



Compte-rendu

Salaire décent : retour sur le concept et enjeux pour la stratégie supply chain des entreprises

Paris | 19 mars 2013

A propos de BSR

Leader mondial de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale des entreprises (RSE) depuis 1992, BSR travaille avec son réseau international de plus de 300 entreprises membres afin d'assister la définition de stratégies et de solutions pour les entreprises au travers de conseils ciblés, de travaux de recherche, et d'initiatives collaboratives multisectorielles.

Avec sept bureaux en Europe (Paris), en Amérique du Nord, en Amérique du Sud et en Asie, BSR concentre son expertise sur les enjeux suivants: développement économique, environnement, gouvernance et redevabilité, et droits humains. Pour plus d'informations: www.bsr.org/fr

Les Ateliers Perspectives et Solutions de BSR

Les Ateliers Perspectives et Solutions de BSR offrent aux praticiens de la RSE les clés et les outils pour faire face aux défis de la RSE et du développement durable. Chaque atelier est l'occasion de se rencontrer dans un environnement privilégié et propice à l'échange.

Salaire décent : retour sur le concept et enjeux pour la stratégie supply chain des entreprises



DÉTAILS DE L'ÉVÉNEMENT

Date : 19 mars 2013

Heure : 8h-10h

Lieu : 85 Boulevard Haussmann, 75008 Paris

Le concept de salaire décent et ses enjeux pour la stratégie supply chain des entreprises est encore peu développé en France mais demeure un élément clé lorsqu'on considère l'avenir des chaînes d'approvisionnement mondiales. L'étude de cas pratiques montre que des entreprises mondiales engagent des réflexions et initient des stratégies de salaire décent dans leur supply chain (Marks & Spencer, Nokia, Novartis, etc.).

A partir de quel montant un salaire permet-il de vivre décemment en France, à Londres, aux Philippines ou au Mexique ? En l'absence d'un salaire décent, quelles sont les réalités humaines et sociales pour les travailleurs ? Quels sont les risques, conséquences et opportunités pour une entreprise de traiter la question du salaire décent dans sa supply chain ?

Intervenants

- » **Nayla Ajaltouni**, Coordinatrice, **Collectif Ethique sur l'Etiquette**
- » **Jean-Baptiste Andrieu**, Associate, **BSR**
- » **Farid Baddache**, Directeur, **BSR**



Ce compte-rendu a été réalisé en partenariat avec les étudiants du Programme MBA de l'INSEAD.

Compte rendu des échanges

LES GRANDS THÈMES ABORDÉS LORS DE L'ATELIER

1. Définition et bénéfices d'une approche salaire décent

» Le salaire décent : existence décente et sortie de la pauvreté

Le salaire décent se fonde sur la notion qu'un salaire doit fournir aux travailleurs et leurs familles une existence décente. Bien souvent, le salaire minimum légal ne permet pas aux travailleurs de s'extirper de la pauvreté ; le salaire décent venant alors dépasser les obligations légales ou réglementaires. Une approche basée sur le concept de salaire décent propose une méthodologie grâce à laquelle l'employeur s'assure que le travail, ses conditions et, surtout, la rémunération associée sont en adéquation avec les Droits de l'Homme. Tout contexte étant unique, les éléments de définition, d'estimation et de méthodologie d'application du salaire décent sont variables et adaptables.

» Eléments de définition du salaire décent

Le salaire décent va au-delà de la notion du salaire minimum légal et rappelle le rôle important des entreprises dans l'accomplissement des droits des travailleurs. Par ailleurs, ce concept permet une approche qui est adaptable aux contextes et divers secteurs sans pour autant diluer son essence. Ainsi, des éléments restent indéfectibles et permettent de définir le salaire décent comme suit :

- Biens et services de première nécessité (nourriture, vêtements, logement, santé)
- Autres biens essentiels à la vie en société (éducation, transport, santé)
- Partie discrétionnaire (loisir, épargne)

Les biens et services fournis gratuitement peuvent se soustraire au calcul. Cette addition prend aussi en compte le fait que, parfois, un seul salaire soutient plusieurs membres d'une famille, et introduit donc un facteur de multiplication selon le nombre de personnes composant le foyer du travailleur. Bien que souvent délaissée, la partie discrétionnaire est essentielle pour assurer aux travailleurs la possibilité d'épargner et de couvrir des coûts liés aux urgences, accidents, pensions et assurances sans pour autant les pousser au surendettement ; ce qui est d'autant plus important lorsque la protection sociale du pays concerné est déficiente.

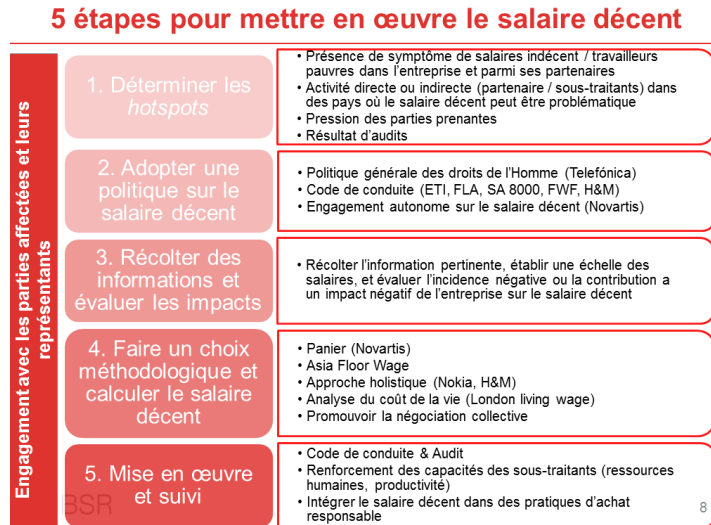
» Les bénéfices d'une démarche salaire décent

La démarche salaire décent apporte aux travailleurs et leurs familles des bénéfices directs du point de vue de la santé, de la dignité et du bien-être. L'absence de salaire décent peut avoir des conséquences graves comme la malnutrition, l'épuisement, la prolongation des heures de travail, le nonaccès aux services de santé etc.

Le salaire décent n'est pas simplement bénéficiaire au travailleur mais aussi à l'employeur. Les besoins premiers du travailleur étant satisfaits, on observe une baisse de l'absentéisme, une amélioration de la productivité et une meilleure rétention de la force de travail. De plus, la démarche permet d'entamer un dialogue avec tous les acteurs de la chaîne d'approvisionnement sur les conditions de travail en général et le salaire décent en particulier. Ceci rend possible l'existence d'un dialogue social et d'un engagement productif avec les autorités nationales et locales compétentes.

2. La mise en œuvre – 5 étapes

BSR propose une feuille de route pour la mise en œuvre du salaire décent centrée sur l'engagement avec les parties prenantes et leurs représentants et composée de cinq étapes principales. L'engagement avec toutes les parties prenantes est essentiel non seulement pour la démarche et la précision du salaire décent, mais aussi pour l'adhésion et le suivi.



La **détermination des hotspots** permet de savoir, comme première étape, si l'introduction du salaire décent est pertinente pour l'entreprise. Les audits sociaux, pression de parties prenantes et la présence de symptômes de salaires indécents (par exemple conditions de santé, malnutrition, épuisement parmi les travailleurs) peuvent déclencher la mise en place du salaire décent. Après avoir jugé la pertinence de la question, l'entreprise **adopte une politique sur le salaire décent** s'insérant au sein d'une politique générale des Droits de l'Homme, d'un code de conduite ou d'un engagement autonome sur le sujet. L'adhésion au projet est souvent un défi important et une politique spécifique avec des mesures d'renforcement est nécessaire pour assurer l'impact voulu. Après l'adoption d'une politique, la **récolte des informations** grâce à des indicateurs socio-économiques sur les niveaux de salaire permet d'établir une échelle salariale. Grâce à cet outil, il sera plus aisé pour l'entreprise d'identifier, tout au long de sa chaîne d'approvisionnement, les zones à risque où le salaire n'est pas au niveau souhaité. Le **choix méthodologique permet, enfin, de calculer le salaire décent** et doit inclure la promotion de la négociation collective. Cette dernière permet l'amélioration de la précision du salaire. En outre, la **mise en œuvre et le suivi** permettent le renforcement des capacités des sous-traitants (ressources humaines, productivité, formation des travailleurs et de leurs représentants) ainsi que l'intégration du salaire décent dans des pratiques d'achat responsable.

3. Les expériences pratiques – trois approches méthodologiques

Asia Floor Wage

A l'initiative d'organisations asiatiques, Asia Floor Wage fut lancée en 2009 pour développer une stratégie régionale pour la mise en œuvre d'un salaire décent dans l'industrie textile en Asie. Dans la région, l'industrie textile fournit les salaires les plus bas. L'objectif de l'initiative était donc de favoriser l'organisation des travailleurs et de mener une négociation collective pour un salaire décent. L'initiative a identifié la nécessité d'une définition commune et d'un indicateur

commun de calcul d'un salaire décent minimum. Asia Floor Wage calcule le salaire sur la base d'un panier de biens alimentaires (apports caloriques journaliers de 3000kcal par unité de consommation), d'un panier de même coût de biens non-alimentaires (autres besoins fondamentaux ; y sont inclus logement, santé, énergie, éducation, habillement) et un revenu discrétionnaire d'une valeur de 10% du panier. Ces biens sont calculés pour une famille composée de 3 unités de consommation (2 adultes et 2 enfants) et sur la base de la semaine légale de travail dans le pays. Les chiffres exprimés en parité de pouvoir d'achat permettent la comparaison entre pays.

Novartis

Pour répondre à son engagement de respecter des conditions de travail justes, Novartis a adopté une politique de salaire décent avec une seule approche méthodologique panier. Une méthodologie centrale permet un calcul du salaire décent basé sur l'analyse de la taille moyenne des foyers et la part du revenu dédiée à la nourriture ainsi que le développement d'un benchmark auquel les salaires sont comparés et revus avec un mécanisme d'ajustement. Cette méthodologie permet la mise en œuvre du salaire décent dans 40 pays.

Nokia

Nokia a adopté une approche collaborative d'amélioration du pouvoir d'achat pour assurer un salaire décent. Au lieu d'augmenter le salaire, Nokia s'est engagé dans des efforts pour baisser le coût de certains biens et services. Les zones économiques spéciales à Pékin, Mumbai et Chennai sont caractérisées par une opacité des droits et services sociaux pour les travailleurs et leurs familles. Une forte réticence des autorités publiques d'échanger sur le sujet des salaires nécessitait le lancement de projets collaboratifs locaux dans les domaines de transport, d'habitats, formation etc. Des études socio-économiques sont alors lancées afin d'identifier les leviers d'amélioration du pouvoir d'achat et des réunions de brainstorming entre parties prenantes aboutissent à la mise au point de stratégies pour mutualiser les moyens et améliorer l'infrastructure dans les zones en question. Cette approche a surtout permis à Nokia d'adopter une politique de développement du territoire, engageant une réflexion de long-terme en matière d'attractivité des zones et des opportunités d'emploi.

QUESTIONS-REPONSES AVEC L'AUDIENCE

1. Peut-on mettre en œuvre et, surtout, suivre l'application du salaire décent tout au long de la supply chain ?

Suivant la feuille de route proposée, la récolte de l'information des sous-traitants peut déjà être difficile comme première étape. Les certifications et les audits sociaux peuvent être des sources d'information sur les conditions de travail, mais ne sont pas toujours précis et en adéquation avec la réalité. De plus, la plupart des méthodologies et critères des audits et certifications n'incluent pas encore le concept de salaire décent, mais plutôt le salaire minimum.

2. Est-il envisageable d'instaurer un salaire décent pour chaque industrie dans des contextes divers, et ce sans disposer de beaucoup de ressources ? Comment est-ce peut-on mettre en œuvre un salaire décent pour chaque industrie dans différents contextes sans avoir beaucoup de ressources ?

Il est possible de développer une méthodologie qui peut être adaptée selon le contexte comme démontré par l'expérience d'Asia Floor Wage. La méthodologie utilisée par Asia Floor Wage par exemple contient des éléments qui reflètent les particularités de l'industrie textile mais qui peuvent être adaptés à d'autres industries (exigence physique du travail, nombre de membres de famille soutenus par le salaire, etc.). La collaboration entre entreprises du même secteur

ou de la même région pour développer et faire le calcul du salaire décent peut aussi faciliter un processus efficace et plus économe.

3. Lorsque les négociations collectives sont impossibles, comment appliquer un salaire décent ?

La promotion de la négociation collective est sans doute un élément très important pour la démarche salaire décent. Dans les contextes où une telle négociation n'est pas acceptée, la démarche et la feuille de route peuvent tout de même aider à initier et à appuyer un processus de sensibilisation sur les conditions de travail justes et des Droits de l'Homme en règle général. Les expériences d'Asia Floor Wage par exemple ont démontré l'importance du renforcement du dialogue social en impliquant davantage travailleurs et leurs représentants.

Pour aller plus loin

LECTURES RECOMMANDÉES

Voici quelques contenus pour continuer la réflexion :

- Entreprises et droits de l'Homme : [comment définir un salaire décent](#)
Farid Baddache, Directeur BSR
- Rapport Collectif Ethique sur l'étiquette: [Droits du travailleur, liquidation totale ?](#)
- Site internet [Asia Floor Wage](#)
- Rapport BSR pour Nokia: [Summary of Research on the Labor Situation in the Beijing Development Area](#)