Le modèle stratégique de ZARA

TD n°3

Lionel Maltese – Aix Marseille Université

Questions :

1- Décrivez est le business model de l'entreprise Inditex au travers de son DAS prêt-à porter ?

2- Quelle est la stratégie générique menée par Zara et plus globalement par le groupe Inditex ?

3- Inditex est un groupe intégré. Montrer le lien avec sa stratégie générique. Déterminer et analyser les avantages et les limites de l'intégration pour Inditex.

4- Analyser la concurrence de l'activité prêt-à-porter (Zara) puis de l'activité « habitat » (Zara Home) à l'aide du modèle des 5 forces de Porter ?

5- Analyser les voies et les modes de croissance retenus par le groupe Inditex.

6- A votre avis quelles vont être les difficultés du groupe Inditex dans les 5 prochaines années ? Formulez des recommandations réalistes au successeur d'Amancio Ortega.

Lorsqu'au début des années 1990, Zara ouvre son premier magasin à Paris (près de la gare Saint-Lazare), les professionnels français de la mode n'y ont pas prêté attention. Aujourd'hui la filiale française de Zara serait la plus rentable du groupe Inditex. Le groupe espagnol, auquel appartient Zara, est l'un des tous premiers groupes mondiaux de l'habillement sur le créneau intermédiaire de la mode de grande diffusion.
Si Zara reste méconnue d'une grande partie des consommateurs français, et si le milieu de la mode lui refuse la consécration, l'empire Inditex a connu un succès éclatant lors de son introduction en bourse le 23 mai 2001, à Madrid.
Comment une entreprise espagnole, crée en 1975, a-t-elle pu se hisser au niveau mondial ?

30 années de croissance

Une création devenue mythique
La légende raconte qu'Amancio Ortega était vendeur dans un magasin de confection féminine à La Corogne (en Espagne). Il a eu l'idée de copier un modèle de robe de chambre qui attirait toutes les femmes de la ville, mais qu'elles n'achetaient pas car elle était trop chère. Amancio Ortega met sa famille à contribution et lance une copie du modèle, moins luxueuse, qu'il vend à prix cassé. C'est son premier succès.
Sa stratégie sera alors fondée sur trois axes : « ouvrir des boutiques dans les meilleurs emplacements car la vitrine sert de publicité, pratiquer des prix bas, présenter des nouveautés toutes les semaines et ne jamais laisser en rayon un produit qui ne marche pas ».
Inditex est toujours dirigé, en 2004, par son fondateur Amancio Ortega, qui détient 59,5 % du capital du groupe.

Un essor rapide : les dates clefs
1975 : Amancio Ortega ouvre son premier magasin à La Corogne, dans une rue très commerçante et lui donne le nom de Zara.
1976 : Amancio Ortega crée Goasam et poursuit l'ouverture de boutiques à l'enseigne Zara.
1985 : Création du groupe Inditex
1988 : Première ouverture d'une boutique Zara hors Espagne (au Portugal)
1989/90 : Ouverture d'une boutique Zara à New-York, puis à Paris.
1991 : Création de la marque Pull&Bear, et rachat de 65% du groupe Massimo Dutti (acquisition de 100% en 1995)
1992-1997 : Ouverture de boutiques au Mexique, en Grèce, en Belgique, en Suisse, à Malte, à Chypre, en Norvège et en Israël.
1998 : Lancement de la marque Bershka, et ouverture de boutiques en Argentine, au Japon, au Royaume-Uni, au Vénézuela, au Liban, aux Emirats Arabes, au Koweit et en Turquie.
1999 : Acquisition de la marque Stradivarius, et ouverture de boutiques dans de nouveaux pays ; Hollande, Allemagne, Pologne, Arabie Saoudite, Bahrein, Canada, Chili et Urugay.
2000 : Ouvertures dans 4 nouveaux pays (Autriche, Danemark, Qatar et Andorre). Inditex construit de superbes locaux à Arteixa (près de La Corogne) et y installe ses services centraux et sa plateforme logistique.
2001 : Lancement de la marque Oysho. Ouverture de boutiques en Irlande, Jordanie, Islande, Luxembourg, République Tchèque et Italie. Le 23 mai, le groupe Inditex est coté à la bourse de Madrid. L'ouverture du capital est un succès.
2002 : Début de la construction d'une deuxième plateforme logistique à Zaragoza. Le groupe ouvre ses premières boutiques au Salvador, en Finlande, en République Dominicaine et en Suisse.

2003 : lancement et ouverture des premières boutiques de Zara Home (équipement de la maison). Inauguration de la plateforme logistique de Zaragoza qui approvisionne l'Europe. Ouverture des premières boutiques du groupe Inditex en Russie, Malaisie, Slovénie et Slovaquie.
2004 : prévision d'ouverture de 300 boutiques dans le monde, sur les 8 marques du groupe.
Pour plus d'informations consulter, http://www.inditex.es

Un groupe Multimarques
Zara est le fer de lance du groupe et représente près de 75% du CA du groupe.

Marque	Année de Lancement	Objet et cible	Modalité de lancement	Nombre de boutique dans le monde au début 2004
Zara	1975	Vêtements femmes, hommes, enfants- 25-40 ans	Création	646
Pull&Bear	1991	Vêtements sports- adolescents	Création	356
Massimo Dutti	1991	Vêtements classiques seniors	Rachat	305
Bershka	1998	Les jeunes adolescentes	Création	263
Stradivarius	1999	Jeune femme de 15-25 ans Tendance	Rachat	201
Oysho	2001	Lingerie	Création	81
Kiddy's Class	nc	Vêtements pour enfants	nc	114
Zara Home	2003	Equipement de la maison	Création	38

Au printemps 2003, création de Often, une marque pour les hommes (en liaison avec Pull&Bear, en situation de test).
Il semble que la marque Oysho (lingerie) ne connaisse pas le succès escompté.

Un groupe d'une centaine de sociétés
Inditex regroupe une centaine de sociétés : une vingtaine de sociétés de production (large majorité en Espagne et quelques unes au Portugal), environ 70 sociétés filiales commerciales (Zara France serait la filiale la plus rentable) et une dizaine de sociétés de services (en particulier consacrées à la gestion des flux logistiques).

Une organisation efficace
Le succès d'Inditex tient en particulier à la maîtrise de facteurs clefs de succès internes. Le groupe est cité en exemple pour sa supply-chain management (et donc de l'articulation efficace entre ses marketing-mix, sa production et sa distribution).

Marketing-mix
La marque Zara propose des vêtements pour femmes, hommes et enfants. Ses vêtements sont à la mode ou plus « basique ». Les collections de base suivent la tradition « été-hiver » ou « quatre saisons » mais les produits à la mode sont constamment renouvelés. Les séries « mode » ne sont pas réassorties et les ruptures sont fréquentes. Les produits « mode » s'inspirent des tendances des grands couturiers. D'ailleurs Zara se définit comme un « copieur de tendances » : des produits inspirés d'Armani ou de Prada, en version simplifiée et dans des tissus moins onéreux, à des prix 10 fois inférieurs à ceux des modèles originaux. Chaque année Zara lance plus de 11 000 produits. Zara introduit malgré tout de la rareté dans ses

rayons car les produits sont à la vente dans un même magasin au maximum 1 mois. Zara mise sur une fréquence importante des visites de ses clients (en Espagne, les clientes se rendent en moyennes 17 fois par an chez Zara contre 5 fois chez les concurrents).
Les prix proposés se veulent « bas », mais il faut nuancer selon les produits.
La distribution se fait dans les magasins Zara. Ces derniers sont tous situés dans des rues commerçantes et ont une surface minimale de 1500 mètres carrés. Les vitrines et la devanture constituent des supports de communication essentiels (il n'y a pas de publicité dans les magazines car les délais sont supérieur à la durée de vente des produits). La présentation des produits dans les rayons et en vitrine est étudiée à Arteixa, puis elle est imposée aux magasins.
Zara consacrerait 70% des investissements à l'ouverture de nouveaux magasins et à la rénovation des anciens. 0,35% de son CA est consacré à la communication (ce qui serait 10 fois plus faible que pour ses principaux concurrents). La distribution joue un rôle d'autant plus important dans le succès de Zara, que tous les magasins font remonter quotidiennement vers le siège du groupe de l'information sur les tendances et les souhaits des clients.
Les boutiques Zara appartiennent en propre au groupe Inditex qui n'utilise pas de franchise.
Il serait intéressant d'étudier le marketing-mix des autres marques du groupe Inditex (8 marques + Often en création). Grâce à son approche multimarques, le groupe Inditex habille tout le monde et n'a plus de non-consommateurs absolus.

Une supply-chain performante
La création des produits est l'affaire de tous chez Zara. Il existe au siège, à Arteixa, près de La Corogne, 3 studios de création (femmes, hommes et enfants) qui sont organisés de façon similaire. La décision de lancer un produit n'est prise qu'après la réalisation d'un prototype suivie d'un brainstorming regroupant les stylistes, les commerciaux et les acheteurs de tissus. Pour que le produit soit lancé il faut l'accord des trois équipes.
Ensuite tout s'enchaîne rapidement avec la fabrication des produits et l'acheminement vers les magasins. Les tissus (produits amonts) sont commandés à des fournisseurs/sous-traitants.
Les produits « mode » sont fabriqués en Espagne, de façon à être plus réactif. Leur fabrication est fortement liée à leur modalité de création. Le siège d'Arteixa est entouré des usines du groupe Inditex elles-mêmes ancrées dans un tissu industriel de sous-traitants situés à proximité (on parle de réseau de sous-traitants, et d'autres usines comme celles de Benetton sont organisées de cette façon). Selon la plupart des articles de presse, Zara est capable de créer, fabriquer et mettre en vente un produit en 15 jours, ce qui est largement inférieur aux délais de ses concurrents. Inditex détient des normes de qualité ISO 9000 ainsi que des normes ISO 14000 sur le respect de l'environnement.
Les produits basiques (tee-shirt, chemisier blanc) sont fabriqués chez des sous-traitants asiatiques. Ils représentent environ 20% des ventes.
Cette supply-chain est décrite pour les produits Zara, mais on peut penser qu'il existe de fortes synergies avec les produits des autres marques. Le groupe Inditex applique ses méthodes qui font le succès de Zara à ses autres marques de vêtements. Qu'en sera-t-il (ou qu'en est-il ?) pour les produits de Zara Home ?

Un environnement concurrentiel

Espagne
Le groupe Inditex est le leader incontesté de l'habillement (mode de grande diffusion selon les « marques-enseignes »). C'est le seul marché sur lequel le groupe Inditex est présent avec ses 8 marques.

Présence mondiale
Le groupe Inditex étant présent en 2004 dans 50 pays, il convient donc de le positionner sur le marché mondial. Ses principaux concurrents sont le groupe américain Gap, le groupe Suédois H&M, et le groupe Italien Benetton. En général la concurrence n'est pas frontale (par exemple H&M n'est pas présent en Espagne, Inditex n'a pas encore attaqué le marché Suédois, Inditex n'a attaqué le marché italien qu'en 2001). Cependant la France semble être le marché des grandes confrontations.

En France
Daniel Hechter ironisait en 1997, « Zara ? Cette enseigne où les produits sont conçus avec un appareil photo plutôt qu'avec un crayon… ». Aujourd'hui les créateurs français ont raté le virage des « marques-enseignes », qui dominent le créneau intermédiaire de la mode de grande diffusion. Face aux géants que sont GAP, H&M, Benetton et Zara (groupe Inditex), le textile français ne présente que des sociétés de taille moyenne telles que Etam, Morgan, Promod ou Camaieu. L'habillement de masse est resté dans le domaine de la grande distribution sous ses marques propres (Tex chez Carrefour) ou sous ses enseignes spécialisées (Kiabi pour Auchan ou La Halle aux Vêtements pour Vivarté, ex groupe André). Les marques de luxe telles Guy Laroche, Yves Saint Laurent ou plus récemment Jean-Paul Gauthier et Thierry Mugler ont perdu leur indépendance.
Zara dominerait le marché français et son concurrent le plus redoutable est H&M.
Sur le marché Français, Zara détient 80 boutiques (dont 23 à Paris) et cherche à présent à conquérir les villes moyennes telles qu'Aix-en-Provence. Ses autres marques ne sont pas toutes présentes en France actuellement.

Conjoncture internationale

L'année 2003 a été terne pour l'ensemble des enseignes de mode, et un tassement des ventes a été constaté pour Inditex. En effet, la canicule en Europe a retardé les achats d'hiver, et le dernier trimestre a connu une inflexion des ventes.

De plus le dollar semble rester faible par rapport à l'euro, ce qui pénalise les entreprises européennes (Inditex, H&M et Benetton). Cependant la situation n'est pas la même pour Inditex et pour son principal concurrent H&M. Le groupe H&M sous-traite entièrement sa production en Asie, donc paie en dollar, ce qui réduit le prix de ses approvisionnements et lui permet de mieux maîtriser ses coûts.

Le groupe Inditex est doublement pénalisé par :

- la production de ses articles de mode en Espagne donc payés en euros, ce qui augmente le coût de ses produits.
- sa forte présence en Amérique latine (où le dollar est largement utilisé), ce qui diminue son CA dans ces pays,

La situation depuis 2004 pour Inditex

Au début 2004, le développement d'Inditex et plus particulièrement de Zara ne semble plus être aussi florissant. En effet, habituée à proposer une croissance de CA à deux chiffres, l'entreprise affiche pour 2003 des résultats traduisant un essoufflement de sa croissance. Le CA 2003 s'élève à 4,6 milliards d'€, soit une croissance de 16% avec l'ouverture de 364 magasins (Inditex prévoit de n'ouvrir en 2004 « que 300 magasins »). A surface comparable la croissance ne serait que de 1%, or selon les analystes financiers « *Inditex a besoin de 5 à 6% de croissance à magasins comparables pour couvrir ses coûts d'exploitation* ». Pour beaucoup d'analystes, la question qui se pose à Amancio Ortega est alors : faut-il changer le business model de Zara ?

Cependant, dans un communiqué de presse du 10 juin 2004, le groupe Inditex annonce qu'il a ouvert 61 boutiques dans le premier trimestre 2004 (sur une fourchette de prévision de 315 à 365 en 2004), dont une à Hong-Kong. De plus son CA lors du premier trimestre est en croissance de 23% et son bénéfice net de 20% (par rapport au 1er trimestre 2003). Sa marge brute s'élève à 52% et elle rattrape progressivement les niveaux de 2002.

Inditex a donc connu un ralentissement de croissance en 2003, mais doit-on pour autant dire que son Business Model est à revoir ?

Le nouveau duel dans la mode

L'Expansion 25/01/2006

L'espagnol Inditex, propriétaire de Zara, et son rival anglais débarquent en France pour se mesurer dans le prêt-à-porter à petits prix.

Barcelone, vendredi 30 décembre 2005, à proximité de la place de Catalogne. Dans l'artère la plus commerçante de la ville, des milliers de jeunes Espagnols affluent vers l'entrée du nouveau magasin de Pull & Bear, la chaîne de prêt-à-porter la plus tendance du moment chez eux. Derrière cette enseigne se cache la société espagnole Inditex, qui a déjà connu un succès planétaire avec sa marque Zara. Elle prépare actuellement une offensive d'envergure pour imposer Pull & Bear dans le monde entier et notamment en France, dès cette année.

Dans le même temps, New Look, une marque de vêtements britannique, tout aussi réputée sur son propre marché, débarque également chez nous. Match au sommet entre ces deux nouveaux temples de la mode.

1/Puissance de feu

Avantage Pull & Bear

Les groupes qui chapeautent ces deux enseignes sont des géants du textile. Mais, malgré un chiffre d'affaires qui a atteint 1,2 milliard d'euros en 2005 et a été multiplié par deux en cinq ans, l'anglais New Look ne joue pas dans la même catégorie que son concurrent ibérique, Inditex, propriétaire de Zara et troisième groupe textile au monde. Cette holding, détenue à 61 % par Amancio Ortega Gaona, l'homme le plus riche d'Espagne, a réalisé plus de 5,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires l'année dernière. Avec ses huit enseignes (Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Kiddy's Class, Oysho et Zara Home), Inditex est présent dans 60 pays où ses 2 643 magasins écoulent près de

90 millions de pièces chaque année. Pull & Bear compte actuellement 400 points de vente dans 22 pays, mais ne réalise que 30 % de ses ventes hors de la péninsule.

New Look, de son côté, est encore faiblement internationalisé. Selon un cabinet spécialisé anglais, Mintel, le groupe, détenu par deux fonds d'investissement, Apax et Permira, occupe la troisième place en termes de parts de marché au Royaume-Uni et en Irlande, juste derrière Next et Marks & Spencer, mais devant les enseignes anglaises du Groupe Inditex. Il y contrôle directement 535 points de vente sous la marque New Look. Seule présence hors du royaume : le groupe possède 215 magasins de prêt-à-porter féminin MIM en France.

2/Gammes et positionnement

Avantage New Look

New Look cible prioritairement les femmes de 20 à 35 ans, comme le suédois H & M, sur un créneau « très mode à petits prix ». Il complète toutefois son offre en proposant des lignes pour les deux sexes et tous les âges, dans différents styles (classique, sport, chic...), et se différencie de son concurrent nordique par son côté british, inédit en France. Surtout, on peut trouver dans ses magasins une large offre de chaussures à un prix moyen de 30 euros, alors que H & M ou Zara n'en proposent que de façon marginale. A partir du moment où une nouvelle tendance est détectée, les produits, fabriqués pour moitié en Asie, arrivent dans les présentoirs en quatre à six semaines.

C'est deux fois plus long que chez Pull & Bear. Car le Groupe Inditex produit près de 70 % de ses vêtements dans ses propres usines, en Europe et au Maroc, ce qui lui assure une réactivité maximale. Pull & Bear propose des nouveautés deux fois par semaine, des produits mixtes et abordables qui ciblent les 15-25 ans.

3/Expérience hexagonale

Avantage Pull & Bear

Inconnues pour le moment dans l'Hexagone, ces deux enseignes testent néanmoins le marché français depuis plusieurs années. C'est en 1988 que New Look fait une première tentative d'incursion en ouvrant une vingtaine de points de vente, principalement dans l'Ouest. Mais le groupe s'est finalement retiré, faute de résultats. New Look est revenu rapidement à l'assaut en se rapprochant d'un partenaire français, MIM, chaîne dont il a pris le contrôle à 100 % en 2003. « Une façon de préparer notre arrivée en amont », explique Michael Lemner, directeur du développement international de New Look. Ce Suédois, qui a introduit avec succès H & M en France en 1998, a été recruté spécialement pour mener à bien le lancement de New Look.

L'enseigne Pull & Bear profite quant à elle depuis 1990 de la présence d'Inditex sur le territoire français et de la puissance de son réseau : 118 magasins, dont 89 Zara. « Notre marque phare, Zara, est le socle sur lequel nous développons les autres enseignes », reconnaît Jean- Jacques Salaun, directeur pour la France du groupe espagnol.

4/Stratégie de déploiement

Avantage New Look

Pour implanter une enseigne, Inditex déploie à chaque fois la même stratégie. Dans un premier temps, il crée un magasin pilote de 500 à 600 mètres carrés en région parisienne, pour « roder le concept ». Le premier magasin Pull & Bear a donc ouvert avec succès en novembre 2005 au centre commercial Belle Epine, à Evry, à 30 kilomètres au sud de Paris. Selon les résultats, le groupe entreprend ensuite le maillage du territoire en privilégiant les gros centres commerciaux ou les centres des grandes villes.

Le prochain point de vente devrait ouvrir à Lyon Part-Dieu. Une trentaine suivront dans les quatre années à venir, tous détenus en direct. Inditex estime le potentiel de Pull & Bear à 150 enseignes et n'exclut d'ailleurs pas de transformer certains magasins Zara en Pull & Bear, si le succès se confirme.

New Look ne rechignera pas non plus à consacrer certains emplacements MIM à ses propres enseignes. Pour commencer, le groupe anglais a prévu d'ouvrir quatre magasins au printemps, principalement en région parisienne, sans se focaliser sur les centres-villes, où l'offre est saturée et l'immobilier trop cher. Le groupe prévoit un investissement de 9 à 10 millions d'euros pour conquérir le marché français. En 2006, dix points de vente vont voir le jour. « Nous voulons nous inscrire dès le départ comme l'un des leaders en France et nous projetons d'ouvrir près de 200 magasins d'une surface minimale de 400 mètres carrés, directement détenus par le groupe », déclare Michael Lemner. La plupart des magasins New Look disposeront tout de même de 1 000 à 1 500 mètres carrés, voire plus.

5/Communication

Avantage New Look

Pour réussir en France, ces deux chaînes vont devoir se faire connaître. Pourtant, fidèle à la politique maison, Pull & Bear n'engagera pas de campagne de communication. « Notre meilleure publicité, c'est l'emplacement de nos points de vente et le renouvellement de nos vitrines », justifie Jean-Jacques Salaun.

Autre approche chez New Look. La marque ne compte pas dépenser autant d'argent qu'H & M, qui consacre 10 % de son chiffre d'affaires à sa publicité. Mais elle compte faire parler d'elle au maximum et organise des happenings à proximité de ses points de vente. En Angleterre, par exemple, le groupe a fait défiler des mannequins accompagnés de poneys en pleine rue.

Résultat du match

New Look 3 / Pull & Bear 2

Si Pull & Bear profite amplement de la puissance du Groupe Inditex, de son expérience internationale et de son réseau français, New Look présente pour sa part un concept plus novateur et un plan de développement plus ambitieux. Et sur un marché de 26 milliards d'euros proche de la saturation, se démarquer sera essentiel.

Pull & Bear
Date de création de l'enseigne : 1991 Nombre de magasins dans le monde : 400 Nombre d'employés : 8 000 Délai de conception des produits : trois semaines Age moyen des consommateurs : 21 ans

New Look
Date de création de l'enseigne : 1968 Nombre de magasins dans le monde : 750 Nombre d'employés : 13 000 Délai de conception des produits : de quatre à six semaines Age moyen des consommateurs : 29 ans.

Bataille de chiffons entre Zara et H&M

Dossier réalisé par Eric de Legge, JDN

"Il n'y a pas de mode si elle ne descend pas dans la rue" disait Coco Chanel. Présents aux quatre coins de l'Hexagone, Zara et H&M appliquent cette consigne de la papesse de la mode à la lettre. Pour eux, mettre les dernières tendances au meilleur prix est une obsession. Depuis une décennie les deux géants se livrent une bataille féroce dans l'Hexagone. Pour parvenir à séduire la clientèle et à s'imposer dans un secteur hyperconcurrentiel ils n'emploient pas les mêmes stratégies. Gestion d'entreprise, production des collections, marketing et communication, tout oppose les deux enseignes.

Deux gestions d'entreprise
aux antipodes

Aujourd'hui, deux athlètes surpassent leurs adversaires sur le ring de l'habillement grand-public. Hennes&Moritz, plus connu sous ses initiales H&M, et Zara, enseigne phare du groupe espagnol Inditex.

Si les deux géants mondiaux n'ont pas le même âge (31 ans pour le premier, 59 pour le second), ils ont en commun d'avoir bouleversé la distribution textile mondiale en une décennie. Dans l'Hexagone, les deux enseignes se développent à vitesse grand V et se livrent à une bataille sans merci. Leur formule : des vêtements à la pointe de la mode, ouvertement inspirés des créateurs et des maisons de haute-couture, à des prix imbattables. Mais les deux enseignes n'usent pas des mêmes moyens pour y parvenir.

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, Armancio Ortega, Zara fait le pari de la flexibilité maximale.

Le secret de Zara ? Comme la concurrence frontale avec les produits bon marché est impossible, la marque tente de devancer la concurrence.
Elle dispose donc d'un outil de production ultra flexible proche de sa clientèle et un système d'information intégré à toute la filière. Pour éviter toutes fausses notes, les modèles sont produits à 10 ou 15.000 exemplaires. Dans ces conditions, aucun stock et un renouvellement permanant des collections. La production est en lien avec la création. Les fournisseurs et les quelques sous-traitants espagnols exclusifs (35% de la production) y sont également intégrés. Connectés à l'entreprise ils s'adaptent à chaque instant. Mieux, Zara crée de la rareté. La multiplicité de l'offre et son renouvellement oblige les clients à revenir régulièrement pour découvrir les nouveautés et ne pas les rater. Cette rareté, H&M s'y adapte plus difficilement. Le temps écoulé entre la création et l'arrivée dans les magasins est parfois six fois plus longue. "Il y a des nouveautés tous les jours" se défend H&M. Pour emporter l'adhésion de la clientèle, le combat s'effectuera contre le temps et dans les magasins.

Le contre-la-montre des collections

Chacun chez soi. Les créateurs de H&M et de Zara ont en commun de d'imaginer les futures collections en Europe. Le suédois à Stockholm, l'espagnol à la Corogne.

Une mode ne se rate sous aucun prétexte. Les deux enseignes mettent donc des bataillons de stylistes sur le coup. Ils épient la haute couture et scrutent les tendances. Leur job : traduire en vêtements l'air du temps. Chez H&M, c'est le département design et achat qui s'en charge. 500 personnes au total pour les trois lignes de la marque : homme, femme et enfant. Chaque ligne propose plusieurs concepts, une vingtaine au total. Sur chaque concept, plusieurs métiers collaborent : stylistes, acheteurs, modélistes, responsables financiers et chefs de service. Un travail collectif qui doit déboucher sur des modèles à succès et rentables. Plus le concept est stratégique, plus les moyens humains consacrés sont élevés. H&M femme, par exemple, compte pas moins d'une vingtaine de stylistes. H&M dose la composition de ses vêtements dans les rayons. Les tendances sont en bonne place. Mais le client doit aussi pourvoir trouver un assortiment de vêtements plus classiques. Pour mettre au point la recette parfaite, la marque suédoise tient compte des saisons précédentes pour élaborer les suivantes.

Printemps/Eté et Automne/Hiver, l'année s'organise autour de ces deux collections pour le suédois. Les tendances sont anticipées un an à l'avance, notamment les couleurs, les matières et les styles. Un dispositif qui n'empêche pas de raccourcir ces délais si une tendance soudaine apparait. Mais au jeu du contre la montre, H&M est pulvérisé par Zara. Pour mettre la dernière mode à portée de toutes les bourses le plus rapidement possible, la marque maintient ses 18 ateliers de finition textile dans le nord de l'Espagne. Elle n'a besoin que de trois semaines pour mettre un produit sur le marché, quand H&M doit compter deux à trois mois. Et comme la majorité des productions proviennent des usines du groupe, Inditex peut réagir en quelques jours à une tendance. Les modèles et leurs évolutions sont expédiés deux fois par semaine dans les magasins. Leurs stocks sont ainsi constamment renouvelés et réajustés. Par camion ou par avion, la logistique maison (Inditex est son propre transporteur) est bien huilée. Pour les commandes, pas de problème non plus. Entre un ordre reçu d'un magasin en Europe et la livraison par les équipes d'Inditex, il s'écoule 24h. En Asie et au Etats-Unis, les clients patientent seulement 48h. Bref, le client commande quasiment en temps réel ses habits.

Pendant ce temps, chez H&M, une fois les modèles validées par Stockholm, le suédois s'appuie sur plusieurs bureaux de production. Vingt-deux, répartis entre l'Europe l'Asie, et l'Afrique. De là, 750 collaborateurs du groupe gèrent les relations avec 700 fournisseurs indépendants. Ces collaborateurs veillent au suivi de la fabrication, se permettant même des contrôles sur les conditions de travail. C'est aussi dans ces bureaux que sont effectués les tests de qualité (déformation, résistances des couleurs…). Un processus plus long que son concurent. Pour les commandes, les délais de livraisons varient de deux à trois semaines. "La brièveté des délais n'est pas toujours souhaitable dans la mesure où H&M tient à respecter le compromis qualité/prix" indique l'enseigne. Des délais douze fois plus longs que Zara, dont les collections évoluent pendant toute la saison. Un rythme qui ne laisse aucun répit aux

200 stylistes. En 2005, 30 000 modèles différents sont sortis des bureaux d'Inditex. Et les modèles adaptés au marché français ne sont pas renouvelés une fois écoulés.

La bataille se joue dans les magasins

Côté points de vente, les deux enseignes mettent en place des stratégies semblables avec des moyens différents.

La bataille fait rage entre les deux enseignes pour enlever les meilleurs emplacements. Une nécessité pour maintenir le concurrent à bonne distance. L'amateur de shopping ne se doute pas du rôle majeur que jouent les vitrines dans le succès d'une marque d'habillement. Et plus encore quand elles se rendent coups pour coups dans une pareille compétition. Zara l'a bien compris. L'enseigne mise beaucoup sur ses vitrines et donc sur ses boutiques. Elle les élabore depuis l'Espagne. Et quand le concept est modifié (chaque semaine), ce sont toutes les vitrines françaises qui évoluent. A l'intérieur, l'ameublement est soigné, moins passe-partout que chez H&M. Loin d'être un détail, Zara estime ces éléments indispensables pour séduire le consommateur. La marque espagnole n'hésite pas à dire d'ailleurs que c'est aussi la meilleure publicité pour la chaîne vestimentaire dès lors que les magasins sont représentés dans les plus célèbres artères commerçantes du monde. De son côté, H&M sans négliger ses vitrines s'attache plus à l'achalandage de ses magasins. Dans les rayons, H&M prend soin de doser la composition de ses différents concepts de vêtements. Les tendances sont en bonne place. Mais le client doit aussi pourvoir trouver un assortiment de vêtements plus classique. Mais tous les magasins ne proposent pas les mêmes vêtements. Des choix dictés par la surface commerciale, souvent égale à 1500m². Certains magasins sont plus petits. Ils se contentent alors du minimum.

H&M n'achète jamais ses points de vente, le suédois les loue. Une façon d'éviter d'immobiliser des capitaux et de les concentrer sur la mise au point et la diffusion de ses collections. La société privilégie naturellement les rues commerçantes et met un point d'honneur lui aussi à disposer d'adresses prestigieuses dans les capitales des pays où elle est présente : Boulevard Haussmann à Paris, Cinquième Avenue à New-York. Avant de décider de la création d'un magasin, l'entreprise étudie la démographie, l'emploi et le pouvoir d'achat des clients potentiels que la zone attire. Une fois le bail commercial signé, place à la conception et la décoration du magasin. L"intérieur est standard, mais H&M tend vers une personnalisation de ses magasins en fonction des clients de chaque ville.

Pour se mettre à l'air du temps, les deux marques rénovent régulièrement et par petites touches leurs espaces commerciaux. En chiffres, H&M compte 82 boutiques à travers la France. Elle en a ouvert sept en 2005, et neuf depuis le début de l'année 2006. Si H&M loue ses espaces commerciaux, le développement stratégique de Zara dans ce domaine consiste à encourager le développement de ses enseignes grâce à des sociétés indépendantes qui les gèrent. Dans chacune d'elle, Inditex est l'actionnaire unique ou majoritaire. Dans certaines zones ciblées, Zara cède au système de la franchise. En 2005, 10% seulement des magasins de l'enseigne fonctionnent avec. Mais même franchisés, ces magasins sont intégrés au système d'Inditex : même personnel, même vitrine, même déco, même collection. Rien ne distingue un magasin franchisé d'un magasin détenu par Inditex.

Masstige contre no marketing

Nombre de magasins quasiment identique, segments concurrents, chiffres d'affaires similaires : depuis une décennie, H&M et Zara se crêpent le chignon dans l'Hexagone avec des méthodes marketing radicalement opposées.

A l'automne 2005, H&M lance une grande opération marketing avec la styliste Stella McCartney. Elle a créé une ligne de vêtements pour le compte du suédois. Tous les journaux en parlent. H&M marie une icône de la mode à son obsession des petits prix. Face à la concurrence des produits textiles de qualité moyenne, H&M entend se positionner sur le marché moyen/haut de gamme. Ses produits ont du coup une plus forte valeur ajoutée et profitent d'une une image de marque de qualité. C'est le masstige, l'union d'un nom de prestige avec une marque de grande consommation. Un principe dont

l'enseigne avait déjà usé l'année précédente avec un autre créateur, Karl Lagerfeld. Et quand ces alliances se doublent d'une communication efficace, le résultat est implacable. Rumeur tout d'abord, annonce ensuite avec une date d'arrivage, l'opération fut un succès. Le couturier feint d'accuser le suédois d'avoir raté quelques modèles. Mais en déclarant que les produits ne sont pas vraiment ceux qu'il a créés, il laisse entendre que si c'est bien sa touche, ce n'est pas sa qualité. Un message reçu cinq sur cinq par les clients qui se doutent bien qu'à des prix pareils, ils ne pourront jamais avoir la qualité d'un produit haute-couture. Dans les magasins, c'est la cohue. Les coups produit haute-couture. Dans les magasins, c'est la cohue. Les coups publicitaires sont devenus au fil des ans une spécialité maison. Cet automne, la marque lance une collection mère et fille avec les mêmes vêtements déclinés du 6 ans à la taille 38. C'est Madonna, égérie 2006 de H&M qui aurait mis au goût du jour cette manie d'assortir la tenue des enfants avec leurs parents. Des campagnes largement relayée par H&M Magazine qui propose une vue d'ensemble sur la mode et sur les dernières tendances à l'adresse des collaborateurs du groupe et de la clientèle.

Zara, en revanche, déploie une machine marketing bien moins importante. L'espagnol dépenserait moins de 0,3% de son chiffre d'affaires dans ce secteur contre 3,5% en moyenne chez H&M. C'est le "no marketing". Communication et stratégie marketing sont concentrées en Espagne. Un exemple, le pôle français de Zara est invisible dans l'Hexagone ou presque.

Le site Internet de la marque n'était disponible qu'en Anglais ou en Espagnol il y a encore quelques mois. Une image de marque revendiquée d'après le service de communication installé en Espagne. Dans sa relation avec les clients, l'Espagnl veut optimiser la fréquence des allers-retours dans ses magasins en adaptant sa production à l'air du temps et aux soubresauts climatiques ! Un avantage concurrentiel considérable sur un secteur fortement marqué par les aléas saisonniers. Les saisons durent moins d'un mois chez Zara. C'est le marketing de la rareté.

Mais non content d'avoir bousculé les équilibres sur le marché de la mode vestimentaire, H&M et Zara ont aussi chacun entrepris de diversifier leurs activités marchandes. Inditex, s'est lancé dans la décoration de la maison avec le concept de Zara home. La dernière mode de déco disponible en un minimum de temps. Le suédois offre de son côté et depuis quelques années des lignes de produits cosmétiques, compléments évidents d'un magasin de vêtement.

Mass media contre bouche à oreille

Conçues pour annoncer l'arrivée des nouvelles collections et pour susciter l'intérêt vis-à-vis de ces nouvelles lignes proposées, les campagnes publicitaires de H&M sont relayées en France par l'ensemble des supports de communication disponibles : affichage, presse quotidienne, hebdomadaire et mensuelle, Internet, spots publicitaires télévisés et dans es salles obscures. Elaborées de façon centralisée en Suède et en collaboration avec des créateurs indépendants, elles sont identiques sur tous les marchés H&M. C'est leur diffusion qui s'adapte aux besoins et aux conditions locales. Dans le monde entier, c'est le concept commercial qui sert de référence: "mode et qualité au meilleur prix". Dans les visuels, la présence des collections prime dans le message. Pour porter ses vêtements, H&M fait appel à des personnalités différentes. L'une d'elle domine généralement la campagne. La chanteuse, Madonna est ainsi l'égérie de la marque suédoise pour les collections 2006.Pour lisser son image de communication, l'enseigne sponsorise des champions d'équitation suédois masculins et féminins, mais n'adopte pas cette méthode en France.

Signe distinctif du groupe fondé par Amancio Ortega : la pratique d'une quasi "no communication". Comme le seul objectif est de cibler au plus près les désirs des clients, Zara mise uniquement sur une publicité à travers ses vitrines. Renouvelées tous les huit jours, comme 30% de ses vêtements, elles sont toujours dans la tendance. Un choix stratégique majeur puisqu'il permet au groupe de faire des économies nécessaires afin d'acquérir pour ses boutiques les meilleurs emplacements. Zara a mis la main sur une quinzaine de sites français cet été pour des ouvertures l'année prochaine. Le rapport avec la clientèle est direct et l'enseigne met le paquet sur sa capacité de réponse ultrarapide aux

changements des goûts de ses clients. Cette capacité devient prioritaire, et le recours à la publicité reste rarissime, environ deux fois par an, et seulement dans la presse. Les promotions sont rares, le sponsoring inexistant. Exception dans le milieu de la mode, Zara ne compte que sur ses nouveautés pour se faire connaître. Des nouveautés dont les stocks s'épuisent rapidement. Inutile donc de communiquer sur une ligne de vêtements clairement identifiée, l'air du temps sera autre au moment de sa diffusion. Un choix à rebours des autres acteurs du marché, persuadés de la nécessité de la publicité.

Les deux géants textiles ne se livrent pas seulement une bataille en France, mais aussi à travers le monde.

En octobre 2006, Inditex, la maison mère de Zara comptait 2976 magasins à travers le monde dont 948 Zara. Le groupe est présent dans 63 pays, et emploie 60.000 personnes. En 2005, son chiffre d'affaires progressait de 21% pour s'établir à 6,7 milliards d'euros. Les bénéfices pour ce même exercice s'élevaient à 803 millions d'euros. Inditex est coté au Spanish Stock Exchange depuis le 23 mai 2001. Arrivé en France dès 1990, Zara compte aujourd'hui 94 magasins. C'est sept de plus qu'en 2005. En 2004, le chiffre d'affaires français était de 400 millions d'euros environ. La France est le deuxième marché de la marque espagnole. Deux Zara Home ont été ouverts cette année dans l'Hexagone.

Le premier magasin H&M a été ouvert en Suède dès 1947. En 2005, H&M France employait 2.467 personnes et affichait un chiffre d'affaire de 567 millions d'euros. Les 82 magasins français (11 ouvertures en 2006) font de l'Hexagone la sixième implantation mondiale de H&M. Legroupe y est présent depuis 1998. A l'étranger, la marque déploie 1.200 magasins dans 22 pays et emploie 50.000 personnes. L'entreprise a été introduite en bourse en 1974. Elle dégage près de 7 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2005.

STRATÉGIES 1354 du 27/01/2005

La mode invente le prêt-à-habiter

La décoration suit désormais le rythme de la mode et attire les mêmes profils de consommateurs. Les marques l'ont bien compris qui, de Ralph Lauren à Zara, ont développé des lignes pour la maison.

La marque espagnole Zara est connue pour son modèle économique infaillible : suivi des dernières modes, renouvellement permanent des collections, communication dans les magasins plutôt qu'en publicité pour favoriser l'impulsion d'achat... Depuis un an et demi, le fleuron du groupe Inditex applique cette formule au linge de maison. L'enseigne Zara Home est présente en Espagne, au Portugal, en Grande-Bretagne et devrait ouvrir cette année en France. Il se murmure que la chaîne chercherait trois sites dans Paris pour tester son concept dans l'Hexagone. Difficile d'en savoir plus au siège d'Inditex, près de la Corogne, en Espagne. Le service de presse du groupe se contente de distiller des réponses sibyllines. Les résultats de Zara Home, que l'on dit inférieurs aux attentes ? « *Les ventes et les bénéfices sont en ligne avec les prévisions du plan de développement.* » L'ouverture de magasins en France ? *« C'est dans nos projets mais nous ne pouvons pas donner de dates et d'emplacements précis pour le moment.* » Tout au plus l'entreprise consent-elle à livrer un semblant d'information : *« L'objectif du lancement de Zara Home par Inditex est de profiter d'opportunités de croissance.* »

Le mot est lâché. Les marques de mode ont bien compris l'intérêt de se développer dans l'univers de la maison. D'abord parce que le repli des consommateurs sur leur foyer les amène à augmenter leurs dépenses d'aménagement intérieur (lire par ailleurs). Mais aussi parce que la mode et la décoration sont désormais intimement liées. Les tissus d'ameublement suivent le rythme de la mode, avec des coloris et des matières inspirés des défilés. Les plaids et les coussins permettent de modifier une ambiance sans changer tout le mobilier. Et puis, à quoi servirait de renouveler régulièrement sa garde-robe si le décor de sa maison restait désespérément le même ?

Le salon professionnel Maison & Objet, qui fêtera ses dix ans lors de sa prochaine édition, du 28 janvier au 1er février, a vu s'amplifier le phénomène. *« Autrefois, les marques de luxe étaient présentes sur la mode et le parfum, c'est-à-dire le corps, détaché de son environnement,* analyse Étienne Cochet, directeur du salon. *Aujourd'hui, elles ont une stratégie globale autour d'un profil de consommateur.* » C'est cohérent : si l'on aime une marque de vêtement, on achètera aussi ses housses de couette, ses bougies parfumées ou son papier peint. À condition que la marque en question préserve la cohérence de ses collections et maîtrise leur conception.

L'un des précurseurs de cette tendance est sans conteste Ralph Lauren. Le créateur américain a lancé sa ligne pour la maison dès 1983, dans la logique d'un développement qui l'avait vu se diversifier des cravates aux vêtements pour homme, puis aux chaussures, aux parfums, aux lunettes, à la mode féminine et aux vêtements pour enfants. Aujourd'hui, Ralph Lauren Home édite du linge de lit, des tapis, des meubles, de la peinture... La division génère au total près de 840 millions d'euros de ventes, soit 10 % du chiffre d'affaires du groupe. *« Ralph Lauren est un designer visionnaire qui crée à partir d'un besoin personnel,* explique-t-on à la filiale française. *Pour sa maison, il a voulu prolonger le style et l'art de vivre auxquels il a toujours été fidèle.* »

Une transversalité valorisante

Un style *« côte Est »*, d'après Etienne Cochet, qui a fait des émules. Ses concurrents Giorgio Armani et Calvin Klein ont également pris pied dans la maison. Dans une interview à CNN en 1999, Calvin Klein expliquait : *« Pour notre collection de prêt-à-porter, nous faisions beaucoup de tissus fins que l'on pouvait superposer. Nous nous sommes dit : " Faisons la même chose pour le linge de lit. "»* Cette implication du créateur-star fait la force de ces marques globales. Chez Ralph Lauren, les collections sont dessinées en interne par l'équipe de designers basés à New York. Pour Étienne Cochet, de Maison & Objet, les sociétés de luxe françaises sont encore à la traîne : « *Christian Lacroix distribue ses*

produits pour la maison par Christofle. Mais la femme de trente ans adepte de ses vêtements ne fréquente pas les magasins d'art de la table. Chez Kenzo, la licence a été confiée à Yves Delorme : comment préserver son identité ? Les marques françaises ont un immense travail à faire pour comprendre que la transversalité est valorisante à l'international. Ce n'est pas seulement une question de chiffre d'affaires, mais d'image et de fidélisation. » La tendance n'est en tout cas pas prête de s'éteindre. Même une petite griffe comme Nathalie Garçon lance à son tour sa ligne de textiles d'intérieur haut de gamme.

En savoir +

> « Zara fait des petits dans le linge de maison », Stratégies n° 1268.

> www.maison-objet.com

> www.zarahome.com

> www.rlhome.polo.com

Pascale Caussat

Zara

02 09 2007

On a beau lui faire des infidélités, nos pas de serial shoppeuses finissent toujours par nous y mener. Zara, par ses collections qui passent et ne reviennent pas, par ses produits ultra réactifs aux micro tendances et aux fluctuations du thermomètre, a réussi à fidéliser notre nature volage de fashion addict.

À l'origine de cette invasion espagnole sur toutes les facettes mode du globe, un homme : Amancio Ortega. Cet espagnol, né en Castille, ne soupçonnait pas que son destin serait à l'image de l'illustre Rockefeller. Issu d'un milieu modeste, Amancio doit à 14 ans abandonner l'école afin de gagner sa vie. Cette confrontation précoce avec les réalités économiques va booster le garçon et lui donner la force de mettre en pratique ses idées : il conçoit avec des amis un modèle de pull shetland. Ce qui aurait pu rester lettre morte est un tel succès qu'avec les bénéfices des ventes Amancio Ortega ouvre sa première boutique Zara en 1975.

Le concept ? Démocratiser les vêtements de luxe en s'en inspirant largement, afin de créer des modèles qui seront vendus moitié moins cher que les originaux. Son talent tient dans l'observation extrêmement perspicace des tendances à suivre, ce qui engendre inévitablement

des produits en adéquation parfaite avec les envies des clientes. Il transforme les musts have des grandes maisons de couture en pièces abordables pour tous les budgets.

Son idée fut certes révolutionnaire, mais étant donné la conjoncture actuelle de concurrence sauvage qui sévit dans le milieu textile, l'essor de Zara tient du conte de fées… Un conte de fées dirigé au millimètre près grâce à une stratégie commerciale innovante et intrépide, qui a fait d'Amancio Ortega la première fortune d'Espagne. À la tête du groupe Inditex, il a créé un véritable empire textile (composé des enseignes Zara, Massimo Dutti, Pull and Bear, Stradivarius, Bershka, Oysho) dont le fleuron est indubitablement Zara.

Une stratégie : "Design on demand"

C'est à partir de 1988 que le holding Inditex a exporté Zara à l'étranger avec une première boutique en Hollande. En une vingtaine d'années, Zara s'est invité dans plus de 33 pays et s'est dispaché sur trois continents. Une Brésilienne peut ainsi se retrouver sans difficulté avec le même jean slim Zara qu'une asiatique ou une Norvégienne, car les collections proposées sont rigoureusement les mêmes quelque soit la partie du globe touchée.

Le prochain grand chantier de Zara se trouve en Chine, où depuis 2004 ils ont ouvert 9 magasins. Mais Amancio Ortega compte bien profiter du pouvoir d'achat grandissant du foyer moyen chinois afin de développer et d'étendre le règne espagnol au détriment de la concurrence suédoise d'H & M sur le marché du prêt-à-porter.

Sur quoi repose la stratégie gagnante de Zara ? On pourrait résumer le concept d'Amancio Ortega au marketing de la rareté, le but étant de coller aux tendances des podiums, mais aussi de susciter l'envie des clientes et de parvenir à être en phase avec le climat. C'est pourquoi les collections sont produites en nombre limité, elles ne sont pas réapprovisionnées et sont quasiment renouvelées tous les mois, ce qui permet de rectifier le tir et de coller de près à la réalité du marché.

Par ailleurs, les 200 stylistes qui sont les acteurs majeurs de cette ruche créative se doivent de ne rien laisser passer : ils reçoivent des indications des boutiques sur ce qui se vend ou non et adaptent leurs produits quasiment en simultané avec les comportements d'achat. Ils sont également tenus au courant de l'état des ventes des créateurs et des maisons dont ils s'inspirent, afin de pouvoir déterminer le potentiel de telle ou telle pièce.

Un chiffre illustre à lui seul la productivité hyperactive des équipes de style de Zara : plus de 30 000 modèles différents sortent chaque année des bureaux espagnols de Corogne (maison mère de Zara). Pour pouvoir tenir ce rythme et défier toute concurrence en terme de délais, Zara à mis au point un système de production personnalisée en fonction de ses besoins.

La production, une course contre la montre

Contrairement à H&M, son concurrent principal, Zara possède 65% de ses usines en Espagne. La majeure partie des points stratégiques de la création d'un produit (de la conception à la finition) est ainsi gérée dans un espace géographique restreint, ce qui permet d'avoir un regard global sur la production et de pouvoir agir dessus directement. La délocalisation permet certes d'obtenir des coûts plus bas, mais allonge également les délais de livraison de 2 à 3 mois, ce qui est inacceptable pour Zara.

L'espagnol veut faire la différence grâce à sa capacité de réaction extrêmement courte : un imprévu climatique, une tendance surprise, un produit phare plébiscité par les people… Zara peut réagir quasiment instantanément. Amancio Ortega insiste sur le fait que le climat est le premier facteur à prendre en compte. Un été pluvieux ou un hiver doux peuvent ainsi ruiner des collections prévues 6 mois à l'avance, alors qu'en réduisant le délais entre le croquis et la mise en boutique à trois semaines, l'espagnol a toutes les chances de rafler la mise. Flexibilité et rapidité sont les maîtres mots du concept Zara.

Grâce au sourcing continuel effectué auprès des boutiques, les envois de stocks sont sans cesse ajustés, réévalués, afin de fonctionner en flux tendu. Les possibles erreurs d'appréciations des tendances sont palliées par le fait que chaque pièce n'est produite qu'en 10 ou 15 000 exemplaires. Ces petites quantités non renouvelables ont deux avantages : elles créent le sentiment d'exclusivité chez la cliente et obligent Zara à sortir des nouveautés continuellement.

Une communication intimiste

Zara a choisi de développer avec sa clientèle une relation interactive. En effet, pas de publicité tapageuse, de partenariat pailleté ou de coup médiatique retentissant. Chez Zara, l'important est de susciter l'envie de sa clientèle et d'augmenter la fréquence de ses visites, grâce au turn over incessant des produits présentés en magasin. Son moyen de communication : ses vitrines hebdomadaires. Elles sont élaborées en Espagne et se doivent d'être identiques au modèle diffusé par la maison mère chaque semaine.

Le groupe Zara ne voit donc pas l'intérêt de communiquer par des campagnes de publicité où les modèles proposés seraient épuisés en à peine 10 jours… une saison chez Zara ne dure qu'un mois. Ils misent tout sur l'attrait de la nouveauté et se passent donc des publicitaires, une prise de position complètement à contre-courant du marché, mais qui semble fonctionner.

Ce choix d'une quasi non-communication leur permet de dégager un budget conséquent, notamment pour investir dans l'immobilier, afin de trouver le meilleur emplacement pour leurs boutiques. Ceci est crucial au regard de leur stratégie de communication : ils doivent être visibles, accessibles et présents dans les quartiers propices à la consommation-shopping afin d'entretenir une relation directe avec leur clientèle.

Le lifestyle Zara

L’évolution de Zara tend vers la diversification de leur offre. Ils cherchent ainsi à s’éloigner peu à peu du concept qui a fait leur succès, basé sur la démocratisation des produits luxueux fortement inspirés du marché haut de gamme, mais qui doit être dépassé afin de pouvoir évoluer. Cet élargissement de gamme, allant du produit cosmétique au mobilier hype de Zara Home, va permettre à Zara de développer une véritable image de marque. En effet, en mettant des produits annexes au textile sur le marché, ils sont obligés de s’interroger sur ce qu’évoquera à travers eux le mot Zara. Tout un programme...

Par Coco dans Les Marques et Enseignes

Zara ou les secrets de la méthode Inditex

Par Bertille Bayart Publié le 18/07/2011 Le Figaro

La boutique Zara, rue Saint-Honoré, à Paris Ier.Crédits photo : Sébastien SORIANO/Le Figaro

Zara, la marque leader du groupe Inditex, a bâti son succès sur une stratégie originale et offensive dans le monde de la mode et du textile.

L'invention de la «fast fashion»

Coller à la demande des client(e)s. C'est le credo de Zara qui a construit toute son organisation autour de cette obsession. «Nous

pouvons créer une collection en quatre semaines, voir deux si le marché l'exige», explique régulièrement Amancio Ortega. Au-delà des deux collections classiques annuelles, Zara renouvelle en permanence ses modèles. Ses 200 stylistes en créent jusqu'à 30.000 par an ! Les commerciaux du quartier général à La Corogne sont en liaison permanente avec d'autres sur le terrain qui recueillent les impressions, goûts, déceptions et attentes des consommateurs. En fonction de ces critères, les produits sont repensés, améliorés, refabriqués… ou abandonnés. Autre avantage : le renouvellement permanent incite les clients fidèles à visiter plus souvent les magasins de la marque.

Une logistique infaillible

Les magasins prennent commande deux fois par semaine des réassorts et sont livrés dès le lendemain en petite quantité. En Europe, chacun est approvisionné en moins de 24 heures ; 12 heures de plus sont nécessaires pour les autres destinations. Pour faire fonctionner un tel système, Inditex est un groupe exceptionnellement intégré et centralisé. 49 % de la confection est d'ailleurs effectuée «à proximité» soit en Espagne, au Portugal, au Maroc. L'Asie ne pèse que 35 % de la production, même si cette part risque de grossir avec l'expansion du groupe.

La conquête internationale

Pablo Isla a accéléré l'internationalisation du groupe avec l'ouverture en Chine de 120 boutiques dans 42 villes, ou encore en Inde, à New Delhi, Bombay, Bangalore et Pune. Inditex a également identifié ses futures cibles : l'Afrique du Sud et l'Amérique latine. Les ouvertures de magasins sont un moteur essentiel de la croissance de Zara. Un autre pourrait bientôt être le lancement d'une marque de chaussures et d'accessoires.

Rattraper le retard sur Internet

Acheter sur Zara.com n'est possible que depuis septembre 2010. Inditex accuse donc un vrai retard sur le Web, qu'il essaie de combler à marche forcée. De six pays au départ, la vente en ligne est désormais ouverte dans seize pays, calqués sur ceux où la marque est déjà puissante. Le 7 septembre prochain, Zara.com misera gros sur ses débuts aux États-Unis, puis ce sera le tour du Japon. Zara, dont la notoriété sur le Web est déjà faite, au vu de ses 9,7 millions de fans sur Facebook, a pour ambition d'atteindre un chiffre d'affaires online de plus de 1,5 milliard d'euros annuel.

Le fondateur de Zara passe la main

Mots clés : textile, ESPAGNE, Amancio Ortega, Pablo Isla, ZARA

Par Mathieu de Taillac | Publié le 18/07/2011 Le Figaro

Pour les Espagnols, Amancio Ortega est l'archétype de l'autodidacte.

PORTRAIT - Amancio Ortega, première fortune d'Espagne, confie la gestion du groupe Inditex à son bras droit Pablo Isla. À charge pour lui de poursuivre l'expansion de cette machine de guerre de la mode, qui compte déjà plus de 5000 magasins dans le monde.

Le plus riche des Espagnols lâche les rênes de son empire. Amancio Ortega, le fondateur des boutiques Zara, cède mardi son poste de PDG à son actuel vice-président, Pablo Isla. À 75 ans, Ortega concrétise ainsi une décision annoncée il y a six mois par une simple lettre au personnel. Il laisse à son successeur un empire, Inditex, bâti en trente-six ans à partir de rien. Un mastodonte du prêt-à-porter fort de 5000 boutiques installées dans 77 pays, employant plus de 100.000 personnes, réalisant 12,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Pour les Espagnols, Amancio Ortega est l'archétype de l'autodidacte. Un hombre hecho a si mismo. Le fils de cheminot devenu septième fortune mondiale. L'adolescent qui vivotait en livrant des chemises de luxe devenu milliardaire en confectionnant… des vêtements bon marché!

Né dans la province de Leon en 1936, au début de la guerre d'Espagne, le jeune Amancio a connu les années noires de l'après-guerre. Dans sa biographie autorisée, il évoque un souvenir qui l'a profondément marqué. Alors qu'il a 12 ans, il entend l'épicier s'excuser auprès de sa mère de ne plus pouvoir lui faire crédit. Amancio se promet alors de ne plus jamais connaître la faim. Il abandonne l'école pour accepter un emploi de livreur dans une boutique de chemises pour hommes à La Corogne.

Une bête de travail

Ortega ne quittera plus le textile. Il dessine ses premiers modèles et les propose à ses employeurs. Il est alors assisté par sa sœur, son frère, sa belle-sœur et celle qui deviendra son épouse, Rosalia Mera. Le premier article est une robe de chambre, vendue - déjà! - moitié moins cher que chez la concurrence… De fil en aiguille, le petit groupe monte un atelier, puis une boutique, Goa, en 1963.

En 1975, naît à La Corogne la première boutique Zara. Puis, tout s'accélère: multiplication des magasins dans les années 1970, internationalisation dans les années 1980 et 1990, introduction en Bourse en 2001, ouverture en 2010 de la boutique en ligne… À chaque fois, Ortega est aux commandes. Sa méthode: «J'ai toujours pensé que, pour avoir du succès, nous devions chaque jour mettre l'organisation sens dessus dessous.»

Une bête de travail en bras de chemise et un révolutionnaire aux pieds sur terre. Telle est en tout cas l'image qu'il projette. Car l'homme le plus riche d'Espagne est également l'un des plus discrets. Il a ainsi fallu attendre 1998 pour qu'Ortega accepte que soit diffusée une photo de lui! Il fuit les interviews comme la peste. On sait tout juste que le milliardaire apprécie les plaisirs simples, comme les œufs brouillés au chorizo et aux pommes de terre…

La discrétion entoure aussi sa vie privée. Deux fois marié, Ortega est père de trois enfants. Sa première épouse, Rosalia Mera, est cofondatrice d'Inditex et occupe la 258e place sur le classement Forbes des personnalités les plus riches du monde. Sa femme actuelle, Flora Pérez, était l'employée d'une boutique Zara, elle est devenue l'un de ses principaux conseillers. Elle lui a donné une fille et, dit-on, une possible héritière, Marta Ortega.

Le capitaine a pourtant cédé le gouvernail à son bras droit, Pablo Isla, qui a déjà indiqué le cap qu'il comptait suivre: «2011 sera une nouvelle année d'importants investissements destinés à faire grandir la compagnie et à créer des emplois.» La conquête de nouveaux marchés, en Asie notamment, et l'accélération de la vente par Internet font partie de ses priorités.

Marta Ortega, elle aussi, s'est beaucoup investie dans l'entreprise paternelle. Toutefois, à 27 ans, elle n'était sans doute pas prête à prendre la barre. Pas encore, nuancent certains analystes. Le trésor de guerre, en tout cas, lui revient. Amancio détient 60% d'Inditex, à travers la fondation Amancio Ortega. Et, en même temps qu'il cédait à Isla la gestion de l'entreprise, Ortega a offert à sa fille la présidence de la fondation. À Madrid et à La Corogne, les spéculations vont bon train sur l'avenir et les ambitions de chacun des supposés héritiers.

Par Mathieu de Taillac

Amancio Ortega cède la direction de son empire Zara

Mots clés : Textile, ESPAGNE, Amancio Ortega, ZARa, INDItex

Par Hayat Gazzane | Mis à jour le 10/01/2011 le Figaro

Amancio Ortega a lancé la première boutique Zara en 1975. Parti de rien, il est aujourd'hui multimilliardaire.

A 74 ans, le légendaire patron de la chaîne de vêtements, laisse la place à son vice-président. Retour sur le parcours de cet entrepreneur autodidacte, aujourd'hui neuvième fortune mondiale.

C'est une histoire de self made man comme les États-Unis ont l'habitude d'en produire. Sauf que cette fois, le héros n'est pas américain mais espagnol. Son nom: Amancio Ortega. Peu connu du public, ce dernier est pourtant le fondateur de la chaîne de vêtements Zara. Il est également le créateur de l'un des leaders mondial du textile, Inditex, qui regroupe d'autres marques comme Bershka, Pull and Bear ou encore Stradivarius. A 74 ans, sa fortune est vertigineuse: 25 milliards de dollars, ce qui le place à la neuvième place des plus grosses fortunes mondiales **selon Forbes**. Il est, par ricochet, l'homme le plus riche d'Espagne.

Si Amancio Ortega est peu connu, c'est parce qu'il fuit les médias comme la peste. Ses apparitions publiques sont rarissimes et ses sorties médiatiques se résument à des annonces sur les orientations stratégiques de son groupe. Ce lundi en est l'illustration: dans **une courte lettre**, il annonce qu'il cède son siège de président d'Inditex à son vice-président, Pablo Isla, 46 ans. «Le moment est arrivé de proposer que Pablo Isla soit nommé président, sans que cela ne m'empêche de rester dans l'entreprise et dans son conseil d'administration», indique-t-il. Le passage de flambeau se fera à l'occasion de la prochaine assemblée des actionnaires, en juillet prochain.

De livreur à milliardaire

En toute discrétion, Amancio Ortega cède donc les rênes d'un empire d'environ 5000 points de ventes dans plus de 75 pays à travers le monde. Un empire dont les fondations ont été construites dans le salon familial, avec sa femme, son frère et sa belle-sœur, dans les années 60. Ensemble, ils fabriquent des robes et des peignoirs. Amacio Ortega est alors très inspiré par la mode. Ce fils de cheminot, qui a quitté l'école à 14 ans, doit cette vocation à ses années passées à travailler en tant que livreur pour un magasin de chemises.

A 27 ans, il monte Confecciones Goa, et se spécialise dans la lingerie et le prêt-à-porter pour les hypermarchés. Mais le véritable premier succès de cette équipe familiale sera le lancement d'un pull Shetland qui va permettre à Amancio Ortega d'avoir assez de revenu et de crédibilité pour étendre sa gamme de vêtements. Il ouvre ainsi en 1975 la première boutique Zara dans sa Corogne natale avec toujours pour idée de copier les créations des grands couturiers pour les proposer aux femmes modestes. Basée sur des petits prix et un renouvellement rapide stocks, la marque connaît une réussite immédiate. Dix ans plus tard naît la holding Inditex, introduite en Bourse en 2001. En 2010, le groupe a affiché une hausse de plus de 40% de ses bénéfices sur les neuf premiers mois de l'année. Une forte croissance qui se traduit d'ailleurs par **l'ouverture d'une centaine de magasins**.

Amancio Ortega s'est depuis séparé de son épouse de l'époque, Rosalia Mera, l'une des femmes les plus riches du monde avec **une fortune estimée à 3,5 milliards de dollars en 2010**. Le couple a deux enfants. La rumeur voulait d'ailleurs que sa fille lui succède pour mener à bien l'évolution du groupe, notamment **en Asie** et sur la toile **avec le lancement d'un site Internet pour Zara** en septembre 2010. Mais, pour des raisons de continuité dans le management, la famille ne faisait cette fois pas partie de ses choix.

Les secrets de l'incroyable succès de Zara

Créé le 19-04-2012 à 16h28 - Mis à jour le 24-04-2012 à 08h12

Par Challenges

STRATEGIE Le numéro un mondial du textile maintient un fort rythme de croissance, s'internationalisant tout en restant fidèle à ses bases espagnoles. Comment le groupe Inditex applique "l'esprit boutique" de Zara à ses autres enseignes.

Le magasin de New York sur la 5ème avenue est un espace de 3.000 mètres carrés, occupé auparavant par la puissante NBA (la ligue de basket nord-américaine; Il a été acheté 324 millions de dollars l'an dernier, puis remodelé. (SIPA)

Champagne, petits-fours et concert de rock: ce 14 mars, Zara inaugure son spectaculaire magasin à l'angle de la 5e Avenue et de la 52e Rue, dans le triangle du luxe, à New York. Des filles perchées sur des stilettos vertigineux prennent la pose en toisant les photographes. La vraie star de la soirée est plus discrète. C'est cette femme blonde en robe rose fuchsia qui a un mot aimable pour tous ceux qui l'approchent: Flora Perez est l'épouse d'Amancio Ortega, 76 ans, fondateur d'Inditex, première fortune d'Espagne et cinquième du monde avec 37,5 milliards de dollars, selon le magazine Forbes. Elle est venue, explique-t-elle, partager l'émotion que suscite l'inauguration de ce flagship, illustration du nouveau concept mondial de Zara.

Flora Perez est aussi là pour représenter son mari qui, fidèle à sa discrétion légendaire, est resté à l'écart des mondanités. Nul ne doute cependant que cet autodidacte qui a consacré sa vie à son groupe - actuel numéro un mondial du textile viendra incognito fureter dans les rayons quelques jours plus tard pour observer le comportement des clientes ou vérifier la présentation des vêtements...

Car Amancio Ortega a beau avoir passé la main à Pablo Isla, nommé PDG d'Inditex en juillet, il continue d'avoir un oeil sur tout. Il a toujours agi ainsi, depuis l'ouverture en 1975 du premier

magasin Zara à La Corogne. Ce mélange d'intuition personnelle et de rigueur organisationnelle participe à la particularité et au succès d'Inditex. Outre Zara, locomotive de son groupe, Amancio Ortega possède les enseignes Massimo Dutti, Pull & Bear, Oysho et bien d'autres.

Malgré la crise économique en Europe, où il réalise 70% de son chiffre d'affaires, Inditex caracole avec des ventes en progression annuelle de 10%. En 2011, il a ouvert des magasins dans cinq nouveaux pays, dont l'Azerbaïdjan, le Pérou et l'Afrique du Sud. Et il prévoit près de 500 autres ouvertures cette année, dont 123 en Chine, optimisme qui s'appuie sur le succès planétaire de Zara, sa marque étendard.

Positionnement inchangé

Alors que la concurrence rogne ses marges - tel Mango, l'autre géant du textile espagnol, qui annonce une baisse des prix de 20% -, Zara fait le choix de préserver son positionnement: la qualité à un prix accessible. L'inauguration du magasin de New York, à la fois sobre et chic, en est la démonstration éclatante. Cet espace de 3.000 mètres carrés, occupé auparavant par la puissante NBA (la ligue de basket nord-américaine), a été acheté 324 millions de dollars l'an dernier, puis remodelé. Volume blanc souligné de lignes noires, mobilier de métal brossé, escalier à la rampe en noyer laqué, lumières focalisées créant une impression d'intimité. "Un esprit boutique", dit l'architecte espagnole Elsa Urquijo qui a conçu le lieu.

Nouvelle image

Ce n'est pas une vitrine internationale que Zara s'est offerte mais la nouvelle référence pour l'ensemble de la chaîne. "C'est un magasin emblématique à un moment important, car il s'agit de la présentation officielle de la nouvelle image de Zara à laquelle nous travaillons depuis deux ans", expliquait aux médias Pablo Isla, visiblement ému, la veille de l'inauguration à New York. Un moment stratégique, en effet, quand on connaît l'importance du magasin pour Zara. "La boutique est l'endroit où notre business model commence et finit, lit-on dans le rapport annuel d'Inditex. Avec le client comme principal actif." Une façon aussi pour Zara, rappelle le PDG du groupe, de terminer un cycle, puisque c'est à New York, sur Lexington Avenue, en 1989, que l'enseigne avait commencé son internationalisation. Elle est présente aujourd'hui dans plus de 80 pays.

Zara met désormais le cap sur l'Asie, l'Europe de l'Est et l'Amérique du Sud. L'enseigne prépare aussi le lancement de son magasin en ligne pour cet automne en Chine, tout en soignant ses "vieux" marchés européens. "La crise ne doit pas être une excuse pour ne pas grandir, affirme Pablo Isla. Nous dépendons d'abord de nous-mêmes, de ce que nous faisons tous les jours, et de la façon dont nous répondons aux demandes du consommateur avec nos collections." La clé de la réussite est donc d'analyser en permanence ce qui se passe dans le magasin, de savoir si la cliente va ou non acheter ce petit haut en satin léger... ou passer à côté sans le voir. Et pourquoi.

Offre ajustée au quotidien

"C'est le consommateur, avec ses décisions d'achat, qui va orienter l'équipe de stylisme sur les tendances de la mode de la rue", explique Jesus Echevarria, directeur de communication d'Inditex en détaillant le système: chaque responsable de magasin fait remonter l'information deux fois par semaine en passant commande.

Dans les quartiers généraux de Zara, en Galice, 300 stylistes de la maison ajustent l'offre au quotidien: puisque la petite robe jaune ceinturée marche bien, elle sera déclinée avec des variantes de couleurs, de matières ou de motifs de façon à rafraîchir en permanence les collections. En vingt-quatre heures, sa confection est relancée chez l'un des sous-traitants du groupe en Espagne, au Maroc, au Portugal ou en Turquie. Trois semaines plus tard jour pour jour, la petite robe devenue bleue, verte ou rouge sera en rayon, version voile de coton. Les boutiques reçoivent des réassorts deux fois par semaine avec, à chaque fois, de nouveaux produits. L'an dernier, Inditex a vendu près de 900 millions de jupes, pantalons, tailleurs, foulards ou tee-shirts à travers le monde.

"La force de Zara, c'est sa vitesse, note José Luis Nueno, professeur de marketing à l'IESE Business School de Barcelone. De la conception à la vente, tout est centralisé au maximum et fabriqué dans des pays du bassin méditerranéen, ce qui permet souplesse et réactivité." Le système avait été mis en place par Amancio Ortega, qui possède encore 59% du capital d'Inditex, quand Zara n'était qu'une petite chaîne de province qui copiait la mode des magazines en faisant travailler les ateliers locaux.

Cette organisation est devenue de plus en plus performante au fur et à mesure que s'agrandissait l'empire. Et très rentable. "Jusqu'à présent, Inditex a réussi son internationalisation sans réduire ses marges, ce qui prouve que son modèle économique est flexible, relève Javier Flores, analyste financier à Asinver, à Madrid. Le groupe continue de croître grâce à la dynamique des ventes et à sa politique d'ouvertures." L'enseigne Zara compte 1.830 boutiques. Et le groupe ne ménage pas ses efforts pour se maintenir sur sa terre d'origine. L'Espagne constitue toujours un quart de son chiffre d'affaires.

Espagnol avant tout

Alors que la consommation espagnole bat de l'aile, Inditex affiche une progression de ses ventes en Espagne de 1,9% en 2011, après trois années consécutives de baisse. Un tour de force lié sans doute au développement de Lefties: née dans de l'ombre de Zara - au départ, de simples magasins d'usine pour écouler les collections passées -, l'enseigne est montée en puissance avec la crise. Elle compte aujourd'hui une centaine de points de vente à travers le pays et, à côté des invendus, commence à mettre en rayon les lignes récentes de la marque à prix cassés. Inditex ne diffuse pas les chiffres, mais il y a fort à parier que le maintien des ventes en Espagne passe par là.

Car 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.

En grandissant, Zara a été confrontée à la question de la délocalisation. Il a été le premier grand du secteur textile à s'engager dans une démarche responsable en signant en 2007 avec la Fédération internationale des travailleurs du textile, de l'habillement et du cuir un code de bonnes pratiques - interdiction du travail des enfants, respect de la liberté syndicale -, et en exigeant de ses 5.000 fournisseurs des conditions de travail décentes. Personne n'attendait l'espagnol sur ce terrain. Pourtant, le groupe mène depuis des années une politique "efficace et cohérente", selon Isidor Boix, responsable RSE au syndicat Commissions ouvrières, très impliqué dans le processus: "Inditex collabore avec les syndicats et les organisations locales qui détectent les problèmes et se fait entendre rapidement chaque fois qu'il est alerté d'un manquement." Un travail discret mais constant qui lui a permis d'intervenir lors de conflits dans des usines au Cambodge, au Pérou, en Turquie et, récemment, au Brésil, indique le syndicaliste. La globalisation peut aussi avoir du bon.

Cécile Thibaud