

# Coopération Multinationale Sud-Africaine en Afrique

Négocier avec les multinationales

PAR MARIE DANIEL



FRIEDRICH  
EBERT  
STIFTUNG

**LRS** Labour  
Research  
Service

La recherche contenue dans ce guide a été réalisée par le Service de Recherche sur le Travail (SRT) et rendue possible grâce au soutien du Centre de compétence des syndicats pour l'Afrique Sub-saharienne de la Fondation Friedrich Ebert (FES TUCC).

## CONTACTS

**FRIEDRICH  
EBERT  
STIFTUNG**

**LRS** Labour  
Research  
Service

### **Bastian Schulz**

Directeur, FES TUCC  
34 Bompas Road  
Dunkeld West  
Johannesburg

**T:** +27113410270

**F:** +27113410271

**E:** bastian.schulz@  
fes-southafrica.org

**W:** <http://www.fes-tucc.org>

### **Marie Daniel**

No. 7 Community House  
41 Salt River Road, Salt River  
Cape Town, 7915

**T** +27 (0) 21 486-1100

**F** +27 (0) 21 447 9244

**C** +27 (0) 82 906 2490

**E** [marie@lrs.org.za](mailto:marie@lrs.org.za)

**W** <http://www.lrs.org.za>



## POURQUOI UTILISER CE GUIDE?

Avant de commencer le processus de négociation, les informations relatives aux revenus de l'entreprise, les bénéficiaires et la rémunération des directeurs peuvent aider les négociateurs à sécuriser les revendications salariales des employés. Les directeurs sont recrutés par une entreprise de la même manière que tout autre employé, que ce soit au niveau de la gestion ou de l'entrée. Il n'y a donc aucune raison pour que la méthode de rémunération appliquée aux directeurs diffère de celle appliquée aux autres employés. Ce guide propose une approche graduelle pour aider les fédérations syndicales internationales (FSI) et leurs affiliés à utiliser les informations de l'entreprise pour préparer les processus de négociation.



# VOTRE résumé sur la manière de négocier avec les multinationales



Le résumé ci-dessous est une liste de modèles rapides et faciles à utiliser auxquels on doit se référer chaque fois dans le processus. D'autres détails apparaissent plus tard dans la publication pour chaque étape. Les informations concernant l'entreprise peuvent être considérées comme un précieux outil de négociation pour les FSI et leurs affiliés dans les étapes suivantes:

## ETAPE 1

### Vérifier le salaire des chefs d'entreprise

- ETAPE 1A** | Accéder aux informations sur le salaire des directeurs
- ETAPE 1B** | Voir la tendance des salaires des directeurs
- ETAPE 1C** | Interroger les primes des directeurs
- ETAPE 1D** | Jeter un coup d'œil sur leur pension de retraite

**ETAPE  
2**

## Regarder le revenu et les bénéfices de l'entreprise; ne vous mettez pas à l'écart des revendications concernant vos primes.

- ETAPE 2A** | Accéder aux informations et bénéfices de l'entreprise
- ETAPE 2B** | Ne vous mettez pas à l'écart des revendications à cause de la réduction des taux de croissances
- ETAPE 2C** | Chercher à savoir comment les salaires des cadres augmentent par rapport à la fortune de l'entreprise

” La différence de salaire est le revenu moyen du cadre divisé par le salaire d'un employé débutant.

**ETAPE  
3**

## Collecter les informations sur le salaire des employés

- ETAPE 3A** | Collecter les informations sur la rémunération des employés
- ETAPE 3B** | Information concernant le salaire des employés

**ETAPE  
4****Construire votre argumentaire : comparer les augmentations en pourcentage de salaires**

- ETAPE 4A** | Comparer les augmentations de salaire
- ETAPE 4B** | Comparer les augmentations totales des salaires, y compris les primes
- ETAPE 4C** | Comparer la valeur réelle du Rand

**ETAPE  
5****Construire votre argumentaire - révéler la différence de salaires**

- ETAPE 5A** | Calculer la différence de salaires

**ETAPE SUPPLEMENTAIRE**

**Rester en tête des stratégies d'expansion et assurer la présence syndicale à travers les opérations**

# Abréviations

<b>DG</b>	Directeur Général
<b>FES-TUCC</b>	Centre de compétence des syndicats pour l'Afrique Sub-saharienne de la Fondation Friedrich Ebert
<b>FSI</b>	Fédérations Syndicales Internationales
<b>RH</b>	Ressources Humaines
<b>BVJ</b>	Bourse des Valeurs de Johannesburg
<b>SRT</b>	Service de Recherche sur le Travail
<b>PLT</b>	Prime à long terme
<b>CM</b>	Coopération Multinationale
<b>BAI</b>	Bénéfice avant Impôts
<b>PCT</b>	Prime à Court Terme

# TABLE DES MATIÈRES



<b>Plan du résumé: négocier avec les multinationales</b>	<b>02</b>
<b>Abréviations</b>	<b>05</b>
<b>Introduction</b>	<b>08</b>
<b>Contexte et approche</b>	<b>10</b>
<b>Format</b>	<b>12</b>
<b>Etape 1:</b>	<b>13</b>
Vérifier le salaire des chefs d'entreprise	
<b>Etape 2:</b>	<b>23</b>
Jeter un coup d'œil sur le revenu et les bénéfices de l'entreprise; Ne vous mettez pas à l'écart à cause de la réduction des bénéfices	
<b>Etape 3:</b>	<b>31</b>
Collecter les informations sur les salaires des employés	
<b>Etape 4:</b>	<b>35</b>
Construire votre argumentaire – Comparer les augmentations en pourcentage de salaires	
<b>Etape 5:</b>	<b>38</b>
Construire votre argumentaire – révéler la différence de salaires	
<b>Etape supplémentaire:</b>	<b>41</b>
Rester en tête des stratégies d'expansion et marquer sa présence dans les syndicats à travers les opérations	



# “ Quelles sont les limites sur les montants (comme pourcentage sur les salaires) que les directeurs peuvent percevoir comme prime et quelle différence y a t - il entre ceux-ci et celui des employés”

Répondre à cette question et autre en utilisant ce guide

<b>Conclusion</b>	<b>44</b>
<b>Références</b>	<b>46</b>
<b>Liste des fiches d'informations</b>	
<b>Fiche d'information 1:</b> Rémunération des directeurs – secteur de la distribution	<b>14</b>
<b>Fiche d'information 2:</b> Faits saillants de la rémunération dans tous les secteurs en 2016	<b>18</b>
<b>Fiche d'information 3:</b> Revenu et bénéfice – secteur de la distribution	<b>24</b>
<b>Fiche d'information 4:</b> Salaires d'un employé débutant dans le secteur de la distribution	<b>33</b>
<b>Fiche d'information 5:</b> Rémunération du DG de Massmart: Guy Hayward (2012–2016)	<b>35</b>
<b>Fiche d'information 6:</b> Identifier l'écart de salaire – secteur de la distribution par exemple	<b>39</b>
<b>Liste des graphiques</b>	
<b>Graphique 1:</b> Distribution des ventes par pays	<b>42</b>
<b>Liste des encadrés</b>	
<b>Encadré 1:</b> Bref aperçu de la plus grosse rémunération	<b>19</b>
<b>Encadré 2:</b> Revenu et bénéfice du taux de croissance par année en comparaison au changement de salaire des directeurs	<b>26</b>

# Introduction

**En 2016, le Directeur Général de Sibanye Gold, Neal John Froneman, a perçu un salaire total (y compris les primes à long terme) de 104 727 000 Rands. Bidvest avait payé à Brian Joffe 104 389 000 Rands et Shoprite a payé son Directeur Général, Whitey Basson, à hauteur de 100 082 000 Rands.**

## Qu'est-ce que les travailleurs ont reçu comme salaire?

Lors du processus de négociation, les informations relatives aux revenus de l'entreprise, les bénéficiaires et la rémunération des directeurs peuvent aider les négociateurs à sécuriser les revendications salariales des employés. Les directeurs sont recrutés par une entreprise de la même manière que tout autre employé, au niveau de la gestion ou du traitement. Il n'y a donc aucune raison pour que le salaire appliqué aux directeurs soit différent de celui appliqué aux autres employés.

Au niveau de la gestion ou de l'entrée. Il n'y a donc aucune raison pour que l'approche de rémunération appliquée aux directeurs diffère de celle appliquée aux autres employés.

Si une entreprise octroie à son Directeur Général des augmentations salariales annuelles considérables, elle ne peut toutefois pas enlever aux employés l'idée de revendication pour une augmentation de salaire de base. Si on fait mention du cas de Massmart en Afrique du Sud, son Directeur Général percevait 27% d'augmentation comme prime sur l'ensemble de son salaire, c'est-à-dire 3 493 000 Rand, en plus de son salaire normal en 2016. Les travailleurs ont grévé en 2017 pour sécuriser les 8,5% (750 Rands) d'augmentation salariale qu'ils réclamaient.

Les multinationales Sud – Africaines (MSA) opérant en Afrique n'ont pas à divulguer le ratio entre le salaire des directeurs et celui des employés (Massie, 2017). Pour aggraver les choses, les entreprises cachent souvent le vrai salaire des cadres derrière de gros montants, tels que les primes à long terme (PLT), sans toutefois tenir compte de la rémunération des employés. Les entreprises ne déclarent pas souvent le nombre de personnes qu'elles emploient et payent leurs employés sur la base d'un montant forfaitaire.

Dans une telle approche, il n'y a pas de différence entre les différents postes de travail. Cependant, tous les postes de travail ne s'équivalent pas, et les postes de travail saisonniers, par exemple, ne peuvent pas être considérés comme l'équivalent d'un poste à plein temps. Malgré une telle sous-déclaration, une situation se dégage dans laquelle les entreprises cachent, entre autres, l'écart salarial réel entre les cadres et les employés. Ce guide prouve à quel point un PDG d'une multinationale peut gagner jusqu'à 1763 le salaire d'un employé débutant et, en fonction de la manière dont les entreprises rendent compte de leur rémunération, ceci n'est pas transparent du tout. En l'absence des Fédérations syndicales Internationales (FSI) et de leurs affiliés, la collecte d'informations sur le salaire des employés et les écarts salariaux restera cachée. Le partage de l'information entre les syndicats est donc essentiel dans le combat pour obtenir un salaire juste et équitable pour les employés.

C'est dans ce contexte que le guide adopte une approche graduelle pour aider les Fédérations Syndicales Internationales (FSI) et leurs affiliés à utiliser les informations de l'entreprise lors de la préparation du processus de négociation. L'étude de cas est prise dans le secteur de la distribution. Deuxièmement, le rôle essentiel des FSI et leurs affiliés, ainsi que des fédérations nationales dans la collecte et la diffusion d'informations précises sur la rémunération des employés sont traités. Les membres du syndicat sont idéalement placés pour recueillir des informations auprès des

travailleurs et des départements des ressources humaines (RH). Ils sont donc essentiels pour déterminer le véritable écart salarial et créer la solidarité en partageant l'information au-delà des frontières. Par conséquent, afin de savoir l'écart salarial réel, ce guide préconise des bons rapports entre les employés et encourage les syndicats à faire de même.

## Contexte et approche

En 2017, le Service de recherche sur le travail (SRT), avec le soutien du Centre de compétences syndicales de la fondation Friedrich-Ebert (FES-TUCC), a élaboré le rapport sur les ENTREPRISES MULTINATIONALES SUD-AFRICAINES EN AFRIQUE: TENDANCES 2016.

Le rapport était basé sur l'outil du service de recherche sur le travail des multinationales Sud-Africaines en ligne. Grâce à cet outil, un appui est accordé aux Fédérations Nationales ainsi qu'aux syndicats nationaux et mondiaux dans le but de construire des alliances pendant les campagnes transfrontalières et soutenir les efforts des travailleurs dans la transformation des pratiques de gouvernance et des relations industrielles des multinationales sud-africaines.

Ceci a été rendu possible grâce à la disponibilité des informations financières et opérationnelles des 91 multinationales sud-africaines incorporées dans l'outil de recherche<sup>1</sup>. Ces 91 entreprises issues de 14 secteurs, ont été examinées dans le cadre de la base de données des 91 multinationales sélectionnées en 2016. Ce guide est une version résumée du RAPPORT SUR LA COOPERATION MULTINATIONALE SUD-AFRICAINE EN AFRIQUE : TENDANCE 2016.

---

<sup>1</sup> Les données ont été extraites des rapports annuels et des états financiers annuels de Juin 2017 y compris certains exercices qui commenceront de fin Février à fin Juin 2016. Par ailleurs, en fin Février et Mars 2016, les forfaits des salaires divulgués auraient été établis il y a 2 ans en Février et Mars 2015.

**NOTE:**

Tandis que la base de données du Service de Recherche sur le travail (SRT) des multinationales sud-africaines contient des informations provenant des entreprises appartenant à plusieurs secteurs, ce guide est structuré spécifiquement autour du **SECTEUR DE LA DISTRIBUTION** (étude de cas) afin de fournir une approche graduelle sur la manière dont les informations sur les entreprises peuvent être utilisées pour les processus de négociation et de préparation. Le cas échéant, les exemples d'approches de rémunération sont proposés à tous les mandants pour la construction de l'outil, par exemple. Pour plus de détails sur les entreprises opérant dans les autres secteurs, les ressources suivantes sont disponibles:

- 1 Les données du Service de Recherche sur le Travail des multinationales sont disponibles sur le site de FES-TUCC Websites at <http://www.lrs.org.za/mnc> and <http://www.lrs.org.za/mnc/?set=info&fesand>
- 2 Les rapports sur les tendances des multinationals (y compris 14 fiches de renseignements) peuvent être téléchargés à partir de <http://www.lrs.org.za/>

## FORMAT

- **Étape 1** fournit des directives sur la façon dont les informations relatives à la rémunération des directeurs peuvent être collectées et analysées.
- **Étape 2** situe l'approche salariale des entreprises dans l'ensemble de leurs activités en mettant l'accent sur ses revenus et bénéfices.
- **Étape 3** porte sur le rôle des FSI et de leurs affiliés dans la collecte et le partage d'informations relatives aux salaires et aux conditions d'emploi des travailleurs.
- **Étapes 4 et 5** rassemblent l'information recueillie au cours des étapes précédentes et décrivent comment cette information peut être utilisée au mieux pour renforcer les processus et les résultats de négociation, tout en augmentant les exigences en matière de reddition de comptes.
- Enfin, une autre **étape supplémentaire**, relative aux stratégies d'expansion géographique des multinationales, est ajoutée, afin de garantir que les organisations ciblées restent en tête de ces stratégies et s'assurent de leur implication dans toutes les opérations.

” Ce guide fournit les étapes suivant lesquelles les informations relatives aux salaires des directeurs peuvent être collectées et analysées.

ETAPE  
1

## Vérifier le salaire des directeurs?

La première étape dans l'utilisation de l'information de l'entreprise dans le processus de négociation est de vérifier le salaire des directeurs.

L'une des principales différences entre le salaire des directeurs et celui des employés est que la plus grande partie du salaire des premiers se trouve dans des avantages et les primes. A part les avantages tels que l'aide médicale, les allocations de transport, les cotisations de retraite et autres dépenses, une grande partie de la rémunération d'un directeur est la «prime de rendement». Cela couvre à la fois la performance annuelle et les primes à court terme (PCT), sous forme d'avantages, ainsi que le paiement des PLT.

Les Primes Long Termes (PLT) occupent une part importante des salaires des directeurs. Ceux-ci sont, le plus souvent, payés par options d'achat d'actions, mais de plus en plus par d'autres types de plans, tels que les plans d'actions de performance et de partage. Les primes sont de plus en plus utilisés comme des plans de fidélisation à long terme où une partie de la prime gagnée est payée pendant trois ans et peut être aussi évaluée en valeur à ce moment-là, avec ou sans d'autres conditions de performance. Dans ce cas, de tels paiements ne sont pas toujours clairement spécifiés dans les sections qui définissent les salaires des directeurs dans les rapports annuels de l'entreprise. De telles approches pourraient empêcher au public et aux membres du syndicat d'accéder aux données concernant le salaire total des directeurs.

## ETAPE 1 A

# Accéder aux informations sur le salaire des directeurs

Les rapports annuels des entreprises constituent la principale source d'information sur la rémunération des directeurs. En outre, des outils de recherche tels que la base de données « LRS SA MNC » donnent un aperçu du résumé de ces informations extraites des rapports annuels de l'entreprise. Ces informations ne sont toutefois pas toujours publiées dans les rapports annuels et doivent être demandées à la direction de l'entreprise bien avant les négociations. Cela leur donnera assez de temps pour être correctement analysées. Si ces données ne peuvent pas être obtenues, utilisez les derniers chiffres disponibles. Si l'entreprise déclare que ces chiffres sont obsolètes, alors notez que les chiffres mis à jour vous ont été refusés.

” Les salaires des cadres ne sont pas toujours publiés dans les rapports annuels et doivent être demandés à la direction bien avant les négociations.

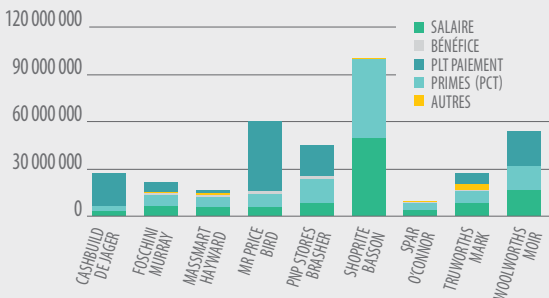
### FICHE 1:

#### SALAIRE DU DIRECTEUR - SECTEUR DE LA DISTRIBUTION

La fiche 1 donne un aperçu concernant les salaires des directeurs des multinationales dans le secteur de la distribution ainsi qu'une approche détaillée du salaire des PDG dans le rapport 2015/16. Les informations ont été extraites de la base de données du Service de Recherche sur le Travail des Multinationales sur la base des rapports annuels des entreprises.



## SALAIRE DES PDG SECTEUR DE LA DISTRIBUTION (ZAR) 2016

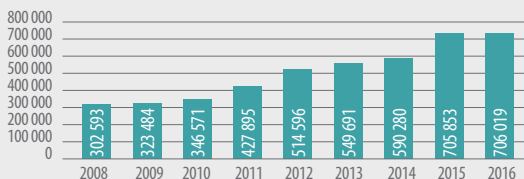


Le salaire le plus élevé des cadres (hormis les PLT) dans tous les secteurs se trouve dans celui de la distribution. En 2016, le PDG de Shoprite, Whitey Basson, a reçu une rémunération de 100 082 000 R. Ceci était constitué d'une prime en espèces de 50 000 000 Rands en plus de son salaire de base qui s'élevait à 49 656 000 Rands. Vers la fin de l'année 2016; c'était évident que Whitey Basson quitte son poste. Dans le secteur de la distribution, une prime importante a été versée au DG de Mr Price, Stuart Bird. Sa prime pour 2016 s'élevait à près de 45 000 000 Rands. Les autres employés des secteurs de distribution perçoivent 0% d'augmentation salariale en moyenne entre 2015 et 2016. Les PDG des entreprises du secteur de la distribution perçoivent 11% en moyenne d'augmentation de salaire entre 2015 et 2016.

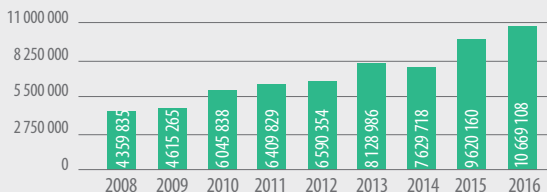
<sup>2</sup> Dans certains cas, les bénéfices et les salaires des cadres ne sont pas payés en monnaie sud-africaine. Ainsi, le taux de change moyen annuel pour l'année fiscale en cours a été calculé dans le site de convertisseur des devises. Ceci varie évidemment en fonction de la fin d'année en cours.

<sup>3</sup> La rémunération est payée avec ou sans PLT. Ceci se fait dans la mesure où les PLT ne sont traités de la même manière chaque année et peuvent en conséquence fausser la vraie nature des tendances salariales.

## SALAIRE MOYEN DES AUTRES EMPLOYES(ZAR):EXCL LTI



## SALAIRE MOYEN DES DIRECTEURS (ZAR):EXCL LTI



En considérant la tendance salariale dans le secteur de la distribution, on peut noter une augmentation constante du salaire des employés et des directeurs entre 2008 et 2016.

### ETAPE 1 B | Observer la tendance salariale des directeurs

Les chiffres des salaires au-delà d'une année peuvent être considérés comme un outil puissant de négociation. Les salaires, les primes, les bénéfices et autres paiements à l'exception des PLT indiquent le montant dépensé par l'entreprise pour payer les postes de directeurs au cours de l'année. Ceci varie d'une année à l'autre.

Les totaux peuvent augmenter massivement en un an grâce à une bonne augmentation des primes et diminuer lorsque les primes baissent. Les pourcentages négatifs peuvent être notés ainsi que les totaux que ces pourcentages représentent. Ces chiffres peuvent être comparés aux années précédentes.

Dans cet exemple du secteur de la distribution, nous pouvons analyser les salaires des cadres pour l'année 2015/16 dans le souci d'identifier les tendances, les primes, les bénéfices ainsi que les PLT au niveau du paiement des salaires. Cependant, pour faire une bonne comparaison, les syndicats ont besoin de connaître l'augmentation salariale que les directeurs percevront pour la même année pour laquelle la négociation aura lieu, par exemple, l'année suivante.

## ETAPE 1C | Interroger les primes des directeurs

Bien que n'étant pas considérés comme un revenu annuel, les bénéfices réalisés par les directeurs sur les PLT doivent être analysés. Comme indiqué ci-dessus, ceux-ci peuvent être plus substantiels et devraient être considérés dans les négociations si les entreprises déclarent que tous les employés, y compris les directeurs connaissent une baisse sur leurs salaires. Les questions suivantes doivent être posées concernant les primes des directeurs:

- Quel pourcentage de salaire est ce qu'ils représentent? Est ce qu'ils doublent ou même triplent le revenu annuel des directeurs?
- Quel est le plafond des montants (comme pourcentage des salaires) que les directeurs peuvent percevoir comme primes et quelle est la différence entre ces montants et le salaire le plus élevé des employés?
- Si les directeurs peuvent percevoir une prime si élevée, est ce que les employés peuvent aussi recevoir des récompenses substantielles par rapport au travail qu'ils ont abattu toute l'année?
- Quels étaient les critères de performance pour obtenir ces primes et comment est-ce que les directeurs ont-ils atteint leurs objectifs ?

La quête de l'information sur les directeurs les mieux payés dans les différents secteurs est précieuse dans le processus de négociation, ainsi que les campagnes de développement. Les secteurs dans lesquels les directeurs perçoivent exceptionnellement des salaires élevés doivent être interrogés et rendus publics. La fiche d'information N° 2 ci – dessous donne un aperçu du DG le mieux payé selon la base de données des multinationales pour la période 2015/16. Il est donc évident que le DG de Steinhoff, Markus Steinhoff, avait

” Le DG de Steinhoff, Markus Steinhoff, a reçu le plus gros salaire (hormis des PLT) dans tous les secteurs dans la période précédant les irrégularités comptables de 2017.

reçu le plus gros salaire, (Hormis des PLT) dans tous les secteurs dans la période précédant les irrégularités comptables en 2017 (Rose, 2017).

## **FICHE D'INFORMATION N° 2:** **FAITS SAILLANTS SUR LES SALAIRES DANS TOUS LES SECTEURS EN 2016**

Comme spécifié préalablement, l'étude de recherche initiale était basée sur l'analyse des 91 multinationales opérant dans 14 secteurs de l'économie. Le tableau 1 présente le résumé des constatations relatives au plus gros salaire de DG dans l'ensemble des 14 secteurs.

Table 1: Bref aperçu du salaire le plus élevé

	Salaire le plus élevé (hormis les PLT)	Montant (ZAR)	PLT le plus élevé	Montant (ZAR)	Total du salaire le plus élevé (y compris les PLT)	Montant (ZAR)
Secteur minier	BHP Billiton, Mackenzie	44 500 000	Sibanye Gold, Froneman	91 758 000	Sibanye Gold, Froneman	104 727 000
Prestations diverses	Steinhoff International, Jooste	93 750 000	Bidvest, Joffe	68 231 000	Bidvest, Joffe	104 389 000
Secteur de la distribution	Shoprite, Basson	100 082 000	Mr Price, Bird	44 847 000	Shoprite, Basson	100 082 000
Industrie	Sasol, Constable	42 037 000	Sasol, Constable	42 037 000	Sasol, Constable	84 074 000
Nourriture et boissons	SABMiller, Clark	49 557 143	SABMiller, Clark	34 342 857	SABMiller, Clark	83 900 000
Papeterie et emballage	Mondi Group, Hathorn	41 356 186	Mondi Group, Hathorn	36 166 329	Mondi Group, Hathorn	77 522 514
Technologie et télécommunications	MTN Group, Nhleko	68 191 000	Vodacom Group Limited, Aziz Joosub	13 709 536	MTN Group, Nhleko	68 191 000
Formation & secteurs de santé	Mediclinic, Lavater	38 140 000	Adcorp Holdings limited, Pike	19 200 000	Mediclinic, Lavater	57 340 000
Banques et services financiers	Investec, Koseff	46 448 000	FirstRand Bank, Nxasana	28 504 000	FirstRand Bank, Burger	53 387 000
Transport	Super Group, Mountford	12 698 463	Super Group, Mountford	13 674 000	Super Group, Mountford	26 372 463
Hôtellerie & secteur de media	Naspers, Dijk	23 900 000	Sun International, Stephens	14 309 055	Sun International, Stephens	26 286 003
Construction	Murray & Roberts, Laas	12 303 800	Murray & Roberts, Laas	2 376 192	Murray & Roberts, Laas	14 679 992

Source: Base de données des multinationales en 2017

## FICHE D'INFORMATION N° 2: (SUITE)

### FAITS SAILLANTS SUR LES SALAIRES DANS TOUS LES SECTEURS EN 2016

En considérant les résultats des recherches concernant les salaires des directeurs, les trois principaux secteurs qui payent le plus sont le secteur minier, les prestations diverses et le secteur de la distribution:

- Sibanye Gold payait son DG, Neal John Froneman, un salaire total de 104 727 000 Rands (y compris les PLT).
- Bidvest payait son DG, Brian Joffe, 104 389 000 Rands
- Shoprite payait son DG, Whitey Basson, 100 082 000 Rands.

D'autres salaires les plus élevés sont listés comme suit:

- Le DG de Steinhoff International, Markus Jooste, occupe le second rang des salaires les plus élevés (y compris les PLT) dans toute la recherche. Son salaire total s'élève à 93 750 000 Rands avec un salaire de base de 45 883 333 Rands.
- Le seul salaire plus élevé (hormis les PLT) que celui de Markus Jooste était celui du DG de Shoprite, Whitey Basson. Basson, cependant recevait une PCT pendant que la plus grande partie du salaire de Markus Jooste était logé dans son salaire de base.
- Dans le secteur de la construction, le salaire le plus bas était connu. Les entreprises comme Basil Read ont dit qu'ils n'avaient pas considéré les PLT au cours de l'année 2016. Ceci dit, il est à noter que les PCT figuraient en grande partie sur les salaires des directeurs.

En outre, il existe d'autres tendances salariales observables concernant les incidences d'entrée et de sortie des directeurs. Les 50 000 000 Rands de prime accordée au DG de Shoprite étaient payés un an avant son départ à la retraite. En plus de ces paiements, il avait été rapporté qu'en 2017, Shoprite a racheté 1.75 milliards de Rand des parts de l'ancien DG (Cohen and Kew, 2017). Sur la base de ces transactions, Whitey Basson a pris sa retraite d'une manière plus confortable que certains employés de Shoprite ne pouvaient s'imaginer.

Des tendances similaires qu'on a observées dans la recherche étaient les suivantes:

- Bien que n'occupant son poste que depuis 9 mois au cours de l'année 2016, le DG de First Rand bank, Johan Burger, a reçu une PLT de 28 504 000 R et un salaire total de (y compris les PLT) de 53 387 000 Rands représentant le plus gros salaire dans le secteur bancaire.
- L'ancien DG de First Rand bank, Sizwe Nxasama, a reçu une PLT de 34 116 000 Rands sur trois mois de travail.
- L'événement qui a eu lieu à Bidvest en 2016 a permis de nommer l'ancien DG Brian Joffe, retraité le 23 Mai 2016 et Lindsay Peter Ralphs comme nouveau DG. Brian Joffe a reçu une PLT de 68 231 000 Rands et Lindsay Peter Ralphs, qui est resté à son poste pour un mois seulement a reçu une prime de 30 483 000 R.

## ETAPE 1 D | Observer les salaires à l'entrée en service et à la retraite

Les paiements disproportionnels des directeurs sont particulièrement évidents dans le cas où les PDG sont sur le point de quitter leur poste ou lorsqu'ils viennent de commencer un nouveau poste. Un DG entrant peut percevoir une PLT de plus de 30 000 000 Rands dans un poste qu'il occupe pour juste un mois. Ce genre de comportement doit être noté et des questions doivent être posées : pourquoi les bénéfices similaires ne sont pas octroyés aux employés même en deçà de ce que perçoivent les directeurs.

Les syndicats trouveront qu'il y a souvent peu de logique observable, qu'il n'y a aucune comparaison de salaire dans les multinationales. La question quant aux raisons pour lesquelles les systèmes de rémunération des directeurs sont structurés de cette manière doit être une des préoccupations des syndicats. En outre, les approches de salaires devraient être proportionnelles à celles des employés. Dans toutes les entreprises, les salaires minimums sont situés dans une petite marge qui n'existe aucunement chez les directeurs; pourquoi la même logique ne s'applique pas au niveau des directeurs?

Les étapes 3, 4 et 5 examinent plus en détail ces dynamiques et donnent des indications sur la manière dont on peut harmoniser le salaire des employés à celui des directeurs.



ETAPE  
2

## Observer le revenu et les bénéfices de l'entreprise; ne vous mettez pas à l'écart des revendications

Une baisse des revenus ou des bénéfices est souvent citée par les entreprises comme étant une raison qui justifie pourquoi les revendications liées aux salaires et au travail ne peuvent pas être satisfaites. Une entreprise pourrait par exemple déclarer qu'en 2016, ses revenus ont diminué de 5%. Même si un tel chiffre était négatif, cela ne signifie pas qu'il y a eu une perte réelle. Il indique plutôt que la croissance a été plus lente que l'année précédente mais qu'il y a quand même eu une croissance. Comprendre ces augmentations et pertes financières peut aider les syndicats à savoir dans quelle mesure les revendications sur la réduction des revenus et des bénéfices serait en fait fondées.

ETAPE  
2A

### Accéder aux informations de l'entreprise sur les revenus et les bénéfices

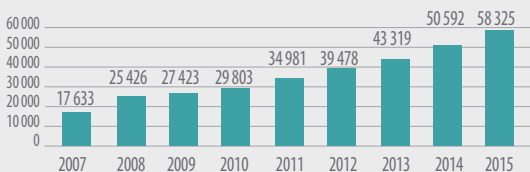
Les principales sources d'information sur les salaires des directeurs se trouvent dans les rapports annuels et les états financiers de l'entreprise. De telles informations ne sont cependant pas toujours publiées et doivent être demandées à la direction de l'entreprise bien avant les négociations. Si on ne peut pas les obtenir, utilisez les derniers chiffres disponibles. Si la compagnie déclare que ces données sont obsolètes, alors notez qu'on a refusé de vous donner des chiffres les plus récents.

### FICHE D'INFORMATION 3: REVENU ET BENEFICE - SECTEUR DE LA DISTRIBUTION

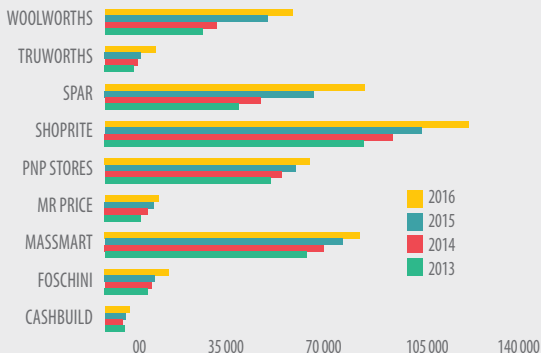
Il est possible de comparer les changements en revenu et bénéfices des entreprises pour plusieurs années dans les bases de données des multinationales. L'exemple de ce genre de tendance est illustré dans la fiche ci-dessous pour le secteur de la distribution.

#### REVENU - SECTEUR DE LA DISTRIBUTION

REVENU MOYEN 2008 - 2016 (R'MIL): DISTRIBUTION



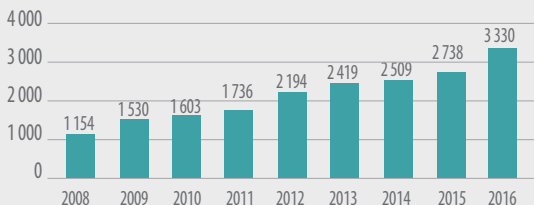
REVENU DES MULTINATIONALES 2013 - 2016 (R'MIL): DISTRIBUTION



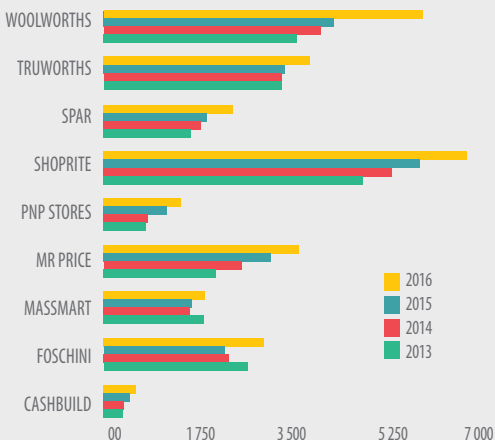
Le revenu sur l'étendue du secteur de distribution reflète une image positive de la croissance dans toutes les entreprises. Entre 2015 et 2016 il y a eu une augmentation de 15%.

## BENEFICE AVANT IMPOT (BAI) - SECTEUR DE LA DISTRIBUTION

### BAI MOYEN 2008 - 2016 (R'MIL): DISTRIBUTION



### MNCPBT 2013-2016(R'MIL): DISTRIB



Les BAI (Bénéfice Avant Impôt) dans le secteur de la distribution montre une tendance similaire au revenu mentionné à la gauche. Un taux de croissance moyen annuel de 22% du BAI a été enregistré entre 2015 et 2016.

Bien que le secteur de la distribution ait affiché des augmentations constantes des revenus et des taux de croissance des bénéfices d'une année à l'autre, certains secteurs ont connu des baisses similaires. Ceci étant, il convient de souligner que de telles baisses se traduisent toujours par des recettes et des marges bénéficiaires positives. Le tableau ci-dessous illustre la croissance du revenu et des bénéfices par rapport au changement de salaires des cadres dans tous les secteurs.

**Tableau 2: Revenu et bénéfice du taux de croissance par année en comparaison avec le changement de salaire des directeurs**

2015-2016	Change-ment de revenu	Change-ment de bénéfice	Changement du salaire de directeur	Changement des avantages du directeur
<b>Secteur minier</b>	3%	-83%	4%	22%
<b>Construction</b>	-14%	24%	-10%	14%
<b>Nourriture et boissons</b>	11%	8%	-6%	-11%
<b>Secteur industriel</b>	2%	-35%	13%	25%
<b>Papeterie et emballage</b>	3%	23%	22%	16%
<b>Transport</b>	19%	55%	-24%	-9%
<b>Banque et services financiers</b>	22%	7%	15%	-4%
<b>Prestations diverses</b>	8%	5%	-18%	-6%
<b>Formation et services sanitaires</b>	11%	-9%	29%	-15%
<b>Hôtellerie et Media</b>	14%	-4%	33%	10%
<b>Service de la distribution</b>	15%	22%	2%	11%
<b>Technologie et Télécommunications</b>	3%	-51%	21%	49%

Source: Base de données des multinationales en 2017

Au-delà du secteur de la distribution, à l'exception du secteur de la construction, il est évident que les revenus entre les secteurs ont augmenté entre 2015 et 2016. Malgré le taux de croissance négatif du secteur de la construction, le revenu reste positif. Le revenu en 2016 était de 14% inférieur à celui enregistré en 2015

Dans les secteurs comme ceux de la nourriture et des boissons, les banques et services financiers, la formation et le secteur de la santé, ainsi que la

distribution, le revenu et le bénéfice ont connu tous les deux une croissance positive ; aucune entreprise n'a enregistré de perte.

Dans les secteurs tels que les mines dont les prix sont instables sur le marché mondial, il y a eu plus de volatilité en ce qui concerne les bénéfices. Le cas de Glencore Xstrata illustre à quel point les revenus et les bénéfices peuvent dévier. Même en réalisant plus de 2 000 milliards de dollars de chiffre d'affaires, Glencore a enregistré une perte de 7,8 milliards de rands en 2016. Une marge bénéficiaire brute négative se produit lorsque les coûts dépassent les revenus.

Les raisons possibles pour qu'une entreprise enregistre une marge bénéficiaire négative se situent au niveau de l'augmentation des coûts des matières premières, le changement de technologie et le choc macro – économique. Les marges bénéficiaires négatives peuvent ainsi être améliorées une fois que ces interruptions cessent.

Dans l'ensemble des secteurs et entreprises faisant partie de l'enquête, un taux de croissance annuel moyen des revenus de 7% a été enregistré entre 2015 et 2016. Le taux moyen de BAI par an est estimé à -15%. Bien que ce nombre soit négatif, il représente toujours le niveau de bénéfice positif. Aucune perte n'a été enregistrée; la croissance a été enregistrée à un taux aussi bas que l'année précédente.

” **Même en réalisant plus de 2000 milliards de Rands de chiffres d'affaires, Glencore a enregistré une perte de 7.8 milliards de Rands en 2016.**

## ETAPE 2B

# Ne vous mettez pas à l'écart des revendications des taux de croissances bas

Un taux de croissance en baisse pendant plusieurs années ne signifie pas une baisse de revenu et bénéfice. Au contraire, cela signifie que le montant du revenu ou bénéfice réalisé l'année précédente a diminué cette fois-ci.

En considérant les revenus et les bénéfices de l'entreprise, il est nécessaire d'évaluer comment les augmentations et les diminutions peuvent avoir un lien avec le salaire des directeurs. D'après le tableau 2 ci-dessus, il est évident que les fortunes des directeurs au sein des entreprises sélectionnées ne semblent pas être intimement liées à la fortune des entreprises qu'ils dirigent. Bien que les analyses identifiées ci-dessus soient effectuées au niveau sectoriel, il n'y a toujours aucune cohérence. Le secteur minier et les secteurs de la technologie et télécommunications prouvent qu'il n'y a pas de corrélation entre une baisse des bénéfices d'une année à l'autre et le salaire des directeurs. C'est ce qui est à la base d'une augmentation des salaires des directeurs. Le secteur industriel et le secteur de la distribution sont sans doute plus équilibrés en termes de comparaison en augmentation mais, comme le tableau 2 traite des agrégats, cela ne veut pas dire que toutes les entreprises du secteur suivent le mouvement. Dans tous les secteurs, il n'y a aucune comparaison de salaire par rapport à la croissance du revenu et les bénéfices.

Au niveau des entreprises, on constate qu'une entreprise comme BHP Billiton, qui a fonctionné à perte en 2016, a versé à son DG un salaire aussi élevé (hormis les PLT) dans le secteur minier de 44 500 000 Rands.

En outre, le DG a reçu un PLT de 39 885 714 Rands. Cela illustre clairement comment une perte de bénéfice n'affecte pas le salaire des directeurs. Sasol est un autre cas qui a enregistré une baisse de son chiffre d'affaires entre 2014 et 2016, ainsi qu'une forte baisse de ses bénéfices entre 2015 et 2016. Malgré tout cela, l'entreprise a versé à son DG, David Constable, un salaire total (hormis les PLT) de 84 074 000 Rands en dépit du tapage médiatique selon lequel il était considéré comme le pire des DG pour les milliards de Rands que l'entreprise a perdu sous sa direction (News 24,2016). Il a donc quitté son poste.

## ETAPE 2C

### Comment les salaires des directeurs augmentent en fonction de la fortune de l'entreprise

La diminution des revenus est souvent utilisée comme une raison pour laquelle les entreprises ne peuvent pas accorder une augmentation de salaires aux employés. De telles raisons ne peuvent être soutenues que lorsque l'entreprise montre que, quels que soient les niveaux de revenus et de bénéfices, les directeurs auront toujours un salaire élevé. On a constaté que même dans les cas où l'entreprise perd des milliards sous un DG, ce dernier reçoit toujours un salaire de plus de 84 000 000 Rands.

Il est nécessaire de s'interroger sur les préoccupations suivantes:

- Lorsque les bénéfices des entreprises baissent, pouvons-nous nous attendre à ce que les directeurs aient les mêmes primes?
- Est-ce que les salaires des directeurs peuvent être affectés par une mauvaise année?
- Les employés reçoivent-ils les bénéfices de l'entreprise lorsque l'année est bonne?

ETAPE  
2C

## Comment les salaires des directeurs augmentent en fonction de la fortune de l'entreprise (suite)

La diminution des revenus est souvent utilisée comme une raison pour laquelle les entreprises ne peuvent pas accorder une augmentation de salaires aux employés. De telles raisons ne peuvent être soutenues que lorsque l'entreprise montre que, quels que soient les niveaux de revenus et de bénéfices, les directeurs auront toujours un salaire élevé. On a constaté que même dans les cas où l'entreprise perd des milliards sous un DG, ce dernier reçoit toujours un salaire de plus de 84 000 000 Rands. Il est nécessaire de s'interroger sur les préoccupations suivantes:

- Lorsque les bénéfices des entreprises baissent, pouvons-nous nous attendre à ce que les directeurs aient les mêmes primes?
- Est-ce que les salaires des directeurs peuvent être affectés par une mauvaise année?
- Les employés reçoivent-ils les bénéfices de l'entreprise lorsque l'année est bonne?
- Si l'entreprise enregistre un bon bénéfice pendant l'année, ceci pourrait-il être visible sur les primes des directeurs ? Si tel est le cas, est-ce que cela pourra aussi avoir une incidence sur le revenu des employés?
- Si le bénéfice est très bas, est-ce que les directeurs auront toujours des primes? Si oui, bien vouloir expliquer s'ils acceptent d'augmenter juste une petite marge sur le salaire des employés.



ETAPE  
3

## Collecter les informations sur le salaire des employés

Au cours de la recherche, il est évident que l'attention accordée aux PDG par rapport à leurs salaires n'est pas la même chez les employés. Il n'existe aucune méthode standard pour classer les travailleurs par catégorie ni une méthode de décomptage des entreprises. Il en résulte une profusion et une confusion des étiquettes qui nous en disent très peu sur les personnes qui font les tâches qui donnent de la valeur ajoutée à l'entreprise. Le problème des courtiers en main-d'œuvre et des travailleurs sous-traitants est un élément clé de ce problème, car souvent, les travailleurs qui ne sont pas bien payés et qui vivent dans les pires conditions ne sont pas enregistrés dans des registres de la société. Il est pratiquement difficile de déterminer s'il existe une bonne pratique de gouvernance en entreprise et comment comparer le salaire de ces derniers à ceux des travailleurs à plein temps et les cadres. Il est aussi difficile de déterminer le nombre d'employés et la manière dont on recrute.

Nous pensons que le nombre de travailleurs dans une entreprise ainsi que la forme et le lieu de leur emploi sont des informations vitales pour les entreprises, et surtout dans un pays qui a le souci de créer des emplois et de donner à ses employés un salaire décent. Et pourtant, cela reste l'un des chiffres les plus mal connus de l'entreprise; il y a très peu d'informations sur les formes d'emploi, le nombre de travailleurs à différents endroits et le chiffre d'affaires dans chacune de ces catégories. >>

Quand bien même ces chiffres seraient connus, ils le sont rarement pour les opérations en dehors de l'Afrique du Sud. Si les emplois diminuent, est-ce parce qu'ils sont de plus en plus sous-traités et que le nombre de travailleurs n'est pas connu, ou bien les effectifs sont littéralement réduits, ceux de nombreux travailleurs devant effectuer des tâches distinctes dans le but d'augmenter la productivité ? Rien de tout cela ne peut être calculé sans que les chiffres exacts ne soient connus.

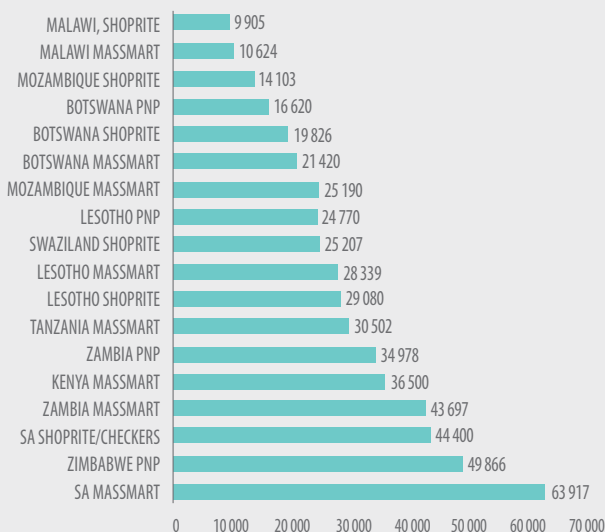
### ETAPE 3A | Collecter les informations sur le salaire des employés

Les méthodes de diffusion de l'information existantes dans les entreprises sont limitées dans la façon dont elles font le rapport sur les différents groupes d'employés. En plus, le salaire des employés en dehors de celui des directeurs est négligé de façon alarmante. Le salaire des employés est payé d'une manière forfaitaire et ne tient pas compte ni des compétences des employés ni de sexe ; etc. On peut donc dire que contrairement aux informations reçues concernant les salaires, les revenus et les bénéfices des dirigeants, les rapports annuels des entreprises sur le salaire des employés ne sont pas fiables. Il est donc nécessaire d'obtenir des informations concernant le salaire des employés directement auprès des employés eux-mêmes, des processus de négociation ou des départements des ressources humaines. À cet effet, les syndicats jouent un rôle crucial, car ils sont bien placés pour collecter ces informations.

## FICHE D'INFORMATION 4: SALAIRE D'UN EMPLOYÉ DÉBUTANT DANS LE SECTEUR DE LA DISTRIBUTION

La fiche d'information 4 donne les informations extraites des rapports nationaux soumis par les syndicats au cours des différentes réunions de "UNI AFRICA Retail Shop Steward Alliance" en 2017.

### SALAIRE DU DÉBUTANT (ZAR) PAR AN (2016)



Le revenu annuel moyen d'un travailleur débutant dans le secteur de la distribution en Afrique australe est de 28 506 Rands. Au Malawi, il est de 9 999 et en Afrique du Sud de 63 917 Rands.

Les chiffres obtenus par rapport au salaire collecté par les syndicats nous renseignent sur les différentes manières dont les entreprises du même secteur récompensent leurs employés. Dans certaines situations, la même entreprise peut payer ses employés dans un pays à hauteur de 5000 Rands par an plus qu'ailleurs.

### ETAPE 3B | Partage d'informations sur le salaire des employés

Si les syndicats avaient accès à l'information sur les salaires et les conditions d'emploi des employés, il serait judicieux que ces informations soient partagées entre les syndicats à travers des structures telles que les Fédérations Syndicats Internationales (FSI) et les organismes d'appui telles que le SRT.

Un tel partage d'informations sert comme appui au développement des alliances pour des campagnes transfrontalières visant à améliorer les conditions de travail, ainsi que la promotion de rapports entre les employés. Il convient de souligner que tous les emplois ne sont pas égaux et que les rapports doivent être établis en conséquence. En plus, le partage d'informations sur plusieurs années permet de calculer les augmentations annuelles et les tendances salariales.

Les chiffres concernant les salaires des employés comme indiqués dans cette section n'auraient pas été possibles sans la participation active des syndicats. L'étape 4 montre comment ces chiffres sont un élément fondamental de comparaison et de calcul de l'écart salarial réel entre les cadres et les employés.

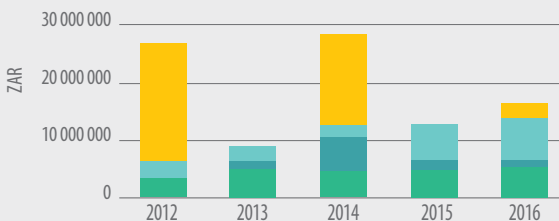
ETAPE  
4

## Construire votre argumentaire - comparer les augmentations en pourcentage des salaires

Une fois que l'information sur le salaire des directeurs a été recueillie et analysée (étape 1), il est possible de comparer leurs augmentations annuelles à celles des employés (étape 3) ou aux revendications des syndicats dans le processus de négociation. À titre d'exemple, la fiche d'information 5 dresse un aperçu du salaire du PDG de Massmart, Guy Hayward, entre 2012 et 2016.

## FICHE D'INFORMATION 5:

## SALAIRE DU PDG DE MASSMART : GUY HAYWARD (2012-2016)



Paiement PLT	R19 891 000	0	R15 788 000	0	R2444 316
Bénéfices	R2 891 000	R2 550 000	R2 135 000	R6 107 000	R6 953 000
Primes en espèces	0	R1 304 000	R5 916 000	R1 508 000	R1 335 000
Salaire (& primes)	R3 899 000	R5 215 000	R4 829 000	R5 175 000	R5 551 000

Le salaire total versé au DG de Massmart était de 16 283 000 Rands en 2016 représentant une augmentation de 7% d'augmentation salariale et 8% d'augmentation sur les avantages. En 2016, il a reçu 2 444 316 Rands en termes de PLT et par conséquent, son salaire a augmenté de 27%.

Lorsqu'on regarde le salaire du DG de Massmart, on peut facilement se tromper en ce qui concerne les augmentations annuelles réelles des directeurs. Les augmentations de la rémunération totale (incluant toutes les PCT et les PLT) ont été majorées de 20% par rapport au salaire de base des cadres. Compte tenu des revendications salariales de 8.5% des employés de Makro en Afrique du Sud en 2017, le fait de ne pas s'entendre sur la rémunération du DG de cette société aurait joué en leur défaveur. L'entreprise aurait insisté qu'il accorderait à son DG une augmentation de l'ordre de 7% l'année précédente. En réalité, il avait reçu une augmentation de la rémunération totale de 27%.

#### ETAPE 4A

### Comparer les augmentations de salaires

Jeter d'abord un coup d'œil sur le pourcentage d'augmentation de salaire; on peut mieux comparer le salaire des employés parce qu'ils peuvent régulièrement augmenter d'une année à l'autre. Si les salaires des directeurs ont plus augmenté que celui des employés, ce serait une raison valable pour entamer la négociation, car ceci est une preuve que la rémunération des directeurs augmente à un taux plus élevé.

Les employés ne reçoivent pas les mêmes PLT que les directeurs ; il est donc important de comparer la rémunération totale de ces derniers en plus de leurs augmentations salariales.

## ETAPE 4B | Comparer l'augmentation de la rémunération totale (y compris les primes)

S'il n'existe pas une forte augmentation dans le salaire, prendre en compte le pourcentage d'augmentation de la rémunération, en d'autres termes, l'augmentation de la rémunération totale annuel des directeurs, y compris le salaire, les primes, les avantages et autres. Pendant les négociations, on peut leur accorder un petit per diem au lieu d'une augmentation de salaire au sens propre; ceci montre que les directeurs ont reçu des primes substantielles au cours de l'année.

Si on prend le cas Massmart, ses employés en Afrique du Sud ont demandé une augmentation de 8.5% soit 750 Rand. En comparant cette demande avec une augmentation de 2 444 316 Rands sur le salaire de son DG, ceci donne un réel pouvoir d'argumentation aux négociateurs.

## ETAPE 4C | Comparer la valeur actuelle du Rand en termes de salaire

Si les augmentations de salaire et de la rémunération des cadres sont faibles pour l'année, alors prendre en compte la valeur réelle du Rand pour montrer le but de ces augmentations, même si les pourcentages ne sont pas élevés. Une augmentation de 10% sur le salaire d'un cadre a beaucoup plus de valeur qu'une augmentation de 12% sur le salaire moyen d'un employé.

## ETAPE 5

# onstruire votre argumentaire - révéler la différence de salaires

L'écart salarial est la rémunération moyenne du DG divisée par le salaire d'un employé débutant. Le chiffre découlant de l'écart salarial est utile parce qu'il donne une idée réelle de la différence de revenu entre les hauts cadres et les employés. Le montant de la rémunération d'un directeur peut être élevé, mais on comprend mieux la différence lorsqu'on le compare au revenu des autres employés moyens. Il est donc clair que les mêmes principes de rémunération ne sont pas appliqués dans tous les cas et que les argumentaires peuvent être renforcés.

### ETAPE | 5A

## Calculer l'écart salarial

Diviser le salaire mensuel/annuel d'un directeur (ou un directeur moyen) par le salaire mensuel/annuel d'un employé (ou employé moyen).

ECART SALARIAL = SALAIRE D'UN DIRECTEUR divisé par le SALAIRE D'UN EMPLOYE



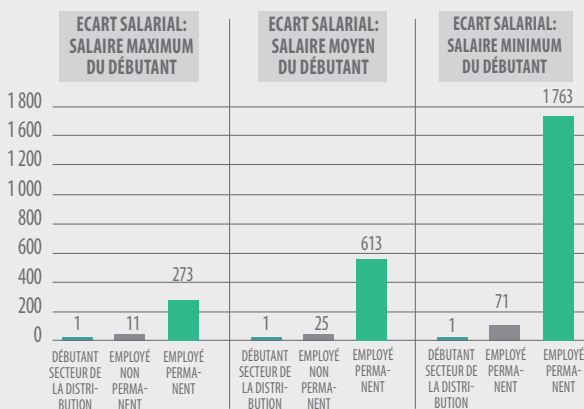
$$\frac{\text{Salaire d'un directeur}}{\text{Salaire d'un employé}} = \text{ECART SALARIAL}$$



## FIGHE D'INFORMATION 6 : IDENTIFIER L'ECART SALARIAL - SECTEUR DE LA DISTRIBUTION

Le revenu moyen annuel d'un employé debutant dans le secteur de la distribution en Afrique Australe est de 28 506 Rands. De 9 905 au Malawi à 63 917 R en RSA.

Le revenu moyen annuel d'un directeur est de **706 019 R**, alors qu'un DG dans le secteur de la distribution gagnera en moyenne **17 467 403 R**, y compris les primes à long terme



En comparant le salaire minimum d'un travailleur debutant dans le secteur de la distribution, un cadre peut gagner **25 fois plus qu'un employé et un PDG 613 fois**. Un constat est fait selon lequel les salaires hors de la RSA sont plus bas qu'à l'intérieur du pays et cependant, le salaire moyen d'un directeur peut être **1763 fois plus élevé que celui d'un employé débutant**.

Si on considère le secteur de la distribution, la recherche a démontré que le plus grand écart salarial existe dans le pays où est logée la multinationale, soit 1763 fois plus que le salaire d'un employé débutant. Ceci justifie le rôle des FSI à dénoncer ces disparités transfrontalières dans le paiement des salaires.

” En Afrique du Sud, le chômage et la pauvreté ont augmenté au cours des 20 dernières années, tandis que les salaires réels ont stagné dans un contexte où les emplois connaissent une baisse et une insécurité constantes.

C'est grâce au partage d'informations dans le réseau de la distribution qu'il était possible de savoir que la même entreprise paye des salaires plus bas dans différents secteurs.

Si tel est le cas, cela ne devrait en aucun

cas réduire les efforts des employés locaux à se battre pour l'augmentation de leur salaire, car l'écart salarial de 273 fois plus élevé est difficilement acceptable. En d'autres termes, les travailleurs Sud-Africains ont des traits communs avec d'autres travailleurs de la région surtout ceux qui travaillent pour le compte d'une même entreprise ; ils ont donc besoin de coopérer pour changer leur mauvaises conditions de travail.

Bien que l'information concernant l'écart salarial soit beaucoup plus axée sur le secteur de la distribution, c'est une preuve suffisante que les entreprises cachent certaines injustices à travers l'absence de rapports sur leurs employés. Ce guide donne des éclaircis sur le fait qu'il existe peu d'informations pour identifier l'écart salarial réel entre les entreprises. Il est donc utile de collecter les informations continuellement à l'intérieur des syndicats nationaux et internationaux sur la rémunération des travailleurs, ainsi que les écarts de salaire et plaider pour un rapportage intelligent sur les conditions de travail des employés.

## ETAPE SUPPLEMENTAIRE:

### Prendre de l'avance sur les stratégies d'expansion et faire intervenir les syndicats dans les opérations

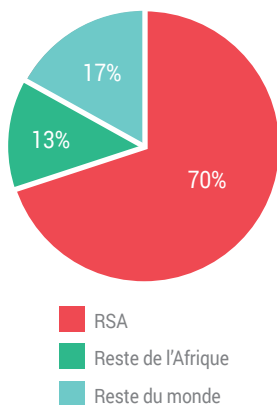
En plus des étapes concernant les approches de salaires, il existe une étape supplémentaire qui concerne les stratégies d'expansion des entreprises. L'Afrique accueille continuellement un groupe de pays et d'entreprises beaucoup plus compétitives et diversifiées et cela a des implications pour la représentativité des travailleurs. Le fait que beaucoup d'entreprises s'installent partout en Afrique indique qu'il est essentiel que le droit du travail, la bonne gouvernance en entreprise et la responsabilité sociale s'adaptent à ce nouvel environnement. Les FSI doivent être conscientes des approches opérationnelles pour pouvoir rester en tête des stratégies d'expansion et s'imposer.

Brandafrica 100® occupe la première place de marques africaines et non africaines dans tout le continent africain. Dans la liste des 100 marques africaines récentes, la RSA dispose de 6 entreprises classées parmi les marques les plus recherchées du continent. MTN, Shoprite, Tiger Brands, DSTv/Multichoice, Pick n Pay et Sasko sont classées entre la 47ème et 82ème position. Si tel est le cas, les rapports concernant les opérations à travers différents pays et les stratégies d'expansion varient d'une entreprise à l'autre. Lorsque certaines multinationales fournissent un compte rendu détaillé des ventes et des bénéfices générés dans le pays où ils opèrent, d'autres divulguent des informations limitées sur leurs opérations hors de l'Afrique du Sud.

Par souci d'un aperçu géographique, 33 entreprises ont été sélectionnées pour fournir des idées sur les opérations actuelles des multinationales, ainsi que de possibles stratégies d'expansion futures. **Voici quelques-unes des principales conclusions.**

1. Dans les entreprises sélectionnées, 70% de leurs produits se vendent en RSA, 13% dans le reste du continent et 17% dans le reste du monde.
2. Les entreprises dont une partie des revenus a été générée en dehors de la RSA ont vu leurs ventes augmenter, à cause de l'augmentation du coût de la monnaie, bien que les entreprises tel que Shoprite aient augmenté leur vente de 5% dans toute l'Afrique.
3. Les entreprises qui abritent le plus grand nombre de multinationales hors de la RSA sont: la Zambie, Swaziland, Namibie, Mozambique, Lesotho et le Botswana.
4. Pendant la recherche, il est apparu que les entreprises signalent souvent travailler dans un pays sans toutefois spécifier leur nombre réel des

**Graphique 1:**  
Distribution des ventes par pays



opérations. Parmi les entreprises qui ont précisé le nombre de leurs opérations, la Namibie est le pays qui dispose du nombre le plus élevé suivi par la Zambie, le Botswana et l'Angola tous voisins à la République Sud-Africaine.

5. Dans un proche avenir, les stratégies d'expansion mentionnées dans le rapport annuel des entreprises sélectionnées indiquent que la Zambie, le Nigeria and le Ghana peuvent être considérés comme des pays ayant plus d'opportunités de croissance.
6. D'autres pays où on note une stratégie d'expansion sont: le Zimbabwe, l'Uganda, la Tanzanie, la RSA, le Rwanda, la Namibie, le Kenya, l'Ethiopie, la Côte d'Ivoire, la République Démocratique du Congo, le Botswana et l'Angola.

Il faut rappeler que les résultats représentent un nombre limité d'entreprises échantillonnées.

Toutefois, il indique l'intérêt d'expansion en dehors de la République Sud-Africaine.

Puisque la concurrence accroît dans tout le continent africain, il est important que les actions et les stratégies de ces entreprises soient suivies pour s'engager dans la promotion des conditions de travail décent, ce qui permettra de renforcer au lieu de mettre en danger le développement durable sur tout le continent. Les syndicats nationaux et internationaux ont besoin d'observer les stratégies d'expansion à travers les rapports annuels des entreprises entre autres, les engagements avec les directions générales et les informations actuelles pour s'assurer de leur présence et représenter les intérêts des travailleurs.

# Conclusion

Ce guide fournit une approche graduelle pour aider les FSI et leurs affiliés à utiliser les informations de l'entreprise et à renforcer leurs processus de négociation. Il souligne également que les syndicats doivent jouer un rôle actif dans la collecte et la diffusion de l'information, afin d'optimiser les processus et les résultats de la négociation.

Si les syndicats sont en mesure de comparer les salaires des employés aux tendances de rémunération plus élevées au sein des entreprises, la Direction Générale peut être tenue responsable des augmentations de salaire et des conditions de travail des employés. Il est certes vrai que les informations relatives aux travailleurs ne peuvent pas être obtenues par les mécanismes de diffusion de l'information existants au sein des entreprises et, comme le prouve ce guide, ce manque de transparence permet de masquer, entre autres, l'écart salarial réel au sein des entreprises.

Les FSI et leurs affiliés ont donc un rôle central à jouer dans l'accès à l'information provenant de sources primaires à l'instar des travailleurs et les départements des ressources humaines. En plus de préconiser des très bons rapports entre les employés, une transparence et une responsabilité renforcées amélioreront les résultats de la négociation et attireront l'attention sur la façon dont les multinationales sous-déclarent leurs employés. On peut donc conclure que la collecte et le partage d'informations entre les syndicats serait primordial dans le combat pour obtenir les conditions de salaires équitables pour les employés.

## Outils de recherche du SRT:

**Les outils de recherche sont les instruments qui fournissent les informations à tous.**

Il permet à tout le monde impliqué dans la discussion sur les entreprises, l'économie et le développement de mieux partager un niveau de connaissances qui pourra mener à un dialogue social plus utile et riche. Les syndicats sont invités à visiter l'outil de recherche du Service de Recherche sur le Travail au <http://www.lrs.org.za/mnc/>, <http://www.fes-tucc.org/databases/> and <http://www.lrs.org.za/agreed.>

The SA MNC Database includes the information discussed in this chapter, as well as additional individual company information that unions can utilise. The Agreed website is an additional online tool developed for the sharing of Collective Bargaining Agreements between unions. See links above.

# Références

1. Rapports annuels 2015/16 des 91 entreprises incorporés dans la base des données de LRSSAMNC.
2. Cohen, M. and Kew, J. 2017. <https://www.fin24.com/Companies/Retail/shoprite-buys-back-r175bn-of-shares-from-ex-ceo-whitey-basson-20170906> [Date d'accès: 15 Septembre 2017].
3. Labour Research Service, 2017. LRSSAMNC Data base. <http://www.lrs.org.za/mnc/> [Date d'accès: Novembre 2017].
4. Masie, K. 2017. Tackling wage inequality: International experiences. [http://www.fes-southafrica.org/fileadmin/user\\_upload/Tackling\\_wage\\_inequality-International\\_experiences\\_-\\_NMW-RI\\_-\\_Final.pdf](http://www.fes-southafrica.org/fileadmin/user_upload/Tackling_wage_inequality-International_experiences_-_NMW-RI_-_Final.pdf) [Date d'accès: 15 Decembre 2017].
5. News24, 2016. SA's worst CEO – paid R50m a year; lost his company billions. <https://www.fin24.com/BizNews/sas-worst-ceo-paid-r50m-a-year-lost-his-company-billions-20160608> [Date d'accès: 15 Août 2017].
6. Rose, R. 2017. Markus Jooste's R286m windfall. <https://www.businesslive.co.za/fm/opinion/editors-note/2017-12-21-rob-rose-markus-joostes-r286m-windfall/> [Date d'accès: 15 Janvier 2018].





.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





**“La connaissance est assez primordiale pour être détenu uniquement par les patrons.”**

Ensemble le SRT et FES TUCC : fournissons une assistance stratégique aux Fédérations Syndicales Internationales et leurs affiliés dans le partage de l’information, la construction des alliances transfrontalières et le renforcement de la coopération multinationale.