



LA FIRME NIKE, CONTROVERSE ÉTHIQUE

DOSSIER RÉALISÉ PAR
BEN YOUNES GHOFRANE
BOUAZIZ AXEL
THEBAULT YANN

L3 - PROMO 2013

SOMMAIRE

Introduction	3
PARTIE 1 : UNE HISTOIRE RÉCENTE	4
PARTIE 2 : LE PROBLÈME ÉTHIQUE AUQUEL NIKE SE RETROUVÉ CONFRONTÉ	6
PARTIE 3 : DES RÉACTIONS DIVERSES	8
<i>Un avantage certain, la stratégie d'externalisation</i> <i>Certains sont cependant sensibles aux conséquences éthiques des choix stratégiques de Nike</i>	
PARTIE 4 : SOLUTIONS MISES EN OEUVRE	11
Conclusion	13
Sources	13
Synthèse	14

Introduction

Un nom percutant... un logo inoubliable... un slogan accrocheur, Nike est, grâce à de très bon choix, devenu la première entreprise en équipements sportifs au monde. Créée il y a moins d'un demi siècle, la marque à la virgule a su, en partant de peu, se faire **une place de géant dans l'industrie textile** et s'imposer comme un **leader sur le marché de la chaussure de sport**.

A l'origine une petite PME de l'Oregon baptisé par le nom de la déesse grecque de la victoire (Niké), peut-être un présage de la réussite future. Elle s'impose surtout dans les années 1970 dans un contexte de développement des loisirs sportifs. Aujourd'hui, elle sponsorise les plus grands athlètes de la planète et couvre les plus grands événements.

Comment cette histoire a commencé ? A quel contexte la firme a-t-elle fait face ? Quelles ont été les stratégies qui ont conduit un simple étudiant vers une réussite qui fait de Phil Knight un des chefs d'entreprises les plus influents au monde ? **A quel(s) problème(s) majeur(s) la firme à la virgule a-t-elle été confrontée ?** Revenons sur tous ces points dans la suite de ce dossier.

Plutôt que de se porter sur un sujet "récent", comme les problèmes d'éthique recensés chez Facebook par exemple, nous avons préféré choisir une entreprise plus "ancienne" afin d'avoir une **idée de l'évolution de la pensée des gens avec le temps**. De plus, nous avons dans notre équipe une personne à qui ce sujet tenait à cœur car il a travaillé en étroite collaboration avec Nike pendant près de 3 ans.



PARTIE 1 : UNE HISTOIRE RÉCENTE

La marque Nike est née de l'idée d'un jeune athlète. Dans les années 1960, le marché de la chaussure de sport a commencé à se démocratiser et Adidas en possédait alors le monopole. Cependant, les athlètes n'avaient pas tous les moyens de s'en offrir. C'est dans ce contexte qu'un étudiant sportif du nom de Phil Knight (alors entraîné par le célèbre Bill Bowerman) a voulu permettre à ses pairs d'acheter des chaussures de sport de bonne qualité, de haute technologie ainsi qu'à bas prix.

Il décida de se lancer dans l'aventure et créa en **1962 l'entreprise Blue Ribbon Sport**, et commença par vendre des chaussures du fabricant Onitsuka Tiger, en parcourant les universités. Son entraîneur, convaincu par sa volonté, le rejoint et il va commencer à faire ses premiers profits, un an plus tard. Le premier magasin ouvre ses portes à Santa Monica en Californie. C'est alors que naît **la fameuse virgule, le "Swoosh"**, vendue par une étudiante en design à BRS pour 35\$ US en 1971. **Un an plus tard, BRS est rebaptisée Nike**, un nom aujourd'hui mondialement connu. L'origine de ce nom vient de la déesse grecque Athéna Niké, capable de se déplacer à grande vitesse et symbole du Triomphe et de la Victoire, qui était représentée par une femme ailée, ce qui n'est pas sans rappeler le logo.

Expliquons rapidement l'histoire de Nike. Rendons nous compte, cet entreprise est passée d'une petite affaire qui peinait à faire des bénéfices devenue aujourd'hui une multinationale réalisant un chiffre d'affaire énorme, on en arrive donc à la conclusion que le chemin parcouru par cette marque est exemplaire. On notera cependant que la compagnie a rencontré **quelques obstacles, principalement d'ordre éthique**, comme une grande partie des entreprises du domaine textile et industriel dans le monde...

En **1973, la première chaussure Nike, la "Waffle"**, qui signifie "gaufre" en anglais est lancée sur le marché. Elle avait pour particularité innovatrice de posséder une semelle capable d'amortir les chocs, et donc d'aider à rebondir. Cette première paire connaît cependant un faible succès. La firme croit quand même en son idée de semelle révolutionnaire et lance en 1978 la technologie "Air" dans une chaussure de course à pieds, améliorant ainsi le confort du coureur. Il s'agit d'incorporer des poches de gaz dans la semelle. Le premier athlète à remporter une médaille olympique en portant des chaussures Nike s'appelle Steve Ovett. Nous sommes alors en 1980. Nike connaît alors **un grand succès et une reconnaissance jusqu'alors non visible**. Un an plus tard, Nike fait un pas de géant en faisant son **entrée en Bourse**, il vient de devenir **numéro 1 de la chaussure de sport aux Etats-Unis**.



La Nike Waffle, 1^{ère} chaussure de la marque

En 1984, **un second phénomène va faire exploser l'image de marque**, il s'agit d'un joueur de basket-ball, très célèbre, qui joue dans l'équipe des Chicago Bulls, **le célèbre Michael Jordan**. Il va alors voir une chaussure porter son nom : la "Nike Air Jordan". A partir de ce moment la,



l'entreprise connaît une avancée phénoménale et sans précédent, signe des contrats de toutes parts. Il devient le fournisseur officiel de grands événements sportifs, comme les Jeux Olympiques par exemple, ou encore la Ligue des Champions, le Tour de France (avec Lance Armstrong)...



Photo publiée dans le magazine LIFE en 1996

Un **incident** vient se mettre en chemin de cette avancée spectaculaire, la **publication en 1997 d'une photographie dans le magazine LIFE**, qui va beaucoup circuler et se propager. On y voit un enfant pakistanais de 7 ans en train de coudre un ballon de la marque à la virgule. Ce **choc médiatique** nuit à l'image de Nike, et ce au niveau mondial. La firme revendiquera sans cesse, et même jusqu'aujourd'hui l'abandon de ces pratiques pour regagner sa réputation. Elle mène une politique d'inspection très stricte dans les entreprises sous-traitantes de son groupe. Bien que Nike ait fait beaucoup d'efforts, elle est encore la **cible des associations de défense des droits des travailleurs**, elle se doit de faire changer le point de vue de ces organisations et du public.

Parlons quelque peu du logo de la marque, le "Swoosh". Le dessin représente une virgule à l'horizontale, ce qui reflète bien les origines de la marque car elle peut s'apparenter aux ailes de la déesse Athéna Niké. Initialement accompagné du logotype (c'est à dire de l'écriture "Nike" en elle-même) puis résumé au "Swoosh" seul, le logo de la marque a connu beaucoup de changements depuis son premier achat à en 1971. A présent, il est décliné sur tous les produits vendus ou produits par la marque. Sa popularité et son universalité le font rester tel que et le logo va devenir représentatif de la marque qui va finalement décider de le laisser seul, sans préciser le logotype. Nike est devenu un symbole, les gens le voient, le reconnaissent, c'est devenu une image de marque à part entière.

Récapitulatif de l'évolution du logo Nike au fil du temps :



En 1971



En 1978



En 1985



Aujourd'hui

PARTIE 2 : LE PROBLÈME ÉTHIQUE AUQUEL NIKE SE RETROUVE CONFRONTÉ

Il est essentiel de revenir sur les principes fondateurs de cette multinationale afin de comprendre comment Nike s'est retrouvé face à un problème éthique majeur et aujourd'hui connu du monde entier. Lors de la création de sa société en 1964, **Phil Knight pense qu'il peut pénétrer le marché de la chaussure de sport en faisant fabriquer des articles de sport dans des pays à faibles coûts de main d'œuvre**, en l'occurrence le Japon. La firme créée avec un investissement initial de 1000 dollars commence à importer des chaussures de haute qualité fabriquées par l'entreprise japonaise Onitsuka Tiger, comme expliqué dans la première partie. Dix ans plus tard, la firme réalise un chiffre d'affaires de 4,8 millions de dollars et enregistre ses premiers bénéfices.

Cependant, le contexte macro-économique (choc pétrolier) et le développement économique du Japon incitent Nike à commencer à **rechercher d'autres pays aux coûts de main-d'œuvre plus bas** pour y faire fabriquer ses chaussures, comme la Corée, la Thaïlande, la Chine ou encore Taiwan. Elle ferme alors deux usines aux États-Unis (qu'elle venait d'ailleurs à peine d'ouvrir) étant donné l'augmentation des coûts dans le pays et **délocalise sa production** actuelle du Japon vers d'autres pays asiatiques plus profitables.

En 1982, 86 % des chaussures de sport fabriquées pour Nike proviennent de la Corée et de Taiwan. Mais le développement économique de ces deux pays réduit petit à petit leur attractivité du fait de l'augmentation des coûts salariaux. Bien que d'autres facteurs entrent en ligne de compte, comme l'accès aux matières premières par exemple, **les coûts salariaux demeurent la principale raison explicative des délocalisations successives**.

En parallèle, Nike investit énormément d'argent dans la **recherche d'innovations et d'avancées technologiques**, accompagnées d'un **marketing agressif** (comme le slogan « Just do it » par exemple) et d'un recours aux **personnalités sportives** (nous pourrions citer le médaillé des Jeux Olympiques Carl Lewis ou le célèbre joueur de tennis André Agassi).

Sur le plan productif, Nike délocalise une nouvelle fois ses activités productives vers des sous-traitants d'autres pays du Sud-Est asiatique, l'Indonésie et la Thaïlande, puis vers la Chine et le Vietnam. **En 1986, le chiffre d'affaires de Nike passe la barre d'un milliard de dollars** et atteint en 1997 le niveau record de 9,2 milliards de dollars accompagné d'un bénéfice record de 795 millions de dollars, soit une rentabilité nette de 11% environ.

En résumé, Nike a opté, d'une part pour une stratégie basée sur une forte capacité d'innovation, un marketing agressif mettant en scène des superstars du monde sportif qui lui coûte ainsi beaucoup d'argent et d'autre part pour le **développement d'une stratégie de sous-traitance dans des pays essentiellement asiatiques avec des activités de production localisées dans des pays où les coûts salariaux sont bas** afin d'être et de rester compétitif ainsi que de dégager un maximum de bénéfices sur le long terme.



Les bénéfices réalisés par Nike ne sont pas exempts d'effets pervers. En effet, cette stratégie a relativement bien fonctionné, jusqu'à ce qu'elle fasse l'objet de **critiques violentes par des activistes, dénonçant les pratiques des sous-traitants, considérées comme non conformes à l'éthique communément acceptée dans les pays développés**. Au nombre des pratiques dénoncées, figuraient en bonne place le **non-respect de certaines conventions internationales** portant, entre autres, sur la liberté syndicale, les conditions de travail, le travail forcé, le travail des enfants et les questions salariales.

Pourquoi et comment Nike est devenue la **cible privilégiée au niveau du comportement non éthique** alors que ses principaux concurrents font de même, si ce n'est pire ? Comment la population (américaine / mondiale) a-t-elle **réagit** à cette annonce ?



PARTIE 3 : DES RÉACTIONS DIVERSES

Un avantage certain : la stratégie d'externalisation

Certains acteurs sont entièrement favorables à cette stratégie. Ils se concentrent tout d'abord sur l'externalisation, qui est une **source de bénéfices extrêmement juteuse**. Les considérations éthiques sont ignorées au profit des bénéfices privés. Cette catégorie d'acteurs regroupe principalement les actionnaires du groupe, les consommateurs mais aussi les pays qui permettent cette sous-traitance.

Les consommateurs, autrement dit les clients de la multinationale, sont eux attirés par un produit fabriqué dans un pays à faible coût de main d'œuvre, dont la qualité leur "suffit" pour envisager un achat. Ainsi, "tout le monde est content", la firme enregistre des bénéfices records, les actionnaires du groupe se rémunèrent en fonction de la part qu'ils y ont investie. C'est de cette façon que Nike commence à enregistrer ses premiers "gros" gains (le tableau ci-dessous permet par ailleurs d'avoir un aperçu global de leur activité financière sur une durée de 10 ans).

CA (en Milliards de \$)										
1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
3,41	3,93	3,79	4,76	6,48	9,19	9,55	8,78	9,00	9,49	9,89
Résultat net (en Millions de \$)										
1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
329,2	365,0	298,8	399,7	553,2	795,8	399,6	451,4	579,1	589,7	668,3

Tableau - Evolution du chiffre d'affaires et du résultat net de Nike

Certains sont cependant sensibles aux conséquences éthiques des choix stratégiques de Nike

De nombreux acteurs issus de la société civile, comme les ONG par exemple ou encore les activistes, les associations de lutte pour les droits de l'homme... affirment leur **rejet de la stratégie de la multinationale**.

En général, ces acteurs contestent avant tout le fait qu'externaliser la production entraîne une **perte d'emploi**. Conscientes de leurs poids dans la société, les ONG, appuient leurs arguments sur le caractère universel des droits sociaux et **bénéficient donc rapidement de l'écoute de la population**, à travers plusieurs moyens de diffusion : presse, médias, pressions politiques... autant



de systèmes de transmission d'information que les entreprises gèrent mal, ce qui les empêche d'avoir un lien direct avec leur consommateur.

Un exemple flagrant de politique de marketing utilisé par les ONG : la dénonciation d'utilisation de personnages emblématiques percevant des sommes astronomiques par rapport au revenu dérisoire de l'ouvrier type d'un sous-traitant de Nike ; ce qui permet de sensibiliser le grand public.



Publicité parue en 1996 mettant en scène André Agassi

Nous avons cherché à **recenser les contestations avancées**. Nous vous les avons résumées pour plus de lisibilité.

Au début des années 1990, en Indonésie, la firme est condamnée par plusieurs ONG pour un versement de salaires qu'ils jugent très insuffisant. Sont aussi mises en avant les mauvaises conditions de travail des ouvriers des sous-traitants. De nombreuses grèves sont couvertes par la presse internationale, l'activisme est important, on se souvient d'ailleurs de l'une des figures-clés, Jeff Ballinger.

Au milieu des années 1990 est dénoncé le travail des enfants au Pakistan et la rémunération des différents maillons de la chaîne de production et de commercialisation des chaussures. On voit une augmentation nette de la couverture médiatique de la controverse éthique. La "fameuse" photo publiée par le magazine LIFE a un impact très néfaste pour Nike sur la population.

Vers la fin des années 1990 sont avancés des problèmes de santé et de sécurité d'environnement au Vietnam, notamment suite à des fuites des résultats d'un audit d'Ernst & Young. La couverture médiatique et l'activisme anti-Nike sont une fois de plus très importants.

Au début des années 2000 sont dénoncées les conditions de travail des travailleurs asiatiques et sud-américaines et plusieurs procès ont lieu. La couverture médiatique se maintient. Les extraits du film de Michael Moore : "The big One" viennent couronner le tout : on y voit Phillip Knight qui justifie le travail d'enfants de 14 ans.

Le 12 mai 1998, le fondateur de Nike finit par admettre publiquement que sa marque est devenue le symbole de "salaires de misère, travail forcé et mauvais traitements".

PARTIE 4 : SOLUTIONS MISES EN OEUVRE

De part son attitude minimisant la gravité des faits mais aussi son retard à réagir aux critiques, **Nike s'est très vite ancré dans une crise d'image** : en effet, Nike a choisi en premier lieu d'accuser les sous-traitants et donc tenter de se décharger de la responsabilité des conditions de vie de ses employés.

Les médias qui, face à une entreprise peu compréhensible et peu enclin à adapter son modèle économique, se sont alors acharnés de plus en plus sur le géant. Cette **médiatisation** a généré une importante indignation auprès du public et de la population en général d'où les résultats évoqués précédemment.

Nike, se considérant toujours de bonne foi, a même accepté d'ouvrir ses portes aux associations réfractaires, ce qui n'a fait que les pousser à manifester d'autant plus. Il en convient donc de se demander si la première solution choisie par Nike fut la bonne ?

Visiblement non. Nike, face au scandale éclatant, s'est ensuite précipité pour changer sa version et **montrer sa bonne foi en s'impliquant dans des programmes et en rédigeant des chartes éthiques**. Pourtant, Nike s'était pourtant déjà engagé à respecter un code de conduite baptisé "**Memorandum of Understanding**" stipulant un ensemble de règles à respecter par les sous-traitants (notamment l'abandon du travail forcé et l'emploi des enfants).

Il a donc fallu attendre 1997 que l'affaire devienne publique et entraîne des répercussions pour que les choses changent (Nike fut pointé du doigt depuis des années par les associations défendant les conditions des travailleurs). Cette année là, sous la pression du président Clinton, **Nike rejoint l'Appareil Industry Partnership**, une association qui veille au respect des conventions de l'organisation internationale du travail sur les conditions de vie des employés.

Coté sport, cette affaire est devenue taboue, Nike impose aux sportifs sponsorisés de ne faire aucun commentaire au sujet de l'affaire ; une censure est mise en place. La publicité reste cependant forte et Nike tente de donner une image positive avec l'aide d'athlètes très bien vus par le public.

L'année suivante, l'entreprise s'engage et choisit de répondre aux problèmes en **instaurant des contrôles** auprès des sous-traitants chaque année, le tout via un cabinet indépendant afin de montrer son implication. S'en suit une **adhésion au Global Alliance** très importante qui mène des enquêtes sérieuses sur les conditions de travail, le tout financé par ses membres.

En 2000, l'entreprise montre encore un peu plus sa volonté de mettre fin à cette affaire **en créant le programme "Transparency 101"**, s'engageant à rendre public tous les rapports effectués par Price Waterhouse Coopers (un très grand cabinet d'audit et de conseil) concernant les sous-traitants sur



son site internet. Ainsi, chacun est maintenant en mesure de lire ces documents auparavant confidentiels, apportant une réelle transparence au client vis à vis des conditions des employés.

Le XXI^{ème} siècle marque un changement stratégique pour Nike : le choix de **se lancer dans le développement durable**. Cette décision entraîne dans un premier temps l'abandon des solvants toxiques au bénéfice de l'écologie et des conditions ouvrières. De nouvelles gammes de chaussures sont aussi développées, utilisant moins de colle et basées sur du caoutchouc recyclé. Enfin le coton utilisé sur toutes les chaussures est maintenant bio, un choix réfléchi dans une période où le bio est un phénomène de mode.

De même, Nike a mis en place le programme Reuse-A-Shoe. Ce programme consiste à **recupérer les chaussures usagées, à les décomposer et à les transformer en revêtement de sol pour terrain sportif**. De plus, un des composants recyclés (le Nike Grind) est utilisé dans la fabrication d'un autre modèle : la Nike Trash Talk. Ce modèle de chaussure de basket entièrement écologique devrait voir le jour d'ici peu. Cette chaussure sera entièrement fabriquée à base de déchets (essentiellement des déchets provenant des usines de sous-traitance) tels que des pièces de cuir, du caoutchouc, des mousses ou autres matériaux. La principale "nouveau" de ce programme est que Nike se propose de reprendre toutes les chaussures quelle que soit leur marque afin de les recycler (et donc celles de leurs concurrents !).

Cette démarche implique directement la marque dans le bénévolat écologique et marque une réelle volonté de faire progresser les choses en matière de recyclage. Nike s'est aussi **engagée dans le Programme Climate Servers** pour la diminution des gaz à effet de serre et a reçu une distinction pour la baisse de diffusion de gaz à effet de serre dans ses usines.

En somme, Nike, par sa présence dans des groupes de respect au conditions de travail et la rédaction / application de chartes a **fait un pas de géant et est passé en moins de 5 ans du mauvais élevé à l'exemplaire fortement impliqué**.

Cependant, derrière le scandale de Nike ce cache un problème plus profond : celui de l'**éthique face aux besoins de performance et d'investissement**. L'éthique est un critère très peu retenu par les investisseurs qui recherchent avant tout une croissance certaine, du chiffre d'affaires et un profit maximal. De ce fait, est-il possible de trouver un **juste équilibre entre rentabilité et éthique** sans que cela porte atteinte aux chiffres de l'entreprise ni ne la mette en péril ? C'est ainsi que Nike fut érigé comme le nouveau symbole d'une entreprise sans scrupule prête à tout pour générer des bénéfices, quitte à manquer d'humanité.

Conclusion

Il est important de se demander si l'entreprise, de part sa puissance, **n'aurait pas pu agir sur les conditions de vie des employés des sous-traitants** dont elle était au courant depuis toujours. Il est de plus, évident que les conditions de travail mises en vigueur à l'époque aient été directement dues aux exigences de la marque en matière de coût et délais pour un prix toujours plus bas. Voilà donc pourquoi au sein du public, **Nike conserve toujours l'image d'une entreprise ayant été prête à exploiter l'homme dans des conditions déplorables pour produire plus**, bien que cela soit moins d'actualité de nos jours.

Nike, après avoir cumulé de nombreuses erreurs (refus de voir la vérité et la nier) et avoir sous-estimé le problème éthique le concernant, au final, **réussi à rebondir et repartir dans une bonne direction** ; celle de l'écologie citoyenne. En cherchant à se montrer dans un maximum d'événements et en s'impliquant dans de grandes causes, la marque a, petit à petit, cherché à détourner l'attention de la presse sur les scandales qui l'éclaboussaient.

Avoir rendu les rapports ouverts à tous fut un choix stratégique pour l'entreprise puisqu'elle a pris cette décision plusieurs années après le scandale, ce qui lui a permis de prendre des mesures afin que les rapports publiés ne soient qu'élogieux tout en renforçant l'idée que la société soit de bonne foi. Nike a ensuite fait le bon choix de s'orienter dans le recyclage et la bio diversité qui se sont avérés être des aspects de plus en plus importants pour le public.

De ce fait, bien que resté dans les mœurs, **la marque à la virgule a réussi à faire face à son problème d'éthique** et n'en parle aujourd'hui que comme un "mauvais souvenir", même si elle reste aujourd'hui citée par la population comme la marque numéro 1 dans le monde qui n'est pas éthique, n'ayant pas de responsabilité sociale.

Sources

- ✓ **Livre** L'Entreprise responsable : Développement durable - Responsabilité sociale - Ethique, d'Alain Chauveau et Jean-Jacques Rosé
- ✓ **Livre virtuel** Responsabilité sociale de l'entreprise: Pour un nouveau contrat social, de Jean-Jacques Rosé : <http://bit.ly/k8zQ2L>
- ✓ **Site Internet** Une victoire du collectif Ethique sur l'étiquette : Nike joue la transparence sur ses ateliers en Asie du Sud-Est : <http://bit.ly/iyesLH>
- ✓ **Site Internet** L'éthique face au travail des enfants : <http://bit.ly/ivYkkv>
- ✓ **Site Internet** La vision de la responsabilité selon Nike : <http://bit.ly/lw3cgD>



Synthèse

L'histoire des problèmes éthiques de Nike a débuté aux environs de l'année 1992 où l'entreprise a été pointée du doigt par de nombreuses associations visant à respecter le droit des salariés des entreprises textiles.

La firme à la virgule a choisi de délocaliser sa production dans des pays émergents comme le Vietnam ou la Chine afin de diminuer ses coûts de production.

En choisissant ces pays, Nike a permis de créer de nombreux emplois mais aussi une concurrence au bas prix et une exploitation des salaires : les employés souhaitant à tout prix être embauchés, accepte d'être surexploités.

Conscient de ce problème mais peu enclin à s'y attarder, Nike instaure une charte et une procédure de contrôle dont les sous-traitants sont responsables et libres ou non d'exercer : conclusion, le problème persiste.

Il a fallu attendre 1996 et l'article du célèbre magazine LIFE qui a publié la photo de Tarik, jeune travailleur Pakistanais de 12 ans que l'on voit fabriquer des ballons à l'effigie de la marque, pour que la presse et le public s'attardent sur l'affaire.

Dès lors, tout s'accroît rapidement, l'histoire prend une tournure politique et internationale : le scandale Nike débute. La firme tente de se justifier en prétextant que la responsabilité des conditions actuelles dépend uniquement des sous-traitants et que Nike n'est en aucun point responsable de ce qu'il peut s'y passer.

Pire encore, la marque fait l'erreur, se pensant de bonne foi, d'inviter les principales organisations contestataires à visiter les usines des sous-traitants. Cette visite aura pour effet d'accroître la polémique des conditions de vie imposées aux salariés de Nike.

Commence alors un acharnement journalistique quasi quotidien autour de l'affaire : Nike n'est alors plus maître de son image et doit se contraindre de changer sa politique ; l'entreprise change de cap et intègre de nombreux groupes caritatifs soutenant les conditions salariales. Mais le scandale ne désamplifie pas et Nike choisit alors de prendre le « taureau par les cornes », La marque s'engage personnellement dans la lutte pour de nouvelles conditions sociales en lançant un programme innovant : Transparency 101. Ce programme consiste à poster publiquement et aux yeux de tous, les rapports effectués annuellement par le cabinet indépendant Price Waterhouse Coopers au sujet des conditions de vie des employés des usines sous-traitantes.

Pour changer son image, Nike s'engage aussi dans l'écologie et le développement durable : du coton biologique est maintenant utilisé dans les matières principales de leurs vêtements. Les chaussures sont elles aussi composées de matières recyclables.



Enfin, un programme de reprise de toutes les chaussures existantes est créé bénévolement par Nike afin d'améliorer le recyclage des baskets dans le monde. Le soutien aux associations bénévoles au profit de grandes causes humanitaires sont maintenant le quotidien de la marque.

A travers toutes ces actions marquantes, l'entreprise a su répondre au scandale qui l'atteignait et faire taire les critiques pourtant très présentes. En une dizaine d'années, la marque est devenu l'un des plus grand exemples au niveau caritatif et écologie. Il est évident que l'image de marque a été entachée profondément et que Nike restera marquée / associée au scandale, mais la marque a su, bien que tardivement, répondre aux critiques et développer une stratégie éthique afin de retourner la situation a son avantage.

Sources :

http://www.ethique.com.ulaval.ca/index.php/%C3%89tude_de_cas_de_l'%C3%A9quipe_10:_NIKE

<http://success-story.over-blog.net/article-5509239.html>

<http://www.cairn.info>

