

Sarah Beldjilali
L3CV2
CNED 2010-2011

ACTIVITE 1 : TECHNIQUES DE VENTE 1

Sommaire

Introduction	1
I/Un marché concurrentiel	1
1) Le cas de Zara	1
2) Le Marché du textile	2
II/ Les produits Zara	3
III/ Les jeans	4
Conclusion	6
Annexes	7
Sources	8

Introduction :

Les enseignes de mode ont joué, ces dernières années, un rôle de locomotive. En effet, face à un marché européen du textile en pleine maturité, soumis à des tensions et des pressions sur le pouvoir d'achat des ménages il a fallut s'adapter. C'est pourquoi elles ont axé leurs stratégies de croissance sur un développement à marche forcée de leur réseau de distribution caractérisé par l'ouverture de nombreux points de vente, par une gestion dynamique de l'offre de produits , par un renouvellement permanent des collections, par le lancement de séries limitées, de collections exclusives,... permettant un élargissement et un approfondissement des gammes pour capter de nouvelles cibles et

ont du mettre en place une organisation industrielle flexible et réactive ainsi qu'avoir recours à des délocalisations dans les pays low-cost pour réduire les coûts.

C'est pourquoi il faut se demander comment une entreprise européenne, dans un secteur traditionnel comme le textile arrivant à maturité peut devenir une entreprise rentable. Nous verrons ceci à travers l'exemple de Zara, en étudiant son positionnement sur le marché face à tous ses concurrents, ses produits et les avantages que la clientèle peut retirer de ceux-ci.

I/ un marché concurrentiel

1) Le cas Zara

L'entreprise Zara est une filiale du groupe Inditex et elle représente 75% de son activité. Elle a été créée par Armancio Ortega en Corogne en Espagne en 1975 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. L'année 1990 fut marquée par l'apparition du premier Zara en France et actuellement, on recense environ 94 magasins du même nom.

Quant au groupe Inditex, il est l'un des principaux distributeurs de mode du monde, avec huit formats commerciaux qui sont Zara, Pull and Bear de coupe plus moderne et orienté à la mode des hommes, Massimo Dutti de coupe classique pour les hommes, Bershka une coupe moderne et dynamique pour jeunes, Stradivarius qui correspond à la tendance de Bershka orientée seulement pour jeunes femmes, Oysho de vêtement intérieur féminin, Zara Home pour la mode de la maison et Kiddy's Class qui se trouve en développement et qui s'oriente à la mode moderne pour enfant. Dans l'ensemble toutes disposent de 3017 établissements dans 64 pays. Le Groupe Inditex réunit plus d'une centaine de sociétés liées avec différentes entreprises du design, de la fabrication et de la distribution du textile. La singularité de leur modèle de gestion, basé sur l'innovation et la flexibilité ont transformé Inditex en un des plus grands groupes de distribution de mode du monde.

La philosophie du groupe est la suivante : « creativity and quality design together with a rapid response to market demands ».

En 2009 le chiffre d'affaire de Zara représentait 11 milliards d'euros ce qui correspondait à une augmentation de 6% par rapport à l'année précédente. Parmi ces 11 milliards 68% s'est effectué hors Espagne car l'enseigne distribue ses produits en France, en Italie 22, en Asie (Japon), en Amérique du Nord (New York, Washington, Floride), en Amérique du Sud, au Proche Orient (Arabie Saoudite, le Liban, l'Israël) et en Afrique où sa présence reste, néanmoins, plus faible (Tunisie et au Maroc, l'Afrique du Sud est dans l'attente d'ouverture de boutiques).

1

De plus, la compagnie enregistre un résultat net de 1,3 milliards d'euros et connaît une augmentation de 25% vis-à-vis de l'année dernière.

Notons aussi que le titre Inditex a été introduit à la Bourse de Madrid le 23 mai 2001 à 14,70 euros. Il a, ensuite, enregistré une progression d'un peu plus de 50 % sur un an passant à 21,85 euros.

Malgré des résultats positifs, quelques inquiétudes commencent à se faire sentir, il faut donc se demander Comment Zara pourra résister à la concurrence dans le secteur textile dans un contexte de globalisation ?

Là où les concurrents jouent les délocalisations, Zara privilégie la production locale pour avoir des délais de livraison plus courts, peu de stocks grâce à une logistique rapide et un lieu de création proche de la production.

Les points forts de Zara face à la concurrence sont la flexibilité et la réactivité. En effet, le système d'information informatisé permet une communication immédiate entre toutes les parties du groupe, ce qui permet de faire remonter aux magasins les chiffres de ventes et les remarques des clients. Cette méthode est basée sur une livraison rapide et des échanges entre magasins entraînant la création de modèles répondant aux exigences des clients. Contrairement à ses concurrents Zara a un fournisseur exclusif qui est mis à disposition de l'entreprise.

Le groupe familial espagnol Inditex donne à ses clientes la certitude de trouver chez Zara les derniers articles à la mode... et adapté à la météo ! Un avantage concurrentiel considérable sur un secteur très fortement marqué par les aléas saisonniers. Il faut seulement QUINZE JOURS pour dessiner de nouveaux modèles de robes ou de pantalons, les fabriquer et les livrer dans n'importe quel magasin en Europe ou en Amérique latine.

Dans cet environnement hyperconcurrentiel, les marques comme ZARA ont compris la nécessité d'entamer d'importants changements afin de rester compétitives : pour ce faire, ZARA distribue des produits à la pointe de la mode à un très large public. C'est donc grâce à cet outil de production flexible et proche des clients que l'enseigne se démarque de ses concurrents.

2) Le marché du textile

Il existe trois principaux marchés de l'habillement. L'Union Européenne est le plus important avec un chiffre d'affaire d'environ 135 milliards d'euros, suivi de très près par les Etats-Unis avec 100 milliards d'euros et enfin on retrouve la Chine et le Japon qui correspondent au marché le plus jeune mais aussi le plus dynamique, avec un chiffre d'affaire de 35 milliard d'euros.

Ainsi, ce dynamisme des pays asiatiques est le reflet d'importantes mutations sur le marché du textile, ces dernières étant dues aux effets de mode, aux apparitions de grandes surfaces spécialisées en périphérie des villes et aux déplacements de la production vers les pays à bas salaire.

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). 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.

2

Victime de la mondialisation et de la discrimination par les prix, le secteur européen du textile est dans l'obligation de faire face à ces nouveaux changements.

Les entreprises de l'industrie du textile évoluent par conséquent dans un environnement on ne peut plus chaotique. En effet, la mode est, par définition, en mouvement perpétuel : elle représente ainsi les goûts du moment. Outre l'incertitude liée au temps, de nombreuses autres variables existent dont il faut tenir compte lors de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. Alors comment combattre ces phénomènes ? Afin de parvenir à séduire les clients et à s'imposer de ce fait dans un secteur

hyperconcurrentiel, les entreprises n'emploient pas les mêmes stratégies : Gestion d'entreprise, production des collections, marketing et communication diffèrent d'une entreprise à une autre.

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 (H&M, GAP) (**Annexe 1**). De plus, la concurrence se joue sur les coûts mais également sur la qualité, l'image, la réactivité et la logistique de l'entreprise.

Mais à la différence de H&M, Zara joue la carte du haut de gamme pour ses points de vente. Par la lumière, le mobilier intérieur, l'agencement, et la tenue de ses vendeurs, Zara imite d'autres marques d'un positionnement supérieur.

II/ les produits Zara

Zara propose des vêtements avec des gammes Hommes, Femmes et enfants mais aussi des sous-vêtements, des accessoires, des chaussures... Les produits « modes » suivent les grandes tendances des couturiers de luxe. Leur offre comporte différents segments : Trafaluc, Basic et Woman.

Nous pouvons remarquer différentes gammes, une gamme "classique" composée de costumes, chemises, pantalons à pinces, chemises et chaussures vernies, la gamme de chaussures "de ville" est assez large mais les modèles sont rarement discrets et une gamme "fashion" qui satisfera tous ceux qui sont soucieux de leur look au quotidien, qui aiment leurs vêtements, veulent se sentir bien dedans.

Depuis peu, la marque s'est lancée dans la décoration intérieure avec « Zara Home » et dans les cosmétiques avec « Zara Beauté ».

Amancio Ortega a voulu permettre au plus grand nombre d'avoir accès à un produit cher. Zara a donc pour concept de s'inspirer des modèles d'autres grandes marques, surtout des maisons de couture ou de prêt à porter de luxe, pour le rendre ensuite accessible au plus grand nombre. Zara possède une autre originalité importante dans son business model : la durée de vie de ses collections ! Alors que les autres marques comme [H&M](#) ou [Guess](#) sortent une collection de vêtement pour homme ou de vêtements pour femme à chaque saison, Zara propose des nouveautés en magasins toutes les deux à trois semaines ! Cela permet une grande réactivité, et également de renouveler l'intérêt des clients pour la marque en les faisant revenir régulièrement en magasin. Le positionnement tarifaire de Zara soit plutôt milieu de gamme tout comme H&M, le bas de gamme était représenté par des entreprises comme [Kiabi](#).

A son lancement, Zara a commencé par se faire un nom dans le domaine du vêtement pour femme. Avec l'évolution des mentalités, les hommes ont commencé de plus en plus à faire attention à leur image, c'est alors que Zara a aussi décidé de se lancer dans le segment du vêtement pour homme. Le vêtement enfant n'était que la suite logique.

Il faut, dans ce segment, trouver un compromis entre esthétique, confort, et résistance. Les enfants sont en effet rarement tendres avec leurs vêtements. Avec le temps, Zara a étendu son activité et

propose aujourd'hui une large gamme de chaussures et d'accessoires de mode. On peut alors facilement trouver des chaussures ou des accessoires de mode à assortir à la tenue que l'on vient de trouver. Même si le prix n'est pas toujours aussi agressif que chez H&M, les produits Zara restent relativement bon marché et accessibles à la plupart des Français. A l'heure actuelle, Zara est tout simplement le distributeur de vêtements affichant la plus grande croissance. Dernièrement, Zara s'est lancé dans une ligne de produits pour l'intérieur de la maison avec la nouvelle marque, Zara Home, à la manière de grandes marques du luxe comme Ralph Lauren.

III/ Les jeans

Selon la méthode CAP (caractéristiques, avantages, preuves) nous allons nous intéresser aux jeans proposés par le magasin Zara.

Il existe un vaste nombre de modèle : Pantalon chevilles, réguliers, pantalons cigarette, pantalon droit, skinny, pattes d'éléphant, boyfriend, bootcut, baggy et mum.

Tout d'abord, je vais évoquer les caractéristiques techniques afin d'en retirer les avantages pour les clients, puis les caractéristiques commerciales pour enfin, finir avec les caractéristiques psychologiques.

Les caractéristiques techniques que sont le design, le fonctionnement, la composition font naître chez le consommateur des avantages certains. En effet, le design montre souvent un goût certain pour les belles choses, le client se sent donc valorisé et sûr de lui. De même la facilité d'utilisation du site web ou les rangements des rayons donne une confiance importante aux acheteurs potentiels.

Par ailleurs, le prix, les services, les conditions de vente, les délais, la durée de vie qui correspondent à des caractéristiques commerciales, laissent penser qu'on a fait une bonne affaire (bon rapport Qualité/prix), pour un jean, il faut compter en moyenne 40 euros, que l'on peut garder trois ans, selon les tendances. Ceci permet donc au client de se sentir en sécurité et de faire des économies dans ses dépenses vestimentaires. Ajoutons, les services offerts aux clients par l'enseigne : le « satisfait ou remboursé » permet aux clients de revenir sur leur décision, de ne pas avoir le sentiment de culpabilité... si le produit s'avère trop cher. De plus, les employés des magasins sont souvent très serviables et portent les tenues du magasin, ce qui facilite la vente, le conseil...et donne une image de sympathie quant à l'enseigne.

Pour finir, il reste important de s'intéresser à l'image du produit, la marque et la garantie qui en découle. En effet, le fait de savoir qu'il y a une garantie rassure les clients et offre une tranquillité d'esprit. En outre, l'image de marque donne une valeur importante aux acheteurs, il peut être question de confort et d'orgueil, en effet, certains ont besoins de porter des marques, ou de beaux vêtements pour s'affirmer.

Un renouvellement continu et une rareté caractérisée par la multiplicité de l'offre " oblige " les clients à revenir régulièrement pour découvrir les nouveautés et ne pas les rater.

De plus, l'enseigne possède d'autres avantages qui ne sont pas liés directement à une certaine gamme de produits mais qui font en sorte de la différencier par rapport aux concurrents. En effet, à travers son modèle d'activités, l'entreprise Zara souhaite contribuer au développement durable de la société et de l'environnement dans lequel elle intervient. L'engagement par rapport à l'environnement fait partie intégrante de la politique de responsabilité du groupe Inditex. Tous les magasins du groupe réduisent la production de déchets et les recyclent.

Ils pratiquent un modèle de gestion éco-efficace des magasins qui permet de réduire la consommation énergétique de 20 %, grâce à l'intégration de critères de durabilité et d'efficacité. Ce modèle de gestion établit des mesures applicables à tous les processus, de la conception même du magasin, des installations de systèmes d'éclairage, du chauffage ou de la climatisation, à l'éventuel recyclage du

4

meuble et de la décoration.

En ce qui concerne le produit étudié, les Jeans ils utilisent des tissus écologiques ; le coton organique. Zara soutient l'agriculture biologique et utilise du coton biologique pour la confection de pantalons (100 % coton, sans pesticides, sans agents chimiques et sans traitement blanchissant).

Par ailleurs, les camions de livraison de Zara, qui transportent chaque année plus de 200 millions de vêtements, utilise 5 % de combustible biodiesel. Cette mesure permet de réduire les émissions de CO2 de plus de 500 tonnes.

Et pour finir, tous les produits d'origine animale, y compris les cuirs et les peaux, commercialisés dans les magasins proviennent exclusivement d'animaux élevés dans des fermes et en aucun cas d'animaux sacrifiés exclusivement pour la vente de leur peau.

Conclusion :

Les entreprises en utilisant les technologies de l'information et de la communication améliorent leur système d'information en interne mais aussi en externe. Cela permet une réactivité et une flexibilité

améliorées. Des délais plus courts (création, production, transports et distribution), permettent d'offrir des produits mieux adaptés aux demandes des clients, une entreprise plus productive et donc plus concurrentielle.

A l'instar des machines reprogrammables, les hommes aussi devront se reprogrammer c'est à dire se former pour suivre les évolutions diverses (économiques, technologiques, culturelles, sociales et politiques).

La concurrence frontale avec les produits bon marché est impensable, la seule solution est de proposer des produits de gammes supérieures en se différenciant le plus possible et en répondant aux désirs des clients le plus rapidement possible pour devancer la concurrence.

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 semble impossible à poursuivre car 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 de succès du marché européen mais pour pénétrer le marché américain, une autre stratégie est à envisager. Il faut se demander si cela sera suffisant pour contrer le géant chinois ?

Annexes :

Annexe 1

Les concurrents de Zara

	Inditex (Zara)	H&M	C&A	Etam	Celio
Nombre de Magasins	3 303	1400	1400	3 417	600
CA (milliards d'euros)	8,2	8,7	5,65	0,96	0,5

Annexe 2

	ZARA	H&M	GAP	BENETTON	MANGO
Prix	moyen, bas	bas	moyen	moyen, élevé	moyen, bas
Qualité	moyenne, haute	moyenne, basse	moyenne, haute	moyenne, haute	moyenne, haute
Niveau de mode	élevé	élevé	basse	basse	élevé
Age clientèle	15-40 ans	15-30 ans	Tous les âges	12-40 ans	18-40 ans
Offre proposée	entre décontractée et tendance	surtout décontractée	décontractée	décontractée	entre décontractée et tendance
Reconnaissance de la marque	en phase de développement	bonne	bonne	bonne	bonne

Sources :

- www.Lefigaro.fr

- www.strategies.fr
- www.wikipedia.org
- www.Zara.com
- www.Inditex.com