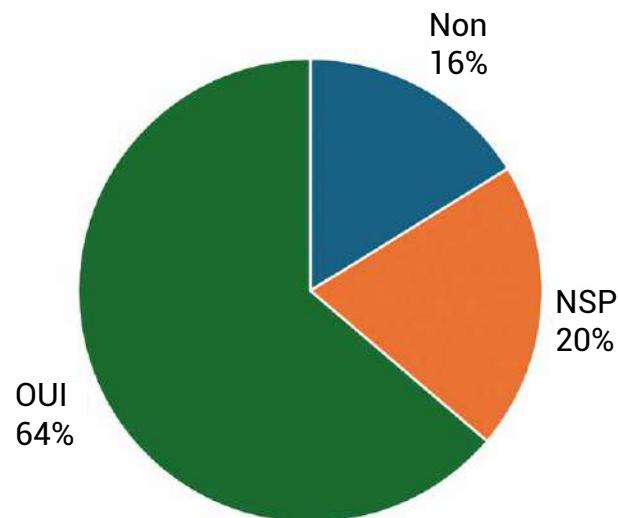
Les salariés estiment à **63% qu'ils ont suffisamment de formation.**

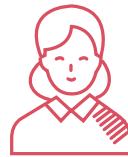
Ils sont **64% à préciser que ces formations répondent à leurs attentes** contre 16% qui indiquent le contraire, du fait d'un manque de choix dans les formations proposées.

*Formation perçue suffisante  
durant la carrière des salariés*



*Formation répondant aux attentes des salariés*





Pour aller  
plus loin

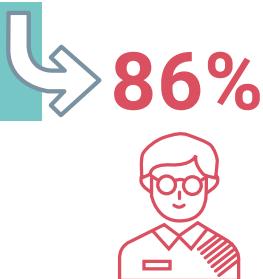
Regardons plus dans le détail  
les causes d'insatisfaction  
concernant les formations  
remontées par les salariés

**Pour les salariés**  
Par ordre d'importance

1 Manque de choix

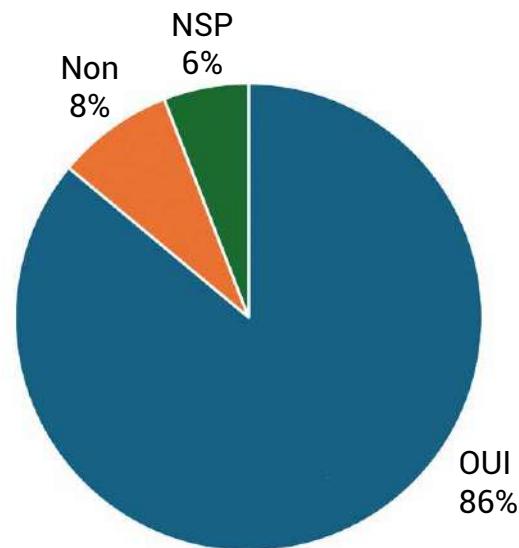
2 Problème de fréquence

3 Problème de qualité



Pour les **apprentis**, 86% disent que la  
formation est un critère déterminant  
pour postuler dans un salon.

*L'accès à la formation régulière est un critère  
determinant pour postuler dans un salon*



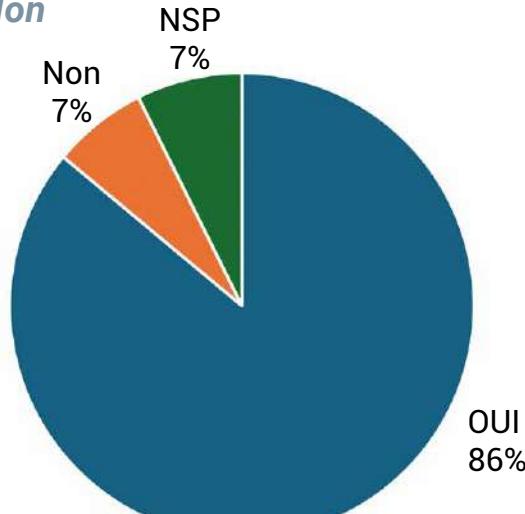


## Le regard des salariés et des apprentis ➔ Évolution professionnelle

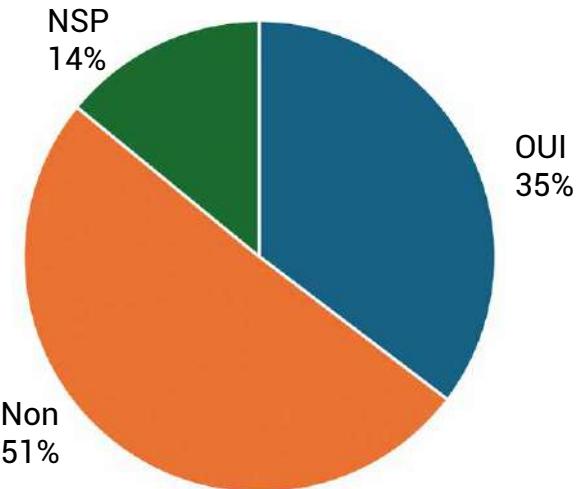
- ➡ 51%
- ➡ 86%
- ➡ 79%

Si **51% des salariés** ne pensent pas bénéficier d'une évolution professionnelle intéressante, les perspectives d'une telle évolution est à **86% déterminante pour les apprentis** pour postuler dans un salon. En outre, nous pouvons préciser que **79% des alternants** qui se sont prononcés sur le sujet estiment que disposer d'une garantie d'embauche à l'issue de l'alternance était un facteur de motivation supplémentaire.

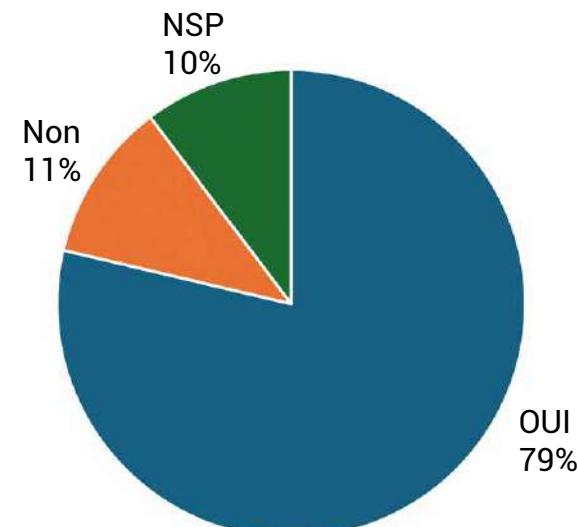
### Les perspectives d'évolution professionnelle comme critère déterminant pour les apprentis pour postuler dans un salon

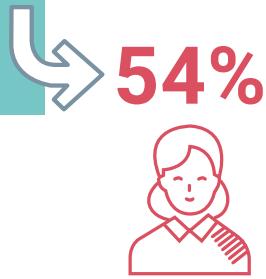


### Avis des salariés sur le fait de bénéficier d'une évolution professionnelle intéressante



### Motivation des apprentis par la garantie d'embauche à l'issue de l'alternance





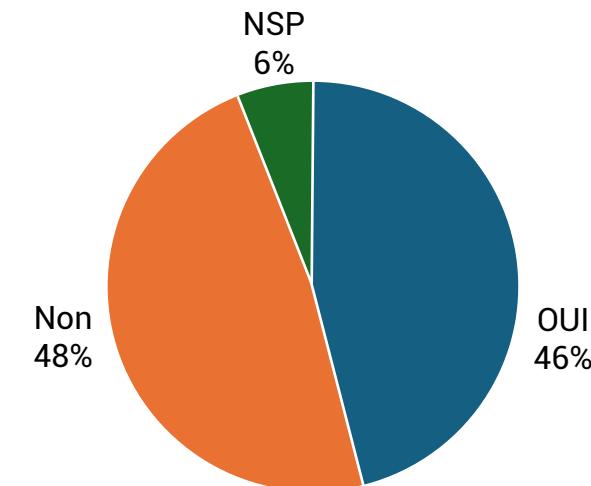
L'enquête questionnait l'entretien annuel auprès des salariés. Près d'un sur deux fait remonter ne pas bénéficier d'un entretien annuel avec son responsable. Ils sont ensuite 54% parmi eux à souhaiter avoir un entretien.



Concernant leur évolution à 5/10 ans, les **apprentis se projettent à 50% à leur propre compte**. L'élément marquant réside dans la projection des **salariés, dont 38% d'entre eux affirment envisager changer de métier, quand un peu moins (33%) souhaitent exercer le même métier en salon**. Qu'il s'agisse des apprentis ou des salariés, nous ne notons pas d'engouement particulier à se projeter comme manager.

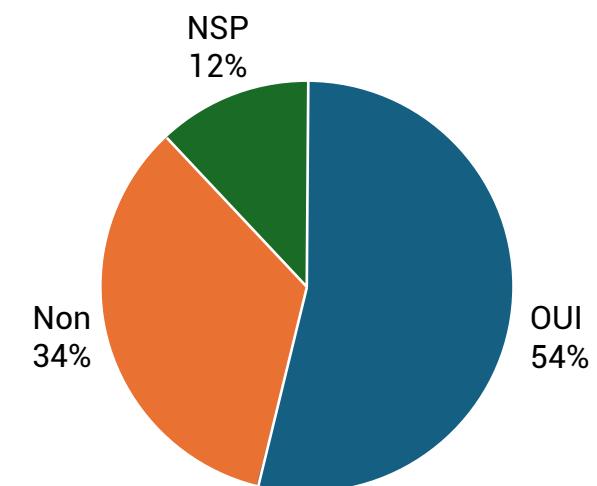
## Existence d'un entretien annuel

Unité : part des % des répondants



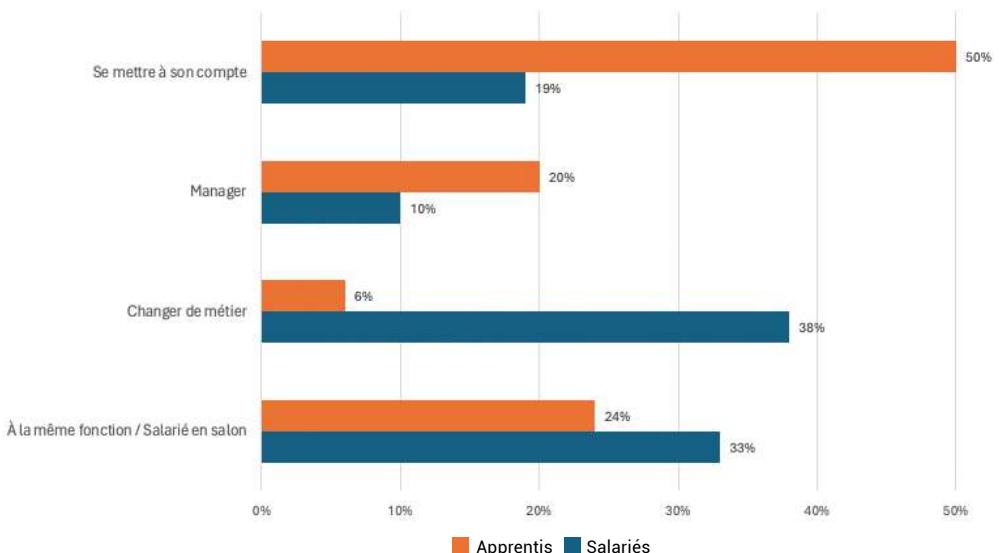
## Souhait d'un entretien annuel

Unité : part des % des répondants



## Projection sur 5/10 ans

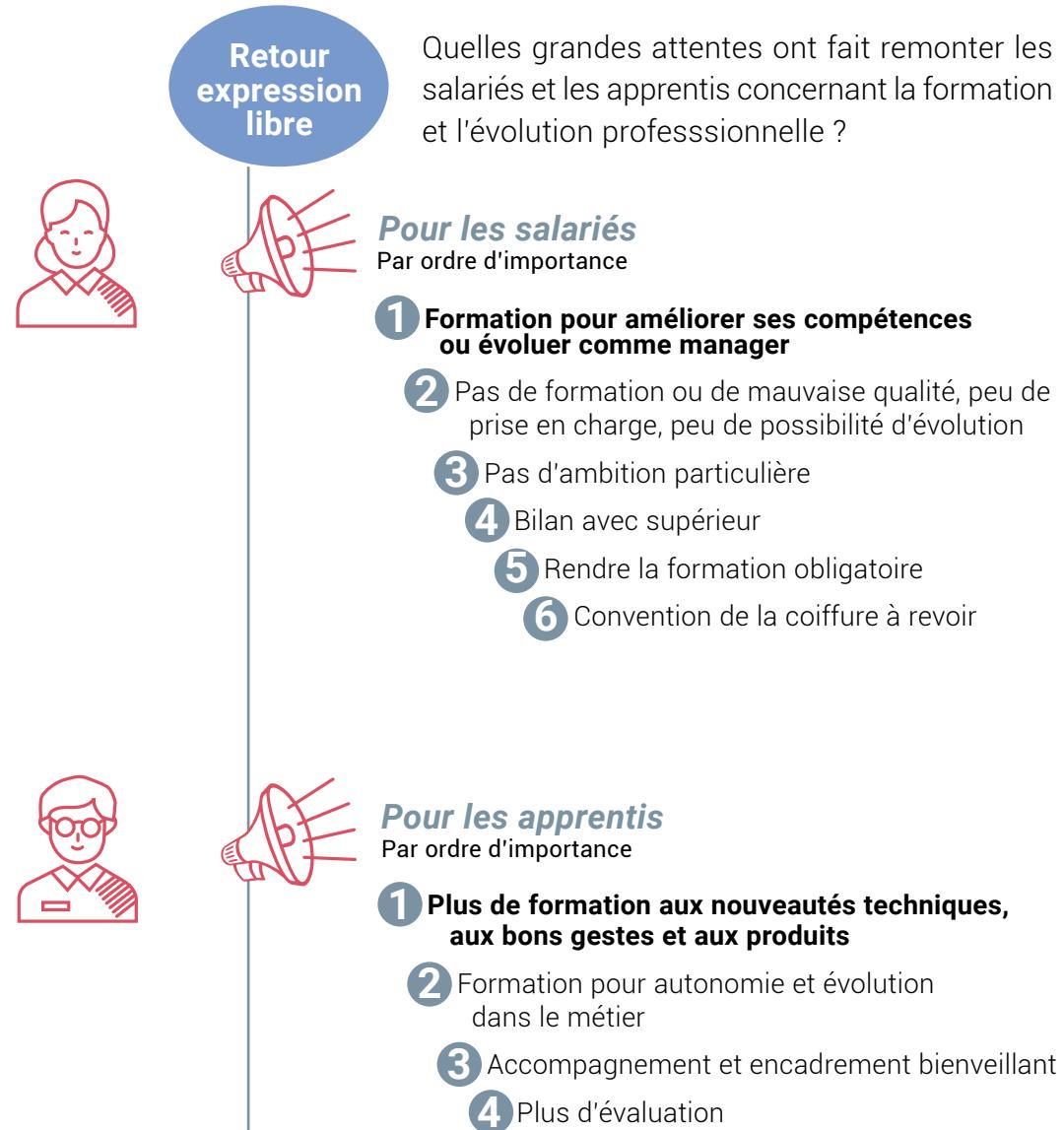
Unité : part des % des répondants



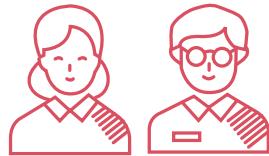
Les réponses libres sur cet item laissent ressortir **pour les salariés un besoin de formation de perfectionnement** (pour développer ses compétences, évoluer en technique, adapter sa pratique...) ou pour devenir manager.

L'autre volet de remontées est davantage du registre de la réclamation / revendication, précisant que les formations ne correspondent pas aux besoins, que le cadre qui s'applique est peu propice au développement de la formation (prise en charge...) ou encore qu'il n'y a pas d'enjeu à se former au regard du peu d'évolution possible.

**Les attentes des apprentis ne sont pas très éloignées de celles des salariés en ce qui concerne le besoin de formation** pour appréhender les nouveautés du métier, des produits ou pour gagner en autonomie et en évolution.



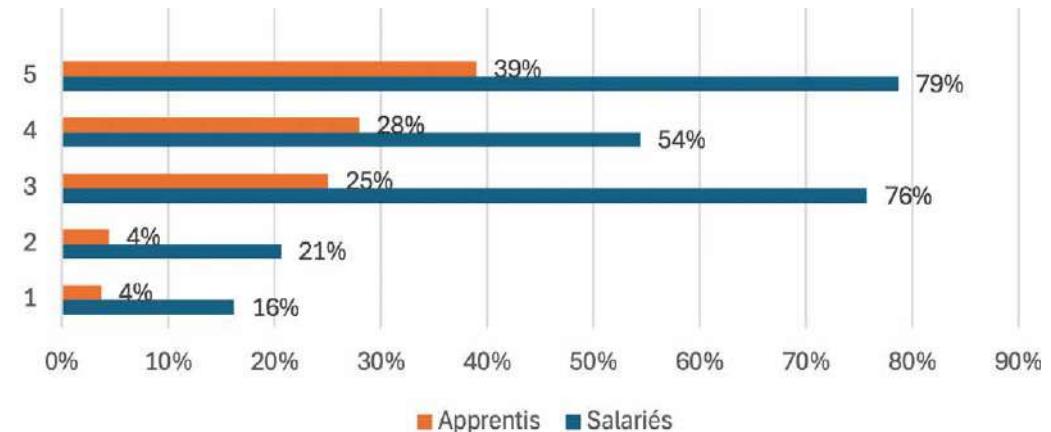
Plus globalement :



**Salariés comme apprentis considèrent la formation et l'évolution professionnelle comme des facteurs essentiels de motivation.**

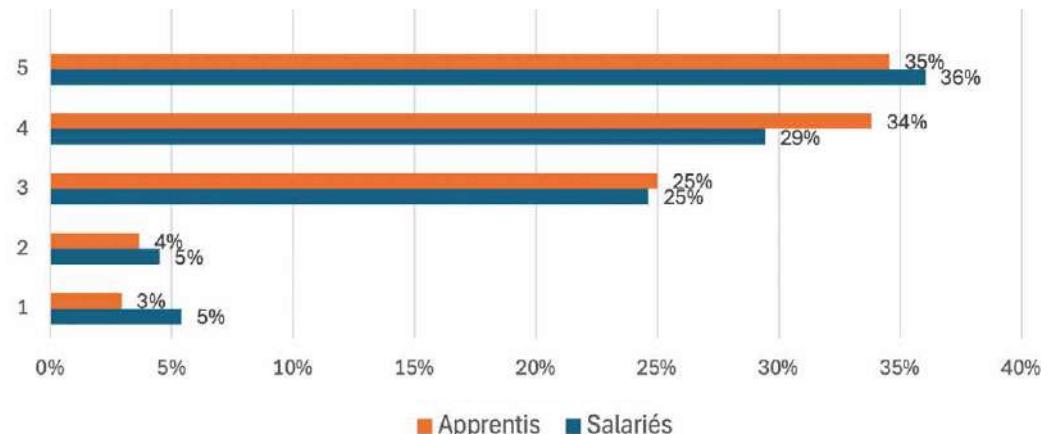
## Echelle de priorité pour les salariés et apprentis concernant la formation

Unité : part des % des répondants



## Echelle de priorité pour les salariés et apprentis concernant l'évolution professionnelle

Unité : part des % des répondants



## ► Point général sur la motivation

Comme nous l'avons vu, l'enquête a permis de questionner librement les chefs d'entreprise, les salariés et les apprentis sur les différents facteurs de la motivation (par item). Il s'agissait à chaque fois d'une synthèse de réponses libres (phrases, groupe de mots...) qui ont été regroupées par grandes familles de réponses. Le terme de « revendications » n'est pas un facteur de motivation en soi. Il regroupe des réponses plutôt d'ordre contestataire, de jugement de valeurs et de propos généraux.

Le questionnaire se concluait par une question d'ordre général sur l'élément qui motiverait le plus les collaborateurs. Nous proposons de revenir sur la synthèse des résultats concernant cette question.

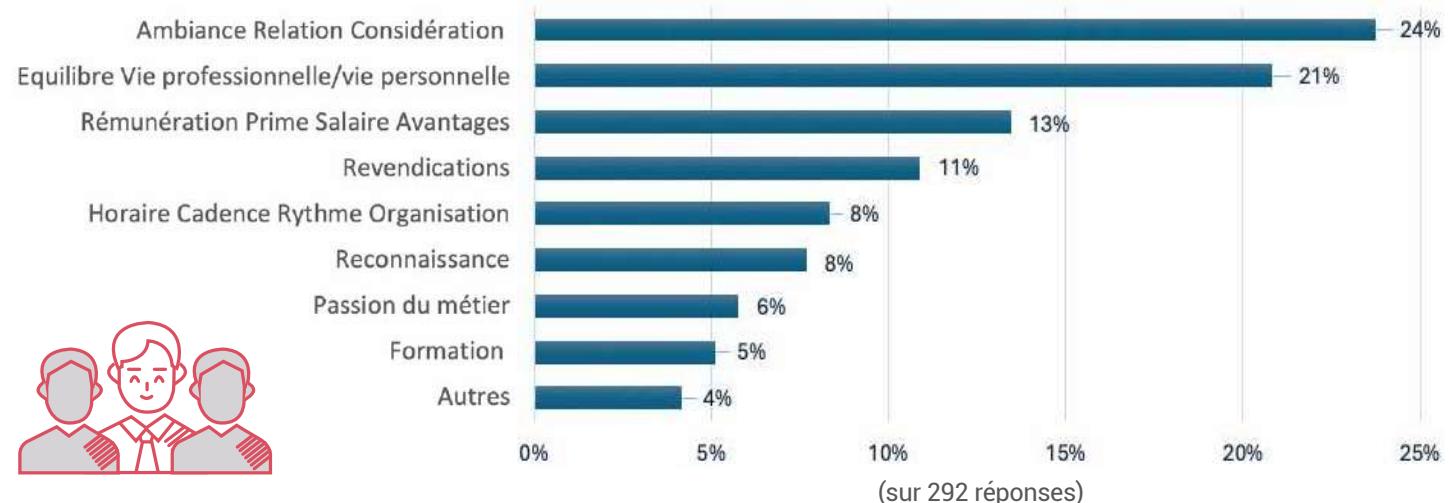


### Le regard des chefs d'entreprise

**Pour les chefs d'entreprise, la grande majorité des facteurs de motivation pour leurs salariés ne correspond pas à des aspects financiers, liés à la rémunération ou autres avantages pécuniaires mais bien à des facteurs d'équilibre de vie, environnementaux et relationnels** : ambiance sur le lieu de travail, considération du travail et reconnaissance, équilibre vie professionnelle/personnelle, rythme et organisation du travail...

### Facteurs de motivation des salariés d'après les chefs d'entreprise

Unité : part des % des répondants



## Le regard des salariés



Nous retrouvons globalement cette **même répartition dans les retours des salariés** qui placent en tête des facteurs comme la reconnaissance, l'ambiance au travail, les conditions de travail, l'aménagement du temps de travail et l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

## Le regard des apprentis

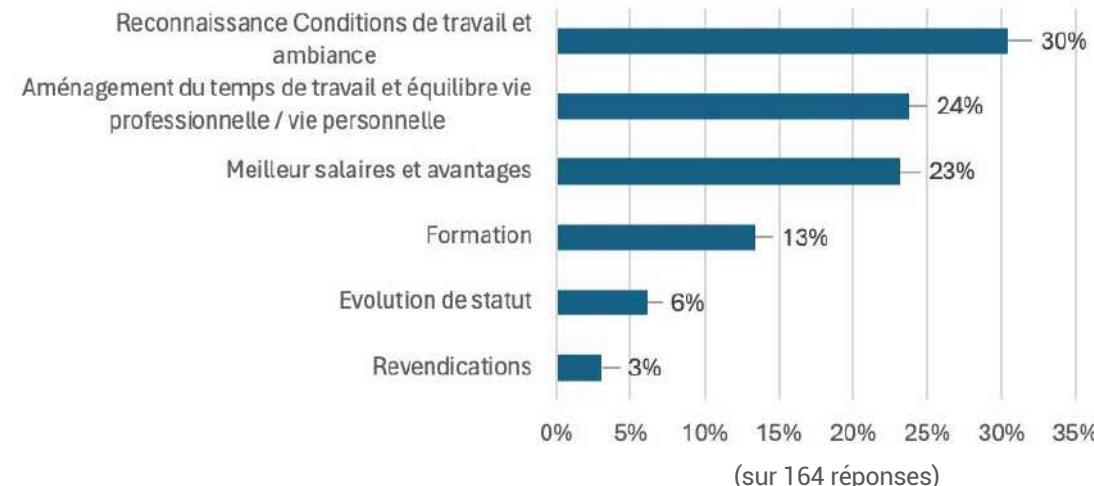


Pour les apprentis, **les réponses s'avèrent bien différentes.** **Ils placent en tête des facteurs de motivation la satisfaction des clients et leur passion du métier, avant l'ambiance et la cohésion.** Enfin, ils effectuent pour certains un focus sur leur apprentissage en tant que tel et le fait de pouvoir pratiquer durant leur formation.

Ces différences d'approches peuvent s'expliquer par le fait qu'ils ne soient pas encore salariés pleins et entiers et, de fait, par leur manque d'ancienneté dans le métier et plus globalement dans la vie professionnelle.

### Facteurs de motivation pour l'exercice du métier en tant que salariés

Unité : part des % des répondants



### Facteurs de motivation des apprentis pour le métier

Unité : part des % des répondants



## 5. ENSEIGNEMENTS ET DISCUSSION

Sur la base des résultats de l'enquête, croisés à une analyse de la littérature, cette partie revient sur les éléments saillants qui en ressortent et sur les grands enseignements à retenir.

### ► Les enseignements de la littérature

Afin de bien cerner les enjeux et de nourrir la réflexion, en complément des résultats du questionnaire, nous avons effectué une analyse de la littérature concernant les deux enjeux centraux de l'enquête, à savoir l'attractivité et la fidélisation, et plus particulièrement dans le secteur des très petites (TPE), petites (PE) et moyennes (PME) entreprises, avec un focus spécifique sur le domaine de la coiffure.

#### • Qu'est-ce que l'attractivité ?

L'attractivité d'une organisation et par extension d'un employeur peut être analysée sous le concept d'attractivité organisationnelle. Cette dernière se définit comme « **une attitude affective positive à l'égard d'une organisation, la considérant comme désirable, en vue d'initier une relation avec cette organisation en faisant partie de son personnel** » (Aiman-Smith & al., 2001).

Elle résulte donc d'un lien qui s'établirait entre l'organisation en tant que telle et un individu par la perception qu'il a de cette dernière. Dans ce sens, Ong (2011) expose deux éléments centraux pour appréhender l'attractivité organisationnelle :

1

**La perception de l'organisation et de son attractivité.**  
Il s'agit ici d'une attitude, celle du collaborateur potentiel vis-à-vis de l'organisation.

2

**L'intention d'acceptation, faisant référence à une intention de comportement, celui d'accepter le poste proposé.**

Dès lors, nous notons que l'attractivité organisationnelle repose sur « **l'avantage qu'un employé potentiel perçoit à travailler pour une organisation spécifique** » (Berthon & al., 2005). Il faut donc que l'employeur intègre l'enjeu subjectif lié à l'interprétation de l'attractivité de son organisation par les candidats à l'embauche, laquelle ne peut donc reposer que sur des critères purement objectifs.

Pour comprendre plus précisément le concept d'attractivité employeur, nous pouvons revenir sur les cinq dimensions qu'y associent Berthon & al. (2005), en développant le concept de marque employeur, sur lequel nous reviendrons :

-  **La valeur d'attrait :** un environnement de travail qui interpelle par son rapport à la créativité, à l'innovation et aux nouvelles pratiques professionnelles.
-  **La valeur sociale :** un environnement de travail accueillant du fait de relations humaines et sociales positives, avec un esprit d'équipe et de cohésion.
-  **La valeur économique :** un environnement de travail stable et sécurisé financièrement, proposant des éléments intéressants de rémunération (salaires, primes...).
-  **La valeur de développement :** un environnement de travail propice au développement personnel, à l'accomplissement de soi, compte-tenu d'un cadre motivant et d'une dynamique de reconnaissance.
-  **La valeur de transmission :** un environnement de travail qui permet d'appliquer concrètement les connaissances acquises durant son parcours voire de les transmettre à d'autres, dans une relation avec le client ou des collègues.

Roy (2008) ajoute à ce socle de valeurs trois autres dimensions pour compléter le modèle :

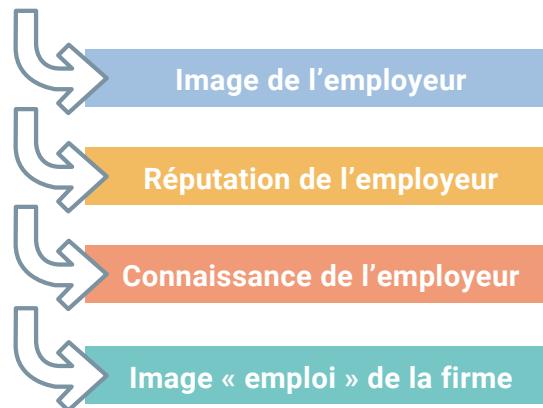
-  **Une dimension éthique**  
(éthique de l'organisation,  
culture d'entreprise...)
-  **Une dimension psychologique**  
(état de bien-être psychologique...)
-  **Une dimension d'opportunités de carrière**  
(évolution professionnelle possible...)

Cet auteur précise également que l'importance des valeurs au cœur de l'attractivité employeur et la perception qu'un collaborateur potentiel peut en avoir vont dépendre du secteur d'activité concerné.

Viot, Benraïss-Noailles, Herrbach & Benraïss (2015) considèrent qu'outre la stratégie de communication ressources humaines de l'organisation, l'attractivité de celle-ci repose sur différents canaux d'information et notamment ceux qui ne sont pas volontairement travaillés par la structure (Cable & Turban, 2001), à l'image du **bouche à oreille** (Van Hoye, 2012) ou encore des **médias sociaux** (Sivertzen & al., 2013), d'où l'intérêt d'y prêter une attention particulière, comme nous le verrons.

Par ailleurs, les auteurs développent l'intérêt du lien de « **familiarité** » à l'égard de l'employeur, qui vient conforter cette notion d'attractivité. Ainsi, le nombre de stages effectués, l'apprentissage, l'exposition à des annonces et autres publicités, l'interaction avec des représentants de l'entreprise lors de forums et salons, le suivi de l'organisation sur les réseaux sociaux, sont autant d'expériences qu'une personne accumule avec l'organisation. Plus ces expériences sont permises et développées, plus elles construisent une familiarité vis-à-vis de l'employeur potentiel, renforçant ainsi son attractivité.

Plus largement, au-delà du seul attrait intrinsèque de l'employeur mis en avant par Berthon et ses collègues ou encore Roy, nous pouvons souligner d'autres éléments contribuant de près ou de loin à l'attractivité d'un employeur, au regard du recensement produit par Ettahira, Oubrahimib & Ahsinac (2018) :



Ainsi, ce concept d'attractivité et sa perception par les collaborateurs potentiels sont au cœur des politiques ressources humaines et des stratégies de recrutement car d'elles découlent l'intention de candidater ou non dans l'organisation en question (Agrawal & Swaroop, 2009 ; Collins & Stevens, 2002).

De plus, non seulement d'agir sur cette intention de candidater, les éléments concourant à l'attractivité agiraient également chez les salariés en poste sur l'intention de rester fidèle à l'entreprise (Jiang & Iles, 2011).

## • Qu'est-ce que la fidélisation ?

Outre l'enjeu d'attractivité, à savoir l'attrait travaillé auprès de candidats potentiels à l'embauche, **les organisations font face à un enjeu de fidélisation afin de s'assurer de la fidélité de leurs personnels.**

La fidélité se confirme quand un salarié reste membre d'une organisation et n'envisage pas d'en partir de manière volontaire (Hom & Griffeth, 1995). Paillé (2005) présente **trois grands types de fidélités au travail** :



### La fidélité réelle

qu'il résume comme relevant d'une « citoyenneté organisationnelle ». Elle repose sur une satisfaction globale et sur une implication affective forte du collaborateur, créant un véritable lien, solide et durable, entre le salarié et son employeur.



### La fidélité conditionnelle

qui est relative au sentiment que le salarié a d'être justement rétribué, notamment par des récompenses matérielles. Il s'agit ici d'un calcul d'équilibre entre ses attentes, ses efforts et ce qu'il perçoit en retour.



### La fidélité de façade

dans laquelle le salarié reste dans l'organisation non pas par conviction profonde ou volonté (même calculée) mais par obligation. Dans cette configuration, le collaborateur effectue une veille attentive aux alternatives professionnelles qui peuvent se faire jour.

Comme le présente Couteret (2018), se poser la question de la fidélité amène à interroger, en miroir, la notion d'infidélité. Dans ce sens, Price (1977) a travaillé sur les facteurs explicatifs de l'intention de départ et a conclu à trois grandes catégories :



### Variables environnementales

(les opportunités présentes sur le marché du travail)



### Variables individuelles

(compétences propres au salarié)



### Variables structurelles

(conditions de travail)

Price & Mueller (1981) ajoutent qu'il faut tenir compte aussi bien de **facteurs exogènes, comme le soutien social de l'employeur, que de facteurs endogènes, à l'image du comportement de recherche propre du collaborateur, pour appréhender son inclinaison à la fidélité ou à l'infidélité.**

**L'interaction du salarié avec l'environnement interne et externe de l'organisation apparaît comme centrale et pose, là-encore, le sujet de sa perception.** Celle-ci est fondamentale car elle est au cœur du **contrat psychologique**. Ce dernier peut se définir comme un contrat implicite entre le salarié et l'employeur qui repose sur les promesses de l'employeur (salaire, évolution de carrière, conditions de travail, reconnaissance...), lequel reçoit, en retour, promesses du salarié, à savoir dévouement et fidélité (Rousseau, 1995).

Il s'agit d'un cercle vertueux (ou vicieux le cas échéant, si les conditions ne sont pas réunies) : de la perception du collaborateur découle une implication, de cette implication découle une fidélité. Si nous reprenons les différents éléments exposés précédemment et selon Couteret (2018), nous pouvons distinguer **deux types d'implication chez le salarié :**



## L'implication affective

(attachement aux buts et valeurs de l'entreprise) qui génère une fidélité réelle.

## L'implication calculée

(calcul coûts/avantages, bénéfices/risques, perception d'absence d'alternatives d'emploi...) qui débouche sur une fidélité conditionnelle ou de façade.

Afin d'ancrer et de maximiser la fidélité chez le salarié, il convient d'avoir connaissance des ressorts de cette dernière, que Couteret (2018) appelle les « **antécédents de la fidélité** » en nous en livrant les plus significatifs, tirés de la littérature :

- ➔ **La satisfaction au travail** : il s'agit d'une approche globale à partir du jugement que se fait le salarié de son entreprise, ce qui va conditionner son degré d'attachement.
- ➔ **Le soutien de la hiérarchie** : la relation positive à l'employeur comporte une dimension émotionnelle (sympathie, empathie, écoute...) et une dimension instrumentale (aide et accompagnement, conseil et assistance, orientation et évolution de carrière...)
- ➔ **La qualité du travail d'équipe** : les rapports entre collègues de travail influencent la fidélité d'un collaborateur à l'organisation (bonne entente, solidarité, attachement...)
- ➔ **Une juste rétribution extrinsèque** : le salarié considère être justement rétribué d'un point de vue salarial, sa rémunération lui paraissant équitable au regard de son engagement et des efforts déployés.

- ➔ **Le besoin de développement** (formation, évolution professionnelle...) : la manière dont l'entreprise gère le développement des compétences et l'évolution des carrières va influencer positivement si elle permet des perspectives.
- ➔ **Une vie équilibrée** : le salarié est attentif à ce qu'aucun conflit n'apparaisse entre son travail et sa famille, plus largement son temps privé. Cela va englober la question d'horaires incompatibles, la difficulté de couper à domicile (déconnexion) ou encore les temps de trajet domicile/travail.
- ➔ **Un environnement de travail sain** : il s'agit tout aussi bien des conditions matérielles (aménagement des postes, ergonomie, contraintes physiques, enjeux de santé et sécurité...) que des conditions psychologiques (stress, pression...).
- ➔ **L'image de l'organisation voire même du métier/secteur d'activité dans son ensemble** : la réputation de la structure/du secteur joue un rôle dans la fierté à y travailler et à s'y engager pleinement.
- ➔ **La justice organisationnelle** : il s'agit d'un concept central dans l'étude des enjeux d'attractivité et de fidélisation, en ce qu'elle est cette perception par les acteurs au sein de l'organisation d'une équité liée aux procédures, aux récompenses, aux relations interpersonnelles. Les individus jugent qu'il y a un traitement juste des cas et des situations, traitement équitable qui s'applique à eux-mêmes.

Ainsi, loin d'une approche segmentée, en isolant tel ou tel facteur, nous pouvons noter qu'**il apparaît impératif d'avoir une vue globale et intégrée des enjeux d'attractivité et de fidélisation, en agissant sur de multiples leviers de manière concomitante**. Il s'agit d'un phénomène complexe à appréhender et une approche différenciée en fonction du contexte particulier de l'entreprise et du salarié semble nécessaire.

## • Des enjeux stratégiques pour les TPE/PE/PME et plus spécifiquement en coiffure

Une fois le cadre général posé, nous pouvons nous interroger sur la **spécificité de ces enjeux d'attractivité et de fidélisation pour les TPE/PE/PME, notamment dans le secteur de la coiffure**, bien que peu d'études en sciences sociales portent sur ce métier, à l'exception de travaux en grande partie de nature socio-historique (Desprat, 2017).

Toutefois, ce fut l'objet d'un travail de recherche de Couteret (2018) qui s'est intéressé à la représentation par les salariés de TPE des déterminants de la fidélité, en conduisant une enquête qualitative auprès de salariés de plusieurs salons de coiffure, nous offrant ainsi un éclairage pertinent dans le cadre de notre enquête et sur lequel s'appuie le développement qui va suivre.

Avant toute chose, il est utile de rappeler que **les ressources humaines apparaissent comme un facteur essentiel pour aboutir à un avantage compétitif durable** (Hamel & Prahalad, 1990), ce qui marque l'importance de la fidélisation des personnels, cette dernière permettant d'éviter le turn-over, de préserver les compétences, la satisfaction des clients et le moral des salariés (Franck & al., 2004).

Les politiques ressources humaines (RH) sont aussi corrélées à la configuration stratégique de l'organisation (Ferrary, 2010). En effet, en fonction du type de compétitivité recherché (compétitivité coût ou compétitivité qualité), l'entreprise va mobiliser des ressources humaines de nature différente et donc adapter ses politiques à déployer. **Ainsi, les entreprises ayant une stratégie de compétitivité par la qualité s'appuient sur des salariés peu substituables et mènent par conséquent des politiques RH visant la fidélisation.**

Les enjeux d'attractivité et de fidélisation ont néanmoins des spécificités au sein des TPE/PE/PME, compte-tenu de l'**effet dit « de grossissement »** (Mahé de Boislandelle, 1998 ; Torrés, 2003). Cet effet, autour de quatre dimensions, explique que certains phénomènes s'accentuent au fur et à mesure que la taille de l'entreprise diminue :



### L'effet de proportion

plus l'effectif de l'organisation est faible, plus le poids (l'impact) de chaque salarié est important.



### L'effet de nombre

plus l'entreprise est petite, plus la relation dirigeant-salarié est centrale et intense.



### L'effet de microcosme

plus l'entreprise est petite, plus le dirigeant est enraciné dans son terrain d'exercice professionnel et se focalise davantage sur l'**opérationnel** que sur le stratégique, sur le « **ici** » et « **maintenant** » (Moles & Rohmer, 1978).



### L'effet d'égotropie

dans une entreprise de petite taille, tout est centré sur la personne même du dirigeant, ses valeurs, ses aspirations

Dès lors, nous pouvons comprendre l'importance des enjeux d'attractivité et de fidélisation des collaborateurs au sein des TPE/PE/PME. Dans ces entreprises, aux ressources plus faibles, les coûts de roulement du personnel s'avèrent plus conséquents que pour des organisations de grande taille et la situation qui en découle est plus dommageable, au regard de l'importance du facteur humain dans la compétitivité de la structure.

 **Le départ d'un salarié-clé peut être particulièrement préjudiciable**

Ainsi, le départ d'un salarié-clé peut être particulièrement préjudiciable (Schlosser, 2015 ; Kickul, 2001). **La fidélisation a donc un impact réel sur la performance commerciale** des TPE/PE/PME, qu'il s'agisse de la qualité du service, de la satisfaction et de la fidélité du client (Yee & al., 2010).

Cela confère une dimension stratégique à l'enjeu de fidélisation, à la fois pour la performance économique de l'organisation mais également pour la performance humaine, pouvant impacter jusqu'à la survie de l'entreprise (Novalto, 2011).

Pour autant, compte-tenu de moyens et ressources plus faibles que les entreprises de plus grande taille concernant le management et les ressources humaines (D'Amboise & Muldwoney, 1988) et des opportunités d'évolution de carrières moins nombreuses (Schlosser, 2015), les TPE/PE/PME, de prime abord, semblent avoir des capacités d'attractivité et de rétention plus faibles.

Il convient néanmoins de nuancer cette idée selon Couteret (2018), car si cela peut s'avérer exact pour répondre à la fidélité conditionnelle ou de façade, **il est possible que la fidélité réelle repose, quant à elle, sur d'autres facteurs à l'avantage des TPE/PE/PME**, où la taille humaine de la structure et la proximité dirigeant-salarié peuvent aider à construire un vrai et solide contrat psychologique basé sur une implication affective plus forte des collaborateurs.

**Dans ce sens, il est relevé que dans les TPE/PE/PME les salariés peuvent bénéficier d'une plus grande convivialité et d'un esprit d'équipe plus fort, de même qu'une meilleure autonomie et des rôles plus variés.** A cela s'ajoute moins de formalisme et une plus faible tendance à la procédure, ce qui est générateur de satisfaction.

**Ainsi, si les TPE/PE/PME peuvent être amenées à souffrir d'un déficit d'attractivité au recrutement, elles semblent bénéficier de réels atouts concernant les conditions qu'elles offrent à leurs salariés, ce qui génère davantage de satisfaction si tant est que le style de management du dirigeant réponde à leurs attentes et valeurs.**

 **Le lien de proximité entre le dirigeant et le salarié doit permettre d'instaurer une confiance mutuelle**

Dans ce sens, le lien de proximité entre le dirigeant et le salarié doit permettre d'instaurer une confiance mutuelle, basé sur **un management personnalisé et une reconnaissance individualisée**, lesquels peuvent être des facteurs de satisfaction, entraînant une meilleure implication organisationnelle des collaborateurs (Couteret, 1998).

**Les TPE/PE/PME sont donc des organisations favorisant les « espaces de choix » qui confortent un sentiment global d'autodétermination** (Colle, 2010), en permettant une plus grande implication du collaborateur sur un certain nombre de sujets (rémunération, organisation du travail, formation et carrière...). In fine et dans l'absolu, ces entreprises n'ont pas forcément plus de difficultés à l'attractivité et à la fidélisation. Simplement, ces enjeux doivent se travailler avec d'autres leviers que ceux des grandes entreprises, moins instrumentaux, plus relationnels.

*A partir des éléments développés précédemment, nous comprenons les enjeux spécifiques pour le secteur de la coiffure en termes d'attractivité et de fidélisation.*



*En effet, il est l'un de ces secteurs où les collaborateurs sont peu interchangeables au regard de la structure de la performance. La performance économique d'un salon repose en grande partie sur les compétences techniques des salariés (Hennig-Thurau, 2004) et sur leur savoir-être relationnel propre, comme leur écoute, leur amabilité, leur capacité à conduire une discussion... (Chen & Quester, 2009 ; Eayrs, 1993).*



*De plus, compte-tenu de relations et conditions de travail difficiles et parfois peu attrayantes, la profession peut être qualifiée de critique (Eckelaert & al., 2014), justifiant une interrogation globale sur l'attractivité et la fidélisation des salariés du secteur.*

## ► Les enseignements de l'enquête et discussion croisée

Dans cette partie, nous allons tirer les grands enseignements de l'analyse des résultats en les croisant avec les points saillants de la littérature. Afin d'obtenir une vue synthétique, nous avons fait le choix de revenir sur les trois principaux items relevés.

### • Une relation dirigeant-salarié(s) solide



L'enquête ayant pour but d'interroger les attentes et besoins des collaborateurs, en croisant notamment regard des salariés et perception des employeurs, nous aurions pu nous attendre à des divergences de vues, relatant des incompréhensions notables entre les chefs d'entreprise et les collaborateurs et donc une relation altérée par ces différences.

Avant d'évoquer des points particuliers d'attention, il convient de noter que fondamentalement, **les collaborateurs et les chefs d'entreprise se rejoignent sur la quasi-totalité des items. L'enquête montre ainsi qu'il n'y a pas de divergence forte au sein des salons en termes de perception des enjeux et des grandes priorités.**

En outre, nous pouvons souligner que **les relations de travail au sein des établissements sont jugées bonnes voire très bonnes par les salariés et apprentis**, aussi bien avec les employeurs qu'entre collègues. Les collaborateurs se sentent écoutés et considérés par leur hiérarchie. Ils affirment que leur avis est sollicité au quotidien et qu'ils peuvent s'exprimer librement sur leur lieu de travail.

Ces résultats corroborent les éléments issus de la littérature, notamment sur l'avantage à exercer au sein d'une TPE/PE/PME dans le cadre d'une relation de proximité entre employeur et salarié(s), laquelle permettrait de créer un climat professionnel serein et de développer un contexte de travail répondant autant que possible aux attentes des uns et des autres (Couteret, 1998, 2018). **Les réponses apportées concernant l'écoute et la considération, viennent confirmer les « espaces de choix » (Colle, 2010) que peuvent être les salons de coiffure.**

**Les collaborateurs expriment leur fierté de leur travail tout autant qu'ils conviennent d'une dégradation des relations avec la clientèle. Avec les employeurs, ils considèrent qu'un travail sur l'image du métier auprès du grand public pourrait être pertinent afin de le valoriser.**

Ainsi, nous pouvons noter, avant toute autre problématique, **qu'il existe une base solide avec le tandem dirigeant-salarié(s)**, formant un socle intéressant. Les fondations sont présentes : des collaborateurs fiers de leur métier, qui comme les chefs d'entreprise l'ont choisi par passion, des vues globalement convergentes entre dirigeants et salariés, des salariés qui considèrent être entendus et écoutés...



L'enquête ne fait pas remonter de schisme particulier entre les chefs d'entreprise et les collaborateurs en salon. **Elle confirme plutôt une relation saine voire forte entre les parties, ce qui permet de travailler collectivement et efficacement des réponses aux différents défis sans avoir à lutter, au préalable, contre des animosités et à (re)créer un climat de confiance.**

## • Une liberté à double sens

**L'enquête nous enseigne ensuite d'autres éléments, notamment ce qu'on pourrait qualifier de rapport à la liberté, autrement dit, à la fois à la « non contrainte » dans l'exercice professionnel et au fait de (re)prendre sa liberté.**

En effet, les collaborateurs font part dans plusieurs items de leur **attachement à différentes formes de liberté, démontrant qu'une organisation trop contraignante et restrictive ne serait pas alignée avec leurs attentes et besoins.**

**Dans ce sens, ils affirment clairement leur préférence pour un code vestimentaire libre**, en opposition à l'uniforme ou même au dress code. La manière de s'habiller rejoint ainsi l'enjeu de liberté d'expression que nous évoquions précédemment (laquelle est d'ailleurs bien reconnue). Qu'il s'agisse de l'expression orale ou de l'expression vestimentaire, **les collaborateurs sont donc attachés à bénéficier d'une liberté personnelle.**

Si nous creusons davantage ce rapport à la liberté, nous pouvons le retrouver au sein du volet « conditions salariales », plutôt sous l'angle de la « non contrainte ». **Pour les salariés, l'amélioration de leur condition financière passe prioritairement par la mise en œuvre d'avantages mais non conditionnés.**

**Autrement dit, ils sont plus intéressés par le déploiement d'un 13<sup>e</sup> mois, de chèques vacances ou de tickets restaurant, donc des rétributions de droit une fois mis en place, que par le versement d'une prime aux résultats ou d'une répartition d'une part des bénéfices.** Ces dernières mesures étant conditionnées à la performance individuelle ou collective, elles sont par conséquent liées à un investissement (supplémentaire) de chacun, donc « moins libres » que les précédents avantages mentionnés et plébiscités par les salariés.

Nous pouvons également évoquer la question de l'**aménagement du temps de travail** et de la **préservation de « temps libres » pour la vie familiale et personnelle**. **La notion de flexibilité apparaît comme un élément à prendre en compte dans l'organisation du travail, bien que cette dernière soit globalement jugée satisfaisante par les salariés.**

**Le fait de pouvoir adapter son emploi du temps et être entendu dans ses contraintes personnelles, de pouvoir bénéficier davantage de samedis libres sont des éléments qui remontent de l'enquête.** Tout en considérant très majoritairement l'organisation du travail et l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle comme satisfaisants, les chefs d'entreprise mentionnent également la flexibilité comme premier levier de solution si cela n'était pas le cas. **La flexibilité doit en outre être travaillée car elle apparaît parmi les priorités** et premiers critères déterminants à l'embauche pour les apprentis, manifestant une attente forte de la nouvelle génération.

**La liberté est une valeur.** Le socle de valeurs à partager entre dirigeant et salarié(s), comme nous l'avons vu dans les enseignements de la littérature, est un élément primordial pour **renforcer l'implication affective des collaborateurs et donc leur fidélité réelle**. En suivant cet éclairage, les entreprises du secteur doivent s'interroger sur la manière d'appréhender cette liberté dans le cadre professionnel et de manager leurs salariés.

Enfin, **le rapport à la liberté, c'est aussi (re)prendre sa liberté à titre professionnel**. Sur ce point, il convient d'avoir une attention particulière quant aux résultats sur la projection professionnelle à 5/10 ans, aussi bien chez les salariés que chez les apprentis. **En effet, 38% des salariés envisagent de changer de métier et 50% des apprentis s'imaginent à leur compte.** Ces résultats reflètent une tendance générale, si nous rappelons les éléments exposés en préambule de ce rapport sur les défis du secteur de la coiffure. **Le modèle de l'exercice en salon est clairement réinterrogé par les collaborateurs actuels mais plus encore par ceux potentiels à venir.**

## • Une santé autre que financière

Tout d'abord, il est essentiel de rappeler que la santé financière, pourrait-on dire, des salariés leur importe tout particulièrement, davantage que pour les apprentis (nous pouvons noter ici une distinction entre les deux, probablement liée à leur différence d'ancienneté et de parcours de vie).

**Les salariés estiment que leurs prestations ne sont pas assez facturées et qu'ils sont plutôt mal rémunérés.** Les chefs d'entreprise rejoignent globalement leurs collaborateurs en estimant le niveau de rémunération comme insuffisant, tout en rappelant leurs difficultés à pouvoir les augmenter (problématiques de charges). Même si les apprentis font part d'un intérêt moindre sur cet item, il n'en demeure pas moins un élément important pour eux. Ainsi, **le volet financier est un point essentiel à prendre en compte en termes d'attractivité et fidélisation.**

Pour autant, il n'est pas exclusif.



### L'enquête fait remonter deux autres points centraux : la reconnaissance et la santé



Concernant **la reconnaissance**, il s'agit d'un item nettement partagé aussi bien par les salariés que par les apprentis. Le fait d'être reconnu dans son travail, d'avoir un regard bienveillant de la part de sa hiérarchie mais aussi de la clientèle sont des critères déterminants.



Concernant **la santé**, l'enjeu est nettement plus marqué chez les salariés que chez les apprentis (là-aussi, la différence d'ancienneté doit impacter la perception et l'usure professionnelle). Toutefois, si aucune problématique ne ressort au sujet de l'aménagement des postes de travail, salariés comme apprentis font clairement remonter une fatigue mentale ou un épuisement physique après une journée de travail.

**Nous l'avons vu précédemment, si globalement il n'y a pas de problématique majeure sur l'organisation du travail en tant que telle il y a en revanche un sujet sur la manière de mener ce travail, autrement dit, sur le rythme et la cadence.** D'ailleurs, parmi les pistes d'action remontées par les chefs d'entreprise sur cet item, eux-mêmes relèvent la question du rythme et de la cadence. A cela s'ajoute, comme nous l'avons déjà présenté, la **dégradation de la relation avec la clientèle** qui peut être amenée à jouer sur le moral et l'usure.

Ces résultats rejoignent des alertes que nous pouvons retrouver dans la littérature, notamment autour de **la question du sur-travail émotionnel**. Dabrus et Legrand (2023) ont notamment étudié le phénomène dans un cas d'étude spécifique qui est celui d'un salon sans rendez-vous, modèle extrême. L'exercice du métier de coiffeur relève d'un travail émotionnel, en complément du travail technique de base, où l'on attend du professionnel une écoute permanente, une capacité à tenir une conversation, à sourire, à être toujours agréable.

**Ces attentes, croisées à un rythme et une cadence élevés, peuvent générer de l'exaspération et de la fatigue et déboucher sur un débordement du travail émotionnel.** Selon les auteurs, ce dernier poussera le collaborateur à aller jusqu'à envisager un départ de l'entreprise. Cette sortie de l'organisation serait alors la conséquence d'une perte de sens pour le salarié qui trouve racine dans ce sur-travail sans rétribution en contre-partie.

Tous ces différents éléments confirment des conclusions de la littérature (Couteret, 2018) sur l'importance des rétributions intrinsèques, à savoir non monétaires pour attirer et fidéliser des personnels.



**La question du soutien hiérarchique, de la reconnaissance, de la santé au travail apparaissent comme des leviers non négligeables que les dirigeants doivent appréhender et mobiliser au mieux.**

Dans ce sens, les résultats de l'enquête s'inscrivent dans le sillage de précédentes études démontrant que les facteurs plus classiques (rémunération, formation, opportunités de carrière...) ne semblent finalement pas si centraux que la représentation générale ou spontanée que nous pouvons en avoir.

## 6. PRECONISATIONS

Sur la base de l'analyse des résultats et des enseignements de la littérature, nous présentons dans cette partie des pistes de réponses possibles pour les employeurs en coiffure afin d'**accompagner au mieux leurs stratégies ressources humaines et leur approche managériale face aux défis de l'attractivité et de la fidélisation.**

Il n'a pas été retenu le volet financier, du fait que le levier de baisse de charges pour améliorer la rémunération des collaborateurs relève d'une politique fiscale nationale, totalement extérieure à la politique RH de l'entreprise.

Quatre grandes pistes sont présentées, les deux premières relevant davantage de l'enjeu d'attractivité, les deux suivantes de l'enjeu de fidélisation.

### ► Développer la marque employeur

**Afin de renforcer leur capacité d'attrait, les entreprises de coiffure pourraient créer ou renforcer leur marque employeur.** Par extension et au regard des résultats, il pourrait être question de renforcer l'image de la filière dans son ensemble, en s'inspirant du modèle.

La **marque employeur** se définit comme « *l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée* » (Ambler & Barrow, 1996).

Aux origines, pour comprendre le concept et sa portée, il y a la notion de marque et plus précisément de **capital marque** (Viot, Benraïss-Noailles, Herrbach & Benraïss, 2015). Ainsi, le capital marque « **sont les éléments d'actif et passif liés à une marque, à un nom ou à ses symboles et qui apportent quelque chose à l'entreprise et à ses clients parce qu'ils donnent une plus value ou une moins value aux produits et services** » (Aaker, 1991). Ambler et Barrow (1996) vont étendre cette logique à la relation d'emploi, en ne se focalisant que sur les aspects positifs, donnant forme au capital marque employeur : « *un actif intangible dans l'esprit des employés actuels et potentiels, qui a été construit par de bonnes pratiques RH* ».

Ainsi, la marque employeur est pour l'entreprise l'objectif d'être « *un employeur de choix* » (Kapoor, 2010) et pour le collaborateur-candidat une « *promesse d'emploi unique* » (Benraïss-Noailles, Herrbach & Viot, 2019).

**Travailler sa marque employeur** c'est donc travailler la question du sens pour le salarié / l'aspirant salarié, par la signification (le sens produit : valorisation du métier, sécurité, valeurs communes...), la direction (le sens donné à l'action : utilité sociale...) et l'émotion (le sens vécu : fierté, attachement...) (Berger-Remy & Michel, 2015).

La marque employeur a ainsi un impact sur l'attractivité (Aaker, 1991) par la notoriété qu'elle génère (possibilité de s'associer à un employeur reconnu), à la qualité perçue qu'elle renvoie (perception positive des caractéristiques de l'expérience d'emploi pour attirer le candidat) ou encore l'intention de fidélité qu'elle renforce (le fait pour un candidat de se projeter de rester dans l'emploi obtenu).

Les dirigeants, en fonction de la taille de l'entreprise, peuvent s'inspirer de tout ou partie du concept de marque employeur, en suivant les différentes étapes de son élaboration (Lievens, 2007) :



Identifier et développer la valeur spécifique  
qu'offre l'entreprise (la promesse)



Communiquer sur cette offre  
auprès des publics cibles



Agir conformément à cette offre/  
promesse auprès des recrutés

Plus spécifiquement pour le secteur de la coiffure qui nous concerne, **les dirigeants peuvent, par exemple, capitaliser sur la créativité du métier, sur la dimension artisanale voire artistique, sur la beauté du geste technique...** Dans ce sens, **le salarié n'intègre pas le salon pour simplement « couper des cheveux », mais pour révéler et sublimer le visage, pour apporter pleinement son expertise et travailler / perfectionner son talent.**

En fonction de la typologie de salon et du positionnement de marché, il est possible de miser sur l'**angle haut de gamme** et de raconter une histoire exclusive ou alors sur l'angle de la proximité et de l'ancrage dans le tissu commerçant, montrer le salon comme **lieu de convivialité, de rencontre et d'échanges** (« bien plus qu'un coiffeur »).

Plus largement, dans une société où le bien-être est devenu un marqueur fort, les entreprises de coiffure peuvent exploiter ce créneau : la **coiffure comme un instant bien-être** en tant que tel. Avec cet angle, la question des soins et de l'expertise autour des produits associés peuvent également faire partie intégrante de la stratégie. **Ainsi, les collaborateurs sont ici pleinement valorisés comme expert du soin / du prendre soin.**

Au-delà du récit employeur à produire, message au cœur de la marque employeur, cette dernière s'appuie aussi sur des éléments à travailler, qu'elle va valoriser : **un environnement de travail confortable avec des locaux ergonomiques et modernes, des équipements de qualité, une ouverture à l'innovation, des avantages collaborateurs à présenter, des témoignages de salariés pour présenter leur métier...**

## ► Mobiliser stratégiquement les réseaux sociaux

**Travailler la marque employeur c'est donc travailler le fond et la forme**, autrement dit, la promesse d'emploi et les avantages associés d'un côté, et la manière communiquer et de valoriser de l'autre. Nous allons ici nous intéresser à cette deuxième partie en évoquant plus spécifiquement l'usage des réseaux sociaux.

**Avoir accès aux réseaux sociaux est une chose, les utiliser d'un point de vue stratégique en est une autre.** Un travail de recherche a d'ailleurs été conduit sur l'utilisation des réseaux sociaux pour les petites entreprises dans le secteur de la coiffure (Menten, 2019). L'auteur y expose tout l'intérêt pour les entreprises concernées de mobiliser ces outils pour construire l'image de marque et renforcer par là-même leur attractivité, aussi bien vis-à-vis de la clientèle que des salariés. **Les réseaux sociaux permettent d'être la vitrine du salon pour la clientèle mais également la vitrine du lieu de travail et de sa dynamique pour les candidats potentiels.**

**Construire une stratégie réseaux sociaux permet de soutenir la stratégie ressources humaines via l'image renvoyée par l'organisation.**

Il convient d'abord de sélectionner les réseaux en fonction des cibles et des messages à faire passer. Il n'y a pas d'optique généraliste chez les réseaux sociaux et plus globalement sur la présence Web, laquelle construit la e-réputation.

De Google Business pour le référencement, à Facebook, en passant par Instagram ou TikTok, les plateformes de réseaux sociaux offrent un panel large pour multiplier les entrées et les messages :

### Facebook

audience large (tous âges), publicité et promotions, événements, témoignages...

### Instagram

public de 20 à 45 ans, idéal pour partager l'ambiance du salon et les réalisations, les types de produits et services proposés...

### TikTok

public de 18 à 35 ans, contenu divertissant et spontané, coulisses et tendances...

Plusieurs formats sont mobilisables en fonction des objectifs poursuivis :

- ➔ Des « **réels** » de transformation, des vidéos/photos avant/après, pour montrer le savoir-faire et la créativité
- ➔ Des **présentations produits et témoignages** retours d'expérience pour la présentation des produits et montrer l'accompagnement au-delà du passage en salon
- ➔ Des **vidéos-conseil et des tutoriels** pour créer du lien et montrer l'expertise
- ➔ Des **témoignages clients mais aussi salariés** pour renforcer la communauté et valoriser le salon, ses réalisations et ceux qui le font vivre au quotidien

Plus particulièrement concernant la relation aux salariés dans le cadre de la marque employeur, **l'enjeu est de capitaliser sur les salariés pour en faire des « ambassadeurs »**. L'ambassadorat ou l'employee advocacy relève de la promotion volontaire et de la défense d'une organisation par un collaborateur vis-à-vis de l'extérieur (Men, 2014). En règle générale, il s'agit d'un acte spontané et non rétribué en tant que tel par l'organisation. Cette communication d'influence permet de diffuser des contenus positifs et authentiques, lesquels renforcent concrètement la marque employeur de l'entreprise.

Comme Menten (2019) l'indique, **les TPE/PE/PME ont donc tout intérêt à mobiliser les réseaux sociaux pour construire leur stratégie de ressources humaines et répondre aux défis de l'attractivité et de la fidélisation**. Compte-tenu de leurs moyens et ressources limités, les réseaux sociaux sont des leviers intéressants permettant d'un point de vue financier de diminuer le coût du recrutement et d'un point de vue RH de faciliter ce même recrutement par la visibilité qu'ils offrent et l'image qu'ils renvoient.

## ► Consolider le contrat psychologique en salon

Comme nous avons pu le mentionner, **la taille des TPE/PE/PME permet d'obtenir des organisations dans lesquelles le dirigeant et le(s) salarié(s) entretiennent une relation de proximité forte**. D'ailleurs, cette enquête confirme des éléments de la littérature en révélant la congruence entre chefs d'entreprise et collaborateurs sur une grande parties des volets étudiés.

La solidité de la relation et les convergences de vues offrent ainsi une base solide sur laquelle il convient de capitaliser. **Dans ce sens, nous suggérons de renforcer toujours plus cette relation de proximité et de conforter par ce biais le contrat psychologique** qui en découle.

Nous l'avons vu, **la reconnaissance est un levier important qui motive et fidélise**, rejoignant ainsi les conclusions de Couteret (2018) qui mettait l'accent sur le soutien du dirigeant. En retour de cette écoute, de cette ouverture, de ce soutien, le chef d'entreprise et l'organisation dans son ensemble bénéficient d'un investissement important et d'une fidélité de la part des collaborateurs, dans la logique du don / contre don de Mauss (2003).

**Renforcer le contrat psychologique en salon, c'est adopter une posture d'écoute et de compréhension**, afin de prendre en compte, autant que possible, les attentes et contraintes des salariés et d'assurer une souplesse dans l'organisation du travail, dans l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle.

**Il convient également, voire surtout, d'avoir une vigilance toute particulière sur la prévention de l'épuisement professionnel, mental ou physique.** Ce dernier point dépasse le cadre de l'entreprise seule mais concerne toute la filière, dans le sens où le risque n'est pas tant de voir son collaborateur partir chez un concurrent (autre salon) mais de changer complètement de métier (quitter la coiffure).

Enfin, même si les marges de manœuvre sont limitées (à relativiser en fonction de la taille des entreprises), le renforcement du contrat psychologique passe aussi par le fait de **donner des perspectives d'évolution professionnelle aux collaborateurs** (actuels ou potentiels).

Dans ce sens, outre les échanges quotidiens et informels, **l'entretien annuel peut être ce temps à utiliser ou à mieux utiliser** (en fonction des situations), pour se poser entre dirigeant et salarié et balayer ces différents enjeux, prendre le temps d'une écoute et d'un échange afin d'entendre et faire comprendre les attentes et contraintes réciproques. Ainsi, sur la question du rythme et de la cadence, sur l'organisation du travail en général, ces échanges permettraient de prendre en considération les attentes des collaborateurs, leur permettre de les exprimer, mais aussi de faire comprendre à tous les contraintes liées aux nécessités de service qui s'imposent au dirigeant.

En renforçant ce lien et cette écoute et compréhension mutuelles, les zones d'incertitudes, de méconnaissance ou d'incompréhension, qui peuvent parfois susciter des sentiments de découragement voire de colère au sein d'une organisation, s'en trouvent limitées. Ainsi, **conforter le contrat psychologique, c'est capitaliser pleinement sur cette relation de proximité dirigeant-salarié(s) et développer autant que faire se peut les « espaces de choix » et les rétributions non monétaires pour les collaborateurs en salon.**



## ► Former les dirigeants comme managers

Le dirigeant au sein des TPE/PE/PME est très souvent le fondateur et/ou propriétaire de l'entreprise et a donc, comme nous l'avons exposé avec les éléments de la littérature, un engagement personnel fort mais aussi une vue biaisée compte-tenu de l'effet de microcosme, qui le voit parfois s'atteler davantage à des questions opérationnelles et oublier la dimension stratégique, en se concentrant sur le court terme et non sur le moyen ou long terme.

Or, répondre aux défis de l'attractivité et de la fidélisation implique de prendre du temps dans l'agitation et la gestion du quotidien (court terme) afin de **garantir une stabilité de moyen voire long terme**. Oublier ou sous-estimer jour après jour sa posture de manager, c'est s'exposer à des conséquences plus difficiles à gérer dans la durée. En d'autres termes, **s'atteler à déployer des réponses pour attirer et fidéliser les collaborateurs** demande certes du temps dans l'immédiat mais il s'agit non pas d'un coût ou d'une perte (de temps) mais bien plutôt d'un investissement.

La question managériale se pose donc car employer ne veut pas dire manager et être employeur n'est pas synonyme d'être manager. Sortir la tête du dirigeant de salon de l'opérationnel et de l'urgence pour qu'il prenne le **temps d'écouter et de répondre aux attentes et besoins des collaborateurs, de construire une vraie stratégie ressources humaines**, qu'il tisse des partenariats, qu'il anime de manière pertinente ses réseaux sociaux, demande un accompagnement particulier.

**Travailler sa capacité d'écoute, sa gestion des conflits, accompagner de manière qualitative un apprenti, développer la communication, la cohésion et l'esprit d'équipe, construire sa réputation numérique et utiliser de manière efficiente ses réseaux sociaux, sont autant d'éléments qui poussent à une professionnalisation managériale du dirigeant qui doit prendre conscience de ce rôle et s'armer en conséquence.**

Dans ce sens, **il pourrait être utile en fonction des situations, d'envisager le développement de formations managériales pour les dirigeants de salon** afin qu'ils appréhendent avec justesse l'entièreté de la posture de manager, qu'ils aient les clés pour construire et développer leur marque employeur et qu'ils puissent accompagner du mieux possible leurs collaborateurs dans la durée, accentuant ainsi leur fidélité à l'entreprise.





## 7. CONCLUSION

En conclusion de ce rapport, nous proposons de reprendre une synthèse rapide des grands enseignements par items d'étude, avant de revenir sur notre question centrale de recherche et sur nos hypothèses de départ, puis de présenter la priorisation des leviers ressortant des résultats.

### ▷ **Synthèse des grands enseignements par item**

#### • **Embauche**

Majoritairement, les chefs d'entreprise sans salarié ne cherchent pas à embaucher. Pour ceux qui le souhaitent, ils confirment effectivement les difficultés de recrutement.

#### • **Conditions salariales**

Les chefs d'entreprise considèrent majoritairement le niveau de rémunération de leurs collaborateurs insuffisant. Pour autant, ils confirment ne pas pouvoir augmenter en raison du niveau de charges. En cas de baisse de ces dernières, 90% d'entre eux affirment qu'ils la répercutteraient sur les salaires.

Les salariés considèrent majoritairement que leur métier n'est pas assez facturé et qu'ils ne sont pas assez rémunérés. Ils mettent en évidence le sujet du salaire de base mais aussi d'autres avantages mais non conditionnés. Dans ce sens ils préfèrent un 13<sup>e</sup> mois, des tickets restaurant ou chèques vacances plutôt qu'une prime liée aux résultats ou une part des bénéfices.

Pour les apprentis, la rémunération n'apparaît pas comme un facteur premier de motivation même s'il est important. Cela peut s'expliquer par la différence d'ancienneté et de parcours de vie par rapport aux salariés.

## • Considération et reconnaissance

Un chef d'entreprise sur deux estime qu'il y a de la considération du grand public et d'eux-mêmes pour leurs collaborateurs. Pour ceux qui ne le considèrent pas, ils jugent qu'il faut agir pour améliorer l'image du métier auprès du grand public, rejoignant ainsi les salariés qui sont également un peu plus de un sur deux à considérer que le grand public n'a pas une bonne image du métier.

Globalement, les salariés et les apprentis font remonter une bonne relation avec leur employeur et une fierté de leur travail. Ils mentionnent également de bonnes relations entre collègues de travail. Ils disent qu'ils peuvent s'exprimer librement et que leur avis est sollicité au quotidien. Ils affirment préférer un mode vestimentaire libre.

Enfin, cet item fait ressortir clairement l'intérêt qu'ont les salariés et les apprentis à être reconnus et considérés dans leur exercice professionnel.

## • Organisation du travail et équilibre vie professionnelle / vie personnelle

Très largement, les chefs d'entreprise pensent que l'organisation du travail et l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle de leurs collaborateurs sont satisfaisants. Pour ceux qui ne le considèrent pas, ils jugent qu'il faut agir pour plus de flexibilité, rejoignant d'ailleurs une attente des collaborateurs.

Plus d'un salarié sur deux pense que l'organisation du travail et l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle sont satisfaisants. En outre, les salariés considèrent majoritairement que leur temps de travail est convenable. Pour ceux qui ne le pensent pas, davantage de flexibilité dans l'organisation est demandée.

Les apprentis ont une optique différente et beaucoup plus forte concernant cet item. Pour eux, l'aménagement du temps de travail et la flexibilité de l'organisation sont des critères déterminants pour candidater dans un salon et ils affirment l'importance de l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle.

## • Santé et sécurité au travail

Les chefs d'entreprise pensent majoritairement que les salariés sont assez sensibilisés par les différentes campagnes de prévention.

Près de trois quarts d'entre eux considèrent que leurs salariés sont suffisamment protégés de l'épuisement physique ou mental. Pour ceux qui ne le considèrent pas, ils jugent qu'il faut agir en premier lieu sur le rythme et la cadence, rejoignant une remontée des salariés sur ce point. Suivent la prévention et la relation clientèle. Agir sur la question du rythme et de la cadence de travail génère enfin, selon eux, d'autres difficultés notamment sur la gestion des plannings et le fait de répondre aux nécessités de services du salon.

Très clairement, sur cet item, une différence de perception entre chefs d'entreprise et salariés / apprentis apparaît. Près de trois quart des salariés et plus d'un apprenti sur deux affirment ressentir une fatigue mentale ou un épuisement physique après une journée de travail. Le rythme, la cadence et la dégradation des relations avec la clientèle remontent comme facteurs explicatifs.

En revanche, concernant l'aménagement des postes de travail, les salariés et les apprentis sont très majoritairement satisfaits.

Les salariés considèrent être suffisamment sensibilisés, à l'image du retour des chefs d'entreprise. Si des axes d'amélioration devaient être retenus, nous pouvons noter la question de l'ergonomie et des gestes et postures. Les apprentis, quant à eux, ne considèrent pas être suffisamment sensibilisés.

## • Formation et évolution professionnelle

Majoritairement, les chefs d'entreprise considèrent la formation des salariés comme suffisante. Dans le cas contraire, ils font part d'un manque de motivation de la part des collaborateurs.

Dans les mêmes proportions, les chefs d'entreprise disent accueillir des apprentis et pensent devoir prendre plus de temps pour les former.

Mêmes résultats concernant les salariés qui estiment qu'ils sont suffisamment formés et que les formations répondent à leurs attentes. Pour ceux qui ne le considèrent pas, ils avancent le manque de choix dans les formations.

Concernant l'évolution professionnelle, un salarié sur deux ne pense pas pouvoir bénéficier d'évolution professionnelle.

La formation est un critère déterminant pour postuler dans un salon pour plus des trois quarts des apprentis, tout autant que la perspective d'évolution professionnelle. La garantie d'embauche à l'issue de l'apprentissage est un critère également déterminant pour postuler en salon. Cet item fait ressortir un enjeu concernant l'entretien annuel, majoritairement non réalisé selon les salariés alors que plus d'un sur deux affirme souhaiter en bénéficier.

Enfin, concernant la projection professionnelle à 5/10 ans, plus d'un tiers des salariés envisage changer de métier et un apprenti sur deux se projette à son compte.

## ► Rappel de la question de recherche et retour sur les hypothèses

Pour rappel, notre question de recherche était la suivante :

**Quels sont les leviers prioritaires à actionner pour attirer et fidéliser dans les entreprises de coiffure ?**

Au travers d'un traitement et d'une analyse des résultats par description et comparaison, croisés à une analyse de la littérature, nous pouvons revenir sur **nos hypothèses de départ** qui étaient les suivantes :



**Fracture générationnelle : les attentes et besoins diffèrent entre salariés et apprentis**

**Cette hypothèse est partiellement vérifiée.** Nous ne pouvons pas évoquer de réelle fracture générationnelle, tant les attentes et besoins relevés ne sont pas fondamentalement différents.

Cependant, sur certains items, des décalages de perception ont été relevés : les apprentis sont moins réceptifs aux rétributions monétaires même si celles-ci sont importantes pour eux. Ils accordent une place centrale à l'organisation du travail et à l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle, ainsi qu'à la formation, beaucoup plus que les salariés.

Ces derniers, en revanche, font remonter une vigilance toute particulière sur la question de la santé au travail, là où les apprentis sont beaucoup moins en attente sur ce point. Cela traduit des différences d'ancienneté et de parcours de vie. Les salariés, avec leur ancienneté et leur avancée dans la vie, sont plus attentifs à la question salariale (ils n'ont pas les mêmes charges et enjeux de pouvoir d'achat que les apprentis). De même, ils sont plus impactés par l'usure professionnelle que des collaborateurs entrants seulement sur le marché du travail, d'où l'importance de l'item santé.

A l'inverse, en début de parcours professionnel, il n'est pas anormal que les apprentis relèvent l'enjeu de formation, davantage que des salariés plus installés dans leur métier.



**Il y a divergence de perception sur les attentes et besoins entre chefs d'entreprise et collaborateurs**

**Cette hypothèse n'est pas vérifiée.** Au contraire, l'enquête montre dans une grande partie des items une convergence de vues entre chefs d'entreprise et collaborateurs. Il s'agit d'un point positif relatant une relation de proximité effective et un climat de confiance, bases solides et saines pour réfléchir collectivement à des améliorations à apporter sur les points d'attention.



**Levier financier : sans oublier les autres leviers possibles, le levier financier reste l'élément principal pour attirer et fidéliser**

**Cette hypothèse est partiellement vérifiée.** Les conditions salariales restent un levier central davantage pour la fidélisation que pour l'attractivité si l'on tient compte des différences de réponses entre salariés et apprentis sur cet item. Le levier financier ne peut être exclu des stratégies d'attractivité et de fidélisation, sans lequel ces dernières seraient incomplètes. Il s'agit donc d'un levier important mais pas nécessairement principal.



**Le volet salarial : les chefs d'entreprises sont prêts à agir, notamment sur le volet salarial, mais ne le font pas du fait des contraintes qui pèsent sur eux**

**Cette hypothèse est vérifiée.** Les chefs d'entreprise sont d'autant plus prêts à agir sur ce sujet qu'ils considèrent eux-mêmes qu'il y a une problématique de rémunération de leurs salariés, jugée trop faible. Toutefois, ils partagent leurs difficultés pour parvenir à une augmentation de rémunération, notamment du fait des charges pesant sur les salaires. En cas de baisse de charges, ils sont très majoritairement volontaires pour répercuter cette dernière sur les salaires.

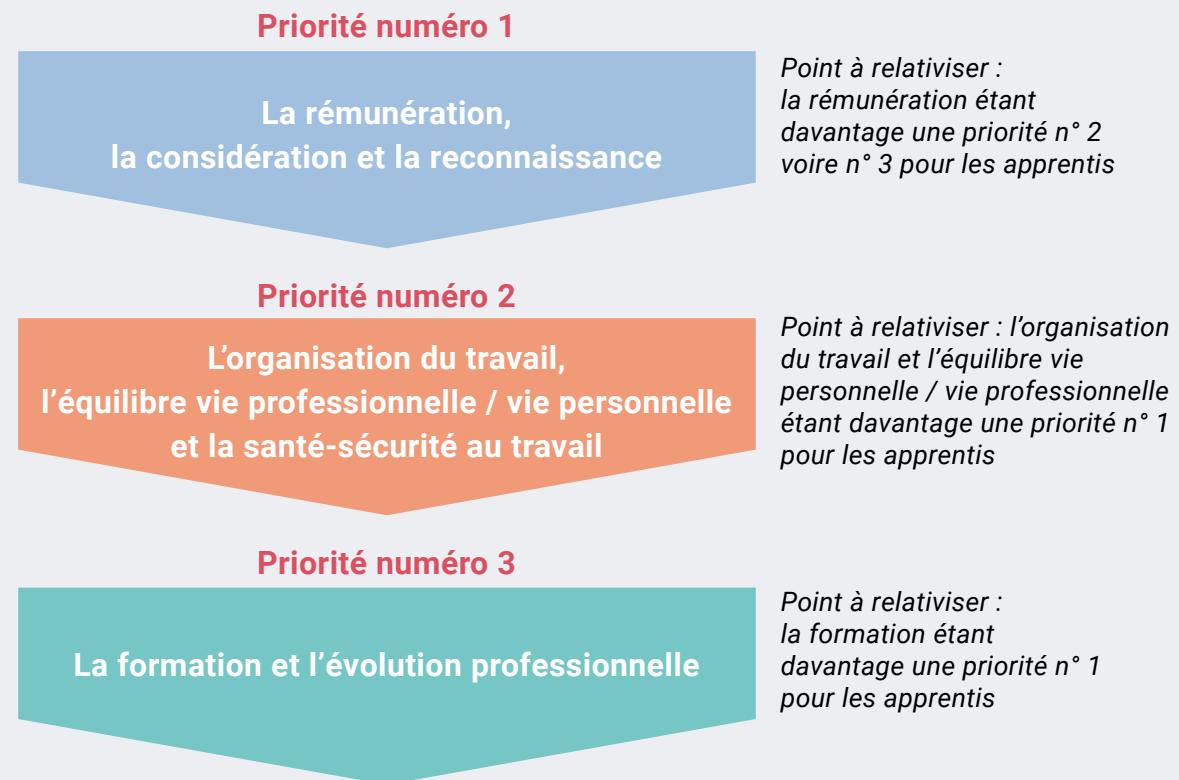


**Il ne convient pas d'agir sur un seul et unique levier, mais bien former un ensemble de réponses pour maximiser l'attractivité et la fidélisation**

**Cette hypothèse est vérifiée.** Compte-tenu de la multiplicité des attentes et besoins remontés et mis en lumière par l'enquête, ainsi que des différences de cibles (salariés, apprentis, leviers d'attractivité vs leviers de fidélisation...) il apparaît assez nettement que les employeurs du secteur de la coiffure doivent penser un bouquet de réponses et de propositions à leurs collaborateurs actuels et potentiels. Comme évoqué précédemment, la seule réponse financière, même si elle est attendue, ne saurait suffire pour relever l'ensemble des défis de l'attractivité et de la fidélisation.

## ▷ Priorisation des leviers

Si différents leviers doivent être activés pour répondre aux défis de l'attractivité et de la fidélisation, il convient d'intégrer des degrés de priorité, au regard des résultats de l'enquête. Sur la base d'une synthèse des échelles de priorité pour les salariés et les apprentis, données pour chaque item, nous pouvons relever la priorisation suivante, où trois grands blocs se distinguent :



## 8. BIBLIOGRAPHIE

- AAKER D. (1991). *Managing brand equity. Capitalizing on the value of a brand name*, Free Press, New York.
- AIMAN-SMITH L., BAUER T. & CABLE D. (2001), Are you attracted ? Do you intend to pursue ? A recruiting policy-capturing study, *Journal of Business and psychology*, 16(2), 219-237.
- AGRAWAL R. & SWAROOP P. (2009), Effect of employer brand image on application intentions of B-school undergraduates, *Journal of Business Perspectives*, 13(3), 41-49.
- AMBLER T. & BARROW S. (1996). The employer brand, *The Journal of Brand Management*, 4, 185-206
- BENRAISS-NOAILLES, L., HERRBACH, O. & VIOT, C. (2019). L'effet du capital-marque employeur sur l'attractivité organisationnelle : le rôle modérateur de la familiarité. *Management & Avenir*, 107(1), 37-59.
- BERGER-REMY, F. & MICHEL, G. (2015). Comment la marque donne du sens au collaborateur: vers une vision élargie du capital-marque. *Recherche et Applications en Marketing*, 30(2), 30-57.
- BERTHON P., EWING M. & HAH L. (2005), Captivating company : Dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- CABLE D.M. & TURBAN D. (2001), Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. In *Research in personnel and human resources management* (p. 115-163), Emerald Group Publishing Limited.
- CABLE D. et TURBAN D. (2003), The value of organizational reputation in the recruitment context : A brand equity perspective, *Journal of Social Applied Psychology*, 33(11), 2244-2266.
- CHARBONNIER-VOIRIN, A. & VIGNOLLES, A. (2015). Marque employeur interne et externe. Un état de l'art et un agenda de recherche. *Revue française de gestion*, n°246, 63-82.
- CHEN, S.C. & QUESTER, P.G. (2009). A value-based perspective of market orientation and customer service. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(3), 197–206.
- COLLE, R. (2010). Le rôle du sentiment d'auto-détermination dans la fidélisation des salariés. In AGRH (dir.), *Actes du 21<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*. Rennes / Saint-Malo, France.
- COLLINS C. & STEVENS C. (2002), The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants : A brand equity approach to recruitment, *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121-1133.
- COUTERET, P. (1998). Gérer les ressources humaines de la petite entreprise par la confiance. *Revue Internationale PME*, 11(2-3), 95-111.
- COUTERET, P. (2018). La représentation par les salariés de TPE des déterminants de la fidélité. *Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des Comportements Organisationnels*, 24(58), 212-252.

- DARBUS, F. & LEGRAND, E. (2023). Du surtravail émotionnel : quand l'organisation du travail oblige à sourire et bouillir : le cas d'un salon de coiffure. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 25(1).
- D'AMBOISE, G. & MULDOWNEY, M. (1988). Management theory for small business: Attempts and requirements. *Academy of Management Review*, 13(2), 226-240.
- DESPRAT, D. (2017). « Qu'est-ce qu'on vous fait aujourd'hui ? » : un ethos professionnel des coiffeurs : entre travail émotionnel, relation de service et dispositions genrées et de classe : le cas des coiffeurs. Thèse de doctorat en sociologie. Université Paris-Nanterre.
- EAYRS, M. (1993). Time, trust and hazard: Hairdressers' symbolic roles. *Symbolic Interaction*, 16(1), 19-37.
- EECKELAERT, L., VAN DEN BROEK, K., RASSON, Marie-N., SCHITTECATTE, B., WLODARSKI, O. (2014). Analyse de risques dans le secteur de la coiffure : obstacles et outil informatisé. Résumé du rapport final. Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, Belgique.
- ETTAHIRA, N., OUBRAHIMIB, M. & AHSINAC, K. (2018). Dimensions de la marque employeur dans le secteur des services au Maroc : proposition d'une échelle de mesure. *IOSR Journal of Business and Management* (IOSR-JBM), Vol 20(4), 25-34.
- FERRARY, M. (2010). Compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines. *Revue d'économie industrielle*, 132, 127-154.
- FRANCA V. & PAHOR M. (2012), The Strength of the Employer Brand : Influences and Implications for Recruiting, *Journal of Marketing & Management*, 3(1), 78-122.
- FRANK, F.D., FINNEGANT, R.P. & TAYLOR, C.R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27(3), 12-25.
- HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- HENNIG-THURAU, T. (2004). Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460-478
- HIGHHOUSE S., ZICK AR M., THORSTEINSON T., STIERWALT S. & SLAUGHTER J. (1999), Assessing company employment image : An example in the fast food industry, *Personnel Psychology*, 52(1), 151-172.
- HOM, P.W. & GRIFFETH, R.W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati, SouthWestern.
- JIANG T. & ILES P. (2011), Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector China, *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97-110.
- KAPOOR V. (2010). Employer branding : A study of its relevance in India, *IUP Journal of Brand Management*, 7(1/2), 51-75.
- KICKUL, J. (2001). Promises made, promises broken: An exploration of employee attraction and retention practices in small business. *Journal of Small Business Management*, 39(4), 320-335.
- LEMMINK J., SCHUIJF A. & STREUKENS S. (2003), The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions, *Journal of Economic Psychology*, 24(1), 1-15.
- LIEVENS F. (2007). Employer branding in the Belgian Army : The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees, *Human Resource Management*, 46(1), 51-69.

- LIEVENS F. & HIGHHOUSE S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer, *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.
- MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1998). *Gestion des ressources humaines dans les PME*. Paris, Economica.
- MAUSS, M. (2003). *Sociologie et anthropologie*. Paris, Presses Universitaires de France.
- MEN, L.R. (2014). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256-279.
- MENTEN, V. (2019). *L'utilisation des réseaux sociaux par les petites entreprises dans le secteur de la coiffure pour construire leur image de marque*. Mémoire de recherche Master sciences de gestion. HEC Liège.
- MOLES, A. & ROHMER, E. (1978). *Psychologie de l'espace*. 2<sup>ème</sup> édition, éditions Casterman.
- NOVALTO (2011). *Les dirigeants en quête de fidélisation*. Synthèse d'étude.
- ONG L. (2011), Employer branding and its influence on potential job applicants, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(9), 1088-1092.
- PAILLE, P. (2005). La fidélité au travail : éléments de réflexion sur la relation employé-organisation. *Gestion 2000*, 24(6), 295-309.
- PRICE, J.L. (1977). *The study of turnover*. Ames, Iowa State University Press.
- PRICE, J.L. & MUELLER, C.W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.
- ROUSSEAU, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, Sage.
- ROY, S. K. (2008). Identifying the dimensions of attractiveness of an employer branding :The Indian context, *South Asian Journal of Management*, 15, 111-130.
- SCHLOSSER, F.K. (2015). Identifying and differentiating key employees from owners and other employees in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 53(15), 37- 53.
- SIVERTZEN A., NILSEN E. & OLAFSEN A. (2013), Employer branding : Employer attractiveness and the use of social media, *Journal of Product and Brand Management*, 22(7), 473-483.
- TORRES, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, 144(3), 119-138.
- VAN HOYE G. (2012), Recruitment sources and organizational attraction : A field study of Belgian nurses, *European Journal of work and Organizational Psychology*, 21(3), 376-391.
- VIOT, C., BENRAISS-NOAILLES, L., HERRBACH, O., & BENRAISS, B. (2015). Attractivité organisationnelle et capital marque employeur: Une analyse par sous-dimensions. *Actes du 33ème Université d'été de l'Audit Social, Montréal, Canada*.
- YEE, R.W.Y., YEUNG, A.C.L. ET CHENG, T.C.E. (2010). An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 109-120.



**CNEC** 30 ans LE CONSEIL NATIONAL  
DES ENTREPRISES DE COIFFURE  
*Votre organisation patronale*

139 Boulevard Haussmann - 75008 Paris  
[cnecc.asso.fr](http://cnecc.asso.fr)

En partenariat avec  AG2R LA MONDIALE