



Chapitre 8 : Comment organiser et coordonner le travail ?

Travaux en demi groupe

Etude de cas sur Zara

Analyser une organisation du travail



A l'aide des documents répondez aux questions suivants :

1. Peut-on dire que les salariés de Zara travaillent en équipe et en autonomie ?
2. Identifiez les principes du *lean management* chez Zara.
3. Montrez que le système du « juste-à-temps » mis en œuvre chez Zara permet à l'entreprise d'être flexible et réactive.
4. À quelle forme d'organisation s'apparente l'entreprise Zara ?

5.

Document 1 : L'histoire de Zara

Zara, chaîne de magasins de vêtements appartenant au groupe espagnol Inditex (qui possède aussi les marques Massimo Dutti, Bershka, Pull and Bear, Stradivarius, Oysho...), affiche une forte croissance avec 2000 magasins dans 88 pays et une nouvelle boutique ouvrant toutes les trois semaines. Une belle histoire qui commence en 1963, lorsque Amancio Ortega et sa femme Rosalia Mera ouvrent un atelier de confection spécialisé dans le pyjama et la robe de chambre à La Corogne, en Espagne. Tombés sous le charme de la ville de Zadar à l'occasion d'un voyage en Croatie, ils donnent le nom de Zara à leur marque et ouvrent en 1975 leur première boutique.



Document 2 : Le Lean management chez Zara

La clientèle de Zara est [...] constamment tenue en haleine par le haut niveau de flexibilité et de réactivité que l'entreprise est capable d'atteindre grâce à un système sophistiqué de retour d'information constant de ses points de vente à ses 200 créateurs. En moyenne, un client visite un magasin Zara dix-sept fois par an, contre trois fois seulement pour la plupart des autres points de vente de mode [...] grâce à la mise en œuvre d'une stratégie d'abord employée dans l'industrie automobile chez Toyota, celle de la fabrication juste à temps et [...] d'une production dite « allégée ». En utilisant les principes fondamentaux du lean management, modèle de fabrication sans gaspillage, Zara a maintenu sa base d'approvisionnement [...] en Espagne. Son stock est remarquablement bas [...]. Grâce à une approche kanban¹ [...] utilisant des radio-étiquettes RFID (*Radio Frequency Identification*), l'entreprise peut suivre de près son inventaire. Des petites commandes sont passées fréquemment afin que les clients ne soient pas obligés d'attendre, [...] ce qui lui permet alors de livrer de tous nouveaux modèles à ses points de vente en seulement 15 jours. Un flux constant de données concernant les produits les plus populaires permet également d'analyser les tendances actuelles et futures.

À la fin de chaque journée, les directeurs de magasin transmettent électroniquement les commentaires des clients, y compris les retours, les plaintes, les conseils afin de développer un processus d'amélioration continue pour aider les centres de distribution et de conception à corriger rapidement tout problème et à assurer une amélioration continue de la satisfaction des clients.

www.willpoweredediting.com

1. « Kanban » est un mot japonais qui signifie « étiquette ».