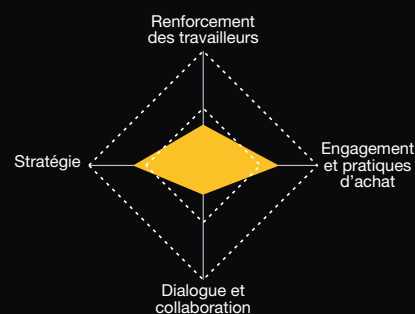


# MARKS & SPENCER

**MARQUES :** M&M Collection, Limited Collection, Per Una, North Coast, Portforlio, Indigo Collection, Autograph, Classis, Blue Harbour, Collezione, Savile Row Inspired, Big&Tall



<b>Filières d'approvisionnement</b>	2 000 fournisseurs de vêtements, produits alimentaires et ménagers de premier rang dans le monde M&S ne publie pas de liste complète des noms et adresses des usines de ses fournisseurs.
<b>Pays de production</b>	M&S n'a pas fourni cette information.
<b>Chiffre d'affaires 2012</b>	£ 10 milliards (€ 12.4 milliards)
<b>Bénéfice 2012</b>	£ 564.3 millions (€ 699 millions)
<b>Nombre d'employés au 31/12/2012</b>	81 734
<b>Nombre de points de vente au 31/12/2012</b>	766 magasins au Royaume-Uni et 418 en dehors

## POSITION DE L'ENTREPRISE SUR LE SALAIRE VITAL

« Notre engagement public en faveur du salaire vital est décrit en détail dans notre Plan A, engagement 17.1 : Mettre en œuvre un processus afin de garantir que nos fournisseurs de vêtements sont en mesure de payer un salaire vital dans les pays les moins avancés dans lesquels nous nous approvisionnons, en commençant par le Bangladesh, l'Inde et le Sri Lanka à l'horizon 2015 ».

## NOTRE ÉVALUATION GLOBALE

Marks & Spencer (M&S) s'efforce de faire en sorte que les prix qu'il paye permettent de garantir que les besoins fondamentaux des travailleurs sont satisfaits. L'engagement 'Plan A' de l'entreprise à payer un salaire vital est louable. M&S doit encore dévoiler quels chiffres il utilise pour évaluer le salaire vital. Une grande partie de son modèle s'appuie largement sur les pratiques d'achat. C'est intéressant, mais sans données concrètes, nous ne savons pas comment la situation évolue.

## EN DÉTAILS

L'entreprise dispose-t-elle d'un référentiel de salaire vital accessible au public ? *Non. M&S dispose d'un référentiel mais refuse de le publier.*

## EN DÉTAILS

### RENFORCEMENT DES DROITS DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES

M&S déclare : « Notre engagement de formation 17.2, consistant à travailler avec nos fournisseurs et partenaires pour proposer des formations à 500 000 travailleurs d'ici 2015, couvre les rôles, les responsabilités et les droits des employés. [...] Nous avons intégré des sections spéciales sur la liberté d'association et le droit de négocier collectivement dans nos modules de formation initiale, dans le module « Droits, Rôles et Responsabilités » et dans nos programmes « Communication efficace entre travailleurs et managers ». À ce jour [fin 2013], plus de 391 000 travailleurs ont été formés dans le monde. »

Les programmes de formation ont pris différentes formes en fonction du pays :

Inde : « Nous avons élaboré le programme Effective Worker Management (EWM – Gestion effective des travailleurs). Ce programme comprend un module sur la liberté d'association et se concentre sur la création d'un environnement propice à l'exercice de ce droit. Il est mis en œuvre par le Center for Responsible Business (Centre pour un Commerce Responsable) [et] GIZ Inde. » Il est également mis en œuvre auprès de 38 fournisseurs au Bangladesh.

Bangladesh : « Nous avons lancé le programme Ethical Model Factory (EMF – Usine Ethique Modèle) qui comprend une formation sur les droits des travailleurs, des systèmes de gestion des ressources humaines (RH) et une formation sur les relations managériales pour les superviseurs et les gestionnaires RH. » Ce programme se concentre également sur la productivité et l'ingénierie industrielle. Il a rendu possible une augmentation des salaires de 12 % à 42 % chez les fournisseurs participants.

Bangladesh et Inde : le projet Benefits for Business and Workers (BBW-Avantages

pour les Affaires et les Travailleurs) comprend un module de formation traitant de l'importance du dialogue entre les travailleurs et les managers.

Turquie et Égypte : L'entreprise a mentionné un programme de formation sur la communication au sein de l'entreprise en collaboration avec Partner Africa : « Il s'agit d'une formation de deux jours expliquant l'importance de la communication au sein de l'entreprise. Elle s'appuie sur l'expérience de fournisseurs pionniers en matière d'éthique afin d'illustrer des mécanismes permettant d'améliorer cette communication. Lors de la formation, un DVD vient montrer comment les comités de bien-être au travail et les syndicats ont amélioré la communication entre les travailleurs et la direction d'entreprises pionnières ».

M&S a mis en place un centre d'appel en Chine pour que les travailleurs puissent signaler les problèmes. L'entreprise teste également un système d'information par téléphone mobile : « Grâce à la technologie mobile, nous menons des enquêtes quantitatives directement auprès des travailleurs. Les travailleurs écoutent les questions dans la langue locale sur leur téléphone mobile et y répondent anonymement en appuyant sur le clavier. Nous avons déjà testé cette technologie chez 13 fournisseurs en Inde et au Sri Lanka, auprès de plus de 2 000 travailleurs. Nous allons à présent étendre ce service à 30 fournisseurs et 22 500 travailleurs en Inde, au Sri Lanka et au Bangladesh afin d'obtenir des retours sur les conditions de travail, la satisfaction professionnelle et les formations. »

### RÉFÉRENTIEL ET PRATIQUES D'APPROVISIONNEMENT

M&S déclare : « Depuis cinq ans, nous utilisons un modèle d'établissement des coûts qui ventile le prix de revient d'un article à chaque étape et tient compte des coûts directs et indirects du travail. Nous avons mis en œuvre ce modèle dans 14 pays fournisseurs. Le modèle identifie et protège le coût du travail qui ne peut être

remis en cause au cours des négociations de prix. Le calcul du coût du travail se base sur les valeurs de minute standard (temps standard nécessaire à la production d'une pièce, d'une opération), le nombre réel de minutes passées à étudier et à effectuer l'opération, l'efficacité du travail ainsi que le coût de la vie et un calcul théorique du salaire. »

M&S calcule le salaire vital en utilisant la méthodologie suivante :

« Salaire vital = (Panier alimentaire de base par personne) x (1/Part du revenu moyen du foyer utilisé pour l'alimentation) x (Taille du foyer/Nombre de salariés du foyer) x 1.10

Afin d'obtenir les informations nécessaires à cette formule, pour chaque région dans lesquelles nous étudions le salaire vital, nous avons enquêté auprès de 20 personnes vivant et travaillant près de l'usine. Le groupe de participants était varié et comprenait des travailleurs de l'usine, des propriétaires d'étal et de petites entreprises dans la région, des retraités, des femmes au foyer, etc.

L'enquête s'est concentrée sur la taille du foyer ; le nombre de salariés par ménage ; le contenu et le coût du panier alimentaire de base ; la part du revenu moyen du foyer utilisé pour l'alimentation. »

M&S utilise également une échelle des salaires mise à jour chaque année par Impactt Ltd. pour suivre l'évolution de la situation.

Concernant les pratiques d'achat, l'entreprise déclare : « Nous avons élaboré un processus qui décerne aux meilleurs fournisseurs le statut d' « Excellence éthique ». Le processus consiste à identifier les fournisseurs offrant les meilleures conditions de travail et payant un salaire vital. Plus les équipes d'achat ont recours à des fournisseurs ayant ce statut, plus leur prime annuelle est importante. Ceci encourage fortement les fournisseurs à augmenter les salaires afin d'atteindre ce niveau. »

# MARKS & SPENCER

## DIALOGUE ET COLLABORATION

M&S évoque les programmes Ethical Model Factories (EMF) et Benefits for Business and Workers (BBW) et sa participation à une recherche sur 'la réalisation de gains'. Le programme BBW réunit Impactt, le Department for International Development (Royaume-Uni) et huit autres marques.

M&S a également travaillé sur 'l'inclusion financière' en apprenant aux travailleurs en Inde à épargner et à utiliser un compte bancaire : « Avec M&S, Geosansar a mené 60 programmes de formation sur l'inclusion financière chez nos fournisseurs. Ceci a profité directement à quelque 10 000 travailleurs n'ayant pas de compte bancaire, et indirectement à 3 000 de plus. Depuis, près de 4 500 travailleurs ont ouvert un compte bancaire et leur nombre est en hausse. »

## STRATÉGIE VERS UN SALAIRE VITAL

M&S déclare : « Grâce au Plan A, nous sommes le premier distributeur qui publie son engagement à payer suffisamment ses fournisseurs pour qu'ils puissent à leur tour payer un salaire vital équitable. Nous nous sommes engagés à le faire au Bangladesh, en Inde, et au Sri Lanka à l'horizon 2015. Le rapport annuel du Plan A suit cette progression et cet engagement continuera à en faire partie durant les années à venir. »

## COMMENTAIRES D'ACHAT

M&S nous a enfin communiqué sa méthode de calcul du salaire vital. Nous sommes rassurés de voir qu'un travail est fait pour vérifier ce que cela signifie pour l'entreprise et qu'un dispositif est en place afin de le mettre à jour et de contrôler si le salaire permet aux travailleurs de vivre – même si M&S refuse encore de nous communiquer des données chiffrées. Ceci a toutefois soulevé plusieurs questions. La méthode calcule un salaire vital sur la base de la situation actuelle (qui, nous le savons, est déplorable). Pourquoi ne pas plutôt se baser sur ce que la situation devrait être ? M&S affirme que le nombre de calories pris en compte dans le panier alimentaire se base sur une extrapolation de la méthodologie du Social Accountability International (SAI).

Ce nombre de calories n'est pas disponible sur le site de SAI. Nous tenons à rappeler que comme de récentes recherches l'ont révélé, de nombreux travailleurs souffrent actuellement de malnutrition, car ils n'ont pas les moyens d'acheter une alimentation suffisamment nutritive.

Nous sommes également préoccupés par la rhétorique se concentrant sur les comités de travailleurs plutôt que sur de réels efforts à faire valoir la liberté d'association. Aucune collaboration avec les syndicats (plutôt qu'avec des ONG) n'a été mentionnée. Ceci est apparu dans la participation de l'entreprise au projet BBW et au programme EMF.

Aucun projet de renforcement des travailleurs n'a impliqué les syndicats et il n'est fait mention nulle part ni de la liberté d'association ni des syndicats dans le matériel de formation. Le programme BBW s'est concentré sur « les démarches préalables à la liberté d'association », essayant de surmonter les attitudes de blocage de la part des employeurs vis-à-vis de la représentation des travailleurs. Ceci a été réalisé par le biais de programmes de formation et en encourageant les employeurs au Bangladesh à travailler avec des comités de travailleurs. Si l'établissement de comités de travailleurs peut être utile à court terme, nous ne pensons pas qu'ils renforcent les travailleurs dans la mesure où ils servent souvent de subterfuge à l'établissement d'une représentation syndicale. Poursuivre dans cette voie risque donc d'encourager des méthodes de management « parallèles » permettant aux directions d'usine de s'opposer au renforcement du mouvement syndical. Les comités de travailleurs ne peuvent que négocier de faibles avantages sociaux et augmentations de salaire. Ils n'ont pas le droit de mener d'actions sectorielles pour appuyer leur position, ils ne peuvent organiser d'élections indépendantes et sont souvent limités à des lieux de travail individuels. Cela signifie que les membres ne peuvent pas participer aux campagnes d'amélioration des salaires et des conditions de travail au niveau sectoriel, national ou régional. En gros, cela ne change pas grand-chose pour les travailleurs sur le long terme. Il serait

utile d'avoir un engagement ou une stratégie pour renforcer les travailleurs par le biais de collaborations avec les syndicats.

Nous sommes également sceptiques quant au fait que M&S compte sur une amélioration de la productivité pour faire passer le salaire du seuil minimum à celui du salaire vital. Le programme Ethical Model Factory et le projet BBW donne tous deux priorité à l'amélioration de la productivité. Mais les gains de productivité ne peuvent généralement entraîner que des augmentations marginales de salaire. Or, c'est d'une augmentation significative dont les travailleurs ont besoin. Par exemple, les 7% d'augmentation obtenus au Bangladesh grâce au projet BBW sont pratiquement insignifiants au vu de l'augmentation officielle du salaire minimum légal de 80% (décidée alors que le projet BBW était fini) – elle-même encore très loin de porter les salaires à un niveau vital. Même si nous reconnaissons que ce projet contribue à améliorer les relations entre employeurs et travailleurs et que cela peut ouvrir la voie à des améliorations, nous ne considérons pas que ce projet concoure directement à promouvoir un salaire vital.

Nous nous félicitons de voir que M&S a mis en place des outils incitatifs afin d'encourager les acheteurs à se fournir auprès de fournisseurs qui, selon M&S, payent un salaire vital. C'est un pas dans la bonne direction. M&S semble également effectuer un travail intéressant sur l'utilisation de téléphones mobiles pour obtenir des retours d'information de la part des travailleurs, bien que nous ne considérons pas cela comme un dispositif de plainte.

Dans l'ensemble, il semble que la situation progresse. Il n'est cependant pas possible de juger les réelles avancées pour les travailleurs fabriquant les vêtements de M&S car aucune donnée chiffrée n'a été publiée. M&S pourrait faire bien plus pour encourager les augmentations salariales à l'échelle internationale en faisant preuve de plus de transparence dans ses pratiques commerciales et en partageant ses informations. Cela encouragerait d'autres marques à suivre son exemple. Sans cela, les progrès réalisés pourraient bien n'être que de la poudre aux yeux.