

# Etude de cas

## Nike

### Sommaire :

Article 1 - Présentation de l'organisation

Article 2 - Politique de production de Nike

Article 3 - Le fonctionnement de Nike

Article 4 - « Nike : le géant américain qui n'a pas d'usine aux Etats-Unis »

Article 5 - Nike joue la transparence sur ses usines

Article 6 - L'exemple d'une usine de sous-traitance en Indonésie

Article 7 - Carte de la société Nike / PNB par habitant

Article 8 - Le vrai coût d'une basket

## Article 1 – Présentation de l'organisation

L'entreprise a été fondée par deux hommes : Phil KNIGHT et Bill BOWERMAN.

En 1962, Phil KNIGHT crée l'entreprise BLUE RIBBON SPORT (BRS). Les chaussures étaient alors vendues depuis une roulotte qui allait d'université en université. L'année 1964 marque l'arrivée de Bill BOWERMAN dans la société. Un an plus tard, la compagnie fait ses premiers profits de 3 240 \$ sur un total de vente de 20 000 \$. En 1972, BRS lance la marque Nike en référence à la déesse grecque de la victoire<sup>1</sup>.

Nike est une entreprise privée car elle a été fondée et elle est détenue par des personnes privées et non pas par l'Etat.

Nike est une entreprise sociétaire de type SA<sup>2</sup> car elle est composée d'actionnaires.

- La taille et l'implantation géographique : c'est une grande entreprise internationale car elle emploie « environ 23 000 personnes à travers le monde », elle travaille avec plus de 700 sous-traitants et les chiffres d'affaires et résultats s'élèvent pour 2005 respectivement à 13 739,7 et 1 211,6 millions de dollars.
- La nature de l'activité : « Nike conçoit et vend des chaussures, des tenues et des accessoires pour de nombreux sports ». Son activité est donc marchande. Comme Nike ne fabrique pas, c'est une entreprise commerciale donc du secteur tertiaire.

Quant à sa finalité<sup>3</sup> et ses objectifs, Nike recherche une rentabilité maximum et le maintien de sa position de leader mondial. Pour cela, l'organisation s'est fixé les objectifs suivants :

- Réduire les coûts de production et donc délocaliser dans les pays les moins chers du monde,
- Maintenir l'innovation en proposant sur le marché, plus de 100 nouveautés par an,
- Imposer aux sous-traitants une productivité de 350 chaussures par salarié et par mois.

L'environnement de Nike est composé de clients au niveau du monde entier, de concurrents comme Adidas ou Reebok et de plus de 700 sous-traitants qui assument le risque de production.

Pour finir, les ressources de l'organisation Nike sont :

- Humaines : 23 000 salariés pour l'activité de communication, commerciale et de recherche ; 600 000 salariés à travers les sous-traitants.
- Financières : s'agissant d'une organisation à but lucratif, ses ressources sont essentiellement le résultat de ses ventes qui sont en progression constantes.

Source : <http://www.crcom.ac-versailles.fr/spip.php?article296>

---

<sup>1</sup> Déesse grecque de la victoire : Niké

<sup>2</sup> Société Anonyme

<sup>3</sup> Finalité : la raison de sa création

## Article 2 – Politique de production de Nike

### *Position concurrentielle et politique de production de Nike*

Pas de mystère : pour être le premier dans la chaussure de sport, il faut une sélection impitoyable. Nike s'est forgé son empire en jouant la carte des coûts de production les plus bas du monde. C'est ce qui l'a amené à choisir de travailler avec des sous-traitants indépendants d'Asie dès le début des années soixante.

« *Just do it !* » (Allez-y !), c'est avec ce slogan que Nike tente de convaincre les consommateurs - et surtout les plus jeunes d'entre eux - d'acheter ses fameuses chaussures de sport. C'est aussi le slogan qui a rythmé la vie de Philip H. KNIGHT, l'actuel président de Nike, depuis qu'il est sorti de son *Master of business administration* en 1961. En ce temps-là, les deux leaders mondiaux de la chaussure de sport étaient les marques allemandes Puma et Adidas.

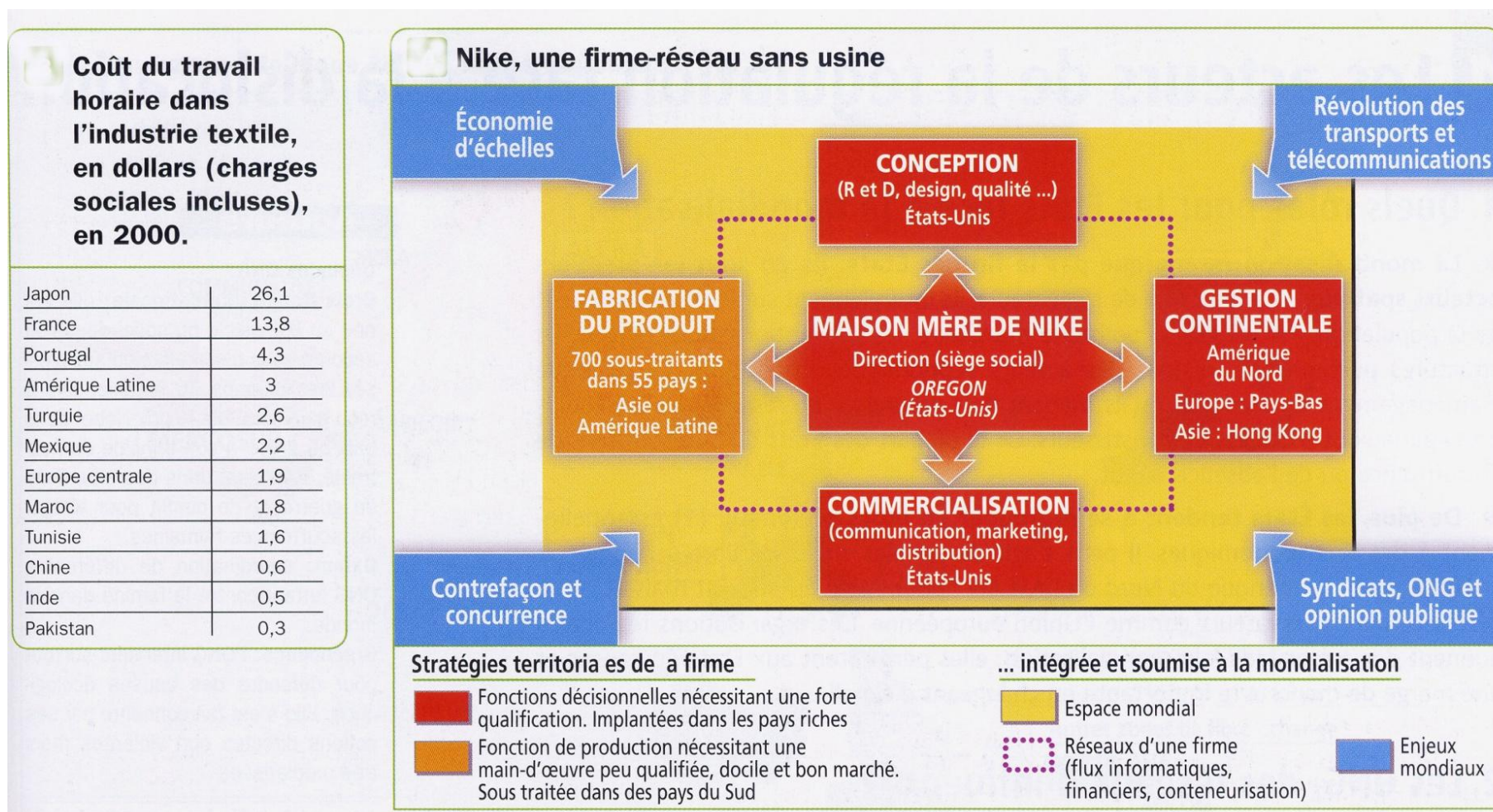
Philip H. KNIGHT a délocalisé bien avant l'heure. Il a fait de l'Asie son continent de prédilection, « *celui où la main-d'œuvre est abondante, bon marché et facile à former* ». Nike n'a jamais été, et ne sera jamais, un « *fabricant* » de chaussures. Neal LAURIDSEN, vice-président de Nike pour l'Asie et le Pacifique, l'explique ainsi : « *Nous sommes des commerciaux et des stylistes. En fonction du coût de la main-d'œuvre, nous aidons nos partenaires à s'adapter dans le pays le plus intéressant. Mais les risques de production sont pris par les sous-traitants* ». Installé en Asie (pour 99 % de sa production), Nike n'en est pas moins constamment à l'affût de nouveaux lieux de production plus rentables. [...]

C'est ainsi que Nike arrive à minimiser ses coûts en main-d'œuvre tout en gardant une grande exigence sur la qualité [...]. Nike avoue avec fierté faire une marge de 100 % entre l'usine et le détaillant. La société ne revendique d'ailleurs plus l'appellation de grand groupe industriel, mais plutôt de spécialiste en communication : tout est dans la façon de vendre, dans les concepts innovants (plus de 100 nouveautés par an pour environ 1 000 modèles). La production n'intéresse plus : elle est déléguée et ne doit pas poser de problème. [...]

« *Ce dont nous sommes le plus fiers, c'est de notre innovation* ». Pas étonnant que, dans ces conditions, l'ancien leader mondial Adidas ait dû laisser sa place. Au contraire de Nike, Adidas a essayé de garder jusqu'au bout sa propre branche de production, conservant encore en 1992 plusieurs milliers d'ouvriers dans ses usines européennes. Résister aux délocalisations est-il une option pour une mort lente ? C'est le message que semblent délivrer Nike et Reebok qui occupent déjà plus de 60 % du marché français. Adidas a lâché la course aux innovations marketing depuis 1989, tandis que Nike et Reebok se sont surpassés en matière de concepts aériens, de recours à des stars (comme le basketteur américain Michaël JORDAN) ou de création de besoins d'appartenance sociale. « *Nous avons créé une nouvelle culture* », explique Philip KNIGHT. Cette politique de marketing lui fait dire fièrement que « *Nike est l'entreprise la plus rentable de toute l'industrie* ». Le bénéfice après impôt est de 10 % du chiffre d'affaires, ce qui est en effet considérable. Dans cette euphorie, on comprend à quel point les conditions de travail des ouvriers asiatiques constituent le dernier des soucis des dirigeants de Nike.

Source : Anne-Sophie BOISGALLAIS et Martial COZETTE (<http://ecjs.ac-rouen.fr/nike.htm>)

### Article 3 – Le fonctionnement de Nike



Source : Manuel d'Histoire Géographie 4ème Hatier



#### Article 4 - « Nike : le géant américain qui n'a pas d'usine aux Etats-Unis »



Michael Jordan, Cristiano Ronaldo, Roger Federer, ces champions dans leur discipline respective partagent un point commun : ils sont sponsorisés par le géant américain Nike. La marque est l'un des symboles de l'hégémonie culturelle américaine. Paradoxalement, aucune production estampillée Nike n'est manufacturée sur le sol américain. Nike est la firme qui a initié l'externalisation des productions.

1964, Etats-Unis. Phil Knight et Paul Bowerman créent une entreprise sous le nom de Blue Ribbon Sport (BRS). Dès le début de son histoire, la firme est marquée par les échanges internationaux. En 1950, Bill Bowerman, entraîneur d'athlétisme à l'université de l'Oregon, et Phil Knight, décident d'importer du Japon des chaussures d'athlétisme peu chères et de haute technicité. A l'époque, Adidas avait encore la primauté du marché.

#### Pour quelques dollars de plus

Phil Knight aura la vision extraordinaire de penser à l'externalisation de la fabrication des articles. Pour Adidas, les produits sont manufacturés dans des pays développés, le coût de la main-d'œuvre est donc élevé. Phil Knight est alors convaincu de pouvoir s'imposer sur le marché avec des articles de sport fabriqués dans des pays où la main d'œuvre est bon marché. Etant donné que les deux fondateurs de Nike ont déjà tissé une relation de collaboration avec des opérateurs économiques du Japon, ils ont choisi le pays du Soleil levant pour leur première expérience de délocalisation. Avec un investissement initial de 1000 dollars, la firme commence à importer des chaussures de haute qualité fabriquées par l'entreprise japonaise Onitsuka Tiger. Au début des années 1970, BRS commence à concevoir ses propres gammes de chaussures, fabriquées par des sous-traitants japonais, notamment Nippon Rubber et Nippon Koyo. La sous-traitance est la formule qui propulse l'entreprise au sommet. En 1972, la firme atteint un chiffre d'affaires de l'ordre de 2 millions de dollars.

### **Trouver chaussure à son pied**

L'adoption du « swoosh », la célèbre virgule en 1971 marque un tournant dans l'histoire de l'entreprise. En 1974, Nike compte 250 employés directs et réalise un chiffre d'affaires de 4,8 millions de dollars. Du fait du contexte macro-économique ambiant, le choc pétrolier essentiellement, et du développement économique du Japon, Nike doit rechercher d'autres pays aux coûts de main d'œuvre plus abordables pour faire fabriquer ses chaussures, comme en Corée ou en Thaïlande. C'est une nécessité pour l'entreprise qui a opté pour le modèle de la sous-traitance. Dès lors, la production sera délocalisée vers d'autres pays asiatiques plus profitables. Avantageux pour la multinationale, ce « process » l'est également pour les pays d'implantation des unités industrielles. Certains pays, comme la Corée ayant même mis en place des incitations au développement de l'industrie des articles sportifs.

### **Le monde à ses pieds**

Signe du succès de la multinationale, elle entre en bourse en 1980. Elle emploie 2700 salariés directs et réalise un chiffre d'affaires de 269 millions de dollars. L'Asie profite de l'embellie de Nike. En 1982, 86 % des chaussures qu'elle fabrique proviennent de la Corée et de Taiwan. Paradoxalement, le développement économique de ces deux pays réduit petit à petit leur attractivité du fait de l'augmentation des coûts salariaux. C'est l'un des revers de la médaille de ce choix économique. Nike l'a bien appris à ses dépens.

Bien que d'autres facteurs entrent en ligne de compte comme l'accès aux matières premières et l'exploitation des différentiels des taux tarifaires, les coûts salariaux demeurent la principale raison explicative des délocalisations successives. A cause de l'embellie de l'économie asiatique, une nouvelle fois, Nike doit délocaliser ses activités productives vers des sous-traitants dans les autres pays du Sud-Est asiatique, comme l'Indonésie et la Thaïlande, puis vers la Chine et le Vietnam. Cette période correspond à la barre symbolique d'un milliard de dollars de chiffre d'affaires...

### **Le salaire de la peur**

Depuis, le modèle Nike a fait des émules. La mondialisation des échanges et surtout la logique du profit ont poussé les autres multinationales à arpenter la voie de la délocalisation. Les principaux avantages de l'externalisation portent sur des économies du coût du facteur travail, selon les spécialistes. Ce sont surtout les secteurs qui emploient une main d'œuvre importante qui privilégient cette alternative. Dans le textile, comme dans celui de la chaussure, la main-d'œuvre accapare un peu plus de 60 % du prix de revient. Par comparaison, le salaire d'un ouvrier du textile français peut payer l'émolument de 35 Vietnamiens.

Tous les secteurs sont affectés par les délocalisations : l'horlogerie, le jouet, la fabrication de téléviseurs, de téléphones, de radios, etc. Menaces pour l'économie des pays développés, les délocalisations seront, un jour ou l'autre, limitées par la croissance des pays en développement comme ce qui s'est passé pour Nike dans les années 70. Taiwan, un des premiers pays à avoir accueilli des productions étrangères, a vu son taux horaire augmenter à mesure de son essor. Les multinationales préfèrent délocaliser leur unité une nouvelle fois pour trouver de nouveaux marchés attractifs. Malgré l'essor que ces externalisations apportent au pays-hôte, elles ont néanmoins leurs parts d'ombre. Ainsi, Nike a été accusé d'encourager le travail des enfants à travers les manufactures qui fabriquent ses articles. Ainsi, un contrat éthique a dû être établi par le géant pour rassurer ses clients. Il est sûr que la multinationale américaine n'abandonnera pas ce procédé qui l'a propulsée au firmament.

Source : <http://visionsmag.com/nike-le-geant-americain-qui-na-pas-dusine-aux-etats-unis/>

## Article 5 - Nike joue la transparence sur ses usines

Nike veut redorer son blason social. Afin de répondre aux nombreuses accusations sur ses pratiques en ce domaine dans les pays pauvres, et en particulier le recours au travail des enfants, la société de matériel et de vêtements de sport a publié mercredi 13 avril une liste détaillée de ses 704 usines de sous-traitance à travers le monde, dont plus de la moitié en Asie.

"Notre industrie est à la croisée des chemins (...) En faisant preuve de transparence avec cette liste (...) nous espérons encourager d'autres à se joindre à nos efforts de coopération", a expliqué mercredi le leader mondial de la chaussure de sport, dans son rapport intitulé "Responsabilité d'entreprise".

Nike est depuis plusieurs années sous le feu des critiques pour les conditions de travail jugées douteuses dans ses usines de sous-traitance, des accusations qui ont entaché la réputation et l'image du groupe.

### Entreprise "consciente"

Depuis, l'entreprise a pris les devants en tentant de donner l'image d'une entreprise consciente de ses responsabilités sociales. Elle a récemment accentué ses efforts pour imposer des normes de travail communes chez ses sous-traitants.

Toutefois, en septembre, le géant avait dû payer 1,5 million de dollars pour régler à l'amiable des poursuites pour publicité mensongère, en relation avec une campagne publicitaire du fabricant vantant des conditions de travail responsables dans ses usines à l'étranger.

Dans son rapport sur les conditions dans ces usines, Nike admet que le travail peut y être "répétitif et/ou difficile" et que "la très grande majorité des emplois dans ces usines sont des postes non-qualifiés".

Selon le rapport, le "harcèlement verbal" figure parmi les problèmes les plus communément rencontrés dans les usines.

Le harcèlement sexuel existe également, note aussi le rapport, bien qu'il soit "très difficile à mettre en évidence".

### Harcèlement mal compris

Les équipes d'inspection de Nike ont trouvé que "même après une formation intensive, le harcèlement sexuel n'est pas un concept facilement compris".

Elles suggèrent ainsi la mise en place de "systèmes confidentiel de dépôts de plainte (...) qui permettent aux travailleurs de rapporter les incidents en matière de harcèlement et d'abus".

En Chine, où le groupe fait fabriquer dans 124 usines, Nike affirme ainsi avoir mis en place, avec l'aide d'organisations non-gouvernementales, des procédures permettant aux employés d'exprimer leurs griefs, y compris des "boîtes aux lettres, des numéros d'appel téléphoniques spécifiques, des adresses de courrier électronique et un accès aux organisations syndicales".

Sur la question du travail des enfants, particulièrement sensible aux Etats-Unis, Nike assure que les abus les plus fréquents sont liés à des "erreurs de documentation sur l'âge", certaines usines ne se conformant pas à

leurs règlements internes, soit à cause de "pratiques négligentes dans la gestion des ressources humaines", soit en raison de la falsification de son âge par le travailleur lui-même.

#### 5 ouvriers enfants

Après des audits menés dans 569 usines en 2003 et 2004, Nike affirme y avoir "trouvé cinq employés qui avaient été embauchés en dessous de l'âge minimum légal local".

"Alors que nous nous acharnons à mettre en évidence et à prévenir le travail des enfants, le faible taux d'incidence suggère qu'il ne s'agit pas d'une pratique courante chez nos sous-traitants", conclut le rapport.

La Chine est le pays où Nike possède le plus d'unités de sous-traitance, avec 124 usines. Viennent ensuite la Thaïlande (73 usines), les Etats-Unis (49), l'Indonésie (39), la Corée du Sud (35), le Vietnam (34), la Malaisie (33), le Sri Lanka (25), le Japon (22), le Mexique (20), le Portugal (20), Taïwan (19) et l'Inde (18).

Source : <http://tempsreel.nouvelobs.com/economie/20050414.OBS3972/nike-joue-la-transparence-sur-ses-usines.html>

### Article 6 – L'exemple d'une usine de sous-traitance en Indonésie

Décennie 1990, Indonésie : Nike impose à ses ouvriers des rythmes de travail allant jusqu'à 270 heures par mois (12 heures par jour), afin de maintenir la productivité à 350 paires de chaussures par mois et par ouvrier. Payés à peu près 40 dollars par mois, les ouvriers ont une production mensuelle qui sera vendue aux Etats-Unis pour près de 30 000 dollars au détail. Dans l'usine qui emploie 6 500 personnes, les ouvriers n'ont pas hésité à faire la grève un beau matin de septembre 1992. Leurs revendications étaient simples : ils demandaient à ce que leur droit au salaire minimum, déterminé par le gouvernement, soit respecté.

Le rapport d'activité de 1992 de Nike fournit à ce propos une comparaison intéressante : les 13 membres du Conseil d'administration de Nike touchent environ 5,2 millions de dollars d'appointements par an (non comprises les actions à des prix préférentiels) : c'est presque deux fois plus que le salaire cumulé des 6 500 ouvriers indonésiens sur toute l'année.

Ces grèves et ces actions syndicales ne sont pas sans risque pour les leaders ouvriers indonésiens. L'un d'entre eux, Saut ARITONANG, s'est vu, avec quatre de ses amis, kidnappé par les forces de police, enfermé dans des toilettes pendant trois jours et interrogé sur ses activités syndicales.

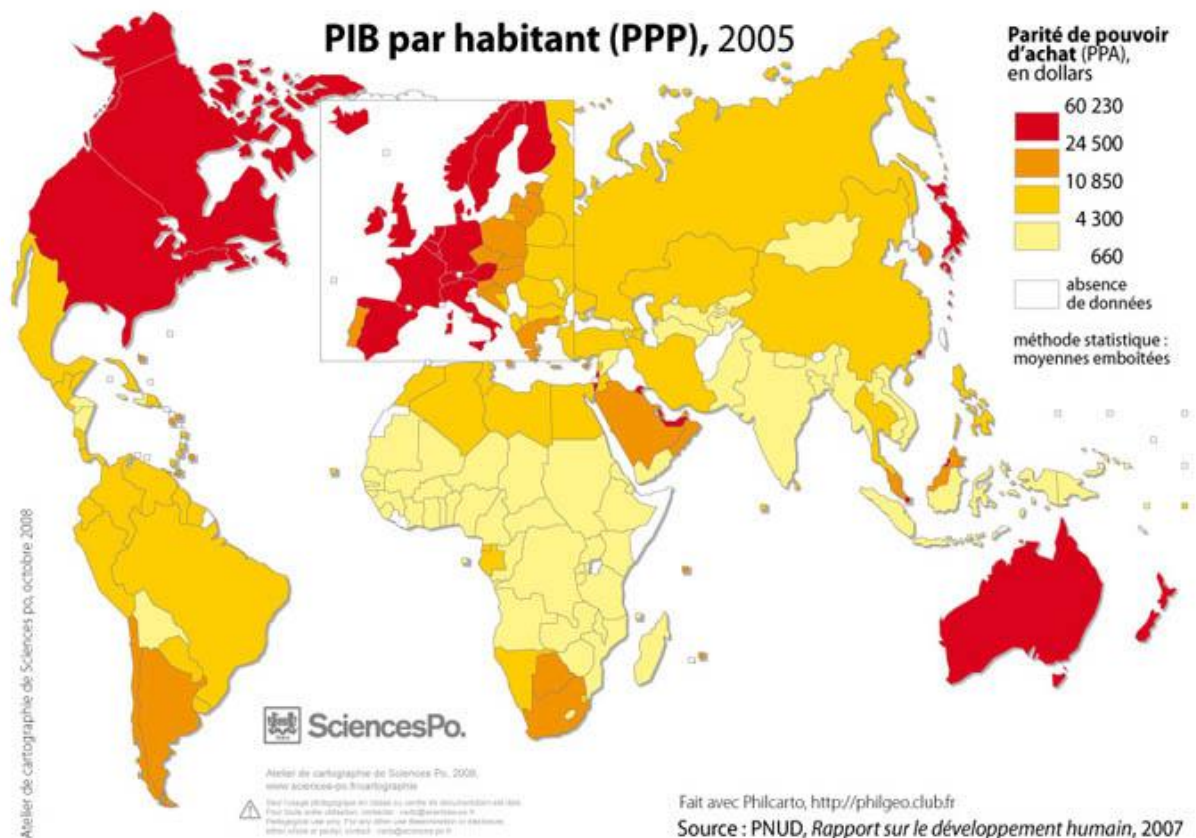
Source : <http://www.crcom.ac-versailles.fr/spip.php?article296>



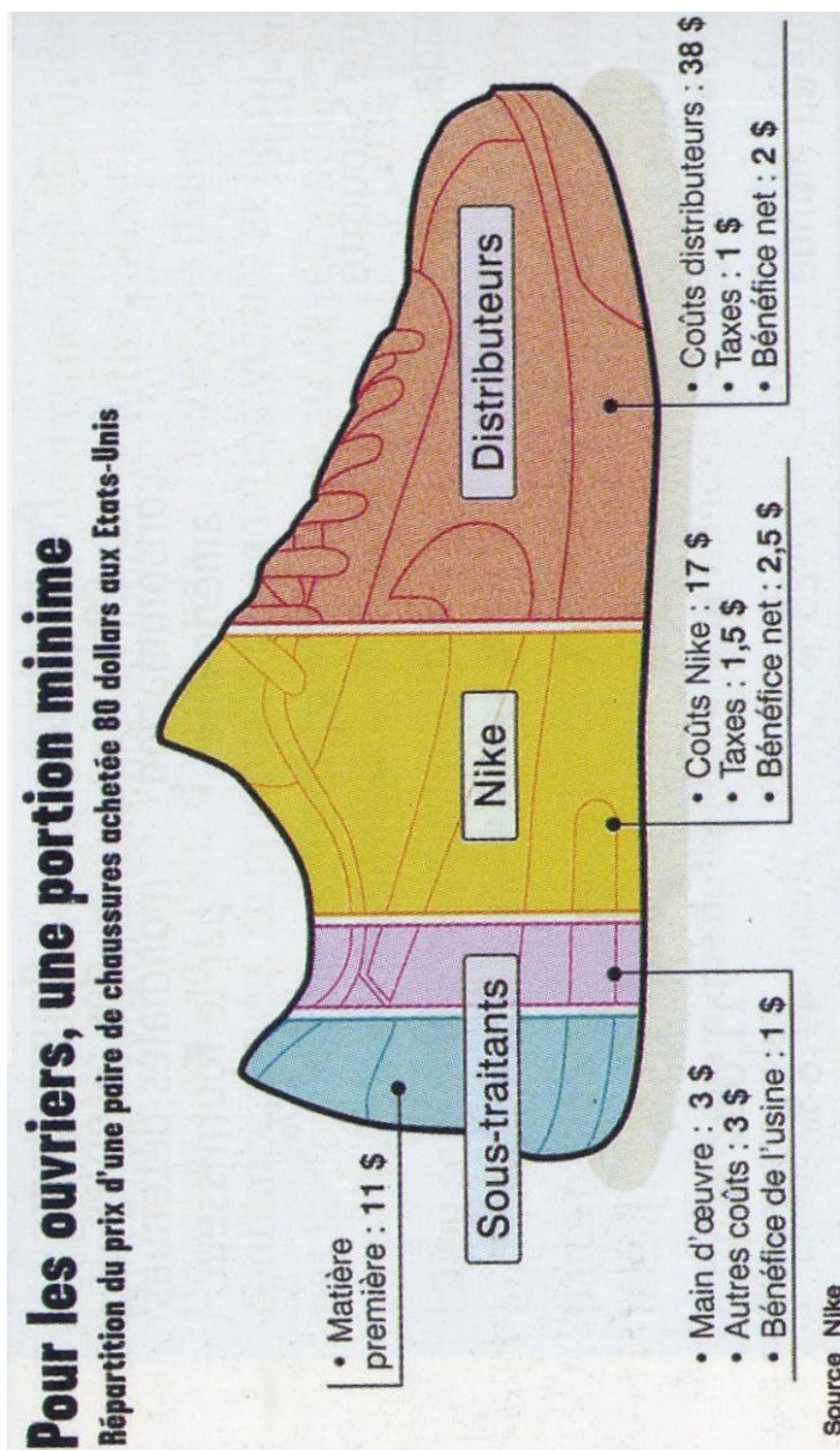
## Article 7 – Carte de la société Nike / PNB par habitant



Source: <http://www.nike.com/nikebiz/nikebiz.jhtml?page=25&cat=activetactories> in 2005



## Article 8 - Le vrai coût d'une basket



Source : [www.ethique-sur-etiquette.org](http://www.ethique-sur-etiquette.org)

Nike

Pour quelles raisons cette structure a-t-elle été créée ?

Recherche une rentabilité maximum et le maintien de sa position de leader mondial en vendant des articles de sport

Qui prend les décisions ?

Phil H. KNIGHT et Bill BOWERMAN

Qui sont les clients ?

La population mondiale

Quels sont les moyens humains, matériels et financiers  
dont l'entreprise a besoin pour fonctionner ?

Qui sont les fournisseurs ?

Les 700 usines de sous-traitances  
qui fabriquent les articles de sport

Ressources humaines :

L'entreprise emploie environ 23 000 personnes directement pour les activités de communication, commerciale et de recherche et développement (travaillant aux Etats-Unis, en Europe et en Asie - Hong-Kong) et 600 000 personnes au travers des sous-traitants.

Ressource financière :

Chiffre d'affaire 2005 : 13 739,7 millions d'euros (hors activités des sous-traitants)

Quels sont les produits que l'entreprise produit ?

Activités de conception - création d'articles de sports, de communication et de vente

*« Nike conçoit et vend des tenus et des accessoires pour de nombreux sports...Nike ne fabrique pas, c'est une entreprise commerciale... »*