ANTI-JEU
LES SPONSORS LAISSENT (ENCORE) LES TRAVAILLEURS SUR LA TOUCHE

COLLECTIF ÉTHIQUE SUR L'ETIQUETTE

BASIC

Ce rapport a été rédigé par le BASIC
Bureau d'analyse sociétale pour une information citoyenne

pour le Collectif Ethique sur l'étiquette
Avec la contribution de Nayla Ajaltouni - Juin 2018

Il est la suite du rapport
« **Anti-jeu. Les sponsors laissent les travailleurs sur la touche** »
publié en juin 2016

www.ethique-sur-etiquette.org

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Deux ans après notre premier rapport « Anti-jeu »[1], la course au sponsoring de Nike et Adidas qui équiperont 22 des 32 équipes engagées dans le prochain mondial de foot – n'a jamais été aussi vive, et atteint de nouveaux records :

- L'équipe d'Allemagne, championne du monde en titre, a multiplié ses revenus de sponsoring par 3 en renégociant son contrat avec Adidas en 2016 (65 millions d'euros par an, le plus gros jamais signé dans le domaine)[2].
- Les 10 plus grands clubs de football européens ont engrangé 143 millions d'euros supplémentaires en sponsoring annuel entre 2015 et 2017[3].
- Enfin, du côté des joueurs, Cristiano Ronaldo a signé en 2016 le premier contrat à vie d'un joueur de foot, pour un montant de 25 millions de dollars par an[4].

L'association des grandes marques de sport avec les plus grandes équipes ou avec des célébrités du secteur – et plus récemment du show-business – est en effet une des leviers centraux pour accroître leurs ventes, grâce à l'attachement inconditionnel qu'elles suscitent dans la plupart des pays.

Pourtant, en amont, dans les chaînes de production, les conditions de travail des ouvrières et des ouvriers des usines de confection restent toujours aussi précaires.

- Les équipementiers sportifs, Nike et Adidas en tête, continuent de se désengager de la Chine en raison des salaires qu'ils jugent trop élevés alors qu'ils tutoient enfin des niveaux permettant à une famille de vivre dignement[5].

Sur le prix d'une paire de chaussures de Nike ou Adidas vendue au consommateur, la part revenant aux travailleur.euse.s a ainsi baissé de 30% entre 1995 et 2017.

- En Indonésie, au Cambodge, au Vietnam, où ces marques s'approvisionnent désormais en majorité, les cas de non-respect des droits fondamentaux du travail sont plus fréquents et les salaires moyens des ouvriers sont inférieurs de 45% à 65% au salaire vital, donc largement insuffisants pour leur permettre de couvrir les besoins essentiels de leurs familles.

Et à plus long terme, les nouveaux modèles d'usines automatisées développés par Nike et Adidas depuis quelques années, et leur diffusion à l'ensemble du secteur textile, pourrait menacer selon l'OIT entre 64% et 88% des emplois associés en Indonésie, Vietnam et Cambodge d'ici 2050 (alors que le secteur procure un emploi à plus de 9 millions de personnes en Asie du Sud-Est, principalement des femmes).

La contradiction apparente entre la création de valeur en aval et la situation précaire des ouvriers dans les usines de confection s'explique par le modèle économique et financier mis en oeuvre par les équipementiers Nike et Adidas. L'objectif central de ce modèle est la maximisation des bénéfices afin de rémunérer toujours plus les actionnaires, comme le montrent les niveaux remarquables de dividendes versés chaque année (jusqu'à 10% du chiffre d'affaires dans le cas de Nike). Nike est ainsi devenu une référence en termes de résultats boursiers que ses concurrents essaient d'égaler: l'entreprise affiche une performance supérieure de 70% à la moyenne du Dow Jones et sa capitalisation boursière s'élève désormais à plus du triple de son chiffre d'affaires (environ 95 milliards d'euros). Quant à son rival Adidas, il pèse près de 43 milliards d'euros en bourse, soit le double de son chiffre d'affaires annuel.

Pour parvenir à une telle performance, le modèle des équipementiers s'appuie non seulement sur l'accroissement de leur chiffre d'affaires, mais aussi sur le contrôle/la réduction de leurs coûts, et dans certains cas sur des stratégies de minimisation de leurs impôts.

(1) https://ethique-sur-etiquette.org/IMG/pdf/ese_rapport_euro2016_hd.pdf
(2) http://www.sofoot.com/l-allemagne-prolonge-son-contrat-avec-adidas-pour-un-montant-record-224641.html consulté le 23 avril 2018
(3) Brand Finance-Football 50, 2017 - (4) https://www.forbes.com/profile/cristiano-ronaldo/ consulté le 23 avril 2018
(5) Worker Empowerment, 2017

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

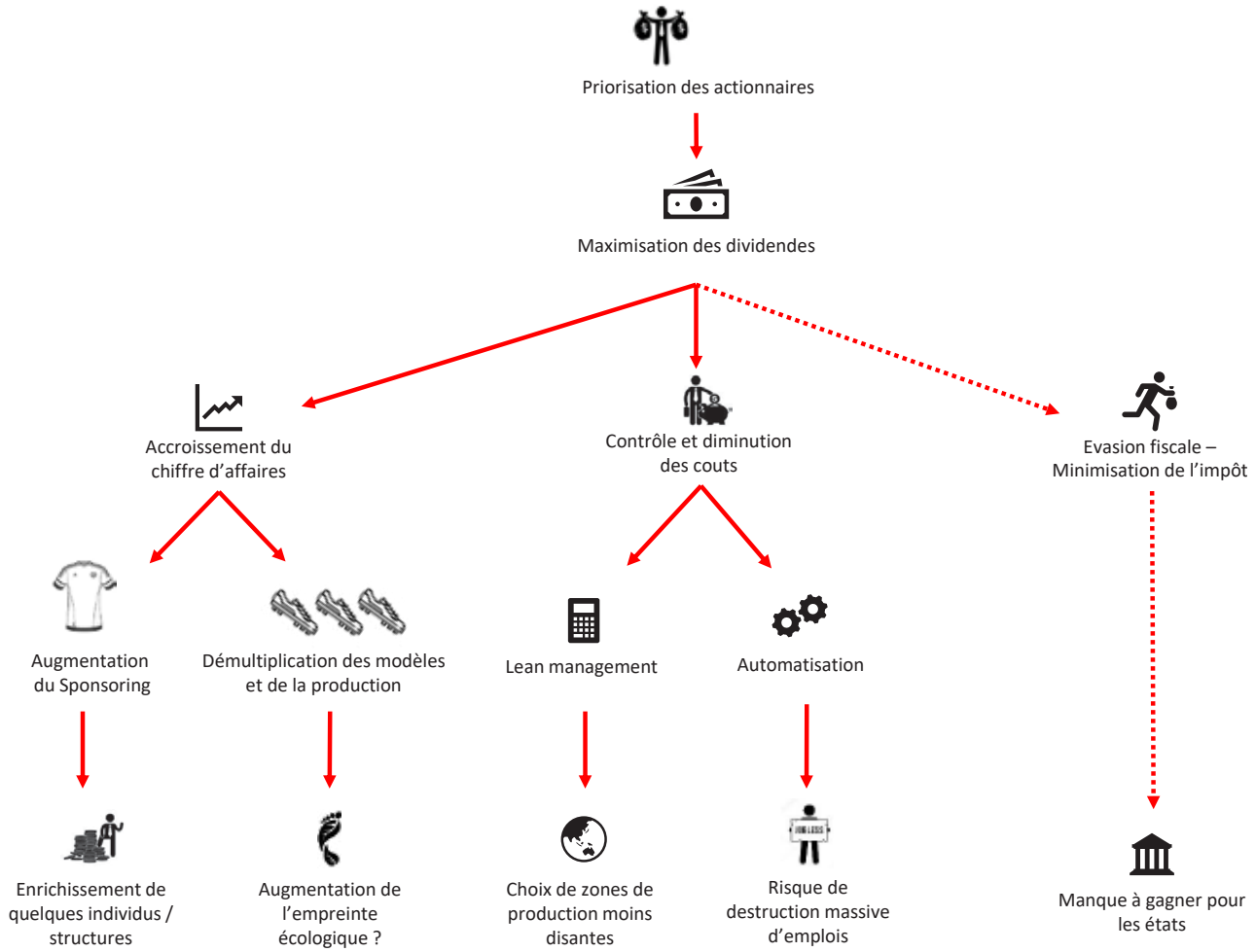


Figure 1.Schéma général du modèle économique des équipementiers sportifs et de ses impacts - Source : BASIC

Nike et Adidas sont ainsi passés maîtres dans la création de valeur, d'un côté grâce à un investissement toujours plus élevé dans le sponsoring, de l'autre grâce à l'hybridation des tendances entre les mondes du sport et de la mode ; en multipliant les modèles, ils sont parvenus à doubler leur chiffre d'affaires en moins de 10 ans.

En parallèle, leur capacité à créer des bénéfices repose tout autant sur leur capacité à contrôler et diminuer leurs coûts de production :

- En premier lieu dans leurs chaînes de sous-traitance où la mise en place du *lean management* leur a permis de réaliser de substantielles économies via la recherche de gains de productivité et l'accroissement de la pression économique sur leurs fournisseurs. Même si ces derniers sont de plus en plus audités pour vérifier le respect des droits du travail, ils sont de plus en plus situés dans des pays où la main d'oeuvre est moins chère – et les salaires inférieurs au salaire vital – et où les risques sociaux sont plus élevés.

- A moyen terme, le développement d'usines de plus en plus automatisées dessine de nouvelles perspectives de baisse des coûts face à la croissance des salaires dans les pays asiatiques.

- Plus récemment, Nike et Adidas ont également commencé à déployer des stratégies de réduction de coûts en aval grâce à la vente sur internet qui leur permet de dégager une profitabilité encore supérieure.

Pour boucler la boucle, des montages d'évasion fiscale comme ceux mis à jour dans le cas de Nike, peuvent permettre de diminuer le taux d'imposition afin d'accroitre les flux financiers à destination des 5 actionnaires, mais aussi des grands joueurs et des équipes les plus médiatisées sur lesquels repose leur système.

Pourtant, ce modèle pourrait garantir les droits et besoins essentiels des ouvrier.ère.s dans les usines de confection :

- Si Nike et Adidas avaient versé le même niveau de dividendes en 2017 qu'en 2012, ou maintenu le niveau de leurs dépenses en marketing / sponsoring, les sommes dégagées auraient permis de couvrir des salaires vitaux dans l'ensemble de leurs chaines d'approvisionnement en Chine, Indonésie, Vietnam et Cambodge.

- En 2017, Adidas a versé 11 millions de plus à Lionel Messi qu'à Zinedine Zidane quinze ans plus tôt, un montant qui aurait permis d'assurer un salaire vital à plus de 44 170 travailleur.euse.s dans les usines de confection en Indonésie ou 52 600 au Vietnam.

- Les montants annuels d'évasion fiscale de Nike estimés par les journalistes de la Tribune de Genève - 60 millions de dollars par an en moyenne - correspondent à ce qu'il faudrait pour assurer des salaires vitaux à 287 000 ouvrier.ère.s au Vietnam et 241 000 ouvrier.ère.s en Indonésie.

Nike et Adidas ont réussi à développer un modèle économique hautement créateur de valeur, dont la croissance ne se tarit pas depuis plus de 10 ans.

Ce modèle génère des bénéfices toujours plus importants qui sont privatisés par leurs actionnaires et ne « ruissellent » pas jusqu'aux travailleur.euse.s dans les usines de confection, malgré les déclarations d'intention des équipementiers sportifs, notamment sur le paiement d'un salaire vital chez leurs fournisseurs. Pour respecter cet engagement, il faudrait pouvoir inverser la logique à l'oeuvre et partir du minimum à garantir aux travailleur.euse.s plutôt que de l'objectif de profit des marques. Comme le montre cette étude, il ne s'agit pas d'une question de moyens financiers - puisque Nike et Adidas génèrent assez d'argent pour pouvoir payer des salaires vitaux dans leurs chaînes d'approvisionnement - mais d'un problème de priorité.

Si les pratiques de ces entreprises se sont certes améliorées sur les 10 dernières années, beaucoup reste à faire pour qu'elles démontrent qu'elles ont pris la pleine mesure de leur responsabilité vis-à-vis de la société.

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le collectif Ethique sur l'étiquette rappelle que, selon les textes adoptés par la communauté internationale, les multinationales ont l'obligation de respecter les droits fondamentaux, et ne peuvent se soustraire à leur responsabilité à contribuer à l'intérêt général. Elles doivent en ce sens prévenir toute violation que pourrait générer leur activité, partout dans le monde.
Dans ce contexte, le collectif Ethique sur l'étiquette et la Clean clothes campaign demandent à Nike, Adidas, et à l'ensemble des équipementiers sportifs et des marques du secteur :

1. Concernant leur politique d'approvisionnement en général et la mise en oeuvre d'un salaire vital

- **Elaborer une feuille de route,** avec des objectifs concrets, permettant de garantir le paiement d'un salaire vital, sur la base d'une semaine standard de travail (48 heures par semaine), aux travailleurs de leurs filières d'approvisionnement, en collaboration avec les organisations syndicales des pays en question.
- **Adopter des pratiques d'achats responsables,** permettant le versement d'un salaire vital aux travailleurs de leurs chaînes d'approvisionnement, parmi lesquelles l'instauration de relations commerciales de long-terme, et la fixation de prix FAB à partir de coûts de production fondés sur un salaire vital.
- Conformément à la responsabilité qui leur incombe selon les textes internationaux, **mettre en oeuvre leur obligation de vigilance.** Dans ce contexte, élaborer, publier et mettre en oeuvre un plan de vigilance afin d'identifier, prévenir, rendre compte et le cas échéant réparer, les atteintes aux droits humains et à l'environnement liées à leur activité sur l'ensemble de leur relation d'affaire, y compris celle de leurs filiales et de leurs sous-traitants, jusqu'à la production de matières premières, en portant une attention particulière au lien de causalité entre pratiques d'achat et niveaux des salaires.
- **Publier chaque année, dans une optique de transparence, les rémunérations mensuelles effectives des travailleurs** des usines qui les fournissent - salaire moyen et écart entre la plus faible et la plus haute rémunération, en identifiant les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes, afin de permettre une information claire et étayée des syndicats et des organisations de la société civile, et un débat fondé sur la question.
- **Publier les résultats des audits sociaux** menés chez leurs fournisseurs et soustraitants, en identifiant ces derniers dans les pays de production, et permettre l'accès aux rapports d'audits.

2. Concernant leur politique d'approvisionnement en Indonésie

- Poursuivre et améliorer **la mise en oeuvre du protocole sur la liberté d'association** signé avec les organisations syndicales :
  - Exiger de tous leurs fournisseurs en Indonésie de signer le protocole.
  - Publier de manière détaillée des informations sur l'adéquation de leurs pratiques d'achats avec la mise en oeuvre du protocole.
  - Etendre la mise en oeuvre du protocole aux fournisseurs au-delà du rang 1, pour en renforcer l'impact.
- **Entrer en négociation dans les 3 mois avec les organisations syndicales indonésiennes** pour la signature d'un protocole sur la sécurité de l'emploi et un salaire vital.

3. Concernant leur politique de sponsoring

- **Initier un dialogue et une réflexion collective au sein et avec les marques du secteur,** avec la participation d'experts indépendants et d'organisations de la société civile, pour enrayer la surenchère menant aux montants démesurés des contrats de sponsoring et envisager le plafonnement de leur augmentation.

4. Concernant la mise en oeuvre d'un salaire vital dans le secteur textile

- **Initier un dialogue et une réflexion collective au sein et avec les marques du secteur, vers la mise en oeuvre de salaires vitaux dans les usines des fournisseurs de produits de sport**, sur la base de l'indicateur défini par l'Asia Floor Wage Alliance, ou d'autres estimations des organisations locales, en favorisant le droit d'association et de négociation collective. Lorsque des accords sur les salaires ne peuvent être négociés, elles doivent définir un calendrier de mesures, négociées avec les syndicats locaux, vers une augmentation graduelle des salaires dans les unités de production, et publier régulièrement des informations sur leur évolution.
- **Ne pas entraver l'action et, à leur demande, collaborer avec les syndicats** dans les pays de production, en faveur de négociations annuelles triparties afin d'élever le salaire minimum légal dans le secteur au niveau du salaire vital estimé.

ANTI-JEU
LES SPONSORS LAISSENT (ENCORE) LES TRAVAILLEURS SUR LA TOUCHE

TABLE DES MATIÈRES

Résumé exécutif 3

Table des illustrations 9

1. Introduction 10

2. Des grandes marques 11

désormais omniprésentes dans le quotidien des consommateurs...
et dont le modèle économique est de plus en plus performant pour les actionnaires

3.Des choix économiques 15

destinés à améliorer la rentabilité

a. le sponsoring 15

b. La réduction des coûts de production, et plus particulièrement de main d'oeuvre, via le lean management 19

c. Des stratégies d'automatisation avec un fort impact à venir sur l'emploi 25

d. Evasion fiscale : le cas Nike 28

4.Conclusion et recommandations 30

TABLE DES ILLUSTRATIONS

4 **Figure 1.** Schéma général du modèle économique des équipementiers sportifs et de ses impacts

11 **Figure 2.** Parts de marché de Nike et Adidas dans les principaux marchés de vêtements de sport

11 **Figure 3.** Evolution du chiffre d'affaires de Nike et Adidas (2005-2017)

12 **Figure 4.** Nombre de modèles de chaussures commercialisés par Nike (1980-2018)

13 **Figure 5.** Evolution de la marge commerciale de Nike et Adidas (2006-2017)

13 **Figure 6.** Evolution des bénéfices attribuables aux actionnaires de Nike et Adidas (2006-2017)

14 **Figure 7.** Evolution du dividende par action versé par Nike (1985-2018)

14 **Figure 8.** Estimation de ce que représenterait le paiement d'un salaire vital pour Nike et Adidas par rapport aux dividendes versés

15 **Figure 9.** Evolution des dépenses de marketing et sponsoring de Nike et Adidas (2006-2017)

16 **Figure 10.** Evolution des dépenses de sponsoring de Nike (2005-2017)

15 **Figure 11.** Estimation de ce que représenterait le paiement d'un salaire vital pour Nike et Adidas par rapport aux dépenses de marketing

17 **Figure 12.** Montant annuel des principaux contrats de sponsoring des grands joueurs de foot européens

18 **Figure 13.** Montant annuel des principaux contrats de sponsoring des grands clubs de foot européens

19 **Figure 13bis.** Montant annuel des principaux contrats de sponsoring des grandes équipes nationales

17 **Figure 14.** Nombres d'équipes nationales sponsorisées par Nike, Adidas, Puma, et montant des principaux contrats de sponsoring

20 **Figure 15.** Revenus des clubs de première division dans les principaux championnats européens

21 **Figure 16.** Estimation de la découpe moyenne du prix d'une chaussure de Nike et d'Adidas

23 **Figure 17.** Estimation de la découpe moyenne du prix d'un maillot d'équipe nationale de Nike et d'Adidas

23 **Figure 18.** Evolution des pays de fabrication des chaussures et vêtements d'Adidas (2008-2017)

24 **Figure 19.** Evolution des pays de fabrication des chaussures de Nike (2006-2017)

24 **Figure 20.** Evolution de la part des « coûts fournisseurs » de Nike et Adidas (2006-2017)

25 **Figure 21.** Salaire minimum, salaire moyen sectoriel et salaire vital dans les principaux pays

26 **Figure 22.** Non conformités relevées au niveau sectoriel par l'OIT dans les usines textiles en Indonésie, Vietnam et Cambodge

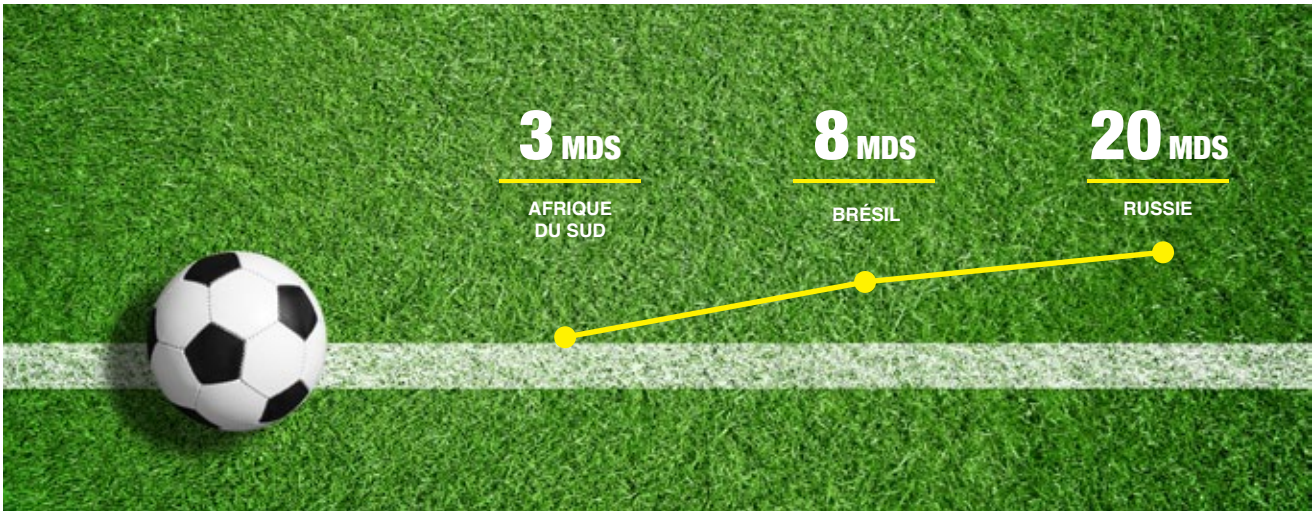
28 **Figure 23.** Schéma comparatif des chaines d'approvisionnement traditionnelle et automatisée des chaussures d'Adidas

29 **Figure 24.** Impact potentiel d'ici 2050 de l'automatisation dans le secteur textile dans les pays d'Asie du Sud-Est

31 **Figure 25.** Taux d'imposition de Nike au niveau mondial

1. INTRODUCTION

Le mondial de football qui se tiendra en Russie en juin prochain promet d'être le plus cher de l'histoire avec un budget estimé à plus de 20 milliards d'euros contre à peine plus de 8 milliards pour la dernière édition au Brésil, et 3 milliards pour la précédente en Afrique du Sud[6].



Une inflation qui reflète les enjeux économiques croissants liés au sport : **avec un chiffre d'affaires qui dépasse les 17 milliards d'euros par an, le marché des équipements de football (maillots, chaussures...) pèse ainsi 2 fois plus qu'il y a 10 ans[7].**

Nike et Adidas dominent largement ce secteur où ils représentent à eux seuls 89% des ventes[8] et se livrent à une véritable guerre du sponsoring afin d'assurer une présence médiatique permanente, gagner toujours plus de consommateurs, surtout jeunes, et créer les conditions d'un attachement inconditionnel à leur marque[9].

Adidas a accepté en 2016 de tripler le montant de son contrat de sponsoring avec l'Allemagne - championne du monde en titre - lequel atteint désormais 65 millions d'euros par an, le plus élevé jamais signé dans le domaine[10]. De son côté, l'équipe de France a renégocié un montant annuel de 50,5 millions d'euros annuels avec son concurrent Nike, soit un bond de 8 millions d'euros par rapport à son précédent contrat[11]. Concernant les joueurs, Nike a signé avec Cristiano Ronaldo en 2016 le premier contrat de sponsoring à vie dans le milieu du football, qui lui garantirait un revenu de 25 millions de dollars minimum par an jusqu'à la fin de ses jours, soit un total évalué à un milliard de dollars[12]. A titre de comparaison, Cristiano Ronaldo gagnerait en 7 jours l'équivalent de ce que touche un travailleur européen durant toute sa vie (sur la base du salaire minimum moyen en Europe).

Six mois plus tard, Lionel Messi signait à son tour un contrat à vie, avec Adidas cette fois, pour un montant de 12 millions d'euros par an[13].

En parallèle de leur omniprésence médiatique, les principaux sponsors du football mondial, Nike et Adidas, s'affichent depuis plusieurs années comme de bons élèves concernant les 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, en bout de chaîne, les ouvrier.e.s sont loin de voir les effets de cette santé économique presque provocatrice. Les équipementiers sportifs se fournissent de moins en moins en Chine, en raison de l'augmentation des salaires qui s'approchent désormais des niveaux permettant à une famille de vivre dignement[14], et privilégient désormais l'Indonésie, le Cambodge et surtout le Vietnam, pays où les niveaux de rémunérations sont bien inférieurs. Une évolution qui ignore totalement les atteintes aux droits fondamentaux des travailleur.euse.s de la filière : selon les dernières enquêtes de l'Organisation Internationale du Travail, les usines textiles de ces 3 pays ont 1 chance sur 2 de ne pas respecter le paiement des heures supplémentaires et de la sécurité sociale, la liberté syndicale ou la protection des salariés contre les risques pour leur sécurité...

Deux ans après le premier rapport « Anti-jeu », le collectif Ethique sur l'etiquette a décidé de voir si les marques avaient choisi de revoir leur modèle, vers une meilleure répartition de la valeur, et établit des recommandations en ce sens à ces multinationales du sport.

(6) http://www.lepoint.fr/sport/football-mondial-2018-la-russie-est-elle-vraiment-prete-17-04-2018-2211201_26.php# consulté le 20/05/2018
(7) https://www.bloombergquint.com/business/2017/12/05/adidas-wins-world-cup-race-but-nike-kicks-back-at-ground-level#gs.C0FHdIU consulté le 20/05/2018
(8) Ibid. (9) https://www.marketingweek.com/2018/05/04/adidas-plays-down-russia-world-cup-opportunity/ consulté le 20/05/2018
(10) http://www.sofoot.com/l-allemagne-prolonge-son-contrat-avec-adidas-pour-un-montant-record-224641.html consulté le 23 avril 2018
(11) https://www.lesechos.fr/17/02/2017/lesechos.fr/0211809076740_le-contrat-signe-entre-nike-et-la-fff-se-monte-a-50-5-millions-par-an.htm consulté le 23 avril 2018
(12) https://www.forbes.com/profile/cristiano-ronaldo/ consulté le 23 avril 2018 (13) https://www.forbes.com/profile/lionel-messi/ consulté le 23 avril 2018
(14) Worker Empowerment, 2017

2. DES GRANDES MARQUES

désormais omniprésentes dans le quotidien des consommateurs... et dont le modèle économique est de plus en plus performant pour les actionnaires

En 2017, le marché des articles et vêtements de sports a représenté un chiffre d'affaires mondial de plus de 260 milliards d'euros[17], soit plus de 15% de l'ensemble du marché de l'habillement dans le monde. Il s'agit du segment le plus dynamique avec 5% de croissance annuelle contre 1,5% pour l'ensemble du secteur de l'habillement[18]. Il est aujourd'hui largement dominé par Nike et Adidas qui représentent à eux deux 58% du marché européen, 47% du marché nord-américain et 41% du marché chinois[19].

En 2017

le marché des articles et vêtements de sports a représenté un chiffre d'affaires mondial de plus de :

260 milliards □

Figure 2. Parts de marché de Nike et Adidas dans les principaux marchés de vêtements de sport - Source : Basic, d'après Nielsen Fields (2017)

Entre 2011 et 2017
le CA des 2 marques a cru de :

9% par an en moyenne

environ deux fois plus vite que le marché des articles de sport en général[20].

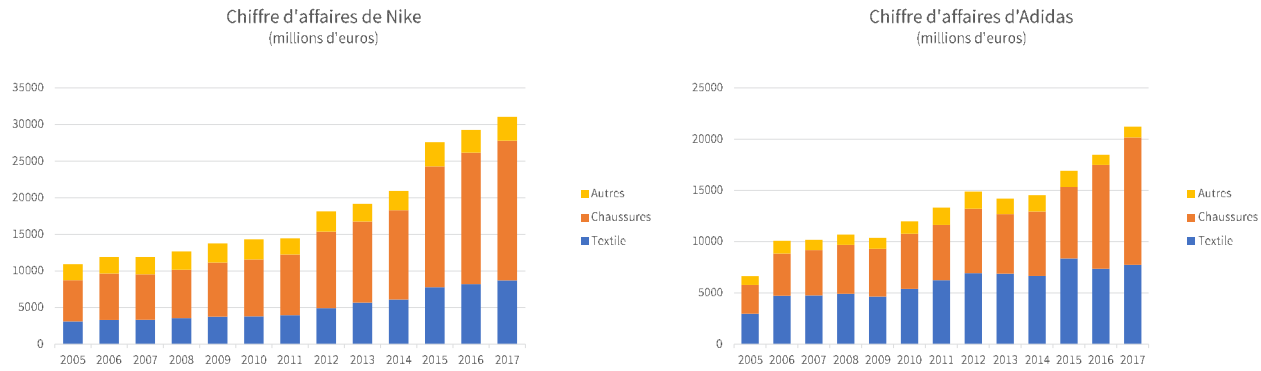


Figure 3. Evolution du chiffre d'affaires de Nike et Adidas (2005-2017) - Source : Basic, d'après les rapports annuels publiés par les entreprises

(15) OIT, Programme Better Work, rapports Vietnam, Indonésie et Cambodge, 2017
(16) https://ethique-sur-etiquette.org/IMG/pdf/ese_rapport_euro2016_hd.pdf
(17) D'après Euromonitor International, dans NDB Securities, Textile and Clothing Sector: Moving away from the Conventional Mix, 2017
(18) D'après Euromonitor International, dans NDB Securities, Textile and Clothing Sector: Moving away from the Conventional Mix, 2017 et Xerfi, The Global Sporting Goods Industry, 2017
(19) Nielsen Fields, Nike Company Profile, 2017 (20) D'après les données des rapports annuels des 2 entreprises compilées depuis 2011
(20) D'après les données des rapports annuels des 2 entreprises compilées depuis 2011

2. DES GRANDES MARQUES

désormais omniprésentes dans le quotidien des consommateurs... et dont le modèle économique est de plus en plus performant pour les actionnaires

Cette forte croissance de Nike et Adidas illustre le succès de leur stratégie marketing qui consiste à se positionner de plus en plus au croisement entre le monde du sport et celui de la mode.
Ils ont ainsi donné naissance au style « Athleisure » (littéralement « sports et loisirs ») Deux modèles de sneakers illustrent plus particulièrement cette tendance – la Stan Smith d'Adidas et la Dunk Sky High de Nike – qui sont portées indifféremment pour faire du sport, au bureau, à l'école et pour les loisirs[21].
D'abord lancée aux Etats-Unis, cette mode s'est vite imposée dans la plupart des marchés en Europe ainsi que dans les pays émergents[22].

Le dynamisme de ce segment s'appuie également sur une promotion active (campagnes de publicité, placements produits dans des clips vidéo, événements…) qui implique de nombreuses personnalités de la mode, du sport et du show-business.
Au-delà des contrats avec des athlètes qui ont permis de lancer des modèles emblématiques (tels que les baskets « Stan Smith » et « Nastase » commercialisées par Adidas dans les années 1970 et les « Air Jordan » de Nike dans les années 1980[23]), les équipementiers ont développé ces dernières années des modèles avec des artistes, à l'image de la gamme de sneakers Yeezy d'Adidas signée par le rappeur Kanye West qui est l'un des best-sellers de la marque depuis son lancement en 2015[24]. Dans la lignée, les collaborations avec de grands noms de la mode se multiplient : Valentino et Damien Hirst avec Nike, Raf Simons et Rick Owens avec Adidas[25]...

Cette évolution est concomitante avec une accélération de la consommation des produits sportifs qui découle notamment de leur hybridation avec les codes du monde de la mode. On observe ainsi une multiplication des modèles liée à la stratégie de « personnalisation de masse » déployée par les grandes marques du secteur. **Cette stratégie permet d'offrir aux consommateurs une variété quasi-illimitée de modèles personnalisables à un coût aussi proche que possible de celui des produits standardisés et se rapproche sur ce point du modèle de « fast fashion » à l'œuvre dans la mode.** Illustration de cette tendance, la forte croissance du nombre de modèles de chaussures de Nike, d'environ 25% en 2 ans, soit un facteur 15 depuis les années 1980.

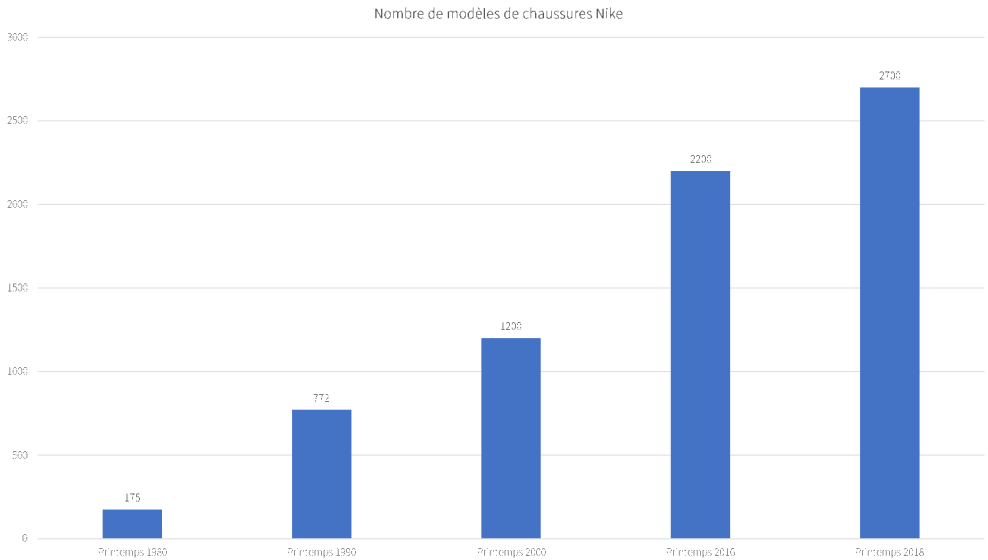


Figure 4. Nombre de modèles de chaussures commercialisés par Nike (1980-2018)
Source : BASIC, d'après les données de R. M. Locke (MIT, 2003) et du site web de Nike (2016 & 2018)

Les produits de Nike et Adidas sont ainsi rentrés dans le quotidien d'un nombre croissant de consommateurs, ces 2 marques devenant incontournable bien au-delà du champ sportif dont elles sont issues.
Le succès de ces groupes se double d'une capacité croissante à en tirer des bénéfices comme l'illustrent les graphiques ci-dessous. Ainsi, la marge commerciale – c'est-à-dire la différence entre le prix d'achat chez les fournisseurs et le prix de vente aux consommateurs – a été multipliée par environ 2,5 depuis 2006, pour Nike comme pour Adidas.

(21) http://www.marieclaire.fr/,c-est-quoi-la-tendance-athleisure,735857.asp consulté le 24 avril 2018
(22) Fung Business Intelligence, Shift to fitness-inspired clothing: The athleisure boom in China, 2017
(23) https://www.gqmagazine.fr/mode/news/diaporama/nos-25-baskets-ftiches/2622#adidas-stan-smith-la-simplicite-faite-basket-1 consulté le 30 avril 2018
(24) https://enmodesneakers.fr/5-raisons-succes-adidas-yeezy-boost-2018/ consulté le 24 avril 2018
https://www.gq.com/story/adidas-is-now-more-popular-than-air-jordan consulté le 24 avril 2018
(25) https://www.lesechos.fr/06/11/2015/LesEchosWeekEnd/00006-008-ECWE_la-guerre-des-baskets.htm consulté le 24 avril 2018

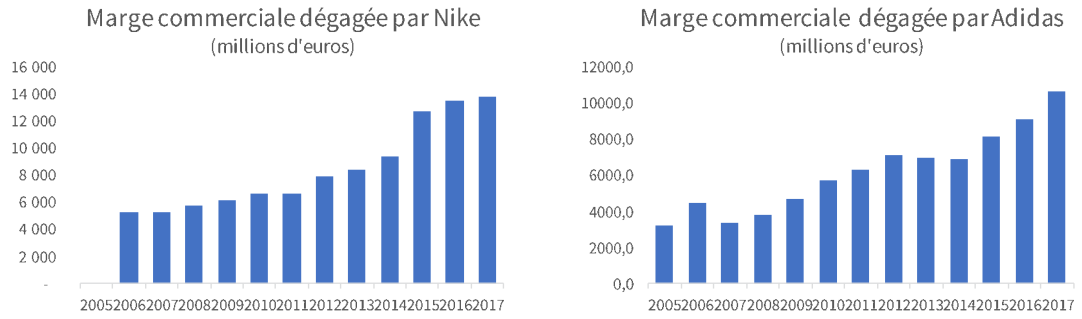


Figure 5. Evolution de la marge commerciale de Nike et Adidas (2006-2017) - Source : Basic, d'après les rapports annuels publiés par les entreprises

In fine, cette évolution vient nourrir la rémunération des actionnaires : depuis 2006, les dividendes ont augmenté en ligne avec les bénéfices chez Adidas, et ils ont été multipliés par 3 pour Nike.

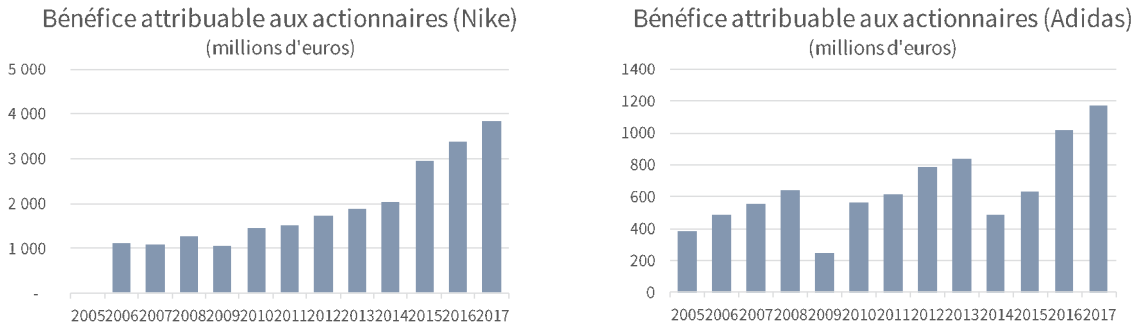


Figure 6. Evolution des bénéfices attribuables aux actionnaires de Nike et Adidas (2006-2017) - Source : Basic, d'après les rapports annuels publiés par les entreprises

Leader mondial du marché des articles de sport, Nike est aussi l'une des valeurs les plus performantes de Wall Street, grâce à des dividendes par action en croissance sur les deux dernières décennies. **Les dividendes versés chaque année aux actionnaires depuis 2006 ont ainsi représenté plus de 10% de son chiffre d'affaires**[26].

Le groupe est désormais considéré comme une référence que tous ses concurrents essaient d'égaler en termes de résultats boursiers, avec une performance supérieure de 70% en moyenne à l'indice américain du Dow Jones sur les 4 dernières années[27].
Selon les analystes financiers, 1000 dollars d'actions Nike achetées en 2007 valent désormais 3319 dollars, soit un triplement en 10 ans. C'est la 5ème plus forte progression de Wall Street sur la période derrière Netflix, Amazon, Apple et Starbucks, mais devant Google, Microsoft et Coca Cola[28].

(26) https://seekingalpha.com/article/4133392-nike-races-past-earnings-estimates-stock-still-buy consulté le 24 avril 2018
(27) https://seekingalpha.com/article/4097530-nike-going-long-run-total-return et https://marketrealist.com/2018/01/can-sportswear-players-come-out-strong-in-2018 consultés le 24 avril 2018
(28) https://www.cnbc.com/2018/01/17/if-you-invested-1000-in-nike-10-years-ago-heres-what-youd-have-now.html consulté le 29/04/2018

2. DES GRANDES MARQUES

désormais omniprésentes dans le quotidien des consommateurs... et dont le modèle économique est de plus en plus performant pour les actionnaires

En 2018, la capitalisation boursière de Nike s'élève à plus du triple de son chiffre d'affaires, soit 112 milliards de dollars[29] (environ 95 milliards d'euros). Quant à son rival Adidas, il pèse près de 43 milliards d'euros en bourse[30], soit le double de son chiffre d'affaires annuel (21,2 milliards d'euros en 2017)[31].

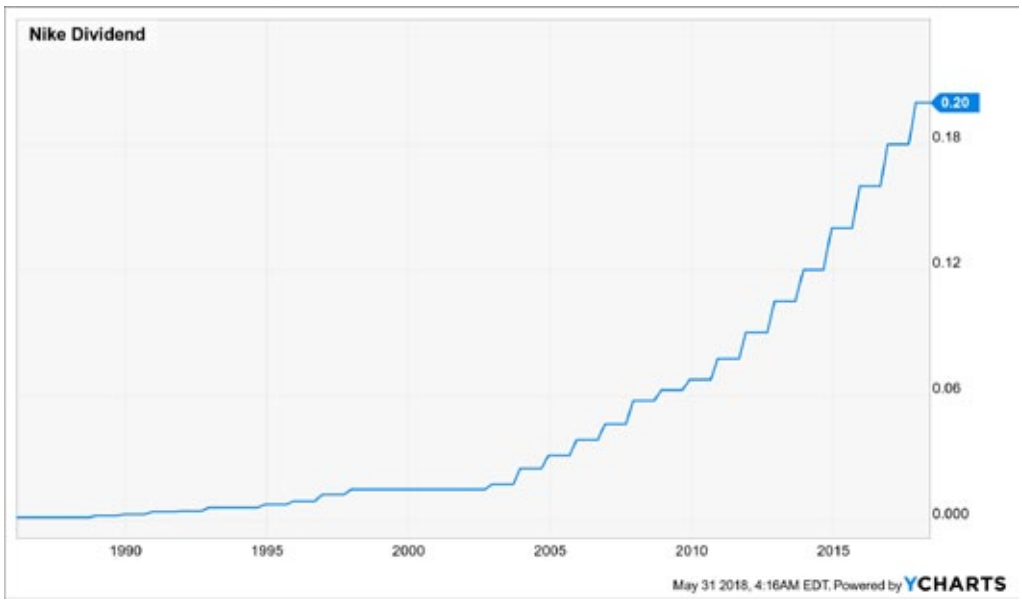


Figure 7. Evolution du dividende par action versé par Nike (1985-2018) - Source : www.Ycharts.com

Si Nike et Adidas avaient décidé de ne pas payer plus de dividendes en 2017 qu'en 2012, ils auraient économisé respectivement 2,1 milliards d'euros et 229 millions d'euros en 2017, ce qui leur aurait permis de couvrir un salaire décent pour le million de travailleur.euse.s qui travaillent chez leurs fournisseurs en Chine, Indonésie, Vietnam, Cambodge.

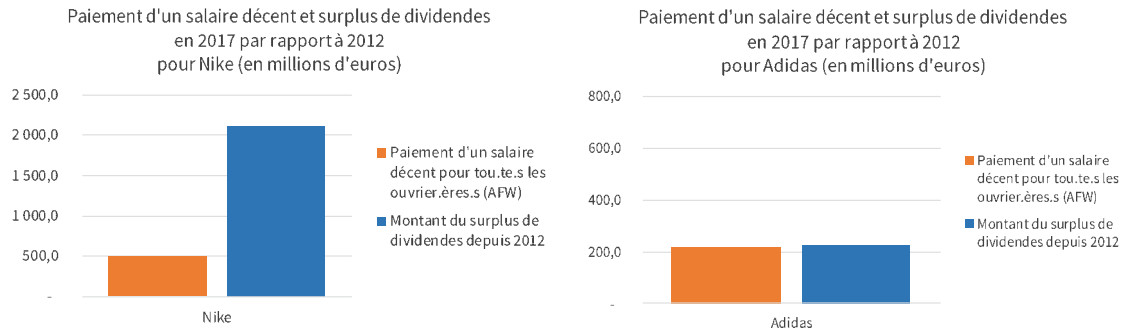


Figure 8. Estimation de ce que représenterait le paiement d'un salaire vital pour Nike et Adidas par rapport aux dividendes versés
Source : BASIC, d'après les données publiées par les entreprises et les estimations de salaire vital et salaire moyen par pays

(29) https://ycharts.com/companies/NKE/market_cap consulté le 29/04/2018
(30) https://ycharts.com/companies/ADDYY/market_cap consulté le 29/04/2018
(31) A titre de comparaison, la capitalisation boursière de H&M, environ 240 milliards de dollars, est quasi équivalente à son chiffre d'affaires de 200 milliards de dollars, https://finance.yahoo.com/quote/HM-B.ST/ consulté le 19/05/2018

3. DES CHOIX ÉCONOMIQUES

destinés à améliorer la rentabilité

Les performances financières remarquables de Nike et Adidas sont directement liées à leur modèle économique qui s'appuie sur 2 leviers principaux :

- **Le sponsoring**
- **La minimisation des coûts de production notamment via le « lean management »** et le déplacement de l'approvisionnement vers des pays à plus bas coût de travail. Pour certains équipementiers comme Nike notamment, s'y ajoutent les stratégies d'évitement de l'impôt.

a. Le sponsoring

Depuis plusieurs décennies, la stratégie de création de valeur des grands équipementiers s'appuie sur la création d'un lien étroit entre leur marque et des célébrités sportives qu'ils sponsorisent afin de maximiser leurs ventes, et in fine leurs profits.

Cette association d'images, qui coûte chaque année davantage aux marques, a permis de renforcer leur capacité d'attraction auprès des consommateurs grâce à la renommée des athlètes et les passions qu'ils génèrent auprès du grand public. Au-delà de la qualité intrinsèque de leurs produits, elle a permis aux marques de sport de promouvoir un véritable style de vie auquel s'identifient les consommateurs de la plupart des régions du globe[32].

Le marketing et le sponsoring prennent ainsi une place croissante dans les budgets des équipementiers sportifs, dans une concurrence féroce : 13% du chiffre d'affaires d'Adidas en 2017 (2,7 milliards d'euros) et 10% du chiffre d'affaires de Nike la même année (3 milliards d'euros). Une surenchère à mettre en vis-à-vis des dépenses allouées aux salaires des ouvrier.e.s dans les usines de confection.

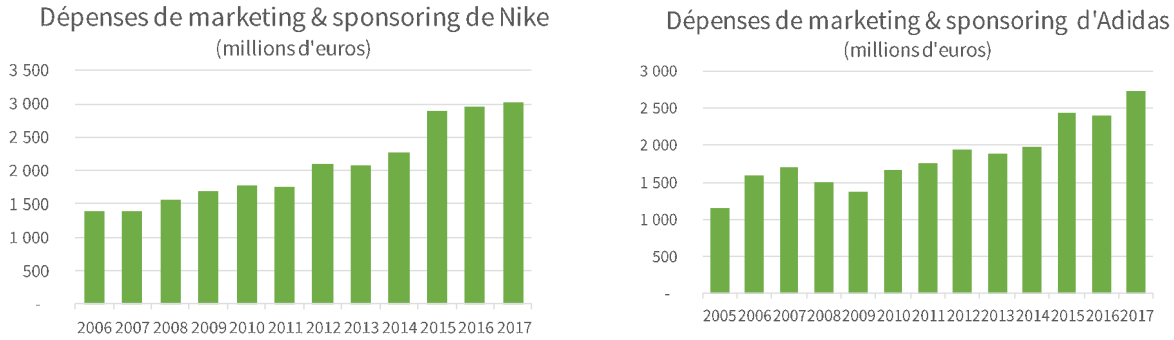


Figure 9. Evolution des dépenses de marketing et sponsoring de Nike et Adidas (2006-2017) - Source : Basic, d'après les rapports annuels publiés par les entreprises

(32) UMEA School of Business Economics, The role of athlete's sponsorship on the marketing strategy of a sports brand: A qualitative study conducted at HEAD France, 2017 et Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, Branding a lifestyle: the case of Nike, 2015

3. DES CHOIX ÉCONOMIQUES

destinés à améliorer la rentabilité

Les seules dépenses de sponsoring représentaient en 2017 environ 40% du budget de marketing de Nike (soit 1,2 milliards d'euros), avec une croissance plus importante que ce dernier[33]. Adidas a investi des sommes similaires dans le sponsoring, de l'ordre de 1 milliard d'euros la même année[34].

Figure 10. Evolution des dépenses de sponsoring de Nike (2005-2017) - Source : Basic, d'après les rapports annuels publiés par les entreprises

Si Nike et Adidas avaient dépensé en marketing et sponsoring le même montant en 2017 qu'en 2012, ils auraient économisé respectivement 911 millions d'euros et 790 millions d'euros en 2017, ce qui leur aurait permis de couvrir un salaire décent pour le million de travailleur.euse.s qui travaillent chez leurs fournisseurs en Chine, Indonésie, Vietnam, Cambodge.

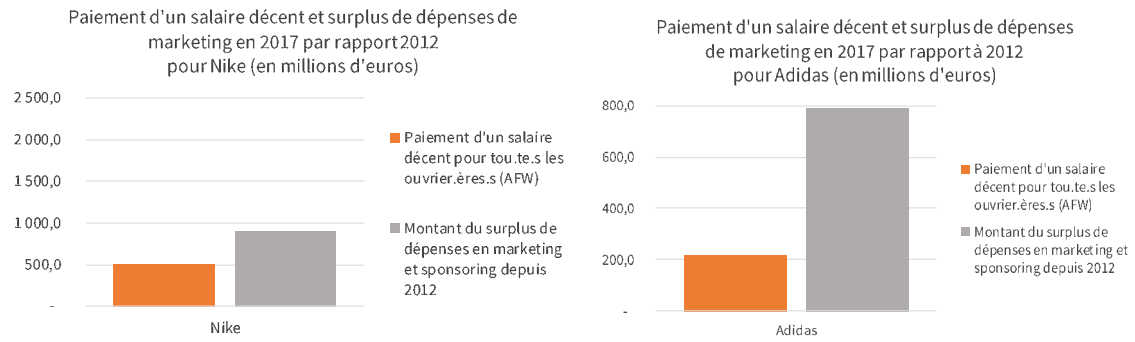


Figure 11. Estimation de ce que représenterait le paiement d'un salaire vital pour Nike et Adidas par rapport aux dépenses de marketing
Source : BASIC, d'après les données publiées par les entreprises et les estimations de salaire vital et salaire moyen par pays

(33) Nike, Annual Report, 2017 - (34) Associated Press, For Adidas and rivals, sponsorships are good business, Octobre 2017

Dans ce contexte, les joueurs de football ont acquis une place incontournable du fait de leur image dans la société. En effet, le football domine largement l'ensemble des sports – en particulier en Europe - par le nombre de ses pratiquants amateurs comme professionnels, sa popularité et son degré de médiatisation. Il est donc un enjeu crucial pour les équipementiers dans leur stratégie de conquête de marchés[35].

Ceci explique pourquoi de nombreux joueurs de football se retrouvent parmi les sportifs touchant les plus hauts montants de sponsoring (même si les premières places sont détenues par deux basketteurs, Lebron James et Kevin Durant)[36]. Comme le montre le classement ci-après, Adidas – leader historique sur le segment du football – et Nike se livrent une concurrence frontale dans le sponsoring des joueurs de football, qui donne lieu à une inflation croissante des montants des contrats signés.

Joueur	Equipementier	Montant annuel du contrat de sponsoring (en millions d'euros/an
C. Ronaldo	Nike	20
L. Messi	Adidas	12
Neymar	Nike	12
M. Balotelli	Puma	5
G. Bale	Adidas	5
M. Ozil	Adidas	4,5
P. Pogba	Adidas	4
C. Fabregas	Puma	4
P. Dybala	Adidas	3
M. Verratti	Nike	3
K. Benzema	Adidas	2,5
A. Griezmann	Puma	2
PE. Aubameyang	Nike	2
W. Rooney	Nike	2
S. Ramos	Nike	2

Figure 12. Montant annuel des principaux contrats de sponsoring des grands joueurs de foot européens
Source : BASIC, d'après les données publiées par Brand Finance – Football 50

Les deux meilleurs joueurs de leur génération, Cristiano Ronaldo et Lionel Messi ont signé en novembre 2016 et mars 2017 des contrats à vie qui leur garantissent un revenu bien au-delà de leur carrière de footballeur.

Ainsi, concernant Ronaldo, Forbes estime que le revenu global qu'il tirera de son partenariat avec Nike peut être évalué à près d'un milliard de dollars[37]. Il faudrait 6 ans à un travailleur touchant le salaire minimum moyen en Europe pour gagner autant que le joueur Ronaldo touche en un jour via ce contrat de sponsoring.

A titre de comparaison, Zinedine Zidane, ballon d'or en 1998, ne touchait en 2002 « qu' » 1 million d'euros par an pour porter des chaussures Adidas[38], soit un montant multiplié par 20 en 15 ans, et une augmentation 50 fois plus rapide que celle des salaires en Europe[39].

En 2017, Adidas a ainsi versé 11 millions de plus à Lionel Messi qu'à Zinedine Zidane quinze ans plus tôt, un montant qui aurait permis d'assurer un salaire décent à plus de 44 170 travailleurs indonésiens ou 52 600 travailleurs vietnamiens dans les usines de confection (voir partie 3.b pour plus de détails).

(35) W. Gasparini et J. F. Polo, L'espace européen du football : dynamiques institutionnelles et constructions sociales, l'Harmattan, 2012
(36) https://www.totalsportek.com/money/biggest-endorsement-deals-sports-history/ et https://www.forbes.com/athletes/list/#tab:overall_header:position consultés le 26 avril 2018
(37) https://www.forbes.com/profile/cristiano-ronaldo/ consulté le 23 avril 2018
(38) Pentacom, Communication corporate, interne, financière b-to-c et b-to--b, Pearson, 2012
(39) European Commission, Labour Market and Wage Development in Europe, 2017 D'après ce rapport, les salaires en Europe ont augmenté en moyenne de 2,25% par an depuis 2002, soit une augmentation de (1,0225)15 = 39,6% sur la période, à comparer à l'augmentation des contrats de sponsoring des grands joueurs qui est de 1900% sur la même période (i.e. multiplication par 20), soit un rythme 50 fois plus élevé

3. DES CHOIX ÉCONOMIQUES

destinés à améliorer la rentabilité

L'inflation des dépenses de sponsoring ne concerne pas que les joueurs en vue, elle touche également les grands clubs, pour lesquels ces rentrées d'argent représentent désormais une composante indispensable de leur modèle économique.
Comme pour les joueurs, Nike et Adidas trustent les premières places – ils sponsorisent respectivement 21% et 19% des clubs des premières divisions européennes – et rivalisent pour signer avec les plus grands clubs et développer leur image auprès des supporters / consommateurs[40]. En découle ici aussi une inflation galopante des contrats puisque le montant total versés aux 10 premiers clubs est passé de 407 millions d'euros annuels en 2015 à 549 millions d'euros en 2017.
En 2018, ces 10 grands clubs devraient toucher 633 millions d'euros selon le magazine spécialiséHandelsbatt, soit une augmentation de plus de 55% depuis 2015[41].

Club	Equipementier	Montant annuel en 2017 (Mns euros)	Montant annuel en 2017 (Mns $)
FC Barcelona	Nike	153,3	173,2
FC Bayern Munich	Adidas	89,0	100,5
Manchester United	Adidas	85,0	96
Chelsea FC	Nike	68,0	76,8
Real Madrid CF	Adidas	39,6	44,7
Arsenal FC	Puma	34,0	38,4
Liverpool FC	New Balance	31,7	35,8
Paris Saint Germain	Nike	19,7	22,3
Manchester City FC	Nike	17,0	19,2
Tottenham Hotspur FC	Under Armour	11,3	12,8
TOTAL		548,6	619,7

Figure 13. Montant annuel des principaux contrats de sponsoring des grands clubs de foot européens
Source : BASIC, d'après les données publiées par Brand Finance – Football 50

Si les équipementiers sportifs avaient décidé de maintenir en 2018 les mêmes montants de sponsoring des clubs qu'en 2015, 226 millions d'euros économisés aurait permis, s'ils avaient été alloués aux travailleurs des usines de confection en Asie, d'assurer un salaire décent pour plus d'un million d'entre eux (sur la base de la moyenne des salaires et des salaires décents dans les principaux pays de confection : Chine, Vietnam, Indonésie, Cambodge, Inde, Sri Lanka, Bangladesh).

(40) Nova Business School, Adidas AG Company Report: A paradigm shift in sportswear, 2018
(41) https://global.handelsblatt.com/companies/top-sports-suppliers-vy-for-top-soccer-clubs-860794 consulté le 26 avril 2018

La concurrence entre les équipementiers sportifs se retrouve également pour le sponsoring des équipes nationales. Ainsi, l'équipe d'Allemagne championne du monde a quasiment multiplié par 3 son contrat annuel avec Adidas, qui atteint désormais 65 millions d'euros en 2018, à l'issue d'une surenchère entre Nike et Adidas en 2016[42]. L'équipe de France suit de près avec 50,5 millions d'euros annuels renégociés avec Nike, soit un bond de 8 millions d'euros par rapport à son précédent contrat [43].

Nation	Marque	Montant annuel en 2015	Montant annuel en 2018
France	Nike	42,6	50,5
Angleterre	Nike	30	40
Allemagne	Adidas	25	65
Brésil	Nike	25	négociation prévue en 2018
Espagne	Adidas	24	24
Italie	Puma	20	20
Russie	Adidas	12,5	12,5
Pays-Bas	Nike	8,5	8,5
USA	Nike	8,25	8,25
Argentine	Adidas	8	8

Figure 13bis. Montant annuel des principaux contrats de sponsoring des grandes équipes nationales
Source : BASIC, d'après les informations de Bild (2015) et Sofoot et Les Echos (2018)

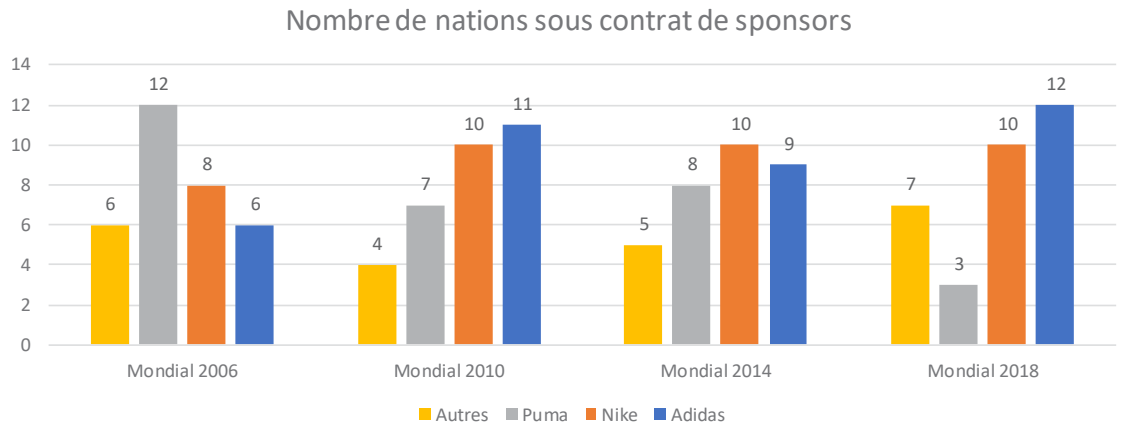


Figure 14. Nombres d'équipes nationales sponsorisées par Nike, Adidas, Puma, et montant des principaux contrats de sponsoring
Source : BASIC, d'après les informations de Bild (2015) et Sofoot et Les Echos (2018)

(42) http://www.sofoot.com/l-allemagne-prolonge-son-contrat-avec-adidas-pour-un-montant-record-224641.html consulté le 23 avril 2018
(43) https://www.lesechos.fr/17/02/2017/lesechos.fr/0211809076740_le-contrat-signe-entre-nike-et-la-fff-se-monte-a-50-5-millions-par-an.htm+&cd=2&hl=fr&ct=clnk&gl=fr&client=firefox-b-ab consulté le 23 avril 2018

3. DES CHOIX ÉCONOMIQUES

destinés à améliorer la rentabilité

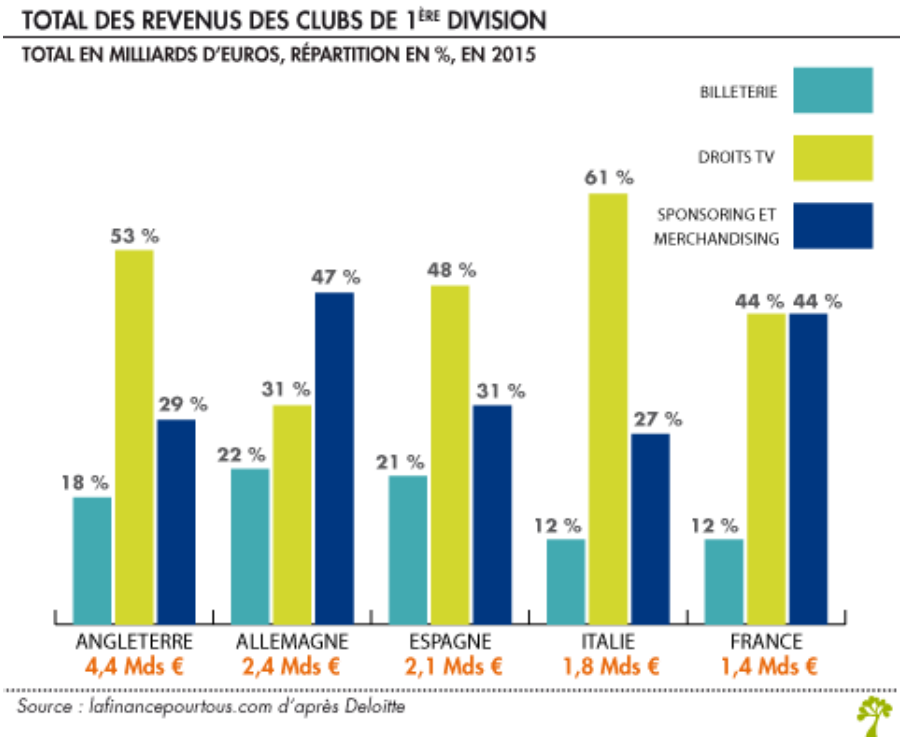


Figure 15. Revenus des clubs de première division dans les principaux championnats européens - Source : Deloitte (2016)

A travers ce phénomène de surenchère, le sponsoring représente également une source d'inégalités dans le monde du foot.
Si de plus en plus d'argent est reversé aux clubs et joueurs les plus renommés, il n'en va pas de même pour le reste des acteurs du secteur dont les budgets sont de plus en plus délaissés par les plus grands sponsors, plus intéressés par le retour sur investissement potentiel généré par la renommée des clubs que par le nombre d'équipes soutenues[44].

En investissant dans des clubs ou équipes nationales, en sponsorisant des joueurs à la renommée internationale, en s'offrant une vitrine mondiale et omniprésente, Nike et Adidas servent un objectif central : la performance financière. Celle-ci a un prix : les budgets de marketing et sponsoring de Nike s'élèvent en 2017 à 10% de son chiffre d'affaires total, un taux qui monte même à 13% dans le cas d'Adidas. Leur cercle vertueux - partant de l'augmentation de la visibilité pour générer des ventes toujours plus importantes, et par voie de conséquence des profits croissants - est au service d'un acteur privilégié : les actionnaires. En témoignent les performances boursières remarquables des 2 équipementiers, en particulier de Nike qui est 70% plus performant que l'indice du Dow Jones depuis 2014.

(44) https://global.handelsblatt.com/companies/top-sports-suppliers-vy-for-top-soccer-clubs-860794 consulté le 26 avril 2018

b. La réduction des coûts de production, et plus particulièrement de main d'oeuvre, via le lean management

Les produits des équipementiers sportifs, en particulier Nike et Adidas, sont aujourd'hui presque entièrement fabriqués en Asie à travers des réseaux très étendus de fournisseurs. Nike s'est construit sur ce modèle qui lui a permis de réduire au maximum ses coûts de production (c'est-à-dire les coûts liés à la matière première, à la fabrication des composants et à la confection des produits finis dans les usines)[45], ce qui a poussé Adidas à externaliser sa production et à la délocaliser totalement en Asie à partir des années 1990[46].

Cette dynamique a suscité l'émergence de sociétés de grande taille en Asie qui ont développé des réseaux d'usines dans tout le continent, à l'image de Li & Fung (Hong Kong), Esquel (Hong Kong), ou Pou Chen (Taiwan), ce dernier possédant le plus gros complexe mondial de fabrication de chaussures de sport, l'usine Yue Yuen basée près de Hong Kong, qui fabrique environ 20% des chaussures de sports vendues chaque année dans le monde[48].
L'émergence de ces fournisseurs intermédiaires, désormais de taille multinationale, a donné naissance à une « organisation triangulaire », ces derniers se chargeant pour les équipementiers de la gestion de la chaîne d'approvisionnement à travers un réseau d'usines sous-traitantes qui produisent les composants et les assemblent dans leurs usines de confection[49].

Pour accroître leur pouvoir de négociation et contenir leurs coûts de production tout en conservant la qualité de leurs produits et leur capacité d'innovation technique, Nike et Adidas ont déployé un système de gestion appelé *lean management* au sein de leurs réseaux de fournisseurs.

Inventé chez Toyota dans les années 1970 et spécialement adapté aux activités d'assemblage d'une grande variété de composants, ce système s'est diffusé dans le secteur textile depuis une quinzaine d'années.

En s'appuyant sur cette démarche, Nike et Adidas ont construit des systèmes complets de gestion « à distance » de l'ensemble de leurs chaînes de fournisseurs complexes et ramifiées[50].

Le lean management repose sur deux piliers(51) : le « Juste à temps » (production en flux tendu) afin de réduire les délais d'approvisionnement, et la minimisation des coûts de production.

Par ce système précis de décomposition du coût total d'un produit, les équipementiers sportifs fixent,pour chaque modèle[52] :

- **Tout d'abord, le prix final proposé au consommateur,**
- **Puis la marge commerciale qu'ils souhaitent dégager,**
- **Pour arriver au coût de production maximum de leur produit.**

Ce dernier poste a un impact crucial sur les salaires des ouvriers en bout de chaîne. Il est déterminé à partir du prix de vente au consommateur et de la marge commerciale que souhaite dégager la marque : aux fournisseurs de s'adapter pour fabriquer au coût exigé, en respectant le cahier des charges qualité qui leur est imposé[53]. Les équipementiers sportifs vont même aujourd'hui plus loin en recherchant l'optimisation du nombre de minutes passé par les travailleur.euse.s sur chaque produit afin d'améliorer la productivité et de réduire encore les coûts associés[54].

(45) R. M. Locke, The Promise and Perils of Globalization, 2003 op. cit. - (46) B. Smith, Pitch Invasion. 2007 op. cit.
(47) S. Azmeh and K. Nadvi, Asian firms and the restructuring of global 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
(48) Reuters, http://www.reuters.com/article/yue-yuen-ind-workers-idUSL3N0N02FX20140408 consulté le 24/04/2018 New York Times, http://www.clb.org.hk/content/new-york-times-workers-strike-shoe-factory-over-benefits-dispute consulté le 24/04/2018
(49) S. Azmeh and K. Nadvi (2014), C. Staritz (2012) and R. Appelbaum (2008) op. cit.
(50) Man-Li Lin, Philip Y. Huang, Using target costing to manage sporting goods, Kuo University of Management, 2014 - (51) Ibid. - (52) Ibid.
(53) Man-Li Lin, Improving Product Development and Production with Target Cost Management, Tunghai University, 2007 op. cit.
(54) www.adidas-group.com/media/filer_public/86/a5/86a53df1-c795-4b consulté le 24/04/2018

3. DES CHOIX ÉCONOMIQUES

destinés à améliorer la rentabilité

Parce que sa logique de construction le positionne à l'inverse d'un modèle qui partirait d'un montant minimum de salaire (permettant aux travailleur.euse.s de vivre dignement) pour constituer le coût total de production, **le *lean management* peut donc contribuer au maintien de rémunérations inférieures au salaire vital dans un secteur pourtant florissant.**

Le *lean management* est désormais déployé auprès de la majorité des fournisseurs d'Adidas et de Nike (dans 76% des usines textiles et 85% des usines de chaussures pour ce dernier). Si les marques justifient le *lean management* par une diminution des déchets, une augmentation de la productivité et une meilleure adaptabilité aux tendances[55], elles omettent son impact social : cadences de travail élevées imposées par le « juste à temps », et surtout pression sur les coûts des fournisseurs, en particulier sur ceux de main d'œuvre, variable d'ajustement ultime alors qu'elle ne représente qu'un coût infime dans la fabrication du produit.

Cette dynamique est illustrée par l'évolution de la découpe de la valeur des chaussures commercialisées par les deux marques. Les données publiées dans une enquête du Washington Post de 1995[56] et les travaux récents de l'organisation « Sole Review »[57] (qui a réalisé en 2017 une estimation des coûts de production et des prix de vente de 8 des principaux modèles de Nike et Adidas) permettent ainsi de poser des ordres de grandeur de la répartition de la valeur à 25 ans d'intervalle :

	Paire de chaussures Nike en 1995	Paire de chaussures Nike en 2017	Paire de chaussures Adidas en 2017	Paire de chaussures Nike en 2017 vendues sur internet
Distributeur (y compris TVA)	49%	50%	50%	20% (TVA)
Marque (impôts)	1,5%	1%	1%	1%
Marque (bénéfice)	3,5%	5%	2%	30%
Marque (autres coûts)	12%	12%	13%	17%
Marque (marketing + sponsoring)	4%	5%	8%	5%
Transport (+ douanes)	5%	5%	5%	5%
Coûts de production	24%	22%	21%	22%
Fournisseur (autres coûts + bénéfice)	*7%*	*2,5%*	*2,5%*	*2,5%*
Salaires des travailleur.euse.s	*4%*	*2,5%*	*2,5%*	*2,5%*
Matières premières	*13%*	*17%*	*16%*	*17%*

Figure 16. Estimation de la découpe moyenne du prix d'une chaussure de Nike et d'Adidas
Source : BASIC, d'après les informations publiées par le Washington Post (1995) et de www.solereview (2018)

Dans la lignée de l'analyse présentée dans les sections précédentes, ces données montrent qu'entre 1995 et 2017 :

- La part allouée aux matières premières a augmenté de plus de 25%, reflétant l'augmentation de leur prix et la montée en technicité des produits des équipementiers
- La part revenant aux travailleur.euse.s dans les usines de confection a baissé de 30%. Comme exposé précédemment, elle n'est pas suffisante pour leur permettre d'atteindre un salaire décent dans la plupart des pays.
- Les bénéfices générés pas les fournisseurs, une fois payés les matières premières et les salaires, ont presque été divisés par 3, montrant la pression accrue exercée par les équipementiers sur les prix, et en cascade la pression exercée à leur tour par les fournisseurs sur leurs ouvrier.ère.s (au global, la part allouée aux coûts de production des baskets s'est ainsi réduite de 5% malgré l'augmentation des prix des matières premières).
- La part allouée au marketing et au sponsoring s'est accrue de 20% chez Nike (et s'élèverait à presque le double pour Adidas), illustrant la montée en puissance de cette composante dans les articles commercialisés. Le sponsoring représenterait aujourd'hui un tiers de ces dépenses, soit 1,5% de la valeur totale des chaussures.
- Quant au bénéfice final de la marque, il est en augmentation de presque 40% pour Nike (et bien supérieure à celui d'Adidas). Il peut aller de 5% du prix des baskets vendues chez un distributeur comme Foot Locker, jusqu'à 30% pour le même produit vendu directement par la marque sur son site internet. Les bénéfices ainsi réalisés par Nike dépassent les 10% de son chiffre d'affaire global ; à titre de comparaison, la moyenne du secteur textile était de 4% en 2017 et de 5,9% sur les 10 dernières années[58].

(55) Nike, Sustainability Report, 2013 - (56) https://nie.washingtonpost.com/sites/default/files/Sneaker%20Supply%20and%20Demand.pdf consulté le 30/04/2018
(57) https://www.solereview.com/what-does-it-cost-to-make-a-running-shoe/ consulté le 30/04/2018
(58) https://csimarket.com/Industry/industry_Profitability_Ratios.php?ind=1301 consulté le 20/05/2018

Nous n'avons pas trouvé d'estimation de la découpe de la valeur des maillots de football il y a 25 ans, mais des études récentes menées par PR Marketing permettent de donner des ordres de grandeur en 2017 pour les maillots des principales équipes de la coupe du monde :

	Maillot Nike coupe du monde 2018	Maillot Adidas coupe du monde 2018
Distributeur (y compris TVA)	64,5%	64,5%
Marque (impôts)	3%	6%
Marque (bénéfice)	17%	14,5%
Marque (montant reversé à l'équipe)	4,5%	4,5%
Marque (marketing et autres coûts)	2%	2%
Transport (+ douanes)	2%	2%
Coûts de production	7%	6,5%
Fournisseur (autres coûts + bénéfice)	*2,5%*	*2,5%*
Salaires des travailleur.euse.s	*1%*	*1%*
Matières premières	*3,5%*	*3%*

Figure 17. Estimation de la découpe moyenne du prix d'un maillot d'équipe nationale de Nike et d'Adidas - Source : BASIC, d'après les informations de PR Marketing (2018)

Pour parvenir à ces résultats, les marques de sport ont déplacé leur production ves pays à plus faibles coût de main d'œuvre, sous couvert de « rationnaliser » leur modèle. En témoigne la baisse nette et constante de leurs approvisionnements en provenance de Chine où les salaires sont parmi les plus élevés d'Asie dans le secteur du textile, et la montée concomitante de leurs achats en Indonésie et surtout au Vietnam, pays où les coûts de main d'œuvre sont bien plus faibles. Cette évolution a été notamment rendue possible par la généralisation du *lean management* qui permets aux marques d'uniformiser leurs critères quel que soit le pays de production.

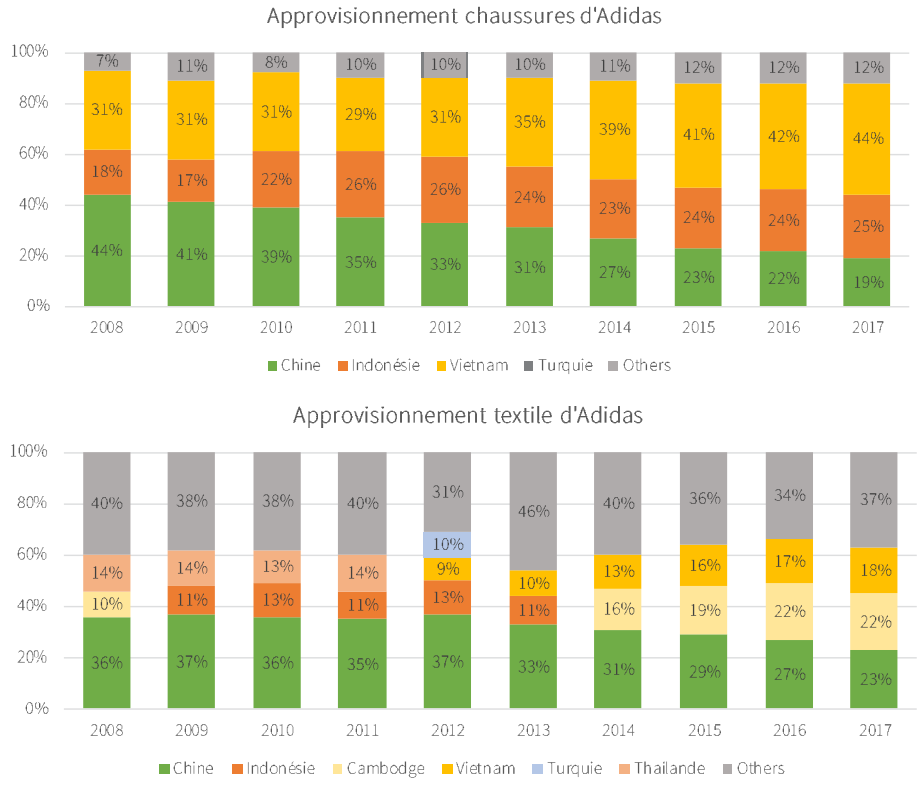


Figure 18. Evolution des pays de fabrication des chaussures et vêtements d'Adidas (2008-2017)
Source : Basic, d'après les rapports annuels et de responsabilité sociale d'Adidas

3. DES CHOIX ÉCONOMIQUES

destinés à améliorer la rentabilité

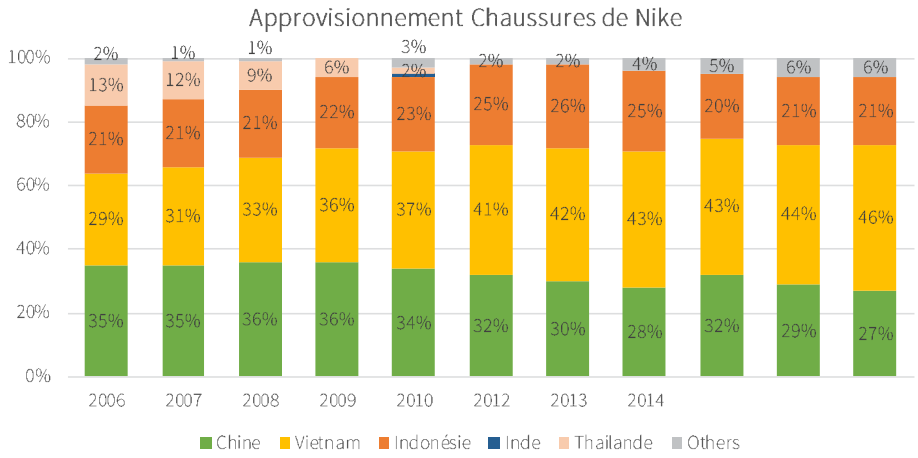


Figure 19. Evolution des pays de fabrication des chaussures de Nike (2006-2017) - Source : Basic, d'après les rapports annuels et de responsabilité sociale de Nike

Le directeur opérationnel de Nike, Erik Sprunk, déclarait ainsi lors d'une conférence d'investisseurs en octobre 2013 : « 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. »[59].

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 »[60].

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. »[61].

Une stratégie qui a permis à Adidas de baisser significativement ses coûts de production sur les dernières années, surtout en comparaison de Nike, comme en témoigne la courbe ci-dessous (qui représente la part des « coûts fournisseurs » dans le chiffre d'affaires total des deux marques).

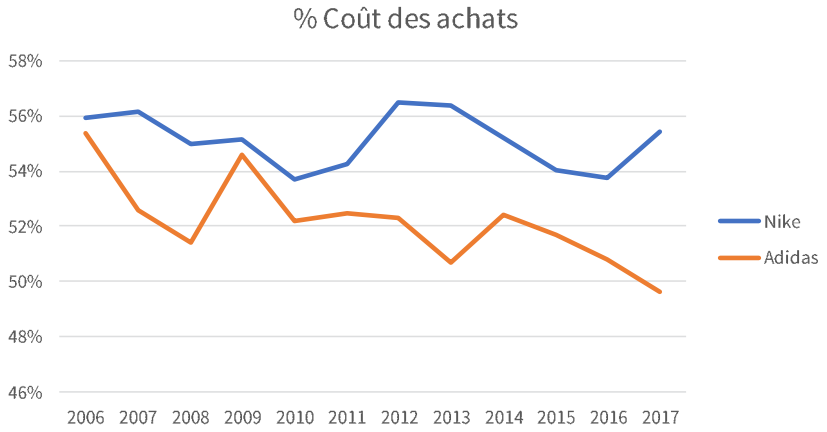


Figure 20. Evolution de la part des « coûts fournisseurs » de Nike et Adidas (2006-2017) - Source : Basic, d'après les rapports annuels publiés par les entreprises

(59) Propos relatés dans : Crédit Suisse, 2014 Apparel and Footwear Sourcing Outlook, Avril 2014
(60) www.adidas-group.com/media/filer_public/86/a5/86a53df1-c795-4b consulté le 24/04/2018
(61) http://europe.chinadaily.com.cn/business/2015-12/11/content_22687006.htm consulté le 24/04/2018

Les estimations de l'Asian Floor Wage Alliance comme les études indépendantes menées par les ONGs « Wage Indicator Foundation » et la « Global Living Wage Coalition » montrent que la moyenne des salaires des travailleurs qualifiés du textile est inférieure de 45% à 65% au salaire décent au Bangladesh, Cambodge, Inde, Sri Lanka, Vietnam et Indonésie (voir ci-dessous).

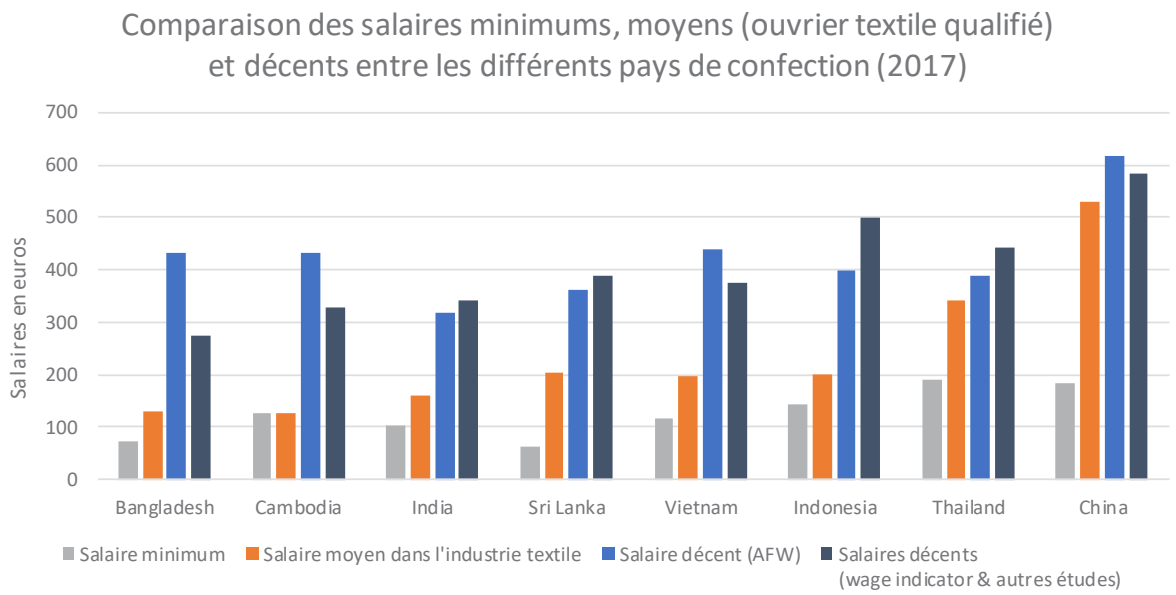


Figure 21. Salaire minimum, salaire moyen sectoriel et salaire vital dans les principaux pays de confection textile - Source : BASIC, d'après les données de l'OIT et les études de salaire vital collectées pour chaque pays (Asian Floor Wage Foundation, Global Living Wage Coalition et WageIndicator)

L'estimation du salaire vital

Le salaire vital est celui qui permet à une famille-type de travailleur.euse de couvrir[62] :

- 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.

Le salaire vital est estimé en se basant sur les spécificités du territoire et du secteur concerné (en particulier le nombre d'adultes qui touchent un salaire à plein temps dans la famille et le nombre depersonnes qui en dépendent pour leurs conditions de vie). Partant de cette définition, l'Asian Floor Wage a réalisé – la dernière fois en 2017 – une estimation du salaire vital dans les principaux pays asiatiques de confection. 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 dans en monnaie locale pour être comparé aux salaires en vigueur[63].

(62) R. Anker, Living wages around the world, Edward Elgar Publishing, 2017 - (63) https://asia.floorwage.org/what consulté le 30/04/2018

3. DES CHOIX ÉCONOMIQUES

destinés à améliorer la rentabilité

Basée sur la recherche de coûts de production plus faibles, les stratégies de relocalisation amènent les équipementiers sportifs à s'orienter vers des pays également synonymes de droits sociaux moins développés. Sous la pression des scandales liés à l'exploitation de la main d'œuvre du secteur, et des mouvements de défense des droits humains au travail, Nike et Adidas, comme l'ensemble des donneurs d'ordre du secteur de l'habillement, ont mis en place des audits sociaux annuels dans les usines de leurs fournisseurs et sous-traitants comme mesure visant à limiter les atteintes graves aux droits fondamentaux au travail, sans toutefois remettre en question les pratiques économiques qui en sont à l'origine.

Or, comme le montrent les derniers résultats publiés par l'Organisation Internationale du Travail (cf. tableau ci-dessous), les taux de « non-conformités » sont particulièrement élevés dans les trois pays les plus fortement en croissance dans l'approvisionnement des équipementiers.

Non conformités relevées au niveau sectoriel par l'OIT dans les usines textiles de son programme Better Factory dans différents pays en 2016

	Indonésie	Vietnam	Cambodge
non-respect du salaire minimum	26%	12%	28%
non-respect du paiement des heures supplémentaires	64%	49%	36%
non-respect du paiement des congés légaux	20%	58%	64%
non-respect du paiement de la sécurité sociale	67%	30%	63%
Non-respect des obligations d'information et déductions abusives	31%	42%	-
non-respect des exigences légales / absence de contrat	65%	30%	-
non-respect du nombre maximum d'heures de travail	54%	71%	-
non-respect du plafond d'heures supplémentaires	71%	82%	-
non-respect/refus d'accorder les congés légaux	46%	31%	-
non-respect de la liberté syndicale	2%	37%	-
non-respect des exigences légales de négociation collective	22%	50%	-
non-respect des règles de sécurité en cas d'incendie	86%	80%	-
mauvaise gestion des substances chimiques dangereuses	84%	73%	-
absence / non-utilisation d'équipements de protection	90%	89%	-

Figure 22. Non conformités relevées au niveau sectoriel par l'OIT dans les usines textiles en Indonésie, Vietnam et Cambodge
Source : BASIC, d'après les données de l'OIT (Programme Better Factory)

Ces non-conformités concernent en particulier le non-paiement d'heures supplémentaires, de congés légaux, de la sécurité sociale ainsi que le non-respect de la liberté syndicale, de la durée maximale de travail, du nombre d'heures supplémentaires imposées, 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[64].

Nike et Adidas déclarent prendre les mesures adéquates dès lors que ce type de manquements est relevé par leurs systèmes d'audits sociaux chez leurs fournisseurs[65]. Selon une étude récente, le *lean management* qu'ils ont mis en place serait associé à une probabilité plus faible – de l'ordre de 15% – de non-respect des normes minimum du (législation sur les salaires minimum, les heures supplémentaires) dans les usines de confection[66]. Cependant, cette amélioration potentielle ne concerne pas la garantie d'un salaire vital et peut se trouver remise en cause si la marque choisit de déplacer son approvisionnement vers un pays moins-disant aux risques sociaux plus élevés.

De nombreux cas ont ainsi été dénoncés par les organisations de la société civile ces dernières années[67], malgré les importants systèmes d'audits sociaux mis en place par les équipementiers.

Cela s'explique par le fait que plus fondamentalement, ni Nike, ni Adidas n'ont changé leurs pratiques d'achat afin de garantir notamment un prix permettant à leurs fournisseurs de payer des salaires vitaux à l'ensemble de leurs salarié.e.s[68].

(64) OIT, Programme Better Work, rapports Vietnam, Indonésie et Cambodge, 2017 - (65) Rapports de responsabilité sociale de Nike et Adidas, 2017
(66) Greg Distelhorst, Jens Hainmueller, Richard M. Locke, Does Lean Improve Labor Standards? Management and Social Performance in the Nike Supply Chain. Management Science, 2016 67 Au Cambodge, une enquête menée en 2014 par l'ONG Human Rights Watch a révélé de nombreux cas de violation des droits du travail (contrats précaires, heures supplémentaires forcées, répression syndicale) dans des usines sous-traitantes des fournisseurs officiels d'Adidas (https://www.hrw.org/report/2015/03/11/work-faster-or-get-out/labor-rights-abuses-cambodias-garment- industry consulté le 30/04/2018). En juillet 2017, des manifestations contre des manquements de Nike vis-à-vis des travailleur euse.s ont été organisées pour protester contre des violations graves des droits du travail révélées par des audits menés par 2 ONGs chez un fournisseur vietnamien de Nike, l'entreprise Hansae (Workers Rights Consortium (WRC) et Fair Labour Association (FLA) et https://qz.com/1042298/nike-is-facing-a-new-wave-of-anti-sweatshop- protests/ consulté le 29/04/2018). Fin 2017, un plan de mesures correctives a été développé et signé avec la marque d'Oregon, et devrait être mis en oeuvre à partir de 2018. Une enquête du Mirror menée conjointement avec l'ONG « China Labor Watch » en 2017 dans l'usine chinoise qui fabrique leschaussures Adidas « Yeezy », a montré que les travailleur.euse.s gagnaient à peine plus que le salaire minimum légal, un montant inférieur de 65% au salaire décent nécessaire pour faire vivre leur famille (http://www.thefashionlaw.com/home/new-yeezy-boosts-are-made-in-chinese-sweatshops-per-new-report consulté le 30/04/2018)
(68) https://www.hrw.org/report/2015/03/11/work-faster-or-get-out/labor-rights-abuses-cambodias-garment-industry consulté le 30/04/2018

Au-delà des enjeux sociaux, et malgré d'importants investissements réalisés par les marques pour limiter leur empreinte écologique, **le secteur se caractérise par des impacts environnementaux croissants dans les pays d'approvisionnement :** déforestation pour obtenir le bois de chauffage nécessaire aux usines, pollution des eaux à cause des produits chimiques...

A titre d'illustration, une étude menée par le cabinet Trucost pour le compte de Puma a estimé en 2013 que les externalités environnementales s'élevaient en moyenne à environ 4,30 euros pour une paire de chaussures de sport (en termes de coûts des dommages, d'adaptation et de compensation du fait des dégâts causés à l'environnement)[69].

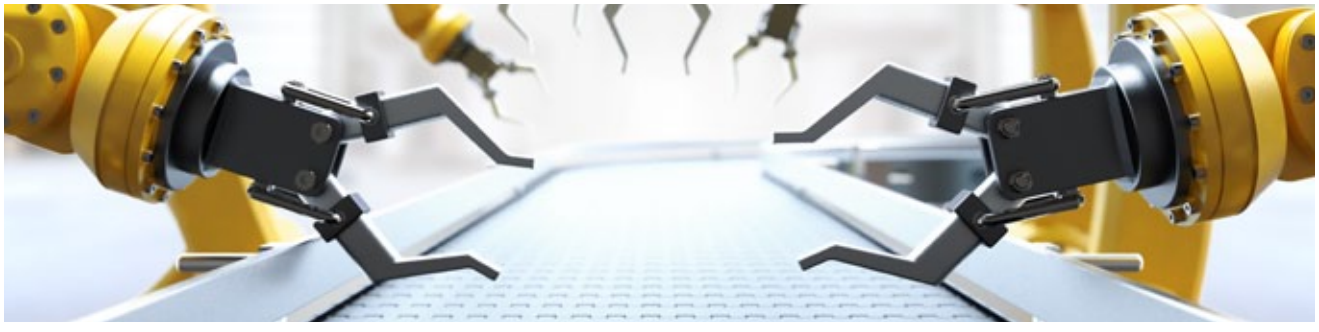
A l'échelle de Nike et Adidas qui commercialisent respectivement environ 750 millions et 400 millions de paires de chaussures par an, les impacts négatifs sur l'environnement liés à la fabrication de leurs produits pourrait donc représenter un coût caché annuel de l'ordre de 3,2 milliards d'euros et 1,7 milliards d'euros respectivement.

c. Des stratégies d'automatisation avec un fort impact à venir sur l'emploi

A plus long terme, les équipementiers semblent avoir **pour objectif de réduire encore les coûts de main d'œuvre en diminuant drastiquement le nombre de travailleurs via l'automatisation de leurs chaînes de fabrication.** En effet, à l'image de la révolution industrielle vécue par les groupes automobiles ces 30 dernières années, Nike et Adidas ambitionnent de transformer leurs ateliers de confection encore essentiellement manuels en lignes de production gérées par des robots, avec un impact encore non mesuré mais potentiellement considérable sur l'emploi dans l'industrie et des conséquences sociales graves pour les travailleurs, et les pays en développement fortement dépendants de leurs exportations en textile-habillement.

Adidas a ainsi développé un modèle d'usine automatisée appelée «Speed Factory». Grâce à l'utilisation de robots intelligents et à la technologie d'impression 3D, l'entreprise est en mesure de réimplanter la production partout dans le monde à des coûts plus faibles, et par conséquent de réduire considérablement les temps d'approvisionnement qui passent de 60 jours à quelques jours à peine[70]. Un avantage majeur pour s'adapter en temps réel aux demandes des consommateurs, rester dans la course aux nouveaux modèles, à l'image du modèle de la *fast fashion*[71].

Deux usines ont été implantées par Adidas, l'une en Allemagne (à Ansbach) et l'autre aux USA (à Atlanta). Elles emploient 160 travailleur.euse.s chacune contre plus d'un millier en moyenne dans les usines des fournisseurs en Chine ou au Vietnam, pour une production d'environ 1 million de chaussures à l'année. Si elles ne représentent qu'à peine 1% de la production totale d'Adidas, l'objectif est de produire 20% de ses chaussures sur des chaînes automatisées à l'horizon 2023[72].



(69) Trucost, Puma Environmental Profit & Loss, 2013
(70) https://qz.com/se/perfect-company-2/1145012/a-german-company-built-a-speedfactory-to-produce-sneakers-in-the-most-efficient-way/ consulté le 29/04/2018
(71) Ibid.
(72) Nova Business School, Adidas AG Company Report: Sustaining "Brand Momentum", 2017

3. DES CHOIX ÉCONOMIQUES

destinés à améliorer la rentabilité

Figure 23. Schéma comparatif des chaines d'approvisionnement traditionnelle et automatisée des chaussures d'Adidas
Source : https://qz.com/se/perfect-company-2/1145012/a-german-company-built-a-speedfactory-to-produce-sneakers-in-the-mostefficient-way

Nike travaille sur un projet similaire, avec pour l'instant un peu de retard sur son rival. L'entreprise utilise déjà des machines d'impression 3D pour réduire le temps de conception des modèles, et compte implanter en 2018 plus de 1200 machines automatisées chez ses fournisseurs en Asie pour la fabrication des semelles, la coupe des textiles et l'assemblage des chaussures[73].

Fin 2015, Nike a ouvert au Mexique, avec son partenaire Flex[74], une usine entièrement automatisée de production de chaussures[75] qui devrait produire 3 millions de paires dès 2018 et plusieurs dizaines de millions d'ici 2023 selon le directeur opérationnel de Nike, Erik Sprunk[76]. Les analystes de Citibank estiment qu'avec ces nouveaux processus de fabrication, Nike pourrait produire ses Nike Air Max, l'une de ses gammes de chaussures les plus vendues, avec des coûts de main-d'œuvre diminués de 50% et des coûts de matières premières en baisse de 20% (grâce à la diminution des déchets). A la clé une diminution des coûts de plus de 400 millions de dollars par an et une augmentation de 12% des marges commerciales de l'entreprise qui pourraient dépasser 56% (contre 44% actuellement)[77].

Les conséquences de cette évolution peuvent être considérables à terme. Un récent rapport de l'OIT estime que d'ici 2050, entre 64% et 88% des emplois du secteur de la confection en Indonésie, Vietnam et Cambodge sont menacés par l'automatisation, alors que ce secteur emploie plus de 9 millions de personnes en Asie du Sud-Est, principalement des femmes[78].

Les responsables de Nike et Adidas font valoir que la croissance de leurs ventes en Asie génèrera des besoins en main d'œuvre qui compenseront les destructions d'emploi liées à l'automatisation. A cela, Mme Jae-Hee Chang, co-auteur du rapport de l'OIT répond : « Il y aura certes toujours des emplois, mais ils seront pour celles et ceux qui savent entretenir et dépanner les robots. [...] Les travailleurs actuels [faiblement éduqués] n'auront pas automatiquement d'emploi dans ce secteur à moins d'acquérir une nouvelle formation. Ce seront eux les plus touchés.[79] »

(73) https://qz.com/1112641/nike-is-racing-adidas-to-speed-up-sneaker-manufacturing/ consulté le 29/04/2018
(74) http://news.nike.com/news/nike-s-manufacturing-revolution-accelerated-by-new-partnership-with-flex consulté le 24/04/2018
(75) http://s2.q4cdn.com/065994059/files/doc_presentations/2016/April-2016-IR-Presentation-Flex.pdf consulté le 24/04/2018
(76) https://qz.com/1112641/nike-is-racing-adidas-to-speed-up-sneaker-manufacturing/ consulté le 29/04/2018
(77) Financial times : https://www.ft.com/content/585866fc-a841-11e7-ab55-27219df83c97 consulté le 29/04/2018
(78) ILO, ASEAN in transformation: How job technology is changing jobs and enterprises, 2016
(79) Financial times : https://www.ft.com/content/585866fc-a841-11e7-ab55-27219df83c97 consulté le 29/04/2018

Figure 24. Impact potentiel d'ici 2050 de l'automatisation dans le secteur textile dans les pays d'Asie du Sud-Est
Source : OIT, ASEAN in transformation: How job technology is changing jobs and enterprises, 2016

Depuis quelques années, l'optimisation des coûts par les grandes marques de sport ne se limite plus seulement aux chaînes d'approvisionnement en amont, mais concerne également les circuits de distribution en aval.
Historiquement centrés sur le commerce de gros d'articles de sport (lesquels sont ensuite vendus aux consommateurs par le biais de chaînes de distribution comme FootLocker ou Décathlon), Nike et Adidas réalisent désormais plus d'un quart de leurs chiffres d'affaires en vente directe aux consommateurs[80].

Au-delà des boutiques que ces deux marques possèdent en propre (un millier pour Nike et plus de 2500 pour Adidas[81]), ce sont les ventes par internet qui connaissent la plus forte croissance. Ces dernières représentent déjà **1,8 milliards d'euros pour Nike**[82] et **1,6 milliards d'euros pour Adidas**[83], soit respectivement 6% et 7,5% de leur chiffre d'affaires global. Les deux équipementiers comptent doubler ce pourcentage d'ici 2020, au détriment de la vente en magasins. Comme le déclarait le PDG d'Adidas Kasper Rorsted en avril 2018 : « Notre site Internet est notre premier magasin dans le monde. [...] Avec le temps, nous aurons moins de magasins, mais ils seront optimisés.[84] »

En effet, comme le révélait une étude récente du cabinet Nielsen Fields, ce nouveau canal de distribution est un enjeu majeur pour Nike et Adidas dont les bénéfices seraient multipliés par 7 pour des chaussures vendues par internet par rapport aux circuits de distribution traditionnels (passant de 8 à 54 dollars pour une paire de baskets vendue 168 dollars[85]), grâce à la réduction des intermédiaires et aux coûts plus faibles en aval de la chaîne.

(80) Xerfi, The Global Sporting Goods Industry: the Market, 2017
(81) Ibid.
(82) Xerfi, Leading Players of the Global Sporting Goods Industry, 2017
(83) http://fr.fashionnetwork.com/news/Adidas-va-fermer-plusieurs-magasins-pour-stimuler-ses-ventes-e-commerce,965939.html#.WtSA1IhubIV consulté le 30/04/2018
(84) http://fr.fashionnetwork.com/news/Adidas-va-fermer-plusieurs-magasins-pour-stimuler-ses-ventes-e-commerce,965939.html#.WtSA1IhubIV consulté le 30/04/2018
(85) Nielsen Fields, Nike Company Profile, 2017

3. DES CHOIX ÉCONOMIQUES

destinés à améliorer la rentabilité

Les stratégies de Nike et Adidas vis-à-vis de leurs fournisseurs posent question : d'un côté, ces deux entreprises multiplient les audits sociaux dans les usines, ce qui nécessite des moyens croissants, de l'autre, leur approvisionnement est de plus en plus situé dans des pays – Vietnam, Indonésie, Cambodge... – où les risques sociaux sont plus élevés et les salaires moyens inférieurs au salaire vital permettant aux ouvrier.ère.s de vivre dignement.

Cette tendance, déjà identifiée lors de notre précédent rapport « Anti-Jeu »[86] ne s'est pas infléchie. Elle s'explique par l'exigence des équipementiers en termes de rentabilité et de productivité vis-à-vis des fournisseurs, et par voie de conséquence vis-à-vis de leurs travailleur.euse.s.

Dans ce contexte, les systèmes d'audits ne peuvent que tenter d'éviter les violations de droits les plus graves, alors que la garantie d'un salaire vital pour les ouvrier.ère.s dans les usines de confection impliquerait de « renverser » la logique actuelle pour partir du revenuminimum dont les ouvriers ont besoin afin de construire les prix jusqu'aux consommateurs.

A moyen terme, les nouvelles stratégies d'automatisation des équipementiers qui s'accélèrent pourraient générer des impacts négatifs encore plus importants, menaçant de destruction des milliers d'emplois dans le secteur si les moyens ne sont pas investis pour la reconversion des travailleurs.

d. Evasion fiscale : le cas Nike

La capacité des équipementiers sportifs à générer des bénéfices et reverser des dividendes croissants à leurs actionnaires ne se base plus seulement sur leur capacité à créer de la valeur d'un côté – en particulier via le sponsoring – et à contenir leurs différents coûts de l'autre. Le développement de mécanismes d'évasion fiscale vient compléter les stratégies existantes. C'est ce qu'a montré la révélation récente des « paradise papers » concernant Nike.

Le point de départ révélé par cette enquête est que tous les articles de Nike achetés par les réseaux de distribution européens sont facturés par le siège européen de la marque, basé à Hilversum aux Pays Bas. C'est donc là que le chiffre d'affaires réalisé dans toute l'Europe est imposé[87].
Or, jusqu'en 2014, ce siège hollandais a reversé des sommes importantes au titre de l'usage de la marque à une autre filiale du groupe basée aux Bermudes, Nike International Ltd qui détenaient toutes les marques du groupe dans le monde[88].
Le siège européen de Nike aurait ainsi transmis aux Bermudes, où le taux d'imposition est de 0%, plus de 3,85 milliards de dollars au titre de l'utilisation du droit de marque entre 2010 et 2012, diminuant d'autant ses bénéfices aux Pays Bas, et donc les impôts à payer dans ce pays[89].

(86) https://ethique-sur-etiquette.org/IMG/pdf/ese_rapport_euro2016_hd.pdf
(87) https://www.tdg.ch/extern/interactive_wch/paradise-papers-tdg/inside-nike/ consulté le 24/04/2018
(88) https://www.tdg.ch/extern/interactive_wch/paradise-papers-tdg/inside-nike/ consulté le 24/04/2018
(89) https://www.tdg.ch/extern/interactive_wch/paradise-papers-tdg/inside-nike/ consulté le 24/04/2018

En raison de l'évolution des règles fiscales, le réseau offshore de Nike aux Bermudes aurait été démantelé en 2014 tandis qu'une nouvelle société a été créée aux Pays Bas pour abriter les droits de marque : Nike Innovate C.V.[90] D'après les « paradise papers », les bénéfices de cette filiale - qui se sont élevés à plus d'un milliard d'euros pour 2016 – n'ont pas été imposés depuis sa création. Ceci grâce au statut spécifique de l'entreprise, une société en commandite (« Commanditaire Vennootschap») détenue par deux filiales américaines. Grâce à ce montage, le fisc néerlandais n'imposait pas les bénéfices de l'entreprise car il considérait que c'était à ses homologues de le faire (les propriétaires de la société étaient américains) et vice-versa (la société étant basée aux Pays-Bas)[91].

Figure 25. Taux d'imposition de Nike au niveau mondial (source : Tribune de Genève, 2017)

Nike a ainsi réussi à diviser par trois son niveau d'imposition au niveau mondial durant la dernière décennie : alors que l'entreprise payait 35% de ses bénéfices globaux en impôts en 2006, ce taux n'était plus que de 13,2% en 2017, soit un niveau bien inférieur à celui de Google la même année (19,2%), un groupe pourtant réputé pour ses montages d'évasion fiscale. De ce fait, Nike aurait réalisé un gain potentiel de plus de 600 millions d'euros par an sur les 10 dernières années[92].

Interrogé par les journalistes suite à l'affaire des « paradise papers », un porte-parole de la marque a déclaré en novembre 2017 : « Nike respecte les lois fiscales. Nous nous assurons rigoureusement que notre déclaration fiscale corresponde à la réalité de nos affaires, ainsi qu'aux investissements que nous faisons et aux emplois que nous créons[93]. »

L'entreprise américaine n'est pas la seule entreprise concernée puisqu'Adidas a été prise il y a quelques années dans un scandale d'offshore banking au Liechtenstein[94], et a été pointée du doigt en 2017 pour ne pas avoir payé d'impôts en Australie malgré ses bénéfices substantiels[95] et pour facturer aux Pays-Bas les ventes de son site internet allemand[96].
Dernier cas récent, celui du montage en Suisse du groupe Kering (qui possède la marque Puma) récemment révélé par Mediapart[97], mais aussi la condamnation de Lionel Messi pour évasion fiscale[98] et les révélations récentes concernant Cristiano Ronaldo[99].

(90) https://www.tdg.ch/extern/interactive_wch/paradise-papers-tdg/inside-nike/ consulté le 24/04/2018
(91) https://www.tdg.ch/extern/interactive_wch/paradise-papers-tdg/inside-nike/ consulté le 24/04/2018
(92) https://www.tdg.ch/extern/interactive_wch/paradise-papers-tdg/inside-nike/ consulté le 24/04/2018
(93) https://www.tdg.ch/extern/interactive_wch/paradise-papers-tdg/inside-nike/ consulté le 24/04/2018
(94) https://www.theguardian.com/business/2009/mar/31/total-michelin-adidas-france-tax-liechtenstein consulté le 30/04/2018
(95) http://www.abc.net.au/news/2017-12-07/corporate-tax-data-released-by-ato/9236878 consulté le 30/04/2018
(96) https://projekte.sueddeutsche.de/paradisepapers/wirtschaft/nike-und-die-niederlande-prellen-den-deutschen-staat-e116625/ consulté le 30/04/2018
(97) https://www.mediapart.fr/journal/economie/160318/le-systeme-pinault-une-evasion-25-milliards-deuros?onglet=full consulté le 30/04/2018
(98) https://www.forbes.com/sites/kell phillipserb/2017/05/24/messi-prison-sentence-stands-after-supreme-court-rejects-tax-fraud-appeal/#2672e2ab1dff consulté le 30/04/2018
(99) https://www.thelocal.es/20170613/ronaldo-accused-of-147-million-tax-evasion consulté le 30/04/2018

4. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

En termes économiques, le secteur des vêtements de sport n'a jamais été aussi important et lucratif. A sa tête, Nike et Adidas ont réussi à construire un modèle économique très rentable, en croissance constante depuis plus de 10 ans, fondé sur deux piliers : un investissement considérable dans le sponsoring, pour associer leur image à des célébrités du monde du sport, du show-business et de la mode, et une diversification et un élargissement de leur offre de produits. Signe de ce succès, Nike est devenu une référence en termes de performance boursière. Le secteur du football illustre mieux que tout autre cette tendance, au vu des sommes faramineuses reversées aux équipes nationales, aux clubs et aux joueurs les plus en vue.

Cependant, cette étude montre que la valeur générée en aval par Nike et Adidas est loin de redescendre jusqu'aux travailleur.euse.s qui confectionnent leurs produits. De plus en plus situés dans des pays aux risques sociaux élevés et aux salaires minimum bien inférieurs au salaire vital, ils demeurent confrontés à des violations permanentes de leurs droits fondamentaux au travail. Les audits sociaux déployés par ces équipementiers pour identifier les plus graves de ces violations sont inefficaces à prévenir les atteintes car ils ne conduisent en aucun cas à une révision du modèle économique qui les génère : une priorité donnée à la rémunération des actionnaires et la poursuite de la recherche de moindres coûts de production, au premier rang desquels les salaires des ouvriers.

Surtout, elle montre que la mise en oeuvre d'un salaire vital, qui constitue un droit fondamental, au long de leurs chaînes d'approvisionnement, n'est pas une question de moyens, mais bien de décisions économiques liées au modèle.

Le collectif Ethique sur l'étiquette rappelle que, selon les textes adoptés par la communauté internationale[100], les multinationales ont l'obligation de respecter les droits fondamentaux, et ne peuvent se soustraire à leur responsabilité à contribuer à l'intérêt général. Elles doivent en ce sens prévenir toute violation que pourrait générer leur activité, partout dans le monde.
Dans ce contexte, le collectif Ethique sur l'étiquette et la Clean clothes campaign demandent à Nike, Adidas, et à l'ensemble des équipementiers sportifs et des marques du secteur :

1. Concernant leur politique d'approvisionnement en général et la mise en oeuvre d'un salaire vital

- **Elaborer une feuille de route,** avec des objectifs concrets, permettant de garantir le paiement d'un salaire vital, sur la base d'une semaine standard de travail (48 heures par semaine), aux travailleurs de leurs filières d'approvisionnement, en collaboration avec les organisations syndicales des pays en question.
- **Adopter des pratiques d'achats responsables,** permettant le versement d'un salaire vital aux travailleurs de leurs chaînes d'approvisionnement, parmi lesquelles l'instauration de relations commerciales de long-terme, et la fixation de prix FAB à partir de coûts de production fondés sur un salaire vital.
- Conformément à la responsabilité qui leur incombe selon les textes internationaux, **mettre en oeuvre leur obligation de vigilance.** Dans ce contexte, élaborer, publier et mettre en oeuvre un plan de vigilance[101] afin d'identifier, prévenir, rendre compte et le cas échéant réparer, les atteintes aux droits humains et à l'environnement liées à leur activité sur l'ensemble de leur relation d'affaire, y compris celle de leurs filiales et de leurs sous-traitants, jusqu'à la production de matières premières, en portant une attention particulière au lien de causalité entre pratiques d'achat et niveaux des salaires.
- **Publier chaque année, dans une optique de transparence, les rémunérations mensuelles effectives des travailleurs** des usines qui les fournissent - salaire moyen et écart entre la plus faible et la plus haute rémunération, en identifiant les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes, afin de permettre une information claire et étayée des syndicats et des organisations de la société civile, et un débat fondé sur la question.
- **Publier les résultats des audits sociaux** menés chez leurs fournisseurs et soustraitants, en identifiant ces derniers dans les pays de production, et permettre l'accès aux rapports d'audits.

2. Concernant leur politique d'approvisionnement en Indonésie

- Poursuivre et améliorer **la mise en oeuvre du protocole sur la liberté d'association** signé avec les organisations syndicales :
  - Exiger de tous leurs fournisseurs en Indonésie de signer le protocole.
  - Publier de manière détaillée des informations sur l'adéquation de leurs pratiques d'achats avec la mise en oeuvre du protocole.
  - Etendre la mise en oeuvre du protocole aux fournisseurs au-delà du rang 1, pour en renforcer l'impact.
- **Entrer en négociation dans les 3 mois avec les organisations syndicales indonésiennes** pour la signature d'un protocole sur la sécurité de l'emploi et un salaire vital.

3. Concernant leur politique de sponsoring

- **Initier un dialogue et une réflexion collective au sein et avec les marques du secteur,** avec la participation d'experts indépendants et d'organisations de la société civile, pour enrayer la surenchère menant aux montants démesurés des contrats de sponsoring et envisager le plafonnement de leur augmentation.

4. Concernant la mise en oeuvre d'un salaire vital dans le secteur textile

- **Initier un dialogue et une réflexion collective au sein et avec les marques du secteur, vers la mise en oeuvre de salaires vitaux dans les usines des fournisseurs de produits de sport**, sur la base de l'indicateur défini par l'Asia Floor Wage Alliance, ou d'autres estimations des organisations locales, en favorisant le droit d'association et de négociation collective. Lorsque des accords sur les salaires ne peuvent être négociés, elles doivent définir un calendrier de mesures, négociées avec les syndicats locaux, vers une augmentation graduelle des salaires dans les unités de production, et publier régulièrement des informations sur leur évolution.
- **Ne pas entraver l'action et, à leur demande, collaborer avec les syndicats** dans les pays de production, en faveur de négociations annuelles triparties afin d'élever le salaire minimum légal dans le secteur au niveau du salaire vital estimé.

(100) http://www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/A.HRC.17.31_fr.pdf
(101) Comme l'impose pour les grandes entreprises la loi française sur le devoir de vigilance, adoptée en mars 2017 :
https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=5008CC7A09300ADC8085C9AA5FB75753.tpdila23v_2?cidTexte=JORFTEXT000034290626&dateTexte=29990101

Réalisé avec le soutien de : AFD Agence Française de Développement

et La Fondation pour les droits de l'Homme au travail

LE COLLECTIF ETHIQUE SUR L'ÉTIQUETTE RASSEMBLE UNE VINGTAINE D'ONG, DES SYNDICATS ET D'ASSOCIATIONS DE DÉFENSE DES CONSOMMATEURS, MOBILISÉS POUR DÉFENDRE LES DROITS HUMAINS AU TRAVAIL DANS LE MONDE ET POUR UN ENCADREMENT CONTRAIGNANT DE L'ACTIVITÉ DES MULTINATIONALES.

IL EST LE MEMBRE FRANÇAIS DE LA Clean Clothes Campaign

MEMBRES : ASSOCIATION LÉO LAGRANGE POUR LA DÉFENSE DES CONSOMMATEURS, ATHL'ETHIQUE, CCFD – TERRE SOLIDAIRE, CFDT, CRID, FÉDÉRATION ARTISANS DU MONDE, 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.

#2

COLLECTIF ÉTHIQUE SUR L'ETIQUETTE

MONDIALISER LES DROITS HUMAINS AU TRAVAIL

www.ethique-sur-etiquette.org