

1SL2000 session 2025 – Cours Globalisation - Zara, marque phare du groupe Inditex

Inditex (Industria de Diseño Textil, S.A.) est une multinationale espagnole de l'habillement dont le siège se trouve à Arteixo, en Galice, en Espagne. Inditex, le plus grand groupe de fast fashion au monde, exploite plus de 7 200 magasins dans 93 pays dans le monde. La marque phare de l'entreprise est Zara, mais elle possède également un certain nombre d'autres marques telles que Zara Home, Bershka, Massimo Dutti, Oysho, Pull&Bear, Stradivarius, Uterqüe et Lefties. La majorité des magasins appartiennent à l'entreprise, tandis que les franchises sont principalement concédées dans les pays où les propriétés de l'entreprise ne peuvent pas être détenues par des étrangers.

Son créateur Amancio Ortega a débuté dans l'industrie de l'habillement au début des années 1960, alors qu'il travaillait pour un fabricant de chemises local à La Corogne, en Espagne. Il a développé ses propres modèles et, avec sa femme, Rosalia Mera, a commencé à fabriquer des vêtements à domicile. Amancio a économisé suffisamment d'argent pour ouvrir une petite usine et vendre des vêtements à son ancien employeur, entre autres. En 1975, le couple ouvre son premier magasin, Zara, qui propose une mode populaire à bas prix. L'année suivante, Zara est constituée en société et commence à ouvrir d'autres magasins et usines en Espagne. Ortega remarque l'importance croissante des ordinateurs et embauche un professeur local, José María Castellano, pour développer l'informatique de l'entreprise. Dans les années 1980, l'entreprise met en œuvre une nouvelle méthode de conception et de distribution qui réduit considérablement le temps écoulé entre la conception, la production et l'arrivée sur les sites de vente au détail. Ce système a été conçu par Castellano, qui devient PDG de l'entreprise en 1984. En 1985, Inditex est créée en tant que société holding pour Zara et ses usines de fabrication. Depuis 1988, l'entreprise a commencé à s'étendre à l'international avec l'ouverture d'un magasin Zara à Porto, au Portugal, et à intégrer de nouveaux produits et de nouvelles marques. En 2004, avec l'ouverture du magasin numéro 2 000 à Hong Kong, Inditex a établi sa présence dans 56 pays. En 2008, l'entreprise a ouvert son 4 000ème magasin à Tokyo, après avoir doublé de taille en quatre ans. En 2011, l'entreprise a ouvert un magasin en Australie, ce qui lui a permis de s'implanter sur les cinq continents et dans 77 pays. En 2019, Inditex est le plus grand détaillant de mode au monde en termes de chiffre d'affaires.

Inditex est entré en bourse en 2001 avec un premier appel public à l'épargne (IPO), sur la Bolsa de Madrid. Ceci lui a permis de vendre 26 % de l'entreprise à des investisseurs publics et l'entreprise est évaluée à 9 milliards d'euros. En 2020, le chiffre d'affaires de l'entreprise a chuté de 18 % pour atteindre 1,85 milliard de dollars au dernier trimestre, principalement en raison de la baisse des ventes au détail due à la pandémie de coronavirus. Les actions d'Inditex ont chuté de 12 % au cours de l'année 2020. Au cours des trois mois précédant le 30 avril 2023, le groupe a enregistré une hausse de 13 % de ses ventes, et une augmentation de 14 % de son bénéfice. Sur le premier semestre 2023, le géant espagnol de l'habillement a dégagé 2,51 milliards d'euros de bénéfice net, soit un bond de 40% par rapport au premier semestre 2022 (1,79 milliard d'euros). Ce résultat constitue le meilleur de l'histoire du groupe pour un premier semestre. Inditex explique cette dynamique par la forte progression de ses ventes, qui ont atteint 16,85 milliards (+13,5%), avec une "évolution très satisfaisante tant en boutique que sur internet", mais aussi de ses marges, avec un résultat opérationnel (Ebitda) en hausse de 15,7%, à 4,66 milliards d'euros. En 2024, le chiffre d'affaires atteint 6 milliards.

Les résultats d'Inditex tranchent avec les difficultés rencontrées par de nombreux groupes textiles, fragilisés par l'inflation et le ralentissement de la croissance mondiale, comme en France où plusieurs noms du prêt-à-porter ont récemment mis la clé sous la porte. Inditex a dû se séparer de ses 514 magasins en Russie, jusqu'alors son deuxième marché mondial après l'Espagne. Le groupe aux 165.000 salariés a vu ses coûts de production grimper ces derniers mois. Une situation que l'entreprise a compensée par des hausses de prix.

Au vu de ces bons résultats, le groupe textile a confirmé ses objectifs pour 2023, d'autant que ses ventes ont continué de progresser ces dernières semaines. Le groupe continue de "voir de grandes opportunités de croissance future", souligne-t-il. Il a par exemple lancé récemment dans plusieurs pays une plateforme de vêtements de seconde main, baptisée Pre Owned, pour se positionner sur ce marché jugé porteur et réduire son empreinte carbone. **"La domination qu'Inditex exerce sur le marché de la mode est plus évidente que jamais"**, a ainsi souligné début septembre Bank of America, se disant optimiste sur les perspectives financières à moyen terme pour le groupe espagnol. Il dispose d'un **"modèle unique lui permettant d'identifier très rapidement les dernières tendances et de les transformer en vêtements à des prix abordables en quelques semaines"**, ajoute la banque, qui évoque un "cycle vertueux" permettant au groupe de réaliser "un gain significatif de parts de marché". Les résultats du géant textile ont été accueillis fraîchement à la Bourse de Madrid, où le titre Inditex perd près de 3%, sur fond d'interrogations sur sa capacité à maintenir ce rythme de croissance.

La recette du succès

Le succès de Zara passe sa capacité à adapter les modèles de la haute couture (au risque d'être accusé de plagiat de nombreuses fois ..) en deux à trois semaines, ce qui contraste fortement avec la moyenne de six mois qu'il faut pour produire des articles dans l'industrie de la mode. Zara conçoit et fabrique la majorité des vêtements que les clients achètent dans ses magasins. Cela contraste beaucoup avec les entreprises de mode traditionnelles, qui sous-traitent la plupart de leur fabrication à des fabricants sous contrat. Ce type d'intégration est essentiel pour accélérer les cycles d'introduction de nouveaux produits. En outre, la plupart des opérations de fabrication semblent être centrées sur des installations de fabrication en Espagne, les fournisseurs installant également leurs opérations à proximité des opérations de fabrication de Zara. Plus de la moitié de sa production est basée en Espagne, au Portugal, au Maroc ou en Turquie, alors que ces rivaux produisent en Asie. Zara peut ainsi disposer d'un nouveau produit d'un simple croquis à un magasin en quatre à six semaines.

Alors qu'il faut près d'un an à une entreprise de mode traditionnelle pour sortir ses produits, de la conception au défilé en passant par les magasins, pour Inditex, ce processus prend moins de deux mois, (et deux semaines au minimum) pour passer de la conception et de la production aux rayons des magasins, avec des produits nouveaux et différents chaque semaine ainsi qu'une capacité de réagir rapidement au comportement d'achat dans les magasins et de réapprovisionner les magasins en temps réel. Inditex évite la publicité dans les magazines, les campagnes imprimées n'étant réalisées que sur des panneaux d'affichage dans certaines régions comme les États-Unis et dans les magasins. Le budget marketing est plutôt consacré à convaincre des célébrités qui portent ses marques. L'entreprise investit également massivement dans des emplacements commerciaux de premier ordre, avec des vitrines à la pointe de la mode, afin d'optimiser la visibilité sur la voie publique et la rotation des produits.

La clé du processus réside dans la capacité de Zara à susciter l'envie d'acheter en proposant constamment de nouveaux styles. Pour ce faire, plus de 200 designers situés au siège central de l'entreprise en Espagne reçoivent en temps réel les informations sur les achats dans chacun des magasins de la chaîne. Ils sondent également les dernières tendances, que leurs propres *scouts* observent dans les rues et les centres commerciaux du monde entier, pour s'inspirer et concevoir leurs prochaines créations. Au-delà du processus de conception, la production et la logistique des produits Zara se déroulent également au sein de l'entreprise. L'avantage de cette approche est qu'elle donne à Zara beaucoup de flexibilité.

Zara envoie vers ses magasins plus de 11000 articles différents par an par rapport à ses concurrents qui en ont entre 2000 à 4000. Les commandes pré-saison (*pre-season commitment*) ne représentent qu'une petite partie de son activité. Seulement 15% à 25% de la gamme d'une saison est conçue avant la saison. Jusqu'à 50% de ses articles sont conçus et fabriqués au milieu de la saison en fonction de certains styles et designs qui deviennent populaires. Grâce à ses cycles rapides de lancement de nouveaux produits, Zara peut tirer parti de l'intérêt même éphémère de ses clients pour de nouveaux designs et styles. Si un certain style ou design devient le nouveau *must-have* dans la rue, Zara se met au travail. Les designers produisent les nouveaux styles et ils sont dans les magasins alors que la tendance est toujours forte. Les directeurs de magasin communiquent les commentaires des clients sur ce que les acheteurs aiment, ce qu'ils n'aiment pas et ce qu'ils recherchent. Ces données sont instantanément dirigées vers les concepteurs de Zara, qui commencent à dessiner sur place. Chez Zara, le plus petit reçu est analysé pour savoir ce qui est acheté, les étiquettes RFID peuvent déterminer exactement ce qui est essayé, ce qui est reposé, etc. Sur ses sites, l'analyse du trafic est constante pour mieux définir les intérêts des clients.

Les capacités spécifiques de conception, de fabrication et de chaîne d'approvisionnement de Zara développées en propre lui permettent de produire en petits lots. La chaîne d'approvisionnement est conçue pour permettre le juste-à-temps avec de petits lots de production et des expéditions fréquentes vers les magasins. Cela réduit les rebuts et les invendus créés par la production de grands lots qui doivent être vendus au rabais. Zara semble très consciente des risques liés aux stocks. Le stock est dangereux pour la fast fashion parce que les produits qui sont en faveur un jour peuvent être hors de faveur le lendemain. Ainsi, détenir de grandes quantités de stock peut entraîner de lourdes remises ou un gaspillage total. Les capacités de Zara lui permettent de maintenir de faibles niveaux de stock tout au long de la chaîne d'approvisionnement et de réapprovisionner ses magasins deux fois par semaine.

Zara semble également conserver une capacité excédentaire dans ses opérations de fabrication pour pouvoir répondre rapidement à une demande inattendue. Ainsi, il fonctionne généralement 4,5 jours par semaine, 24 heures sur 24 à pleine capacité, ce qui laisse une certaine souplesse pour du travail supplémentaire, avec l'appoint d'une main-d'œuvre temporaire si besoin. Cela se traduit par des expéditions fréquentes et un plus grand nombre de visites de clients dans les magasins, évalué à 17 visites par an créant un environnement de pénurie factice. « Les clients de Zara savent que s'ils aiment un vêtement, ils doivent l'acheter immédiatement, car il peut être en rupture de stock et ne jamais revenir », explique le professeur Nueno d'IESE. Les clients conscients de ce fait sont incités à faire du shopping fréquemment, afin de regarder les articles les plus récents, dans un effort pour se différencier des autres dans un monde de plus en plus uniforme et mondialisé.

Cette rotation rapide en saison, à partir d'installations de production situées à proximité du site logistique en charge de la distribution en Espagne, permet à Zara d'expédier plus souvent et en plus petits lots. Si un design que Zara crée à la hâte pour tenter de chasser la dernière tendance ne se vend pas bien, peu de mal est fait étant donné la faible taille des lots. Parce que l'expérience ratée se termine rapidement, il est toujours temps d'essayer un style différent, puis un autre.

Le succès de Zara repose sur le maintien d'une part importante de sa production en interne et sur la garantie que ses propres usines réservent 85 % de leur capacité pour les ajustements en saison. La production interne permet à l'organisation d'être flexible dans la quantité, la fréquence et la variété de nouveaux produits à lancer. L'entreprise s'appuie souvent sur des installations sophistiquées d'approvisionnement, de découpe et de couture près de son siège social en Espagne. Les salaires de ces travailleurs européens sont plus élevés que ceux de leurs homologues des pays en développement, mais le délai d'exécution est miraculeux.

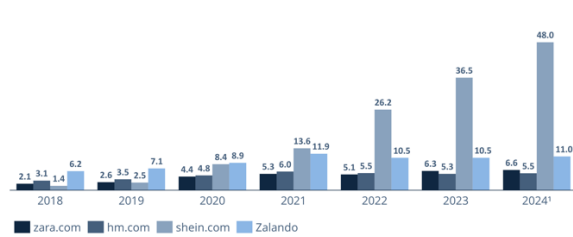
Ce modèle permet à l'entreprise de vendre plus d'articles à prix plein en raison du sentiment de rareté et d'exclusivité que dégage l'entreprise. Le coût total de Zara est minimisé car la part des soldes est considérablement réduite par rapport à la concurrence. Zara gagne 85% du prix total de ses vêtements, tandis que la moyenne de l'industrie est de 60 à 70%, du fait de moindres ventes en soldes. Les articles invendus représentent moins de 10 % de son stock, comparativement à une moyenne de 17 à 20 % pour l'industrie.

On-line

En 2007, Inditex ouvre sa première boutique en ligne, Zara Home. Zara rejoint le marché du commerce électronique en septembre 2010, avec des sites web en Espagne, au Royaume-Uni, au Portugal, en Italie, en Allemagne et en France. En novembre 2010, la présence en ligne de Zara s'étend à l'Autriche, l'Irlande, les Pays-Bas, la Belgique et le Luxembourg. En septembre 2011, Inditex introduit la plateforme de commerce électronique de Zara aux États-Unis et ainsi que pour les marques Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stadiovarius, Oysho et Uterqüe. En 2016, Inditex exploite des sites de commerce électronique dans 28 pays. En 2018, Inditex a annoncé qu'elle vendrait toutes ses marques en ligne d'ici 2020, même dans les endroits où elle ne possède pas de magasins. Inditex a misé sur l'intégration entre ses magasins et internet afin d'assurer une croissance de 4% à 6% par an. « La plateforme unique magasin et e-commerce fournit la plus solide expérience client » affirme Pablo Isla, Président exécutif d'Inditex, à l'occasion de la présentation des résultats du premier trimestre 2020. Le groupe va investir 1 milliard d'euros sur le e-commerce pour la période de 3 ans allant de 2020 à 2022. C'est un peu plus du tiers de ses investissements globaux.

Une plateforme technique ouverte a été développée en interne et de manière propriétaire, elle prend actuellement en charge 60% des activités numériques d'Inditex. « La plateforme nous permet de développer des solutions uniques en magasin et sur internet » présente Carlos Crespo, directeur général d'Inditex. L'objectif ultime est de réaliser la numérisation complète des magasins à travers le monde. Les ventes en ligne devraient dépasser 25% des ventes totales d'ici la fin de 2022. La partie la plus visible de cette intégration digitale fait référence au fait que le stock de chaque magasin est accessible depuis le site e-commerce. Le produit désiré par le client est localisé dans le magasin et l'on sait s'il est disponible. Cette intégration complète des stocks est désormais achevée chez Zara, Massimo Dutti et Uterque et est activée par l'usage du RFID.

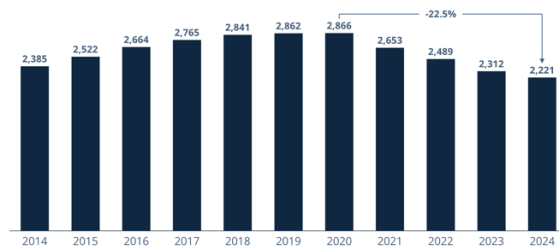
ECOMMERCE NET SALES DEVELOPMENT OF ZARA.COM, HM.COM, SHEIN.COM, AND ALL ZALANDO DOMAINS, 2018-2024
In billion US\$



Notes: (1) Forecast.
Sources: ECDB.

ECDB

NUMBER OF PHYSICAL ZARA STORES WORLDWIDE, 2014-2024



Notes: Annual numbers refer to the 31st of January in each respective year. Include Zara Home and Zara Kids stores.
Sources: Inditex, Statista.

ECDB

L'évolution la plus notable reste toutefois **l'ascension fulgurante de Shein** sur le marché de la mode en ligne. En 2020, l'acteur chinois du commerce en ligne avait déjà égalé Zalando avec un chiffre d'affaires net en ligne de 8,4 milliards de dollars. Selon les projections, la croissance de Shein ne montre aucun signe de ralentissement : de 26,2 milliards de dollars de chiffre d'affaires en ligne en 2022, shein.com devrait atteindre un chiffre d'affaires en ligne de 48 milliards de dollars d'ici 2024.

Zara reste en retrait, générant des ventes nettes en ligne systématiquement inférieures à celles des autres marques, comprises entre 5,3 milliards de dollars en 2021 et 6 milliards de dollars en 2024.

La pandémie a eu un impact durable sur les ventes mondiales de mode. **Inditex a enregistré des pertes de chiffre d'affaires globales pendant la pandémie**, atténuées par les canaux en ligne. Les derniers résultats d'Inditex confirment que le conglomérat est de retour sur la bonne voie. En tant que magasin phare d'Inditex, Zara pilote les changements opérationnels envisagés par la maison mère. L'entreprise devra faire face à la concurrence croissante du commerce en ligne, à l'évolution des goûts des consommateurs et à la hausse des coûts fixes.

Réduction de 22,5 % des points de vente physiques depuis 2020

Le changement le plus notable est la réduction mondiale du nombre de magasins physiques. Voici à quoi cela ressemble :

- Jusqu'en 2020, le nombre de magasins Zara était en hausse, atteignant un pic de 2 866 magasins cette année-là.
- La pandémie a entraîné une baisse significative du nombre de cas.
- Au cours des quatre dernières années, le nombre total de magasins physiques, y compris Zara Home et Zara Kids, a chuté de 22,5 % pour atteindre 2 221 magasins début 2024.

Cette décision s'inscrit dans les tendances générales du secteur, illustrées par des concurrents comme H&M. La stratégie d'Inditex consiste à fermer les magasins sous-performants pour renforcer ses offres numériques et hybrides, tout en agrandissant les points de vente restants.

La fonction des magasins restants est également en cours de transformation : les magasins Zara sont réaménagés pour inclure des commodités numériques, telles que **les réservations de cabines d'essayage en temps réel**, **les services de clic et de collecte en 2 heures**, **les vérifications d'inventaire en ligne**, **le paiement en libre-service** et **les retours en ligne automatisés**.

Ces magasins rénovés serviront à la fois d'entrepôts et de plateformes de distribution, garantissant ainsi un modèle de vente hybride plus intégré. Zara a également élargi sa gamme de produits pour inclure de nouveaux cosmétiques, chaussures et vêtements de sport.

Parallèlement, Zara renforce sa présence mondiale. L'enseigne de mode a ouvert sa première boutique physique au Cambodge, où la marque est également présente en ligne.

Les fermetures de magasins Zara reflètent l'évolution de la dynamique du marché de la mode, portée par l'émergence d'acteurs en ligne qui concurrencent les détaillants établis en termes de délais de livraison et de prix. Pour les clients à faibles revenus, Inditex lance de nouveaux concepts de magasins, comme on le voit avec l'essor des marques de mode économiques « lefties », conçues pour affronter la bataille des prix avec la concurrence low cost.

Alors qu'Inditex, maison mère de Zara, célébrait le 9 mai 2025 les 50 ans de son enseigne phare, et que son directeur général assure que le groupe dispose encore d'un "fort potentiel de croissance sur tous les marchés", les derniers résultats financiers suscitent des interrogations. Au premier trimestre 2025, Inditex a enregistré une hausse modeste de son bénéfice net (+0,8 %, à 1,305 milliard d'euros) et une progression limitée de ses ventes (+1,5 %). Ce coup de frein intervient dans un contexte de tensions commerciales, de craintes inflationnistes et de recul de la consommation, notamment aux États-Unis. Les ventes estivales ont également démarré plus lentement que prévu, accentuant les doutes sur la capacité du groupe à maintenir son rythme historique.

Sur l'ensemble de l'exercice 2024, Inditex a réalisé un chiffre d'affaires de 38,6 milliards d'euros, avec une croissance de 6,6 % pour Zara, qui pèse 72 % des revenus. Une performance qui contraste avec la stagnation d'H&M et les difficultés de nombreuses enseignes historiques (Forever 21, Jennyfer), malmenées par la montée en puissance de Shein et des plateformes ultra-rapides. Zara continue de tirer son épingle du jeu grâce à une stratégie omnicanale agile et une obsession pour l'expérience client. Flagships aux concepts marquants, caisses automatiques, miroirs connectés, click & collect et nouveaux services premium (personal shopper, Zara Salon, Zacaffé) nourrissent la fidélité des consommateurs. Le groupe préfère désormais des investissements qualitatifs : des magasins plus vastes, une expérience différenciante et une montée en gamme de ses services. Ce recentrage intelligent explique pourquoi, malgré une légère contraction du nombre de magasins (-3 %), la surface de vente a continué de progresser (+2 %). Sur le plan logistique, Inditex a investi 1,8 milliard d'euros en deux ans et prévoit l'ouverture d'un nouveau centre de distribution dédié à Zara cet été, gage d'une réactivité renforcée de la chaîne d'approvisionnement.

Un zeste de controverse

Outre la copie des modèles de grandes maisons, Zara est accusée, en Espagne, de se « servir » dans les créations de certains blogueurs ou de certains dessinateurs et en France dans celle d'au moins deux blogueuses. Zara doit aussi faire face, comme d'autres géants du textile, à de nombreuses accusations depuis le milieu de la décennie : conditions de travail déplorables dans les ateliers des fournisseurs, pollution due à l'utilisation massive de la viscose, production exponentielle (65 000 nouvelles pièces par an, soit 200 par jour en 2021), profilage racial des clients. Zara a recours aux services de la main-d'œuvre internationale pour la confection des vêtements « basiques. Si près de la moitié des vêtements sont fabriqués en Espagne et dans les pays voisins, 35% sont fabriqués dans les pays asiatiques comme la Chine et le Bangladesh et 14% dans les pays de l'Est, la Roumanie, la Bulgarie et la Turquie. En 2020, Zara est accusée par plusieurs associations et par le député européen Raphaël Glucksmann de contribuer à l'exploitation et la torture des esclaves Ouïghours dans des camps d'internement au Xinjiang en Chine. En avril 2021, des ONG portent plainte en France contre « quatre multinationales de l'habillement, accusées de tirer profit du travail forcé imposé aux Ouïghours » ; à la suite de cette plainte, le Parquet national antiterroriste (PNAT) ouvre une enquête en juin 2021 » notamment contre Zara, Uniqlo, Maje, Sandro et Claudie Pierlot, pour recel de crimes contre l'humanité ». En novembre 2021, cette affaire judiciaire en cours est invoquée pour refuser à l'enseigne l'extension de l'un de ses magasins à Bordeaux.

Questions

Identifier en quelques éléments (chiffres / schéma)

1. - l'offre de la fast fashion et les critères qui font sa valeur pour le client
2. - la chaîne de valeur créée par Zara, les activités internalisées et externalisées
3. - identifier les avantages liés à ces choix, sur quels indicateurs les mesurer

Un avis sur le modèle Zara ?