

THÈME n°7 : LA MONDIALISATION

Séances de synthèse n° 8, 9 et 10 : Un des acteurs de la mondialisation – les firmes multinationales (FMN)

étude de cas – Zara et H&M

1) Qu'est-ce qu'une firme multinationale (FMN) ?

❖ Document n°1 :

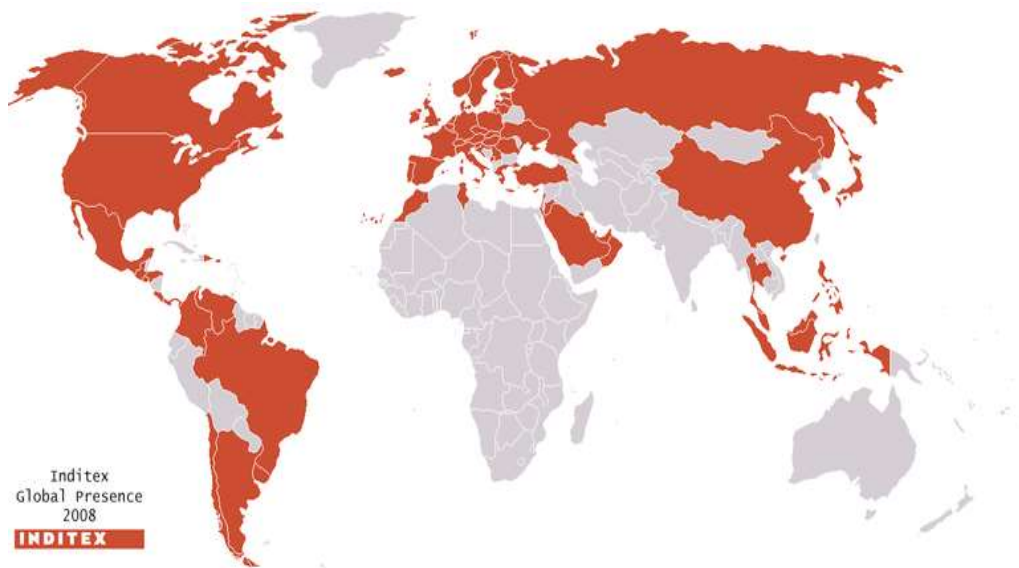
Une firme multinationale (FMN) est constituée d'une maison-mère et d'au moins une unité de production (filiale) basée à l'étranger. Une filiale est une entreprise dont la maison-mère détient au moins 10% du capital.

❖ Document n°2 : le groupe Inditex et ses filiales



Inditex	
INDITEX	
Création	1985 : création de la holding Inditex
Dates clés	1975 : création de Zara et ouverture de sa première boutique à La Corogne
Fondateurs	Amanlio Ortega Gaona Rosalía Mera
Action	BMAD : ITX
Siège social	Arteixo, La Corogne (Espagne)
Direction	Pablo Isla (Président)
Activité	Prêt-à-porter
Filiales	Zara, Massimo Dutti, Bershka, Oysho, Uterqüe, Kiddy's class, Pull and Bear, Zara Home, Stradivarius, TEMPE
Effectif	109 512 ¹
Site web	www.inditex.com
Capitalisation	30,5 milliards € (mai 2010)
Chiffre d'affaires	▲ 13,8 milliards € (2011) ¹
Résultat net	▲ 2,36 milliard € (2012) ² + 22 % (2012/2011)

❖ **Document n°3** : Présence du groupe Inditex dans le monde



Question n°1 : Expliquez en quoi le groupe Inditex peut être qualifié de FMN.

II) Qu'est-ce qui motive l'internationalisation de ces firmes ?

❖ **Document n°4** : extrait du site www.lsa-conso.fr

H&M veut ouvrir 50 magasins en Inde

Publié le 30 avril 2013 par Morgan Leclerc

► **Mots clés** : H&M, Internationalisation, International, Entreprises, Distributeurs



Laetitia Duarte

"programme concret" n'était encore mis sur pied concernant l'ouverture des premiers magasins en Inde.

Un nouveau candidat après Ikea

En février, H&M qui comme de nombreux détaillants européens cherche à se diversifier face à la crise dans la zone euro, avait annoncé viser l'ouverture de "quelques magasins" en Inde et vouloir se "développer fortement", si tout se passait bien. En janvier Ikea avait reçu l'autorisation du gouvernement indien pour ouvrir des magasins dans le pays et investir 1,4 milliard d'euros (1,9 milliard de dollars). La firme suédoise attend désormais le feu vert final du gouvernement qui devrait intervenir mercredi.

❖ **Document n°5** : 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°6** : extrait du site de la chaîne américaine CNN

Vocabulaire

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



Question n°2 : Identifier l'ensemble des facteurs pouvant expliquer l'internationalisation de firmes comme Zara.

III) Comment les FMN s'internationalisent-elles ?

❖ **Document n°7** : 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°8** : 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.

Question n°3 : Identifier l'ensemble des moyens à partir desquelles la firme Zara s'internationalise.

IV) Les facteurs favorisant les stratégies d'internationalisation des entreprises

❖ Document n°9 :

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°10 : 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*».

Question n°3 : Identifier l'ensemble des éléments qui ont favorisé l'internationalisation de Zara.

V) Les critères pris en compte par les FMN dans leur choix du lieu de leur implantation

❖ Document n°11 : extrait du site de la chaîne de télévision CNN



❖ **Document n°12** : 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°13** : 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°14** : http://www.dailymotion.com/video/x150y6k_textile-la-mode-toxique_news

Question n°4 : Identifier l'ensemble des éléments qui motivent les choix d'implantation des FMN.

VI) Les effets des FMN sur les territoires

❖ **Document n°15** : extrait du journal La Tribune (23 août 2013)

L'Ethiopie, nouvel eldorado des industries textiles européennes ? par Hélène Haus

Le groupe suédois H&M a annoncé, la semaine dernière, qu'il allait fabriquer une partie de ses vêtements en Ethiopie. Le numéro 2 mondial de l'habillement affirme avoir pris cette décision pour "garantir ses capacités de livraison". Difficile de ne pas croire, cependant, qu'il cherche aussi à réduire ses coûts de fabrication en embauchant une main d'œuvre très bon marché. Les Chinois, eux, sont déjà partis à l'assaut de ce pays qui compte parmi les plus pauvres du monde. [...]

Jusqu'ici, le groupe fabriquait l'essentiel de sa production en Chine et au Bangladesh. [...] Dans un communiqué cité par *Le Monde*, H&M justifie cette décision en expliquant chercher "*constamment de nouveaux marchés d'achat potentiels*" pour garantir les capacités de livraison de ses "*produits dans tous les magasins*".

D'après une étude du cabinet Bernstein, rapportée par le *Wall Street Journal*, les coûts de fabrication étaient, en 2011, près de deux fois moins élevés en Ethiopie qu'en Chine. "*H&M ne fait que suivre une tendance lancée par les Chinois qui ont créé une zone industrielle en Ethiopie*", rapporte Pierre Jacquemot [...]. *Les usines textiles ont d'abord quitté la Chine pour les pays d'Asie du Sud comme le Laos, la Birmanie et le Cambodge. Ensuite, elles sont parties pour l'Ile Maurice et maintenant l'Ethiopie*", ajoute-t-il.

Ce qui attire les investisseurs dans ce pays d'Afrique ? Un régime politique démocratique et stable, rare sur le continent. "*Cela rassure les investisseurs*", note Pierre Jacquemot. L'Ethiopie dispose en plus d'un réseau routier étendu et de nombreux vols intérieurs assurent les liaisons entre les grandes villes du pays. Le réseau ferroviaire est, par contre, inexistant. Dans son plan de développement 2011/2015, le gouvernement a d'ailleurs prévu de construire plus de 2.300 kilomètres de chemins de fer. [...]

L'Ethiopie a connu une croissance annuelle moyenne de 9,9% entre 2004 et 2012, contre 5,4% chez ses voisins. D'après le cabinet Bernstein, le coût de fabrication dans le pays a augmenté de 18% en 2011, contre seulement 7,7% en Chine. A ce rythme, les coûts de productions seront, en 2019, plus cher en Ethiopie que dans l'Empire du Milieu. "*Ce n'est pas encore fait. De toute façon, il s'agit de productions bas de gamme, qui pourront être délocalisées très facilement*", note Pierre Jacquemot. Le "*Made in Ethiopia*" pourrait bien ne pas figurer très longtemps sur les vêtements du géant de l'habillement...

Question n°5 : Identifiez les effets des FMN sur les territoires.

VII) A quoi mesure-t-on la « puissance » d'une firme ?

❖ **Document n°16** : voir fiche d'identité de Zara et H&M (pour le nombre de salariés et leur chiffre d'affaires)

❖ **Document n°17** : extrait du journal La Tribune (23 août 2013)

L'Ethiopie, nouvel eldorado des industries textiles européennes ? par Hélène Haus

Jusqu'ici, le groupe fabriquait l'essentiel de sa production en Chine et au Bangladesh. Dans une interview au *Financial Times* donnée le 15 mai dernier, Karl-Johan Persson, le patron de Hennes & Mauritz s'était d'ailleurs engagé à demander au gouvernement bangladaise d'augmenter le salaire minimum en vigueur dans le pays. Une annonce qui faisait suite à l'effondrement d'un immeuble à Dacca, la capitale du Bangladesh, survenu le 24 avril dernier, dans lequel 1125 employés de différents groupes textiles européens - dont H&M - ont trouvé la mort. Un drame qui avait fait ressortir la polémique sur les conditions de travail de ces salariés asiatiques.

❖ **Document n°18** : vidéo sur le Bangladesh pour les impacts sur les territoires

Question n°6 : Identifiez les éléments participant de la « puissance » d'une firme.

VIII) Les flux générés par l'activité des FTN

❖ **Document n°19** : extrait du site internet du journal Le Figaro

