

THÈME n°7 : LA MONDIALISATION – histoire/géographie & économie-droit

Séance n°6 :

Etude de cas : Zara et H&M

Les stratégies d'implantation des firmes multinationales (FMN)

Zara

TRAVAIL à FAIRE :

1. A partir des annexes ci-dessous, identifiez l'ensemble des critères présidant au choix d'implantation de la marque Zara dans le monde.
2. Complétez le schéma de synthèse des interactions de Zara avec son environnement. Vous y ferez figurer l'ensemble des acteurs de son environnement ainsi que les critères du choix de son implantation identifiés dans la question précédente.

❖ **Document n°1** : extrait du site www.challenges.fr Les secrets de l'incroyable succès de Zara (24 avril 2012)

[...] la mondialisation de la marque continue de se doubler d'un fort sentiment d'appartenance nationale. A contre-courant de la concurrence, qui produit surtout en Chine, Inditex a maintenu son circuit de fabrication à portée de camion : Maroc, Portugal et Espagne livrent la moitié des pièces, l'Asie représentant à peine plus du tiers de la production. Surtout, l'Espagne reste l'unique centre logistique, avec des entrepôts immenses d'où partent les marchandises pour le monde entier. En vingt-quatre heures, l'Europe est livrée. Cela prend quarante-huit heures pour l'Asie et l'Amérique. Enfin, le groupe fait travailler toute une série de fournisseurs espagnols pour la conception, le mobilier ou l'installation des magasins. (...)

❖ **Document n°2** : extrait du site de la chaîne américaine CNN

Vocabulaire

industrial laundry = repassage industriel / **materials** = matières premières / **labor costs** = coûts du travail



❖ **Document n°3** : extrait d'une dépêche de l'agence de presse Reuters du 5 février 2009

Inditex ouvrira des magasins Zara en Inde à partir de 2010

MADRID (Reuters) - Le groupe espagnol Inditex (enseignes Zara, Massimo Dutti, Bershka) annonce la signature d'un accord avec Tata sur l'ouverture de points de vente en Inde, dans le cadre de son développement à l'international. Inditex va prendre 51% d'une société créée avec la société Trent, filiale de distribution du groupe Tata. Les premiers magasins indiens ouvriront en 2010, notamment à New Delhi et Bombay.

Inditex est le dernier distributeur international en date à mettre un pied en Inde, deuxième pays le plus peuplé du monde, où les ventes au détail ont bondi de plus de 40% lors des trois dernières années à 472 milliards de dollars (366 millions d'euros), selon des chiffres de Planet Retail.

Selon la loi indienne, les distributeurs étrangers disposant de plusieurs marques sont limités à la vente en gros à moins de d'offrir des licences ou des franchises. Les concurrents d'Inditex H&M et Gap sont absents de ce marché.

❖ **Document n°4** : extrait du site <http://www.journaldunet.com/economie/face-a-face/zara-hm/organisation.shtml>

Au système vertical d'Inditex, maison mère de Zara, H&M oppose une mondialisation à tout crin. Implantée en France depuis 1998, le crédo d'H&M est martelé à tous les niveaux, "la mode et la qualité au meilleur prix". H&M pense donc ses collections à Stockholm, siège du groupe, mais confie la fabrication à des sous-traitants en Europe de l'Est ou en Asie. Une délocalisation qui ne s'avère pas forcément être un avantage concurrentiel de taille face à Zara. Les tarifs de l'Espagnol sont à peine supérieurs à ceux d'H&M, alors que 65% des collections sont fabriquées en... Espagne. L'Espagnol contrôle toutes les phases de production de ses vêtements, de la conception à la distribution. Un choix assumé par la volonté de l'entreprise de "s'adapter à la demande du client en un minimum de temps". Chez Zara, le plus important c'est le temps. "C'est le premier facteur à prendre en compte avant tous les autres" insiste le fabricant. Un choix économique quasi

visionnaire. Mieux, un cas d'école enseigné sur les bancs des universités à travers le monde. En regroupant la majorité de son activité industrielle en Espagne, non loin du premier magasin et des origines de son fondateur, Armanco Ortega, Zara fait le pari de la flexibilité maximale.

❖ **Document n°5** : J.P. Lafargue L'Organisation mondiale du commerce (extrait du site Jourdan de l'Ecole normale supérieure)

L'Uruguay round aboutit à une forte réduction des tarifs douaniers. Pour les pays industrialisés, le tarif moyen sur les produits industrialisés (hors pétrole) passa de 6,3% à 3,8%. Mais la dispersion des tarifs autour de cette moyenne resta forte, avec des tarifs encore élevés pour les biens manufacturés intensifs en travail. Pour les pays en voie de développement, le tarif moyen passa de 16,3% à 12,3%.

L'Uruguay round introduisit les biens agricoles et textiles dans le GATT, ce qui était une concession à l'égard des pays du Sud. [...]

L'Accord multi-fibre dans les textiles fixait des limites quantitatives d'importations par produit et par pays. Le *round* chercha à les remplacer par des tarifs non discriminatoires. L'Accord multi-fibre et ses restrictions quantitatives ont été abolis le 1^{er} janvier 2005, au terme d'un démantèlement progressif qui s'est étendu sur dix ans. Cependant les tarifs douaniers sur les biens textiles sont restés élevés. [...]

Pour chaque produit textile, chaque pays du Sud exportateur disposait d'un quota pour chacun des grands marchés développés que sont les Etats-Unis, l'Union Européenne et le Japon. Cet accord protégeait donc les fabricants du Nord [...]

❖ **Document n°6** : extrait du site du journal Les Echos du 13 mars 2013 *A la peine en Espagne, Zara poursuit sa conquête du globe*

La chute des ventes en Espagne contraste avec la progression de 18% en Europe (zone géographique qui comprend aussi bien la France et l'Italie que les pays de l'Est) et de 30% en Asie et en Amérique - le groupe se refuse toujours à détailler ses ventes par pays. Inditex continue de se déployer massivement dans les pays émergents qui tirent sa croissance : en 2012, il a ouvert 121 boutiques en Chine et 70 en Russie, sur un total de 482 ouvertures. Doté de 6.009 boutiques réparties dans 86 pays -cinq de plus qu'en 2012 -il estime être désormais «*présent dans tous les marchés importants du monde*» et va se concentrer sur son «*développement*» dans chacun de ces pays, avec 440-480 ouvertures prévues en 2013.

La vente en ligne, «*très complémentaire*» des boutiques selon Pablo Isla, suit la même direction, puisqu'elle est disponible en Chine depuis peu et le sera prochainement en Russie. Le dirigeant n'a toutefois pas donné les résultats de ce canal de distribution, développé depuis fin 2010 et désormais ouvert à 23 pays, estimant que c'était encore «*prématuré*».

❖ **Document n°7** : extrait du journal Les Echos du 9 juin 2004

La méthode Zara : le choix réussi de l'intégration verticale

Dans une industrie de l'habillement qui ne jure que par la sous-traitance et les délocalisations, l'espagnol Zara cultive sa différence. La chaîne d'habillement a fait le choix d'une intégration verticale. Celle-ci débute dans les bureaux de ses 200 stylistes et s'achève dans ses 650 boutiques. L'approvisionnement en matières textiles est fait en interne, et la coupe, la réalisation des petites séries et la finition des vêtements ont lieu dans ses 14 usines de Galice.

Plusieurs centaines d'ateliers extérieurs, situés essentiellement autour d'Arteixo, où se trouve le siège de la maison-mère Inditex, mais également près de Valladolid et au Portugal, se partagent la confection. Zara et ses usines de la péninsule Ibérique se réservent la fabrication des vêtements «

contenant la dose de mode la plus élevée », explique-t-on chez Zara. Les produits basiques (un quart de la production) sont fabriqués en Asie.

Aller très vite, c'est ce qui importe le plus à Zara, qui s'est fait une place au soleil dans le monde de la mode en s'inspirant largement des créations de la haute couture et en s'adaptant en un temps record aux attentes de sa clientèle. Des informations remontent au jour le jour de ses boutiques du monde entier. Grande devise de la maison : « *Le temps compte plus que les coûts.* » Un luxe permis par un positionnement relativement haut de gamme et des prix plus élevés que chez le grand concurrent suédois Hennes & Mauritz (H & M) par exemple.

Deux semaines au maximum s'écoulent ainsi entre la conception d'un modèle et sa mise en vente, là où la plupart des chaînes de prêt-à-porter mettent trois à quatre mois. Deux fois par semaine, de nouveaux produits déboulent dans les rayons. Ils auront mis moins de 35 heures à arriver depuis les plates-formes logistiques de Saragosse et Arteixo. Les produits ne restent pas plus de trois semaines dans le même magasin. S'ils n'ont pas trouvé preneurs, ils repartent vers l'Espagne pour être réexpédiés vers un marché où la météo ou la mode leurs seront plus favorables.

Pour accroître la réactivité à la demande des consommateurs, seulement 50 à 60 % des modèles de la saison sont livrés en début de saison (contre 80 % en moyenne chez les concurrents), puis 40 à 50 % les mois suivants. Les stocks s'en trouvent ainsi réduits ainsi que le niveau des ventes réalisées au rabais, contenu entre 15 et 20 %. La fraîcheur inégalée de l'offre de Zara est sa meilleur publicité (la chaîne n'en fait pas par ailleurs).

❖ **Document n°8** : La chaîne logistique de Zara – portfolio extrait du magazine Le Figaro Madame

<http://madame.lefigaro.fr/style/dans-coulisses-de-zara-060911-171158?page=0>

❖ **Document n°9** : http://www.dailymotion.com/video/x150y6k_textile-la-mode-toxique_news