

Comment Zara a débuté les soldes avec des stocks limités

La marque phare du groupe espagnol Inditex a réussi à vider le gros de ses stocks, malgré les confinements. Grâce à ses étiquettes intelligentes (RFID), elle a pu connecter le digital et les magasins afin de réduire les invendus. La proximité de ses usines lui a aussi permis de freiner la production.



Inditex va continuer d'ouvrir des magasins Zara en France, comme ici à Clermont-Ferrand, mais à un rythme limité à 1 à 2 par an. (Zara)

Par **Dominique Chapuis** Publié le 7 juil. 2021 à 12:45 Mis à jour le 7 juil. 2021 à 15:30

Zara, la marque star de l'espagnol Inditex, s'est remise en ordre de marche. Alors que les soldes viennent de débuter en France, le géant mondial de l'habillement a réussi à vider le gros de ses stocks. Ce qui n'est pas le cas de tous ses concurrents, dont certains croulent sous des montagnes d'invendus. Le gouvernement a d'ailleurs décidé de mettre en place une aide pour les commerces d'habillement fermés qui avaient bénéficié du fonds de solidarité.

Au fur et à mesure des confinements, Inditex s'est réorganisé pour éviter le trop-plein. Et perdre des marges. Un gros enjeu en France, son second marché, devant les Etats-Unis,

avec un chiffre d'affaires estimé à 2 milliards d'euros par les analystes. De fait, plus de la moitié de son réseau, situé dans des centres commerciaux, est restée fermée 4 mois depuis janvier. « Dès la réouverture de nos boutiques le 19 mai, nous avons en place la nouvelle collection », relève le directeur général d'Inditex France, Jean-Jacques Salaun.

Maillage numérique et boutiques

Pour relever le défi, le groupe, qui compte 240 magasins dans l'Hexagone (Zara, Massimo Dutti, Pull & Bear...), et emploie 10.000 salariés, s'est appuyé sur [la technologie RFID](#). Une étiquette intelligente, qui lancée en 2013, lui permet de suivre chaque article, et de savoir dans quel magasin il se trouve, en quelle taille et en quelle quantité. Cette traçabilité dans la gestion des stocks lui a permis pendant la pandémie de vider au fur et à mesure les inventaires.

« Dès le premier confinement, nous avons utilisé le maillage déjà établi depuis plusieurs années entre nos boutiques et le digital, poursuit le dirigeant. Lors d'une commande sur internet, s'il restait un produit avec une taille dans un de nos magasins, c'est celui-là qui était prioritairement expédié. Car on ne peut pas proposer une seule taille en rayon ». Les salariés, volontaires, ont donc travaillé pendant le confinement, pour faire les colis, et vider en priorité les magasins, plutôt que les entrepôts. Ses ventes en ligne ont bondi de 77 % en 2020. L'objectif, comme pour le groupe, est qu'elles dépassent les 25 % d'ici à 2022.

Production de proximité

« Notre [modèle](#) économique, avec une fabrication de proximité, et des séries courtes, nous a aussi permis de faire la différence », estime Jean-Jacques Salaun. Car le champion de la « Fast Fashion », souvent cloué au pilori pour gaspillage, se défend de produire de gros volumes. Certains vêtements sont même parfois lancés uniquement sur le site internet, comme test.

« Nous avons environ 2 à 3 exemplaires par taille et magasin, c'est très peu, insiste le directeur général. Notre business model est conçu pour éviter la production d'invendus ». Cette agilité est rendue possible par la maîtrise de la fabrication. Le géant mondial a 60 % de ses usines en Europe, ce qui lui permet de réapprovisionner rapidement, ou au contraire, comme ça été le cas en 2020, de ralentir la production.

« Tous ces ingrédients font qu'on sort plus fort de cette crise qu'on y est entré », estime le patron d'Inditex France. Dans l'Hexagone, le groupe va continuer d'ouvrir des Zara, mais à un rythme limité à 1 à 2 par an, dont celui de Cergy bientôt. Pour ses autres griffes, comme Bershka, ou Stradivarius, ce sera plutôt 3 à 4 chacun par an. Depuis 4 ans, le géant mondial de l'habillement a fermé 40 points de vente en France pour de plus grandes surfaces.