

SENTINEL HOSPITALITY

[ENG](#)

□ [EXPERTS](#) [SERVICES](#) [MISSIONS](#) [CLIENTS](#) [ARTICLES](#) [CONTACT](#)

[Asset management](#)

LA RÉMUNÉRATION VARIABLE, UN OUTIL EFFICACE PERMETTANT LE PILOTAGE DES PERFORMANCES EN PÉRIODES D'AJUSTEMENT

14 décembre 2020 Par [Hélène Daher](#)



PARTAGER CETTE MISSION

[Facebook](#)

[Twitter](#)

[Pinterest](#)

La reprise de l'activité hôtelière sera graduelle, l'atteinte du point d'équilibre dépendra de l'agilité de chaque exploitation et sa capacité à s'adapter aux changements dans son mix de clientèle et du comportement de sa clientèle Dans ce contexte la rémunération variable est un outil de pilotage des performances, permettant à l'employeur d'accomplir la stratégie de l'entreprise en périodes d'ajustement en y associant les salariés. Ce mécanisme incitatif, souple en pratique, est toutefois encadré par une série de principes à respecter.

La rémunération variable est un dispositif pertinent...

L'introduction d'un dispositif de rémunération variable permet de motiver les salariés en prévoyant notamment le versement d'une prime moyennant l'atteinte d'objectifs déterminés **en amont** en accord avec l'employeur.

Ce mécanisme se distingue des dispositifs collectifs de participation ou d'intéressement qui bénéficient d'un régime fiscal et social de faveur et associent les salariés aux résultats de l'entreprise mais sont déconnectés de la performance individuelle du salarié.

Il se différencie également du pourboire – qu'il soit collecté par l'employeur ou versé directement par le client – qui a plus vocation à concerner les salariés **en contact direct avec la clientèle** et qui ne repose pas sur des critères prédéfinis et « *contrôlables* » par l'employeur, bien qu'il constitue un indicateur de la satisfaction du client.

Enfin, il est à ne pas confondre avec les primes purement discrétionnaires qui sont moins incitatives pour les salariés, parce que plus volatiles.

En pratique, Sentinel Hospitality préconise de définir la stratégie triennale de l'entreprise et de la décliner en objectifs annuels, lesquels seraient associés à des tableaux de bord. Ces tableaux – définissant les objectifs individuels, les variables d'actions et les responsables concernés – permettent de faire converger les objectifs individuels afin de réaliser le budget collectif et de suivre la progression des objectifs à travers des ratios de gestion appropriés.

Qui laisse une importante liberté dans la fixation des critères...

L'employeur dispose d'une marge de manœuvre considérable dans la définition des objectifs fixés à ses salariés.

Il est libre de retenir des critères purement quantitatifs (*le nombre de réservations traitées par jour par exemple*) ou qualitatifs (*tels que la satisfaction client*), voire des critères mixtes. Il peut également combiner le niveau d'appréciation des objectifs au niveau de l'équipe et au niveau du salarié en particulier.

A titre d'exemple, le directeur de l'hébergement peut avoir comme objectif le nombre de couverts réalisés par les clients de l'hôtel, tandis que l'activité séminaires / banquets peut avoir comme objectif d'augmenter les nuitées générées par son activité.

Mais reste encadré par des principes généraux

L'employeur doit veiller à ne pas faire dépendre la rémunération variable de critères arbitraires. Les critères retenus doivent ainsi être fondés sur des **indicateurs indépendants de sa volonté** (exemple : nombre de couverts couverts) et être raisonnables et compatibles avec le marché.

Corrélativement, l'octroi d'une rémunération variable ne doit pas dépendre d'entrepreneuriat sur le salarié, la prime variable ne pouvant pas être versée en cas de déficits d'exploitation ou d'inventaire ou de toute autre charge de l'employeur.

En outre, les objectifs fixés doivent être **clairs, précis et vérifiables** pour pouvoir s'assurer que le calcul de sa rémunération variable a été fait aux modalités prévues.

Il est donc important de faire participer les responsables à la définition des objectifs. Un suivi régulier des tableaux de bord permet alors de faire participer l'ensemble des personnes concernées autour des objectifs et de faire un ajustement en cas de besoin.

Sur les règles générales de droit social

L'employeur octroyant une rémunération en partie variable doit respecter :

- Le principe « *à travail égal, salaire égal* » ;
- Les *minima* salariaux (SMIC et *minima* prévus par la loi pour les *Hôtels, cafés, restaurants*).

En outre, la conclusion d'un avenant au contrat de travail s'oppose au versement d'une rémunération variable.

Il y a alors lieu de déterminer si les objectifs sont fixés **unilatéralement** ou d'un **commun accord**, seule la première option permettant l'octroi de la prime. Dans l'hypothèse, ils devront être portés à la connaissance du salarié (en pratique en début d'exercice).

Enfin, l'introduction d'un dispositif de rémunération variable doit donner lieu à consultation préalable du CSE.

Cas pratique :

MISE EN PLACE D'UN OUTIL DE PILOTAGE DES PERFORMANCES 5* Paris, France – 50 Clés

Notre client propriétaire et gestionnaire de son établissement de restauration de haut de gamme se confronte à de nouveaux enjeux : Comment améliorer et comparer les performances de son établissement de restauration ? Comment assurer un niveau de productivité et de qualité du service et de l'expérience client ? Comment piloter les performances ?

Sentinel Hospitality a développé une approche dédiée au pilotage des performances et à l'accompagnement au changement. Pour cela nous avons adopté une approche en 5 étapes :

(Objectifs, Variables d'Action, Responsable) développé par HEC Paris, aux besoins et moyens des hôtels réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 5 millions d'Euros.

Dans un premier temps, Sentinel Hospitality a identifié un set d'établissements objectivement comparables. Ensuite nous avons procédé à la mise en place d'un audit des soldes intermédiaires de gestion. Enfin, nous avons identifié d'optimiser l'investissement (leviers opérationnels et financiers) sur la valeur de l'hôtel.



Dans un **second temps**, Sentinel Hospitality a accompagné l'hôtel dans la mise en place d'une vision triennale :

- ☐ Formulation d'une vision fédératrice,
- ☐ Détermination des objectifs stratégiques,
- ☐ Identification des leviers d'actions prioritaires pour atteindre ces objectifs,
- ☐ Identification des enjeux technologiques nécessaires à l'accompagnement,
- ☐ Adaptation de la structure organisationnelle et de la chaîne de valeur,
- ☐ Présentation d'un budget sur 3 années.

Valeur ajoutée apportée

Sentinel Hospitality a conçu une approche du pilotage de la stratégie, le budget et les tableaux de bord. En outre, notre intervention a permis de veiller sur l'articulation entre les objectifs et les variables d'action, de favoriser la collaboration entre les parties prenantes, et d'éviter la création de silos entre services. Le RBE de l'hôtel a progressé de 50% sur les 12 derniers mois, en place de nos recommandations.

PRÉCÉDENT ARTICLE

[COVID 19 et Valeurs
Hôtelières, contribution
prospective](#)

ABOUT AUTHOR

Hélène Daher (Hélène Daher)

Depuis 14 ans, Hélène accompagne de grandes entreprises internationales ainsi que des sociétés françaises du CAC 40. Elle intervient fréquemment dans le secteur de l'hôtellerie.

Elle a effectué l'essentiel de sa carrière au sein de cabinets internationaux, notamment Baker & McKenzie et Freshfields. Avant de rejoindre Vivant Chiss en juillet 2019 en qualité d'associée, elle était associée chez Orrick Rambaud Martel. Aujourd'hui Hélène exerce dans son propre cabinet Daher Avocats.

[Politique de confidentialité](#) /