

# Thomas Bork, directeur des rémunérations chez Lafarge : « Un accord avec les syndicats internationaux engage au respect des minima salariaux »

**Le groupe Lafarge, qui emploie 90 000 salariés dans 76 pays, a-t-il mis en place une politique internationale en matière de rémunération ?**

Nous disposons d'une politique générale, qui est plus détaillée concernant les cadres supérieurs. Lafarge n'a pas de grilles de salaires internationales, mais des grilles élaborées dans chaque pays pour cette catégorie. La rémunération de base dépend du niveau de responsabilité exercée, de la compétence de la personne, etc. Elle s'appuie également sur la méthode Hay d'évaluation des postes. Pour les dirigeants d'un même pays, les salaires figurent dans des grilles nationales qui sont, elles, définies au niveau du groupe. Quant aux salaires des postes de non-cadres, ils sont définis, dans de nombreux pays, par des grilles de classification construites par des accords collectifs de branche ou bien par la

loi. Lorsque ces grilles n'existent pas, nous appliquons notre propre système d'évaluation des postes, et notre grille.

**Avez-vous fixé des lignes directrices concernant d'autres éléments ?**

Oui. Dans tous les pays, pour chaque salarié, nous encourageons à mettre en place une forme de participation ou de bonus. En revanche, les « top 600 » du groupe [les 600 plus hautes fonctions] ont tous un bonus ayant la même structure : un tiers dépend de la performance individuelle ; un tiers repose sur la performance financière de l'unité ; et le dernier tiers est fonction de la performance collective du groupe. La partie relevant de la performance individuelle est composée, pour un tiers, d'éléments relatifs à la sécurité au travail : nombre d'accidents, audits sur le respect de nos procédures, etc. Nous

utilisons aussi les résultats des enquêtes effectuées auprès des salariés, dans tous les pays, sur différents sujets, dont la sécurité.

**Les bonus concernent-ils aussi les non-cadres ?**

Dans certains pays, oui. Mais les unités doivent prendre en compte le contexte culturel pour développer des avantages. Dans les pays où la couverture médicale est très importante pour les familles, c'est au responsable des ressources humaines de définir les systèmes à mettre en place pour attirer les salariés. De même pour les plans de retraite d'entreprise : dans certains pays, l'aide de la famille joue un rôle important pour la retraite, et il est plus intéressant pour le salarié de partir avec une somme que de percevoir un versement mensuel. Dans ce domaine, nous ne pouvons pas définir de politique globale.

**Avez-vous établi des règles telles que, par exemple, l'obligation pour les filiales de respecter les salaires minima locaux ?**

Lafarge est une société attractive parce qu'elle respecte les standards locaux. Et, à ma connaissance, les salaires sont supérieurs aux minima. Nous avons d'ailleurs signé en 2005 un accord avec trois fédérations syndicales internationales sur notre responsabilité sociale et sur les relations sociales, qui s'applique au groupe entier. Les engagements portent sur le respect des droits sociaux fondamentaux tels qu'ils sont définis par l'Organisation internationale du travail et parmi lesquels figurent les minima salariaux.

**Avez-vous également des exigences envers vos sous-traitants ?**

Dans les contrats que nous signons avec eux, nous



D.R.

définissons ce que nous attendons d'eux, notamment le respect de nos valeurs. Ce qui nous demande d'être sélectifs dans le choix de nos sous-traitants. J'étais récemment au Vietnam où notre logo n'a pas encore pu être mis en place parce que nous n'avons pas trouvé de partenaire qui applique nos règles. Des audits sont réalisés auprès des sous-traitants, ce qui ne veut pas dire qu'il n'existe pas des problèmes ici ou là dont je n'ai pas connaissance. Mais nous avons la volonté de nous améliorer. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR  
FRANCINE AIZICOVICI

**CV**  
**2008** Thomas Bork est directeur de la rémunération globale et des avantages sociaux chez Lafarge depuis 2004.  
**1995** Il est nommé DRH dans des groupes internationaux en Allemagne et en Autriche.  
**1994** Il prend les fonctions de consultant en organisation chez Gemini Consulting en Allemagne.  
**1991** Docteur en gestion, il devient professeur assistant en théorie des organisations à la faculté des sciences sociales de Munich.

Sociétés	Nombre d'employés	Communication sur le salaire (A)	Fournisseurs et sous-traitants (B)	Distribution des bénéficiaires (C)	Retraites et prévoyance (D)
Wal-Mart (Etats-Unis)	2 055 000	1	1	1	1
Carrefour (France)	490 042	2	3	0	0
McDonald's (Etats-Unis)	390 000	1	0	1	1
IBM (Etats-Unis)	386 558	0	3	1	2
Siemens (Allemagne)	386 200	1	1	0	2
Sodexo (France)	342 380	0	2	0	0
Volkswagen (Allemagne)	329 305	1	1	1	0
General Electric (Etats-Unis)	327 000	1	3	0	0
Veolia Environnement (France)	319 502	2	0	2	0
ArcelorMittal (Luxembourg)	311 466	0	1	0	0
Nestlé (Suisse)	276 000	1	2	0	0
Robert Bosch (Allemagne)	271 265	0	1	0	1
General Motors (Etats-Unis)	266 000	0	0	0	1
Ford Motor (Royaume-Uni)	246 000	1	3	0	1
Metro AG (Allemagne)	242 378	0	0	0	0
PSA (France)	207 800	2	2	2	2
Fiat (Italie)	185 000	1	0	1	1
Unilever (Etats-Unis)	174 000	0	2	0	0
Boeing (Etats-Unis)	160 000	1	1	1	1
GAP (Etats-Unis)	150 000	2	0	0	1

Source : Ernst & Young, d'après les données publiées par les entreprises

**A - 0 :** Pas d'information diffusée ou déclaration de respect des standards de l'OIT ou charte de bonne conduite ;  
**1 :** Information générale sur les salaires versés et le nombre d'employés par pays ; **2 :** Comparaison des salaires du groupe au salaire minimum par pays et par secteur ; **3 :** Comparaison des salaires minimum du groupe aux salaires moyens par pays et par secteur.  
**B - 0 :** Pas d'information ; **1 :** Application de la démarche aux fournisseurs et partenaires ; **2 :** Réalisation d'audits sociaux sur les aspects salariaux ; **3 :** Nombre d'audits sociaux et/ou nombre de non-conformité observée en termes de salaires.  
**C - 0 :** Pas d'information ; **1 :** Plan d'épargne salariale, intéressement et participation, cessions d'actions, bonus ;  
**2 :** Données chiffrées (% d'employés ou % de pays couverts).  
**D - 0 :** Pas d'information ; **1 :** Existence de systèmes de prévoyance, de couverture sociale, de retraites et de pension ;  
**2 :** Montants des cotisations versées, % des employés couverts.

## Des politiques de rémunération sous pression concurrentielle

« Le Monde Economie » publie le 16<sup>e</sup> volet des indicateurs Eurosif/Le Monde, en partenariat avec Die Zeit Online (Hambourg), El Pais (Madrid), La Stampa (Turin) et Le Temps (Genève)

LES MULTINATIONALES doivent se montrer de plus en plus attractives, en termes de salaire et d'avantages sociaux, lorsqu'il s'agit de recruter du personnel qualifié. Elles sont en compétition pour attirer les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, dont la mobilité et les exigences se sont accrues au même rythme que la mondialisation des entreprises. En 1950, 80 % des diplômés de l'enseignement supérieur dans le monde étaient nord-américains et européens, et le nombre d'étudiants de 13 millions en 1960. On comptait 115 millions d'étudiants en 2000 - 160 millions prévus en 2025 - et 50 % des diplômés étaient, en 2008, originaires de pays d'Asie.

Mais les multinationales sont aussi en concurrence sur des bassins d'emplois locaux, où elles avaient, il y a peu, le quasi-monopole de l'em-

ploi dans une grande entreprise. Aujourd'hui, elles doivent partager la main-d'œuvre, surtout celle qui dispose d'un minimum de qualification, avec leurs concurrentes, y compris venues des pays émergents, voire avec des entreprises locales qui s'efforcent de rehausser la chaîne de valeur. Les coûts de personnel sont devenus une préoccupation pour nombre d'entre elles, y compris dans les pays dits à bas coûts salariaux, suscitant des mouvements de délocalisation, par exemple de la Chine vers le Vietnam dans l'industrie, ou de l'Inde vers les Philippines dans les services aux entreprises.

Par ailleurs, la pression des ONG et des médias internationaux

sur le respect des droits sociaux élémentaires - y compris dans la chaîne des sous-traitants - crée des obligations, surtout que ces pressions sont relayées localement par des acteurs sociaux ou politiques qui gagnent en combativité.

Face à ces défis, qui constituent autant de risques opérationnels, juridiques ou d'image auxquels les investisseurs sont de plus en plus attentifs, un faible nombre d'entreprises, selon les données recueillies par Ernst & Young, ont adopté une politique cohérente de clarification, préférant laisser à leurs établissements ou filiales locales - souvent jugées plus proches du terrain - le soin de mener les politiques salariales et de prévoyance. La volonté de les encadrer, comme chez Lafarge, Suez ou Schneider (dont les effectifs sont trop faibles pour figurer dans notre tableau) restent rares. « Les données chiffrées dans le domaine social, et a fortiori sur les salaires, sont les plus difficiles à trouver pour les analystes », observe Jean-Philippe Desmartin, responsable de la recherche investissement socialement responsable chez Oddo. « L'information disponible est même en régression », regrette-t-il. ■

ANTOINE REVERCHON

### LES DONNÉES

Les données publiées dans ce tableau ont été recueillies par Ernst & Young dans les différents documents diffusés par les entreprises (rapport annuel, rapport développement durable, site Internet « corporate »). Elles concernent les 24 entreprises internationales du Fortune 500 employant 150 000 salariés et plus, et implantées dans vingt-neuf pays et plus.

## EXPERTISE

# Des PME en mal de repreneurs ?

LA TRANSMISSION-REPRISE d'entreprise, parfois appelée le « repreneuriat », est souvent considérée comme un enjeu central du développement des PME et, par conséquent, de la croissance économique, au point qu'elle préfigurerait, selon certains, l'entrée des cycles entrepreneurial dans un « nouveau cycle entrepreneurial » (« La reprise d'entreprise, pratique majeure de l'entrepreneuriat du début du XXI<sup>e</sup> siècle », par Robert Paturel, in *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, sous la direction de Christophe Schmitt). Mais le phénomène du repreneuriat peut aussi être interprété comme le reflet de la mutation du modèle des PME traditionnelles, indépendantes, vers leur incorporation dans les stratégies managériales d'ensembles plus vastes, via des holdings, des microgroupes d'entreprises ou tout simplement l'absorption par des entreprises plus grandes, pratiquant une stratégie de croissance externe.

Certes, en dépit des approximations statistiques et du caractère lacunaire des données, la plupart des études qui s'efforcent de cerner les contours du phénomène en France tirent la sonnette d'alarme : dans les dix à quinze ans qui viennent, du fait du vieillissement démographique, 700 000 dirigeants selon l'Insee, 800 000 à 900 000 selon le réseau des chambres de commerce, quitteront leurs entreprises qui seront dès lors soit liquidées soit reprises. En somme, si rien n'est fait pour encourager la deuxième option, ce seraient des pans entiers de notre économie qui pourraient disparaître. Or, le nombre annuel de transmissions-reprises s'élèverait aujourd'hui à environ 60 000, dont 50 000 de micro-entreprises (moins de dix salariés), contre 270 000 créations d'entreprises nouvelles. Les transmissions-reprises concerneraient 330 000 emplois, alors que 13 % seulement des entreprises nouvelles

## CHRONIQUE PHILIPPE TROUVÉ

emploient plus d'un salarié, et que cette part est en constante diminution depuis plus d'une décennie, selon les données 2007 de l'Agence pour la création d'entreprises. Enfin, selon un rapport du Conseil économique et social, les chances de survie des entreprises reprises seraient plus importantes que les entreprises nouvelles.

Cette urgence apparente a poussé le législateur à inclure explicitement, par exemple dans les lois favorisant l'initiative économique et les PME, le soutien à la transmission d'entreprises dans les mesures de soutien à la création et au développement des entreprises. De même, le « Small Business Act » adopté par la Commission européenne en juin contient une série de recommandations

pour assurer la transmission des entreprises artisanales.

Mais le flou des statistiques autorise d'autres interprétations que celles d'une hécatombe inexorable des PME. Par exemple : quelle est la part des liquidations définitives sur le nombre de cessations d'activité ? Combien de cessations pures ou de cessations avec reprise sont dues à d'autres causes que la retraite du dirigeant ? Et surtout, combien de cessations d'activité se soldent par le rachat d'actions ou de parts sociales par un tiers, de plus en plus souvent une autre entreprise ?

Loin de constituer un nouveau paradigme schumpétérien de créations-destructions, la transmission-reprise ne mettrait-elle pas plutôt en lumière l'état des structures et les dynamiques de notre appareil productif ? Ainsi, 90 % des entreprises transmises ont moins de cinq salariés, et la plupart se trouvent dans les secteurs du

petit commerce, des hôtels-café-restaurants et des services aux particuliers. Or, on observe que, dans ces secteurs, sous l'influence d'évolutions socio-économiques bien connues, la part des transmissions intrafamiliales et des reprises internes (par des salariés déjà en place) décroît régulièrement au profit des reprises par des tiers, dont le nombre va croissant.

De même, la poussée des cessions d'entreprises à des personnes morales, qui représentent déjà 25 % des opérations de rachat accompagnées par OSEO, l'établissement public de soutien au développement et à l'innovation dans les PME, ne témoignerait-elle pas de la reconfiguration des PME en microgroupes, en holdings, voire en entreprises individuelles dépendantes, ou tout au moins placées dans l'orbite de grands groupes ? ■  
Philippe Trouvé est professeur au groupe ESC Clermont-Ferrand.