

COLLECTIF
ÉTHIQUE SUR
L'ÉTIQUETTE

Le coût du RESPECT selon Zara

Comment l'enseigne a choisi le profit
à un salaire vital pour les travailleur.se.s
de sa chaîne d'approvisionnement

Novembre 2019

SKC

Schone Kleren Campagne
Clean Clothes Campaign

Public Eye

BASIC

“R-E-S-P-E-C-T”

find out what it means to me



Le modèle Z-A-R-A : maximiser les ventes, ignorer la question du salaire vital des travailleur·se·s

C'est un sweatshirt à message, au contenu fort : celui, chanté par Aretha Franklin, affirmant le droit des femmes au respect.

C'est aussi un sweatshirt fabriqué dans des usines en Turquie où les femmes ouvrières gagnent 3 fois moins que ce qu'il leur faudrait pour vivre décemment, et voir leurs droits fondamentaux au travail respectés.

Plongée au cœur du r-e-s-p-e-c-t selon Zara.



La *fast fashion*, ce segment de l'industrie du vêtement qui se caractérise par le renouvellement rapide et continu de collections qui s'écoulent tout aussi vite, est désormais le modèle central de notre consommation et de notre production d'habillement. Parmi les enseignes du secteur, **Zara**, marque phare du groupe espagnol Inditex, est singulière à plusieurs titres :

- elle a poussé à l'extrême l'incitation à l'achat permanent en étant capable, en quelques semaines seulement, de concevoir, fabriquer et offrir à la vente un produit ; elle crée ainsi **plus de 65 000 nouveaux produits chaque année et 75% des articles vendus en magasin sont changés tous les mois**
- son modèle est de loin le plus prospère : il permet à son fondateur de trôner au rang de 6ème homme le plus riche de la planète, détenant une fortune de près de 63 milliards d'euros ;
- elle est relativement discrète : son succès est tel qu'elle peut quasiment se passer de publicité directe – là où son concurrent H&M a fait profession de communiquer sur la moindre initiative – qui l'affranchit, pense-t-elle, d'un discours sur sa responsabilité à prévenir les impacts sociaux et environnementaux de son modèle.

Ce dernier est pourtant loin d'être plus vertueux : Zara doit son succès à un modèle économique aussi unique qu'agressif. Son chiffre d'affaires, qui a dépassé celui d'H&M pour atteindre 26 milliards d'euros, a été multiplié par 5 en moins de 20 ans. L'histoire de son fondateur Amancio Ortega, à la tête d'un véritable empire de la mode, est enseignée dans les business schools.

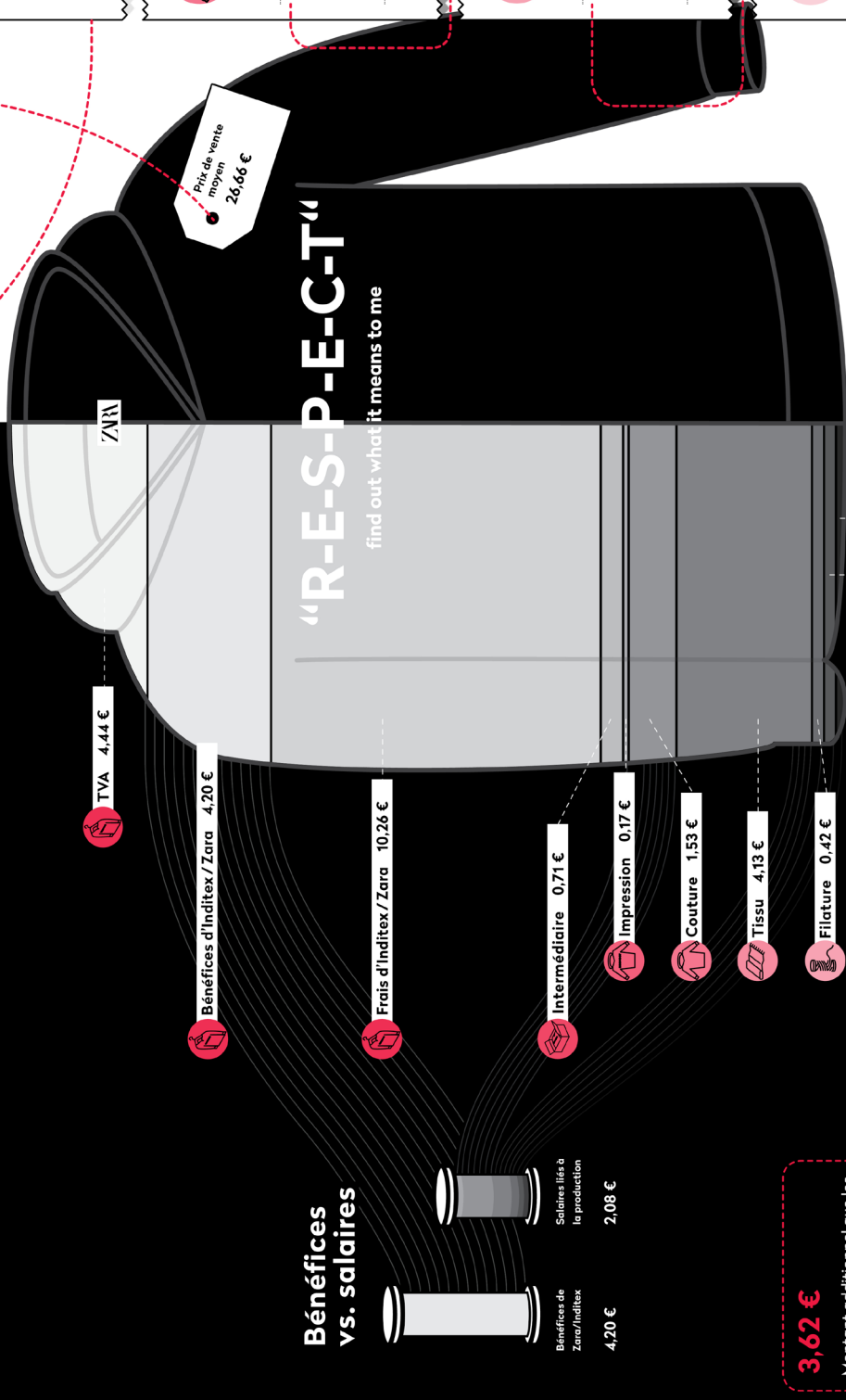
Cette relative discrétion va de pair avec une opacité sur sa chaîne d'approvisionnement : Zara indique que 50% de ses vêtements sont « made in Spain » ou « à proximité de son siège social » pour justifier son modèle ultra rapide de production, laissant entendre qu'il ne fait pas partie de ces grands groupes exploitant une main d'œuvre dans des pays éloignés. Or Zara, comme les autres enseignes du secteur, **puise largement l'efficacité de son modèle dans cette main d'œuvre sous-payée** qui fabrique ses produits en Turquie, en Inde ou au Bangladesh. Dans les chaînes de sous-traitance de Zara comme ailleurs, les ouvrier-ère-s sont payé-e-s bien en deçà du salaire qui leur permettrait de vivre dignement, en dépit des profits colossaux que génèrent l'enseigne et sa maison-mère.

Pour que le modèle fonctionne, il faut produire en volume : cette hégémonie confère à Zara un poids considérable qui ne laisse à ses sous-traitants que peu de marge de manœuvre pour négocier des conditions commerciales et de rémunération décentes.

Les enseignes de *fast fashion* prétextent qu'elles répondent à la demande des consommateurs de prix bas et de nouveautés en permanence ; le modèle aurait même permis de démocratiser la mode, Zara s'inspirant des collections couture. **C'est en fait une exploitation accrue des femmes, des hommes et de l'environnement qu'il génère, en décuplant les impacts néfastes de cette mode jetable.** Il a contribué à faire de ce secteur le 2ème émetteur de gaz à effet de serre.

La composition du prix d'un pull-over de Zara sous la loupe

Zara respecte-t-elle vraiment les personnes qui fabriquent son pull à capuche ? Face au refus d'Inditex, le propriétaire de la marque, de divulguer ses prix d'achat et le montant des salaires versés sur sa chaîne d'approvisionnement, nous avons réalisé notre propre estimation détaillée de la composition du prix d'un article – du champ de coton à son magasin, en passant par la production du tissu et la confection du vêtement.



TVA 4,44 €

Bénéfices d'Inditex/Zara 4,20 €

Frais d'Inditex/Zara 10,26 €

Intermédiaire 0,71 €

Impression 0,17 €

Couture 1,53 €

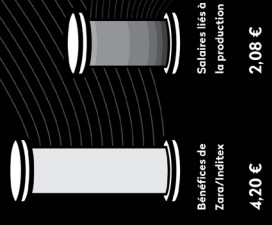
Tissu 4,13 €

Filature 0,42 €

Egrenage du coton 0,42 €

Culture du coton 0,26 €

Bénéfices vs. salaires



3,62 €
Montant additionnel que les personnes impliquées dans la fabrication du pull-over à capuche devraient toucher pour obtenir un salaire suffisant pour vivre.

Prix de vente moyen

Chez Zara, les prix varient fortement d'un pays à l'autre. Pour obtenir une répartition des coûts aussi réaliste que possible, nous avons calculé le prix de vente moyen d'un pull-over imprimé pour Zara en Suisse, qui soit 39,67 € (soit nettement plus élevé).

Prix de vente moyen 26,66 €

Vente en gros et au détail (Inditex/Zara)

Espagne et autres marchés
Conception, achats, logistique, promotion, vente

EUR	776
Prix d'achat d'un pull à capuche prêt à la vente	0,41
Frais de transport	3,92
Frais de personnel d'Inditex/Zara	5,93
Administration, marketing, distribution, loyers et autres coûts	4,20
Bénéfices d'Inditex/Zara	22,22
Prix de vente moyen hors TVA	4,44
TVA (en moyenne 20%)	26,66

Couture

Imzir, Turquie
Découpe du tissu et couture, confection finale, pose des étiquettes et emballage

EUR	5,35
Tissu	1,10
Salaires	0,14
Accessoires (étiquettes, emballage, etc.)	0,30
Autres frais et bénéfices	6,88
Pull-over cousu (sans imprimé)	

Filature

Koyseri, Turquie
Filage des fibres de coton

EUR	0,67
Fibres de coton	0,06
Salaires	0,43
Machines, énergie, autres frais d'exploitation	0,06
Bénéfices	1,22
Fils de coton	

Culture du coton

Inde, lieu précis inconnu
Culture et récolte de coton biologique

EUR	0,15
Salaires du personnel agricole	0,06
Revenu des cultivateurs et cultivatrices	0,05
Semences et autres frais liés à la culture du coton	0,26
Coton brut	

Intermédiaire

Imzir, Turquie
Appels d'offre, traitement des commandes et attribution de contrats de sous-traitance aux fournisseurs

EUR	705
Pull-over imprimé	0,49
Frais de personnel et autres	0,21
Bénéfices	7,76
Prix d'achat (Inditex/Zara)	

Impression

Imzir, Turquie
Apposition d'un imprimé blanc

EUR	6,88
Pull-over (sans imprimé)	0,09
Salaires	0,09
Machines, frais d'exploitation et autres frais, bénéfices	7,05
Pull-over imprimé	

Tissu

Imzir, Turquie
Transformation de fils de coton et de polyester en fibres mélangées, teinture et traitement de l'intérieur

EUR	1,22
Fils de coton	0,10
Fils de polyester	0,62
Salaires	3,20
Machines, énergie, autres frais	0,21
Bénéfices	5,53
Tissu	

Egrenage du coton

Maharashtra, Inde
Séparation des graines et des fibres, préparation des fibres de coton

EUR	0,26
Coton brut	-0,01
Salaires	0,41
Machines, énergie, frais de transport et autres	-0,01
Bénéfices	0,67
Fibres de coton	

Source
Estimations réalisées sur la base d'une douzaine de sources différentes et d'informations internes à l'industrie. Plus de détails à ce sujet sur publiceye.ch/prix-pull. Comme les chiffres sont arrondis, de légères différences peuvent apparaître dans le total des différentes étapes.

Une répartition de la valeur d'un sweatshirt « R-E-S-P-E-C-T » qui profite à 90% à la marque

Face à l'opacité entretenue par la marque, le Collectif Éthique sur l'étiquette et ses alliés, *Public Eye* en Suisse et *Schöne Kleren Campagne* aux Pays-Bas, membres du réseau Clean Clothes Campaign, **ont entrepris d'analyser la répartition réelle de la valeur d'un produit de la marque**. Le choix s'est porté sur un sweatshirt noir, floqué du mot « R-E-S-P-E-C-T », issu du programme « Join Life » de l'enseigne censé reposer sur des standards sociaux et environnementaux.

Ils ont confié cette étude au BASIC (Bureau d'analyse sociétale pour une information citoyenne). L'objectif : analyser le modèle et mesurer la capacité de l'enseigne à verser un salaire vital tout au long de sa chaîne d'approvisionnement. Les enseignements démontrent un système bien rôdé centré autour de la maximisation des profits :

- > Un modèle ultra performant, cœur de la *fast fashion*
 - un fonctionnement fortement intégré, du design à l'approvisionnement en tissu, qui lui permet de répondre quasiment en temps réel à la demande
 - un modèle extrêmement réactif qui lui permet de s'adapter très rapidement au succès de ses produits et de faire évoluer chaque semaine ses collections
 - des produits au caractère éphémère, vendus en quantités limitées sur une courte période, qui lui permet de limiter ses stocks et les ventes en solde
- > Un modèle de minimisation des coûts et surtout de maximisation des profits : Inspiré du *lean management* de l'industrie automobile, il permet de réduire le temps de mise sur le marché mais surtout de mettre la recherche de rentabilité au cœur de son fonctionnement. Ce système permet à la marque de capter, sur le sweatshirt en question, 90% des bénéfices générés par les différents acteurs de la chaîne ;
- > Un modèle qui ignore la question de la juste rémunération des travailleur-se-s le long de sa chaîne de sous-traitance : à l'autre bout de la chaîne, les salarié-e-s turcs de la confection ont gagné en moyenne 430 euros par mois. Il leur en faudrait près de 3 fois plus pour atteindre un salaire vital. Il en est de même pour les ouvrier-ère-s des champs de coton en Inde.

Un S-A-L-A-I-R-E vital : une question de choix économique

Ces choix économiques démontrent clairement une capture des profits à chaque étape de la production, laissant la part congrue aux ouvrier-re-s de sa chaîne de sous-traitance. Cette étude montre surtout que garantir un salaire vital est bien une question de modèle économique, donc de choix. Zara aurait tous les moyens de mettre au cœur de son modèle le droit fondamental des travailleur-se-s à

toucher une rémunération qui leur permette de subvenir à leurs besoins fondamentaux et à ceux de leur famille, comme le démontre la simulation réalisée dans la dernière partie de l'étude.

Ainsi, selon nos estimations, pour chaque sweat vendu à un prix moyen de 26,70 € :

- Zara capte un bénéfice de 4,20 € ;
- Seuls restent 2,08 € pour rémunérer les travailleur·se·s et les agriculteur·trice·s tout au long de la chaîne d'approvisionnement.
- Or, il faudrait au total 5,69 € pour assurer un niveau de vie décent à tous les travailleur·se·s de la chaîne.
- Soit un différentiel de 3,62 €.

>> C'est un montant que Zara a largement les moyens d'absorber, en acceptant une redistribution de la valeur, qui doit la conduire au final à transformer son modèle économique.

Ce cas d'étude ne reflète pas l'ensemble du « modèle Zara ». Mais il en est une illustration éloquente. Si la marge et les bénéfices peuvent varier en fonction du produit, de sa complexité, de son statut et du volume, cet exemple illustre le fait que **le haut niveau de rentabilité du modèle économique de Zara n'est pas uniquement lié à sa capacité de créer de la valeur, mais aussi à celle de capter l'essentiel des bénéfices** le long de la chaîne au détriment de ses fournisseurs.

Il est significatif de ce que le respect des droits fondamentaux occupe comme place dans le modèle de l'enseigne : une place quasiment réduite à zéro.

R-E-C-O-M-M-A-N-D-A-T-I-O-N-S

La *fast fashion* est un modèle imposé par quelques multinationales de l'habillement à la fin des années 90, qui avaient flairé, singeant celui de la grande distribution, un modèle extrêmement rentable. Ceux qui en tirent les fruits ne sont ni les consommateurs, qui se voient contribuer malgré eux à un modèle de pression sur les coûts dévastateur et polluant, ni les travailleur·se·s, ni l'environnement : ils en sont les grands perdants.

Le salaire vital est un droit fondamental, encadré par les conventions internationales, qui doit permettre à tout·e travailleur·se, partout dans le monde de vivre dignement du fruit de son travail et de satisfaire ses droits fondamentaux.

Aussi, ce modèle économique fondé sur la recherche de moindres coûts de production doit évoluer, par le biais de règles contraignantes imposées aux multinationales.

Le Collectif Éthique sur l'étiquette rappelle qu'aucune société transnationale ne peut se soustraire au devoir de vigilance qui lui incombe, entérinée par les textes internationaux. Il émet ainsi les

recommandations suivantes :

À l'intention des multinationales de l'habillement :

- > Concernant leurs pratiques d'approvisionnement
 - Adopter une feuille de route permettant de garantir le paiement d'un salaire vital aux travailleur·se·s 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 travailleur·se·s de leurs chaînes d'approvisionnement ;
 - Conformément à la responsabilité qui leur incombe selon les textes internationaux, adopter, publier et mettre en œuvre un plan de vigilance ; ce dernier doit inclure l'identification des risques liés au versement de salaires de misère, et porter une attention particulière au lien de causalité entre pratiques d'achat et niveaux insuffisant des salaires ;
 - Publier chaque année, dans une optique de transparence, les rémunérations mensuelles effectives des travailleur·se·s des usines qui les fournissent.
- > Concernant la garantie d'un salaire vital dans le secteur textile
 - Ne pas entraver l'action et, à leur demande, soutenir les demandes des syndicats dans les pays de production en faveur de négociations salariales annuelles triparties dans les pays où elles se fournissent ;
 - Favoriser l'implantation de syndicats indépendants chez leurs fournisseurs et sous-traitants.

À l'intention des États :

- > La France doit s'assurer de la bonne mise en œuvre de sa loi pionnière sur le devoir de vigilance adoptée en 2017 en :
 - Publiant annuellement la liste des entreprises soumises à la loi ;
 - Désignant une administration en charge du suivi de la mise en œuvre de la loi, qui garantisse un accès centralisé aux plans de vigilance et sanctionne les manquements ;
 - Créant une instance indépendante chargée de veiller à une mise en œuvre effective de la loi ;
 - Abaissant les seuils et en l'étendant à toutes les sociétés commerciales, pour inclure toutes les entreprises opérant dans des secteurs à risques, dont Zara France, exclues aujourd'hui de l'obligation.
- > La France doit œuvrer à l'internationalisation du devoir de vigilance en soutenant activement et en poussant l'Union Européenne à une contribution ambitieuse au projet de traité sur les multinationales et les droits humains actuellement négocié aux Nations unies.

Résumé de l'étude sur le modèle économique de Zara, la distribution de la valeur dans ses chaînes d'approvisionnement et sa capacité à y assurer des salaires décents

Novembre 2019

BASIC

pour le compte de



SKC

Schone Kleren Campagne
Clean Clothes Campaign

1. Modèle économique de Zara

Inditex, groupe espagnol dont Zara est la marque étendard, est l'entreprise financièrement la plus performante du secteur de la « *fast fashion* » :

- Son chiffre d'affaires, qui s'élevait à un peu plus de 26 milliards d'euros en 2018, est désormais plus important que celui de H&M (20,5 milliards), Uniqlo (16,5 milliards) et GAP (14 milliards) ; il a été multiplié par 5 depuis le début des années 2000.
- Sa rentabilité est plus de 2 fois supérieure à celle de ses concurrents : les bénéfices d'Inditex (3 milliards d'euros en 2018) représentent 13% de son chiffre d'affaires, contre 6% pour H&M et moins de 4% pour Uniqlo.

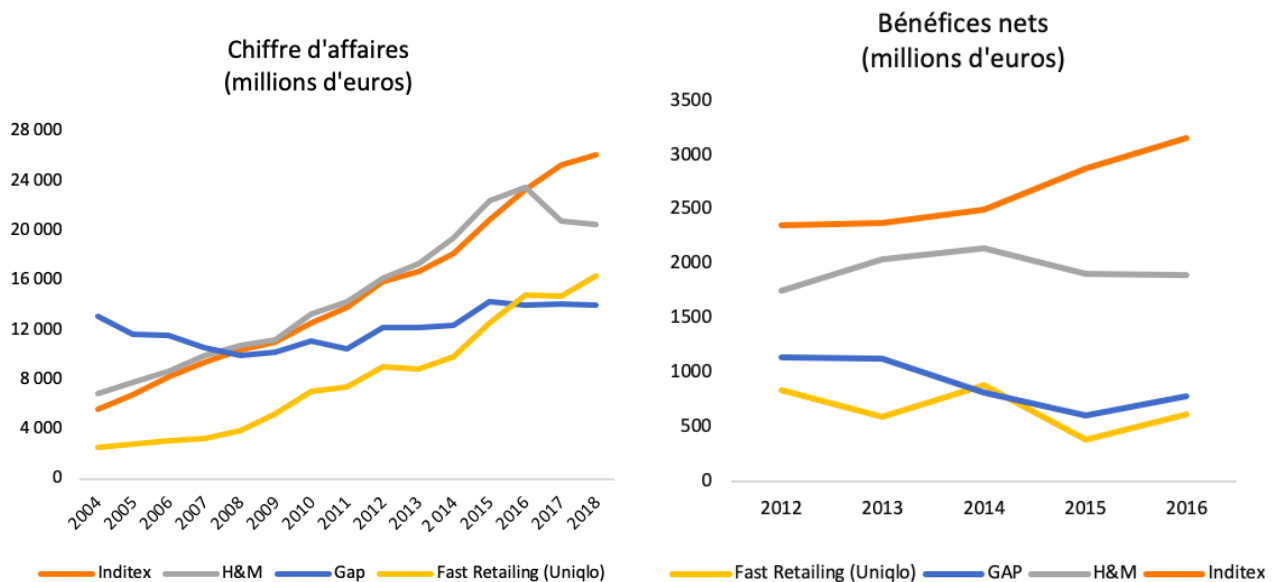


Fig. 1 Ventes et bénéfices nets des principales entreprises de fast fashion. Source : BASIC

Cette réussite est due en grande partie à Zara qui représente plus des 2/3 de ses ventes du groupe, et près de 3/4 de ses bénéfices générés en 2018.

Les clés du succès de Zara résident dans son modèle qui lui permet de répondre quasiment en temps réel à la demande des consommateur·trice·s via un fonctionnement intégré allant du design des produits jusqu'à l'organisation de leur fabrication et même l'approvisionnement en tissu.

Grâce à ce modèle, la marque parvient à proposer un grand nombre de produits à prix abordables et directement inspirés des collections de haute couture, quelques semaines à

COMMENT L'ENSEIGNE A CHOISI LE PROFIT À UN SALAIRE VITAL POUR LES TRAVAILLEUR·SE·S DE SA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

peine après leur lancement lors des défilés. D'où le terme « *fast fashion* » apparu dès les années 1990 pour désigner ce modèle économique qui est commun à Zara, H&M, Gap et Uniqlo (principales marques du secteur).

Par rapport à ses concurrents, Zara a réussi à aller encore plus loin en construisant un schéma de fonctionnement unique et beaucoup plus réactif que les autres, comme le montrent les recherches académiques menées sur la marque¹. Il lui permet de s'adapter très rapidement au succès ou à l'échec rencontré par ses produits et de faire évoluer chaque semaine ses collections afin de coller au mieux aux attentes des consommateur·trice·s. **Ainsi, Zara crée plus de 65 000 nouveaux produits chaque année (contre quelques milliers en moyenne dans le secteur) et 75% des articles vendus en magasin sont changés tous les mois.**

D'après les études académiques, ce renouvellement effréné des produits est au cœur du succès commercial de la marque : il est devenu addictif pour **ses client·e·s qui reviennent en moyenne 17 fois par an dans ses magasins (contre 3 à 4 fois chez les concurrents)**, de peur de passer à côté des dernières nouveautés. Ce qui incite les consommateur·trice·s à revenir aussi souvent, c'est **le caractère éphémère des produits Zara** qui sont vendus en quantités limitées sur une courte période de temps, quitte à ne pas pouvoir satisfaire toutes les demandes.

Il permet à la marque de **fortement limiter ses stocks et donc les quantités vendues en solde et les taux de rabais accordés** (jusqu'à 2 fois moins élevés chez Zara que chez ses concurrents). Le succès auprès des consommateur·trice·s est tel qu'il se passe de communication : **les dépenses publicitaires de Zara représentent moins de 0,3% de son chiffre d'affaires**, contre 3% à 4% pour les autres marques de la *fast fashion*.

Derrière cette réussite commerciale se cache un **fonctionnement interne unique développé par Zara depuis plus de 30 ans et qui est inspiré du « lean management »** de l'industrie automobile.

Il repose sur deux piliers principaux :

- **La gestion complète de chaque produit (depuis leur création jusqu'à l'organisation de la fabrication et l'approvisionnement des magasins) est confiée à des équipes transverses** qui associent designers, experts du marketing, acheteurs et responsables de logistique/production. Ce mode d'organisation permet à Zara de réduire le temps de mise en marché de ses nouveaux produits, mais aussi et surtout de **mettre la recherche de rentabilité au cœur de son fonctionnement** : dans chaque équipe, les prix finaux sont définis par les responsables marketing sur la base de leur connaissance du consentement à payer des consommateur·trice·s, et les responsables achat, logistique et production déterminent en vis-à-vis les prix qui seront payés aux fournisseurs afin d'atteindre la marge attendue sur chaque produit.
- **En appui à ces équipes, un système d'information intégré leur apporte tous les 3 jours**

(1) Aftab, M. A., Yuanjian Q., Kabir N., and Barua Z. « Super Responsive Supply Chain: The Case of Spanish Fast Fashion Retailer Inditex-Zara ». International Journal of Business and Management 13, n° 5, 2018
Aftab M., Yuanjian Q., and Kabir N. « Postponement Application in the Fast Fashion Supply Chain: A Review ». International Journal of Business and Management 12, n° 7, 2017
Crofton, S. O., & Dopico, L. G. Zara-Inditex And The Growth Of Fast Fashion. The Economic and Business History, 2007
Ghemawat, P., & Nueno, J. L. Zara: Fast fashion. Harvard Business School Publishing, Case No. 9, 2006

COMMENT L'ENSEIGNE A CHOISI LE PROFIT À UN SALAIRE VITAL POUR LES TRAVAILLEUR·SE·S DE SA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

des informations très détaillées afin d'assurer la rentabilité des ventes de chaque produit : inventaire complet des stocks dans tous les magasins et entrepôts du groupe dans le monde, état des lieux des tendances de consommation et des demandes des client·e·s, calcul du niveau optimum de réapprovisionnement des magasins, état des commandes fournisseurs et envoi direct des ordres de fabrication...

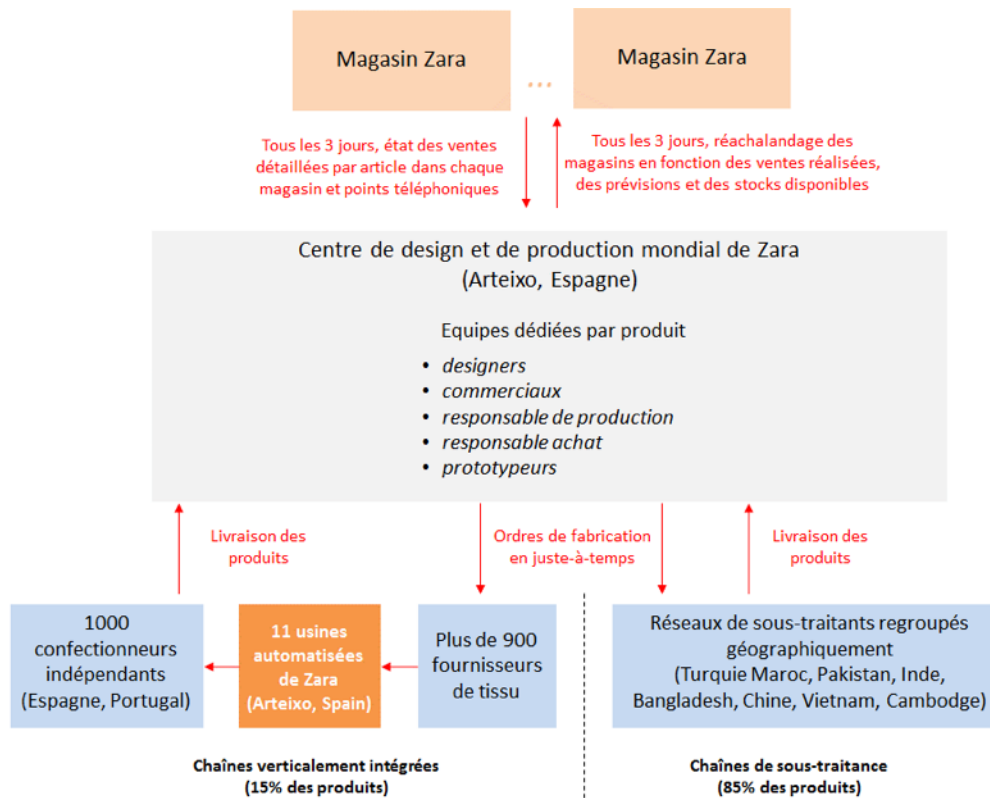


Fig. 2 Schématisation du modèle de fonctionnement interne de Zara. Source : BASIC

Grâce à ce modèle, et aux gains d'efficacité permis par la mise en place de 11 usines très automatisées en Galice combinées à la massification de ses achats de tissu², **Zara déclarait faire fabriquer 50% de ses produits en Espagne et au Portugal au début des années 2000**³. Ce maintien de la fabrication textile dans des pays où le niveau de salaire était bien plus élevé que dans les régions où s'était délocalisée une grande partie de l'industrie était alors mise en avant par la marque comme une réussite de son modèle.

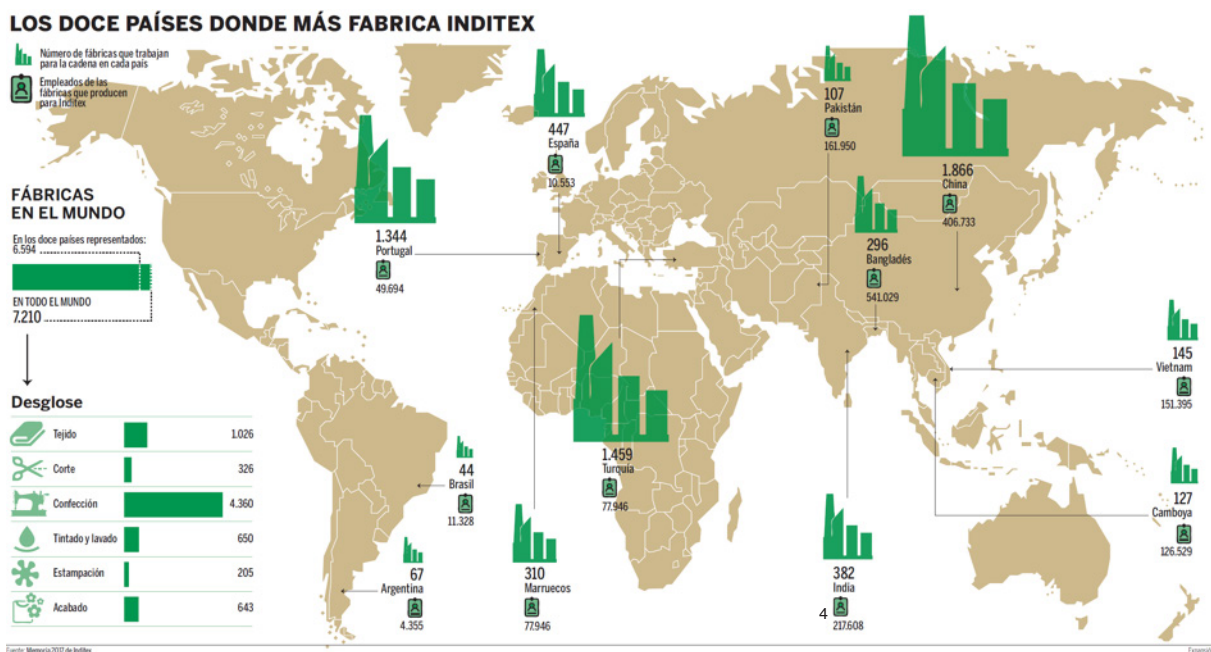
Vingt ans plus tard, la part des produits fabriqués en Espagne et au Portugal a chuté à moins de 15% selon nos estimations et les sous-traitants dans ces 2 pays emploient moins de 60 000 personnes sur un total de plus d'un million impliquées dans les chaînes d'approvisionnement du groupe (voir la carte ci-après sur les fournisseurs d'Inditex).

(2) Une stratégie encore une fois inspirée de l'industrie automobile d'après les études académiques sur Zara : Aftab, M. A., Yuanjian Q., Kabir N., and Barua Z. « Super Responsive Supply Chain: The Case of Spanish Fast Fashion Retailer Inditex-Zara ». International Journal of Business and Management 13, n° 5, 2018
Aftab M., Yuanjian Q., and Kabir N. « Postponement Application in the Fast Fashion Supply Chain: A Review ». International Journal of Business and Management 12, n° 7, 2017
Crofton, S. O., & Dopico, L. G. Zara-Inditex And The Growth Of Fast Fashion. The Economic and Business History, 2007
Ghemawat, P., & Nueno, J. L. Zara: Fast fashion. Harvard Business School Publishing, Case No. 9, 2006
(3) <https://www.forbes.com/global/2001/0528/024.html#4992a4061e7f> consulté le 28 octobre 2019

COMMENT L'ENSEIGNE A CHOISI LE PROFIT À UN SALAIRE VITAL POUR LES TRAVAILLEUR·SE·S DE SA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Désormais, la très grande majorité des produits de la marque est fabriquée hors Europe, depuis la Turquie et le Maroc jusqu'en Chine, au Vietnam et au Cambodge, en passant par le Pakistan, l'Inde et le Bangladesh.

Comme ses concurrents, Zara a fini par plébisciter ces pays pour conserver sa rentabilité, du fait de leurs niveaux de salaires bien plus faibles qu'en Europe de l'Ouest et en raison de la présence des fournisseurs regroupés géographiquement en réseaux permettant de diminuer substantiellement les coûts de fabrication.



2. Découpe de la valeur dans les chaînes d'approvisionnement de Zara et capacité de la marque d'y assurer des salaires décents : le cas du sweat « Respect »

Pour analyser l'impact du modèle économique de Zara et les répercussions de l'évolution de sa stratégie d'approvisionnement, nous avons choisi un produit fabriqué en Turquie, pays devenu l'un des principaux lieux de production des articles de la marque (notamment ceux plus qualitatifs).

Le produit sélectionné est un sweat à capuche arborant l'inscription « R-e-s-p-e-c-t » qui a été vendu dans les magasins européens de Zara en mai-juin 2019.

Dans un premier temps, nous avons cherché à estimer avec le plus de détails possibles la découpe

(4) <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2018/09/29/5baf99b0e2704e3a9e8b457d.html> consulté le 25 octobre 2019

COMMENT L'ENSEIGNE A CHOISI LE PROFIT À UN SALAIRE VITAL POUR LES TRAVAILLEUR·SE·S DE SA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

de la valeur, des coûts et des bénéfices à chacune des étapes de fabrication de ce produit (depuis la confection, la fabrication du tissu et celle du fil en Turquie, jusqu'à la culture du coton bio en Inde).

Cette remontée de toute la chaîne nous a permis d'estimer que sur chaque sweat vendu dans les magasins français à un prix moyen de 26,70 €, la somme des bénéfices générés par les différents acteurs de la chaîne s'élevait à environ 4,70 €, dont 90% étaient captés par la marque Zara à elle seule (soit 4,20 € par sweat).

En vis-à-vis, le montant qui reste pour le paiement des travailleur·euse·s en Turquie s'élève, pour chaque sweat vendu, à 1,19 € pour la confection, 0,62 € pour la fabrication du tissu et 0,06 € pour la fabrication du fil. En Inde, le montant qui reste pour rémunérer les producteurs·rices de coton peut être estimé à 0,06 € et celui pour les travailleur·euse·s à 0,15 € (essentiellement pour le travail dans les champs).

Si on fait la somme de ces montants, on obtient un **total de 2,08 € par sweat qui reste pour rémunérer les travailleur·euse·s et les agriculteur·rice·s tout au long de la chaîne d'approvisionnement.**

Or, il ressort de nos investigations, notamment de la mission de terrain effectuée par l'un des partenaires de l'étude (Public Eye), que les salaires pratiqués dans les différentes usines en Turquie sont près de 3 fois inférieurs à ce qui peut être considéré comme un salaire décent dans le pays, et qu'il en va de même pour les revenus des producteur·trice·s et travailleur·euse·s dans les champs de coton en Inde.

Ainsi, d'après nos estimations (détaillées dans le tableau ci-dessous), il faudrait préserver une somme totale de 5,69 € par sweat au lieu de 2,08 € actuellement pour assurer un niveau de vie décent à tous les ouvrier·ère·s et agriculteur·rice·s de la chaîne. Le différentiel par rapport à la somme qui reste actuellement pour les rémunérer est donc de 3,62 €.

Etape de la chaîne	Découpe de la valeur par sweat vendu	Bénéfices nets par sweat	Coût du travail par sweat	Coût du travail nécessaire pour couvrir des salaires décents	Différentiel pour couvrir des salaires décents	Découpe de la valeur avec paiement des salaires décents	Bénéfices nets par sweat une fois payés des salaires décents
Zara/Inditex	18,90 €	4,20 €	3,92 €	-	-	15,28 €	0,58 €
Fabricant final du sweat (Turquie)	2,41 €	0,21 €	-	-	-	4,48 €	0,21 €
<i>– dont sous-traitants (confection, impression)</i>	1,70 €	-	1,19 €	3,26 €	2,07 €	3,77 €	-
Fabricant du tissu (Turquie)	4,13 €	0,21 €	0,62 €	1,71 €	1,09 €	5,22 €	0,21 €
Fabricant du fil (Turquie)	0,55 €	0,06 €	0,06 €	0,16 €	0,10 €	0,65 €	0,06 €
Exportateur de coton	0,42 €	0,004 €	0,002 €	0,006 €	0,004 €	0,42 €	0,004 €
Producteurs de coton	0,11 €	N/A	0,06 €	0,12 €	0,06 €	0,17 €	N/A
Travailleurs saisonniers des producteurs de coton	0,15 €	N/A	0,15 €	0,44 €	0,29 €	0,44 €	N/A
TOTAL	26,66 €	4,69 €	6,00 €	9,61 €	3,62 €	26,66 €	1,06 €
<i>dont sous-total chaîne d'approvisionnement (hors Zara)</i>	7,76 €	0,49 €	2,08 €	5,69 €	3,62 €	11,38 €	0,49 €

Fig. 4 Découpe de la valeur du sweat « Respect » et estimation des salaires décents. Source : BASIC

COMMENT L'ENSEIGNE A CHOISI LE PROFIT À UN SALAIRE VITAL POUR LES TRAVAILLEUR·SE·S DE SA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Notre enquête montre donc que, dans le cas du sweat étudié, **le prix payé par la marque à ses fournisseurs ne permet pas à ces derniers d'assurer des salaires décents pour leurs employé·e·s**, même s'ils prenaient entièrement sur leurs bénéfices pour ce faire.

Cet exemple illustre plus globalement le fait que le **haut niveau de rentabilité du modèle économique de Zara n'est uniquement lié à sa capacité de créer de la valeur, mais aussi à celle de capter l'essentiel des bénéfices** le long de la chaîne au détriment de ses fournisseurs.

Ce résultat est d'autant plus frappant qu'**il y aurait assez de bénéfices générés à l'échelon de Zara pour couvrir de tels salaires**. Ainsi, si la marque décidait de laisser plus de valeur à ses fournisseurs afin qu'ils paient des salaires décents tout au long de la chaîne, **elle devrait déboursier selon nos estimations 3,62 € supplémentaires par sweat, ce qui réduirait ses bénéfices de 4,20 € à 0,58 €. Même dans ce cas de figure, Zara resterait l'acteur qui génère le plus gros bénéfice de toute la chaîne**, ses sous-traitants les plus rentables dégageant au mieux un bénéfice de 0,21 € par sweat (soit presque 3 fois moins).

Ces derniers se trouvent ainsi dans une situation où ils n'ont pas la capacité d'assurer des salaires décents à leurs travailleur·euse·s, contrairement aux engagements pris par la marque dans le cadre de sa politique de « Pratiques d'Achat Responsable » (Responsible Purchase Practices) qui dit vouloir minimiser l'impact négatif que pourrait avoir les pratiques de ses acheteurs sur la capacité de ses fournisseurs à assurer le paiement d'un salaire décent pour leurs employé·e·s.⁵

(5) https://static.inditex.com/annual_report_2017/assets/pdf/c44_en.pdf consulté le 25 octobre 2019



Collectif Éthique sur l'étiquette

Le Collectif Éthique sur l'étiquette rassemble une vingtaine d'ONG, de syndicats et d'associations de défense des consommateur·trice·s 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 : ActionAid France, CCFD-Terre Solidaire, CFDT, CRID, Fédération Artisans du monde, FSGT, FSU, Indecosa CGT, JOC, Léo Lagrange consommation, Ligue de l'enseignement, Oxfam France, Ritimo, Solidarité Laïque, Terre des Hommes France, UFOLEP, Union syndicale Solidaires.

LE COÛT DU RESPECT SELON ZARA

Comment l'enseigne a choisi le profit à un salaire vital pour les travailleur·se·s de sa chaîne d'approvisionnement

NOVEMBRE 2019

www.ethique-sur-etiquette.org