

Les Echos

Économie Politique Monde Tech-Médias Entreprises Bourse Finance - Marchés Régions Patrimoine

Zara a évité le pire grâce à la flexibilité de son modèle

Les ventes d'Inditex, propriétaire de l'enseigne Zara, ont baissé de 28 % sous l'effet de la crise sanitaire. Mais l'e-commerce, qui représente 32 % des ventes et la souplesse logistique du groupe ont permis de limiter la casse et de dégager un bénéfice d'un milliard, en baisse de 70 %.



Les restrictions imposées aux commerces, ont débouché sur la perte globale d'un quart des heures d'ouverture des magasins du groupe Inditex en 2020. (Paco Freire/SOPA Images/Sipa USA)

Par **Cécile Thibaud**

Publié le 10 mars 2021 à 12:30 Mis à jour le 10 mars 2021 à 14:36

Le groupe espagnol Inditex, présent dans 96 pays avec Zara et sept autres marques (dont Massimo Dutti, Bershka, Zara Home ou Oysho) a été durement touché par la pandémie de Covid-19. Le géant de l'habillement a publié mercredi un chiffre d'affaires 2020 en baisse de 28 % sur un an, à 20,4 milliards d'euros, et son bénéfice a plongé de 70 %, à 1,1 milliard d'euros. Les enseignes du groupe ont dû composer tout au long de l'année, et selon leurs implantations, avec les mesures de restriction visant à endiguer les contagions et les restrictions d'ouverture imposées aux commerces. Elles ont débouché sur la perte globale d'un quart des heures d'ouverture sur l'année, a calculé Inditex.

Mutation omnicanale

Ces difficultés n'ont été que partiellement compensées par une explosion des [ventes sur Internet](#). Elles ont bondi à 6,6 milliards, soit de 77 % de plus en douze mois. Elles représentent déjà un tiers du total. Et ce n'est pas fini, car les enseignes du groupe sont en pleine mutation omnicanale, avec l'adaptation progressive de leurs magasins en plateformes logistiques des achats en ligne.

« Aujourd'hui, la compagnie est encore plus solide qu'il y a deux ans, avec un modèle économique unique et une plateforme commerciale globale, flexible, durable et intégrée entre le Web et les magasins, ce qui nous situe en excellente position face à l'avenir », a affirmé le PDG d'Inditex, Pablo Isla, lors de la présentation des résultats.

L'année passée a été marquée par la fermeture de 640 points de vente (quelque 10 % du total) et quelque 400 autres devraient aussi disparaître cette année. Le plan, baptisé « Horizon 2022 », prévoit 1 milliard d'euros d'investissements pour renforcer l'e-commerce, et 1,7 milliard de plus pour l'intégration technologique des magasins. L'objectif est d'unifier la gestion des stocks et offrir « *un service permanent au client où qu'il soit* », précise le groupe. Il s'agit de réunir les fonctionnalités digitales et les services en magasins, afin « *d'enrichir l'expérience du client* » et de combiner recherche en ligne, géolocalisation en magasin puis collecte sur place ou livraison à domicile.

Meilleure résistance au choc du Covid

Après des [pertes historiques au premier trimestre de l'exercice 2020](#), Inditex dit avoir mieux résisté que ses concurrents au choc de la crise sanitaire, et le PDG, Pablo Isla, défend la force du modèle économique du groupe, basé sur des collections courtes et un temps de production raccourci par une logistique au cordeau.

Cette organisation qui, en temps habituel, permet à Zara, l'enseigne phare de la maison, de pouvoir quasiment lancer des collections en fonction des prédictions météo, a pleinement joué en faveur d'Inditex en temps de pandémie. Cela a permis d'éviter l'accumulation de stocks invendus et de s'adapter plus rapidement aux nouvelles demandes d'une clientèle confinée. Contrairement à ses grands concurrents, qui s'appuient surtout sur des réseaux fournisseurs en Asie, Inditex mise sur le maintien de plus de 50 % en proximité (entre l'Espagne, le Portugal, le Maroc ou la Turquie), ce qui lui a aussi permis d'échapper aux lenteurs liées aux difficultés de livraison.