

Villeroy & Boch Du paternalisme à la fidélisation

by Entreprise & Carrières - mardi, octobre 22, 2002

<https://www.correspondances.fr/villeroy-boch-du-paternalisme-a-la-fidelisation/>

Le faïencier sarrois Villeroy & Boch axe sa politique sociale sur la fidélisation des salariés. Le groupe étend à présent sa culture d'entreprise à la dizaine de sociétés acquises dans toute l'Europe au cours des dix dernières années.

Auscouter la politique sociale de Villeroy & Boch, c'est d'abord plonger dans l'histoire. Le destin du faïencier se confond, depuis 1809, avec celui de Mettlach, petite ville frontalière de la Sarre. La plus ancienne entreprise d'Allemagne - qui a conservé une direction familiale depuis sa création - y a implanté la majeure partie de ses infrastructures, qui emploient aujourd'hui 3 400 salariés. Fondée en 1812, la Confrérie Saint-Antoine, chargée de conduire les oeuvres sociales du faïencier, a posé les jalons du mutualisme.

La refonte des institutions médico-sociales dans toute l'Allemagne a eu raison des crèches et de l'hôpital que l'entreprise détenait encore, voilà une quinzaine d'années. Le faïencier a également cessé d'accorder des prêts bonifiés à ses ouvriers pour construire leur logement. De même, le ramassage collectif d'ouvriers, notamment frontaliers, a pris fin.

Villeroy & Boch n'a pourtant pas rompu avec une politique de fidélisation de ses salariés, dont certains collaborent à la société depuis huit générations. L'entreprise a instauré un système de bourse destiné aux enfants des collaborateurs qui souhaitent poursuivre des études susceptibles d'intéresser les services de recrutement. Villeroy & Boch finance ainsi, largement, les cursus de commerce, d'informatique, de design ou de technologie, propose aux étudiants d'effectuer leurs stages ou jobs d'été à Mettlach et ne demande un remboursement des fonds que si l'étudiant choisit de ne pas intégrer l'entreprise.

Cotée en Bourse depuis 1990, la société a, successivement, acquis l'entreprise autrichienne db.Das Bad, le fabricant de céramique et de carreaux hongrois Alföldi Porcelángyár, le producteur de sanitaires et de carrelage roumain Mondial SA, ou encore, le spécialiste italien du carreau haut de gamme Ceramica Ligure. Dans chacun de ces sites, Villeroy & Boch respecte les conditions salariales locales, mais applique les normes de sécurité et les conditions de travail allemandes. Le betriebsrat, équivalent allemand du comité d'entreprise, a été élargi à l'Europe et rassemble, chaque année, les partenaires sociaux de l'ensemble des sites pour des séminaires de plusieurs jours, dans un climat apparemment serein : l'entreprise n'a connu qu'une grève en cinquante ans, en 1992, pour des motifs salariaux. Le système de gratification pour tout salarié ayant apporté une amélioration au fonctionnement de l'entreprise s'applique, dorénavant, aux 25 sites de production, basés dans 9 pays.

L'internationalisation de la marque conduit le faïencier à fixer, dans ses critères de recrutement, la maîtrise d'au moins une langue étrangère. Et la mobilité est devenue facteur de promotion sociale.

Poursuivant ainsi, avec les outils de management propres à la mondialisation, une politique sociale séculaire.

