



Juillet 2018

RESEARCH ARTICLE

Fast fashion business model : Cas de ZARA

Abdelmounaim AGGOUR et Ahmed ABOU EL HASSAN

Université Hassan II - Casablanca, Équipe de recherche : Logistique Globale

Mots Clés : Fast Fashion, ZARA, secteur d'habillement, articles de la mode

Résumé

L'industrie d'habillement est un secteur dynamique, il se caractérise par une demande client incertaine due à la forte variation des styles et des goûts. Elle se distingue également par la multitude de références que la chaîne logistique doit gérer durant la saison, cette variété rend la précision des prévisions de la demande difficile. Un autre défi auquel le secteur doit faire face c'est la propension intentionnelle des clients à retarder l'acte de l'achat des articles jusqu'à la période des soldes. Ceci cause une baisse des ventes durant la saison et réduit ainsi les marges des détaillants et leur profitabilité. L'ensemble de ces éléments affectent la conception de la chaîne logistique du secteur d'habillement.

Face à cette situation, on a assisté à l'apparition des marques de vente au détail adoptant un nouveau modèle de gestion nommé Fast Fashion

Dans cet article, nous allons présenter une synthèse des articles scientifiques examinant l'émergence du modèle Fast Fashion dans la chaîne logistique d'habillement notamment le cas Zara. L'objectif de notre contribution est de comprendre pourquoi les détaillants de la mode adoptent-ils cette nouvelle stratégie et comment ils la mettent en place.



1. INTRODUCTION

L'industrie d'habillement est un secteur dynamique qui se caractérise par une demande client incertaine due à la forte variation des styles et des goûts. Elle se distingue également par la multitude de références que la chaîne logistique doit gérer durant la saison. Cette variété rend la précision des prévisions de la demande difficile. Un autre défi auquel le secteur doit faire face c'est la propension intentionnelle des clients à retarder l'acte de l'achat des articles jusqu'à la période des soldes. Ceci cause une baisse des ventes durant

la saison et réduit ainsi les marges des détaillants et leur profitabilité. L'ensemble de ces éléments affectent la conception de la chaîne logistique du secteur d'habillement (Jin et al, 2012). Face à cette situation, on assiste à l'apparition des marques de vente au détail adoptant un nouveau modèle de gestion nommé fast fashion.

Le fast-fashion est considéré une clé de réussite des marques de la mode leaders au monde. Il s'agit en fait d'une stratégie qui vise à réduire les délais et les processus intervenant dans le cycle d'achat afin d'alimenter les



magasins avec de nouveaux articles et ceci dans le but de satisfaire la demande des consommateurs au bon moment (Barnes et Lea-Greenwood 2006). Le fast fashion est défini également comme « La capacité à suivre rapidement les tendances de la mode et

d'identifier de nouveaux designs populaires à travers une proximité journalière du marché de la mode » (Doeringer et Crean, 2004, p. 16). Pour mieux comprendre le fast fashion, il importe de distinguer sa différence par rapport au système traditionnel (Table 1) :

	Système Traditionnel	Fast Fashion
Temps de Cycle	Long (6-12 mois)	Court (2-4 semaines)
La conception des articles	Standard	Innovant
Production basée sur	Les prévisions	La demande client
Système Supply Chain	Push	Pull

Table 1 : Les différences entre le système traditionnel et le système fast fashion

Dans le cadre de cet article, nous allons essayer de répondre à deux questions majeures :

- Pourquoi les détaillants des articles de la mode adoptent-ils la stratégie fast fashion ?
- Comment ces détaillants adoptent-ils cette stratégie ?

Afin de répondre à ces deux questions de recherche, nous avons pris le cas de ZARA puisqu'elle est l'enseigne fast fashion leader au monde (Caro et al, 2010). Ainsi, nous avons procédé à une synthèse des articles académiques ayant traité le cas de ZARA. Une recherche a été effectuée sur deux bases de données scientifiques : Scopus et Google Scholar. La recherche a concerné deux mots clés : 'Fast Fashion' et ZARA au niveau de trois champs de recherche : le titre de l'article, l'abstract et les mots-clés. Un résultat de 41 articles scientifiques a été obtenu et qui ont été publiés entre 2006 et 2017. Cette sélection d'article a été affinée en incluant seulement les articles ayant été publiés dans la langue anglaise ainsi que ceux ayant traité le cas de ZARA d'un point de vue Management de la chaîne logistique et gestion des opérations (Les

articles traitant le cas ZARA d'un point de vue marketing, environnement, etc. ont été exclus).

Nous avons construit ce travail de recherche en trois éléments. Premièrement une brève présentation brève de l'enseigne ZARA sera faite. Ensuite, le deuxième élément aborde les motivations qui poussent les détaillants de la mode à adopter le fast fashion. Le dernier élément de ce travail concerne la présentation du modèle de gestion ZARA.

2. PRÉSENTATION DE ZARA

En 1963, Amancio Ortega Gaona a commencé par 'Confecciones GOA' pour la fabrication des articles pour femmes et lingerie pour les grossistes. Cependant en 1975, après qu'un client Allemand annulait une commande importante, la compagnie a ouvert son premier magasin ZARA à la Coruña. L'objectif principal était de liquider le stock de la commande annulée, mais l'expérience a montré à la compagnie l'importance de la conjonction entre la fabrication et la vente au détail (Ferdows, Lewis et Machuca, 2004).

Après un début avec 6 magasins en 1979, la compagnie a implanté des magasins de vente au détail dans les grandes villes espagnoles durant les années 80. La première expansion à l'internationale était en 1988 à Porto puis suivi



par celle de New York en 1989 et Paris en 1990. Néanmoins, le vrai développement à l'international était durant les années 90 où INDITEX a pénétré 29 pays en Europe, Amériques du Nord et Latine et l'Asie. En parallèle à cette expansion, INDITEX a diversifié son offre en vente de détails en acquérant de nouvelles marques (Pull et Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius et Oysho) afin de cibler différents segments du marché (Ghemawat et Nueno, 2006).

INDITEX emploie plus de 130 000 personnes dont 41% à l'extérieur de l'Espagne (INDITEX 2016 Annual Report). 80% des employés d'INDITEX sont engagés dans la vente au détail dans ses magasins, 8,5% sont employés dans la production et le reste dans le design, la logistique, la distribution et l'administratif. Les dépenses d'investissement sont divisées comme suit : 80% sur les nouvelles ouvertures des magasins, 10% sur la rénovation et 10% sur la logistique/maintenance (Ghemawat et Nueno, 2006).

ZARA est une marque du groupe espagnol INDITEX créée en 1975, elle compte plus de 2000 magasins dans 87 pays et emploie à elle seule 120 000 employés (INDITEX 2016 Annual Report). ZARA est le principal vecteur de développement du groupe INDITEX et elle joue le rôle principal dans l'augmentation de ses parts de vente notamment par les activités internationales (Ghemawat et Nueno, 2006).

En 1990, ZARA a commencé l'ouverture de nouveaux magasins à l'extérieur de l'Espagne. Elle a également investi dans la logistique de fabrication et la technologie d'information, la mise en place d'un système de production Juste à temps, l'acquisition d'un entrepôt de 130 000 m² proche du siège à Arteixo et un système de communication avancé pour connecter le siège avec les locaux de l'approvisionnement, la production et la vente. Ceci a permis à ZARA d'être réactive à la demande des clients durant la saison (Ton, Corsi et Dessain, 2010).

Des localisations spécifiques pour les magasins sont sélectionnées suite à des études marketing approfondies. Ces études ont pour objectif d'assurer la disponibilité d'une taille suffisante du segment de marché cible afin de rendre le magasin financièrement viable. En plus, ZARA essaie de localiser ses magasins dans les endroits les plus raffinés, prestigieux et à fort achalandage (Ferdows et al, 2004).

ZARA gère trois différentes lignes de produits : Femmes, hommes et enfants. Chaque ligne est gérée par une équipe constituée des responsables régionaux, des commerciaux et des designers. Au niveau des magasins, chaque ligne de produit est gérée séparément par un manager avec des vendeurs et des caissiers. Le manager de la section femmes est aussi le manager de tout le magasin (Ton et al, 2010).

La stratégie de ZARA requiert la génération de nombreuses variétés de produit à travers l'année. En effet, les magasins de ZARA sont des lieux où les clients peuvent trouver quelques choses de nouveau et, fondamentalement, avec un approvisionnement limité. Dans le cadre de cette image à la mode exclusive, les magasins tiennent un niveau de stock bas des articles vendus au point où il se peut que tout le stock du magasin soit présenté dans les étagères. Ainsi, il est habituel de trouver les étagères vides à la fin de la journée et par conséquent les magasins dépendent entièrement sur un réapprovisionnement régulier et rapide des articles nouvellement conçus (Ferdows et al, 2004).

Plus important encore, la capacité de ZARA d'être à l'origine du design et de disposer des articles dans les magasins dans quatre à cinq semaines en cas d'un nouveau design et dans deux semaines en cas des modification ou réapprovisionnement des articles existants. Ce temps de cycle court réduit l'intensité du fonds de roulement et facilite la production en continu de nouveaux articles, même durant les deux saisons de l'année qui permet à ZARA d'engager la majeure partie de sa ligne de production plus tard dans la saison (Ghemawat et Nueno, 2006).



3. LES MOTIVATIONS D'ADOPTION DU FAST FASHION

Dans la littérature, on retrouve trois éléments qui constituent les motivations pour lesquelles la stratégie fast fashion est adoptée par une entreprise du secteur d'habillement.

3.1. Incertitude de la demande des consommateurs

Ce qui rend les articles d'habillement différents des autres produits c'est leur demande imprévisible. Les facteurs contribuant à l'incertitude de la demande incluent : le taux d'introduction élevé des articles et leur cycle de vie court ce qui conduit à l'augmentation des unités de gestion de stock (SKU) disponibles. Cette gamme de choix variée augmente la satisfaction des clients mais accable les détaillants qui sont contraints de stocker au moins deux pièces par SKU. Par conséquent, il y aura une forte probabilité que tout le stock ne sera pas vendu (Jin et al, 2012).

3.2. La recherche de l'agilité

À cause de leur demande imprévisible, la gestion de la chaîne logistique des articles de la mode doit être différente de celle des autres produits. En effet, une bonne gestion de la chaîne logistique doit prendre en considération les caractéristiques de sa demande (Fisher, 1997). Ainsi, les produits peuvent être classés selon leur type de demande :

- Des articles fonctionnels ayant une demande prévisible, une variété faible (10 à 20 par catégorie) et un cycle de vie long (plus de 2 ans)
- Des articles innovateurs caractérisés par une demande imprévisible, une grande variété des références (souvent millions de variétés par catégorie) avec un cycle de vie court (3mois à un an).

Selon (Fisher, 1997) , à cause de cette différence de type de la demande, l'erreur moyenne sur les prévisions des articles varie entre 40% et 100% pour les produits

innovateurs contre 10% seulement pour les produits fonctionnels. De même, les soldes forcées de la fin d'années sont en moyenne de 10% à 25% pour les produits innovateurs et 0% pour les articles fonctionnels.

Afin de répondre à ces deux types de demandes différentes, les articles fonctionnels nécessitent un processus efficace et économique qui se focalise sur la minimisation des coûts parce que leur demande est stable et prévisible. Alors que les articles innovateurs exigent un processus réactif à la demande du marché qui se focalise sur la disponibilité des articles et la rapidité et la flexibilité des approvisionnements (Jin et al, 2012).

L'agilité est donc valable pour les environnements moins prévisibles où la demande est volatile et le besoin pour la variété est élevé (Fisher, 1997) (Christopher, 2000) comme c'est le cas des articles de la mode

3.3. Contrôle du comportement des consommateurs

Parmi les facteurs clés qui font que le modèle du fast-fashion marche bien c'est sa capacité à contrôler le comportement des consommateurs notamment celui de retarder l'acte d'achat jusqu'à la période des soldes (Jin et al, 2012). Dans le secteur d'habillement, et à cause de la courte saison de vente, le ratio des soldes est important par rapport aux autres secteurs (Sull et Turconi, 2008).

Les consommateurs ont appris les pratiques exercées par les détaillants en matière des soldes et deviennent plus judicieux à travers l'utilisation de l'internet, par conséquent ils attendent les périodes de solde et refusent de payer le prix initial des articles, alors que la rentabilité du secteur de l'habillement est liée à la vente des articles à leurs prix initial (Jin et al, 2012).

Ainsi, les détaillants fast fashion exercent des tactiques permettant d'induire les consommateurs à acheter les articles à leur prix initial (O'Donnell, 2006) (Jin et al, 2012) :

- S'approvisionner en quantité réduite : cette stratégie crée chez le consommateur un sentiment de pénurie qui se trouve contraignant d'acheter l'article tant qu'il est toujours disponible dans le magasin et le détaillant évitera ainsi les soldes.
- Promouvoir un prix initial abordables pour encourager les consommateurs à acheter avec le prix initial.
- Offrir des articles de tendance et qui ont un cycle de vie court
- Offrir de nouveaux articles deux fois par semaine pour ne pas réapprovisionner le même article.

Le principe de ces tactiques est de contraindre le consommateur à acheter immédiatement et au prix initial et contrôler ainsi la propension des consommateurs à retarder l'achat jusqu'à la période des soldes.

4. LE SYSTÈME DE GESTION ZARA

Le succès de ZARA est expliqué par l'efficacité de sa chaîne logistique agile (Dutta, 2002 ; Tiplady, 2006 ; Sull et Turconi, 2008). Le modèle ZARA démocratise la mode (Crofton et Dopico, 2007). En d'autres termes, il rassemble la créativité et la qualité du design ensemble avec une réponse rapide à la demande du marché pour rendre la mode accessible à tout le monde (Cachon et Swinney, 2011). ZARA gère le design, le stockage la distribution et la logistique toute seule (Ferdows et al, 2004). La chaîne logistique de ZARA peut être divisée en quatre parties : design du produit, achat et production, la distribution et la vente au détail (Figure 1) (Ghemawat et Nueno, 2006). A côté de ces quatre parties, nous allons développer également les aspects liés au système d'information que ZARA mis en place.

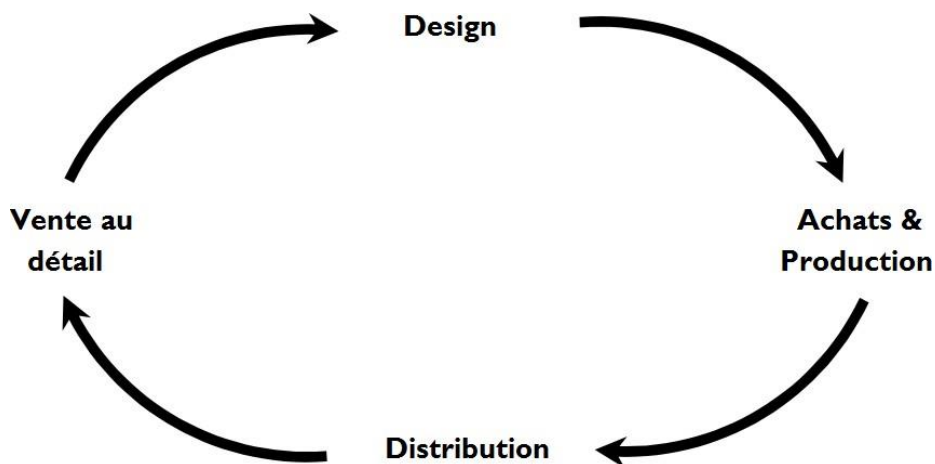


Figure 1 : Le système de gestion ZARA, (Ghemawat et Nueno, 2006, p. 30)

4.1. La conception du produit

La tâche principale de l'équipe chargée du design ne réside pas dans l'innovation des produits, mais dans la réorganisation des éléments des produits existants selon leur utilisation et les transformer en nouveaux produits (Dutta, 2003). La marque ZARA ne crée pas une tendance mais reprend un design à la mode existant (Dutta, 2002)

Chaque ligne de produit (Femme, Homme et Enfant) a une équipe de design dédiée qui se

constitue des designers, des spécialistes du marché et des acheteurs qui font la conception pour 40 000 articles par année à partir desquels 10 000 articles sont sélectionnés pour la fabrication (Ferdows et al, 2004). L'équipe de design ZARA travaille non seulement sur la conception de la saison à venir mais également sur la mise à jour des conceptions de la saison en cours (Ghemawat et Nueno, 2006).

Les designs sont inspirés depuis différentes sources : salons et foires, podiums, magazines (Dutta, 2002) (Ghemawat et Nueno, 2006),



conçus, douze mois avant la saison, en suivant la culture et non pas la prédiction des tendances (Barnes et Greenwood, 2006). Le seul domaine où ZARA prévoit fortement est l'approvisionnement du tissu vu son délai de livraison long. Considéré comme une matière première dont la disponibilité est nécessaire avant la saison, le tissu est commandé incolore afin d'avoir plus de flexibilité pour changer les couleurs selon les tendances.

Simultanément, le prix relatif auquel le produit sera vendu est déterminé. Puis, un échantillon est fabriqué, souvent, manuellement par une main d'œuvre qualifiée localisée au siège de ZARA (Ferdows et al, 2004). Les échantillons sont, par la suite, présentés à l'équipe d'achat et de développement produit pour la sélection (Ghemawat et Nueno, 2006). Les membres de l'équipe doivent être humbles et accepter le feedback de leurs collègues (Gallaughier, 2008).

Enfin, l'équipe d'achat identifie les besoins de production, décide sur la fabrication de l'article en interne ou en sous-traitance et établit un calendrier pour s'assurer que la collection initiale sera dans les magasins au début de la saison de vente (Ghemawat et Nueno, 2006).

ZARA conçoit ses articles d'habillement pour qu'ils aient une durée de vie assez réduite (Mcafee, 2007). L'objectif est d'une part d'inciter les consommateurs à acheter l'article immédiatement (75% des articles changent chaque trois à quatre semaines) et d'autre part les inciter à visiter fréquemment les magasins pour voir les nouveautés.

Le processus de design chez ZARA donne aux designers la possibilité *d'échouer* (Sull et Turconi, 2008). En effet, le taux d'échec sur les nouveaux designs est minime vu que le volume lancé en production de ces articles est limité et ils sont présentés juste dans quelques magasins clés. La production n'est relancée que pour les nouveaux designs ayant eu une réaction manifestement positive de la part des consommateurs (Ghemawat et Nueno, 2006).

ZARA arrive à compenser le coût élevé du développement produit par la marge élevée réalisée (Dutta, 2002).

4.2.L'achat et la production

ZARA achète le tissu et d'autres matières et produit finis depuis des fournisseurs externes avec l'aide de ses centrales d'achat, en Barcelone et Hong Kong, et de l'équipe d'achat au siège (Ghemawat et Nueno, 2006). Les critères clés pour la prise de la décision d'achat sont : un niveau de rapidité et d'expertise requis, efficacité au regard des coûts et l'existence d'une capacité suffisante (Ferdows et al, 2004).

COMDITEL, filiale d'INDITEX, est en charge de la majeure partie des achats du tissu et elle gère un portefeuille de plus de 200 fournisseurs externes. Afin de faciliter la flexibilité, 50% du tissu acheté est incolore. ZARA concentre ses efforts sur le type et la qualité du tissu à acheter pour deux raisons majeures (Dutta, 2002) : d'une part, les erreurs de prévisions sur les matières premières sont moins chères que celles sur les produits finis, d'autre part, le même tissu peut être utilisé pour différents articles d'habillement.

COMDITEL gère la teinture, la création des patrons et la finition du tissu incolore pour l'ensemble des marques INDITEX et approvisionne les fabricants internes et externes (Ghemawat et Nueno, 2006). Quand les acheteurs n'obtiennent pas les prix, les conditions de livraisons et la qualité désirés des usines de ZARA, ils cherchent ailleurs (Ferdows et al, 2004).

ZARA fabrique la moitié de sa production au niveau de son propre réseau de 22 entreprises espagnoles et utilisent les sous-traitants pour les opérations de couture (Dutta, 2002). L'autre moitié de la production est fabriquée chez ses fournisseurs externes, dont 70% d'eux sont implantés en Europe (Espagne et Portugal). Ceci permet à ZARA d'assurer une réponse rapide à ses commandes des articles à la mode (Ferdows et al, 2004). Depuis l'Asie, ZARA s'approvisionne des produits basiques



pour lesquels la région a un avantage de coût et de qualité.

ZARA équilibre entre sa production en interne et les activités sous-traitées. L'intégration verticale de la production permet à ZARA d'introduire constamment de nouveaux articles et assurer un délai de livraison court (Mcafee, 2007). Ainsi, les tâches lourdes nécessitant une main d'œuvre importante sont sous-traitées à des entreprises externes, alors que les activités de design, prototypage et la coupe de tissu assistée par ordinateur sont gardées en interne pour gagner en flexibilité (Ghemawat et Nueno, 2006). Le prototypage en interne, par exemple, permet à ZARA d'introduire approximativement 50% de nouveaux produits durant la saison (Sull et Turconi, 2008).

De la même manière, pour les articles plus à la mode et qui sont sensibles au facteur temps sont fabriqués en interne et avec des petits lots. En revanche, les articles basique qui sont sensible plus au facteur prix sont sous-traités aux pays du sud-est d'Asie (Ghemawat et Nueno, 2006).

ZARA garde la production en petite série afin de : générer une capacité supplémentaire pour les articles les plus nécessaires (Ghemawat et Nueno, 2006), réduire son exposition à un produit unique, créer une pénurie artificielle et réduire les quantités d'articles à solder (Dutta, 2002).

ZARA tient des relations à long terme avec ses sous-traitants et leur fournit la technologie, la logistique et le support financier nécessaires. En plus, ZARA communique aux petits sous-traitants un ensemble d'instructions faciles à suivre afin de coudre rapidement le tissu et garantir un flux constant pour ZARA (Dutta, 2002). Elle supervise également de près les opérations des sous-traitants afin de garantir la qualité, la conformité avec le droit de travail et surtout l'adhésion au programme de production (Ferdows et al, 2004).

4.3.La distribution

Les fabricants renvoient les produits finis pour repassage et inspection, puis les articles sont placés dans des sacs en plastique portant des étiquettes appropriées et expédiées au centre de distribution (Ferdows et al, 2004). Le centre de distribution ZARA se trouve en Arteixo avec 400 000 m² de superficie, elle dispose également de petits centres satellites, situés en Argentine, Brésil et Mexique, qui consolident les livraisons depuis le centre de distribution (Ghemawat et Nueno, 2006). L'ensemble des articles, fabriqués en interne ou en externe, passent par le centre de distribution à Arteixo.

Avec une force de travail de 1200 opérateurs, le centre de distribution opère quatre jours par semaine avec un nombre précis de shifts selon le volume des articles à distribuer (Ferdows et al, 2004). Le centre de distribution dispose d'un système de suivi mobile (des carrousels) traitant jusqu'à 45000 pièces par heures (Ghemawat et Nueno, 2006). Les expéditions depuis le centre de distribution sont effectuées deux fois par semaine pour chaque magasin et elles sont confiées à un prestataire logistique (Ton et al, 2010).

Les commandes des magasins sont envoyées vers le centre de distribution deux fois par semaine via des PDA (Personal Digital Assistant) (Ghemawat et Nueno, 2006). Par la suite, les commandes sont emballées et conditionnées séparément et elles sont généralement prêtes pour expédition huit heures après leur réception (Ferdows et al, 2004). En cas de pénurie d'une référence, des décisions d'allocation sont effectuées selon l'historique des ventes. Le stock au centre de distribution est limité et les magasins souvent ne reçoivent pas exactement la quantité désirée (Ton et al, 2010).

Les articles d'habillement sont livrés, avec des petites quantités, deux fois par semaine afin de prévenir un stock important dans les magasins de vente (Crofton et Dopico, 2007). Le délai de livraison de ZARA varie entre 24-36 heures pour les magasins situés en Europe et 24-48 pour les magasins situés à l'extérieur de l'Europe (Ghemawat et Nueno, 2006) avec



75% des livraisons effectuées par voie terrestre et le reste par voie aérienne.

ZARA veille à ce que les articles d'habillement provenant des différents fournisseurs ne dépassent pas trois jours au niveau du centre de distribution (Mcafee, 2007). Elle fabrique les articles dont les magasins ont besoin et elle les livre au moment où ils en ont besoin.

La gestion des retours depuis les magasins de vente vers le centre de distribution se fait soit en les expédiant vers d'autres magasins où la demande pour ces articles est forte, soit en écoulant ces retours par des petites chaînes liquidateurs près du centre de distribution (Ghemawat et Nueno, 2006). L'objectif est de réduire les quantités de stock à solder qui impactent la base des recettes.

4.4. La vente au détail

ZARA utilise l'intégration verticale pour être un suiveur rapide de la mode au lieu de gagner en économie d'échelle (Ghemawat et Nueno, 2006). Elle propose une gamme de produit large, relativement haute couture, qui évolue rapidement et avec une qualité raisonnable. Ainsi, les magasins de vente exercent une forte influence sur la chaîne logistique afin d'offrir une mode de pointe à des prix abordables. Ses prix sont généralement inférieurs à ceux pratiqués par les concurrents (Crofton et Dopico, 2007) (Caro et al, 2010).

De ce fait, pour identifier son prix de vente, d'abord ZARA identifie le prix avec lequel les clients vont acheter le produit du concurrent, ensuite, elle établit un prix objectif qui est généralement inférieure à celui du concurrent de 15% et enfin elle recherche des fournisseurs à travers lesquels la marge adéquate peut être maintenue (Crofton et Dopico, 2007).

Les magasins de vente ZARA sont attrayants à l'intérieur et à l'extérieur (Ghemawat et Nueno, 2006). Elle met l'accent sur la création d'un design intérieur attractif qui transmet aux clients la liberté et le confort (Ton et al, 2010). ZARA investit également dans des

emplacements de premier choix et place beaucoup de soin aux façades de ses magasins ; elle s'assure que sa marque est présentée partout de la même manière à ses clients. Dans un magasin normal, 30% des articles sont stockés dans la salle de réserve (Ton et al, 2010).

ZARA opère avec trois lignes de produits indépendants: femmes, hommes, et enfants. Chacune est gérée par une équipe distincte et dédiée. Les grands magasins avec les trois lignes de produits ont un chef par section (Ghemawat et Nueno, 2006). Chaque manager a une équipe de vendeurs et caissiers.

La gamme de produit femme est le cœur de métier de ZARA et la gamme la plus forte avec trois séries d'offre (Basique, TRF, Women). Le chef de section femmes est également le gérant de tout le magasin (Ton et al, 2010).

En effet, Le gérant du magasin est responsable sur la décision de sélection des articles à offrir dans son point de vente et sa compensation dépend de la fiabilité de ses prévisions des ventes et de l'évolution des ventes (Sull et Turconi, 2006). On parle de la décentralisation du pouvoir de décision où le gérant du magasin passe des commandes pour les articles qu'il pense vendre au lieu d'accepter simplement ce que le centre de distribution décide de lui expédier (Mcafee, 2007). Ainsi chez ZARA, on encourage la prise de décision rapide et l'autonomie (Ton et al, 2010).

Le gérant peut générer également des idées d'amélioration (Ton et al, 2010). Ainsi, il peut demander par exemple le changement d'une couleur, l'ajout d'une variation à un article voire proposer un nouveau design. Le gérant du magasin est responsable également sur la surveillance du personnel en place et sur la transmission des données qualitatives des consommateurs ainsi que ses avis personnels (Ghemawat et Nueno, 2006)

Les vendeurs du magasin sont organisés par section (Femme, Homme et Enfant) et ceux de la section femme sont organisés par collection (Basique, TRF, Women). Parmi leurs



principales activités au niveau du magasin on distingue : le traitement des livraisons, la gestion des flux des articles entre la salle de réserve et la salle des ventes, la gestion des zones d'exposition ainsi que des cabinets d'essayage et la conduite des inventaires physiques une à trois fois par saison (Ton et al, 2010).

La taille, la localisation et le type du magasin combinés avec le volume et la zone des ventes détermine le nombre de vendeurs à déployer dans le magasin (Ghemawat et Nueno, 2006). Le port de l'uniforme est obligatoire durant les heures de travail. Il est sélectionné par le gérant deux fois par saison à partir de la collection de la saison encours et validé par le siège pour autorisation.

Les gérants des magasins de vente s'informent sur les nouveaux articles via des PDA (assistant personnel numérique portable) en recevant des offres 24 heures avant le délai d'envoi de leurs commandes. Ces offres sont développées par des commerciaux au niveau du siège (Mcafee, 2007). Elles contiennent la liste des articles disponibles en stock, leurs descriptions, photos et l'historique des réceptions et ventes.

Les chefs de section utilisent ces informations, plus les prévisions de la demande des clients et leur connaissance du stock, pour décider la quantité à commander de chaque article (Ton et al, 2010). En travaillant avec des universitaires en gestion des opérations, ZARA a développé un algorithme pour l'attribution automatique des stocks depuis les centres de distribution vers les magasins (Caro et al, 2010).

Les stocks des articles au niveau du centre de distribution sont limités et les magasins souvent reçoivent une quantité inférieure à celle commandée (Ton et al, 2010). En effet, une équipe de commerciaux au siège s'occupe de la confrontation des approvisionnements expédiés depuis les fabricants avec les commandes reçues depuis les magasins de vente (Mcafee, 2007).

Ainsi quand la demande est égale à l'offre, une répartition automatique des stocks se fait sur les magasins demandeurs. Dans le cas où la demande est supérieure à l'offre, les commerciaux déterminent qui peut avoir les quantités commandées ou non. Dans le cas inverse, l'action entreprise est de réduire les quantités de réapprovisionnement auprès des fabricants voire les annuler. Cette dernière pratique permet d'éviter les soldes qui diminuent le profit (Crofton et Dopico, 2007)

ZARA crée une sensation de rareté au niveau de ses magasins (Ghemawat et Nueno, 2006). En effet, Elle garde de large espace vide dans ses magasins et tolère voire encourage des ruptures occasionnelles (Ferdows et al, 2004). L'objectif est d'inciter les clients à acheter les articles d'habillement immédiatement tant qu'ils sont toujours disponibles et à leur prix de vente initial.

Une autre pratique qui se fait au niveau des magasins de vente est celle de retirer de la salle de vente les articles dont une taille majeure (S, M, L) est en rupture et les placer dans la salle de réserve (Caro et al, 2010). Trois actions à prévoir par la suite pour ces articles (Ton et al, 2010):

- Les réafficher sur les rayons une fois les tailles manquantes sont reçues
- En cas de rupture, les garder dans la salle de réserve jusqu'à la période des soldes
- En cas d'un bestseller, les centraliser au centre de distribution puis les renvoyer aux magasins qui affichent plus de ventes pour les articles en question.

Les clients de ZARA connaissent les journées d'arrivée des livraisons (Ghemawat et Nueno, 2006) vu que ZARA propose un nouveau design chaque expédition hebdomadaire. Le résultat obtenu est 17 visites en moyenne par an pour les magasins de ZARA. (Crofton et Dopico, 2007) précisent que la nouvelle collection compte pour 39% des ventes alors que les 61% des ventes concernent les articles fabriquées durant la saison.



Pour ZARA, un bon service client au niveau des magasins de vente repose sur trois principes (Ton et al, 2010) : une bonne présentation des articles d'habillement sur les étagères et vitrines du magasin, la disponibilité des vendeurs quand les clients ont besoin d'aide et la garantie que les clients n'attendent pas longtemps devant les caisses.

ZARA investit seulement 0,3% des ventes sur les médias et marketing contre 3%-4% pour ses concurrents (Ghemawat et Nueno, 2006). Elle bénéficie du bouche à oreille de ses clients ainsi que la couverture de presse pour son propriétaire Amancio Ortega (Crofton et Dopico, 2007). Elle utilise la publicité seulement pour les soldes biannuelles et pour annoncer l'ouverture d'un nouveau magasin (Mcafee, 2007). Pour promouvoir son image de marque, ZARA utilise les vitres du magasin et les présentations intérieures (Ghemawat et Nueno, 2006).

Les magasins de vente ZARA sont principalement loués pour une longue durée (10 à 20 ans). Les anciens et petits magasins sont fréquemment mis à jour où ZARA investit plus que ses concurrents dans la rénovation de sa base de magasin tous les trois à quatre ans (Ghemawat et Nueno, 2006).

4.5. Le système d'information

ZARA estime que ses opérations sont uniques et les logiciels standards disponibles sur le marché n'en seront pas adéquats (Mcafee, 2007). Pour cela, ZARA a opté pour le développement de son SI en interne pour ses besoins spécifiques (Ghemawat et Nueno, 2006).

L'équipe informatique de ZARA est divisée en trois : une équipe pour les solutions magasins, une équipe pour le support logistique et une équipe pour les systèmes administratifs. Pour l'ouverture de ses nouveaux magasins, ZARA ne nécessite aucune intervention de son équipe informatique (Mcafee, 2007).

Au niveau du siège, ZARA dispose d'un ensemble d'application (Mcafee, 2007) à

savoir : une application pour la préparation des offres envoyées aux gérants des magasins de vente, une autre application qui sert à comparer automatiquement les réapprovisionnement provenant des différents fournisseurs avec les commandes des magasins de vente et une dernière application permettant le suivi du stock théorique de chaque magasin de vente.

Les usines de fabrication de ZARA détiennent également une application qui gère les demandes de production (incluant les quantités demandées et les délais de livraison) ainsi qu'une application CAO (Coupe Assistée par Ordinateur) intégrée dans les machines de coupe.

Au niveau du centre de distribution et à côté du convoyeur automatique qui gère la réception et la livraison des articles, on trouve une application qui suit les articles d'habillement par emplacement et par unité (Mcafee, 2007).

5. CONCLUSION

Le marché du détail des articles de la mode était caractérisé par une forte concentration et une domination par plusieurs détaillants. Ceux-ci, et afin de maintenir un avantage compétitif, se sont focalisés sur les prix en s'approvisionnant de plus en plus des pays à coûts bas (notamment Sud-est d'Asie). Ceci avait pour résultat l'aboutissement à une chaîne logistique complexe et étendue, accompagnée par de longs délais de livraison des articles entre le point du sourcing et celui de la vente. C'est là où vient l'apparition du modèle de gestion fast fashion comme stratégie supply chain pour faire face à cette complexité et réduire ainsi les délais d'exécution.

ZARA est considéré le pionnier des détaillants fast fashion au monde. Son système de gestion comporte les meilleures pratiques de la stratégie fast fashion et qui l'ont permises de répondre rapidement aux dernières tendances de la mode avec des prix abordables et une qualité moyenne. Les détaillants fast fashion adoptent ce nouveau modèle de gestion pour faire face à l'incertitude de la demande, pour



avoir une chaîne logistique agile et afin de contrôler le comportement des consommateurs qui retarde les décisions d'achat jusqu'à la période des soldes.

Comme tout autre travail de recherche, cet article présente quelques limites notamment l'utilisation de deux bases de données (Scopus et Google Scholar) ainsi que la présentation d'un seul cas, celui de ZARA. Ainsi, d'autres recherches peuvent être effectuées en se basant sur d'autres bases de données scientifiques. De même, d'autres enseignes fast fashion peuvent être intégrées afin de comparer leurs pratiques fast fashion avec celles de ZARA.

RÉFÉRENCES

- Barnes, L. et Lea-Greenwood, G. (2006). Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 10(3), 259-271.
- Cachon, P., et Swinney, R. (2011) The value of fast fashion: Quick response, enhanced design, and strategic consumer behavior. *Management Science*, 57(4), 778-795.
- Caro, F. Gallien, J. Diaz, M. Garcia, J. Corredoira, J. M. Montes, M. Ramos, J. A. et Correa, J. (January-February 2010) ZARA Uses Operations Research to Reengineer Its Global Distribution Process, *Interfaces*, 40(1), 71-84.
- Christopher, M. (2000). The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets. *Industrial marketing management*, 29(1), 37-44.
- Crofton, S. O. et Dopico, L. G. (2007) ZARA-INDITEX and the growth of fast fashion, *Essays In Economics and Business History*, 27, 41-54.
- Doeringer, P. et Crean, S. (2006). Can fast fashion save the US apparel industry? *Socio-Economic Review*, 4(3), 353-377.
- Dutta, D. (2002). Retail @ the speed of fashion part-I., *Third Eye Sight*
- Dutta, D. (2003). Retail @ the speed of fashion part-II., *Third Eye Sight*
- Ferdows, K. Lewis, M. A. Machuca, J. A. (2004). Rapid-fire fulfillment. *Harvard business review*, 82(11), 104-117.
- Fisher, M. L. (1997) What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review*, 75(2), 105-116
- Gallaughier, J. M. (2008). Zara case: Fast fashion from savvy systems. *Online publication*, 4(09)
- Ghemawat, P. et Nueno, J. (2006). Case Zara, Fast Fashion. Boston, Harvard Business School Study Case.
- Jin, B. Jung, H. Matthews, D. R. et Gupta, M. (2012). Fast fashion business model: what, why and how?. In *Fashion supply chain management: industry and business analysis* (pp. 193-211). IGI Global.
- McAfee, A. Dessain, V. et Sjöman, A. (2007). Zara: IT for fast fashion. Harvard Business School.
- O'Donnell, J. (2006, September 26). Retailers try to train shoppers to buy now. *USA Today*, (<http://usatoday30.usatoday.com/>)
- Sull, D. et Turconi, S. (2008). Fast fashion lessons. *Business Strategy Review*, 19(2), 4- 11.
- Tiplady, R. (2006). Zara: Taking the lead in fast-fashion. *Business Week*, 4.
- Ton, Z. Corsi, H. et Dessain, T. (2010). Zara: managing stores for Fast Fashion, Harvard Business School Publishing.