



Accédez au Catalogue des accords d'entreprises par thématiques, secteurs et dates
[Catalogue des accords](#)

Accueil » Responsabilité sociale des entreprises » Pratiques d'entreprises » Le salaire décent devient une responsabilité des grandes entreprises

Le salaire décent devient une responsabilité des grandes entreprises

Avec les annonces de Michelin en avril, le salaire décent s'est retrouvé sous le feu des projecteurs. La question va devenir un sujet de conformité, avec l'entrée en vigueur de la CSRD dès 2025, qui le liste parmi les données à renseigner annuellement par les entreprises, à la fois concernant le personnel mais aussi la chaîne de valeur. Si plusieurs sociétés l'ont adopté, il est encore loin d'être généralisé, du fait de l'absence de définition commune et des efforts que demande sa mise en place.

Par Antoine Piel. Publié le 12 décembre 2024 à 17h00 - Mis à jour le 16 décembre 2024 à 10h18

Les points clés

- Un salaire décent de plus en plus mis en place dans les grandes entreprises, par engagement, par une volonté d'attractivité, par des nouveautés réglementaires, bien qu'indirectes, et par pression d'investisseurs et d'ONG.
- Une généralisation encore freinée par l'absence de méthodologie commune et par la complexité des processus de mise en place.
- Une mesure qui commence à être étendue aux fournisseurs, notamment par le biais du dialogue social international.

Le rapport de l'Organisation internationale du travail (OIT) sur les rémunérations, publié le 28 novembre 2024, montre que les inégalités salariales restent très élevées à l'échelle mondiale, même si elles diminuent. En 2021, elles étaient toujours très marquées dans les pays les plus

pauvres et le pouvoir d'achat d'un travailleur rémunéré au salaire médian **atteignait seulement 6 % de celui d'un travailleur dans la même situation des pays les plus riches**. Les grandes entreprises multinationales, présentes dans ces deux types d'économies, ont un rôle particulier à jouer face à ces situations.

Le Pacte mondial des Nations unies, programme de l'ONU rassemblant de nombreuses entreprises, a fait du salaire décent l'une de ses priorités. Elle le définit comme la rémunération permettant à un travailleur de subvenir à ses besoins essentiels (logement, eau, énergie, alimentation, éducation, santé et prévoyance) mais aussi ceux de sa famille. *“Dans plusieurs pays, le salaire minimum ne permet pas forcément de vivre décemment, ce qui pose la question de la responsabilité de l'employeur. [...] Les entreprises ont une responsabilité pour que le corps social de l'entreprise puisse vivre décemment”*, expliquait à *mind RH* son délégué général Nils Pedersen **dans une interview en septembre**.

➤ **Un engagement volontaire pour quelques entreprises**

La question des inégalités et la volonté d'engagement social sont mises en avant par les entreprises qui l'ont déjà mis en place. L'Oréal a lancé le processus en 2020 : *“Selon les statistiques, la pauvreté a augmenté avec la pandémie et un travailleur sur cinq est en dessous du seuil de pauvreté. Or le salaire décent peut contribuer à remédier à cette situation et de répondre à plusieurs problématiques de droits humains, comme la lutte contre le travail des enfants et le travail forcé”*, plaide Julie Vallat, chargée des droits humains au sein de la direction sustainability. L'entreprise, comptant près de 100 000 salariés dans plus de 150 pays, a intégré le salaire décent à son programme Share & Care, qui intègre plusieurs engagements, **comme le socle mondial de protection sociale**. *“On ne peut pas imaginer l'entreprise comme un facteur de progrès si elle n'est pas un facteur de progrès social. Nous construisons un corps social mondial et même s'il y a des différences liées aux histoires et aux territoires, il est important que chacun sache qu'il doit bénéficier du salaire décent”*, abonde Gilles Vermot-Desroches, directeur de la citoyenneté de Schneider Electric, qui revendique avoir comblé l'ensemble des écarts parmi ses 150 000 salariés dans le monde par rapport au salaire décent depuis début 2022.

Mais ces exemples restent rares : *“Une enquête du Dow Jones sustainability index a montré que moins de 10 % des grandes entreprises ont commencé à travailler sur la notion de salaire décent. Le concept est nouveau et implique un changement de mentalité pour aller au-delà de la conformité”*, indique pour sa part Daniel Vaughan-Whitehead, dirigeant du Fair Wage Network, entreprise de conseil spécialisée et ancien responsable des politiques salariales et de conditions de travail à l'OIT.

➤ **Une question émergente**

En avril 2024, Michelin a participé à l'irruption du sujet dans l'espace public en révélant avoir été **certifié pour l'avoir déployé auprès de ses 130 000 salariés dans le monde**. Si l'annonce a

surtout fait parler en France, attirant l'attention sur le niveau de salaire décent pour Paris fixé à plus de 38 000 euros brut annuels, une source interne au fabricant de pneumatiques confie que seules deux personnes ont été augmentées en France dans le cadre de la démarche. Sa mise en place a surtout conduit à des augmentations pour des salariés travaillant dans des économies moins avancées. Au-delà de Michelin, l'intérêt est croissant parmi les grands groupes : *“En 2023, la moitié du CAC 40 n'avait pas adopté de définition du salaire décent. En 2024, elles ne devraient être qu'une dizaine à ne pas l'avoir fait”*, signale Justine Apollin, chargée de mission actionnariale du Forum de l'investissement responsable (FIR), qui a adressé 10 questions aux entreprises cotées sur les enjeux de développement durable selon les préoccupations des investisseurs. Le salaire décent en faisait partie pour la cinquième année en 2024 (la compilation des réponses sera publiée prochainement).

La notion est également portée par plusieurs nouvelles normes qui commencent à entrer en vigueur. Le salaire décent est l'un des points de données à publier dans l'ESRS S1, norme sur les effectifs de l'entreprise qui sera intégrée aux rapports de durabilité **dans le cadre de la directive CSRD dès 2025**. *“Elle oblige les entreprises à s'occuper de la question, note Daniel Vaughan-Whitehead. Je constate que l'ensemble des secteurs d'activité travaillent désormais sur le versement du salaire décent alors qu'au début, certains, comme le secteur agricole ou celui du textile, se démarquaient parce qu'étant plus à risque avec des mains d'œuvre à plus basses qualifications et des activités manufacturières”*, signale-t-il. *“Nous recevons beaucoup de demandes sur le salaire décent de la part de clients qui sont dans un processus de mise en conformité avec la CSRD”*, relève également Solène Renard, consultante en durabilité et droits humains pour le cabinet Ksapa, spécialisé en stratégies RSE. Autre signe de l'actualité du sujet, les représentants des entreprises, conjointement avec les syndicats et les gouvernements, sont parvenus en mars à un **premier accord sur le salaire vital au sein de l'OIT**. Il affirme qu'il doit permettre de faire vivre le travailleur et sa famille et être calculé selon des méthodologies transparentes.

Lire aussi

UE : la CSRD, une marche qui s'annonce haute à franchir pour les directions RH

Des bases de données dédiées

Il n'existe toutefois toujours pas de méthodologie commune pour calculer le salaire décent. Des discussions se poursuivent au sein de l'OIT pour parvenir à une formule partagée mais elles ne devraient pas aboutir avant la fin 2025. L'accord trouvé en mars reconnaissait à l'institution ce rôle et celui d'informer sur le sujet. *“La méthodologie interroge beaucoup les entreprises. En début d'année, j'ai été très régulièrement contactée par des moyennes ou grandes entreprises qui souhaitaient obtenir des informations sur notre démarche”*, confie Manon Deswarte, directrice des relations sociales internationales et correspondante droits humains pour la RH groupe de L'Oréal . Dans sa **réponse en 2023 au FIR**, Crédit Agricole

soulignait par exemple y travailler avec un expert externe devant l'absence de "définition légale ou conventionnelle internationalement reconnue et partagée". Vivendi assurait au FIR que ses métiers sont "majoritairement des emplois de cadres pour lesquels la question ne se pose pas" comme Dassault Systèmes qui veut mener une "politique attractive face à une concurrence renforcée sur le marché du travail mondial". Thales disait par ailleurs pratiquer des études de rémunération pour se "positionner à la médiane du marché" dans les pays où il s'implantait. "Plus qu'un salaire décent, Publicis s'attache à offrir une rétribution globale monétaire et non monétaire qui soit compétitive et alignée aux pratiques de marché", répondait enfin le groupe de communication au FIR. L'entreprise annonçait cependant vouloir travailler à une définition, comme Hermès, Société Générale ou EssilorLuxottica.

Ces difficultés expliquent le succès auprès des grands groupes d'organismes comme le Fair Wage Network, entreprise créée en 2010 qui compte une équipe de 25 à 30 personnes (économistes, experts, auditeurs...), en plus de freelances qui collectent les données dans le monde entier. *"Nous avons la base de données la plus importante sur le salaire décent, avec des niveaux de salaires dans presque 100 pays et au-delà des montants nationaux, nous proposons plus de 3 500 living wages locaux, en consacrant la plupart de nos ressources à la collecte de ces informations"*, précise son fondateur Daniel Vaughan-Whitehead. La méthodologie de l'organisation, qui n'est pas publique, s'appuie sur la consommation réelle des biens et services dans chacun des pays et sur leur prix. Elle est la plus populaire parmi les entreprises : *"Sur 28 qui nous ont déclaré calculer le salaire décent, 20 d'entre elles se basent sur la méthodologie du Fair Wage Network, une méthodologie de référence, comme la **méthodologie Anker de la Global Living Wage** (coalition d'ONG, ndlr)"*, témoigne Justine Apollin (FIR). Une source proche de la direction du Medef regrette toutefois que les entreprises *"s'y soient jetées"*, critiquant la forme commerciale du réseau qui profiterait du flou autour de la notion de salaire décent.

Lire aussi

RSE : le Fair Wage Network outille les entreprises pour les aider à développer des pratiques salariales équitables pour leurs salariés directs et ceux de leurs fournisseurs

Un autre organisme de données propose une méthodologie de calcul du salaire décent, la WageIndicator Foundation, qui est cette fois une association opérant dans 173 pays depuis 2013. Contrairement au Fair Wage Network, il publie sa méthodologie, qui se fonde en plus sur le taux de fertilité local et la taille moyenne des familles. Sa **base de données** des salaires a en plus été rendue publique depuis mai grâce à un partenariat avec plusieurs entreprises dont Schneider Electric et L'Oréal. *"Ces entreprises obtiennent alors une base de données, actualisée quatre fois par an, avec les informations directement reliées aux régions dans lesquelles elles opèrent. Nous leur donnons des perspectives sur des changements auxquels elles ne s'attendaient pas. Nous proposons également une analyse des écarts sur la base de leur structure de rémunération même si elles la réalisent souvent elles-mêmes"*, indique Fiona

Dragstra, directrice de la fondation qui emploie 75 personnes, tels que des économistes du travail, des communicants et des webmasters (un site est dédié à chaque pays). *“En parallèle, leur soutien financier a été essentiel pour publier les données de salaires décents car nous avons des coûts importants pour les collecter et gérer les sites. Auparavant, elles étaient derrière un paywall. Or de nombreuses entreprises ne peuvent pas s’offrir ce type d’abonnements”*, ajoute-t-elle.

➤ Un long processus de mise en place

Une fois que les entreprises ont collecté les données permettant de connaître le salaire décent correspondant à leurs implantations, il leur reste un long processus de mise en place. Le **cabinet Ksapa** intervient pour des missions de trois à quatre mois visant à accompagner ses clients dans ce but : *“La première étape d’une analyse de salaire décent consiste à définir le périmètre de l’analyse par pays et par employés. Nous croisons ensuite les données internes recueillies auprès des ressources humaines et les données externes en conformité avec la méthodologie Anker pour finalement ajouter 5% d’épargne au résultat obtenu*, détaille Solène Renard. *L’objectif de Ksapa est d’accompagner l’entreprise dans la mise en place d’une feuille de route de revalorisation des salaires, si nécessaire, et de fournir des recommandations d’action.”* La mise en place du salaire décent a ainsi amené L’Oréal à combler des écarts de salaires depuis trois ans : *“Il n’y en avait pas beaucoup mais en effet il y en avait quelques uns”*, retrace la directrice des relations sociales internationales. *Au-delà, notre but est de faire infuser le programme dans les esprits et dans les pratiques parce que nous voulons que nos différents marchés anticipent les évolutions dans leurs démarches de fixation des salaires. L’ancrage culturel est déterminant du succès et de la pérennité de cette initiative”*, plaide-t-elle.

Schneider Electric, engagé sur le salaire décent depuis 2017, s’attache également à ce que celui-ci dépasse le cadre des engagements RSE. *“C’est une politique que nous savons maintenant faire. La collaboration avec Fair Wage Network nous permet de comparer les salaires pays par pays, usine par usine et pour toutes les filiales, y compris celles que nous venons d’acquérir”*, indique Gilles Vermot-Desroches. L’entreprise de technologie industrielle ne définit pourtant pas de budget annuel spécifique. *“Comme pour les accidents du travail, nous considérons que le salaire décent est une règle mondiale du groupe que doivent respecter l’ensemble des filiales*, affirme le dirigeant. *Il n’y a pas de raison qu’un budget global finance des actions correctives que celles-ci auraient dû mettre en place. Mon métier est d’assurer que la politique soit assumée partout, notamment par de l’audit interne. Le salaire décent fait systématiquement partie des vérifications lors des 100 missions que nous menons par an”*, assure-t-il. Schneider Electric a été certifié en 2023 par le Fair Wage Network pour cette démarche.

Lire aussi

Schneider Electric : un cadre mondial d’équité salariale pour diminuer les inégalités entre

Cette certification est accordée par Fair Wage Network sur une double méthode. Ses experts demandent d'accéder aux salaires d'une entreprise pour vérifier qu'ils sont des éléments de salaire fixe et correspondent au niveau de salaire décent. Ensuite, l'organisme lance une enquête anonymisée auprès des salariés pour vérifier qu'aucun n'est rémunéré en dessous du salaire décent. *"La qualité de la méthodologie a été certifiée par un organisme indépendant, ce qui a été pour nous un critère très important dans le but de choisir un partenaire crédible"*, indique la directrice de la sustainability de L'Oréal qui a également été certifié pour les années 2022, 2023 et 2024. *"Ils ont cette précieuse capacité de pouvoir certifier au niveau mondial. C'est un processus auquel nous nous soumettons d'abord annuellement, puis tous les deux ans"*, complète Manon Deswarte. L'entreprise fournit seulement les salaires les plus bas pour faciliter la vérification. Pour l'enquête auprès des salariés, *"il est très important de faire connaître le dispositif en interne dans leur intérêt et dans celui de l'amélioration continue de la démarche"*, ajoute-t-elle. Au niveau international, de nombreuses entreprises comme H&M, Ikea ou Unilever sont également certifiées.

➤ Une insuffisante participation des partenaires sociaux ?

Dans l'accord trouvé en mars au sein de l'OIT, les signataires insistent sur l'importance du dialogue social pour définir les niveaux de salaire à l'échelle nationale et dans les entreprises. *"Ces conclusions sont très importantes car elles doivent servir de guide à la négociation des salaires"*, se félicite Evelyn Astor, conseillère en politique économique et sociale à la Confédération syndicale internationale. *"Notre rôle est de porter les priorités de nos affiliés dans les différentes instances, comme l'OIT, le Pacte mondial des Nations Unies, l'OCDE ou le G20, et le salaire décent en fait partie, du fait des très hauts niveaux d'inflation."* Au-delà, le rôle de la Confédération est de former ses affiliés à la question, qui reste méconnue. *"Nous nous attachons également à permettre l'échange des bonnes pratiques entre nos affiliés sur leur stratégie en la matière. C'est d'autant plus nécessaire qu'il y a une tendance des entreprises à outrepasser le dialogue social et simplement s'appuyer sur des benchmarks. Or le salaire décent ne doit pas être un simple exercice technique qui exclut les travailleurs des discussions sur le niveau adéquat de ce qu'ils doivent gagner, plaide-t-elle. C'est également nécessaire pour la légitimité de la démarche."*

La **directive sur les salaires minima adéquats** lie justement la question de la fixation des salaires et la négociation collective en imposant aux pays dont moins de 80 % des travailleurs sont couverts par des conventions collectives de mettre en place des plans d'action. Et le texte, même s'il n'a pas été transposé à temps par de nombreux pays, a déjà eu un effet positif sur les salaires, **observait en mars l'Institut syndical européen**. *"Nous considérons cette approche comme une référence intéressante pour la question du salaire décent car elle laisse la place aux partenaires sociaux pour améliorer les structures de salaires"*, se félicite Fiona Dragstra. La directive propose d'ailleurs un "double seuil de décence" en invitant à fixer le

salaire minimum à un niveau minimal dépassant 50 % du salaire moyen et 60 % du salaire médian.

Lire aussi

Étude mind RH – Le niveau des augmentations annuelles du salaire minimum se maintient dans l’UE malgré la baisse de l’inflation

➤ **Le salaire décent étendu aux fournisseurs**

Au-delà de leurs salariés, de très rares entreprises ont commencé à prendre des engagements pour que le salaire décent devienne une réalité pour les travailleurs de leur chaîne de valeur. *“Le sujet suscite des appréhensions au sein des entreprises, car il exige des efforts au départ substantiels avant de se transformer en un processus de mise à jour routinier. Nous les encourageons vivement à s’y engager, car il représente un enjeu occasionnant tôt ou tard des requêtes de la part des clients et partenaires. À titre d’exemple, dans le secteur textile, les usines des fournisseurs sont souvent implantées en Chine ou en Inde, où l’enjeu de salaire et de travail décent demeure particulièrement préoccupant”*, explique Solène Renard. Au même titre que sur les effectifs de l’entreprise, un reporting est demandé sur le salaire décent des fournisseurs par l’application de la directive CSRD. Si le recueil des informations est par essence plus complexe, la Commission européenne a défini, **dans une communication datée du 13 novembre**, le “caractère raisonnable” des efforts que l’entreprise doit employer dans ce but. Celui-ci est notamment apprécié en fonction des ressources de l’entreprise déclarante, de la taille du fournisseur et d’éventuelles dispositions contractuelles conclues avec les sous-traitants. *“Avec le texte, les entreprises concernées sont dans l’obligation de clarifier leur exposition au risque et mesures en place pour y remédier”*, décrypte Solène Renard. *“Le périmètre de la chaîne de valeur le champ sur lequel nous allons nous concentrer à partir de 2025 dans les questions aux entreprises”*, révèle également Justine Apollin (FIR). Les syndicats s’en sont également emparés : *“Nous insistons auprès des entreprises pour qu’elles fassent respecter la liberté d’association et la négociation collective dans les contrats avec les fournisseurs”*, souligne Evelyn Astor, de la Confédération syndicale internationale.

Lire aussi

Geopost s’engage dans un accord mondial à encadrer la sous-traitance

Schneider Electric s’est engagé à atteindre le salaire décent chez 100 % de ses fournisseurs stratégiques (les 10 000, sur un total de 50 000, qui représentent 50 % de ses achats) d’ici la fin 2025. *“Nous ne pouvons pas nous considérer responsables si nous ne portons pas une vision sociale et environnementale sur toute cette chaîne de valeur”*, précise Gilles Vermot-Desroches. Jusqu’à maintenant, l’entreprise technologique s’est assurée que **48 % de ses fournisseurs stratégiques payaient un salaire décent**. *“Je suis confiant dans le fait que nous*

arriverons à 100 % car il s'agit d'une progression exponentielle inversée car il y a beaucoup de temps de mise en place, explique le directeur de la citoyenneté. Il a fallu que nous travaillions au référentiel, au questionnaire adressé aux fournisseurs et à la manière d'être en relation avec eux." Pour le vérifier, le groupe commande des audits externes sur ses sous-traitants, contenant des enquêtes auprès de leurs salariés. La démarche a été effectuée au Vietnam et vient d'être engagée en Inde et au Brésil. Chez Schneider Electric, la question du salaire décent est intégrée de manière plus large à la notion de travail décent, qui comprend également le respect des droits fondamentaux au travail.

L'Oréal a pris le même engagement pour 2030 et souhaite atteindre la part de 40 % des fournisseurs stratégiques ayant fait leur analyse des écarts par rapport au salaire décent en 2027. *"Nous utilisons toutes les occasions pour le faire connaître auprès d'eux dans un processus de formation et d'accompagnement",* déclare Manon Deswarte. *"Nous travaillons étroitement sur le sujet avec la direction des achats. Bien que ne puissions pas l'imposer aux sous-traitants, nous devons les accompagner en leur conseillant de se doter d'un fournisseur de données robuste, tout en leur laissant la liberté de choisir la méthodologie qu'ils souhaitent. Nos collègues des achats ont créé différentes communautés de fournisseurs par taille, secteurs et géographies pour démystifier le sujet et les aider dans sa mise en place",* décrit Julie Vallat. *"Nous insistons sur l'importance que l'engagement vienne du top management et pas seulement des directions RH et RSE",* ajoute-t-elle. Après cette phase d'accompagnement, L'Oréal va devoir faire de l'application du salaire décent un critère de choix : *"c'est un équilibre difficile car il peut y avoir une crainte que nous nous immiscions dans leur stratégie de rémunération mais nous leur demandons simplement de définir une trajectoire et de s'y tenir",* souligne la chargée des droits humains au sein de la direction du développement durable. *"Nous allons ensuite leur demander de certifier via des audits qu'ils l'ont réellement mis en place et nous le contrôlerons ensuite de manière aléatoire nous même",* précise-t-elle.

Juste transition

Les fournisseurs doivent toutefois avoir les moyens de rémunérer leurs salariés au salaire décent. *"Des fédérations internationales ont conclu des accords cadres internationaux encadrant les pratiques d'achat, car elles sont susceptibles de faire pression à la baisse sur les salaires",* explique Evelyn Astor. *"Il doit y avoir une responsabilité des grands groupes car peut-être que leurs prix sont trop bas et qu'il faut les augmenter pour que les fournisseurs soient dans les conditions optimales, abonde Daniel Vaughan-Whitehead. Les grands groupes doivent comprendre que le business model qu'ils utilisaient jusqu'à présent n'est plus d'actualité et qu'il faut mettre l'accent sur d'autres thématiques permettant un développement durable",* ajoute-t-il, voulant voir dans le **devoir de vigilance**, qui doit être instauré au niveau européen, un accélérateur dans cette voie. *"Les entreprises qui travaillent sur le salaire décent ont une meilleure compétitivité en termes de ressources humaines, moins d'absentéisme, plus de productivité, plus de motivation et donc une plus grande et une meilleure qualité de*

produit”, vante-t-il. La généralisation du salaire décent pourrait intervenir si la démonstration est faite, alors que la CSRD va mettre le sujet davantage en valeur **dès 2025 si l’entrée en vigueur n’est pas remise en cause par la Commission européenne.**

 **Lire aussi**

Devoir de vigilance (2/2) : les grands groupes français ne sont plus seuls – mind RH

Modification 16/12 : Précision sur l’avancement de L’Oréal dans l’objectif de salaire décent des fournisseurs en 2027.

Antoine Piel

Accords cadre internationaux

CSRD

Salaire décent

Besoin d’informations complémentaires ?

Contactez **mind**
R E S E A R C H



le service d’études à la demande de mind

ESSENTIELS

Synthèse et historique de tous les contenus sur une thématique suivie en détails par la rédaction
Les dernières publications