

INSPIREZ-VOUS DES MEILLEURES PRATIQUES DU GROUPE ZARA POUR CONSTRUIRE VOTRE STRATEGIE ADAPTATIVE

Introduction

Suite à notre première STORY 2020, inspirée des pratiques du Groupe TOTAL, nous avons le plaisir de vous transmettre cette deuxième STORY sur la thématique de l'élaboration d'une stratégie.

Nous souhaitons vous donner le sourire en vous transmettant cette histoire managériale courte agrémentée de métaphores et suggestions comme autant de clés pour inspirer vos actions.

Une version plus fournie est également disponible sur demande.

Nous nous proposons d'aborder ce nouveau sujet de la manière suivante :

- Les méthodes d'élaboration stratégique des années 90
- Construisez une stratégie adaptative en vous inspirant des meilleures pratiques de ZARA

1. La Stratégie et ses méthodes de conception des années 90

1.1. RAPPEL DE L'APPROCHE STRATEGIQUE CLASSIQUE

Nous avons vu dans notre STORY 9 avec le Groupe TOTAL que certains secteurs d'activité comme l'industrie pétrolière sont relativement prévisibles.

L'offre mondiale augmente et diminue en fonction des enjeux géopolitiques et de la découverte de nouvelles ressources à exploiter et la demande augmente et diminue en fonction des revenus, des PIB et des conditions météo.

Comme ces facteurs échappent au contrôle des compagnies pétrolières ainsi que de leurs concurrents, et que les barrières à l'entrée sont très élevées, personne n'est vraiment en mesure de changer la donne et chaque acteur essaye d'améliorer sa position concurrentielle, avec des méthodes stratégiques classiques dans un univers plutôt stable.

Cette approche stratégique classique (basée notamment sur les publications de Michael PORTER dont la première date de 1979 « How Competitive Forces Shape Strategy » et la plus connue de 1985 « Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance ») qui fonctionne bien dans des univers plutôt stables ne fonctionnera pas dans des environnements où les innovations de toutes sortes, l'impact des réseaux sociaux et l'incertitude économique se conjuguent pour créer un univers totalement imprévisible.

Les méthodes de planification élaborées dans les années 60 à 80 et se traduisant par des prévisions à 3/5 ans peuvent devenir obsolètes en l'espace de quelques mois.

Les entreprises confrontées à ce type de situation ont besoin d'une approche stratégique beaucoup plus adaptative, et elles pourront utiliser des méthodes dont l'élaboration a commencé au début des années 90.

1.2. L'APPROCHE STRATEGIQUE ADAPTATIVE

Ces nouvelles méthodes stratégiques basées notamment sur l'acquisition ou l'abandon rapide de certaines ressources (voir l'article de BARNEY publié en 1991 intitulé « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage ») leur permettent d'affiner continuellement leurs objectifs.

Ces nouvelles approches adaptatives élaborées dans les années 90, dans des contextes réactifs et changeants visent à renforcer la flexibilité et à prévoir des cycles de planification plus courts assortis de grandes hypothèses et s'appuyant sur les données disponibles les plus fiables.

Ce style stratégique flexible et plus expérimental fonctionne bien dans des environnements imprévisibles et dont les règles du jeu concurrentiel sont relativement stables, comme le mentionne le magazine Harvard Business Review dans son édition de Juillet 2014 : <https://www.hbrfrance.fr/magazine/2014/05/2146-votre-strategie-besoin-dune-strategie/>

Le commerce de détail spécialisé dans la mode illustre bien cette approche.

C'est un secteur d'activité peu prévisible car les goûts changent rapidement, et le succès des marques peut se faire ou se défaire très rapidement, et l'élaboration stratégique doit alors descendre de sa tour d'ivoire pour se rapprocher des fonctions opérationnelles.

IL est très difficile de prévoir à l'avance les quantités à fabriquer et les acteurs de ce secteur d'activité ont donc intérêt à structurer leur entreprise de telle manière qu'elle puisse produire en continu et enchaîner les lancements en testant rapidement les produits.

En fonction des résultats de ces tests sur le marché, le niveau de production pourra s'adapter rapidement, cette approche stratégique adaptative est utilisée par exemple par le distributeur espagnol ZARA.

A. Clé N° 1

- Cette méthode stratégique adaptative est plus flexible et expérimentale que la stratégie classique et fonctionne bien dans des univers imprévisibles ou les règles du jeu concurrentiel sont relativement stables.

B. Clé N° 2

- L'utilisation de cette approche adaptative nécessite un rapprochement entre la direction stratégique et la direction des opérations.
- Ce rapprochement se traduira par l'élaboration de plans stratégiques sur des durées beaucoup plus courtes qu'avec l'approche classique : 1 à 2 ans en remplacement des plans à 5 ans.
- Cette approche ne fige pas les hypothèses du plan stratégique mais peut les faire évoluer rapidement en fonction des nouvelles données disponibles.

C. Clé N° 3

- La meilleure intégration de la réflexion stratégique avec l'action opérationnelle permet de tester en continu les hypothèses stratégiques et de capter plus rapidement les signes annonciateurs de changement.

2. Inspirez-vous des meilleures pratiques de ZARA pour construire votre stratégie adaptative

2.1. LA GOUVERNANCE D'INDITEX (SOCIETE MERE DE ZARA) ET LA SEPARATION DES FONCTIONS DE PRESIDENT ET DE DIRECTEUR GENERAL

- Depuis Mai 2019, INDITEX, le numéro un mondial du prêt à porter avec notamment l'enseigne ZARA a annoncé que Pablo ISLA, jusqu'ici PDG conservait sa fonction de Président et cédait la fonction de Directeur Général à Carlos CRESPO, qui était son directeur délégué

- A 56 ans, Pablo ISLA, le PDG d'INDITEX, maison mère de ZARA, vient d'être élu par Forbes meilleur PDG d'une entreprise espagnole au titre de la décennie écoulée, le prix a été remis lors d'une cérémonie qui s'est tenue à Madrid le 20 février 2020.
- Son travail à la tête du géant de la « Fast Fashion », fondé par Amancio ORTEGA, a permis de multiplier par sept la valeur de l'entreprise, tout en exportant ses collections sur les cinq continents, en adaptant les marques aux nouveaux usages (Internet) et en prenant en compte la dimension développement durable et environnement. Le groupe a en effet promis d'éliminer tous les ingrédients toxiques de la chaîne d'approvisionnement d'ici à 2020.

2.2. LA PERSONNALITE ET LE PARCOURS DU DIRECTEUR GENERAL DE ZARA, CARLOS CRESPO

- Carlos CRESPO est un homme de 48 ans, qui a débuté sa carrière chez INDITEX, société mère de ZARA en 2001.
- Sa nomination à la Direction Générale en 2019 reflète l'importance que le groupe espagnol accorde à la technologie. L'idée étant d'accélérer l'intégration des ventes en ligne et du réseau de magasins.
- L'accent est mis notamment sur les points de vente de grande taille, où les clients peuvent essayer des articles pour les acheter ensuite en ligne.
- En tant que directeur général délégué, Carlos CRESPO a supervisé le rapprochement de l'activité en ligne du groupe et des magasins physiques, ce qui s'est notamment traduit par la possibilité de vérifier en ligne si un article est disponible dans un point de vente à proximité.
- Carlos CRESPO reprend le travail initié par son Président Pablo ISLA, qui a permis à INDITEX de devenir la première société espagnole en termes de capitalisation boursière, avec 98 milliards d'euros.

2.3. LES ELEMENTS CLES DE L'ACTIVITE DE L'ENSEIGNE ZARA

- Le réseau d'INDITEX, qui comprend huit marques, comptait 7.486 magasins à fin septembre 2019, répartis dans 96 pays, contre 4.607 boutiques dans 46 pays à la fin de l'année 2009. « La chose la plus importante dans une entreprise, ce sont les gens. Ils sont le meilleur atout dont elle dispose ; ils sont la clé de ce qu'elle a été et de ce qu'elle peut devenir », a déclaré Pablo ISLA dans une interview à Forbes, où il a également souligné que « la créativité et la qualité maximale des produits, l'intégration de nouvelles avancées technologiques et la durabilité sont des éléments clés de la stratégie » du groupe.
- Avec ces propos, il reste fidèle à la philosophie du fondateur d'INDITEX, Amancio ORTEGA qui est venu le recruter en 2005 pour prendre la direction générale, alors qu'il coprésidait ALTADIS.

2.4. LES CARACTERISTIQUES FONDAMENTALES DE LA STRATEGIE DE ZARA

- Les caractéristiques de la stratégie de ZARA sont à l'image de son fondateur, Amancio ORTEGA, un mélange d'intuition personnelle (composante de la personnalité du fondateur qui se situe dans le fuseau de l'hémisphère droit « VISION GLOBALE » du planisphère des énergies de la 4^{ème} carte de l'outil DYNASTRAT) et de rigueur organisationnelle qui se situe dans le fuseau de l'hémisphère gauche « ORGANISATION » de la même carte de personnalité DYNASTRAT, méthode d'analyse des ancrages énergétiques du dirigeant, créée en 2010 par Daniel BOS.
- Tout d'abord, son POSITIONNEMENT stratégique reste inchangé depuis l'ouverture de son premier magasin à La Corogne en 1975, « LA QUALITE A UN PRIX ACCESSIBLE »
- Ensuite, un « ESPRIT BOUTIQUE » qui crée une impression d'intimité et une « IMAGE DE MAGASIN INNOVANT » qui considère le CLIENT comme le principal ACTIF de son BUSINESS MODEL.

- Ensuite, la troisième caractéristique de la STRATEGIE de ZARA, c'est la VITESSE. Ce qui se passe en magasin est analysé en permanence (remontée de l'information au siège deux fois par semaine) afin de pouvoir réajuster l'OFFRE, chaque semaine, si nécessaire.
- En 24h00, la confection peut être relancée chez l'un des sous-traitants du groupe en Espagne, au Maroc, au Portugal ou en Turquie et 3 semaines plus tard, le nouveau vêtement sera en rayon, dans sa nouvelle version.
- Ainsi, de la conception à la vente, tout est centralisé et fabriqué dans des pays du bassin méditerranéen, ce qui permet SOUPLESSE et REACTIVITE.

2.5. LE STYLE ADAPTATIF DE LA STRATEGIE DE ZARA

- Comme nous l'avons vu en janvier avec notre STORY 9, le style stratégique classique fonctionne bien pour une compagnie pétrolière comme TOTAL, car l'environnement concurrentiel est globalement stable et prévisible.
- En revanche, dans le secteur du commerce de détail de la mode, les règles du jeu concurrentiel restent globalement stables mais l'évolution du marché et des attentes des clients sont totalement imprévisibles avec des changements brusques et rapides.
- ZARA a parfaitement compris ces aspects clés de son environnement et a adapté à la fois sa STRATEGIE et son ORGANISATION pour l'éloigner d'un style de planification formel afin d'opérer un ancrage dans la « FLEXIBILITE DE SA CHAINE D'APPROVISIONNEMENT »
- Comme mentionné précédemment, alors que la moyenne du secteur d'activité a besoin de 6 mois pour lancer une nouvelle collection, ZARA peut le faire en 3 semaines, CYCLE TRES COURT qui inclut la conception, la fabrication et l'expédition.
- Au-delà d'un cycle de conception et de fabrication très court, ZARA peut très rapidement AUGMENTER SES VOLUMES DE PRODUCTION ou au contraire LES REDUIRE en fonction des feedbacks reçus des magasins.
- Ce STYLE STRATEGIQUE ADAPTATIF nécessite des relations entre ses PLANIFICATEURS, SES CREATEURS, SES FABRICANTS et ses DISTRIBUTEURS complètement différentes de celles d'une entreprise comme TOTAL.
- Ce style stratégique adaptatif a permis au groupe INDITEX de publier en mars 2019, un bénéfice net annuel 2018 de 3,44 milliards d'euros, en hausse de 2% par rapport à l'exercice 2017.

2.6. LA METAPHORE DE LA MONTGOLFIERE POUR ILLUSTRER LE POUVOIR DE LA SOUPLESSE, DE LA FLEXIBILITE ET DE L'ADAPTATION DU STYLE STRATEGIQUE DE ZARA

- Cette métaphore de la MONTGOLFIERE peut vous aider à imaginer les éléments très changeants de l'environnement de ZARA tels que le soleil, les nuages et surtout les vents qui peuvent changer brusquement de direction et d'intensité dans cette partie Nord-Ouest de l'Espagne à l'image des goûts des très nombreux clients et clientes de ZARA.
- Lorsque les vents changent brusquement de direction, l'ORGANISATION doit d'abord s'alléger en arrêtant de produire et de distribuer ce qui ne marche plus, à l'image de la montgolfière qui doit s'alléger pour prendre de la hauteur.
- L'ORGANISATION ETENDUE aux sous-traitants avec lesquels ZARA entretient des liens étroits s'interroge alors sur les lots de vêtements pour lesquels la production doit continuer.
- Et également pour ceux qui doivent être modifiés, au niveau de leur conception, de leurs couleurs et de leurs quantités, à l'image du pilote de la montgolfière qui doit analyser rapidement les données disponibles pour décider très vite de la nouvelle direction à prendre pour atteindre sa destination finale avant ses concurrents

CONCLUSION

Faire correspondre les processus d'élaboration de votre stratégie aux conditions concurrentielles dans lesquelles vous évoluez vous permettra d'améliorer l'efficacité de la mise en œuvre de votre stratégie et donc d'augmenter vos résultats.

Ainsi, si vous êtes dans des environnements plutôt prévisibles mais que vous ne pouvez pas changer les règles du jeu de votre secteur d'activité comme c'est le cas dans les industries du pétrole, du gaz et autres carburants mais aussi dans celles de la production et de la distribution d'énergie ou d'électricité, adopter une stratégie classique est le choix qui vous donnera de meilleurs résultats.

A l'inverse, si vous êtes dans le commerce de détail spécialisé dans la mode comme le distributeur espagnol ZARA, vous avez tout intérêt à adopter un style stratégique adaptatif.

Avant d'élaborer votre stratégie, nous avons vu dans l'approche classique que la vision du dirigeant était élaborée par lui puis communiquée aux équipes.

Dans l'approche adaptative, la vision est co-construite par les équipes dirigeantes et les managers intermédiaires qui associent une partie des managers de proximité dans cet exercice de visionning du futur.

La deuxième phase de l'élaboration de cette STRATEGIE ADAPTATIVE consiste à embarquer tout le monde dans le projet pour susciter à la fois une confiance inébranlable dans l'organisation et également un niveau d'engagement élevé.

C'est seulement dans un troisième temps que la stratégie peut être déployée de manière rapide, souple et flexible avec des allers-retours incessants entre le siège et les magasins.

Afin d'accroître encore plus la force de cette stratégie adaptative et sa capacité à produire les résultats attendus, vous pouvez utiliser efficacement des outils comme DIRSTRAT ou BOARDSTRAT afin d'améliorer la puissance créative et stratégique de votre conseil d'administration, tout comme sa dynamique humaine et son efficacité opérationnelle.

Enfin, si vous souhaitez également accroître l'efficacité de vos équipes dirigeantes et managériales, vous pouvez efficacement utiliser des outils tels que DYNASTRAT et TEAMSTRAT, qui vous permettront de :

1. Prendre conscience des forces et des motivations de vos équipes
2. De visualiser leurs freins, et leurs sources de stress
3. Et de les aider à construire une stratégie adaptative gagnante alignée à votre stratégie globale

Vous pouvez me contacter ou l'un des membres de l'équipe CONNEC'SENS si vous souhaitez approfondir ce sujet.

Thierry et moi-même vous souhaitons une très bonne lecture de cette STORY N° 10 ainsi qu'une construction collaborative de votre vision du futur pour vos activités.

Nous vous souhaitons également de mobiliser pleinement votre imagination, votre intuition personnelle et votre rigueur organisationnelle au service de la réussite du déploiement de votre stratégie adaptative.

Enfin, nous profitons de la diffusion de cette deuxième STORY pour vous souhaiter une très belle année 2020 au plan personnel et professionnel, sous le signe de la créativité, du développement de vos activités et du renforcement de la puissance de vos capacités stratégiques et de vos logiques d'action.