

# La reconnaissance non monétaire du travail dans le secteur de l'hôtellerie

Dans un contexte économique difficile limitant, entre autres, les possibilités d'augmentation et de primes, et un marché du travail tendu, réussir à attirer et retenir ses talents est devenu une priorité pour les entreprises, surtout dans le secteur hôtelier où elles peinent à pourvoir les postes vacants.

Par **Philippe Burger**,  
Associé Deloitte Capital  
humain

Comment motiver ses salariés sans forcément les augmenter ? C'est tout l'enjeu d'une politique de reconnaissance au sens large qui inclut bien sûr une politique de rémunération perçue comme équitable et justifiée, mais aussi une politique de reconnaissance non monétaire du travail des salariés.

## Un contexte difficile

Le contexte économique actuel réduit les marges de manœuvre possibles pour les entreprises. Notre étude sur les rémunérations individuelles 2014 souligne cette difficulté structurelle avec des budgets d'augmentation bas et des prévisions pour 2015 tout aussi pessimistes. Même si les augmentations versées en 2014 dépassent

ce que les entreprises avaient prévu (elles ont été de 2,6% alors que dans un sondage en 2014 les entreprises projetaient de ne verser que 2%), les prévisions pour 2015 restent très prudentes et varient entre 1,9% pour les non cadres et 2,3% pour les cadres.<sup>1</sup> Ces chiffres montrent qu'en 2015, les entreprises ne prévoient pas d'utiliser la rémunération comme principal levier de motivation.

L'hôtellerie et les services restent un secteur où les salaires sont en-dessous du marché en général. Selon notre étude sur les rémunérations individuelles 2014, le secteur des services se situe 7,6% en-dessous du marché général pour les non-cadres en salaire de base (-10,1%



en rémunération totale) et 10,2% en-dessous pour les cadres de premier niveau (-12,9% en rémunération totale).

De plus, l'hôtellerie est un secteur en manque de talents. Si cette tendance est vraie pour l'ensemble des secteurs - comme notre étude sur les grandes tendances RH 2014<sup>2</sup> le démontre avec 75% de nos répondants qualifiant la quête des talents comme un sujet à la fois urgent et important, tout en soulignant leur désarroi face à ce défi (seuls 15% se sentent prêts à le relever) - la situation dans l'hôtellerie est encore plus tendue. Pour l'année 2014, l'hôtellerie-restauration représentait le premier recruteur national en intention d'embauchés<sup>3</sup>.

Enfin, en plus de parvenir à recruter des salariés, les entreprises doivent réussir à les fidéliser. Ce défi est d'autant plus important pour le secteur hôtelier dans lequel le turnover est très important en raison des conditions de travail, d'emploi et des horaires décalés<sup>4</sup>. Or, améliorer la reconnaissance des salariés est payant : selon une étude Bersin by Deloitte de 2012, les entreprises avec une culture fondée sur la reconnaissance ont 31% de turnover en moins<sup>5</sup>.

Pour ces diverses raisons, la reconnaissance des salariés au sein du secteur de l'hôtellerie doit être un sujet central.

### Qu'est-ce que la reconnaissance non monétaire ?

La reconnaissance non monétaire des salariés peut prendre différentes formes et se faire à différents niveaux de l'organisation. Elle peut être formelle et présente dans la culture de l'entreprise, ou dans les dispositifs et actions mis en place. Elle peut être informelle et donc spontanée et, de préférence, plus récurrente, souvent à l'initiative de quelqu'un de l'environnement immédiat du salarié (managers, pairs, etc.). Elle peut être publique et, dans ce cas, a pour but de mettre en lumière un ou des salariés, un comportement ou des résultats. Elle peut être privée et ciblée vers ceux que l'on souhaite remercier<sup>6</sup>.

La reconnaissance peut aussi bien être portée par l'organisation que par le management, les pairs ou les collègues. Ces différents niveaux ne sont pas exclusifs et doivent même être complémentaires.

1 Etude sur les rémunérations individuelles – Note de conjoncture – Deloitte - Septembre 2014

<http://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/solutions/Observatoire-de-la-Retribution.html>

2 Etude Les grandes tendances RH 2014, Deloitte Conseil, Septembre 2014

<http://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/grandes-tendances-des-ressources-humaines-2014.html>

3 <http://www.pole-emploi.fr/actualites/secteurs-porteurs-ca-recrute-dans-l-hotelier-restauration-@suarticle.jspz?id=101492>

4 <http://www.selexens.com/recrutement-hotelier-restauration/>

5 Bersin by Deloitte, Bersin & Associates unlocks the secret of effective employee recognition, June 12, 2012

6 Catégorisation développée par la CGSST de l'Université Laval



Stocklib © Andriy Popov

L'objet de la reconnaissance peut être multiple : le comportement, les pratiques de travail, l'investissement et, le plus courant, les résultats.

### **La mise en place d'un système de reconnaissance efficace**

Pour qu'un système de reconnaissance soit efficace, il doit être réfléchi et construit. Le risque sinon est de développer un système incohérent et surtout inégalitaire qui aurait un effet inverse à celui recherché : la démotivation des salariés.

Un système de reconnaissance doit avoir des objectifs fondés sur ce que l'entreprise souhaite valoriser : l'ancienneté, la surperformance, le service client, la collaboration, etc. Le nombre d'objectifs portés au niveau de l'entreprise doit être limité pour éviter la dilution du programme qui peut avoir deux effets pervers : un manque de moyens pour réaliser les actions et une diminution du sentiment d'importances des actions réalisées.

Les objectifs doivent être alignés sur les valeurs de l'entreprise pour éviter les injonctions paradoxales. Par exemple, si le service client est au centre de la culture, une valorisation de la performance fondée sur le nombre de ventes ne sera pas adaptée. Il faut également se méfier des effets pervers de certains objectifs : par exemple, vouloir valoriser le nombre de clients servis pourra entraîner une compétition malsaine parmi les collaborateurs.

Les entreprises doivent investir du temps et de l'argent pour atteindre ces objectifs. Une étude de Hay Group/ Globoforce<sup>7</sup> a montré que les entreprises investissant au moins 1% de la masse salariale sont deux fois plus efficaces que les autres.

Les actions menées doivent être coordonnées et centralisées afin d'éviter les sentiments d'iniquité au sein de l'entreprise. Cette précaution permet également d'éviter de développer plusieurs programmes pour le même objectif et la même cible, ou des programmes contradictoires. De plus, elle permet d'adapter les mesures en fonction des populations. Par exemple, un

cuisinier qui ne voit pas les clients ne pourra pas être évalué sur son relationnel client, contrairement à un serveur, même si les deux populations pourront être évaluées sur leur service clientèle.

La direction et les managers doivent être les ambassadeurs du programme afin que les salariés les considèrent comme importants. La présence d'un dirigeant ou d'un manager est plus importante que la récompense elle-même pour un salarié, comme ont pu témoigner plusieurs de nos clients.

Enfin, la reconnaissance par les pairs est centrale car c'est elle qui donne de la légitimité à l'action. La participation à la sélection des lauréats de tel ou tel programme ou la demande d'avis limite les risques de jalousie, accroît l'importance de la récompense et développe le sentiment d'appartenance.

En plus d'un programme formel, le management doit être formé aux signes de reconnaissance simples comme remercier ses équipes, développer l'autonomie de ses collaborateurs, etc.

Le programme développé peut prendre différentes formes. Il peut être collectif et non discriminant comme celui des hôtels Joie de Vivre, en Californie, qui organise chaque année une semaine pour les employés avec des activités sociales. Il peut être individuel et lié à la performance, comme dans le groupe hôtelier Taj qui a développé un programme de récompenses aux employés lié à la satisfaction des clients dont ils se sont occupés<sup>8</sup>. Cela peut se faire également sous forme d'employés du mois, de communication formelle pour souligner une initiative prise, etc. Ces deux derniers exemples peuvent inclure la sélection par les employés.

**En conclusion, la reconnaissance non monétaire est un levier puissant pour motiver les salariés, surtout en période de tension sur les salaires.**

7 « Trends in Employee Recognition », WorldatWork, November 2013  
8 Exemples issus de <http://veilletourisme.ca/2013/10/02/etre-reconnaissant-cest-payant/>