

LA GESTION DU PERSONNEL DANS UN SPA : usure, créativité, motivation

Communication présentée au Village Spa dans le cadre du 47^{ème} Congrès International d'Esthétique & Spa (avril 2017 à Paris) par Valérie DALMAYRAC, Directrice Spa et Développement chez Star Wellness Spécialiste
..... du bien-être dans les univers de luxe, et Hélène SCHETTING, Consultante, Formatrice

Le personnel, à savoir les praticiens, les réceptionnistes, ont besoin de dynamisme de générosité et de leviers de motivation au jour le jour. Ce sont des métiers où il faut se réinventer chaque jour. Or, les corps et les esprits s'usent dans une certaine routine.

Galya Ortega

Nous allons aborder la gestion du personnel. La gestion du personnel est cruciale dans un spa. Pourquoi ? D'abord, parce que c'est avec le masseur ou l'esthéticienne que le client va se retrouver et nous avons intérêt à ce que cette expérience se passe bien. Donc, il faut avoir un personnel de qualité. Qu'est-ce que ça veut dire du personnel de qualité dans un spa ? C'est vraiment complexe. C'est un véritable casse-tête. Avoir un personnel formé, qualifié, en correspondance avec le concept, est une chose, mais ensuite, au fil du temps, le personnel spa doit toujours être motivé, doit toujours être avec le client comme si c'était son premier client de la journée, il doit émotionnellement tenir le coup, être toujours frais au fil des jours. Et ensuite, il y a la confrontation avec le corps, c'est-à-dire les tendinites. Donc, comment font les dirigeants, les spa managers, pour gérer le personnel ? Qu'est-ce qu'on a intérêt à faire ? Est-ce qu'il faut engager du personnel salarié, des free lances, du personnel pour un travail à temps partiel, du personnel multi-tâches, etc ? Ce sont autant de questions cruciales auxquelles vous pourrez avoir les réponses auprès de Valérie Dalmayrac, opérateur

auprès des spas pour Star Wellness, elle gère des spas de grand luxe dans la France entière. Dans certains spas, la clientèle est hyper exigeante, le personnel doit donc être exceptionnel. Valérie Dalmayrac a vraiment les clés. Elle travaille également pour des palaces où elle se confronte aux syndicats. Elle va vous expliquer tout ce qui fait partie du métier de spa manager. Parfois, on est loin du rêve, il faut se préparer.

Hélène Schetting, femme de terrain également, a trois casquettes dont l'accompagnement de dirigeants qui ont des soucis et des questionnements complexes par rapport à leur management, à leur métier. Elle les aide à trouver des solutions. Elle a aussi l'expérience de la gestion du personnel, c'est une seconde nature pour elle. Toutes deux sont prêtes à partager leur expérience avec vous.

Hélène Schetting

J'ai un parcours un peu particulier, 18 ans d'expérience professionnelle en France et aux USA chez Disney. Donc, en tant que Française, j'ai une très forte vision anglophone du management. Il y a une chose que j'aimerais signaler : c'est qu'il faudrait quand même parler de choses positives. L'IFOP a fait une enquête il y a quelques années : 75 % des collaborateurs qui travaillent en entreprise sont heureux de venir y travailler. Donc, je voudrais mettre cette conférence sur l'accent positif et ne pas voir tout ce qui va mal. Cela dit, nous allons vous accompagner pour vous donner des tuyaux sur ce qui va mal, mais il y a aussi des choses qui vont très bien. C'était mon introduction.

*Il y a des gens
avec lesquels
vous n'arriverez
jamais à rien*

Valérie Dalmayrac

Je suis heureuse de partager avec vous mon expérience : comment manager les équipes, les collaborateurs qui adhèrent ou non à certains changements, à certaines philosophies de l'entreprise, à certaines visions ? Nous allons essayer, avec Hélène Schetting, de mettre en commun, nos trucs, tout ce qui va et ce qui ne va pas, ce qu'il y a en-dessous, comment pourrait-on évoluer différemment, etc.

COMMENT GÉRER LES PSYCHORIGIDES ?

Question

J'aimerais vous demander comment vous gérez les personnalités psychorigides ? Personnellement, pour moi, ce sont les plus coriaces.

Hélène Schetting

Quand vous dites qu'une personne est psychorigide, ça se manifeste comment concrètement ?

Question

Par exemple, quand je mettais certaines choses en place, et que, pour la personne psychorigide, ce n'était pas la meilleure des solutions, je sentais bien qu'elle le faisait à contre-cœur, mais elle n'avait rien de mieux à proposer de toute façon. Comment créer une harmonie avec une personnalité psychorigide sachant que tout le monde dans mon entreprise était épaté de la manière avec laquelle on était arrivé à cohabiter. Mais moi, je n'étais pas satisfaite. J'anticipais ses réactions mais j'étais obligée de faire avec. J'essayais, dans mon management, dans mes décisions, de prendre ses avis en compte, mais je ne pouvais pas faire tourner les choses uniquement autour d'elle. Elle n'était pas souple, même avec les clients. Elle ne supportait pas qu'un client soit en retard et ne le recevait pas bien.

Hélène Schetting

Votre témoignage appelle deux réflexions :

- la première, c'est une porte ouverte, on choisit rarement ses équipes. Il faut l'avoir en tête. Votre métier de manager vous oblige à vous adapter en fonction des personnalités que vous avez dans votre équipe,
- deuxième chose, vous travaillez avec une personnalité atypique. Je viens d'écrire un article sur les pervers narcissiques en entreprise : il s'agit de pathologies. Donc, vous pouvez devoir collaborer avec des psychorigides exceptionnels. La question est : comment allez-vous fonctionner avec ces gens-là ? Pourquoi ce comportement est tellement inscrit dans la relation à l'autre et comment «s'en sortir» ? Il se peut d'ailleurs que vous ne vous en sortiez pas ! Complicé. Ça veut dire qu'au travers de l'accompagnement personnalisé, quasiment sur-mesure, avec cette psychorigide, il va falloir prendre du temps.



Du temps, je pense que c'est ce que vous avez déjà donné intuitivement. C'est bien, il faut continuer et continuer de façon extrêmement «closed cooperation», être très très proche. Maintenant, avec des personnalités dysfonctionnelles, vraiment pathologiques, c'est très compliqué.

Valérie Dalmayrac

J'ai eu pas mal de personnalités atypiques, j'en gère au quotidien. Ce type de personnes, même après avoir essayé l'accompagnement, l'ouverture d'esprit, le challenge, la motivation... parfois au fur et à mesure des années, se tournent contre le «pouvoir» en place, font du contre-management, de la contre-productivité. Du coup c'est un peu le grain de sable dans le rouage, la pomme pourrie qui va contaminer tout le monde. Là, il n'y a pas trop de solutions : ou elle part, ou c'est vous qui partez !

LES CLÉS D'UN BON MANAGEMENT

Le management demande beaucoup de patience, d'empathie envers l'autre. En fait, c'est ce que vous demandez à vos collaborateurs par rapport à leurs clients : avoir de l'empathie, de l'écoute, toujours laisser ses problèmes de l'autre côté, être investi, être passionné, etc. C'est ce que l'on doit faire en management. Il y a des moments où ça passe et des moments où ça ne passe pas du tout. Il ne faut pas avoir peur de prendre la bonne décision. Ce serait pire de vous laisser engluier. Il y a des gens, avec lesquels vous n'arriverez jamais à rien. Il ne faut pas avoir peur de prendre certaines décisions et vous confronter aux systèmes sociaux. Encore un sujet que l'on doit →

*Un ostéopathe
vient régulièrement
au spa pour régler
et prévenir
les problèmes*

aborder : il existe des protections pour les salariés. Et quand vous avez une très grosse équipe avec des employés qui sont syndiqués, délégués ou protégés, vous ne pouvez pas agir toujours comme vous le voulez. Vous devez bien connaître les lois et vous faire accompagner par des cabinets professionnels. Si vous avez mis en marche toute la batterie qui peut exister en management, si vous avez fait du management participatif en créant pour vos employés, des leviers pécuniers, en montrant de la reconnaissance, en faisant des promotions, de la formation, de l'intégration..., à un moment donné, si vous avez beau ramer et si vous voyez que ça ne va pas, il ne faut pas tenter d'aller jusqu'au bout du bout. À un moment donné, il y a un stop.

LE SURMENAGE DU PERSONNEL

Galya Ortega

Je voudrais que l'on aborde le problème du surmenage du personnel dans les spas, et de la rentabilité. La charge du personnel est la charge la plus lourde dans un budget. Donc, si un spa praticien ne fait que quatre ou cinq massages par jour, il n'est pas vraiment rentable. Que se passe-t-il si jamais on lui fait faire 7, 8, 9 massages dans la journée, tous les jours ? Le problème, c'est qu'après il peut avoir des tendinites à répétition, ou des maux de dos à répétition, des congés maladie. Là, on attend une limite. Comment faire pour équilibrer ? Valérie Dalmayrac a trouvé une solution : une fois par mois, un ostéopathe vient au spa et remet tout le monde d'aplomb.

Valérie Dalmayrac

En fait, je fais de la prévention avant d'avoir l'arrêt maladie, surtout en ce qui concerne les saisonniers. Les saisonniers sont des fêtards, ils sont là pour faire une saison, c'est sympa, il fait beau, ils gagnent beaucoup d'argent, ils s'éclatent. Du coup, il faut vraiment qu'ils se sentent bien. Ils sont souvent jeunes, parfois avec de fortes qualités, mais ils sont no limits, ils n'arrivent pas à se contrôler, ils vont tout donner, et le lendemain, pour peu qu'ils soient sortis la veille, c'est la cata. Donc, je fais de la prévention, avant qu'ils aient une tendinite ou autre. Une alternance a été organisée au niveau des plannings, mais ça tout le monde le fait plus ou moins, je ne vous apprends rien. Ce qui est intéressant, c'est qu'un ostéopathe vient régulièrement et essaie de recaser tout le monde. Du coup, les spa praticiens prennent conscience que leur corps, même s'ils sont jeunes, il y a des limites. Ils ont des tendinites car ils se donnent à fond, ils sont vraiment investis. Ils ne vous font pas des papouilles quand ils font un deep, ils y vont vraiment. Du coup, cet ostéopathe a créé des fiches conseils et organise régulièrement des séances de posture pour prévenir encore plus les problèmes. Donc, prévoyez des séances de formation posturale. Si vous cotisez à la FAFI ou à un autre centre, ces formations sont gratuites pour prévenir les risques musculaires, le TMS (Traumatisme Musculaire du Squelette) et adopter les bonnes postures. Ce n'est pas une perte de temps, c'est leur faire prendre conscience de certaines choses.

D'autre part, je prône vraiment l'entretien face to face toutes les semaines au minimum cinq à dix minutes par collaborateur pour voir comment ils vont, comment ça se passe, s'ils ont des problèmes personnels, ça joue aussi. Et du coup, on peut faire du sur-mesure avec eux en leur conseillant d'arrêter certaines choses, de faire ceci, de mettre en place cela. C'est de l'humain et du relationnel à 70 %. C'est



Doc. Kaspars Grinvalds



Doc. Adrian_ille825

vrai qu'il y a parfois du fonctionnel, et là on ne peut plus rien faire. L'année dernière, j'avais une spa praticienne qui était avec nous depuis plus de cinq ans, une super masseuse qui se donnait à fond, elle ne faisait que des deep et un jour elle a eu deux boules qui lui sont poussées sur les poignets, elle ne pouvait plus rien faire. Je l'ai donc reclassée, et elle a fini à la réception. Elle était très contente et du coup, ça a donné un bon exemple aux autres spa praticiens. Ils ont compris qu'elle avait trop poussé et qu'il fallait faire attention et prendre en compte les conseils que je leur donnais.

Galya Ortega

Je constate souvent sur le terrain lorsqu'on demande à une spa praticienne ou un spa praticien comment ils voient l'avenir, ils répondent qu'ils seront spa managers ou formateurs ! Je ne comprends pas, moi j'ai fait des massages jusqu'à 65 ans Il y a même eu une époque où je faisais 10 massages par jour. Il est possible d'affiner tellement son art qu'on arrive à respecter le corps tout en faisant un excellent travail. Ce travail ne peut pas se faire sans générosité, le client le sent. Mais par contre, il y a des trucs, la posture, la respiration...

Valérie Dalmayrac

Les pierres aussi, on travaille beaucoup dans l'énergétique. J'ai connu une spa praticienne qui portait toujours une pierre pour ne pas perdre trop d'énergie. L'année dernière, nous avons fait une expérience une fois par semaine, tôt le matin, nous faisons tous ensemble des séances de relaxation/méditation/yoga avec un prof free lance. Il voulait que nous ayons une vraie cohésion d'équipe et pour bien commencer la journée, il avait instauré des séances de 10-15 minutes. C'est vrai que ça nous faisait vraiment du bien. Mais il faut avoir le temps.

Galya Ortega

Il y a quand même un mystère au niveau du surmenage. J'ai connu un spa qui avait instauré dans son équipe une

méthode : «Massez-vous les uns les autres». Les équipes pouvaient se faire masser, celui qui massait était payé, mais celui qui recevait le massage bien évidemment n'était pas payé. Et bien, ça n'a pas marché, les spa praticiens ne se faisaient pas masser par leurs collègues, ni à l'extérieur d'ailleurs. Pourquoi ? Si un sportif de haut niveau ne prend pas soin de lui, son corps sera broyé.

Valérie Dalmayrac

Mes équipes ont droit de faire un massage, mais gratuitement, l'un et l'autre se le donnent. En Thaïlande, dans les très beaux spas, c'est leur culture de se masser pendant les pauses. Les praticiennes sont toutes là à se masser entre elles, à se passer des bonnes énergies...

Hélène Schetting

C'est au spa manager d'instaurer ça. N'oubliez pas que du jour au lendemain les choses vont arriver ainsi. C'est au spa manager de les mettre en place. J'ai visité les locaux de Google, ils ont des super babyfoots, ils sont en skate, en baggy, c'est très cool. Mais, hélas, ce n'est pas parce que vous mettez en place des super infrastructures, des profs de yoga, de la méditation, de la sophrologie pour les collaborateurs que ça ira mieux.

Je pense au Chief Happiness Officer (ça vient des USA) : il faut que tout le monde soit heureux, forcément heureux et happy, et en même temps, je vous ai dit tout à l'heure, 75 % des collaborateurs sont heureux de venir travailler. Alors, le Chief Happiness Officer, pourquoi pas, à partir du moment où c'est dans l'ADN de la marque, dans l'ADN du spa et dans l'ADN du manager.

À SUIVRE

Dans notre prochain numéro : encore de nombreux conseils de Valérie Dalmayrac et Hélène Schetting. ♡

Le management demande beaucoup de patience et d'empathie