

---

## Nike ou New Balance : les politiques commerciales dans un monde de chaînes de valeur internationales

Cas<sup>1</sup> produit par Simon BRODEUR<sup>2</sup> et Ari VAN ASSCHE<sup>3</sup>

---

Printemps 2013 – Michael Froman admire de la fenêtre de son nouveau bureau la ville de Washington DC dans tout son éclat. Le président Obama vient de le nommer 11<sup>e</sup> représentant au Commerce des États-Unis, c'est-à-dire conseiller, négociateur et porte-parole principal du président en matière de commerce et d'investissements internationaux. De toute son illustre carrière au sein du gouvernement, il n'a jamais détenu autant de pouvoir. L'une de ses principales tâches sera de clore les négociations du Partenariat transpacifique (PTP), un bloc de commerce de l'Asie-Pacifique qui prend le relais de l'Accord de partenariat économique stratégique transpacifique entre le Brunei, le Chili, la Nouvelle-Zélande et Singapour. Depuis le début de l'année, de nombreux pays participent aux négociations du PTP, soit les États-Unis, l'Australie, le Brunei, le Canada, le Chili, le Japon, la Malaisie, le Mexique, la Nouvelle-Zélande, le Pérou, Singapour et le Vietnam (annexe 1).

Le PTP constitue l'initiative de libéralisation du commerce la plus prometteuse depuis le Cycle de négociations commerciales de Doha, lequel est dans l'impasse depuis 2008. Représentant environ 40 % du PIB mondial<sup>4</sup>, cette initiative aura d'énormes retombées pour l'économie américaine. Elle offrira aux entreprises américaines un accès sans précédent aux marchés des acteurs clés de la région de l'Asie-Pacifique, la plus grande au monde et celle qui affiche la croissance la plus rapide<sup>5</sup>. En outre, elle offrira aux consommateurs et aux importateurs un accès plus vaste aux biens et aux services des pays membres, et ce, à moindre coût.

M. Froman sait qu'il faudra faire preuve de prudence lors des négociations. En effet, la réduction des obstacles au commerce et à l'investissement mis en place par son pays risque d'ébranler davantage un secteur déjà fragilisé. De 1999 à 2012, alors que le nombre d'emplois global aux États-Unis augmentait de 2,3 %, celui du secteur manufacturier chutait de 31,9 % (annexe 2). On impute cette baisse à la délocalisation et à la sous-traitance en faveur des pays manufacturiers d'Asie, tels que la Chine et l'Indonésie – ainsi que le Vietnam, partenaire de négociation du PTP – de même qu'à la concurrence générée par les importations qui en proviennent.

---

<sup>1</sup> Traduction de l'anglais du cas n° 9 00 2014 001 « Nike versus New Balance: Trade Policy in a World of Global Value Chains ».

<sup>2</sup> Au moment de la rédaction du cas, Simon Brodeur était étudiant à la M.Sc. à HEC Montréal.

<sup>3</sup> Au moment de la rédaction du cas, Ari Van Assche était professeur agrégé au Département d'affaires internationales de HEC Montréal.

<sup>4</sup> « [Free Trade Agreements: opening up the Pacific](#) », *The Economist*, 12 novembre 2011 (page consultée le 17 octobre 2013).

<sup>5</sup> International Bank for Reconstruction and Development / World Bank, [East Asia and Pacific Economic Update – April 2013 – A Fine Balance](#), 2013 (page consultée le 17 octobre 2013).

Lors des négociations, Michael Froman se devra de trouver un juste équilibre entre la défense des intérêts commerciaux américains à l'étranger et la protection de ces intérêts au pays.

Au cours des derniers mois, des politiciens et des militants du secteur ont évoqué les risques que pose le PTP pour le secteur américain de la chaussure. La fabrication de chaussures aux États-Unis a chuté de près d'un tiers au cours de la dernière décennie en raison des importations de Chine et du Vietnam. Et la réduction des droits de douane sur les importations vietnamiennes risque d'accélérer cette baisse.

Le nouveau représentant au Commerce sait que l'industrie de la chaussure sera un point de friction majeur. Des consultations avec différents groupes de pression plus tôt dans la journée ont révélé que même les entreprises américaines ne s'accordent pas sur la position à adopter. Le fossé est particulièrement profond entre deux grands fabricants de chaussures : Nike Inc. et New Balance. D'une part, New Balance s'oppose fortement à l'élimination des tarifs douaniers sur les chaussures en provenance du Vietnam, car elle estime que cela compromettrait les activités de fabrication aux États-Unis. Pour sa part, Nike Inc. soutient que les droits de douane sur les chaussures importées du Vietnam ont un effet néfaste sur l'économie américaine. Selon elle, ces tarifs ont provoqué une augmentation du prix des chaussures qui nuit au consommateur américain et réduit la compétitivité des entreprises. L'élimination de ces tarifs permettrait aux producteurs de chaussures américains de réaliser des économies sur les coûts de production et de les réinvestir dans des emplois modernes à haute valeur ajoutée aux États-Unis<sup>1</sup>.

Au moment de sa nomination, M. Froman promet d'utiliser tous les outils dont il dispose pour aplanir les disparités et permettre aux Américains d'occuper une place de choix dans l'économie mondiale, et d'en sortir gagnants<sup>2</sup>. Or, au sortir des discussions avec les représentants de New Balance et de Nike, il sait que ce sera difficile de trouver la meilleure stratégie de négociation et qu'une analyse en profondeur s'impose. Le temps presse : le président a convoqué tous ses conseillers à une téléconférence le soir même pour recueillir leur avis sur la position à adopter. M. Froman doit donc définir la sienne rapidement.

### **Le secteur américain de la chaussure**

Pour déterminer l'impact du PTP sur l'économie nationale, M. Froman examine d'abord le marché et le secteur de la chaussure aux États-Unis. Les défis du secteur de la fabrication de chaussures s'apparentent à ceux du secteur manufacturier dans son ensemble. Les salaires croissants et la forte concurrence de pays à faible coût de production exercent une forte pression sur les usines de chaussures. En 2012, seulement 13 290 personnes y travaillaient, contre 19 440 en 2003. Ce recul s'explique en grande partie par une baisse de 41 % du nombre de travailleurs dans le secteur de la production (annexe 3). À titre de comparaison, les emplois de bureau et de soutien administratif du secteur de la chaussure ont affiché une diminution de seulement 25 %, alors que les postes de direction sont presque revenus aux niveaux de 2003.

---

<sup>1</sup> Eric Martin, « [New Balance wants its tariffs. Nike doesn't](#) », *BloombergBusinessWeek*, 3 mai 2012 (page consultée le 17 octobre 2013).

<sup>2</sup> Bureau du représentant américain au commerce, « Statement by United States Trade Representative Michael Froman », 2013 : <http://www.ustr.gov/about-us/press-office/press-releases/2013/june/amb-froman-statement> (page consultée le 17 octobre 2013).

La baisse des activités de fabrication de chaussures aux États-Unis contraste fortement avec la croissance constante de ce marché. Évalué à 71,7 milliards de dollars en 2012 et représentant 27,9 % du marché mondial, c'est le plus important au monde. De plus, une croissance soutenue est prévue à court et à moyen terme (voir l'annexe 4).

Le déclin du secteur manufacturier américain est principalement attribuable à l'augmentation de la concurrence générée par les importations en provenance de pays à bas salaires. Actuellement, près de 99 % des chaussures vendues aux États-Unis sont importées de pays aux faibles coûts de production, notamment de l'Asie de l'Est et du Sud-Est<sup>1</sup>. À elle seule, la Chine contribue en 2012 à 71,9 % de ces importations. Le Vietnam, partenaire dans les négociations du PTP et géant en plein essor du secteur de la chaussure, en fournit 10,1 % (voir l'annexe 5). Le taux de croissance du marché vietnamien de la chaussure est stupéfiant : de 1997 à 2012, ses exportations aux États-Unis ont bondi de 23,8 % par an, et cette tendance devrait se poursuivre à court terme, car du côté chinois les salaires continuent d'augmenter.

### **L'industrie vietnamienne de la chaussure**

Depuis que le Vietnam a ratifié en 2001 l'accord commercial bilatéral avec les États-Unis, normalisant ses relations commerciales<sup>2</sup>, ce pays est devenu un grand fournisseur de produits du secteur de la chaussure. En seulement quinze ans, il a atteint le deuxième rang des fournisseurs de chaussures aux États-Unis (voir l'annexe 5). En 2013, les produits de ce secteur y regroupaient environ 13 % de ses exportations, ce qui en fait une industrie stratégique<sup>3</sup>.

Le Vietnam jouit d'un avantage notable par rapport aux États-Unis. Selon un représentant de New Balance, le coût de production d'une paire de chaussures serait de 25 à 30 % plus élevé aux États-Unis qu'au Vietnam<sup>4</sup>. Un représentant de Nike estime quant à lui qu'une paire de chaussures de course Nike coûte environ 20 à 25 dollars américains<sup>5</sup> à produire dans une usine vietnamienne.

Les faibles salaires sont le principal moteur de cet avantage en ce qui concerne les coûts de production. Les salaires au Vietnam sont plus de 20 fois inférieurs à ceux aux États-Unis. Une étude menée par le *Congressional Research Service* a conclu que la paye moyenne d'un travailleur dans le secteur de la chaussure et du vêtement au Vietnam était de 0,51 dollar américain l'heure en 2012<sup>6</sup>, soit bien moins qu'en Chine<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Timothy Aeppl, « [New Balance sweats push to end U.S. shoe tariffs](#) », *The Wall Street Journal*, 27 février 2013 (page consultée le 17 octobre 2013).

<sup>2</sup> L'ambassade des États-Unis à Hanoi au Vietnam, « [The U.S.-Vietnam Bilateral Trade Agreement \(BTA\) – resources for understanding](#) », s.d. (page consultée le 17 octobre 2013).

<sup>3</sup> United States Census Bureau, « [U.S. imports from Vietnam by 5-digit end-use code, 2003 – 2012](#) », 2012 (page consultée le 17 octobre 2013).

<sup>4</sup> Aeppl, *op. cit.*

<sup>5</sup> Jim Landers, « [Vietnam trade deal sparks a running battle on shoe tariffs](#) », *The Dallas Morning News*, 27 décembre 2012 (page consultée le 17 octobre 2013).

<sup>6</sup> Michaela D. Platzer, *U.S. Textile Manufacturing and the Trans-Pacific Partnership Negotiations*, Congressional Research Service, 5 octobre 2012 (page consultée le 17 octobre 2013).

<sup>7</sup> Aeppl, *op. cit.*

De plus, les normes de travail et les normes relatives à l'environnement sont peu contraignantes, ce qui permet de diminuer les coûts de production. Le Vietnam a ratifié 18 conventions avec l'Organisation internationale du travail (OIT<sup>1</sup>), mais les syndicats ne sont pas indépendants du parti communiste au pouvoir, et les travailleurs ne sont pas libres de créer des syndicats ni d'y adhérer. Par ailleurs, les exigences gouvernementales rendent à peu près impossibles les grèves officielles. Bien que la négociation collective existe, ce concept relativement nouveau n'est pas encore solidement enraciné au pays. Enfin, bien que le gouvernement lutte pour faire respecter les lois interdisant de telles pratiques, le travail forcé, celui qu'on impose aux enfants, et les longues journées de labeur demeurent un problème<sup>2</sup>.

Les entreprises du pays bénéficient aussi du soutien que l'État apporte au secteur stratégique de la chaussure. Le Vietnam est encore officiellement communiste, et son secteur de la chaussure dominé par de grandes entreprises d'État qui jouissent d'importantes subventions gouvernementales et d'un soutien substantiel. Par exemple, Vinatex, le consortium public de textiles et de vêtements, est le dixième producteur de vêtements à l'échelle mondiale et représente actuellement 40 % de la production de vêtements, 60 % de la production de textiles et près de 20 % des exportations de vêtements et textiles du Vietnam<sup>3</sup>. Selon le *National Council of Textile Organizations*, Vinatex bénéficie de onze programmes de subventions de l'État qui comprennent des prêts à faible taux et des terres gratuites<sup>4</sup>.

Dernier avantage de cette industrie au Vietnam : son recours massif au fil bon marché importé de Chine. À l'instar des chaussures vietnamiennes, le fil chinois est surtout fabriqué par de grandes sociétés d'État qui reçoivent des dizaines de subventions gouvernementales directes et indirectes. Les pratiques prétendument déloyales des fabricants chinois ont amené de nombreux pays, y compris ceux de l'Union européenne, à imposer des droits antidumping sur leur fil<sup>5</sup>.

### **Protectionnisme américain**

Par rapport à d'autres industries, le secteur américain de la chaussure est fortement protégé. Alors que les droits de douane sur les biens de consommation s'élèvent en moyenne à 1,5 %, le droit de douane moyen sur les chaussures est d'environ 10 %<sup>6</sup>. En outre, ils peuvent atteindre 48 % de la valeur franco à bord (FAB) des chaussures importées, c'est-à-dire la valeur commerciale des chaussures avant l'ajout des frais de transport (voir l'annexe 6). Les tarifs douaniers ont une incidence considérable sur les coûts de production. Par exemple, le tarif actuel sur les chaussures

---

<sup>1</sup> Organisation internationale du travail, « [Normes internationales du travail](#) », s.d. (page consultée le 17 octobre 2013).

<sup>2</sup> L'ambassade des États-Unis à Hanoi au Vietnam, « [International labor standards – critical to successful economic development – workers' rights and labor standards](#) », s.d. (page consultée le 17 octobre 2013).

<sup>3</sup> Platzer, *op. cit.*

<sup>4</sup> National Council of Textile Organizations, « [Fact sheet – Trans-Pacific Partnership negotiations](#) », 2012 (page consultée le 17 octobre 2013).

<sup>5</sup> Jonathan Steams, « [China faces five-year EU tariffs on automotive yarn](#) », *Bloomberg*, 29 novembre 2010 (page consultée le 17 octobre 2013).

<sup>6</sup> Erik Siemers, « [Blumenauer: Footwear tariffs hurt Nike, drive up costs](#) », *Portland Business Journal*, 20 avril 2012 (page consultée le 17 octobre 2013).

de sport ajoute 3 à 5 dollars américains au coût de production général (de 20 à 25 dollars) des chaussures milieu de gamme fabriquées au Vietnam, soit une hausse de 25 %<sup>1</sup>.

Si les États-Unis ont ratifié de nombreux accords de libre-échange au fil des ans, ils se sont généralement montrés réticents à supprimer les tarifs sur les chaussures. Ils ont imposé une règle d'origine dite « à partir du fil » (*yarn forward*) à tous leurs accords. Celle-ci exige que le fil utilisé dans la fabrication des chaussures soit produit par les pays ayant ratifié les accords pour bénéficier des tarifs préférentiels qui y sont consentis<sup>2</sup>. Cette règle protège l'industrie américaine du textile, qui, malgré des difficultés, demeure une importante composante du secteur de la production. En 2011, elle représente 53 milliards de dollars américains et compte 240 000 travailleurs. Elle est toutefois en chute constante ces dernières années : près de 300 000 travailleurs ont quitté le secteur depuis 2001<sup>3</sup>.

## **New Balance contre Nike Inc.**

Alors que le Vietnam tente de convaincre les États-Unis de réduire les droits d'entrée sur les chaussures, des groupes d'intérêt américains font aussi pression sur Michael Froman et ses négociateurs. Les rencontres du représentant au Commerce avec les groupes de pression révèlent que la plus grande divergence se trouve entre les sociétés américaines de chaussures New Balance et Nike Inc. New Balance soutient que la réduction des tarifs douaniers nuirait aux travailleurs américains de la chaussure et aux plus petits fabricants de chaussures. Nike avance que la réduction des droits de douane sur les chaussures améliorerait le sort des sociétés américaines, créerait des emplois à valeur ajoutée dans le secteur américain de la chaussure et réduirait le prix de consommation. Ce désaccord pose un dilemme : laquelle des deux sociétés défend vraiment les intérêts économiques des Américains?

## **New Balance Athletic Shoe, Inc.**

New Balance, une firme américaine dont le siège social est à Boston, au Massachusetts, œuvre dans l'industrie de la chaussure depuis des années<sup>4</sup>. Fondée en 1906 sous le nom de New Balance Arch Support Company par William J. Riley, un immigrant britannique qui a l'idée de soutenir la voûte plantaire à l'aide de chaussures et de semelles modelées sur la patte à trois griffes d'une poule. Il vise à maximiser le confort du pied, surtout pour les policiers et les serveurs de restaurant. Plus tard, M. Riley ajoute des accessoires à sa gamme et, en 1938, conçoit pour le Brown Bag Harriers Running Club de Belmont, au Massachusetts, sa première chaussure de sport faite en cuir léger de kangourou avec une semelle en crêpe. La société continue son essor et, en 1972, passe aux mains de Jim Davis, un entrepreneur et marathonien qui en est encore propriétaire. En 2012, grâce au sens des affaires de M. Davis, New Balance est la quatrième société de chaussures et de vêtements de sport à l'échelle mondiale. Son chiffre d'affaires atteint 2,4 milliards de dollars répartis sur 120 pays. Outre sa marque de chaussures et de vêtements éponyme, la famille New Balance comprend les marques Avaron, Cobb Hill, Dunham, PF-Flyers, Brine et Warrior.

---

<sup>1</sup> Aepfel, *op. cit.*

<sup>2</sup> Platzer, *op. cit.*

<sup>3</sup> *Ibid.*

<sup>4</sup> Informations sur l'historique de la société et ses statistiques tirées des sites Web de New Balance et du rapport *Responsible Leadership Report* : [http://www.newbalance.com/Overview/about\\_overview.default.pg.html](http://www.newbalance.com/Overview/about_overview.default.pg.html) (page consultée le 17 octobre 2013).

New Balance mise toujours sur l'innovation, ce qui mène à plusieurs premières : la première chaussure de sport disponible en différentes largeurs, la première chaussure de course destinée exclusivement aux femmes, la première chaussure dotée de talons évasés qui en améliorent la stabilité. Plus récemment, l'entreprise s'est intéressée aux chaussures personnalisées et aux séries « Fabriquée en Amérique ». Un client peut désormais s'acheter une paire de chaussures faites sur mesure aux États-Unis au prix de 115 dollars américains. Il a le choix de 26 couleurs de cuir et 5 couleurs de tissus pour les 9 éléments distincts de la chaussure. Et la personnalisation va bien au-delà de l'aspect. En effet, l'entreprise commercialise une chaussure de course adaptée à la piste qui utilise l'impression en 3D pour créer une plaque sur la semelle qui rehausse la performance à chaque pas. Ces chaussures, livrables en quatre jours, constituent un segment en croissance.

Au fil des ans, la priorité qu'accorde New Balance à l'innovation permet à cette dernière de consolider sa réputation : la New Balance 320 est désignée la meilleure chaussure de course par la revue *Runner's World* en 1976. De plus, la série 990 « *Made in the USA* », fabriquée dans ses cinq usines nationales, connaît une popularité grandissante chez les consommateurs américains depuis son lancement en 1982. En 2008, New Balance inaugure un laboratoire de recherche de pointe à côté de son usine de Lawrence (Massachusetts) dédié exclusivement à la recherche sur les chaussures de sport.

À la différence de la plupart de ses concurrents, New Balance ne confie pas la totalité de sa fabrication de chaussures à des sociétés étrangères. Elle privilégie plutôt un système hybride qui fait appel à des entreprises étrangères et américaines. En Nouvelle-Angleterre, par exemple, elle est propriétaire de cinq usines dont la production est destinée à des marchés nationaux : 90 % visent le consommateur américain, soit environ le quart des ventes globales aux États-Unis<sup>1</sup>. Si New Balance est actuellement le seul fabricant de chaussures de sport américain qui produit une portion de ses chaussures à domicile, elle est néanmoins fortement tributaire de sous-traitants en Chine, en Indonésie et au Vietnam<sup>2</sup>.

Nombre de fournisseurs américains approvisionnent New Balance en pièces, notamment en fil à broder ou en cuir (voir l'annexe 7 pour les différentes pièces des chaussures). On estime que les fournisseurs dont New Balance est un client important emploient 7 000 personnes aux États-Unis<sup>3</sup>. Par ailleurs, situées dans de petites villes américaines, les usines de New Balance sont essentielles à l'économie locale. Par exemple, celle de Skowhegan, dans le Maine, une ville de 8 500 habitants, constitue le plus grand employeur de la région et de nombreuses petites entreprises en dépendent, notamment les restaurants. Le sort de villes et de collectivités entières est lié à la présence des usines de New Balance<sup>4</sup>.

Lors des réunions de consultation avec Michael Froman, les représentants de New Balance s'opposent farouchement à la réduction des tarifs douaniers imposés au Vietnam. Leur porte-parole, Matt LeBretton, soutient qu'il coûte déjà 25 à 30 % plus cher de produire aux États-Unis qu'au Vietnam, et qu'une réduction des tarifs n'est pas indispensable à la viabilité de l'activité

---

<sup>1</sup> Aepfel, *op. cit.*

<sup>2</sup> Martin, *op. cit.*

<sup>3</sup> Balance Athletic Shoe, Inc., « [Made in the USA](#) », s.d. (page consultée le 17 octobre 2013).

<sup>4</sup> Martin, *op. cit.*

manufacturière vietnamienne et éroderait le tampon tarifaire qui permet à New Balance de maintenir sa production aux États-Unis<sup>1</sup>. La société se verrait obliger de fermer ses usines aux États-Unis et de les déplacer à l'étranger. Des milliers d'emplois seraient perdus, et il y aurait des effets néfastes pour les entrepreneurs américains qui dépendent de New Balance ainsi que pour les collectivités où elle exerce ses activités de fabrication.

## **Nike Inc.**

Nike Inc., le plus grand vendeur de chaussures et de vêtements de sport au monde<sup>2</sup>, est une société ouverte dont le siège social se trouve à Beaverton, dans l'Oregon. En 2012, ses activités génèrent des revenus de 24 milliards de dollars américains et un profit global brut de plus de 10 milliards<sup>3</sup>. Sa marge de profit élevée (43,4 % en 2012) se reflète dans le prix de ses actions, dont la valeur a crû en moyenne de 17 % de 2003 à 2013<sup>4</sup>. Nike Inc. offre une vaste gamme de produits qui se décline en sept grandes catégories : la course à pied, le basketball, le soccer, l'athlétisme masculin, l'athlétisme féminin, les sports d'action, et Nike Sportswear<sup>5</sup>. Outre sa marque éponyme, elle possède quelques grandes marques de vêtements et d'équipement de sport, telles que Hurley, Converse et Bauer Nike Hockey. Nike Inc. emploie directement 37 715 personnes dans le monde entier, ce qui ne tient pas compte du nombre nettement supérieur d'employés d'usines appartenant à des fournisseurs de produits pour de nombreuses sociétés, dont Nike Inc.<sup>6</sup>.

Nike Inc. est fondée en 1964 sous le nom de Blue Ribbon Sports par deux associés, Phil Knight et Bill Bowerman. Ses derniers distribuent des chaussures de course de la marque japonaise Tiger (aujourd'hui Asics), mais quand la relation avec l'entreprise nipponne se dégrade au début des années 1970, les deux fondateurs décident que le moment est venu de fabriquer leurs propres chaussures. Lancée en 1972 lors des essais d'athlétisme américains, la nouvelle collection Nike issue du design novateur de Bowerman – qui comprend une semelle extérieure très légère avec de petites bosses améliorant la traction – connaît un énorme succès. En 1979, Nike Inc. innove de nouveau en intégrant la technologie Nike Air à ses chaussures de course, ouvrant ainsi la voie à son introduction en bourse un an plus tard. L'entreprise croît rapidement et devient chef de file de l'industrie. Toutefois, contrairement à New Balance, Nike ne profite pas de l'essor du secteur de l'entraînement physique et perd donc du terrain sur ses concurrents.

La société surmonte ces difficultés grâce à d'importantes campagnes de marketing au milieu des années 1980 – d'abord en 1985, quand Michael Jordan, alors jeune recrue de la National Basketball Association (NBA), fait de la publicité pour la société, et ensuite en 1987, lors de la diffusion de l'annonce publicitaire emblématique d'Air Max où figure la chanson « Revolution » des Beatles. Avant 1990, Nike retrouve son titre de première société de chaussures au monde. Le marketing joue ensuite un rôle prépondérant dans la stratégie de l'entreprise : en 1995, elle commande l'équipe nationale de soccer du Brésil et fournit le maillot des joueurs. Un an plus tard, elle signe

---

<sup>1</sup> Aeppel, *op. cit.*

<sup>2</sup> Barbara Brenner, Bodo B. Schlegelmilch et Björn Ambos, « Inside the NIKE matrix », dans Björn Ambos et Bodo B. Schlegelmilch (dir.), *The New Role of Regional Management*, Hampshire, Palgrave Macmillan, 2010.

<sup>3</sup> Yahoo! Finance, « [Nike, Inc. \(NKE\)](#) », 2013 (page consultée le 17 octobre 2013).

<sup>4</sup> Google Finance, « [Nike Inc \(NYSE:NKE\)](#) », 2013 (page consultée le 17 octobre 2013).

<sup>5</sup> NYSE Euronext, « [Nike Inc.](#) », 2013 (page consultée le 17 octobre 2013).

<sup>6</sup> Nike Inc., [Corporate Responsibility Report](#), 2012 (page consultée le 17 octobre 2013).

avec un jeune golfeur du nom de Tiger Woods un contrat annuel estimé à 5 millions de dollars. La société continue à se développer, à innover et à commercialiser ses produits de façon stratégique tout au long de la décennie suivante. En 2012, elle devient commanditaire officielle de la National Football League (NFL<sup>1</sup>).

Aucun des 37 715 employés de Nike Inc., dont la moitié environ travaille aux États-Unis<sup>2</sup>, n'est un ouvrier d'usine. Ces travailleurs fournissent plutôt des services au siège social, conçoivent et étudient de nouveaux équipements, promeuvent des produits, et s'occupent de la vente dans les magasins Nike. À l'instar de la plupart des sociétés américaines de chaussures (à l'exception notable de New Balance), les activités de fabrication se font presque entièrement à l'étranger, dans des usines au Mexique, au Brésil, en Argentine, en Italie, en Bosnie, en Inde, en Chine, en Corée du Sud, au Japon, en Indonésie, à Taïwan et au Vietnam<sup>3</sup>. En août 2013, on estime que les entrepreneurs étrangers de Nike comptent plus d'un million d'effectifs dans 774 usines réparties dans 42 pays. Le Vietnam est le pays qui fournit le plus de travailleurs à Nike, à savoir plus de 310 000 personnes dans la production de chaussures, de vêtements et d'équipement de sport, suivi de la Chine et de l'Indonésie, où les sous-traitants emploient respectivement environ 260 000 et 175 000 travailleurs. Les trois quarts de la main-d'œuvre mondiale de Nike travaillent dans ces trois pays (voir l'annexe 8).

Contrairement à New Balance, Nike Inc. est un fervent partisan de la réduction des droits de douane. Elle soutient que de telles baisses permettraient aux producteurs de chaussures américains de faire des économies qu'elles pourraient réinvestir dans des emplois modernes à haute valeur ajoutée aux États-Unis. Comme l'explique Erin Dobson, porte-parole de Nike Inc., « En fin de compte, on doit se poser la question suivante : y a-t-il un type d'emploi qui l'emporte sur un autre? Quels sont les emplois du XXI<sup>e</sup> siècle? Ils ne sont pas nécessairement ceux qui existaient il y a 30 ans<sup>4</sup>. »

Nike Inc. insiste aussi sur le fait que la possibilité de délocaliser la fabrication de chaussures dans un autre pays sans subir de pénalité tarifaire permettrait de pallier le coût croissant de la main-d'œuvre étrangère et des matériaux étrangers, ce qui rendrait les chaussures plus abordables pour le consommateur américain. Au dire d'Earl Blumenauer, représentant de l'Oregon, dont la circonscription électorale abrite des employés de Nike ainsi que le siège social américain d'Adidas, le maintien des droits de douane protège quelques milliers d'emplois de fabrication au prix d'une taxe imposée sur les achats de chaussures de millions d'Américains<sup>5</sup>. Cet argument importe largement puisque 99 % des chaussures achetées aux États-Unis sont fabriquées ailleurs.

---

<sup>1</sup> Nike Inc., « [History & heritage](#) », s.d. (page consultée le 17 octobre 2013).

<sup>2</sup> Nike Inc., *Corporate Responsibility Report*, 2009 (page consultée le 17 octobre 2013).

<sup>3</sup> Nike Inc., « [Global manufacturing](#) », 2013 (page consultée le 17 octobre 2013).

<sup>4</sup> Martin, *op. cit.*

<sup>5</sup> *Ibid.*

## **L'élimination des tarifs douaniers sur les chaussures : bénédiction ou malédiction?**

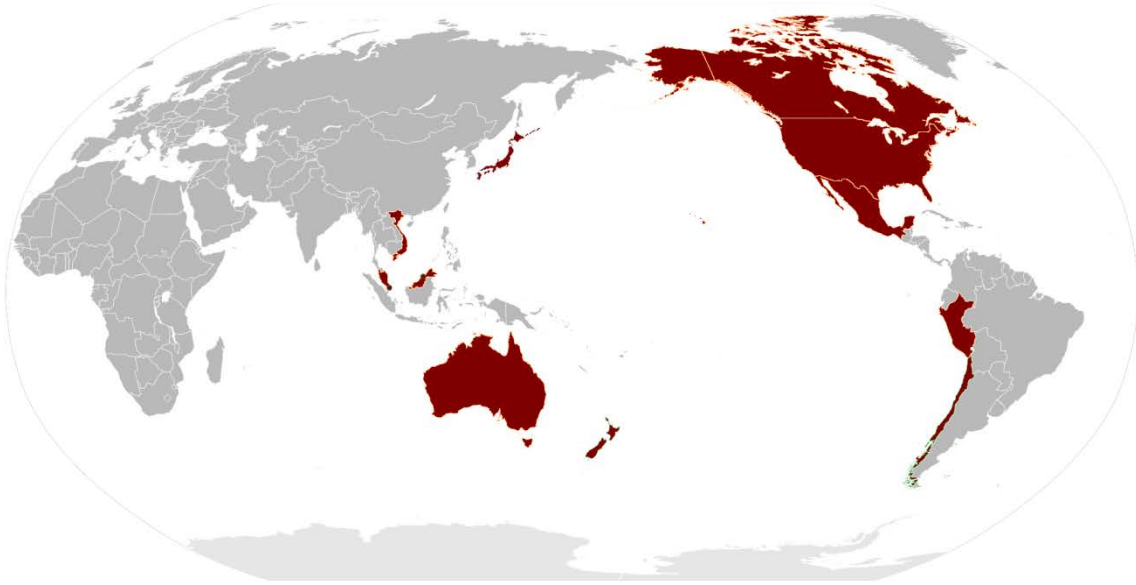
De nombreuses rencontres avec des lobbyistes, des porte-parole du secteur et des militants ont permis au nouveau représentant au Commerce de cerner les principaux arguments pour et contre l'élimination des tarifs douaniers sur l'importation des chaussures proposée par le PTP. Si sa volonté d'égaliser le terrain de jeu pour que les Américains restent concurrentiels dans l'économie mondiale n'a jamais fléchi, il est bien conscient que toute décision entraîne des effets négatifs. Il doit prendre en compte de nombreuses réalités et conséquences : une mauvaise décision pourrait lancer des répercussions en chaîne sur l'ensemble de l'économie de son pays.

Alors que la nuit tombe, Michael Froman soupèse encore les statistiques et les points de vue divergents. Doit-il se ranger du côté de New Balance et insister pour exclure la réduction des droits de douane des négociations? Ou soutenir l'opinion de Nike Inc. selon laquelle l'élimination des tarifs servirait mieux les intérêts des États-Unis? Les États-Unis devraient-ils imposer des conditions au Vietnam en échange d'une réduction des droits de douane sur les chaussures? Son téléphone sonne, les chiffres lui trottent toujours dans la tête quand il entend le bip signalant qu'il a rejoint la téléconférence.

2020-08-28

## **Annexe 1**

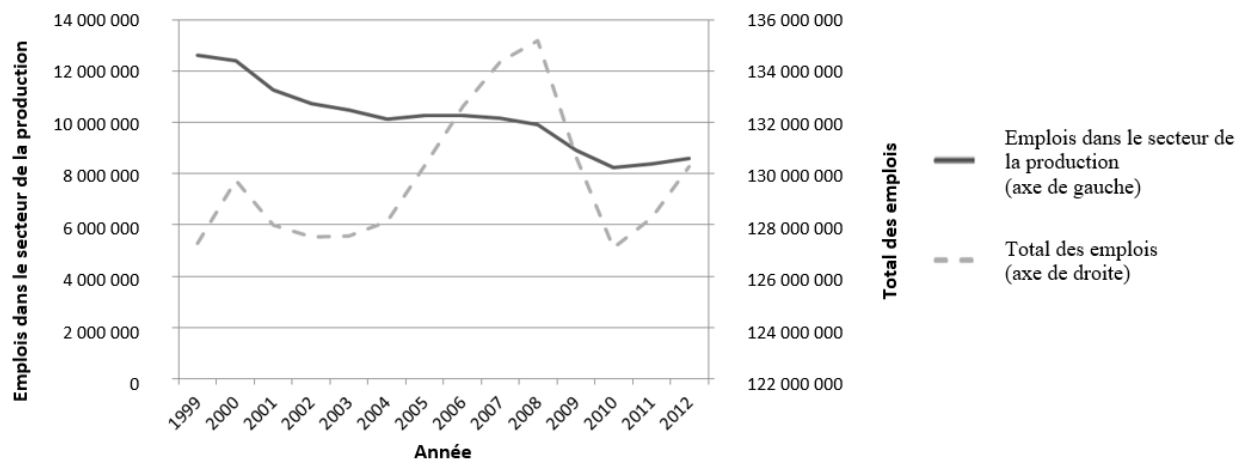
### **Les 12 parties aux négociations du Partenariat transpacifique**



Source : Bureau du représentant américain au commerce, « [The United States in the Trans-Pacific Partnership](#) », 2011 (page consultée le 17 octobre 2013)

## Annexe 2

### Emplois dans le secteur de la production et total des emplois aux États-Unis, 1999-2012



Source : Bureau of Labor Statistics (BLS – Bureau des statistiques du travail), « [Occupational employment statistics](#) », 2013 (page consultée le 17 octobre 2013)

### Annexe 3

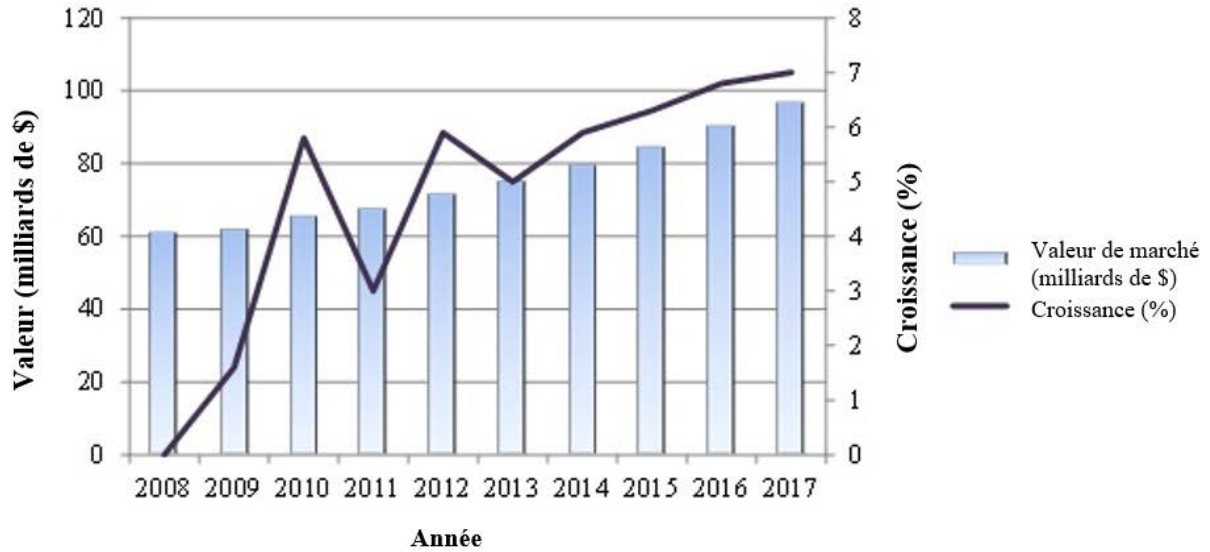
## Professions liées à l'industrie de la chaussure aux États-Unis, 2003-2012

Année	Total		Personnel de production		Personnel de bureau et de soutien administratif		Personnel de direction	
	Nbre de travailleurs	Salaire horaire moyen	Nbre de travailleurs	Salaire horaire moyen	Nbre de travailleurs	Salaire horaire moyen	Nbre de travailleurs	Salaire horaire moyen
2003	19 440	12,26	14 040	10,48	1 900	12,25	620	43,72
2004	19 170	13,14	12 120	10,35	2 410	12,79	810	42,77
2005	18 410	13,24	12 170	10,81	2 350	13,00	620	43,38
2006	17 340	13,77	12 300	11,31	1 930	13,51	600	44,66
2007	15 760	13,87	12 150	11,75	1 170	13,42	470	44,14
2008	16 290	14,40	12 650	12,21	1 100	14,47	490	46,56
2009	15 420	14,43	12 030	12,32	980	15,06	440	48,14
2010	13 790	15,89	9 770	12,56	1 170	15,73	470	54,62
2011	13 650	16,25	9 600	12,76	1 260	15,81	470	56,50
2012	13 290	17,61	8 340	12,70	1 420	15,87	590	56,23

Source : Bureau of Labor Statistics (BLS – Bureau des statistiques du travail), « [Occupational employment statistics](#) », 2013 (page consultée le 17 octobre 2013)

## Annexe 4

### Valeur de marché et croissance de l'industrie de la chaussure aux États-Unis, 2008



Source : Marketline, *U.S. Footwear in the United States*, mars 2013

## Annexe 5

### Croissance des importations de chaussures aux États-Unis par pays d'origine, 1997-2012

Pays d'origine	Importation de chaussures aux États-Unis (millions de \$ US)			Part des importations de chaussures aux É.-U. (%)	
			Croissance annuelle composée (%)		
	1997	2012		1997	2012
Chine	7 737	17 876	5,74	53,03	71,90
Vietnam	102	2 512	23,83	0,70	10,11
Italie	1 244	1 230	-0,07	8,53	4,95
Indonésie	1 139	982	-0,99	7,81	3,95
Mexique	393	497	1,57	2,69	2,00
Reste du monde	3 560	1 233	-6,82	27,24	7,09

Source : Base de données Comtrade des Nations Unies : <http://comtrade.un.org/>

## Annexe 6

### Tarif douanier sur une paire de chaussures de sport qui ne couvrent pas la cheville et ont une semelle faite de caoutchouc, de plastique, de cuir naturel ou de cuir reconstitué, et qui ont une valeur franco à bord de plus de 6,50 \$

Textile du dessus	Code selon le système harmonisé	Taux tarifaire		
		Nation la plus favorisée	ALÉNA	Accord de libre-échange entre les É.-U. et la Corée du Sud
Valeur franco à bord < 12 \$	6404.11.89	20% + 90 sous par paire	0 %	0 %
Valeur franco à bord > 12 \$	6404.11.90	20 %	0 %	20 %
Empeigne en cuir	6403.99.90	10 %	0 %	0 %

Source : United States International Trade Commission, « [Harmonized tariff schedule of the United States](#) », 2013 (page consultée le 17 octobre 2013)

## Annexe 7 Une chaussure New Balance fabriquée aux États-Unis

### Making an American Sneaker

New Balance is the only athletic-shoe maker that still has U.S. factories. Below is a custom shoe made at the company's factory in Norridgewock, Maine. It requires 93 production steps, involving 15 workers.



Source : Timothy Aappel, « [New Balance Sweats Push to End U.S. Shoe Tariffs](#) », *Wall Street Journal*, 27 février 2013 (page consultée le 17 octobre 2013)

Texte de l'image :

1) **Broderie du contrefort**. Les fils viennent de Coats North America, à Charlotte.

**Semelle**. Acheté auprès de deux entreprises chinoises, Freetrend et Fu-tail Plastics. Collés à la main.

2) **Lacets**. Enfilés à la main; acheté auprès de deux fournisseurs, Rhode Island Textile, de Pawtucket (Rhode Island) et Sole Choice, de Portsmouth (Ohio).

3) **Bout**. De Tasman Leather, à Hartland (Maine). Il est cousu à la main.

4) **Étiquette de la languette**. L'étiquette est placée avant que la languette ne soit cousue à l'empeigne par un travailleur. Les étiquettes sont fournies par Stephen Gould Corp., à Tewksbury (Massachusetts)

[carte/map] Localisation des fournisseurs.

**Annexe 8**  
**Réseau de fabrication de Nike Inc.**  
**(données en date d'août 2013)**

Pays	Production mondiale		Production de chaussures		
	Travailleurs	N <sup>bre</sup> d'usines	Travailleurs	N <sup>bre</sup> d'usines	Travailleurs (marque Nike)
Vietnam	312 828	70	231 420	29	193 169
Chine	263 108	213	129 920	38	119 654
Indonésie	174 259	42	131 958	20	117 452
États-Unis	13 670	65	77	2	0
Total (y compris les autres pays)	1 005 547	774	528 509	163	459 307

Source : Nike Inc., « [Global Manufacturing](#) », 2013 (page consultée le 17 octobre 2013)

☞ Ces statistiques n'indiquent pas le nombre de travailleurs employés par Nike Inc., mais plutôt le nombre de travailleurs qui participent à la fabrication de produits de Nike Inc.