

CATTEVILLE Fabien  
FERTE Karine  
ELALAMA Mounia  
ALAOUI Youssine  
Goutelle Adeline

# L' Entreprise ZARA



Master I sciences de gestion Paris X  
Cours de Mr BENAVENT

## INTRODUCTION.

Avant de rentrer dans le vif du sujet, il convient de présenter le groupe et l'entreprise sur lesquels porte notre sujet.

L'entreprise Zara est une filiale groupe Inditex et elle représente 75% de son activité. Elle a été créée par Armancio Ortega (**cf.annexe 1**) Corogne (Espagne) et dès 1988, elle a commencé à s'internationaliser. Aujourd'hui, on compte plus de 990 enseignes Zara à travers le monde et la marque est présente dans 63 pays. 1990 a vu l'apparition du premier Zara en France et actuellement, on recense environ 94 magasins du même nom. En 2004, le chiffre d'affaires de la marque en France a été de 400 millions d'euros et notre pays demeure le deuxième marché de la marque espagnole.

Quant au groupe Inditex, composé de Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home et Kiddy's Class, il compte 3113 magasins de par le monde et est présent dans 64 pays. Il emploie environ 60 000 personnes. En 2005, son chiffre d'affaires a été évalué à 6,7 milliards d'euros, soit une hausse de 21% par rapport à l'année antérieure, et son résultat net a été de 803 millions d'euros. 57% de ses ventes se font hors Espagne. La philosophie du groupe est la suivante : « creativity and quality design together with a rapid response to market demands ».

Malgré ces résultats positifs, quelques inquiétudes commencent à apparaître, d'où la problématique suivante : *Comment résister à la concurrence dans le secteur textile dans un contexte de globalisation ?*

Dans une première partie, nous étudierons le secteur textile et ses principaux dangers. Ensuite, nous analyserons et développerons la stratégie de Zara en réponse à ces problèmes. Puis, nous verrons les perspectives d'avenir de la marque. Mais tout d'abord nous allons présenter les différents domaines d'activités stratégiques de ZARA (DAS).

## **Les différents DAS de ZARA**

L'entreprise Zara est présente sur différents marchés tout d'abord le prêt-à-porter, puis l'univers de la maison, et enfin dans les cosmétiques.

Zara Home lancée en 2003, existe déjà dans 14 pays (Espagne, Grande-Bretagne, Belgique, Portugal, Mexique, Koweït, Arabie Saoudite, Pays-Bas, Chypre, Italie, Grèce, Turquie, Andorre, Emirats arabes Unis ...). Alors que la France a été l'un des premiers marchés étrangers de Zara pour les vêtements en 1990 (après le Portugal et les Etats-Unis), le groupe a pris le temps pour s'attaquer à l'hexagone. Le marché français de la décoration d'intérieur représente, selon les estimations du cabinet Eurostaf, plus de 6 milliards d'euros de chiffre d'affaires, soit près de 15% du marché de l'équipement de la maison. Les achats étant réalisés à 73% par des femmes, plus sensibles à l'effet mode. Le marché français se caractérise enfin par une offre très éclatée entre quelque 10.000 magasins. Encore petit à l'échelle du groupe Inditex, le concept Zara Home se développe rapidement. En 2004, les 62 magasins détenus en propre par le groupe (d'autres sont franchisés) généraient un chiffre d'affaire de 40,4 millions d'euros, soit 0,7% du total d'Inditex. Depuis, le nombre de magasins a quasiment doublé.

Zara veut appliquer à la déco les recettes qui ont fait l'immense succès de la marque dans le textile : des produits à la pointe de la tendance, à des prix très abordables, et renouvelés rapidement. Fourchettes et couteaux à 1,50€ la pièce, assiette à 2,90€ ou drap à 11,90€, les prix sont annoncés comme deux à trois fois moins chers que Habitat, Lafayette maison, BHV et autres concurrents situés au cœur des villes

### **D) Le secteur textile et ses principaux dangers :**

#### **A) Le secteur en général.**

Le secteur du textile connaît actuellement de grands bouleversements. C'est un secteur qui nécessite de la main d'œuvre peu qualifiée, d'où de nombreuses délocalisations des facteurs de production à l'étranger (principalement en Asie) dans le but de baisser les coûts. Ce fait est d'autant plus affecté par le climat de globalisation qui règne actuellement. En outre, il existe un certain paradoxe. Baisser les coûts permet certes de développer un avantage concurrentiel mais si toutes les entreprises procèdent ainsi, il ne pourra plus y avoir d'avantage concurrentiel. De ce fait, l'innovation joue un rôle clef dans la construction de l'avantage vis à vis des concurrents. La question porte désormais sur la façon de gagner du temps afin d'être le plus réactif aux demandes des clients. L'entreprise Zara a compris cette nécessité et sa stratégie (que nous verrons en deuxième partie) repose essentiellement sur le gain de temps.

## B) Les deux dangers du secteur.

### *1. La demande*

Trois adjectifs peuvent qualifier la demande du secteur. Tout d'abord, elle est imprévisible, ce qui signifie qu'étudier le marché peut donner une indication sur les caractéristiques de la demande mais cela n'est pas suffisant. Ensuite, elle est variable, elle suit les tendances de la mode. La question est alors : quels articles plairont demain ? La demande est également volatile, rester fidèle à une marque n'est pas l'objectif du consommateur. Les deux choses importantes aux yeux du client sont l'esthétique et le prix : peu importe qui le propose, tant que cela lui plaît et que le prix est raisonnable, alors il achète.

### *2. La concurrence*

Le textile est un secteur hyper concurrentiel. On peut qualifier la concurrence de double : celle des produits basiques venant des pays de production à bas coûts et celle d'entreprises mondiales sur des produits de gamme supérieure. De plus, la concurrence se joue sur les coûts mais également sur la qualité, l'image, la réactivité et la logistique de l'entreprise. Ainsi, on met en évidence que de nos jours, délocaliser ne permet pas seul de se créer un avantage concurrentiel. D'autres facteurs sont à prendre en compte.

## **II) Zara : une stratégie atypique.**

Toutes les fonctions de Zara sont centralisées à la Corogne (stylisme, marketing, communication), ce qui permet la maîtrise des coûts et une grande réactivité. L'avantage concurrentiel de l'entreprise repose sur trois piliers : la qualité des articles, des prix raisonnables et le délai très court de réaction. Etudions maintenant la stratégie de Zara point par point.

### *1. Création et marketing.*

Le degré de création de la firme est assez faible, puisqu'on copie les modèles de haute couture : 40 chercheurs de tendance assistent aux défilés de mode du monde entier et retiennent les idées des créations pour les adapter aux ressources de l'entreprise. Ainsi, cela permet une création rapide de nouveaux articles pour les 200 stylistes : environ 11000 sont proposés par an alors que les concurrents n'en présentent que 3000 environ. La firme espagnole propose 12 collections par an, ce qui est énorme dans ce secteur. La communication est minimale chez Zara puisqu'elle représente environ 0,35% de son chiffre d'affaire, à l'inverse des autres entreprises du textile qui y consacrent 3 à 4% en moyenne. Cela s'explique par l'absence de campagne publicitaire et par le regroupement du service communication à la Corogne. Les sites du groupe ne sont qu'en anglais ou espagnol et, on ne peut pas acheter par internet ce qui réduit le coût de gestion des sites. Sa philosophie est donc : « no marketing », « no communication ».

## 2. Une production locale et intégrée.

70% de la production de vêtements se fait en Europe, dont 50% en Espagne. Zara va donc à l'inverse des grandes tendances qui consistent à délocaliser, dont l'avantage essentiel est les faibles coûts de production mais dont les inconvénients sont des coûts de stockage élevés et une vitesse faible de l'accès au marché.

## 3. Une forte intégration verticale.

Le succès de Zara provient du fait qu'elle maîtrise entièrement sa chaîne logistique (de la production à la distribution). Cela rend possible la maîtrise des coûts, quels qu'ils soient, et cela donne naissance à une grande flexibilité. Les coûts de transaction sont limités et les flux d'informations sont optimisés. De ce fait, les coûts de production sont plus que compensés et cela crée pour l'entreprise un réel avantage par rapport à ses concurrents.

## 4. Le temps, facteur clef de succès.

« Le temps compte plus que les coûts ». C'est un fait primordial dans l'univers de la mode. Conception, fabrication et livraison se font en quinze jours alors que la moyenne du marché est d'environ deux mois.

Illustration : le modèle J-15

J-15 : création

J-13 : coupe

J-5 : confection

J-3 : expédition

Jour J : mise en vente

Il est intéressant de citer ici la remarque d'un analyste : « *L'activité manufacturière d'Inditex est un centre de coût qui n'a pour vocation que de mieux servir les activités de vente. Le coût en est certes 20% supérieur à une externalisation mais il est plus que compensé par une plus grande vitesse de réaction et un risque moindre.* »

## 5. Une concurrence directe avec des produits bon marché impossible.

Zara ne peut se permettre une telle concurrence. Il lui faut donc proposer des produits de gamme supérieure en répondant rapidement aux désirs et exigences des clients. C'est pourquoi la distribution y est importante car elle représente jusqu'à la moitié du prix de revient du produit, ce qui veut dire que si on a des coûts de distribution faibles on crée un avantage concurrentiel.

## 6. Commercialisation et vente. (cf.annexe 2)

Les enseignes sont ouvertes dans les centres-villes dans le but de concurrencer les marques les plus coûteuses sur leur propre territoire, par exemple à Paris il y en a rue de Rennes, à Rivoli, dans le neuvième arrondissement... c'est-à-dire dans les quartiers très commerçant de la capitale Les magasins sont en nom propre, il n'existe pas de franchises Zara. Le degré de rotation des stocks est très élevé, les magasins sont approvisionnés deux fois par semaine, ce qui crée une certaine image de rareté (qui est la stratégie des entreprises du luxe) et cela permet d'attirer les clients qui n'hésitent pas à venir chez Zara assez souvent afin d'y découvrir les nouveaux articles.

### **III) Perspectives d'avenir.**

#### *1. La conquête de nouveaux marchés.*

La zone de ventes est centrée sur l'Europe. Le désir de pénétrer un nouveau marché est propre à toute entreprise. Néanmoins, dans le cas de Zara, cette conquête est entravée par la centralisation de la direction et de la production. Apparaît ainsi le premier inconvénient de la stratégie de l'entreprise. Il faudrait donc réviser cette stratégie pour intégrer le marché nord-américain, l'un des plus grands marchés au monde. Ceci est en projet avec l'ouverture d'un centre de distribution au Mexique pour desservir le marché américain.

#### *2. Un concurrent de taille : la Chine. (cf. annexe 3)*

Ce pays est le premier producteur et exportateur mondial de textile. La levée des quotas européens (en place depuis 1974 avec l'Accord Multi-Fibres) le 1<sup>er</sup> janvier 2005 a complètement déstabilisé le secteur du textile (libéralisation des échanges mondiaux). L'entrée de la Chine à l'OMC en 2002 avait déjà eu des conséquences dramatiques sur le secteur du textile. Selon l'organisation européenne de l'habillement et du textile (EURATEX), en 2004, 165 000 emplois ont été perdus et on prévoit la perte d'un million d'emplois. L'avantage prépondérant de la Chine est ses faibles coûts de production (par la violation des droits des travailleurs). Plus généralement, l'Asie à elle seule représente 75% de la production textile mondiale. La Chine produisait en 2003 17% du textile mondial et avec l'abolition des quotas, sa part a atteint 50% dans les trois années suivantes.

#### *3. Danger d'une stratégie copiée.*

Certaines entreprises peuvent reproduire la stratégie de Zara.

### **CONCLUSION.**

Au terme de ce dossier nous voyons apparaître inconvénients et avantage d'une stratégie telle que celle de Zara. Tout d'abord, il est important de souligner le degré atypique de celle-ci, puisqu'elle est totalement différente de celle mise en place par les concurrents de la firme. La stratégie a fonctionné dans une certaine mesure mais sur le long terme, elle nous paraît impossible à poursuivre car comme nous l'avons vu en troisième partie, elle est un frein à la pénétration de nouveaux marchés. Dans un contexte de globalisation, elle semble totalement incongrue. Si Zara désire s'implanter aux Etats-Unis, il lui faut donc décentraliser sa production, ou alors délocaliser ses facteurs de production. Le facteur temps peut néanmoins être encore la clef du marché européen mais pour pénétrer le marché américain, une autre stratégie est à envisager. Nombreux seront alors les investissements de l'entreprise. Mais, cela sera-t'il suffisant pour contrer le géant chinois ?

ANNEXES.

*ANNEXE 1*



PHOTO BY GAMMA

*ANNEXE 2*



## ANNEXE 3

### *Le textile mondial à la veille d'une révolution commerciale LE MONDE | 28.12.04*

**A partir du 1er janvier 2005, les quotas qui entravaient le commerce de tissus et de vêtements vont disparaître. Cette mesure devrait surtout favoriser l'Inde et la Chine, au détriment des pays les plus pauvres, comme le Bangladesh, qu'elle devait initialement soutenir.**

A partir du 1er janvier 2005, les quotas qui entravaient le commerce de tissus et de vêtements vont disparaître. Cette mesure devrait surtout favoriser l'Inde et la Chine, au détriment des pays les plus pauvres, comme le Bangladesh, qu'elle devait initialement soutenir. "J moins trois" avant le "big bang". Le 1er janvier 2005, le système des quotas qui, pendant trente ans, a régi le commerce mondial du textile (169 milliards de dollars) et de l'habillement (226 milliards de dollars) va être supprimé. Une mesure qui laissera libre cours aux exportations d'articles fabriqués en Chine et en Inde vers les 148 pays membres de l'Organisation mondiale du commerce (OMC).

Le démantèlement de l'Accord sur les textiles et les vêtements a été approuvé en 1994 mais, entre-temps, Pékin a fait son apparition dans le commerce mondial, en adhérant en 2002 à l'OMC. Selon cette dernière, la part de la Chine dans les importations de l'Union européenne devrait passer de 18 % à 29 %. Aux Etats-Unis, les produits chinois devraient représenter 50 % des importations contre 16 %.

"Quand la suppression des quotas a été décidée, personne ne concevait que la Chine deviendrait un tel concurrent et se développerait aussi rapidement", explique Denis Audet, économiste à l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Ce pays est pourtant devenu le premier exportateur de vêtements avec 28 % du marché planétaire, pour un chiffre d'affaires de 80,4 milliards de dollars (59 milliards d'euros).

Devant les peurs européennes et américaines, Pékin promet "une attitude responsable". La Chine vient d'indiquer qu'elle imposera des droits à l'exportation sur certaines catégories de produits mais sans en préciser les modalités (Le Monde du 15 décembre). Le pays "comprend qu'il n'est pas dans son intérêt d'être vu comme une menace par ses partenaires régionaux", explique l'entourage du président de la Commission européenne, José Manuel Barroso.

L'Inde est, elle aussi, bien préparée. Le gouvernement fait de la production textile l'un des moteurs de sa croissance, avec des exportations censées quadrupler d'ici à 2010. Les entreprises suivent : en deux ans, elles ont investi 700 millions de dollars dans de nouvelles usines et équipements.

En trois ans, l'Inde et le Pakistan ont acquis un quart du parc mondial des machines pour les fibres non tissées - quand les Chinois achetaient un quart du parc mondial des équipements de filature.

Face à cette offensive, les Etats-Unis ont abandonné la production et la confection. Ils tentent seulement de protéger ce qui leur reste de la fabrication de vêtements en maille, de robes, de gants et de soutiens-gorge. L'Europe, elle, s'est recentrée sur le design, le luxe et le textile technique à partir de ses bases arrière que sont la France et l'Italie. La fabrication bas de gamme a été abandonnée.

## "COMMENT RÉSISTER ?"

Dans un mouvement de repli plus ou moins organisé, les industries occidentales misent désormais sur la création de marques et sur la constitution de puissants réseaux de distribution. Selon l'OCDE, 4 millions d'emplois ont disparu dans les pays riches.

Au Sud, les Etats les moins développés, qui pensaient au départ être favorisés par la levée des quotas, sont en fait les grands perdants. Le Bangladesh, la République dominicaine, l'île Maurice craignent de s'enfoncer dans la misère. Leur principal atout (une main-d'œuvre à bas prix) est balayé par les champions chinois et indiens, qui allient faibles coûts à production intégrée (du fil au vêtement) et qualité. "Comment pouvons-nous résister à la concurrence - chinoise - ? Ils versent des subventions - à leurs entreprises - et leur monnaie est sous-évaluée", explique-t-on à l'ambassade du Bangladesh auprès de l'OCDE.

Les organisations non gouvernementales (ONG) s'inquiètent. Les commandes à très bas prix des donneurs d'ordres occidentaux constituent à leurs yeux des pousser-au-crime. Ainsi, l'exploitation des enfants perdure mais se révèle plus cachée qu'autrefois, constate Neil Kearney, le président de la Fédération syndicale internationale du textile. Dans certaines tanneries de l'Inde et du Pakistan, "les enfants sont presque nus et plongent les peaux dans de grandes cuves de produits chimiques. Leur seule protection est de s'enduire les jambes d'une sorte de beurre", rapporte-t-il. Les conditions de travail des ouvriers les plus pauvres risquent d'empirer.

## PEINE PERDUE

Dans l'Europe méditerranéenne, le Portugal, la Turquie le Maroc et la Grèce sont à la peine. Cette dernière - où la production de textile représente 15 % du produit intérieur brut (PIB) et occupe 28 % de la population active - voulait que soit "créé un mécanisme de contrôle des importations chinoises", à l'instar de la mesure adoptée par l'Europe dans le secteur de l'acier. Elle n'a pas été entendue.

Les Italiens ont perdu 50 000 emplois en deux ans et pourraient en perdre autant dans quelques mois. Plus qu'une concurrence nouvelle, ce sont les copies et la contrefaçon de leurs marques de renommée internationale qui les inquiètent. Pour se protéger, la filière voudrait une étiquette qui valorise auprès du client le pays dans lequel le vêtement est fabriqué. Peine perdue, répondent les Français : qui regarde l'étiquette avant d'acheter un vêtement ?

"La suppression des quotas me semble être une secousse moins importante que celle que nous connaissons avec la surévaluation de l'euro", estime Guillaume Sarkozy, président de l'Union des industries textiles (UIT). En France, où les importations textiles sont passées en vingt ans de 3,5 milliards d'euros à 11,8 milliards d'euros, les professionnels sont condamnés à réagir. Moins d'un vêtement sur deux acheté en France y a été fabriqué. Les

Français misent sur la zone de libre-échange euroméditerranéenne et sur une logistique courte à forte valeur ajoutée.

Dans nombre de pays, la fin des quotas va donc bouleverser les équilibres économiques et sociaux. Selon M. Audet, de l'OCDE, "le pire est passé. Il y a des victimes, mais il y a encore plus de gagnants".

**Florence**

**AMALOU**