

ANTI-JEU LES SPONSORS LAISSENT LES TRAVAILLEURS SUR LA TOUCHE

UNE ÉTUDE DU BASIC (BUREAU D'ANALYSE SOCIÉTALE POUR UNE INFORMATION CITOYENNE) COMMANDITÉE PAR LE COLLECTIF ÉTHIQUE SUR L'ÉTIQUETTE

COLLECTIF ÉTHIQUE SUR L'ÉTIQUETTE

STOP À L'ANTI-JEU !

Par Guillaume Duval, président du Collectif Ethique sur l'étiquette

Pendant plusieurs semaines, l'attention du public va se tourner vers l'Euro 2016, le championnat d'Europe de football. Une occasion en or pour les grands équipementiers sportifs comme Nike, Adidas ou encore Puma, de mettre en valeur leurs logos et leurs produits, étant les sponsors centraux de l'évènement lui-même et des équipes nationales qui y participent.

Travail des enfants, cadences de travail infernales, violences antisyndicales… depuis une vingtaine d'années déjà, ces grands équipementiers ont fait l'objet de multiples critiques de la part des syndicats et des organisations non gouvernementales au sujet des conditions sociales en vigueur chez leurs sous-traitants asiatiques. Ils ont ainsi été régulièrement dans le viseur du mouvement international Play Fair, dont le Collectif Ethique sur l'étiquette fait partie en France.

Cette pression citoyenne a eu des effets : ces marques ont édicté des codes de conduite, réalisé des audits sociaux réguliers chez leurs sous-traitants, tout en donnant davantage d'informations sur leur chaîne d'approvisionnement… Mais force est de constater qu'elles sont toujours très loin de faire ce qu'elles pourraient – et devraient – faire sur ce terrain. En contradiction avec leur discours affiché de marques responsables, elles favorisent plus que jamais la logique financière et privilégient toujours plus les dépenses de marketing vis-à-vis de l'amélioration des conditions de travail et de rémunération des salariés chez leurs sous-traitants. Elles maintiennent en particulier une pression toujours aussi forte sur leurs prix d'achats.

C'est ce que montre ce rapport réalisé par le Bureau d'Analyse Sociétale pour une Information Citoyenne (BASIC) pour le compte du Collectif Ethique sur l'étiquette. Malgré les grands discours sur leur volonté d'établir des « partenariats » de long terme avec leurs fournisseurs, ces équipementiers sportifs diminuent progressivement leurs approvisionnements de Chine, où les salaires augmentent, pour se rabattre sur d'autres pays asiatiques, comme le Vietnam ou le Cambodge, offrant un coût de main-d'œuvre moins élevé et des droits des salariés encore moins reconnus.

Tout en accroissant de façon exponentielle leurs dépenses de marketing : les 110 millions d'euros dépensés par Nike, Adidas et Puma pour sponsoriser les seules équipes nationales de la France, de l'Allemagne, de l'Espagne et de l'Italie auraient permis de payer un salaire vital à 80 000 salariés cambodgiens, 86 000 salariés indonésiens ou encore 124 000 salariés vietnamiens. Au lieu de leur actuel salaire de misère qui ne leur permet pas d'éduquer leurs enfants ni de se soigner correctement…

Le Collectif Ethique sur l'étiquette dénonce leurs pratiques d'« anti-jeu ». Il demande aux citoyens, consommateurs, amateurs de sport, de faire pression sur ces grands sponsors pour qu'ils fassent enfin le nécessaire pour que leurs sous-traitants paient à leurs ouvriers des salaires correspondant au moins au salaire vital établi par les ONG et les syndicats asiatiques*.

Ne nous laissons pas aveugler par les paillettes de l'Euro 2016 et profitons de l'écho que rencontre cet évènement pour, ensemble, faire cesser l'anti-jeu des grands équipementiers sportifs !

* Voir la présentation de la campagne « Anti-jeu. Les sponsors laissent les travailleurs sur la touche » sur notre site www.ethique-sur-etiquette.org.

RÉSUMÉ

En juin prochain, à l'occasion du championnat d'Europe des nations qui aura lieu en France, les principaux équipementiers sportifs vont dévoiler leurs nouvelles campagnes de communication, dont les budgets ont toutes les chances de battre de nouveaux records : à titre d'exemple, le budget de la dernière campagne de Nike pour le Mondial 2014 à Rio – Risk Everything – avait été estimé à 68 millions de dollars, soit le plus élevé de l'histoire de la marque.

En plus de leur omniprésence médiatique, les principaux sponsors du football mondial, Nike, Adidas et Puma, s'affichent depuis plusieurs années comme de bons élèves en matière de conditions de travail des ouvrier(ère)s de la confection. Suite aux scandales révélés chez leurs fournisseurs dans les années 1990, ils en ont fait la priorité de leur politique de responsabilité sociale et sont désormais régulièrement cités en exemple dans le secteur textile.

Pourtant, devant la persistance des problèmes dans l'industrie textile qui défraient régulièrement la chronique (accidents, incendies, niveau des salaires…), il est légitime de se demander si la situation a fondamentalement changé pour les travailleur(se)s qui gagnent leur vie dans les chaînes d'approvisionnement de ces marques.

Afin d'apporter des éléments de réponse, ***le Collectif Éthique sur l'étiquette*** *a lancé une étude dont l'objectif principal est de creuser les liens entre le modèle économique des équipementiers sportifs et les conditions de travail dans leurs chaînes d'approvisionnements.*

EN VOICI LES PRINCIPAUX RÉSULTATS :

Le sponsoring comme moteur de la croissance…

En raison de son importance médiatique et de sa place incontournable dans la société, le football est devenu depuis quelques années le terrain d'une concurrence acharnée et d'une surenchère financière entre les principaux équipementiers sportifs. Le sponsoring du football européen qui est largement dominé par Nike, Adidas et Puma a atteint des sommets : le montant des contrats annuels signés avec les 10 plus grands clubs est ainsi passé de 262 à plus de 405 millions d'euros depuis 2013. Il en va de même pour les joueurs les plus en vue, les montants estimés des contrats annuels avec Lionel Messi ayant atteint des montants de l'ordre de 35 à 40 millions d'euros en 2015 contre 20 à 25 millions cinq ans auparavant. Cette inflation touche également les équipes nationales : selon le magazine Bild, pour éviter que l'équipe allemande ne signe avec Nike, Adidas serait prêt à quadrupler le montant actuel de son sponsoring pour atteindre un milliard d'euros sur 10 ans, un record historique. Derrière cette fuite en avant se joue la suprématie sur le football, et à travers lui, sur le marché du textile sportif mondial.

…d'un modèle basé sur une augmentation exponentielle des volumes de vente…

Dans les années 1990, les grands équipementiers sportifs ont posé les bases d'un modèle qui doit avant tout satisfaire des exigences financières. Nike est ainsi devenu la référence du secteur pour les analystes financiers, grâce à un doublement de ses dividendes depuis 2010 et un rendement annuel pour les actionnaires en 2015 qui s'est élevé à 27,7%, largement au-dessus de l'indice du Dow Jones (13,9%) et de l'Indice S&P 500 des entreprises de biens de consommation (19,7%). En réaction, Adidas et Puma se sont engagés dans une course à la rentabilité pour rattraper leur retard en la matière. Pour alimenter cette performance financière, il faut vendre toujours plus de produits, à toujours plus de consommateurs – le leader Nike a ainsi doublé ses ventes en moins de 10 ans –, d'où le besoin vital d'innover constamment, et de posséder la plus grande surface médiatique possible, notamment via le sponsoring.

…et une chasse aux coûts…

A partir des années 2000, les équipementiers sportifs ont déployé des nouveaux systèmes de gestion des chaînes d'approvisionnement, ce qui leur a permis d'accroître leur offre de produits tout en y intégrant les innovations technologiques. Dans le secteur des chaussures de sport par exemple, l'heure est désormais à la « personnalisation de masse » qui offre la possibilité aux consommateurs de créer leur propre modèle en choisissant les matières premières, les couleurs… Le lean management déployé par Nike, Adidas et Puma chez la majorité de leurs fournisseurs, leur permet de gérer « à distance » l'ensemble de leurs chaines d'approvisionnement devenues de plus en plus complexes et ramifiées (à l'image de ce qui a été systématisé dans l'industrie automobile). Mais ces systèmes servent avant tout à optimiser la gestion des coûts : pour chaque modèle, les équipementiers fixent le prix final au consommateur, puis la marge qu'ils souhaitent dégager pour arriver au coût de production maximum de leur produit. Ils spécifient ensuite avec leur fournisseur l'ensemble des matières premières utilisées, leur origine, leur prix, ainsi que le nombre exact

de minutes allouées à la confection et la somme allouée aux ouvrier(ère)s.

…qui dicte les choix d'approvisionnement…

La mise en place de systèmes de gestion perfectionnés par les équipementiers sportifs leur permet d'influer sur les salaires et les conditions de travail dans la confection, contrairement à ce qu'ils ont parfois pu répondre face aux interpellations de la société civile. Le lean management explique notamment le fait que, malgré un nombre de fournisseurs globalement en baisse, les listes de fournisseurs changent assez fortement d'une année à l'autre. L'étude montre également que les équipementiers utilisent les outils de lean management pour se désengager de certains pays et en investir de nouveaux. Nike, Adidas et Puma sont ainsi en train de réorienter massivement leurs approvisionnements depuis la Chine où les salaires ont fortement augmenté, vers le Vietnam et l'Indonésie, et demain vers le Myanmar, l'Inde et le Pakistan dont les niveaux de salaires permettent de diminuer considérablement les coûts de main d'œuvre. Ce faisant, ils s'exposent à des entorses aux normes sociales (non-paiement des heures supplémentaires, non-respect des congés payés, discrimination et répression syndicale…), qu'ils essaient de réduire via des systèmes d'audits sociaux toujours plus sophistiqués et couteux dont les résultats sont controversés.

…et ne permet pas aux travailleur(se)s de vivre dignement,

En 2015, l'analyse de la découpe du prix des équipements sportifs demeure sans équivoque : la part des salaires versés aux travailleur(se)s de la confection ne représente en moyenne que 2% du prix de vente des chaussures et 1% de celui des maillots de sport, que ce soit pour des modèles grand public comme pour des produits plus techniques. A titre d'exemple, les employé(e)s de la confection touchent moins de 65 centimes d'euro pour fabriquer le maillot de l'une des principales équipes de football de l'Euro 2016, lequel est vendu environ 85 € aux consommateurs. Dans la plupart des pays de confection, les salaires que touchent les travailleur(se)s ne leur permettent pas de couvrir les besoins essentiels de leurs familles. A plus long terme, les équipementiers ambitionnent de diminuer drastiquement les coûts de main-d'œuvre grâce à l'automatisation des chaines de fabrication de leurs produits. Symbole de cette tendance, la première usine de chaussures entièrement automatisée d'Adidas en Allemagne.

…contredisant ainsi les engagements des marques en matière de Responsabilité sociale d'entreprise

Cette recherche systématique du moindre coût questionne l'engagement des marques à construire des partenariats de long terme avec un nombre d'usines plus restreint, et leur volonté réelle de donner à leurs fournisseurs les moyens d'améliorer les conditions sociales et de travail. La dynamique de désinvestissement de la Chine initiée par les équipementiers sportifs, à l'heure où les salaires de ce pays permettent aux travailleur(se)s de vivre dignement de leur travail, contredit un engagement fort de ces 3 équipementiers : celui d'assurer à terme le paiement de salaires décents chez tous leurs fournisseurs. Plus généralement, et contrairement aux discours et engagements RSE des équipementiers sportifs, les travailleur(se)s restent une variable d'ajustement…

Pourtant, s'ils le voulaient les équipementiers pourraient améliorer la situation,

Les estimations réalisées dans le cadre de la présente étude montrent que le paiement d'un salaire vital pour l'ensemble des travailleur(se)s représenterait pour Nike, Adidas et Puma une somme largement inférieure à leurs actuelles dépenses de marketing & sponsoring et aux dividendes qu'ils versent chaque année à leurs actionnaires. A l'échelle d'un produit, payer un salaire vital ne représenterait que quelques dizaines de centimes de plus sur le prix final d'une paire de chaussure ou d'un maillot de sport. Mais c'est en économisant ces faibles sommes sur des millions d'articles que les grandes marques dégagent les sommes nécessaires à la croissance permanente de leurs dépenses de marketing et à leur surenchère dans le milieu du football. D'après nos calculs, la seule augmentation du sponsoring des 10 principaux clubs de football européens depuis 2013 aurait permis le versement d'un salaire vital à plus de 165 000 travailleur(se)s au Vietnam et 110 000 travailleur(se)s en Indonésie.

…voire changer leur modèle

Le paiement d'un salaire vital dans le secteur du sport n'est donc pas un problème de manque de moyens, il s'agit d'un modèle économique global à repenser. Le modèle basé sur un investissement massif dans le marketing et la communication au détriment des filières d'approvisionnement n'est pas une fatalité. D'autres marques ont commencé à le démontrer depuis quelques années en construisant des modèles alternatifs qui permettent à chacun de vivre de son travail, depuis les producteurs de matière première jusqu'aux travailleur(se)s de la confection, tout en proposant aux consommateurs des produits qui rencontrent un vif succès.

TABLE DES MATIÈRES

Résumé ---- 2

Table des illustrations ---- 7

Liste des abréviations ---- 9

1.
Le modèle des équipementiers sportifs : une stratégie de volume qui s'appuie sur l'innovation technique et l'investissement en marketing et sponsoring ---- 10

1.1
Les équipementiers sportifs, une histoire récente ---- 10

1.1.1
La prédominance des européens Adidas et Puma supplantée par l'émergence de Nike ---- 10

1.1.2
Le marché des articles de sports ---- 13

1.2
Un modèle économique fondé sur la croissance des volumes, via l'innovation technique, le marketing & le sponsoring ---- 16

1.2.1
Expansion de la demande grâce à la multiplication des modèles et au marketing ---- 16

1.2.2
Le sponsoring du football, au cœur de la bataille entre Nike et Adidas pour le marché européen ---- 21

2.
Les impacts de ce modèle dans les pays de production et de confection ---- 27

2.1
L'externalisation de la production et la réorganisation des filières d'approvisionnement ---- 27

2.1.1
La compression des coûts via la sous-traitance : une stratégie vieille de plus de 40 ans ---- 27

2.1.2
Face à la pression des marques sur les coûts, la montée en puissance de fournisseurs transnationaux basés en Asie dans les années 1990 ---- 28

2.2
Les nouveaux systèmes des équipementiers pour contrôler leurs filières d'approvisionnement et optimiser leurs coûts ---- 29

2.3
Les conséquences des politiques d'approvisionnement des équipementiers sportifs : volatilité des contrats fournisseurs, salaires inférieurs au salaire vital et risques sociaux ---- 33

2.3.1
Vers une réduction du nombre d'usines, mais avec une volatilité qui perdure ---- 33

2.3.2
Le basculement en cours de la confection depuis la Chine vers le Vietnam et l'Indonésie : des coûts de main-d'œuvre en baisse et des salaires en-dessous du minimum vital ---- 34

2.3.3
Vers des pays aux risques sociaux plus élevés ---- 40

2.3.4
La vision à long terme des équipementiers : des machines pour remplacer les travailleur(se)s ---- 44

3.
Les conditions d'une filière responsable ---- 46

3.1
De l'émergence des sweatshops au développement de la Responsabilité sociale ---- 46

3.1.1
Une dénonciation publique par les ONGs avec d'importantes répercussions ---- 46

3.1.2
Des avancées importantes et des engagements forts de la part des équipementiers ---- 47

3.2
Un modèle économique en contradiction avec les engagements de RSE pris par les marques ---- 48

3.3
Des travailleur(se)s qui perçoivent une part infime de la valeur des produits ---- 50

3.4
Pourtant les équipementiers sportifs pourraient se permettre de payer des salaires décents… ---- 55

3.4.1
Par rapport à leurs dépenses de marketing et leur modèle économique ---- 55

3.4.2
Par rapport au sponsoring des clubs et des joueurs de football ---- 57

3.5
… et d'autres modèles alternatifs sont possibles ---- 57

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1.
Marché des articles de sport par région ventes globales et taux de croissance estimé 2013-2017. 13

Figure 2.
Consommation de chaussures dans les principaux pays européens (en millions d'euros). 13

Figure 3.
Consommation apparente de vêtements dans l'Union Européenne (en milliards d'euros). 14

Figure 4.
Principales entreprises du marché mondial des articles de sport 14

Figure 5.
Principaux acteurs des marchés des chaussures de port et des vêtements sportifs 15

Figure 6.
Principaux équipementiers de football 15

Figure 7.
Nombre de modèles de chaussures commercialisées par Nike 16

Figure 8.
Exemple de modèle de chaussure personnalisable proposé par Nike 17

Figure 9.
Profils financiers de Nike, Adidas et Puma 18

Figure 10.
Evolution des dépenses de marketing & sponsoring de Nike, Adidas et Puma 19

Figure 11.
Evolution respective des dépenses de sponsoring de Nike et Adidas 19

Figure 12.
Evolution des chiffres d'affaires de Nike, Adidas et Puma 20

Figure 13.
Evolution des chiffres d'affaires de Nike, Adidas et Puma 21

Figure 14.
Suivi du football en France 22

Figure 15.
Principaux sponsors du football cités par les français 23

Figure 16.
Principaux équipementiers de l'Euro 2016 23

Figure 17.
Principaux contrats décennaux de sponsoring des équipes nationales de football depuis 2008 24

Figure 18.
Principaux équipementiers des championnats nationaux de football 25

Figure 19.
Principaux contrats de sponsoring des clubs de foot européens en 2013 et 2015 ---- 26

Figure 20.
Contrats estimés de sponsoring des équipementiers avec certains des principaux joueurs de foot ---- 26

Figure 21.
Schéma de principe de la démarche de Target Costing ---- 30

Figure 22.
Démarche d'optimisation des coûts de main-d'œuvre développée par Adidas ---- 30

Figure 23.
Exemple de fiche numérique de Target Costing pour la fabrication d'une chaussure de sports ---- 31

Figure 24.
Degré de mise en œuvre du lean management chez les fournisseurs de Nike ---- 32

Figure 25.
Degré de mise en œuvre du lean management chez les fournisseurs de Nike ---- 32

Figure 26.
Nombre d'usines fournissant Nike, Adidas et Puma ---- 33

Figure 27.
Analyse de la liste des usines fournissant Adidas ---- 34

Figure 28.
Evolution des pays de fabrication des chaussures de Nike et Adidas (2005-2014) ---- 35

Figure 29.
Evolution des pays de fabrication des vêtements de Nike et Adidas (2005-2014) ---- 36

Figure 30.
Evolution des pays de fabrication des chaussures et vêtements de Puma (2012-2014) ---- 36

Figure 31.
Coût moyen du salaire horaire dans l'industrie textile en 2014 ---- 37

Figure 32.
Extraits de la présentation interne de la stratégie de sourcing d'Adidas 2015-2020 ---- 37

Figure 33.
Evolution des pays d'approvisionnement d'Adidas 2015-2020 pour la fabrication de chaussures et de vêtements ---- 38

Figure 34.
Etudes sur le salaire vital utilisées dans le cadre du rapport ---- 39

Figure 35.
Salaire minimum, salaire moyen sectoriel et salaire vital dans les principaux pays de confection textile ---- 40

Figure 36.
Non-respect des exigences légales liés aux rémunérations dans les usines auditées par le Programme Better Work ---- 41

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 37.
Non-respect des exigences légales liés aux droits du travail dans les usines auditées par le Programme Better Work ---- 42

Figure 38.
Non-respect des exigences légales liés à la santé/sécurité au travail dans les usines auditées par le Programme Better Work ---- 42

Figure 39.
Premières images de la ligne de production robotisée de l'usine ouverte par Adidas en Bavière ---- 44

Figure 40.
Partenariat entre Nike et Flex pour automatiser la production de chaussures afin de répondre à l'augmentation des coûts salariaux ---- 45

Figure 41.
Manufacturing Index mis en place par Nike ---- 48

Figure 42.
Estimation de la découpe de prix d'une chaussure de running type Nike Cortez/Roshe ---- 51

Figure 43.
Estimation de la découpe de prix de la Nike Air Jordan 1 ---- 51

Figure 44.
Estimation de la découpe de prix d'une chaussure de running type Nike Cortez/Roshe vendue en ligne sur le site de Nike ---- 52

Figure 45.
Estimation de la découpe de prix de la Nike Air Jordan 1 vendue en ligne sur le site de Nike ---- 52

Figure 46.
Estimation de la découpe de prix T-Shirt technique type Adidas Techfit, fabriqué en Chine ---- 53

Figure 47.
Estimation de la découpe de prix T-Shirt technique type Adidas Techfit, fabriqué au Vietnam ---- 53

Figure 48.
Estimation de la découpe de prix d'un maillot d'équipe nationale de football participant à l'Euro 2016 ---- 54

Figure 47.
Salaire moyen sectoriel et salaire vital dans les principaux pays de confection textile ---- 55

Figure 48.
Estimation de ce que représenterait le paiement d'un salaire vital pour Nike, Adidas et Puma ---- 56

TABLE DES ABRÉVIATIONS

FIFA
Fédération Internationale de Football Association

FOB
Free on board

INSEE
Institut national de la statistique et des études économiques

Mns
Millions

Mrds
Milliards

OIT
Organisation internationale du travail

ONG
Organisation non-gouvernementale

PIB
Produit intérieur brut

RSE
Responsabilité sociale des entreprises

UEFA
Union of European Football Association

UN Comtrade
Base de données statistiques du commerce international des Nations Unies

UNCTAD
Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement

USD
Dollars des États-Unis

1. LE MODÈLE DES ÉQUIPEMENTIERS SPORTIFS : UNE STRATÉGIE DE VOLUME QUI S'APPUIE SUR L'INNOVATION TECHNIQUE ET L'INVESTISSEMENT EN MARKETING ET SPONSORING

1.1 LES ÉQUIPEMENTIERS SPORTIFS, UNE HISTOIRE RÉCENTE

1.1.1 La prédominance des européens Adidas et Puma supplantée par l'émergence de Nike

Adidas et Puma : l'invention du sport moderne

L'idée de fabriquer des chaussures dédiées à la pratique sportive est née à la fin des années 1920, portée par les frères Rudolf et Adolf Dassler qui fondent l'entreprise ancêtre d'Adidas et de Puma. Passionnés de sports, et issus d'une longue lignée de tisserands bavarois reconvertis dans la fabrication de chaussures, les deux frères cherchent à produire les chaussures les plus légères possibles et les plus adaptées aux différentes activités qu'ils pratiquent. Leur initiative, insolite et innovante, connait dès ses débuts un franc succès dans toute l'Allemagne, à une époque où commence tout juste le développement de la pratique sportive, en particulier la course à pied et le football venus d'Angleterre[1].

L'essor de l'entreprise des frères Dassler s'explique notamment par leur décision d'équiper les clubs sportifs qui se multiplient en Allemagne pendant l'entre-deux guerres, particulièrement ceux de football. Ils attirent très vite l'attention des fédérations nationales de sport, en particulier celle d'athlétisme qui leur demande d'équiper la formation allemande aux Jeux Olympiques d'Amsterdam de 1928, une reconnaissance pour le savoir-faire de leur jeune entreprise. La consécration a lieu aux Jeux Olympiques de Berlin en 1936 quand Rudolf Dassler réussit à convaincre Jesse Owens de porter ses chaussures, malgré les représailles possibles du gouvernement nazi. Ses trois médailles d'or obtenues en course et au saut en longueur confèrent aux chaussures des frères Dassler une renommée internationale[2].

Comme beaucoup d'autres, l'entreprise est mise sous contrôle par le gouvernement nazi pendant la seconde guerre mondiale, et évite la fermeture totale à plusieurs reprises grâce aux contacts des frères Dassler dans le parti nazi. A la libération, les américains, découvrant qu'ils avaient équipé Jesse Owens, permettent à leur société de reprendre son activité dès 1946. C'est alors qu'éclate un conflit ouvert entre Rudolf et Adolf pour le contrôle de l'entreprise. Leurs relations, qui s'étaient tendues tout au long de la guerre, se rompent définitivement quand ils s'accusent mutuellement pendant le processus de dénazification mené par les américains[3].

Adolf, qui gérait toute la partie « technique », part avec l'équipe de production et crée en 1949 l'entreprise Adidas (à partir de son surnom 'Adi' Dassler) et invente la marque à 3 bandes blanches qu'il systématise sur ses chaussures pour les rendre plus facilement identifiables.

La même année, son frère Rudolf s'établit de l'autre côté de la rivière Aurach avec son ancienne équipe commerciale, recrute des techniciens et crée l'entreprise Puma dont il dépose le premier logo.

Le décollage d'Adidas a lieu grâce aux Jeux Olympiques d'Helsinki en 1952 au cours desquels Emile Zatopek remporte ses trois médailles d'or en athlétisme équipé d'une paire de chaussures de la marque aux 3 bandes[4].

Quant à Puma, il prend son essor dans le football où ses produits se démarquent très vite grâce à leur design et surtout l'invention des premières chaussures à crampons. Sa renommée internationale se forge quand il équipe l'équipe du Brésil à partir des années 1960[5].

Adidas et Puma s'engagent alors dans une compétition acharnée pour équiper les meilleurs athlètes, en particulier dans l'olympisme et le football. La rivalité familiale se transmet à la génération sui-

1 B. Smith, Pitch Invasion. Three stripes, two brothers, One feud: Adidas, Puma and the making of modern sport, Penguin books, 2007
2 Ibid.
3 Ibid.
4 Ibid.
5 Ibid.



Rudolf Dassler à gauche et Adolf Dassler à droite

vante quand Horst et Armin Dassler, fils des fondateurs respectifs d'Adidas et de Puma, reprennent la tête de ces deux entreprises.

Pendant les années 1960 et 1970, Adidas prend l'ascendant sur son frère ennemi grâce aux Jeux Olympiques et en équipant la Mannschaft. Puma va répliquer en payant la star Pelé pour porter ses chaussures et les mettre en avant la marque devant les caméras du monde entier lors du mondial de foot en 1970 au Mexique[6].

Après le football et l'athlétisme, leur concurrence se prolonge dans les nouveaux sports en vogue, en particulier le tennis.

6 France 5, Les frères Dassler, de l'amour familial à la haine viscérale, avril 2014.

A la fin des années 1970, Adidas règne en maitre sur l'équipement des athlètes des Jeux Olympiques (plus de 80% aux JO de Montréal en 1976) et va accélérer encore son développement en inventant le sponsoring du football mondial.

Horst Dassler signe un premier accord en 1977 avec le président de la FIFA Joao Havelange, à travers lequel il apporte des financements privés – en partenariat avec Coca Cola – pour le développement de l'organisation dans les pays en développement. Il crée une société baptisée ISL[7] pour rassembler des sponsors privés afin de soutenir financièrement la coupe du monde de football en 1978 en Argentine. Après ce premier succès, il met en place avec la FIFA (via son nouveau secrétaire général Sepp Blatter) un système complet de marketing et sponsoring à l'occasion du mondial suivant organisé en Espagne : droits exclusifs de commercialisation pour les entreprises partenaires, création d'une mascotte et ventes de produits dérivés, et plus tard droits de retransmission télévisuelle.

S'appuyant sur la réussite de ce modèle dans le football, l'entreprise ISL réussit à l'étendre aux Jeux Olympiques dans les années 1980 avec le soutien du président nouvellement élu à la tête du CIO, Juan Antonio Samaranch.[8]

Ce système ne cessera de prendre de l'ampleur depuis.

L'émergence de Nike : la fin de la dominance européenne

Dans les années 1960, un jeune étudiant de Stanford passionné d'athlétisme, Philip Knight, profite d'un voyage sabbatique au Japon pour mettre en application son mémoire de fin d'étude qui portait sur la possibilité d'une reproduction massive des articles de sport européen par des entreprises japonaises, à qualité équivalente et à des prix défiant toute concurrence, à l'image de ce qui s'était produit auparavant pour les appareils photo.

Il repère des imitations de chaussures de running d'Adidas arborant la marque Tiger dans les boutiques, et décide de prendre contact avec son fabricant. Se faisant passer pour un importateur américain, il rencontre directement le patron de l'entreprise, Kihachiro Onitsuka, et obtient l'exclusivité pour distribuer ces chaussures aux États-Unis[9].

De retour en Oregon, il fonde avec son ancien coach sportif Bill Bowerman l'entreprise « Blue Ribbon », et commence la commercialisation des chaussures de running Tiger aux États-Unis, marché alors dominé par les marques Adidas et Puma. Ils réunissent un premier groupe d'amis et vendent les chaussures en-dehors de leur activité professionnelle, à travers les réseaux sportifs dont ils font partie. Phil Knight quitte son poste de comptable en 1969 pour s'employer à plein temps dans l'entreprise[10].

Devant la difficulté de la vente directe aux consommateurs, ils se recentrent rapidement sur la vente en gros de chaussures de sport, puis décident de créer leur propre marque « Nike », dont le logo est déposé en 1972. Après un premier échec de fabrication de leurs chaussures au Mexique, ils sillonnent le Japon, Taiwan et Hong Kong pour former leur réseau de fournisseurs qui va fabriquer les premiers modèles de la marque dont le design est fait aux États-Unis[11].

L'envolée de l'entreprise va commencer cette même année grâce à la nomination de Bowerman comme entraineur de l'équipe américaine d'athlétisme pour les Jeux Olympiques de Munich. Les chaussures Nike rencontrent un franc succès auprès des athlètes qui perçoivent la marque comme très proche d'eux et de leurs préoccupations[12].

Après avoir développé le soutien financier aux clubs amateurs de running, Nike initie un programme similaire auprès des clubs de basket dès 1975. Les ventes doublent d'année en année pour atteindre environ 30 millions de dollars en 1977, Nike devenant la première marque de chaussures de running aux États-Unis (mais néanmoins encore loin derrière Adidas en termes de ventes aux États-Unis)[13].

Alors qu'Adidas, Puma et Converse se concentrent sur le sponsoring de grands athlètes, Nike bâtit sa renommée sur le financement des clubs universitaires d'athlétisme et de basket-ball, puis de base-ball et de football américain. En l'espace de 3 ans, l'entreprise décuple ses ventes grâce à l'innovation technologique (introduction des se-

7 Appelée SMPI à l'origine, l'entreprise devient ISL (International Sports and Leisure) à partir de 1982
8 B. Smith, Pitch Invasion. 2007 op. cit.
9 J. Strasser and L. Becklund, Swoosh: the unauthorized story of Nike and the men who played there, Collins, 1993
10 J. Strasser and L. Becklund, Swoosh: the unauthorized story of Nike, 1993 op. cit.
11 Ibid.
12 Ibid.
13 Ibid.

melles légères en polyuréthane, des contreforts rigides…). Surtout, l'entreprise s'engouffre dans le succès fantastique de la pratique de la course à pied aux Etats-Unis. Devenant un phénomène de société, elle propulse les ventes de Nike à 270 millions de dollars en 1980 et 460 millions l'année suivante. C'est à cette époque que Nike décide d'ouvrir sa 1ère filiale en Europe et d'y reproduire son succès grâce à la promotion du running, puis du tennis et le sponsoring d'athlètes de renom (comme le coureur anglais Sebastian Coe ou le tennisman John McEnroe).[14]

Une première crise de croissance a lieu au début des années 1980 à cause de la difficulté pour Nike d'organiser son vaste réseau de production et de distribution, et de la montée en puissance d'un concurrent anglais, Reebok, récemment implanté aux Etats-Unis et qui connait un succès fulgurant grâce à l'essor du fitness, avant de se lancer dans le running. Ce dernier deviendra le numéro 1 des marques d'athlétisme au milieu des années 1980 (avant de décliner dans les années 1990 et d'être racheté par Adidas 20 ans plus tard).

Pour se relancer, Nike investit fortement dans le sponsoring d'athlètes connus et réussit un coup marketing majeur grâce au partenariat signé en 1984 avec Mickael Jordan. Les chaussures de basket Air Jordan créent une véritable frénésie chez les consommateurs et les ventes atteignent 100 millions de dollars dès la première année. Deux ans plus tard, le lancement de la Nike Air Max en 1987 propulse la marque loin devant tous ses concurrents, position qu'elle a réussi à maintenir jusqu'à aujourd'hui[15].

1.1.2 Le marché des articles de sports

Le marché mondial des articles de sports est estimé à environ 220 milliards d'euros par an. Il représente environ 15% de l'ensemble du secteur de l'habillement et sa croissance lui est légèrement supérieure (7,5% contre 6%). L'Amérique du Nord représente le plus grand marché, suivie de l'Europe, puis de l'Asie qui connait une croissance rapide[16].

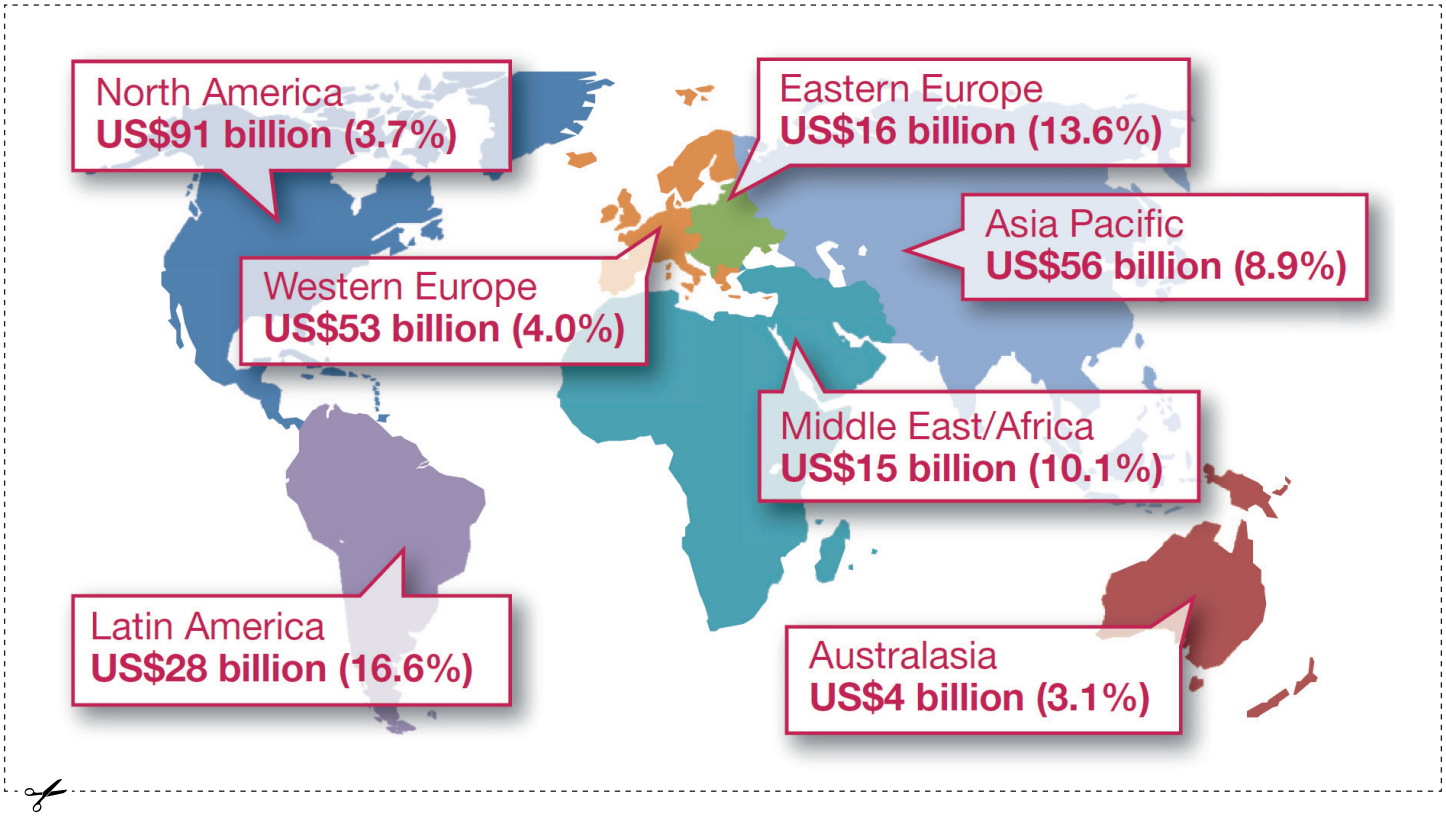


Figure 1. Marché des articles de sport par région – ventes globales et taux de croissance estimé 2013-2017.
Source : Euromonitor (2014)

14 Ibid.
15 Ibid.
16 Catalyst Corporate Finance, Global Sportswear Sector, 2014

Le marché européen des chaussures de sports

La popularité croissante des chaussures de sport comme substitut des chaussures traditionnelles est l'un des principaux moteurs de la croissance du secteur en Europe. Leurs ventes ont bénéficié de l'attrait croissant des consommateurs pour des modes de vie plus actifs et plus sains. Les autres facteurs sont leur image 'mode' et l'innovation technologique qui améliore continuellement le confort des chaussures[17].

Les chaussures de sport représentent ainsi environ 20% du marché européen de la chaussure qui est à nouveau en hausse depuis 2014, principalement dans les pays du nord et du centre de l'Union européenne.

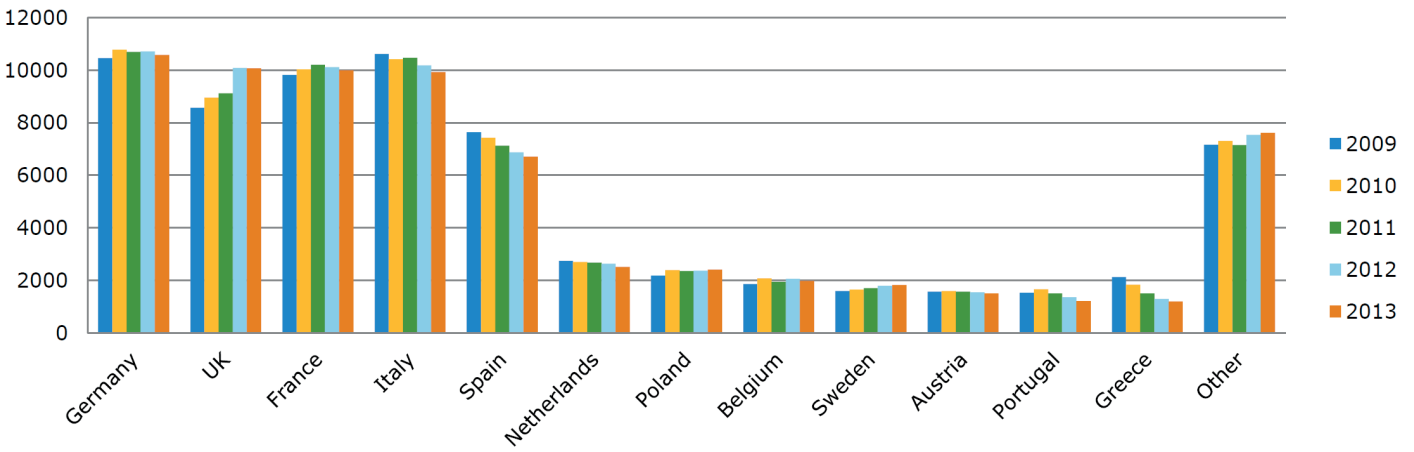


Figure 2. Consommation de chaussures dans les principaux pays européens (en millions d'euros).
Source : Eurostat, Market Line, Euromonitor (2014)

Le marché européen des vêtements sportifs

Le vêtement sportif en Europe constitue quant à lui un marché d'environ 5 milliards d'euros et représente environ 7% du secteur global du vêtement. Contrairement à ce dernier, il semble résister à la crise et ses ventes se maintiennent voire sont en légère augmentation (cf. diagramme ci-dessous)[18].

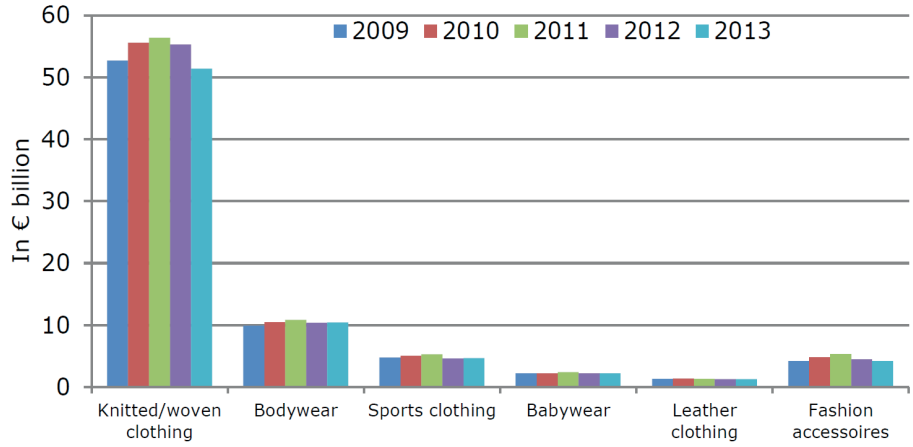


Figure 3. Consommation apparente de vêtements dans l'Union Européenne (en milliards d'euros).
Source : Eurostat (2015)

17 CBI, Mass market sports footwear in Europe, 2015
18 CBI, Apparel Trade Statistics, 2016

Les parts de marché de Nike, Adidas et Puma

Le secteur des articles de sport reste assez fragmenté au niveau international. Nike et Adidas dominent largement le marché avec des chiffres d'affaires respectivement huit fois et cinq fois plus importants que leurs premiers concurrents directs, Puma et Asics, leurs ventes combinées représentant environ 20% du secteur (voir ci-dessous).

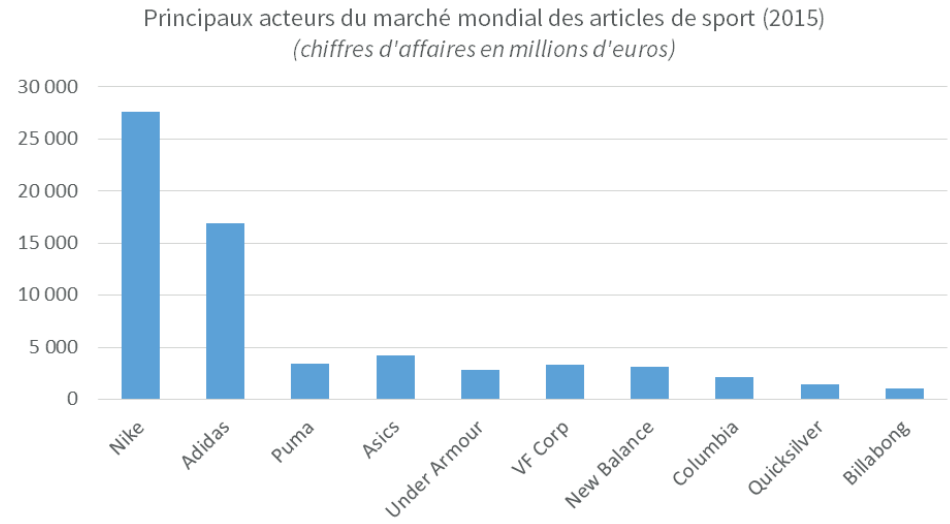


Figure 4. Principales entreprises du marché mondial des articles de sport
Source : BASIC, d'après Boston Globe (2015)

L'analyse plus précise du segment des chaussures de sports et de celui des vêtements sportifs (cf. ci-dessous) montre que :

- Nike est de loin le premier fabricant de chaussures de sports au niveau international, avec une part de marché voisine de 23%, suivie d'Adidas à presque 10%. Les autres concurrents directs ne représentent chacun que 1% à 5% du marché.
- Sur le segment des vêtements sportifs, Adidas et Nike se partagent là aussi la première place avec plus de 10% du marché chacun. Comme dans le segment des chaussures de sports, les autres fabricants ont des parts de marché entre 1% et 5%.

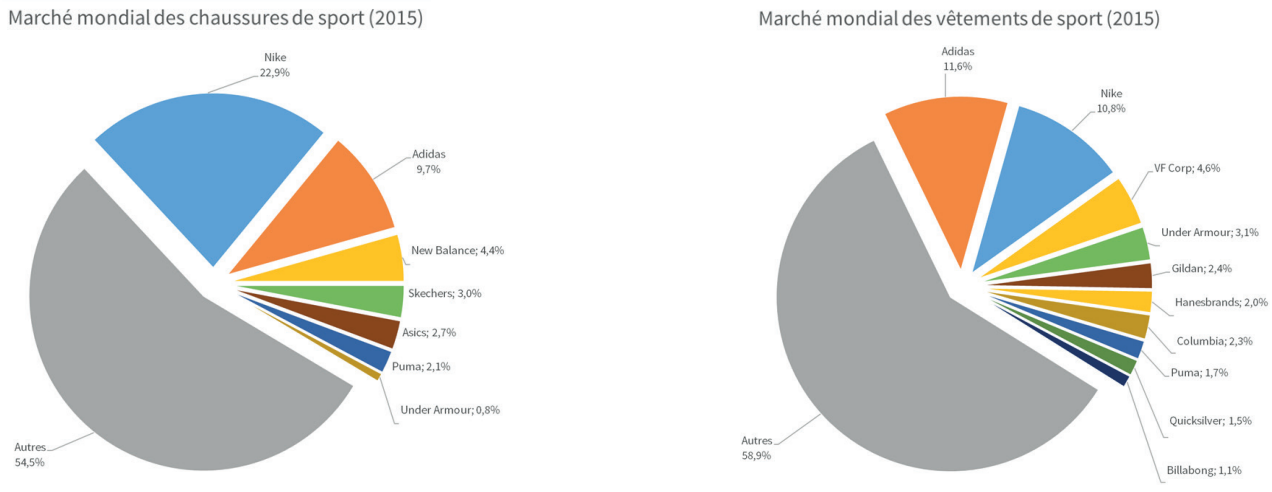


Figure 5. Principaux acteurs des marchés des chaussures de port et des vêtements sportifs
Source : BASIC, d'après les données de Merryl Lynch, Forbes, Market Realist, NPD Group et des rapports annuels des entreprises

Pris individuellement, certains sports présentent une concentration bien plus importante :

ainsi, plus de 70 % des ventes sur le marché des articles de football - chaussures, vêtements et matériel (ballons, gants…) – sont réalisées par seulement 3 entreprises :

le leader Adidas, suivi de près par Nike, et Puma en 3ème position (cf. ci-contre).

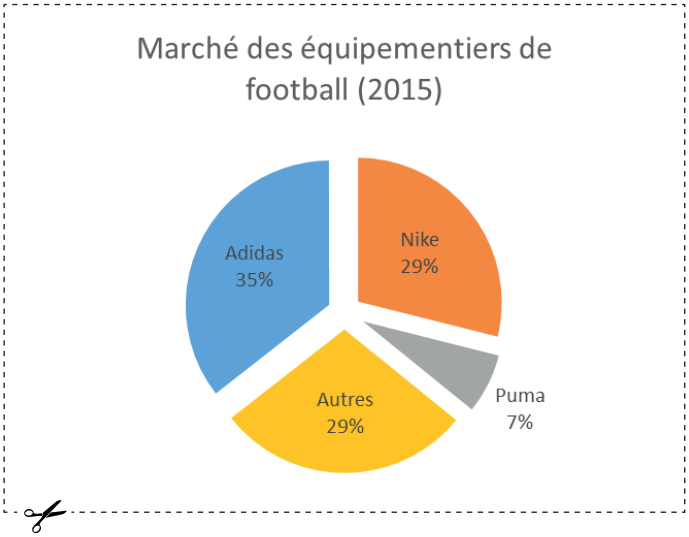


Figure 6. Principaux équipementiers de football
Source : BASIC, d'après Boston Globe (2015)

L'ensemble de ce marché est estimé à 7,9 milliards d'euros en 2015.

1.2 UN MODÈLE ÉCONOMIQUE FONDÉ SUR LA CROISSANCE DES VOLUMES, VIA L'INNOVATION TECHNIQUE, LE MARKETING & LE SPONSORING

1.2.1 Expansion de la demande grâce à la multiplication des modèles et au marketing

L'importance de l'innovation technique : la croissance exponentielle du nombre de modèles dans le sport et l'expansion de la consommation

L'expansion du marché des chaussures et vêtements de sport a été suscitée et entretenue sur les dernières décennies par les grandes marques du secteur qui ont accompagné le développement de la pratique sportive par un nombre toujours plus important de modèles à destination de consommateurs.

C'est ce qu'illustre la croissance exponentielle du nombre de modèles de chaussures proposé par Nike : l'offre de chaussures a plus que décuplé depuis les années 1980.

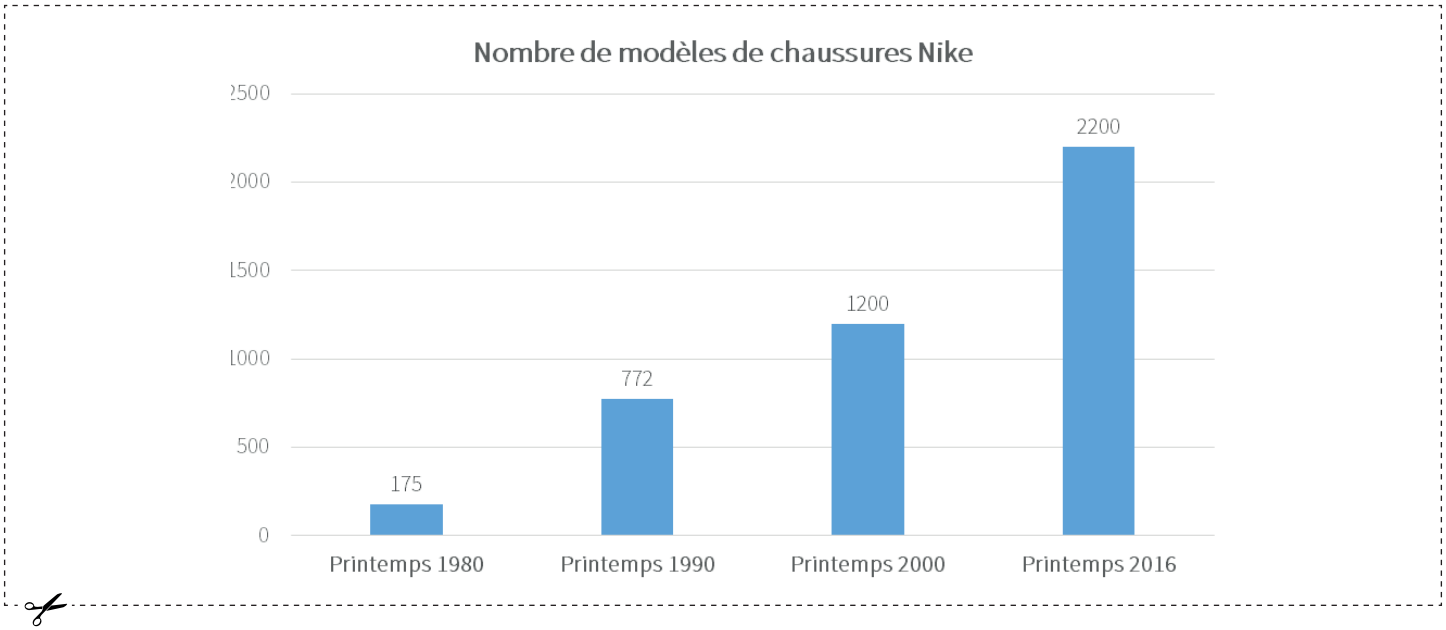


Figure 7. Nombre de modèles de chaussures commercialisées par Nike
Source : BASIC, d'après les données de R. M. Locke (MIT, 2003) et du site web de Nike (2016)

Cette tendance s'accélère encore aujourd'hui, l'heure étant désormais à la « personnalisation de masse ». Il s'agit de repenser le système de production de masse, avec l'objectif de toucher autant, voire plus de consommateurs tout en leur offrant une variété quasi illimitée de modèles personnalisables à un coût le plus proche possible de celui des produits standardisés.

En pratique, les acheteurs peuvent désormais composer en ligne leurs propres chaussures en choisissant les matériaux, les types et formes de semelles, les couleurs des différentes parties etc., l'ordre de fabrication étant passé à l'usine une fois la commande validée.

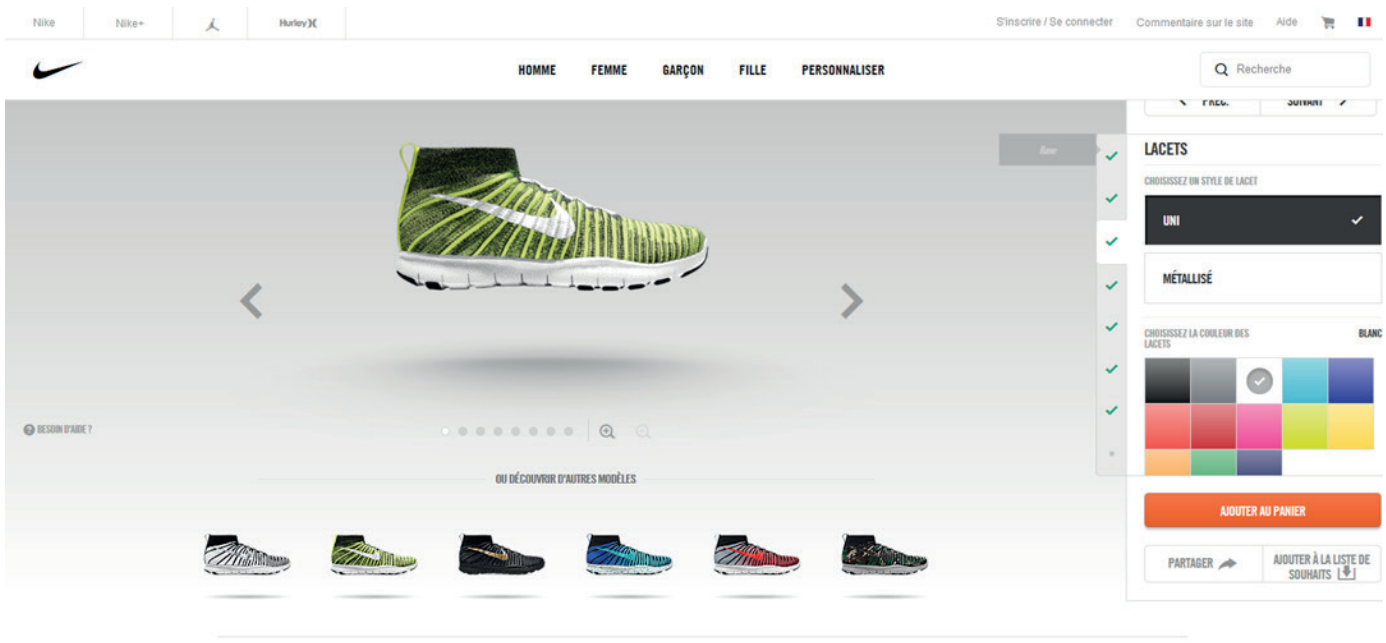


Figure 8. Exemple de modèle de chaussure personnalisable proposé par Nike
Source : BASIC, d'après le site web de Nike (2016)

Cette expansion du nombre de références s'appuie sur l'innovation technologique qui est au cœur du développement des nouveaux produits de Nike, Adidas et Puma. Elle est fondatrice de l'image de marque de ces entreprises et de leur différenciation sur le marché.

A titre d'exemple, Nike a fondé son laboratoire de recherche & développement (R&D) dédié au sport dès le début des années 1980 pour étudier plus en profondeur les besoins des sportifs en partenariat avec des scientifiques en biomécanique, physique et kinésiologie. Les analystes financiers estiment qu'aujourd'hui Nike et Adidas consacrent environ 5% de leurs budgets à la R&D, ayant déposés à ce jour 4000 et 550 brevets respectivement[19].

La croissance continue des dépenses de marketing et leur poids dans le modèle économique

Nike, Adidas et Puma ont construit un modèle économique qui se focalise sur les métiers du design et du marketing des produits grâce aux moyens dégagés par la réduction des coûts de fabrication.

Dès son origine, Nike a choisi d'externaliser sa production pour dégager des marges de manœuvre financières : au début des années 1980, le coût de fabrication de ses produits ne représentait que 60% de son chiffre d'affaires alors qu'il pesait pour plus de 75% de celui d'Adidas dont la production était majoritairement située en Europe[20].

L'argent ainsi économisé a permis à Nike d'inves-

19S. Dong, Tech-wear: The technical aspects of Nike's most innovative apparel, 2016
20B. Smith, Pitch Invasion. 2007 op. cit.

tir massivement dans le marketing et le sponsoring, créant un phénomène de « mode sportive » qui dépasse largement les pratiquants de sports pour s'étendre à tous les consommateurs à la recherche de nouveaux repères vestimentaires. Nike a ainsi construit un véritable mythe à portée internationale autour de l'histoire de sa marque, de l'innovation technique et des exploits des champions qu'il sponsorise, afin d'alimenter l'engouement des consommateurs et la croissance de ses ventes[21].

Le succès retentissant de ce modèle économique a conduit les autres équipementiers sportifs à essayer de l'imiter. Afin de dégager des moyens financiers suffisants pour concurrencer les campagnes de marketing et de sponsoring lancées par Nike et construire une image de marque à même de rivaliser avec celle du leader américain, Adidas a fermé progressivement ses usines en Europe à partir des années 1980, et s'est installé en Asie avant d'y externaliser totalement sa production[22].

Ce faisant, Nike, Adidas et Puma ont lancé depuis plus de 30 ans une course à la réduction des coûts d'approvisionnement, à la croissance de leurs dépenses de marketing et de sponsoring, et in fine de leurs ventes de chaussures et de vêtements sportifs.

Aujourd'hui, les coûts de fabrication des produits ne représentent plus que 51% à 54% des chiffres d'affaires de Nike, Adidas et Puma (contre 75% quand la production était réalisée en Europe). Quant aux dépenses de marketing et de sponsoring, devenues incompressibles, elles s'élèvent à 10% pour Nike et 14% pour Adidas. Elles s'élèvent même jusqu'à 21% pour Puma dont la stratégie actuelle est de réinvestir massivement dans le marketing et sponsoring pour éviter d'être distancé par ses 2 autres concurrents et tenter d'améliorer sa rentabilité financière.

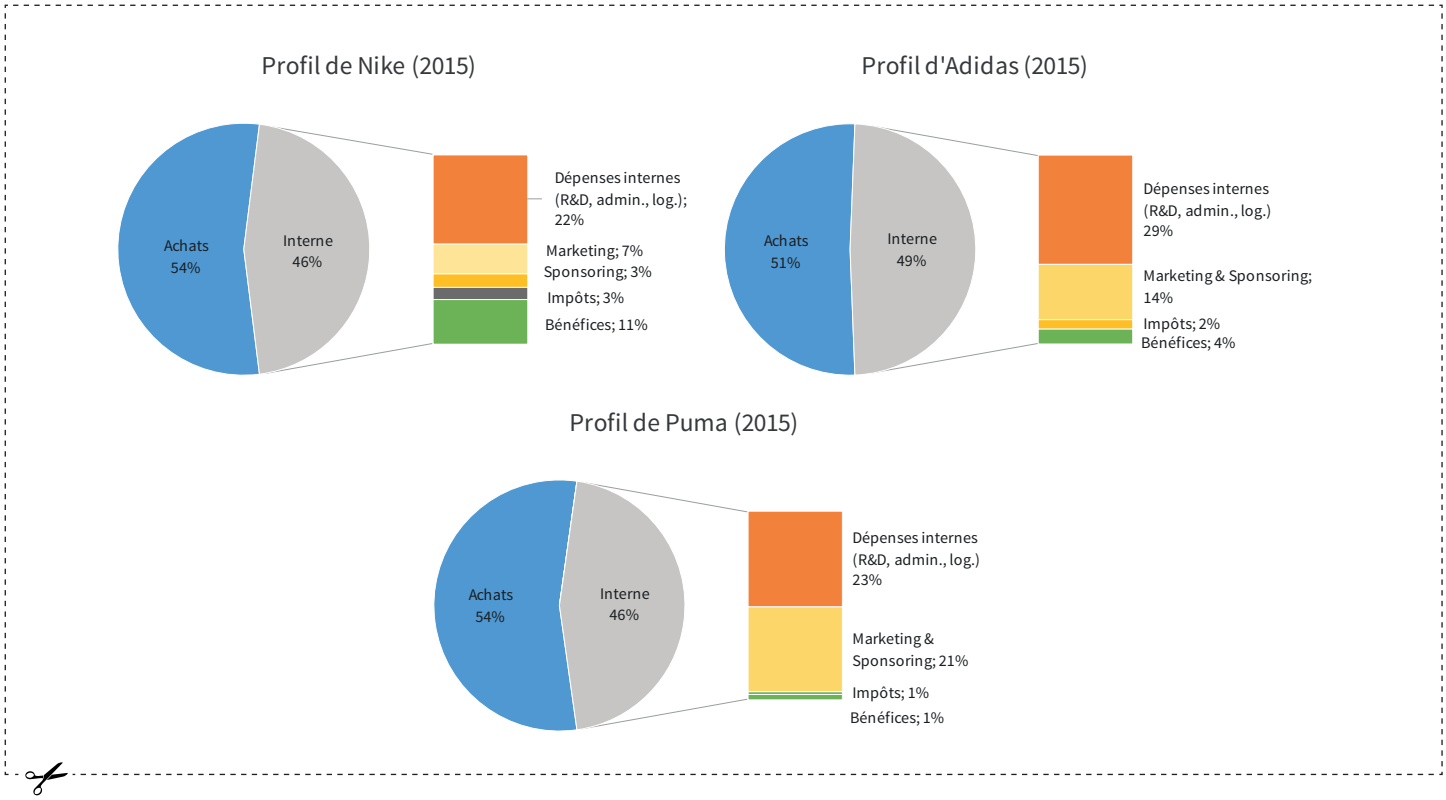


Figure 9. Profils financiers de Nike, Adidas et Puma
Source : BASIC, d'après les rapports annuels publiés par les 3 entreprises (2015)

Sur les 10 dernières années, ces dépenses n'ont cessé d'augmenter (voir diagrammes ci-après) : 85% de croissance dans le cas de Nike et plus de 140% pour Puma. Elles sont désormais incontournables pour dynamiser les ventes et nourrir la demande des consommateurs.

21 BP. Bouchet et D. Hillairet, Marques de Sport : approches stratégiques et marketing, Editions de boeck, 2009
22 B. Smith, Pitch Invasion. 2007 op. cit.

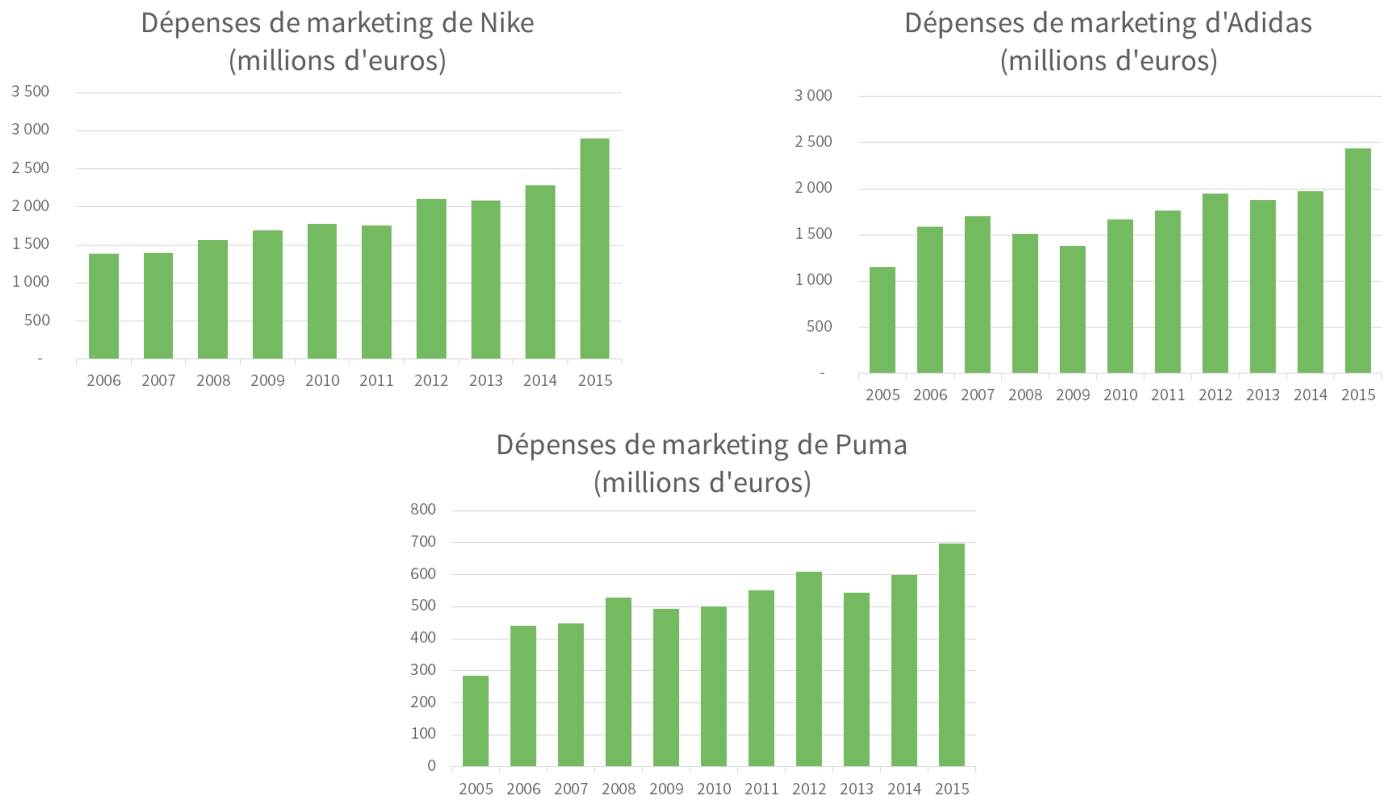


Figure 10. Evolution des dépenses de marketing & sponsoring de Nike, Adidas et Puma
Source : BASIC, d'après les rapports annuels publiés par les 3 entreprises (2015)

Parmi ces dépenses, les investissements dans les contrats de sponsoring connaissent une inflation encore plus importante (voir ci-dessous) : d'après les propres déclarations de Nike, elles ont cru 2 fois plus vite que les dépenses de marketing (+163% depuis 2005). Quant à Adidas, les estimations de la Deutsche Bank font apparaitre une augmentation de 60% du sponsoring dans le football en à peine 3 ans.

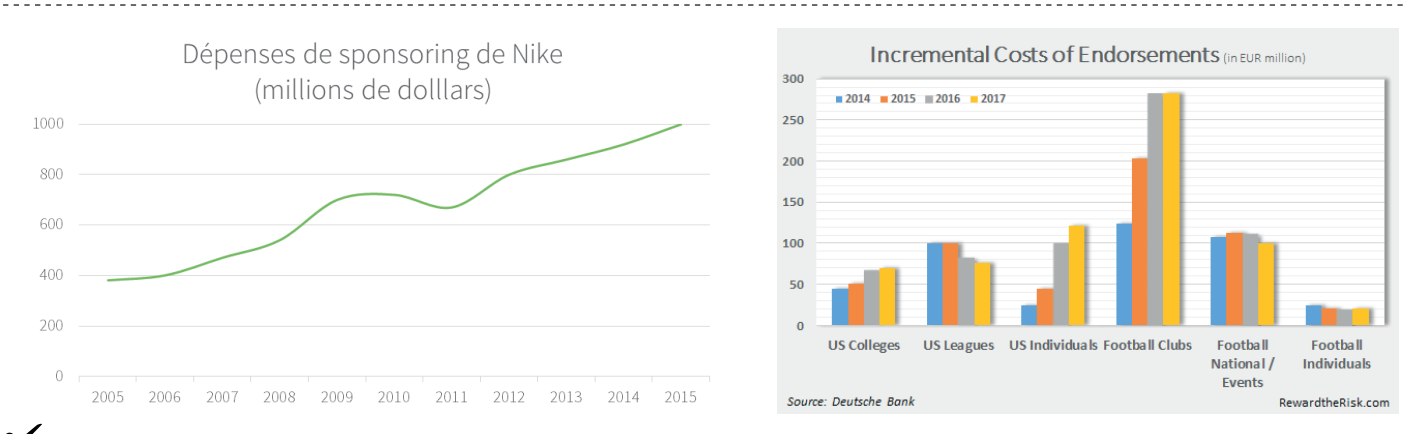


Figure 11. Evolution respective des dépenses de sponsoring de Nike et Adidas
Source : BASIC, d'après le rapport annuel de Nike (2015) et les estimations de la Deutsche Bank (2015)

Ces investissements ont permis d'alimenter la croissance des chiffres d'affaires de Nike, Adidas et Puma dans des proportions voisines depuis 2005.

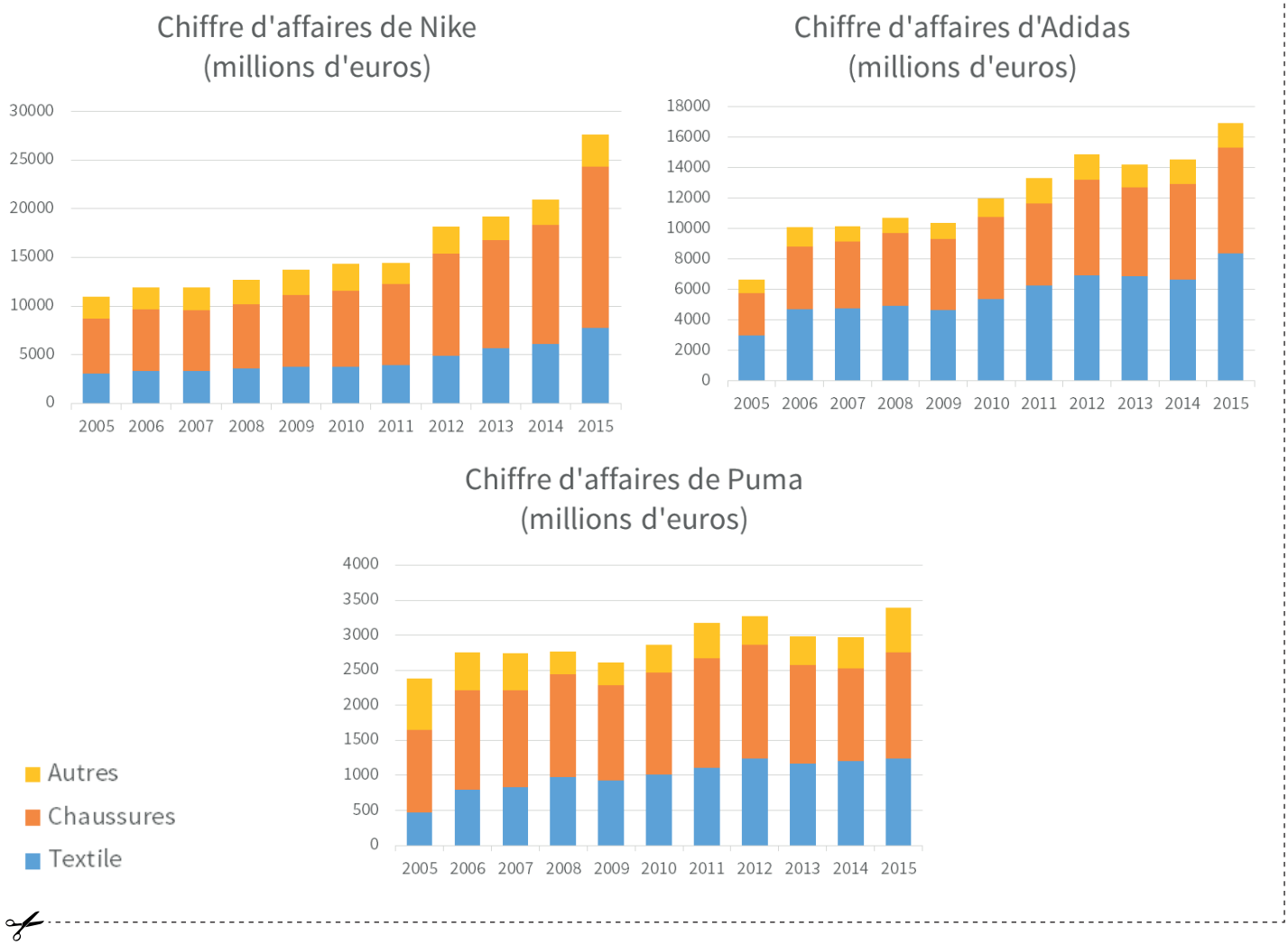


Figure 12. Evolution des chiffres d'affaires de Nike, Adidas et Puma
Source : BASIC, d'après les rapports annuels publiés par les 3 entreprises (2015)

Cette croissance est tout autant due à l'augmentation du prix de vente que du volume des produits vendus : à titre d'exemple, entre 2013 et 2015, le prix des chaussures Nike a cru de 6% et le nombre d'unités vendues de 7%[23].

In fine, ces fortes progressions permettent de générer d'importants bénéfices et dividendes reversés aux actionnaires (voir ci-dessous), en particulier pour Nike qui est présenté par les analystes financiers comme la référence du secteur. Ce dernier a ainsi doublé ses bénéfices dans les cinq dernières années et offre un rendement annuel pour les actionnaires qui s'est élevé à 27.7 % en 2015, largement au-dessus de l'indice du Dow Jones (13,9%) et de l'Indice S&P 500 des entreprises de biens de consommation (19,7%). En réaction, Adidas et Puma se sont engagés dans une course à la rentabilité pour rattraper leur retard en la matière[24].

23 Market Realist, Nike Moves a Step Ahead with Innovation-Driven Growth, Mars 2016
http://marketrealist.com/2016/03/nike-moves-step-ahead-innovation-driven-growth/ consulté le 15/05/2016
24 Market Realist, Nike: 5-Year Returns Targets for Shareholders, October 2015
http://marketrealist.com/2015/10/nikes-5-year-returns-targets-shareholders/ consulté le 15/05/2016

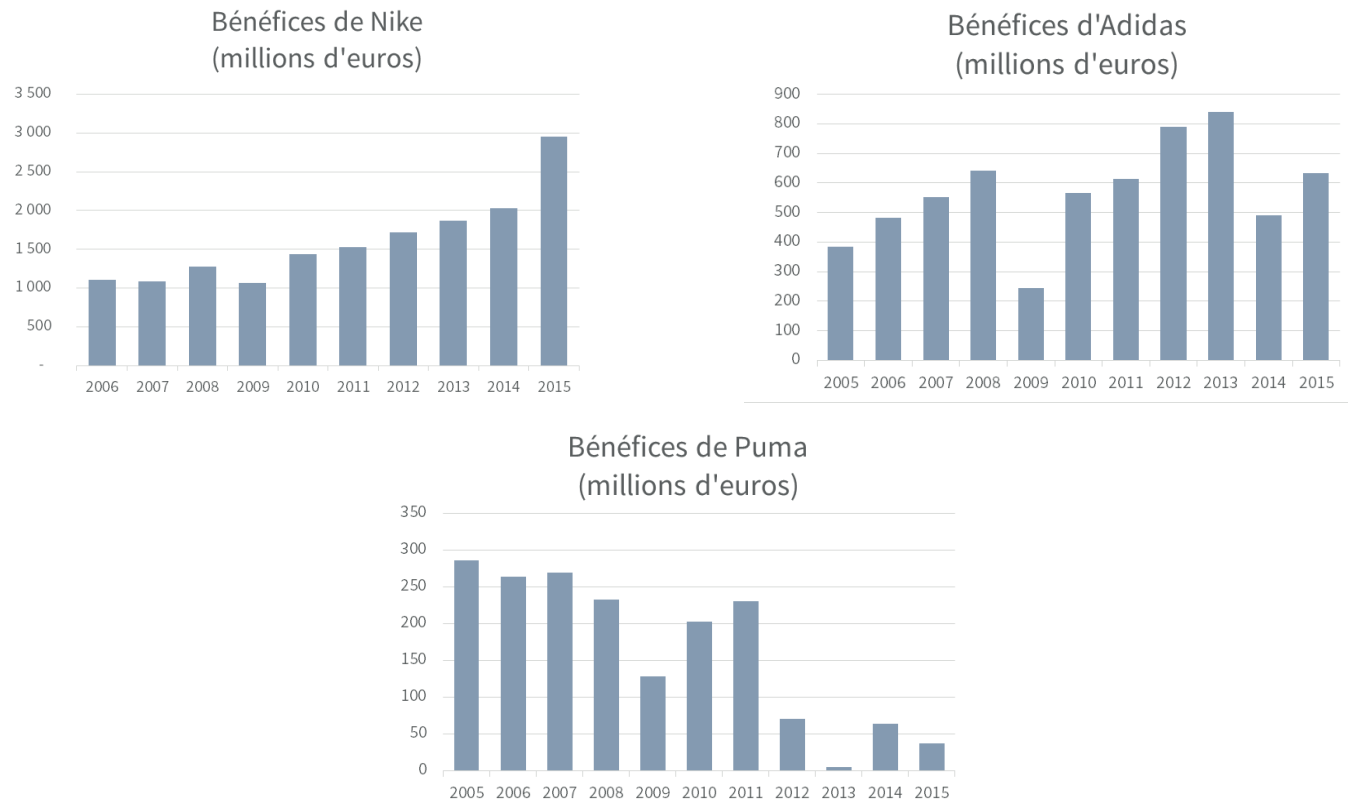


Figure 13. Evolution des chiffres d'affaires de Nike, Adidas et Puma
Source : BASIC, d'après les rapports annuels publiés par les 3 entreprises (2015)

1.2.2 Le sponsoring du football, au cœur de la bataille entre Nike et Adidas pour le marché européen

Le football a acquis une place incontournable dans la société. Il domine très largement l'ensemble des sports en Europe par le nombre de ses pratiquants amateurs comme professionnels, par sa popularité et son degré de médiatisation, par son développement économique et son pouvoir symbolique dans la société. Il est donc un enjeu crucial pour les équipementiers dans leur conquête de marchés[25].

Le football, secteur clé du sponsoring pour la domination du marché européen

Le football a l'une des histoires les plus anciennes en termes de sponsoring sportif. Né en Angleterre à la fin du XIXe siècle, ce sport se professionnalise dès 1885, ce qui impose aux propriétaires des premiers clubs anglais de recueillir des fonds afin de payer les footballeurs pour qu'ils jouent. C'est ainsi qu'a commencé le paiement pour entrer au stade, puis la recherche de sponsors privés vers lesquels les propriétaires se sont très vite tournés pour faire face à leurs dépenses[26].

De leur côté, les entreprises vont être rapidement intéressées par ce sport dont la pratique s'étend progressivement sur l'ensemble du globe au cours du XXe siècle. Ce furent d'abord les fabricants d'équipement sportif, suivis des marques de biens de consommation. La valeur ajoutée du sport s'illustre par le recours croissant à l'image du héros sportif, pierre angulaire du marketing des équipementiers comme Nike, Adidas et Puma[27].

A partir des années 1970, les sponsors du football commencent à se faire concurrence pour accoler leur nom à des compétitions, à des clubs ou à des joueurs. Ce lien sport-entreprise joue un rôle majeur en introduisant dans les clubs de football la culture du marketing avec, pour conséquence, le

25W. Gasparini et J. F. Polo, L'espace européen du football : dynamiques institutionnelles et constructions sociales, l'Harmattan, 2012
26J. F. Nys, La surenchère des sponsors dans le football, Géoéconomie, 2010
27J. F. Nys, La surenchère des sponsors dans le football, 2010 op. cit.

bénéfice à tirer de leur image : à partir des années 1980, les clubs ne se contentent plus de vendre des gadgets à leurs couleurs, ils développent une stratégie complète de merchandising en vendant des produits à la marque du club (maillots, sacs, montres, parfums…). A titre d'illustration, le revenu publicitaire des clubs de football de première division en France est ainsi passé de 500 000 francs en 1970-1971 à 260 millions de francs en 1990-1991[28].

Pour les équipementiers, le football est le terrain où se joue le leadership plus global du secteur sportif. Jusque dans les années 1980, il est dominé par Adidas et Puma (parfois de manière indirecte comme en Angleterre où Umbro était distributeur exclusif d'Adidas et en France où Adidas avait racheté le Coq Sportif).

En 1982, Nike entre dans l'arène après avoir consolidé sa position en Europe sur le marché du running et du tennis. Il équipe le joueur vedette d'Aston Villa, Peter Withe, qui gagne cette année-là en finale de la coupe d'Europe des clubs contre le Bayern Munich entièrement équipé par Adidas. La concurrence entre eux ne fera dès lors que s'accroître[29].

Les enjeux sont énormes pour les équipementiers sportifs, Adidas, Nike et Puma se livrant à une guerre sans merci pour équiper les clubs et les joueurs les plus prestigieux de même que les équipes nationales. A titre d'exemple, en 2006, Adidas a vendu plus de 10 millions d'exemplaires du ballon officiel du Mondial, et cette seule compétition a permis à Nike et Adidas d'augmenter leur vente de maillots de 33 % en Europe la même année[30].

En témoigne également l'importance médiatique prise par le football : en France par exemple, plus de 40% de la population déclarait en 2013 suivre régulièrement les matchs de football à la télévision, la radio, dans la presse ou sur internet.

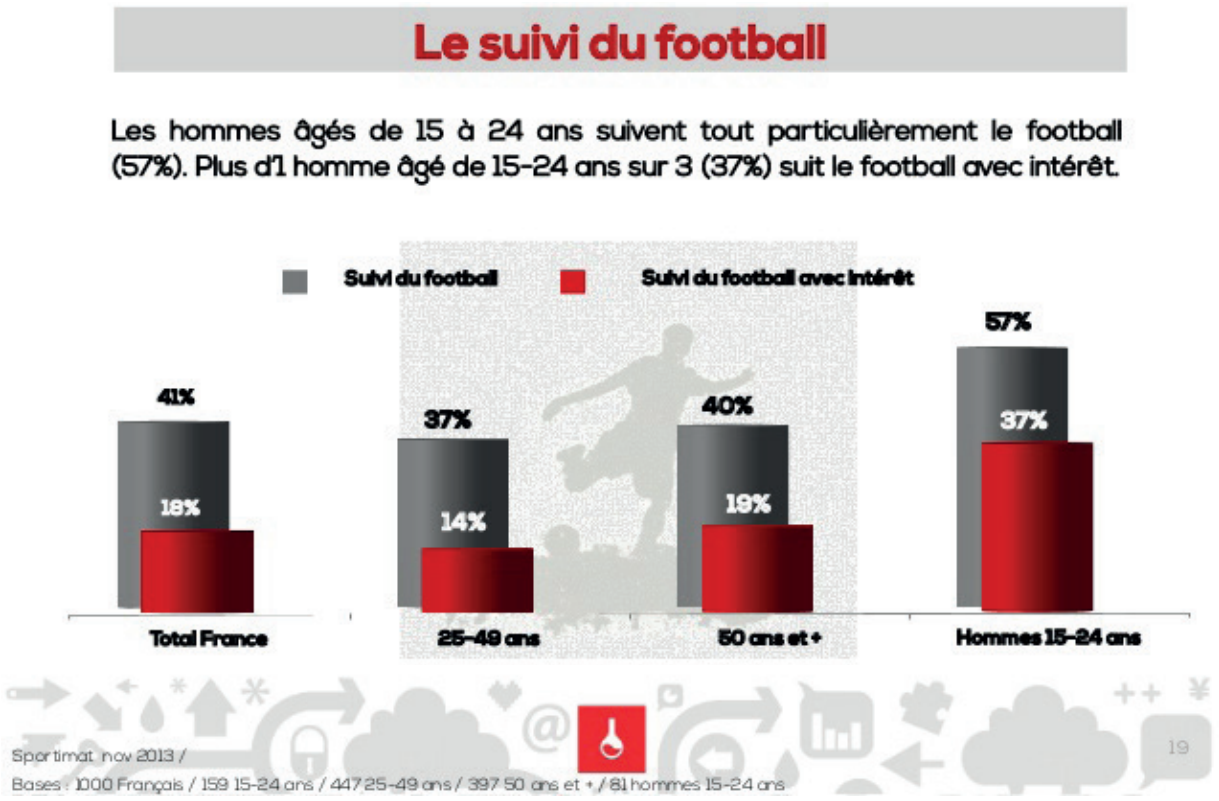
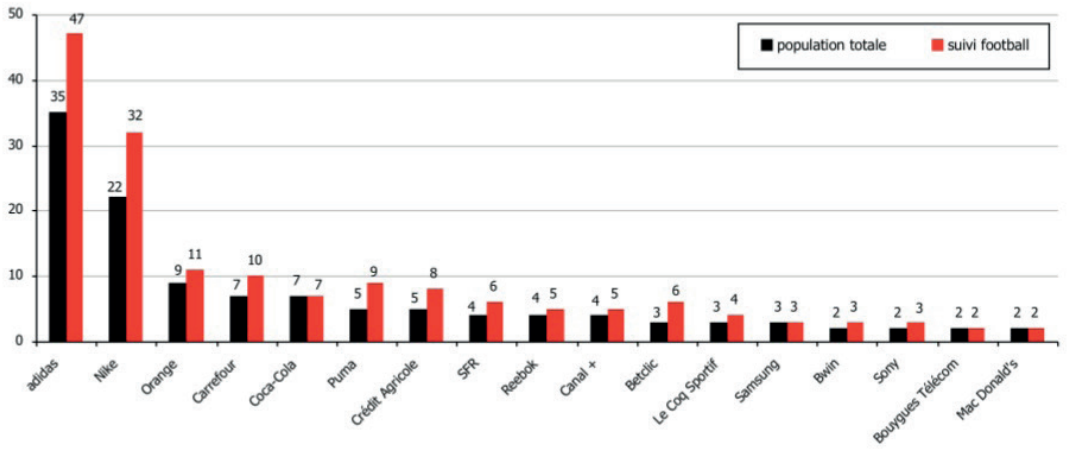


Figure 14. Suivi du football en France
Source : Sportlab Consulting – Sponsorship Yearbook (2013)

28A. Whal, P. Lanfranchi, Les Footballeurs professionnels des années 1930 à nos jours, Paris, Hachette, coll. « La vie quotidienne » 1995
29B. Smith, Pitch Invasion. 2007 op. cit.
30J. F. Nys, La surenchère des sponsors dans le football, 2010 op. cit.

Dans ce contexte, Adidas, Nike et Puma sont les sponsors ayant de loin la plus forte notoriété auprès des supporters de football (d'après le classement établi chaque année par le cabinet Sport+Market au niveau européen[31]). En France, les sondages montrent une même prééminence d'Adidas et de Nike en lien étroit avec le football dans l'esprit du public.



Source : Sportimat décembre 2011 // Q/ quelles entreprises ou marques sont sponsors du football ?

Base : total 1000 / exposés foot : 455

Note de lecture : 35% des français et 47% des exposés foot ont cité spontanément adidas

Figure 15. Principaux sponsors du football cités par les français
Source : Sportlab Consulting – Sponsorship Yearbook (2011)

La concurrence acharnée entre Nike et Adidas pour dominer le sponsoring du football européen engendre une surenchère qui semble sans limite.

Les trois équipementiers Adidas, Nike et Puma sont aujourd'hui devenus incontournables dans le football européen. Au niveau des équipes nationales, ils sponsorisent la quasi-totalité des participants au prochain Euro de foot 2016.

SPONSORS	EQUIPES NATIONALES
Adidas*	Allemagne ; Belgique ; Espagne ; Hongrie ; Irlande du Nord ; Pays de Galles ; Suède ; Russie ; Ukraine
Nike	Angleterre ; France ; Pologne ; Portugal ; Turquie
Puma	Autriche ; Suisse ; Italie ; République Tchèque ; Slovaquie
Joma	Roumanie
Errea	Islande
Umbro	République d'Irlande

Figure 16. Principaux équipementiers de l'Euro 2016
Source : BASIC

31 J. F. Nys, La surenchère des sponsors dans le football, Géoéconomie, 2010 op. cit.

Les chiffres montrent une accélération de l'inflation des contrats de sponsoring des équipes nationales de foot qui ont doublé en moyenne sur la dernière, une tendance qui pourrait se répéter à la prochaine échéance des contrats en 2018.

EQUIPES NATIONALES SPONSORISEES			
Pays du contrat	**Sponsor**	**Montant annuel**	**Echéance**
ALLEMAGNE	Adidas/Nike ?	100 Mns € ?	2028
FRANCE	Nike	42,6 Mns €	2018
ANGLETERRE	Nike	34,5 Mns €	2018
BRESIL	Nike	30,7 Mns €	2018
ALLEMAGNE	Adidas	25 Mns €	2018
ESPAGNE	Adidas	24 Mns €	2018
ITALIE	Puma	18 Mns €	2018
BRESIL	Nike	13 Mns €	2008
FRANCE	Adidas	10 Mns €	2008

Figure 17. Principaux contrats décennaux de sponsoring des équipes nationales de football depuis 2008
Source : BASIC, d'après les informations de Bild (2015)

La rivalité qui oppose les équipementiers pour ces équipes a débouché sur une surenchère qui apparait sans limite. Ainsi Nike, qui sponsorisait le Brésil aux alentours de 13 millions d'euros par saison, a réussi à ravir en 2008 l'équipe de France à Adidas en lui offrant un contrat de 42,7 millions d'euros par an, en vigueur jusqu'à la fin de la saison 2017-2018 (Adidas était jusqu'alors partenaire de la Fédération française de football depuis 37 ans pour environ 10 millions d'euros par saison).

Alors que Nike avait jusqu'alors échoué à faire de même avec l'équipe d'Allemagne sur les terres d'Adidas, une enquête récente du magazine Bild publiée en septembre 2015 indique que Nike aurait proposé à la Mannschaft un contrat de plus de 1 milliard d'euros sur 10 ans, soit 100 millions d'euros par an (à comparer aux 25 millions d'euros annuels du contrat actuel avec Adidas qui arrive à échéance en 2018). S'il était signé, cela représenterait le plus important contrat de l'histoire du football.

Cette prédominance et surenchère des trois équipementiers se retrouve de manière similaire, voire amplifiée, au niveau des principaux clubs des cinq grands championnats nationaux de foot en Europe : Espagne, Italie, Allemagne, Royaume-Uni et France.

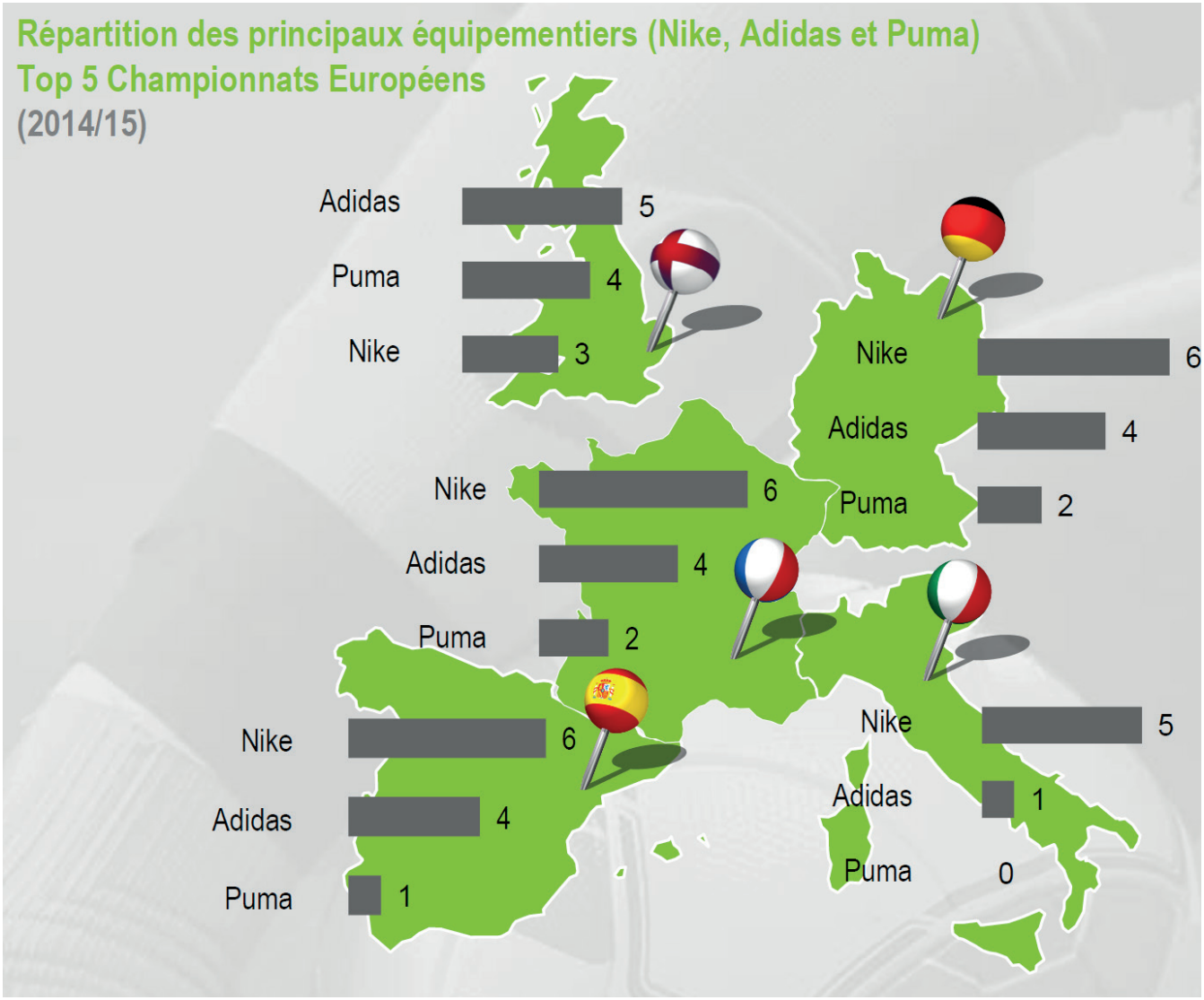


Figure 18. Principaux équipementiers des championnats nationaux de football
Source : PR Marketing, Repucom, 2014

Nike, Adidas et Puma se disputent là encore la suprématie. En 2014, le géant américain distançait son rival allemand pour la première fois depuis la saison 2009/10, équipant plus d'un quart (26,5%) des clubs de ces cinq championnats, alors qu'Adidas représentait 18,4% du marché et Puma 9%. La saison 2015/16 a représenté un tournant puisque Adidas s'est adjugé deux des plus gros contrats de son rival : Manchester United, le géant de la Premier League anglaise, et la Juventus FC, le dernier champion d'Italie[32]. Cette concurrence acharnée a généré une inflation sans précédent des contrats de sponsoring des clubs européens, dont les 10 principaux s'élèvent en total cumulé à plus de 406 millions d'euros en 2015, contre 262 millions d'euros deux ans auparavant (cf. ci-après).

32 Repucom, Les nouveaux contrats record d'Adidas avec Manchester United et la Juventus de Turin en passe de bouleverser le paysage commercial du football européen, 2014

2013

Equipe	Equipementier	Contrat annuel (mns euros)
FC Barcelona	Nike	41,5
Manchester City FC	New Balance	36,1
Real Madrid CF	Adidas	35,2
Manchester United	Nike	34,2
Liverpool FC	Puma	34,2
FC Bayern Munich	Adidas	30,6
Arsenal FC	Nike	18,0
Chelsea FC	Adidas	13,5
AC Milan	Nike	11,7
Borussia Dortmund	Under Armour	7,2
TOTAL		262,2

2015

Equipe	Equipementier	Contrat annuel (mns euros)
Manchester United	Adidas	114,3
FC Bayern Munich	Adidas	60,7
Arsenal FC	Puma	44,6
Real Madrid CF	Adidas	44,2
FC Barcelona	Nike	38,8
Liverpool FC	New Balance	36,1
Chelsea FC	Adidas	28,8
Manchester City FC	Nike	17,1
Tottenham Hotspur FC	Under Armour	14,5
Paris Saint Germain	Nike	7,9
TOTAL		406,9

Figure 19. Principaux contrats de sponsoring des clubs de foot européens en 2013 et 2015
Source : BASIC, d'après les informations de Brand Finance – Football 500 (2013 & 2015)

Cette surenchère se retrouve également dans les contrats individuels de sponsoring des joueurs de football dont l'augmentation des dernières années est frappante : alors que les contrats signés dans les années 2010-2013 par Lionel Messi et Christiano Ronaldo étaient du même ordre de grandeur que le contrat « historique » signé par le joueur brésilien Ronaldo en 1997, soit environ 15 à 20 millions d'euros par an, les dernières renégociations les auraient fait augmenter de plus de 50% d'après les informations disponibles (voir ci-dessous).

Joueur	Sponsor	Montant annuel	Année
Lionel Messi*	Adidas	38 Mns €	2015
Christiano Ronaldo*	Nike	25 Mns €	2014
Lionel Messi	Adidas	21 Mns €	2011
Christiano Ronaldo	Nike	15 Mns €	2011
Ronaldo	Nike	~18 Mns €	1997

**Ces montants incluent le contrat de sponsoring ainsi que les rétrocessions sur les ventes réalisées sur les produits associés aux joueurs.*
A titre d'exemple, Adidas cède à Lionel Messi 8% de toutes les ventes de produits associés à son image en complément du contrat de sponsoring de 8 millions d'euros par an, soit un montant total estimé à 38 millions d'euros en 2015 (source : Sportune)

Figure 20. Contrats estimés de sponsoring des équipementiers avec certains des principaux joueurs de foot
Source : BASIC, d'après les informations de Brand Finance, Karl Lusbec et Sportune (2016)

2. LES IMPACTS DE CE MODÈLE DANS LES PAYS DE PRODUCTION ET DE CONFECTION

2.1 L'EXTERNALISATION DE LA PRODUCTION ET LA RÉORGANISATION DES FILIÈRES D'APPROVISIONNEMENT

2.1.1 La compression des coûts via la sous-traitance : une stratégie vieille de plus de 40 ans

Comme décrit dans le premier chapitre, les articles de sport étaient tous fabriqués en Europe au démarrage de cette industrie, et ce jusque dans les années 1960[33].

La rupture s'est produite à la création de Nike aux Etats-Unis, dont le modèle a été dès l'origine entièrement basé sur une externalisation de la production au Japon pour permettre de réduire fortement les coûts de production tout en atteignant une qualité équivalente aux chaussures fabriquées en Europe. Ce choix stratégique a permis à la marque américaine de se focaliser sur les activités aval (design, innovation) et d'investir massivement dans le marketing et le sponsoring[34].

Dès 1976, face à l'augmentation des coûts au Japon accentuée par la crise pétrolière, Nike commence à réorienter sa production vers la Corée du Sud puis Taiwan. En l'espace de 5 ans, ces deux pays représentent 82% de son approvisionnement. La même année, l'entreprise ferme les deux seules usines qu'elle avait implantées aux Etats-Unis pour fabriquer des produits de haut de gamme, dans le Maine et le New Hampshire[35].

Face à l'augmentation des coûts de main-d'œuvre en Corée du Sud et à Taiwan dans les années qui suivent, Nike incite ses fournisseurs à délocaliser leurs usines en Chine, en Indonésie, puis au Vietnam, leur assurant en échange un volume minimal de commandes et l'accompagnement technique de ses experts. Nike a ainsi construit en une vingtaine d'années un réseau très étendu de fournisseurs partout en Asie lui permettant de réduire au minimum ses coûts d'approvisionnement[36].

Dans ce contexte, Adidas n'a pas pu conserver longtemps sa production à grande échelle en Europe. Avec des taux de marge deux fois inférieurs à Nike, l'entreprise n'avait pas les moyens de se mesurer aux campagnes de marketing et de publicité de son concurrent direct.

Pour y remédier, Adidas a décidé de déplacer sa production en Europe de l'Est et en Asie. En 1985, la moitié de sa production de chaussures (40 millions de paires par an) était déjà fabriquée à Taiwan et en Chine par l'entreprise Riu. L'entreprise a accéléré ce mouvement dans les années suivantes en ouvrant ses propres usines d'abord en Corée du Sud, puis en Malaisie, en Thaïlande et en Chine.

Le choix de garder la main sur ses sites de production s'est soldé par un échec : l'organisation s'est avérée coûteuse et complexe sans atteindre la qualité requise. Cela a accéléré d'autant le mouvement d'externalisation totale de la production d'Adidas vers l'Asie dans les années 1990[37].

2.1.2 Face à la pression des marques sur les coûts, la montée en puissance de fournisseurs transnationaux basés en Asie dans les années 1990

Le mouvement d'externalisation initié dans les années 1980 par les équipementiers sportifs a suscité l'émergence de fournisseurs de grande taille et transnationaux qui ont significativement modifié l'organisation des chaines d'approvisionnement.

Basés en Asie, ces groupes ont constitué des réseaux d'usines dans toute la région pour approvisionner les grandes marques, en particulier de sport. Face aux exigences élevées de ces dernières en matière de coûts, de qualité et de délais, à la volatilité des volumes, et aux demandes de savoir-faire non manufacturier, ces fournisseurs se sont positionnés en tant que coordinateurs d'approvisionnement transnational[38].

Implantés dans les Big Three (Corée du Sud, Taiwan, Hong Kong), ces grands fabricants ont suscité l'émergence plus récente d'entreprises qui ont suivi leur exemple dans d'autres pays asiatiques (comme Singapour, la Malaisie, la Chine, l'Inde et le Sri Lanka) et au Moyen-Orient[39].

33 B. Smith, Pitch Invasion. 2007 op. cit.
34 J. Strasser and L. Becklund, Swoosh, 1993 op. cit.
35 R. M. Locke, The Promise and Perils of Globalization: The Case of Nike, Massachusset Institute of Technology (MIT), 2003
36 R. M. Locke, The Promise and Perils of Globalization, 2003 op. cit.
37 B. Smith, Pitch Invasion. 2007 op. cit.
38 S. Azmeh and K. Nadvi, Asian firms and the restructuring of glbal value chains, London School of Economics 2014 C. Staritz, Apparel export – still a path for industrial development? Dynamics in apparel global value chains and implications for low-income countries, OFSE, 2012 ; R. Appelbaum, Giant Transnational Contractors in East Asia: Emergent Trends in Global Supply Chains, Competition & Change, 2008
39 Ibid.

Ainsi, les groupes Li & Fung (Hong Kong), Esquel (Hong Kong), Ha-Meen (Corée du Sud), Ramatex (Malaisie), Tri-Star (Sri Lanka) et Pou Chen (Taiwan) figurent parmi les principaux fournisseurs de premier rang de Nike, Adidas et Puma. A titre d'exemple, Pou Chen emploie plus de 400 000 personnes en Asie et possède des usines en Chine, en Indonésie et au Vietnam, dont la filiale Yue Yuen qui emploie 60 000 personnes dans son complexe à Dongguan près de Hong Kong et fabrique environ 20% des chaussures de sports vendues chaque année dans le monde[40].

L'émergence de ces groupes asiatiques inconnus du grand public a donné naissance à une « organisation triangulaire » où le fournisseur intermédiaire, désormais de taille multinationale, est en contact direct avec la marque, et se charge pour elle de la gestion de la chaîne d'approvisionnement à travers un réseau d'usines sous-traitantes qui produisent les composants individuels qui seront assemblés dans ses usines de confection[41].

Ces fournisseurs intermédiaires prennent également souvent en charge le prototypage des produits en lien étroit avec les designers de la marque, passant du rôle de fabricants d'équipement[42] à celui de co-développeurs[43].

Principalement déployée dans le secteur de la fabrication des chaussures de sport qui est plus concentré, cette organisation se développe rapidement dans celui des vêtements de sport qui était à l'origine bien plus fragmenté[44].

Dans ce contexte, la capacité de négociation des grandes marques s'est peu à peu réduite, n'étant plus qu'un client parmi d'autres de ces fabricants de taille internationale. Pour contenir leurs coûts d'approvisionnement tout en maîtrisant la qualité de leurs produits et en conservant leur avance technique, Nike, Adidas et plus récemment Puma ont mis au point de nouveaux systèmes de gestion de leurs réseaux de fournisseurs.

2.2 LES NOUVEAUX SYSTÈMES DES ÉQUIPEMENTIERS POUR CONTRÔLER LEURS FILIÈRES D'APPROVISIONNEMENT ET OPTIMISER LEURS COÛTS

De nouveaux systèmes d'optimisation de la production et de gestion des approvisionnements sont apparus récemment dans le secteur des articles de sport, à l'aube des années 2000, d'abord pour la fabrication des chaussures puis progressivement celle des vêtements[45].

Ces systèmes ont été inventés chez Toyota dans les années 1970 et regroupés sous le terme lean management.

Très adaptés aux activités d'assemblage d'une grande variété de composants, ils se sont vite répandus dans l'industrie automobile et électronique japonaise, avant de se diffuser via ces secteurs aux Etats-Unis et en Europe à partir des années 1990.

Guidés par la demande, et non plus par l'offre, ils sont fondés sur trois piliers principaux :

- le « Juste à temps » (production en flux tendu),
- la qualité à tous les niveaux de la chaine de fabrication,
- la réduction des coûts.

En pratique, la démarche repose sur la résolution active des problèmes de production avec les employé(e)s afin de diminuer les stocks, lutter contre les gaspillages, réduire des défauts, produire en flux tendus et maitriser les délais, gérer les compétences et réduire les coûts[46].

Face à l'émergence de grands fabricants asiatiques, les marques de sport, en particulier Nike et Adidas, y ont vu une opportunité pour maitriser la qualité de leurs produits et conserver leur avance technique tout en continuant à réduire leurs coûts de production.

L'un des principaux outils déployés par les équipementiers sportifs dans le cadre de leur démarche de lean management est ainsi le target costing, ou système d'optimisation des coûts.

Cette démarche est le prolongement de la stratégie de « fixation des prix par la valeur » qui est la norme dans le secteur sportif. Introduite en premier par Nike dans les années 1980, elle a créé une rupture par rapport aux pratiques antérieures des équipementiers qui fixaient leurs prix en partant du coût de fabrication des produits pour y rajouter la marge qu'ils comptaient dégager[47].

40 Reuters, http://www.reuters.com/article/yue-yuen-ind-workers-idUSL3N0N02FX20140408 consulté le 10/05/2016 - New York Times http://www.clb.org.hk/content/new-york-times-workers-strike-shoe-factory-over-benefits-dispute consulté le 10/05/2016
41 S. Azmeh and K. Nadvi (2014), C. Staritz (2012) and R. Appelbaum (2008) op. cit.
42 également appelé OEM : Original Equipment Manufacturer
43 également appelé ODM : Original Design Manufacturer
44 R. M. Locke, The Promise and Perils of Globalization, 2003 op. cit..
45 Man-Li Lin, Improving Product Development and Production with Target Cost Management: An empirical study of the Taiwanese-owned sporting goods industry, Tunghai University, 2007
46 Ibid.
47 A. Kasanagottuwar et al., Nike Marketing Strategies, NIIT Imperia Bangalore Center, 2011 - Market Realist, Understanding NIKE's Pricing Power and Premium Products Tilt, December 2014 - http://marketrealist.com/2014/12/understanding-nikes-pricing-power-and-premium-products-tilt/ consulté le 15/05/2016

Grâce au target costing (voir schéma ci-dessous), les équipementiers sportifs fixent désormais, modèle par modèle :

- tout d'abord, le prix final au consommateur,
- puis la marge qu'ils souhaitent dégager,
- pour arriver au coût de production maximum de leur produit.

Sur cette base, ils spécifient avec leur fournisseur pour chaque produit, l'ensemble des matières premières utilisées, leur origine, leur prix, ainsi que le montant alloué aux salaires des ouvrier(ère)s[48].

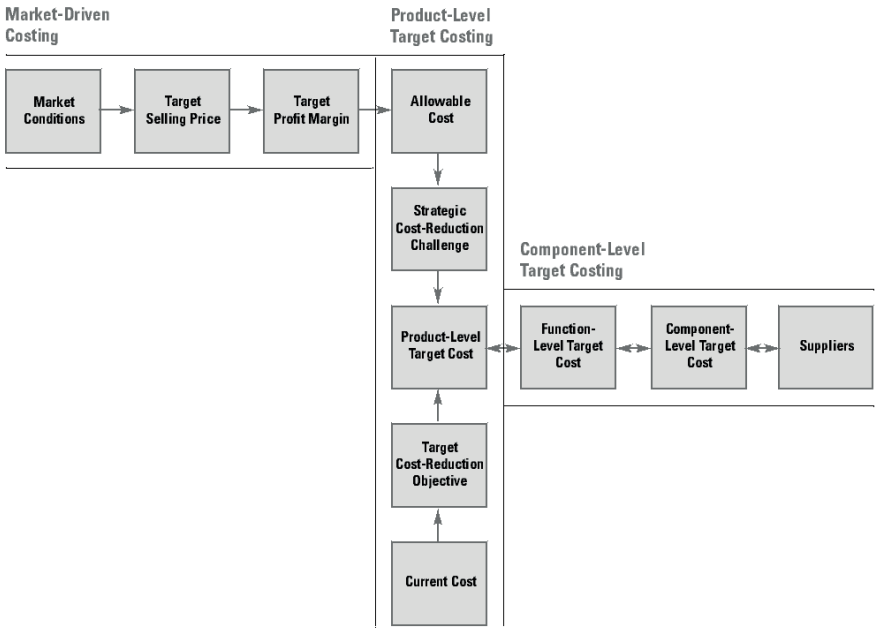


Figure 21. Schéma de principe de la démarche de Target Costing
Source : Tunghai University (2007)

Les équipementiers sportifs vont même aujourd'hui plus loin en recherchant l'optimisation du nombre de minutes passé par les travailleur(se)s sur chaque chaussure afin d'améliorer la productivité et de réduire encore les coûts associés, comme illustré dans le document ci-dessous issu d'une présentation interne d'Adidas[49].

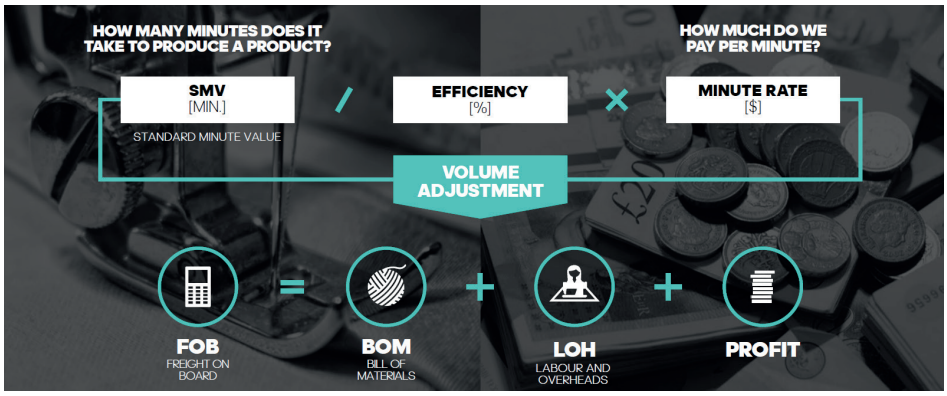
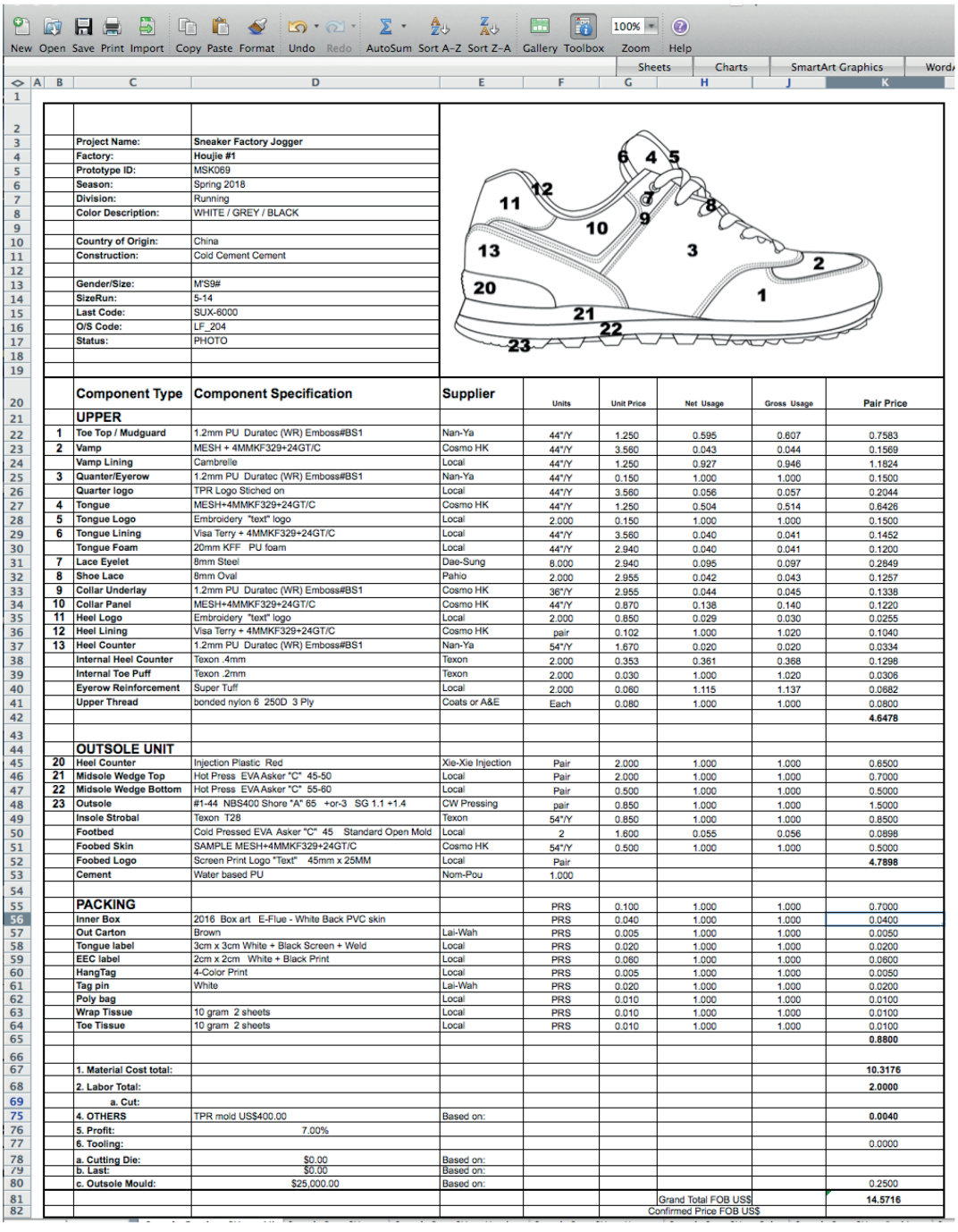


Figure 22. Démarche d'optimisation des coûts de main-d'œuvre développée par Adidas
Source : présentation interne d'Adidas (2015)

48 Man-Li Lin, Improving Product Development and Production with Target Cost Management, Tunghai University, 2007 op. cit.
49 www.adidas-group.com/media/filer_public/86/a5/86a53df1-c795-4b consulté le 24/04/2016

En pratique, ce système se concrétise à travers des logiciels de gestion dont un exemple est donné ci-dessous. Pour un modèle-type, figurent les descriptions précises de la multiplicité des composants utilisés, leurs fournisseurs et leurs coûts d'approvisionnement ainsi que les coûts de la main-d'œuvre pour l'assemblage.



Project Name:	Sneaker Factory Jogger
Factory:	Houjie #1
Prototype ID:	MSK069
Season:	Spring 2018
Division:	Running
Color Description:	WHITE / GREY / BLACK
Country of Origin:	China
Construction:	Cold Cement Cement
Gender/Size:	M'S9#
SizeRun:	5-14
Last Code:	SUX-6000
O/S Code:	LF_204
Status:	PHOTO

	Component Type	Component Specification	Supplier	Units	Unit Price	Net Usage	Gross Usage	Pair Price
	UPPER							
1	Toe Top / Mudguard	1.2mm PU Duratec (WR) Emboss#BS1	Nan-Ya	44"/Y	1.250	0.595	0.607	0.7583
2	Vamp	MESH + 4MMKF329+24GT/C	Cosmo HK	44"/Y	3.560	0.043	0.044	0.1569
	Vamp Lining	Cambrelle	Local	44"/Y	1.250	0.927	0.946	1.1824
3	Quanter/Eyerow	1.2mm PU Duratec (WR) Emboss#BS1	Nan-Ya	44"/Y	0.150	1.000	1.000	0.1500
	Quarter logo	TPR Logo Stiched on	Local	44"/Y	3.560	0.056	0.057	0.2044
4	Tongue	MESH+4MMKF329+24GT/C	Cosmo HK	44"/Y	1.250	0.504	0.514	0.6426
5	Tongue Logo	Embroidery "text" logo	Local	2.000	0.150	1.000	1.000	0.1500
6	Tongue Lining	Visa Terry + 4MMKF329+24GT/C	Local	44"/Y	3.560	0.040	0.041	0.1452
	Tongue Foam	20mm KFF PU foam	Local	44"/Y	2.940	0.040	0.041	0.1200
7	Lace Eyelet	8mm Steel	Dae-Sung	8.000	2.940	0.095	0.097	0.2849
8	Shoe Lace	8mm Oval	Pahio	2.000	2.955	0.042	0.043	0.1257
9	Collar Underlay	1.2mm PU Duratec (WR) Emboss#BS1	Cosmo HK	36"/Y	2.955	0.044	0.045	0.1338
10	Collar Panel	MESH+4MMKF329+24GT/C	Cosmo HK	44"/Y	0.870	0.138	0.140	0.1220
11	Heel Logo	Embroidery "text" logo	Local	2.000	0.850	0.029	0.030	0.0255
12	Heel Lining	Visa Terry + 4MMKF329+24GT/C	Cosmo HK	pair	0.102	1.000	1.020	0.1040
13	Heel Counter	1.2mm PU Duratec (WR) Emboss#BS1	Nan-Ya	54"/Y	1.670	0.020	0.020	0.0334
	Internal Heel Counter	Texon .4mm	Texon	2.000	0.353	0.361	0.368	0.1298
	Internal Toe Puff	Texon .2mm	Texon	2.000	0.030	1.000	1.020	0.0306
	Eyerow Reinforcement	Super Tuff	Local	2.000	0.060	1.115	1.137	0.0682
	Upper Thread	bonded nylon 6 250D 3 Ply	Coats or A&E	Each	0.080	1.000	1.000	0.0800
								4.6478
	OUTSOLE UNIT							
20	Heel Counter	Injection Plastic Red	Xie-Xie Injection	Pair	2.000	1.000	1.000	0.6500
21	Midsole Wedge Top	Hot Press EVA Asker "C" 45-50	Local	Pair	2.000	1.000	1.000	0.7000
22	Midsole Wedge Bottom	Hot Press EVA Asker "C" 55-60	Local	Pair	0.500	1.000	1.000	0.5000
23	Outsole	#1-44 NBS400 Shore "A" 65 +or-3 SG 1.1 +1.4	CW Pressing	pair	0.850	1.000	1.000	1.5000
	Insole Strobal	Texon T28	Texon	54"/Y	0.850	1.000	1.000	0.8500
	Footbed	Cold Pressed EVA Asker "C" 45 Standard Open Mold	Local	2	1.600	0.055	0.056	0.0898
	Foobed Skin	SAMPLE MESH+4MMKF329+24GT/C	Cosmo HK	54"/Y	0.500	1.000	1.000	0.5000
	Foobed Logo	Screen Print Logo "Text" 45mm x 25MM	Local	Pair				**4.7898**
	Cement	Water based PU	Norm-Pou	1.000				
	PACKING			PRS	0.100	1.000	1.000	0.7000
	Inner Box	2016 Box art E-Flue - White Back PVC skin		PRS	0.040	1.000	1.000	0.0400
	Out Carton	Brown	Lai-Wah	PRS	0.005	1.000	1.000	0.0050
	Tongue label	3cm x 3cm White + Black Screen + Weld	Local	PRS	0.020	1.000	1.000	0.0200
	EEC label	2cm x 2cm White + Black Print	Local	PRS	0.060	1.000	1.000	0.0600
	HangTag	4-Color Print	Local	PRS	0.005	1.000	1.000	0.0050
	Tag pin	White	Lai-Wah	PRS	0.020	1.000	1.000	0.0200
	Poly bag		Local	PRS	0.010	1.000	1.000	0.0100
	Wrap Tissue	10 gram 2 sheets	Local	PRS	0.010	1.000	1.000	0.0100
	Toe Tissue	10 gram 2 sheets	Local	PRS	0.010	1.000	1.000	0.0100
								0.8800
	1. Material Cost total:							**10.3176**
	2. Labor Total:							**2.0000**
	a. Cut:							
	4. OTHERS	TPR mold US$400.00	Based on:					**0.0040**
	5. Profit:	7.00%						
	6. Tooling:							0.0000
	a. Cutting Die:	$0.00	Based on:					
	b. Last:	$0.00	Based on:					
	c. Outsole Mould:	$25,000.00	Based on:					0.2500
						Grand Total FOB US$		**14.5716**
						Confirmed Price FOB US$		

Figure 23. Exemple de fiche numérique de Target Costing pour la fabrication d'une chaussure de sports
Source : Sneaker Factory (2014)

Le lean management et le target costing permettent ainsi aux marques de sport de garder sous contrôle l'évolution de leurs coûts d'approvisionnement à l'échelle de chaque produit en optimisant toute ses composantes, y compris le temps de travail.

En s'appuyant sur cette démarche, Nike et Adidas construisent des systèmes complets de gestion « à distance » de l'ensemble de leurs chaines de fournisseurs complexes et ramifiées, à l'image de ce qui a été systématisé dans l'industrie automobile.

Ce sont aussi ces systèmes qui leur permettent aujourd'hui de développer des produits personnalisables directement par les consommateurs dont les ordres de fabrication sont envoyés directement aux fournisseurs une fois la commande validée sur internet.

Le lean management est aujourd'hui déployé auprès de la grande majorité des fournisseurs des grandes marques de sport, que ce soit pour la fabrication de chaussures comme de vêtements (ci-dessous l'exemple de Nike).

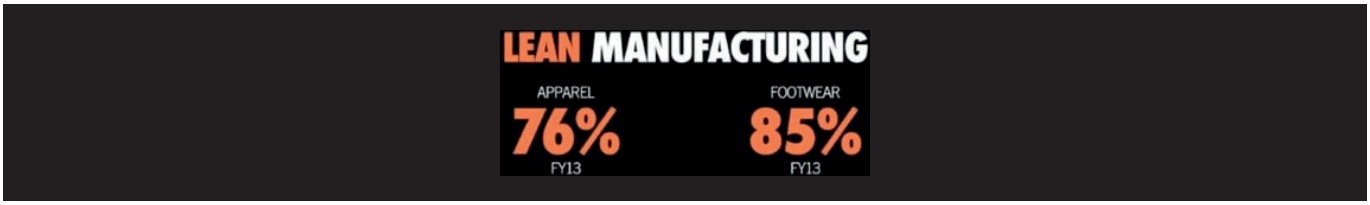


Figure 24. Degré de mise en œuvre du lean management chez les fournisseurs de Nike
Source : présentation interne de Nike, relayée par Market Realist (2014)

Cette mise en œuvre a permis d'ores et déjà d'atteindre des résultats significatifs. A titre d'exemple, Nike décrivait dans son rapport de responsabilité sociale de 2013 que le lean management avait permis une réduction de 50% des déchets de fabrication de ses lignes de vêtements et une augmentation de 10% à 20% de la productivité chez ses fournisseurs de chaussures, tout en réduisant les délais de livraison de 40%.

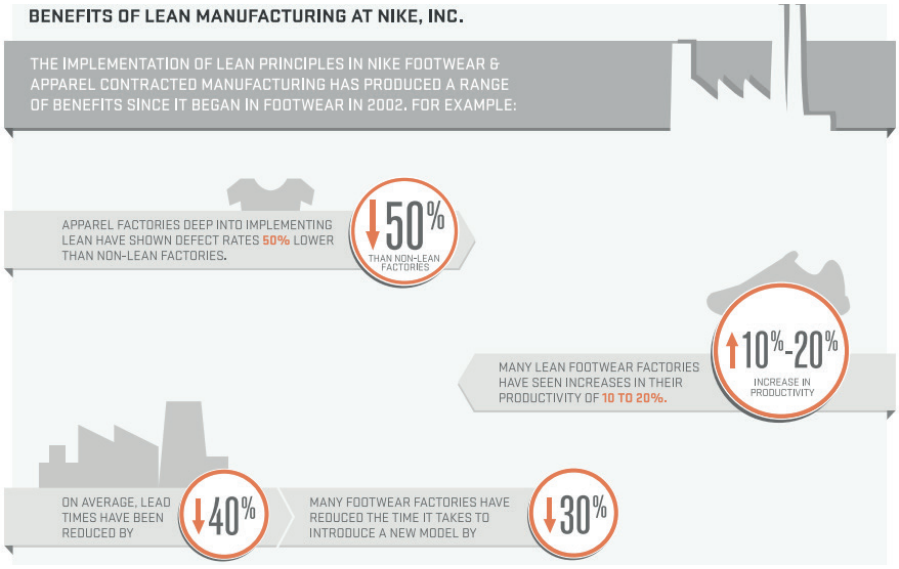


Figure 25. Degré de mise en œuvre du lean management chez les fournisseurs de Nike
Source : Nike, d'après Market Realist (2014)

Comme le déclarait le directeur opérationnel de Nike lors d'une conférence d'investisseurs en octobre 2013 :

« Le lean management nous a permis de réaliser une économie de 0,15 $ par article en à peine 2 ans grâce à une meilleure productivité du travail et à la réduction des déchets. Le plus encourageant dans ce domaine est que plus nous le mettons en pratique, plus nous sommes convaincus qu'il y a d'importantes économies à réaliser. »[50]

2.3 LES CONSÉQUENCES DES POLITIQUES D'APPROVISIONNEMENT DES ÉQUIPEMENTIERS SPORTIFS : VOLATILITÉ DES CONTRATS FOURNISSEURS, SALAIRES INFÉRIEURS AU SALAIRE VITAL ET RISQUES SOCIAUX

2.3.1 Vers une réduction du nombre d'usines, mais avec une volatilité qui perdure

La mise en place du lean management et du target costing se traduit par la réduction en cours du nombre de fournisseurs de ces grandes marques, grâce au remplacement progressif des systèmes d'appel d'offres traditionnels de l'industrie textile par des relations plus étroites avec les usines de fabrication qui mettent en œuvre ces nouvelles pratiques.

Cette tendance s'illustre par la diminution progressive du nombre d'usines qui approvisionnent Nike, Adidas et Puma, visible à travers les listes que ces derniers publient chaque année.

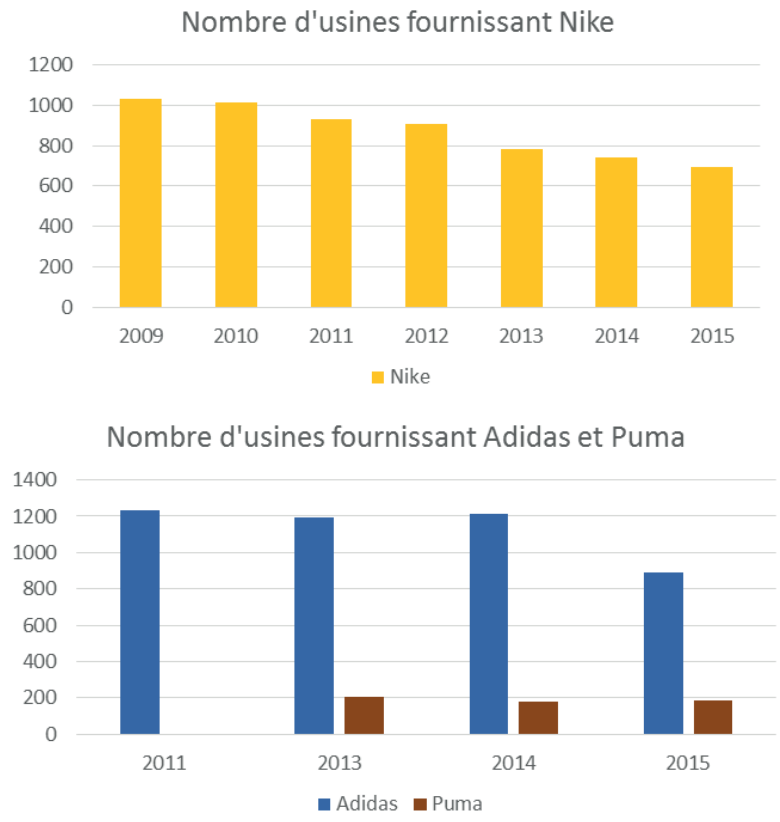
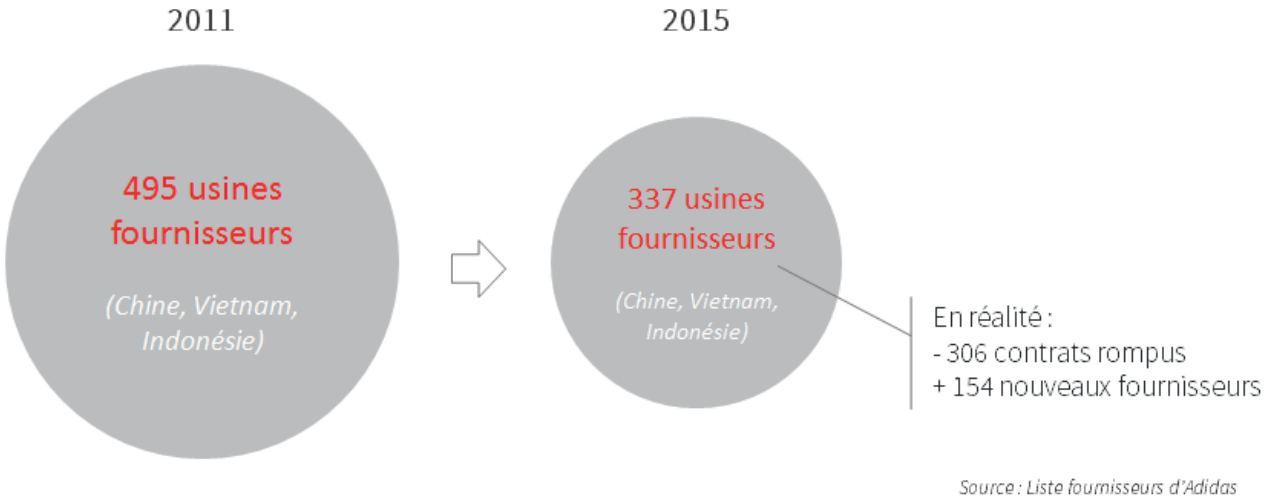


Figure 26. Nombre d'usines fournissant Nike, Adidas et Puma
Source : Basic, d'après les listes de fournisseurs publiées par les entreprises

Cependant, cette diminution ne met pas fin à la volatilité dans le choix des usines, comme le montre le cas d'Adidas.

50 Propos relates dans : Credit Suisse, 2014 Apparel and Footwear Sourcing Outlook, Avril 2014



	Nombre d'usines sous contrat en 2011	Nombre d'usines sous contrat en 2015	Différentiel nombre d'usines 2011 Vs 2015	Nombre de contrats rompus 2011 Vs 2015	Nombre de nouveaux contrats 2011 Vs 2015
Chine	338	227	-111	-221	+110
Vietnam	77	64	-7	-32	+25
Indonésie	80	46	-34	-53	+19
TOTAL	495	337	-152	-306	+154

Figure 27. Analyse de la liste des usines fournissant Adidas
Source : Basic, d'après les listes de fournisseurs publiées par l'entreprise

Pour analyser ce phénomène, il a été étudié en détail la liste complète des usines sous contrat avec Adidas de 2011 à 2015 pour ses trois principaux pays d'approvisionnement : la Chine, l'Indonésie et le Vietnam.

En comparant les noms et adresses des usines, l'étude met en lumière que les marques continuent à changer assez fortement de fournisseur d'une année sur l'autre. Ainsi, entre 2011 et 2015, si une réduction « apparente » de 158 dans le nombre total d'usines est observable, ce sont en réalité 306 usines qui ont cessé de travailler pour Adidas et 154 nouvelles qui ont été recrutées.

2.3.2 Le basculement en cours de la confection depuis la Chine vers le Vietnam et l'Indonésie : des coûts de main-d'œuvre en baisse et des salaires en dessous du minimum vital

Les démarches de lean management déployées par Nike, Adidas et Puma, en généralisant des outils de gestion chez leurs fournisseurs-clés implantés dans plusieurs pays d'Asie, ont permis à ces marques de poursuivre leur stratégie de relocalisation de la confection.

En témoigne la baisse nette et constante de leurs approvisionnements en provenance de Chine depuis plusieurs années, et la montée concomitante de leurs achats en Indonésie, et surtout au Vietnam.

En ce qui concerne la fabrication des chaussures de sport (voir ci-dessous), l' étude détaillée des rapports annuels de Nike et Adidas montre que leurs approvisionnements en provenance de Chine ont baissé respectivement de 20% et 38% depuis 2008, alors que, sur la même période, ceux en provenance d'Indonésie ont augmenté de 20% et ceux en provenance du Vietnam ont bondi respectivement de 45% et 26%.

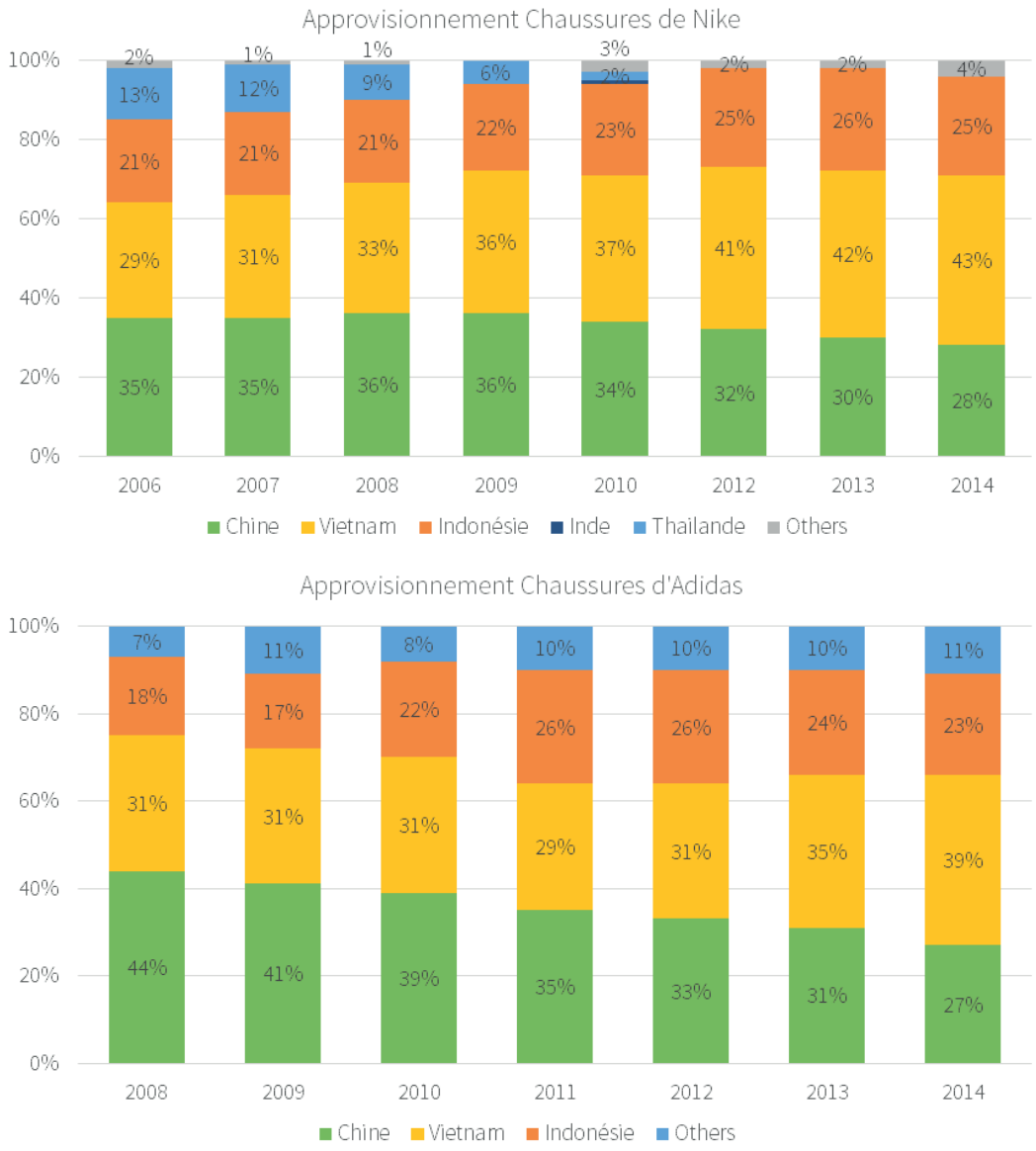
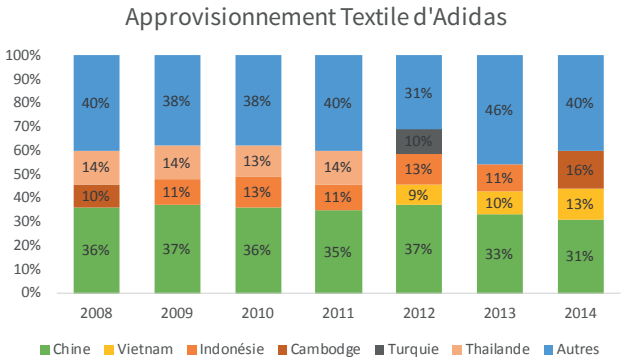


Figure 28. Evolution des pays de fabrication des chaussures de Nike et Adidas (2005-2014)
Source : Rapports annuels et de responsabilité sociale de ces entreprises

La Chine est ainsi passée de la place de premier pays fournisseur à celui de 2ème ex-aequo avec l'Indonésie alors que le Vietnam est devenu de loin le premier pays de confection des chaussures pour ces marques.

Une tendance similaire est observable pour l'approvisionnement en vêtements de Nike et Adidas.



Approvisionnement Textile de Nike

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
#1	Chine	Chine	Chine	Chine	-	-	Chine	Chine	Chine
#2	Malaisie	Thailande	Thailande	Thailande	-	-	Vietnam	Vietnam	Vietnam
#3	Thailande	Indonesie	Indonésie	Indonésie	-	-	Thailande	Thailande	Thailande
#4	Turquie	Malaisie	Malaisie	Malaisie	-	-	Sri Lanka	Indonésie	Malaisie
#5		Turquie	Vietnam	Vietnam	-	-	Malaisie	Sri Lanka	Sri Lanka
#6			Turquie	Turquie	-	-	Indonésie	Malaisie	
#7		Vietnam			-	-			

Figure 29. Evolution des pays de fabrication des vêtements de Nike et Adidas (2005-2014)
Source : Rapports annuels et de responsabilité sociale de ces entreprises

Si la Chine reste encore le premier pays de confection des textiles pour ces 2 marques, le Vietnam est passé en quelques années au rang de second ou troisième fournisseur, à égalité avec le Cambodge ou la Thaïlande.

Les données publiées par Puma, bien que plus récentes, permettent d'esquisser la même tendance de fond :

en à peine 3 ans (2012-2104), son approvisionnement en chaussures et textiles en provenance de Chine a baissé de 23% alors que ses achats en provenance du Vietnam ont augmenté de 13%.

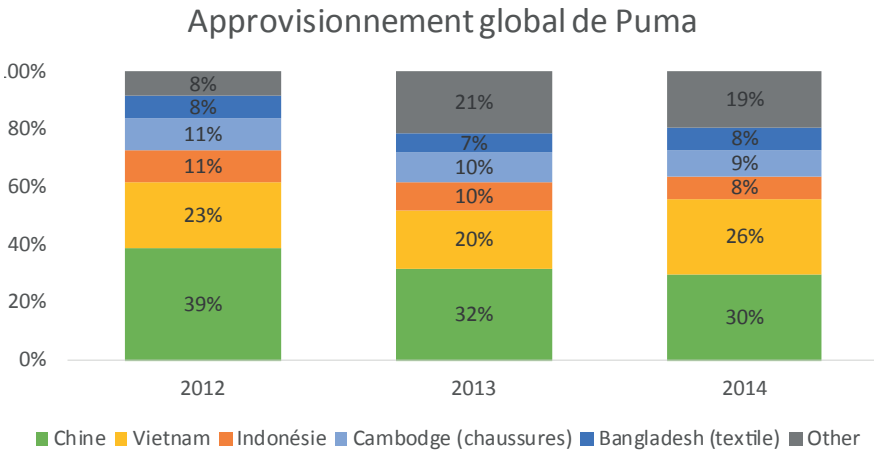


Figure 30. Evolution des pays de fabrication des chaussures et vêtements de Puma (2012-2014)
Source : Rapports annuels et de responsabilité sociale de l'entreprise

Cette réorientation est avant tout motivée par la volonté des équipementiers de pallier la montée des salaires en Chine qui place le pays à des niveaux de coûts de main-d'œuvre de plus en plus proches des pays du bassin méditerranéen et d'Europe de l'Est, bien supérieurs aux niveaux pratiqués en Indonésie et au Vietnam.

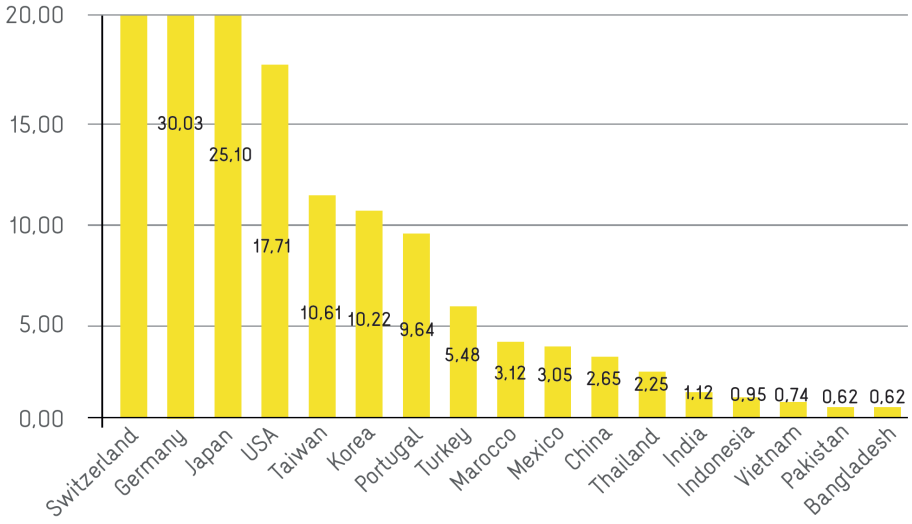


Figure 31. Coût moyen du salaire horaire dans l'industrie textile en 2014
Source : Werner, Hourly labour cost in the textile industry

Le directeur opérationnel du groupe Nike, Erik Sprunk, déclarait ainsi en octobre 2013, lors d'une conférence d'investisseurs « Ce n'est pas un secret ; notre modèle est confronté à des défis majeurs en raison de la hausse du coût de main-d'œuvre et des tendances protectionnistes dans plusieurs pays... Grâce au déploiement de nouvelles méthodes innovantes [comme le lean management], nous espérons augmenter significativement la productivité du travail, et concevoir nos produits au plus près des marchés afin de servir nos consommateurs plus rapidement avec des produits qui fonctionnent mieux. »[51]

Quant au directeur international du sourcing chez Adidas, John Mc Namara, il révélait dans une présentation interne de 2015 que l'augmentation des salaires en Chine était le point de départ de leur stratégie de relocalisation actuelle de la production vers des pays aux salaires moins élevés (voir ci-dessous).[52]

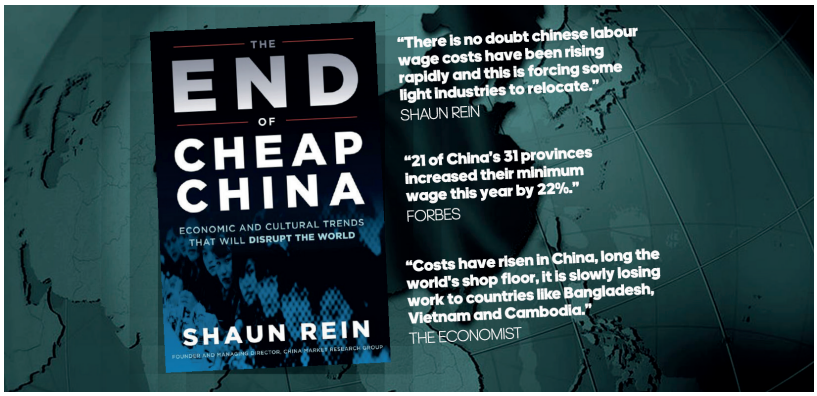


Figure 32. Extraits de la présentation interne de la stratégie de sourcing d'Adidas 2015-2020
Source : Adidas

51 Propos relates dans : Credit Suisse, 2014 Apparel and Footwear Sourcing Outlook, Avril 2014
52 www.adidas-group.com/media/filer_public/86/a5/86a53df1-c795-4b consulté le 24/04/2016

Il a également déclaré lors d'une conférence d'investisseurs en 2015 : « Adidas va réduire son volume d'approvisionnement en textiles et chaussures en provenance de Chine, et augmenter ses commandes en Indonésie, au Vietnam, au Cambodge et au Myanmar. Nous voyons le Myanmar comme l'un des derniers grands marchés d'approvisionnement pour nos types de produits. »[53]

Les mouvements de relocalisation en cours visant à baisser les coûts de main-d'œuvre sont corroborés par les documents internes d'Adidas qui décrivent sa stratégie d'approvisionnement 2015-2020 (voir ci-dessous)[54].

Ils montrent clairement le désengagement en cours de la Chine au profit :

- de l'Indonésie, de l'Inde et du Myanmar pour la fabrication des chaussures;
- du Vietnam, du Cambodge, de l'Indonésie et du Pakistan pour la fabrication des vêtements.

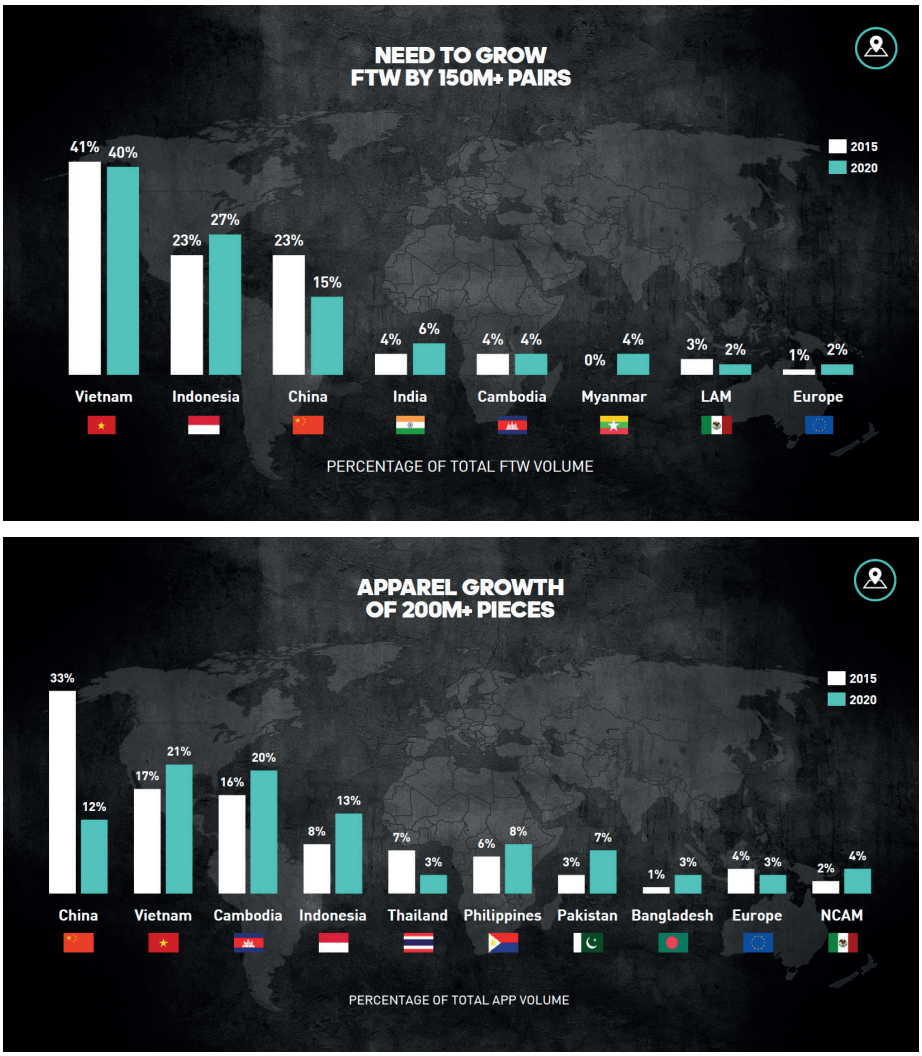


Figure 33. Evolution des pays d'approvisionnement d'Adidas 2015-2020 pour la fabrication de chaussures et de vêtements
Source : présentation interne de la stratégie de sourcing d'Adidas (2015)

Même si des informations équivalentes n'ont pas pu être collectées pour Nike et Puma, les tendances actuelles indiquent qu'ils sont en train de mettre en œuvre des plans de transition similaire.

53 China Daily, décembre 2015 : http://europe.chinadaily.com.cn/business/2015-12/11/content_22687006.htm consulté le 12/05/2016
54 www.adidas-group.com/media/filer_public/86/a5/86a53df1-c795-4b consulté le 24/04/2016

Pour analyser les impacts de cette évolution, la question des salaires des travailleur(se)s a été étudiée plus en détail dans chacun de ces pays en consolidant des informations sur :

- le salaire minimum légal en vigueur au 1er janvier 2015
- le niveau des salaires moyens sectoriels pratiqués dans l'industrie du textile[55]
- le salaire vital proposé par l'Asian Floor Wage Alliance (voir ci-dessous)[56]
- les dernières estimations disponibles du salaire vital nécessaire pour permettre à une famille de travailleur(se) de la confection de subvenir à ses besoins essentiels et de vivre de son travail.

Salaire vital et Asian Floor Wage Alliance

Le salaire vital est calculé pour permettre à un foyer de couvrir[57] :

- le coût minimum d'un régime alimentaire nutritif qui répond aux normes de l'Organisation Mondiale de la Santé prenant en compte le contexte régional et culturel,
- le coût minimum d'un logement décent,
- les coûts des autres besoins essentiels du foyer : éducation des enfants, santé, habillement, transports, et une part de revenu discrétionnaire qui permet de constituer une épargne minimum pour faire face aux imprévus.

Partant de cette définition, l'Asian Floor Wage Alliance a réalisé, en 2009, puis 2013, une estimation du salaire vital dans les principaux pays asiatiques de confection. Ce salaire est calculé de manière à permettre à un travailleur(se) de couvrir les besoins essentiels d'une « famille type » constituée de 4 personnes (2 adultes et 2 enfants) sur la base d'une durée hebdomadaire de travail maximum de 48 heures.

Il s'agit d'un chiffre unique exprimé en parité de pouvoir d'achat qui prend en compte les différences de niveaux de vie entre les pays et peut être converti en monnaie locale pour être comparé aux salaires en vigueur[58].

En complément de l'analyse de l'Asian Floor Wage Alliance, l'étude s'est appuyée sur les dernières publications disponibles ayant fait un travail d'estimation du salaire vital des familles de travailleur(se)s du textile dans les différents pays, et basées sur les méthodologies de référence sur le sujet[59].

Pays	Année	Etude source
VIETNAM	2013	Vietnam General Confederation of Labour, Ministry of Labour, Invalids and Social Affairs
INDONÉSIE	2015	Wage council of the Jakarta provincial government and Batam National survey on the costs of living (Kebutuhan Hidup Layak-KHL)
CAMBODGE	2015	Solidarity Center & DC Research
BANGLADESH	2013	Center for Policy Dialogue Bangladesh & Berenschot
INDE	2015	BSD Consulting, Fair Fashion Network & Continental Clothing
THAILANDE	2015	Thai Labour Solidarity Committee
CHINE	2011	ZhongShan University

Figure 34. Etudes sur le salaire vital utilisées dans le cadre du rapport
Source : BASIC

55 D'après l'étude : Phu Huynh, Employment, wages and working conditions in Asia's Garment sector, bureau Asie-Pacifique de l'OIT,2015
56 L'Asian Floor Wage Alliance est une coalition asiatique d'ONG et syndicats soutenue par le Collectif Ethique sur l'Etiquette
57 R. Anker, A new methodology for estimating internationally comparable poverty lines and living wage rates, 2005
58 Clean Clothes Campaign, Tailored Wages: Are the big brands paying the people who make our clothes enough to live on?, 2014
59 En particulier R. Anker, A new methodology for estimating internationally comparable poverty lines and living wage rates, 2005

Pour rendre les données comparables, les salaires ont été évalués sur une base mensuelle et corrigés de l'inflation dans chaque pays depuis l'année de référence de l'estimation. Les montants ont été calculés en monnaie locale avant d'être convertis en euros.

Ces estimations montrent clairement que les salaires moyens sectoriels pratiqués dans l'industrie textile sont substantiellement supérieurs au salaire minimum national dans les principaux pays de confection (voir ci-dessous).

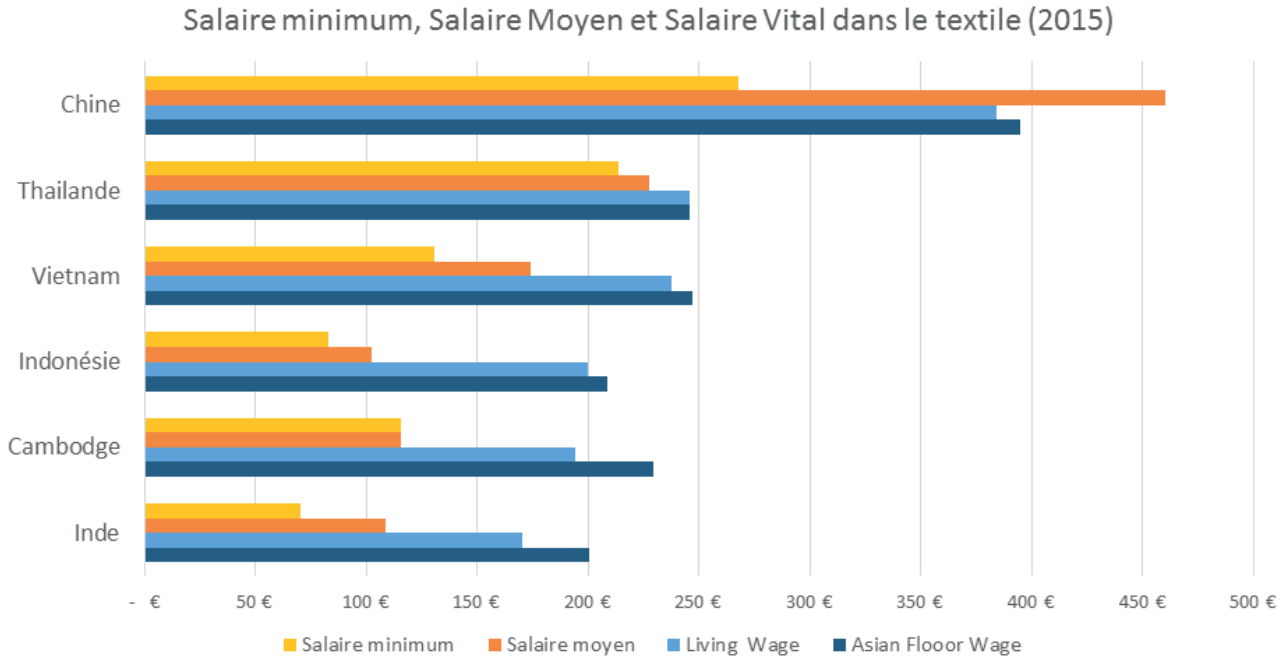


Figure 35. Salaire minimum, salaire moyen sectoriel et salaire vital dans les principaux pays de confection textile
Source : BASIC, d'après les données de l'OIT et les études de salaire vital rassemblées

Cependant, elles montrent également qu'ils sont partout inférieurs au salaire vital, sauf en Chine. Ceci se vérifie, que le salaire vital soit calculé à partir des estimations de l'Asian Floor Wage Alliance ou sur la base des dernières études nationales disponibles.

Ainsi, il ressort que Nike, Adidas et Puma sont en train de se désengager du seul pays où les salaires moyens ont atteint le salaire vital : la Chine. Il en va de même en Thaïlande dont le niveau des salaires se rapproche fortement du salaire vital. A contrario, les 3 équipementiers s'orientent résolument vers les pays où les salaires sont encore loin de permettre aux travailleur(se)s de couvrir leurs besoins essentiels et ceux de leurs familles : ils sont inférieurs de 33% au Vietnam, de 45% au Cambodge, de 50% en Indonésie et en Inde.

2.3.3 Vers des pays aux risques d'entorses aux droits sociaux plus élevés

La stratégie de relocalisation de la confection des équipementiers sportifs, fondée sur la recherche de moindres coûts de production, les amène à s'orienter vers des pays aux salaires moins élevés mais qui vont également de pair avec des risques d'entorses aux droits sociaux plus importants. Cet état de fait a conduit Nike, Adidas et Puma à déployer des systèmes d'audits sociaux pour éviter les atteintes aux droits fondamentaux au travail les plus graves, sans remettre en question les pratiques économiques qui en sont à l'origine.

Afin d'analyser ce phénomène, les résultats des audits des équipementiers n'étant pas rendus publics, l'étude s'est basée sur les rapports publiés

par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) dans le cadre de son programme Better Work. Ce dernier concerne l'Indonésie, le Vietnam et le Cambodge, principaux pays vers lesquels se dirigent Nike, Adidas et Puma à l'heure actuelle.

Dans ce cadre, l'OIT réalise des enquêtes annuelles de terrain dans le secteur de l'habillement qui investiguent les problèmes liés au non-respect du droit du travail auprès de :

- 140 usines en Indonésie
- 193 usines au Vietnam
- 393 usines au Cambodge

Comme le montrent les derniers résultats publiés par l'OIT (cf. diagramme ci-dessous), les taux de « non-conformité » liés à la rémunération sont particulièrement élevés dans les trois pays. Ils concernent notamment le non-paiement d'heures supplémentaires (au Vietnam et en Indonésie), de congés légaux (au Vietnam) et de la sécurité sociale (en Indonésie).[60]

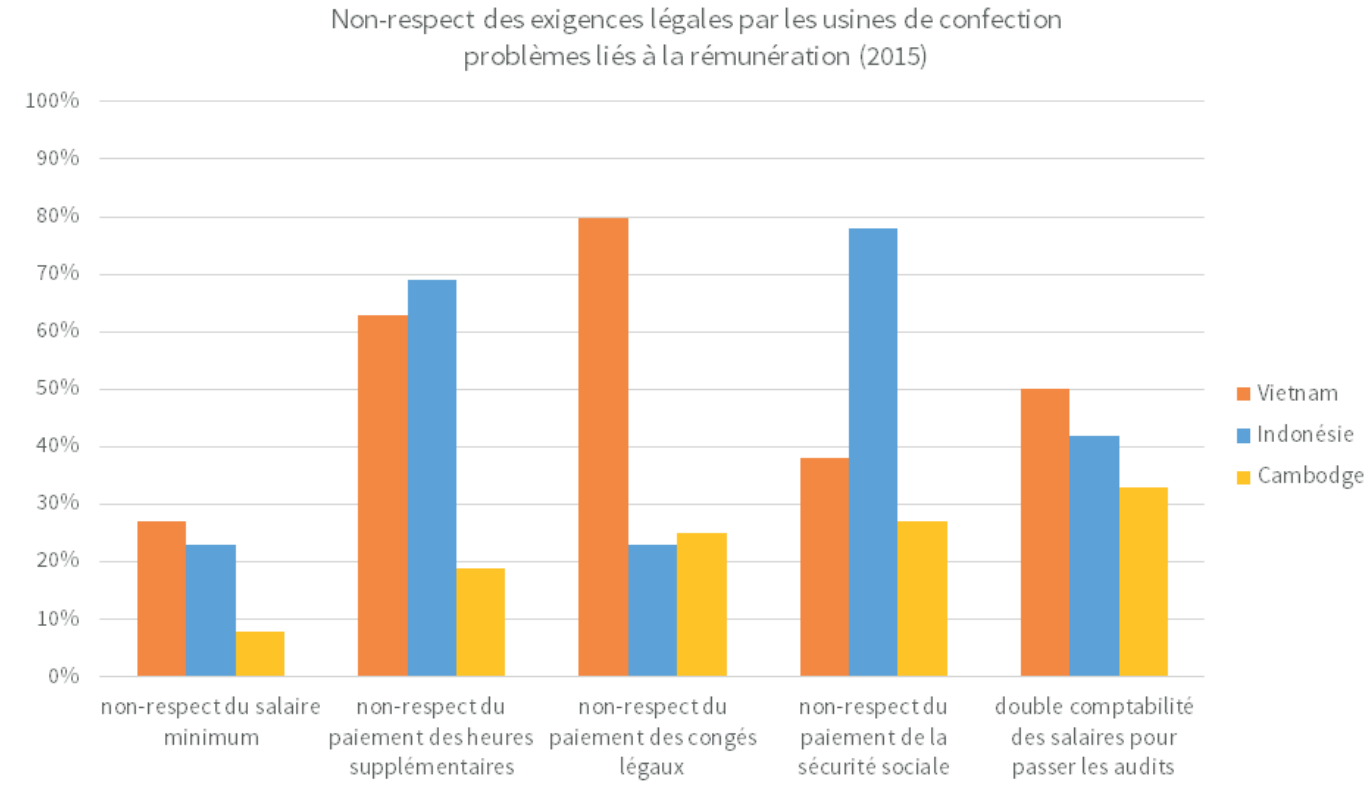


Figure 36. Non-respect des exigences légales liées aux rémunérations dans les usines auditées par le Programme Better Work
Source : BASIC, d'après les données de l'OIT (2015)

Selon l'OIT, ces problématiques ont tendance à globalement s'améliorer depuis quelques années en Indonésie et au Cambodge, sous l'effet des programmes menés conjointement par les autorités nationales, les organisations internationales et les acteurs privés. Par contre, elles semblent se détériorer au Vietnam du fait de la pression sur les prix exercée par les acheteurs, et de la mise en concurrence des fournisseurs[61].

De plus, il ressort de ces investigations que 40% à 50% des usines continuent en 2015 à tenir une « double-comptabilité » des salaires, l'une correspondant à la réalité des rémunérations, l'autre présentant des chiffres « rectifiés » afin de respecter les exigences des audits sociaux qui leur sont imposés[62].

60 Organisation Internationale du Travail, Better Work Vietnam: Garment Industry 8th Compliance Synthesis Report, juillet 2015 - Organisation Internationale du Travail, Better Work Indonesia: Garment Industry 5th Compliance Synthesis Report, septembre 2015 - Organisation Internationale du Travail, Better Factories Cambodia: Garment Industry 32nd Compliance Synthesis Report, juin 2015
61 Organisation Internationale du Travail, Better Work Vietnam Thematic Synthesis Report on Compensation, décembre 2015
62 Organisation Internationale du Travail, Better Work Vietnam, 2015 op. cit. - Organisation Internationale du Travail, Better Work Indonesia, 2015 op. cit. - Organisation Internationale du Travail, Better Factories Cambodia, 2015 op. cit.

Dans le domaine des droits au travail, les non-conformités apparaissent bien plus élevées dans les trois pays (voir ci-dessous).

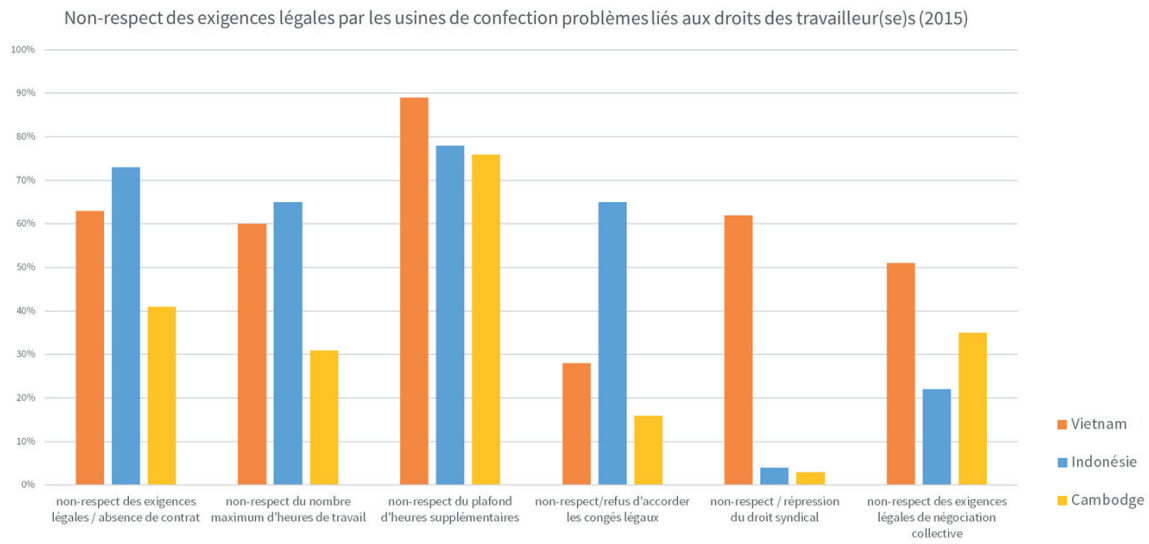


Figure 37. Non-respect des exigences légales liées aux droits au travail dans les usines auditées par le Programme Better Work
Source : BASIC, d'après les données de l'OIT (2015)

Ils concernent en particulier le non-respect de la tenue des contrats de travail, de la durée maximale de travail quotidien et/ou hebdomadaire, et du nombre d'heures supplémentaires imposées. Une grande partie des usines déclarent que ces non-conformités sont liées aux délais serrés qui leur sont imposés par leurs acheteurs[63].

L'Indonésie se distingue par le nombre de cas de refus des congés légaux et le Vietnam par le nombre de situations d'entraves à l'action syndicale, voire de répression par les pouvoirs publics, et d'absence de négociation collective qui concernent plus de la moitié des usines auditées en 2015[64].

La question de la santé et de la sécurité des travailleur(se)s apparait comme la plus problématique d'après les enquêtes menées par l'OIT sur le terrain (voir diagramme ci-dessous).

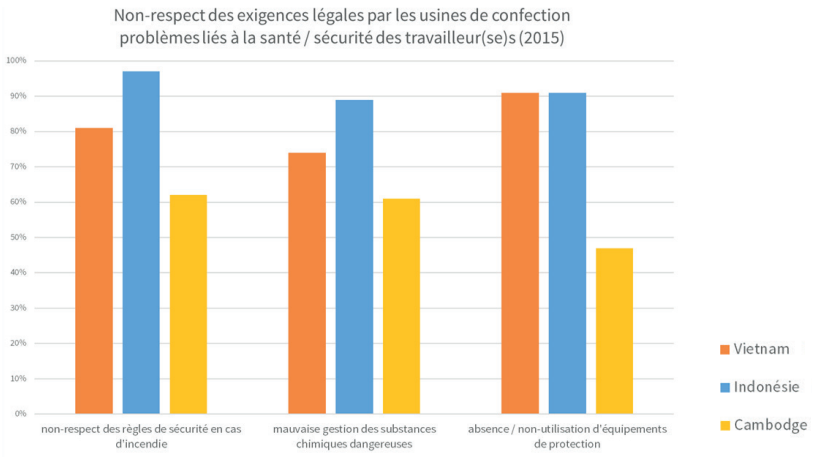


Figure 38. Non-respect des exigences légales liées à la santé/sécurité au travail dans les usines auditées par le Programme Better Work
Source : BASIC, d'après les données de l'OIT (2015)

63 Ibid.
64 Ibid.

La majorité voire la quasi-totalité des usines des trois pays se trouvent en infraction au regard des règles de sécurité en cas d'incendie, des procédures d'entreposage et d'utilisation des substances chimiques et dangereuses, et de l'usage des équipements de protection par les travailleur(se)s. Ces chiffres sont d'autant plus marquants au vu des accidents qui continuent à survenir dans le secteur de la confection de ces différents pays[65].

En termes d'inégalités, les enquêtes menées par l'OIT montrent que toutes les problématiques sociales détaillées précédemment sont amplifiées pour les travailleuses qui constituent la majorité des personnes employées par les usines de confection et les premières victimes de discrimination dans le secteur de l'habillement au Vietnam, en Indonésie comme au Cambodge[66].

D'après les déclarations de Nike, Adidas et Puma, ces types de manquements sont relevés par leurs systèmes d'audits sociaux et ils disent prendre des mesures adéquates à chaque fois qu'un cas est repéré chez leurs fournisseurs (voir chapitre 3)[67].

Ces problématiques sont également à l'origine de conflits sociaux qui touchent régulièrement les usines qui fournissent les équipementiers sportifs (voir ci-dessous).

Des conflits sociaux de grande ampleur dans les usines qui fournissent les équipementiers

Des grèves se sont déclenchées fin 2013 dans toute l'industrie textile du Cambodge et ont duré plusieurs mois suite au mécontentement des travailleur(se)s sur les négociations du salaire minimum. Elles ont entrainé la mort d'un employé et l'arrestation de plusieurs élus syndicaux[68].

Au Vietnam, la même année, des tensions politiques avec la Chine furent à l'origine de soulèvements dans les usines textiles près d'Ho Chi Minh et de l'incendie de plusieurs d'entre elles[69].

En Chine, Yue-Yuen, le premier fabricant mondial de chaussures de sport et fournisseur de Nike, Adidas et Puma, fut lui aussi touché en 2014 par une grève d'une ampleur inégalée : la totalité des 40 000 employés du complexe de Gaobu à côté de Shenzen ont arrêté le travail pendant plusieurs semaines, pour porter des revendications sur l'assurance sociale, le logement et les salaires, paralysant la principale usine du groupe.

Une nouvelle grève y a mobilisé 5000 salariés en 2015, en réaction à la réorganisation de la production décidée par la direction pour répondre aux exigences des acheteurs suite à l'augmentation des coûts dans l'usine[70].

2.3.4 La vision à long terme des équipementiers : des machines pour remplacer les travailleur(se)s

A plus long terme, les équipementiers ont une ambition qui dépasse l'actuelle relocalisation des activités de confection : celle de réduire encore davantage les coûts de main-d'œuvre en diminuant drastiquement le nombre de travailleur(se)s grâce à l'automatisation des chaines de fabrication de leurs produits.

L'un des principaux outils pour mettre en œuvre cette stratégie est le lean management évoqué précédemment. En effet, à l'image de la révolution industrielle réussie par les groupes automobiles dans les 30 dernières années, Nike et Adidas ambitionnent de pouvoir transformer leurs ateliers de confection encore essentiellement manuels en lignes de production gérées par des robots.

Les deux entreprises investissent ainsi des moyens considérables dans le développement d'usines de nouvelle génération entièrement automatisées.

Adidas vient d'ouvrir la première d'entre elles en Allemagne, dans la ville de Ansbach en Bavière, pour la production de chaussures de sport[71].

65 Organisation Internationale du Travail, Better Work Vietnam, 2015 op. cit. Organisation Internationale du Travail, Better Work Indonesia, 2015 op. cit. Organisation Internationale du Travail, Better Factories Cambodia, 2015 op. cit.
66 Rapports de responsabilité sociale de Nika, Adidas et Puma, 2014 et 2015
67 Ibid.
68 Puma, Annual Report, 2014
69 Ibid.
70 Reuters : http://www.reuters.com/article/yue-yuen-strike-idUSL3N0WK1PY20150318 consulté le 09/05/2016 - Wall Street Journal : http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702304163604579528504234144092 consulté le 09/05/2016
71 http://news.adidas.com/us/Latest-News/-from-robots-to-your-home-adidas-first-speedfactory-lands-in-germany/s/f4d890b6-e38d-4a32-b20d-ebc9683972ec consulté le 12/05/2016



Figure 39. Premières images de la ligne de production robotisée de l'usine ouverte par Adidas en Bavière
Source : site web d'Adidas (2015)

Le premier lot de 500 paires de chaussures est prévu pour le premier semestre 2016 et la production à grande échelle pour 2017. Le groupe a d'ores et déjà annoncé l'ouverture d'une seconde usine aux Etats-Unis l'an prochain. Des implantations similaires sont également prévues en Grande-Bretagne et en France, et les maillots de la Mannschaft pourraient être produits en Allemagne dans le futur[72].

D'après les déclarations du PDG d'Adidas, Herbert Hainer, les chaussures fabriquées dans les usines automatisées seront vendues au même prix que celles produites en Asie. Cette stratégie apparait clairement comme une réponse de l'entreprise pour pallier l'augmentation constante des salaires dans les différents pays de confection[73].

Nike poursuit une stratégie équivalente depuis plusieurs années[74].

Le groupe a tout d'abord investi en octobre 2013 dans une start-up de la Silicon Valley spécialisée dans la robotisation, l'entreprise Grabit[75].

Il a surtout noué fin 2015 un partenariat avec le groupe Flex, numéro deux mondial de l'automatisation et de la gestion informatisée des supply chains, pour développer de nouvelles applications dans le secteur des articles de sport[76].

Comme décrit dans la dernière présentation de Flex aux investisseurs (voir ci-après), il s'agit d'un travail de recherche dont l'objectif est, comme pour Adidas, d'automatiser la production de chaussures afin de remédier à l'augmentation des salaires dans la confection.[77]

72 http://www.theguardian.com/world/2016/may/25/adidas-to-sell-robot-made-shoes-from-2017?CMP=share_btn_link consulté le 25/05/2016
73 Ibid.
74 http://www.theguardian.com/world/2016/may/25/adidas-to-sell-robot-made-shoes-from-2017?CMP=share_btn_link consulté le 25/05/2016
75 http://www.geekwire.com/2013/nike-invests-silicon-valley-robotics-company-grabit/ consulté le 9/05/2016
76 http://news.nike.com/news/nike-s-manufacturing-revolution-accelerated-by-new-partnership-with-flex consulté le 10/05/2016
77 http://s2.q4cdn.com/065994059/files/doc_presentations/2016/April-2016-IR-Presentation-Flex.pdf consulté le 19/05/2016



Figure 40. Partenariat entre Nike et Flex pour automatiser la production de chaussures afin de répondre à l'augmentation des coûts salariaux
Source : site web de Flex (2016)

Ces évolutions récentes de la stratégie de Nike et Adidas démontrent que les coûts de production en général, et les salaires des travailleur(se)s en particulier, restent considérés par les équipementiers comme des dépenses compressibles et qui doivent être réduites.

Cela contraste complètement avec les dépenses de marketing, et surtout de sponsoring, qui ne semblent pas avoir de limite pour les équipementiers car considérées comme indispensables à leur modèle économique (cf. chapitre précédent).

3. LES CONDITIONS D'UNE FILIÈRE RESPONSABLE

3.1 DE L'ÉMERGENCE DES SWEATSHOPS AU DÉVELOPPEMENT DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE

3.1.1 Une dénonciation publique par les ONGs avec d'importantes répercussions

Les mêmes facteurs qui ont permis à Nike de croître à un rythme impressionnant en tirant parti des possibilités d'approvisionnement à coût réduit en Asie - et d'investir ces économies dans l'innovation et le marketing - ont également conduit à d'importants problèmes liés aux impacts sociaux de sa politique.

Au cours des années 1990, une série de scandales dévoilant des travailleurs sous-payés en Indonésie, du travail des enfants au Cambodge et au Pakistan, et des conditions de travail médiocres en Chine et au Vietnam ont durablement terni l'image de Nike (voir encadré ci-après).

Son fondateur, Phil Knight, l'a reconnu lors d'un discours prononcé en mai 1998 au National Press Club : « le produit Nike est devenu synonyme de salaires d'esclaves, d'heures supplémentaires forcées et d'arbitraire ».

Les scandales ayant touché Nike dans les années 1990

En Indonésie, les propriétaires coréens des usines travaillant pour Nike demandaient systématiquement des exemptions pour ne pas payer le salaire minimum, arguant de ne pas pouvoir se le permettre financièrement. Après avoir été relayé par des consortiums d'ONGs, la chaine CBS diffusa en 1994 un reportage sur cette situation qui fit grand bruit. En réaction, le Vice-Président de Nike pour l'Asie déclara « chez Nike, nous ne connaissons rien à la fabrication ; nous sommes simplement des designers et des spécialistes du marketing ». Quant au responsable pour l'Indonésie, il déclara : « ces faits concernent nos sous-traitants, ce n'est pas dans notre mandat d'enquêter sur de telles allégations ». Devant la pression médiatique, Nike finit par annoncer en 1999 que les salaires chez ses fournisseurs indonésiens allaient remonter au-dessus du salaire minimum[78].

En juin 1996, le magazine Life publiait un article sur le travail des enfants au Pakistan, qui incluait une photo d'un garçon de 12 ans cousant un ballon de football Nike dans la ville de Sialkot, qui concentre 70% de la production mondiale. Cet article a déclenché une nouvelle vague de critiques contre Nike et un appel au boycott par les associations de consommateurs, les syndicats et les ONGs. L'impact fut dévastateur sur l'image de l'entreprise. En réponse, Nike mit en place un système d'audit social en collaboration avec l'UNICEF et concentra sa production dans des centres plus facilement contrôlables[79].

En novembre 1997, un rapport d'audit commandité à Ernst & Young par Nike sur des usines de sous-traitants au Vietnam est divulgué à une ONG, puis publié dans un article à la une du New York Times. Il révèle de graves risques sanitaires liés à l'exposition des travailleurs à des polluants chimiques, en particulier le toluène, ces derniers ne possédant pas d'équipements de protection. De plus, la limitation du nombre d'heures de travail à l'usine n'est pas respectée, en violation du code de conduite de Nike. L'accumulation de ces affaires créa un doute supplémentaire auprès du grand public sur l'honnêteté de la démarche de l'entreprise et questionna sa volonté réelle d'y mettre un terme[80].

78 International Sourcing in Athletic Footwear: Nike and Reebok, HBS Case # 9-394-189
79 K. Nadvi and S. Kazmi, "Global Standards and Local Responses," Institute for Development Studies, Sussex, 2001
80 D. O'Rourke, "Smoke From A Hired Gun: A Critique of Nike's Labor and Environmental Auditing in Vietnam as performed by Ernst and Young," CorpWatch, 1997

Au-delà de Nike, ces scandales ont déclenché une prise de conscience sur les effets de la délocalisation de la production de toutes les marques de sport vers des pays à moindre coût et moins-disant socialement.

Elle a été alimentée par le travail d'acteurs de la société civile aux Etats-Unis et en Europe, qui ont mobilisé leurs moyens pour enquêter sur le terrain, travailler avec les syndicats dans les pays de production et sensibiliser l'opinion publique dans les pays de consommation sur la situation dans les pays de confection.

La dernière enquête en date a été publiée par la coalition Clean Clothes Campaign en 2008 à l'occasion des Jeux Olympiques de Pékin. Intitulée « Play Fair : Surmonter les obstacles », elle a identifié trois problèmes essentiels qui, tant qu'ils n'étaient pas résolus, empêcheraient l'industrie du sport de faire respecter les droits humains au travail[81]:

- Les restrictions à la liberté d'association et au droit de négocier collectivement,
- La vague de fermetures d'usines qui accompagne le processus de restructuration de l'industrie et qui entretient un climat de tension parmi les travailleurs et les fournisseurs, pour lesquels toute tentative d'améliorer les conditions ne fera qu'entraîner de nouvelles pertes d'emploi,
- Le recours abusif aux contrats de travail à durée déterminée et autres formes d'emploi précaire, qui dissuadent les travailleurs de s'organiser et compromet le respect du droit du travail, qui, trop souvent, ne s'applique pas aux travailleurs non permanents.

3.1.2 Des avancées importantes et des engagements forts de la part des équipementiers

Face à ces mobilisations, Nike, Adidas et Puma ont réagi et mis en place un certain nombre de mécanismes qui les ont placé à l'avant-garde des politiques de responsabilité sociale dans le secteur de l'habillement et du textile.

Sous pression des ONGs, Nike a été la première entreprise du secteur de l'habillement et du textile à publier l'intégralité de sa liste de fournisseurs directs en 2005, suivie par Adidas en 2007, puis par Puma. Cette initiative permet aux travailleurs et aux syndicats, de même qu'aux acteurs de la société civile, de suivre la mise en œuvre des engagements de ces marques sur le terrain. Il est à noter que peu d'autres entreprises du secteur leur ont pour l'instant emboité le pas sur cet enjeu clé de la transparence de leur chaîne d'approvisionnement[82].

Nike, Adidas et Puma ont également développé des codes de conduite et des standards dont l'application est contrôlée chez leurs fournisseurs. Ces audits peuvent porter sur la gestion des ressources humaines, les conditions de travail, la santé et sécurité au travail ou l'environnement. Ils concernent chaque année environ 90% des usines qui les approvisionnent, en particulier les nouveaux fournisseurs, et révèlent un certain nombre de non-conformités dans 15% à 30% des usines, lesquelles donnent lieu à des actions qui peuvent aller d'un 2ème audit à des lettres d'avertissement, voire à l'exclusion totale de la liste des fournisseurs[83].

Leurs résultats ne sont pas rendus publics, mais simplement échangés avec les autres marques sur la plate-forme Fair Factories Clearinghouse. En complément, Nike, Adidas et Puma mettent à disposition des systèmes permettant aux travailleurs de dénoncer des abus et s'investissent souvent directement dans les négociations avec les syndicats et les fournisseurs en cas de grèves[84].

Plus récemment, les 3 entreprises se sont engagées à réduire le nombre de leurs fournisseurs et construire avec eux des relations de long terme, afin de mettre en place des solutions durables et des chaines d'approvisionnement respectueuses des travailleur(se)s. Ils ont initié des projets exploratoires sur la question du paiement de salaires décents aux travailleur(se)s de leurs fournisseurs.

81 Clean Clothes Campaign, Surmonter les obstacles : Mesures pour améliorer les salaires et les conditions de travail dans l'industrie mondiale des vêtements et chaussures de sport, Play Fair 2008
82 Clean Clothes Campaign, Tailored Wages, 2014 op. cit.
83 Adidas Group, Make a Difference, 2014 – Nike, Sustainable Business Performance,2013 – Puma, Annual and Sustainability Report, 2014
84 Baptist World Aid Australia, Apparel Industry Trends, 2015

3.2 UN MODÈLE ÉCONOMIQUE EN CONTRADICTION AVEC LES ENGAGEMENTS DE RSE PRIS PAR LES MARQUES

Les principaux outils développés par les équipementiers sportifs pour améliorer les conditions sociales et les salaires des travailleur(se)s chez leurs fournisseurs depuis une dizaine d'années sont en réalité issus des systèmes d'optimisation de la production.

La meilleure illustration de ce phénomène est le manufacturing index mis en place par Nike qui sert de critère de choix pour la sélection des fournisseurs et des usines : il est basé sur les trois piliers du lean management – coûts, qualité et délais de livraison – auxquels s'ajoutent les résultats des audits sociaux et environnementaux.

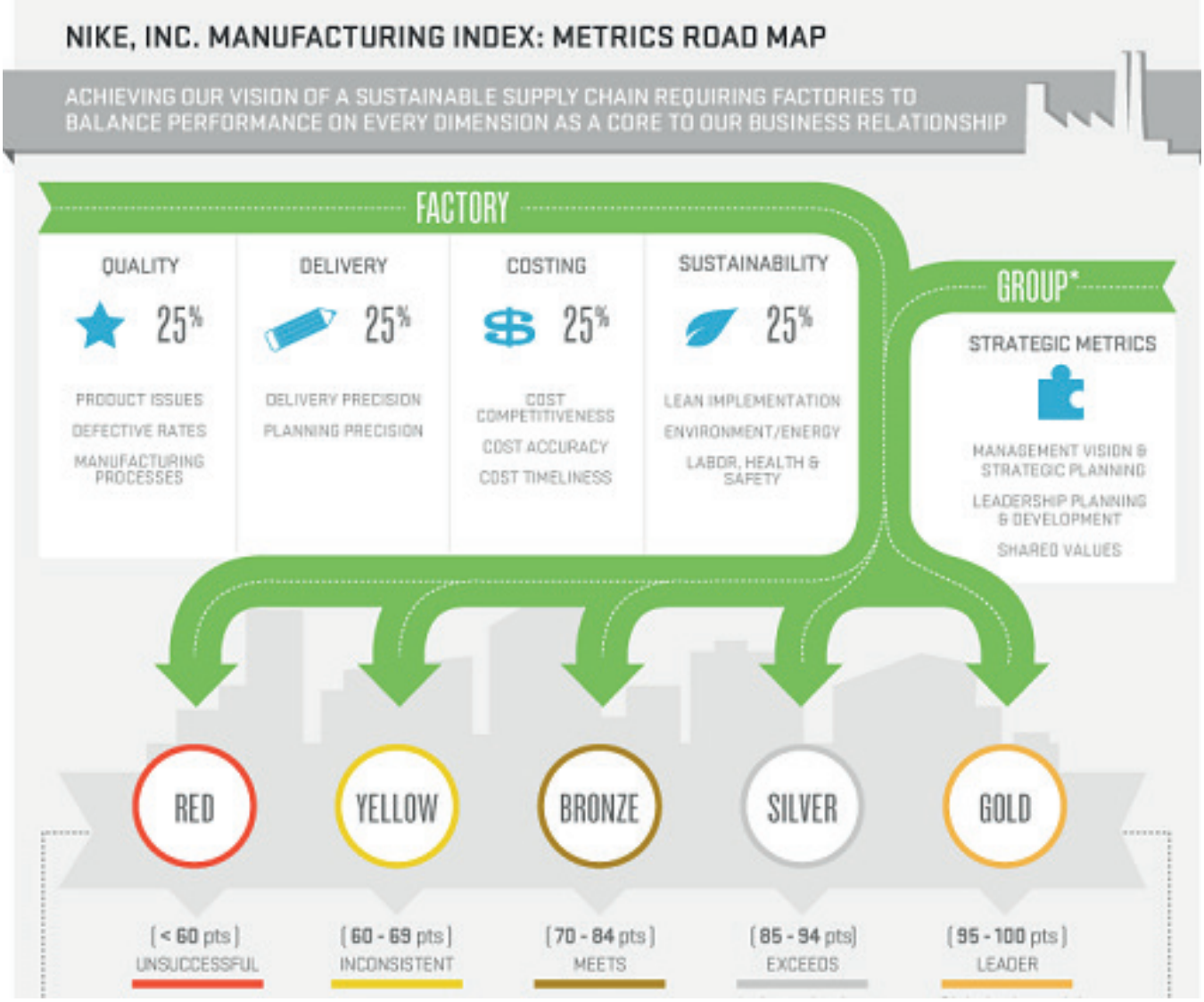


Figure 41. Manufacturing Index mis en place par Nike
Source : Nike, Sustainable Business Performance Summary (2012)

Si le lean management - présenté par Nike et Adidas comme un moyen de faire entendre la voix des employé(e)s - peut permettre une participation plus active des fournisseurs dans le respect des règles sociales, il est aussi et avant tout un outil de réduction des coûts de production et de contrôle de leur approvisionnement dont les impacts se révèlent en contradiction avec leurs engagements de RSE les plus récents (cf. chapitre précédent).[85]

Au-delà de la réduction sensible du nombre d'usines qui accompagne la mise en place du lean management, la volatilité des fournisseurs semble perdurer, vraisemblablement motivée par la recherche du moins-disant (comme démontré au chapitre précédent). Ce phénomène questionne la réalité de l'engagement des marques à construire des partenariats de long terme avec un nombre d'usines plus restreint, afin de leur donner plus de moyens et de stabilité pour améliorer les conditions sociales et de travail.

Plus grave, ce système permet à Nike, Adidas et Puma de poursuivre leur stratégie de relocalisation de la confection depuis la Chine vers l'Indonésie, le Vietnam, le Cambodge et l'Inde où les coûts de main-d'œuvre sont plus faibles, tout en essayant de minimiser les risques sociaux via des audits toujours plus nombreux.

Les équipementiers sportifs orientent ainsi leur approvisionnement vers des pays où les salaires moyens sont très loin du salaire vital nécessaire pour que les travailleur(se)s puissent répondre aux besoins de leurs familles et vivre dignement de leur travail (voir chapitre précédent).

En cela, ils sont en totale contradiction avec un de leurs principaux engagements : celui d'assurer à terme le paiement de salaires décents chez tous leurs fournisseurs et de permettre à leurs employé(e)s de vivre de leur travail. Par contraste, leurs sites internet relaient les déclarations suivantes :

- Adidas : « Nous prenons en compte la question du salaire vital en menant des recherches sur le concept de salaire équitable et en appliquant notre modèle Respect-Protection-Promotion aux travailleur(se)s de nos chaines. Notre concept de salaire équitable va plus loin que celui de salaire vital : il prend en compte les coûts de la vie pour les travailleur(se)s mais aussi le prix des produits et le profit des employeurs. »

- Nike : « La question des salaires est l'un des enjeux majeurs identifié par nos audits sociaux chez nos fournisseurs. Nous pensons que c'est une question majeure et nous avons travaillé depuis des années pour étudier le revenu des travailleur(se)s. Nous désirons faire plus en mettant en place des filières équitables. »

- Puma : « Nous explorons les mécanismes pour le versement d'un salaire plus juste en partenariat avec le Fair Wage Network. Nous travaillons également avec la société civile pour soutenir les travailleurs dans les pays d'approvisionnement dans leur droit à bénéficier d'un salaire décent. »

Ces éléments montrent la contradiction profonde qui existe entre les engagements RSE pris par les équipementiers sportifs, et leur modèle économique fondé sur l'optimisation des coûts de fabrication permettant de libérer les moyens financiers nécessaires pour investir dans l'innovation, le marketing et le sponsoring, dépenses qu'ils jugent indispensables.

Une illustration de cette situation est donnée par un article du Wall Street Journal[86] publié en avril 2014 suite à la visite au Bangladesh des équipes dirigeantes de Nike l'année précédente, juste avant la catastrophe du Rana Plaza. Intitulé « le difficile compromis de Nike au Bangladesh entre moindre coût et sécurité des travailleurs », il relatait les divisions internes entre les directions de Nike, partagées entre la recherche du moindre coût promue par la division chargée de la production, et la question du risque social porté par la division chargée du développement durable. Si Nike a finalement décidé d'arrêter le contrat avec l'un des fournisseurs identifié comme « à risque », l'entreprise reste implantée dans le pays et s'approvisionne auprès de 3 usines qui emploient plus de 15 000 personnes (d'après les données du site de Nike).

85 G. Distelhort, J. Hainmueller & R. M. Locke, Does Lean Improve Labor Standards? Capability Building and Social Performance in Nike, 2014
Boston Consulting Group, Apparel at a crossroads, 2014
86 Wall Street Journal : http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702303873604579493502231397942 consulté le 9/05/2016



Les travailleurs assemblent des chaussures au Vietnam en 2005.
ASSOCIATED PRESS

Elle se traduit également par les investissements massifs que Nike et Adidas sont en train de réaliser dans l'automatisation et la robotisation de la confection qui démontrent la primauté de l'objectif de réduction des coûts sur les conditions de vie des travailleur(se)s chez leurs fournisseurs.

3.3 DES TRAVAILLEUR(SE)S QUI PERÇOIVENT UNE PART INFIME DE LA VALEUR DES PRODUITS

Cette contradiction se concrétise dans la découpe des prix des produits de Nike, Adidas et Puma : la part qui revient aux travailleur(se)s de la confection y apparait comme infime au regard de la valeur finale des produits vendus aux consommateurs.

Pour étayer ce point, des données de différentes sources, en partie anonymes et issues du secteur, ont été rassemblées pour recomposer les ordres de grandeur de la découpe du prix de modèles de chaussures et de maillots de sport emblématiques.

Des estimations ont été réalisées sur deux modèles-types de chaussures de Nike (voir ci-après) :

- Une chaussure de moyenne gamme « mode » du type Cortez ou Roshe
- Une chaussure d'image : la Nike Air Jordan

Les données qui ont pu être rassemblées montrent le poids très faible des salaires des travailleur(se)s dans le prix final de ces articles : 2% pour la Cortez/Roshe et 1,6% pour la Air Jordan, soit des montants estimés de 1,60 € et 2,40 €, à comparer aux prix respectifs de vente au consommateur de 80 € et 140 € en moyenne (voir ci-après).

Si on compare ces estimations à celles réalisées en 1995 par le Washington Post[87] , on s'aperçoit que la part des salaires était du même ordre de grandeur en valeur : environ 2,75 USD (2,4 €) pour une paire de Nike Air Pegasus.

Par contre, ces mêmes salaires représentaient il y a 20 ans 4% du prix de vente final alors qu'il peut être estimé à moins de 2% aujourd'hui, témoignant de la compression des coûts de main-d'œuvre effectuée par Nike sur ses chaines d'approvisionnement depuis 1995.

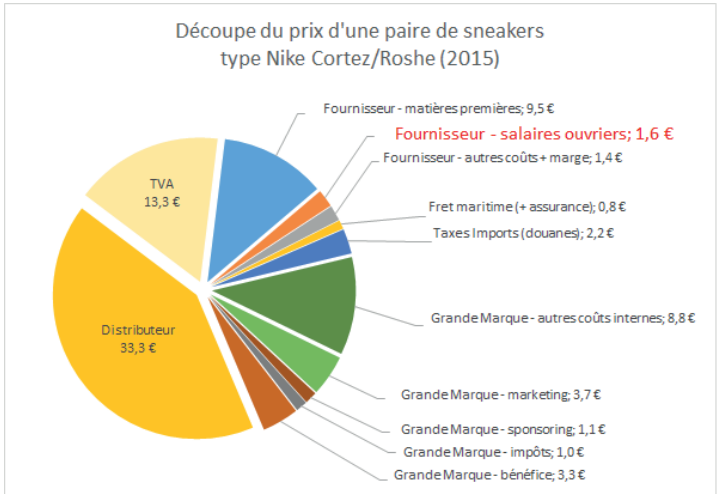




Figure 42. Estimation de la découpe de prix d'une chaussure de running type Nike Cortez/Roshe
Source : BASIC

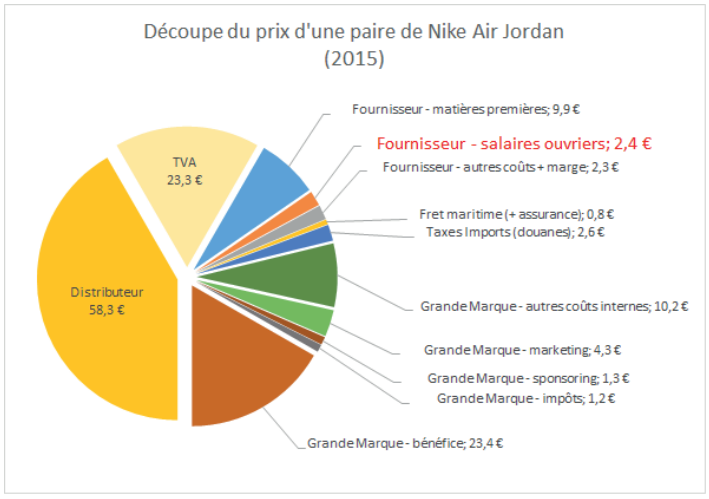




Figure 43. Estimation de la découpe de prix de la Nike Air Jordan 1
Source : BASIC

87 The Wahington Post, Curriculum Guide: Sneaker supply and demand, May 2002
https://nie.washingtonpost.com/sites/default/files/Sneaker%20Supply%20and%20Demand.pdf consulté le 19/05/2016

Ces estimations correspondent au cas général où les chaussures sont commercialisées par un distributeur indépendant (type Foot Locker).

Les résultats sont significativement différents pour la vente directe au consommateur (via le réseau de boutiques de Nike ou son site de vente en ligne) qui représente presque 25% du chiffre d'affaires de l'équipementier au premier trimestre 2016, un chiffre en constante progression.[88]

Quand les chaussures sont vendues en ligne sur le site de Nike (dont les ventes ont progressé de 55% entre 2014 et 2015[89]), on peut estimer que les frais de mise en colis et de transports s'élèvent à 13 € par paire de chaussures, et que la marge de l'équipementier s'élève à (voir diagramme ci-dessous) :

- 23,6 € pour le modèle type Cortez/Roshe (soit 29,5 % du prix de la chaussure)
- 68,7 € pour le modèle Air Jordan 1 (soit 49 % du prix de la chaussure)

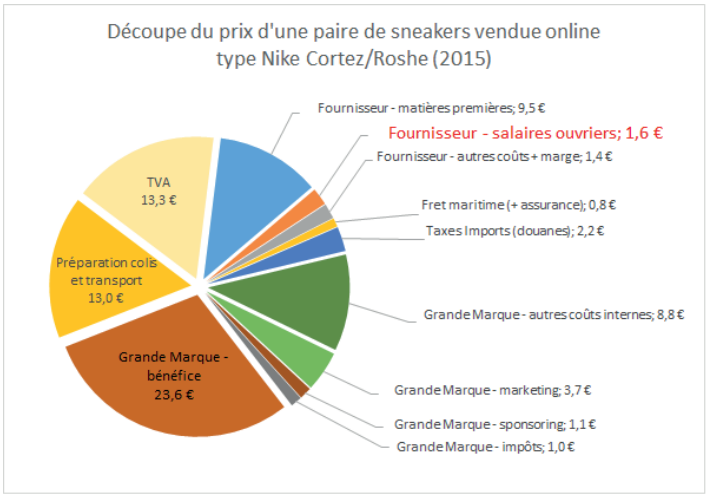




Figure 44. Estimation de la découpe de prix d'une chaussure de running type Nike Cortez/Roshe vendue en ligne sur le site de Nike
Source : BASIC

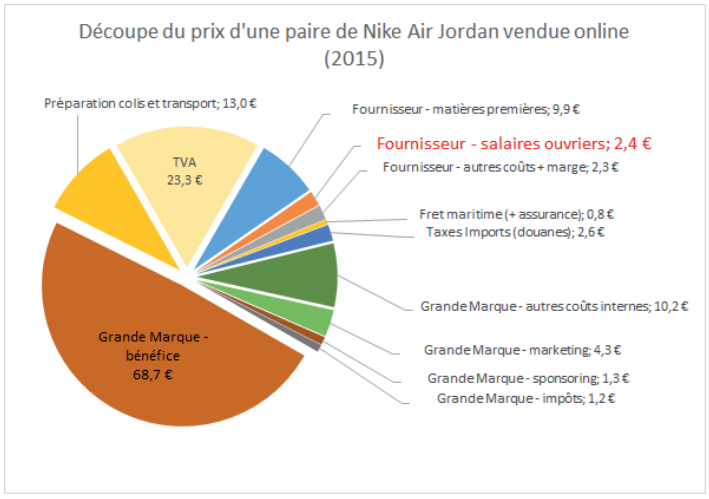




Figure 45. Estimation de la découpe de prix de la Nike Air Jordan 1 vendue en ligne sur le site de Nike
Source : BASIC

88 Market Realist, Nike Moves a Step Ahead with Innovation-Driven Growth, Mars 2016
http://marketrealist.com/2016/03/nike-moves-step-ahead-innovation-driven-growth/ consulté le 15/05/2016
89 Ibid.

Des estimations similaires ont été conduites sur un T-shirt technique de milieu de gamme de la marque Adidas (du type Techfit), en faisant cette fois une comparaison des coûts de main-d'œuvre entre la Chine et le Vietnam.

Les résultats de ces calculs indiquent un poids encore plus faible des salaires des travailleur(se)s dans le prix final de ces articles : 0,40 € quand la fabrication a lieu en Chine (soit 1,5% du prix final) et 0,20 € quand elle a lieu au Vietnam (0,7% du prix final), à comparer au prix de vente de 30 € en moyenne.

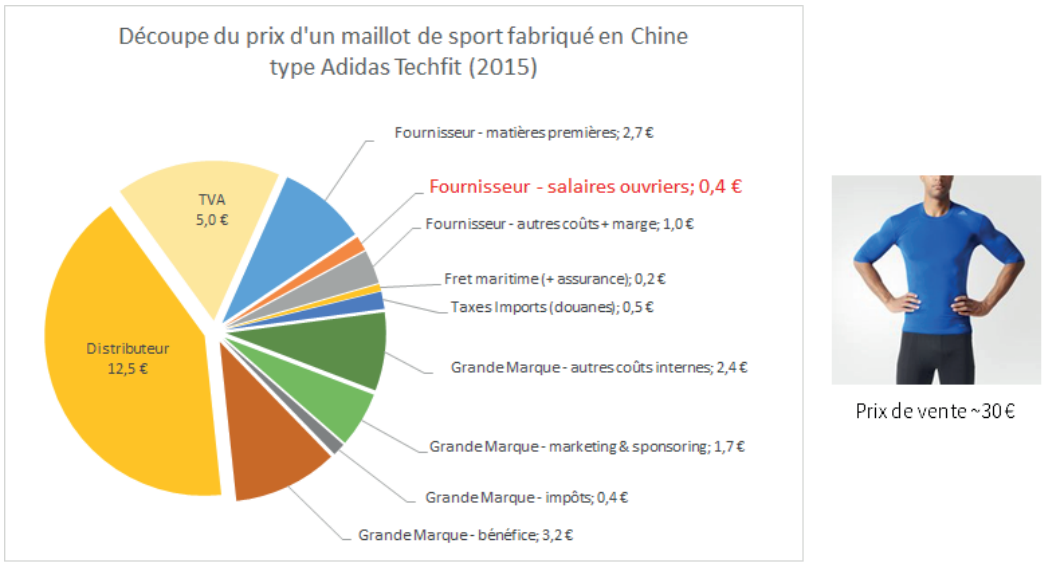


Figure 46. Estimation de la découpe de prix T-Shirt technique type Adidas Techfit, fabriqué en Chine
Source : BASIC

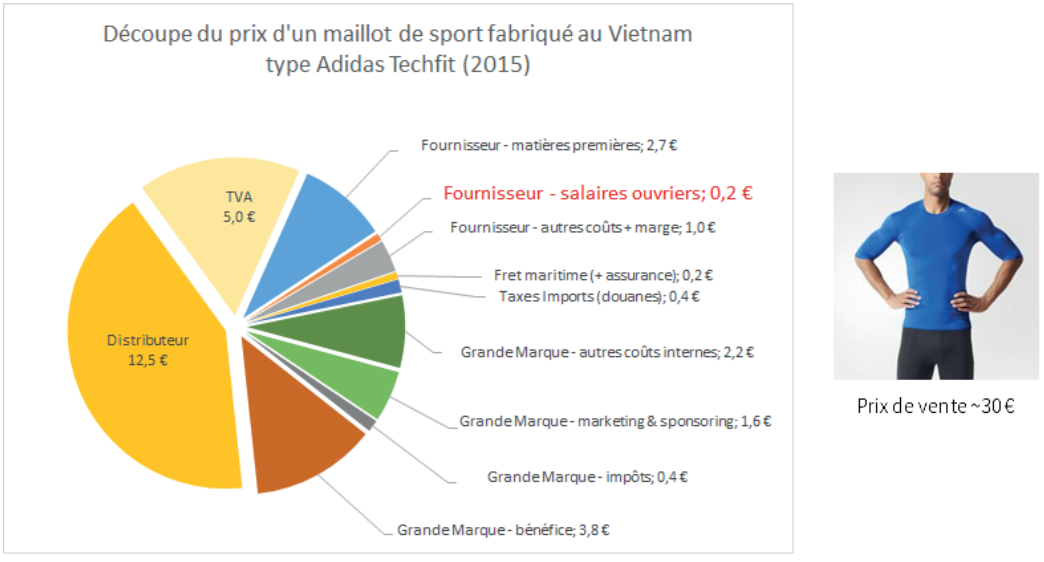
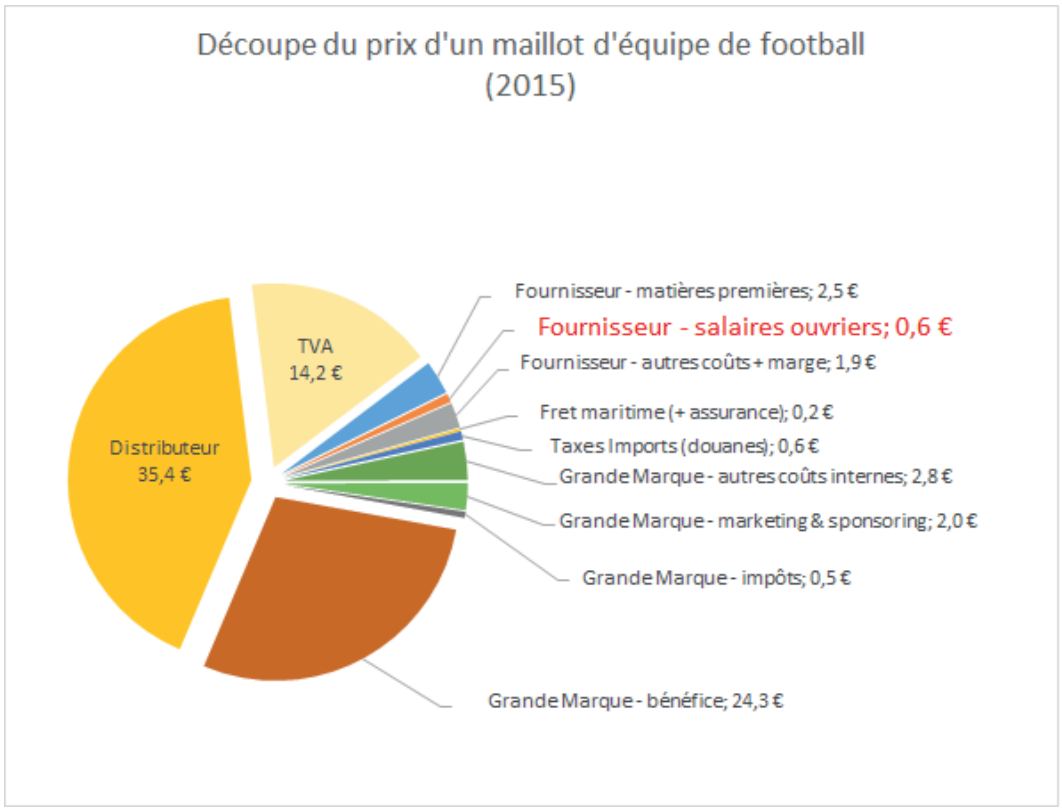


Figure 47. Estimation de la découpe de prix T-Shirt technique type Adidas Techfit, fabriqué au Vietnam
Source : BASIC

A l'échelle d'un produit, la localisation au Vietnam ne représente donc qu'une vingtaine de centimes de différence sur le coût de production d'un maillot de sport. ***En économisant ces faibles sommes sur des millions d'articles, les grandes marques cherchent à dégager les sommes nécessaires à la croissance permanente de leurs dépenses de marketing et à leur surenchère dans le milieu du football*** (cf. chapitre précédent).

Notre dernière estimation concerne le secteur du football, et plus particulièrement la découpe du prix d'un maillot d'une équipe nationale de premier plan qui va participer à l'Euro 2016 (voir ci-dessous).

Les informations que nous avons réussi à récolter indiquent que son coût de fabrication à l'importation s'élève à environ 5,85 €, sur lesquels 0,65 € sont alloués à la rémunération des travailleur(se)s, alors que son prix moyen de vente au consommateur est de 85 €. Il est à noter que, d'après nos sources d'information, ces chiffres correspondent à une confection réalisée dans un pays aux salaires plutôt élevés. Si la production s'oriente vers les pays les moins chers, le coût de fabrication peut encore être réduit de l'ordre de 30%.





Prix de vente ~85 €

Figure 48. Estimation de la découpe de prix d'un maillot d'équipe nationale de football participant à l'Euro 2016
Source : BASIC

3.4 POURTANT LES ÉQUIPEMENTIERS SPORTIFS POURRAIENT SE PERMETTRE DE PAYER DES SALAIRES DÉCENTS…

Sur la base des analyses menées dans le chapitre 2, nous avons tenté d'estimer ce que représenterait le paiement de salaires décents par rapport aux dépenses engagées par Nike, Adidas et Puma dans le marketing et le sponsoring, en particulier du football.

3.4.1 Par rapport à leurs dépenses de marketing et leur modèle économique

Pour estimer ces dépenses, nous nous sommes basés sur les recherches de l'OIT sur les salaires moyens sectoriels pratiqués dans l'industrie textile dans les principaux pays de confection, que nous avons comparés au salaire vital estimé par l'Asian Floor Wage Alliance dans ces mêmes pays.

Nous avons ensuite utilisé ces estimations pour évaluer ce que représenterait le paiement de salaires décents à l'échelle des groupes Nike, Adidas et Puma, au prorata de leurs approvisionnements par pays.

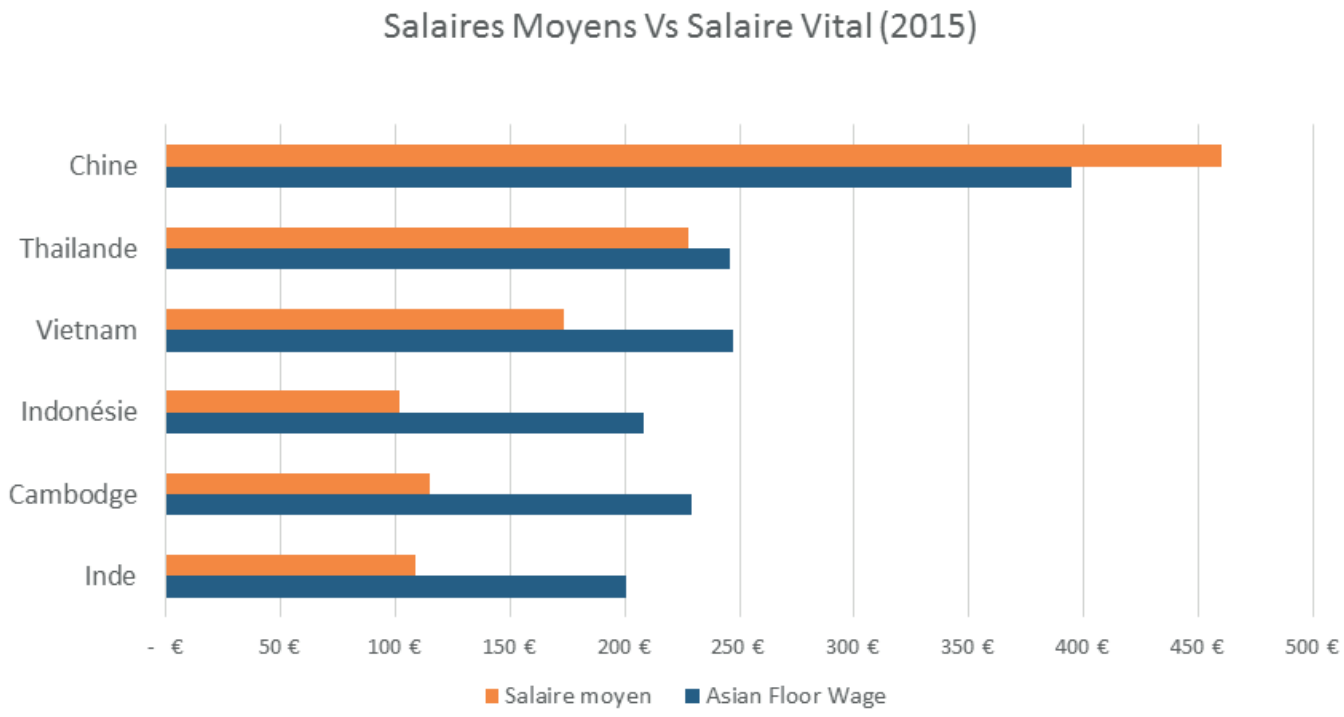
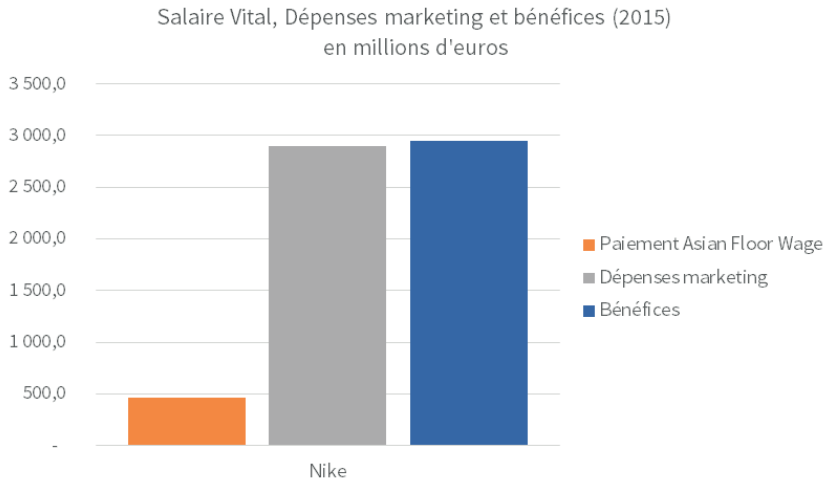
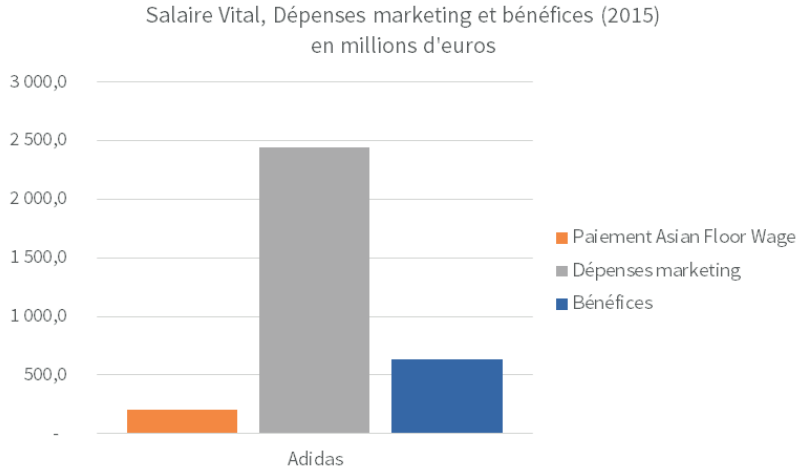


Figure 49. Salaire moyen sectoriel et salaire vital dans les principaux pays de confection textile
Source : BASIC, d'après les données de l'OIT et l'Asian Floor Wage Alliance

Ces calculs montrent que le paiement d'un salaire vital par Nike, Adidas et Puma pour l'ensemble des salariés de leurs fournisseurs représenterait un montant bien inférieur à leurs dépenses de marketing et sponsoring - de l'ordre de 16% de ces dépenses pour Nike, 8% pour Adidas et 4% pour Puma.

Le paiement d'un salaire vital serait même inférieur à leurs bénéfices annuels, même pour Puma qui est le moins bénéficiaire des 3 équipementiers à l'heure actuelle.





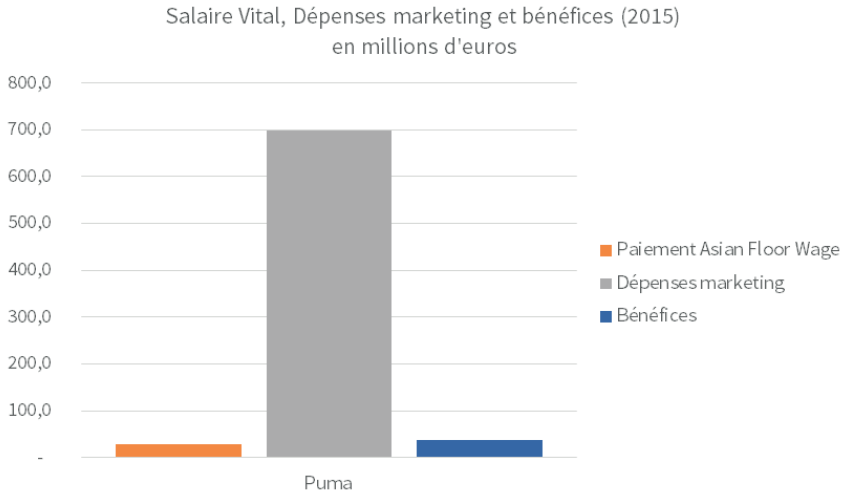


Figure 50. Estimation de ce que représenterait le paiement d'un salaire vital pour Nike, Adidas et Puma
Source : BASIC, d'après les données publiées par les entreprises et les estimations de salaire vital et salaire moyen par pays

3.4.2 Par rapport au sponsoring des clubs et des joueurs de football

Sur la base de ces estimations, nous avons également investigué ce que représenterait le paiement d'un salaire vital par rapport à la surenchère récente des dépenses de sponsoring des équipementiers dans le football.

Comme détaillé dans le premier chapitre, la somme cumulée des contrats annuels de sponsoring des équipementiers auprès des 10 principaux clubs européens de football s'élèvent à plus de 406 millions d'euros en 2015 contre 262 millions d'euros deux ans auparavant, soit une augmentation de 144 millions d'euros en 2 ans.

Sur la base des estimations de l'OIT et de l'Asian Floor Wage Alliance détaillées précédemment, cette somme aurait pu permettre le paiement d'un salaire vital à plus de 165 000 travailleur(se)s au Vietnam et 110 000 en Indonésie sur la même période.

De manière similaire, l'augmentation des contrats de sponsoring annuel d'un joueur de football « vedette » comme Lionel Messi a été estimé dans le 1er chapitre à environ 15 millions d'euros depuis 2 ans.

Sur les mêmes bases de référence de l'OIT et de l'Asian Floor Wage Alliance, nous estimons que cette somme aurait pu permettre le paiement d'un salaire vital à plus de 17 000 travailleur(se)s au Vietnam et 11 500 en Indonésie sur la même période.

3.5 … ET D'AUTRES MODÈLES ALTERNATIFS SONT POSSIBLES

Cette étude renforce le constat de l'importance des actions de sensibilisation du grand public sur la question du salaire vital et de la nécessité de questionner les équipementiers sportifs - en particulier Nike, Adidas et Puma - sur les contradictions de fond entre leurs engagements de responsabilité sociale et leurs stratégies économiques et financières.

Le paiement d'un salaire vital dans le secteur du sport n'est pas un problème de manque de moyens, il s'agit d'un modèle économique global mis en œuvre par les équipementiers pour faire croitre le marché, leurs revenus et, in fine, leurs bénéfices. Il est dès lors légitime de leur demander ce qu'ils mettent en place concrètement pour sortir de ce cercle vicieux.

Ce n'est pas une fatalité. En effet, de nouvelles marques ont commencé à le démontrer depuis quelques années en construisant des modèles alternatifs.

Au-delà du secteur des articles de sport, la marque de basket française Veja construit ses filières d'approvisionnement et ses prix en partant des revenus qui permettent à chacun de vivre de son travail, depuis les producteurs de matières premières, en particulier le coton et le caoutchouc, jusqu'aux travailleur(se)s de la confection et à la distribution des produits. Au Brésil, Veja a investi dans la mise en place de filières biologiques, agro-écologiques et équitables pour la production de ses matières premières. En France, l'entreprise travaille avec un atelier de réinsertion qui gère ses stocks et la préparation de ses commandes.[90]

A la différence de Nike, Adidas ou Puma, Veja a fait le choix de ne pas investir dans le marketing ni le sponsoring afin de dégager les moyens suffisants pour sa filière d'approvisionnement, tout en proposant aux consommateurs des produits qui rencontrent un vif succès.

Cette entreprise démontre par exemple qu'il est possible, dans le secteur des baskets, de construire un modèle économique à l'inverse de celui des grands équipementiers.

90http://project.veja-store.com/ consulté le 16/05/2016

Etude réalisée avec le soutien de Agence Française de Développement

LE COLLECTIF ETHIQUE SUR L'ÉTIQUETTE AGIT POUR LA DÉFENSE DES DROITS HUMAINS AU TRAVAIL DANS LE MONDE ET L'ENCADREMENT DE L'ACTIVITÉ DES MULTINATIONALES.

MEMBRES : ASSOCIATION LÉO LAGRANGE
POUR LA DÉFENSE DES CONSOMMATEURS
ATHL'ETHIQUE, CCFD – TERRE SOLIDAIRE, CFDT
CRID, FÉDÉRATION ARTISANS DU MONDE
FRANCE VOLONTAIRES, FSGT, FSU
INDECOSA CGT, JOC, LA LIGUE DE L'ENSEIGNEMENT
OXFAM FRANCE, PEUPLES SOLIDAIRES, RITIMO
SOLIDARITÉ LAÏQUE, TERRE DES HOMMES FRANCE
UFOLEP, UNION SYNDICALE SOLIDAIRES.

MONDIALISER LES DROITS HUMAINS AU TRAVAIL

COLLECTIF ÉTHIQUE SUR L'ÉTIQUETTE

www.ethique-sur-etiquette.org