**PEUT-ON ENTRETENIR DURABLEMENT LA MOTIVATION DES HOMMES PAR LA SEULE REMUNERATION ?**

**Dossier élève**

***En vous aidant des documents fournis dans le dossier, vous réaliserez les travaux suivants :***

**La politique de rémunération**

1. Caractériser le groupe Accor (type d’organisation, finalités, taille, chiffre d’affaires, secteur d’activité et champ d’action géographique)
2. Indiquer quels sont les différents éléments qui composent la rémunération des salariés du groupe Accor ? Pourquoi parle-t-on de rémunération globale ? Quel est l’intérêt pour les salariés de bénéficier de ces différents dispositifs ?
3. Expliquer les raisons pour lesquelles la rémunération du personnel encadrant est individualisée et sur quels critères repose cette individualisation.
4. Repérer les contraintes dont le groupe Accor doit tenir compte pour définir sa politique de rémunération. Quelle est la contrainte essentielle qui n’est pas évoquée dans les annexes ?

**La motivation des salariés**

1. Indiquer à quels collaborateurs sont décernés « les Bernaches Accor » et « le Challenge des Métiers EMOA ». Quel est l’intérêt de décerner ces prix pour Accor et pour le personnel ?
2. Expliquer sur quel principe repose le dispositif « InnovAccor ». Quel intérêt présente-t-il pour le groupe Accor ?
3. Indiquer sur quelles valeurs repose la culture du groupe Accor. Comment ces valeurs peuvent-elles se concrétiser au quotidien et contribuer ainsi à motiver le personnel ?
4. Indiquer pourquoi le groupe Accor fixe des objectifs en termes de promotion interne. Par quel moyen ces objectifs peuvent-ils être atteints ?

**Le stress au travail**

1. Indiquer quel est l’objet de l’accord conclu avec les syndicats en novembre 2010. Quelles peuvent être selon vous les sources de « violence interne » ? Quelles conséquences ces violences peuvent-elles avoir sur la performance sociale de l’entreprise ?
2. Montrer que l’amélioration des conditions de travail peut être source de performance pour l’organisation.

**Le dossier comprend :**

**- Le cas Groupe Accor**

* Document 1 : Accor en bref
* Document 2 : Les hôtels du groupe Accor en 2011
* Document 3 : Rémunération globale et avantages chez Accor
* Document 4 : Accor reconnaît les talents
* Document 5 : Accor, les valeurs
* Document 6 : la politique RH du groupe Accor récompensée
* Document 7 : Accor s'intéresse aux violences tant internes qu'externes au travail

**- Les ressources**

* Ressource 1 : Qu’est-ce que la rémunération globale ?

# Document 1 : Accor en bref

Accor, premier opérateur hôtelier mondial, leader en Europe est présent dans 92 pays avec plus de 3500 hôtels et 440 000 chambres. Avec plus de 160.000 collaborateurs sous enseignes Accor à travers le monde, le groupe met au service de ses clients et partenaires son savoir-faire et son expertise acquis depuis près de 45 ans. Accor propose un portefeuille unique de marques complémentaires, du luxe à  l’économique, reconnues et appréciées pour leur qualité de service à travers le monde : Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Suite Novotel, Mercure, ibis, ibis Styles, ibis *budget*, hotelF1, ... et Thalassa sea & spa.

*www.accor.com*

**Document 2 : Les chiffres-clés du Groupe Accor**



*www.accor.com*

**Document 3 : Rémunération globale et avantages chez Accor**

Pour répondre au mieux aux attentes de ses collaborateurs partout dans le monde, Accor a défini une politique de rémunération mondiale qui se décline selon les pratiques spécifiques à chaque pays.

Conscient de la valeur de ses collaborateurs, Accor met tout en œuvre pour leur offrir une rémunération globale attractive, reconnaissant la compétence et la performance tout en respectant les principes d’équité et de non discrimination. Pour s’assurer de la compétitivité de leur rémunération, des enquêtes sont menées régulièrement sur les marchés locaux auprès de cabinets spécialisés. Dès le premier niveau de management, le package de rémunération des collaborateurs encadrant comprend une part variable incitative liée à leur performance. Ce bonus reflète l’atteinte d’objectifs à la fois personnels et collectifs ainsi que leur contribution à la réussite du Groupe. Des augmentations individualisées rétribuent leurs compétences et leurs expériences.

Chacun participe à la création de valeurs à travers des dispositifs spécifiques adaptés selon les pays, qui associent les équipes au développement du Groupe. Depuis 2000, Accor a ainsi mis en place dans près de 30 pays où la législation le permettait, un système d’actionnariat salarié "Accor en Actions", une formule incitative qui permet régulièrement aux collaborateurs du Groupe d’acquérir des actions Accor à des conditions préférentielles. Fin 2010, 19242 collaborateurs sont actionnaires du Groupe, détenant 1.08% du capital social. En France, Accor a mis en place une politique d’épargne salariale active, innovante et en constante évolution à travers le Plan d’Epargne Entreprise, l’intéressement et la participation. Ces dispositifs privilégient les salariés aux revenus les plus modestes. En outre un Plan d’Epargne Retraite Collectif (PERCO) a été mis en place en 2011 afin d’aider les salariés à se constituer un complément de revenu disponible lors de leur départ en retraite.

*www.accor.com*

**Document 4 : Accor reconnaît les talents**

Deux distinctions « les Bernaches[[1]](#footnote-1) Accor » et « le Challenge des Métiers EMOA » illustrent les maîtres mots de la politique de ressources humaines du Groupe Accor : la reconnaissance, le professionnalisme et la diversité. Depuis 1990, les « Bernaches Accor » récompensent chaque année des collaborateurs pour leurs actions et comportements exemplaires. Mis en place en 2003, le Challenge des Métiers EMOA (Europe, Moyen-Orient, Afrique**)** participe de cette même volonté du Groupe de reconnaître ses jeunes talents, parmi les métiers phares de l’Hôtellerie-Restauration.

Accor reconnait également les idées de ses collaborateurs avec **son programme mondial d’innovation participative** – Innovaccor – où les collaborateurs proposent des idées de progrès dans leur travail.

www.michaelpage.fr, 2011

**Document 5 : Les valeurs du groupe Accor**

Depuis l’ouverture du premier Novotel à Lille en 1967, les collaborateurs du Groupe sont animés par un esprit pionnier et de conquête. Déterminant dans le succès d’Accor, cet état d’esprit a façonné, au fil des années, la culture du Groupe, véritable ciment qui unit tous les collaborateurs dans le respect des différences générationnelles, culturelles et professionnelles. Il se caractérise par une attention de tous les instants portée aux hommes et aux femmes et par une haute exigence de la performance.

Depuis près de 45 ans, dans toutes les marques et partout dans le monde, l’innovation, l’esprit de conquête, la performance, la confiance et le respect sont les cinq valeurs vécues et partagées au quotidien par les 160 000 collaborateurs sous enseignes Accor duGroupe. C’est sur ce socle culturel que s’appuie le management d’Accor pour accompagner ses équipes dans la transformation du Groupe et dans son développement.

* L’**innovation** est notre marque de fabrique
* L’**esprit de conquête** est le moteur de notre développement
* La **performance** est la clé de nos succès futurs
* Le **respect** est le socle de toutes nos relations
* La **confiance** est au centre de notre management

*www.accor.com*

**Document 6 : La politique RH du groupe Accor récompensée**

Une première pour un groupe français. L'institut Great Place to Work® distingue le groupeAccor pour sa politique RH. En novembre, le palmarès des World's Best Multinational Workplaces a retenu 25 groupes pour la qualité de leurs conditions de vie au travail. Le groupe Accor obtient la 19ème place. Un des points forts retenus : l'engagement du groupe en matière de formation. L'Académie Accor, créée en 1985, assure plus de 435 000 jours de formation par an sur près d'une centaine de métiers dans 72 pays et dispose d'un budget de 45M d'€. Le groupe Accor se donne d’ailleurs pour objectif de faire en sorte que 75 % de ses gérants d'hôtels soient issus de la promotion interne d'ici 2015.

[*www.themavision.fr*](http://www.themavision.fr) *(CCI de Rennes), Novembre 2012*

**Document 7 : Accor s'intéresse aux violences tant internes qu'externes au travail**

Tous les syndicats de la branche hôtellerie du groupe Accor ont signé un accord de prévention des risques psychosociaux, le 12 novembre 2010. Cet accord présente l'originalité d'intégrer les violences au travail, en distinguant les violences internes des violences externes commises par les clients. L'accord prévoit qu'une enquête sur l'évaluation des risques psychosociaux soit menée au cours du premier trimestre, même si la direction assure que les résultats des précédentes enquêtes d'opinion interne, constituées de 11 000 réponses, « ne font pas apparaître de situations alarmantes ».

*www.miroirsocial.com, janvier 2011*

**Ressource 1 : Qu’est-ce que la rémunération globale ? (d’après Donnadieu G. 2001)**

1. Le logo d'Accor représente en effet une petite nuée de bernaches (et non de canards), symbolisant par ailleurs l'esprit d'équipe. [↑](#footnote-ref-1)