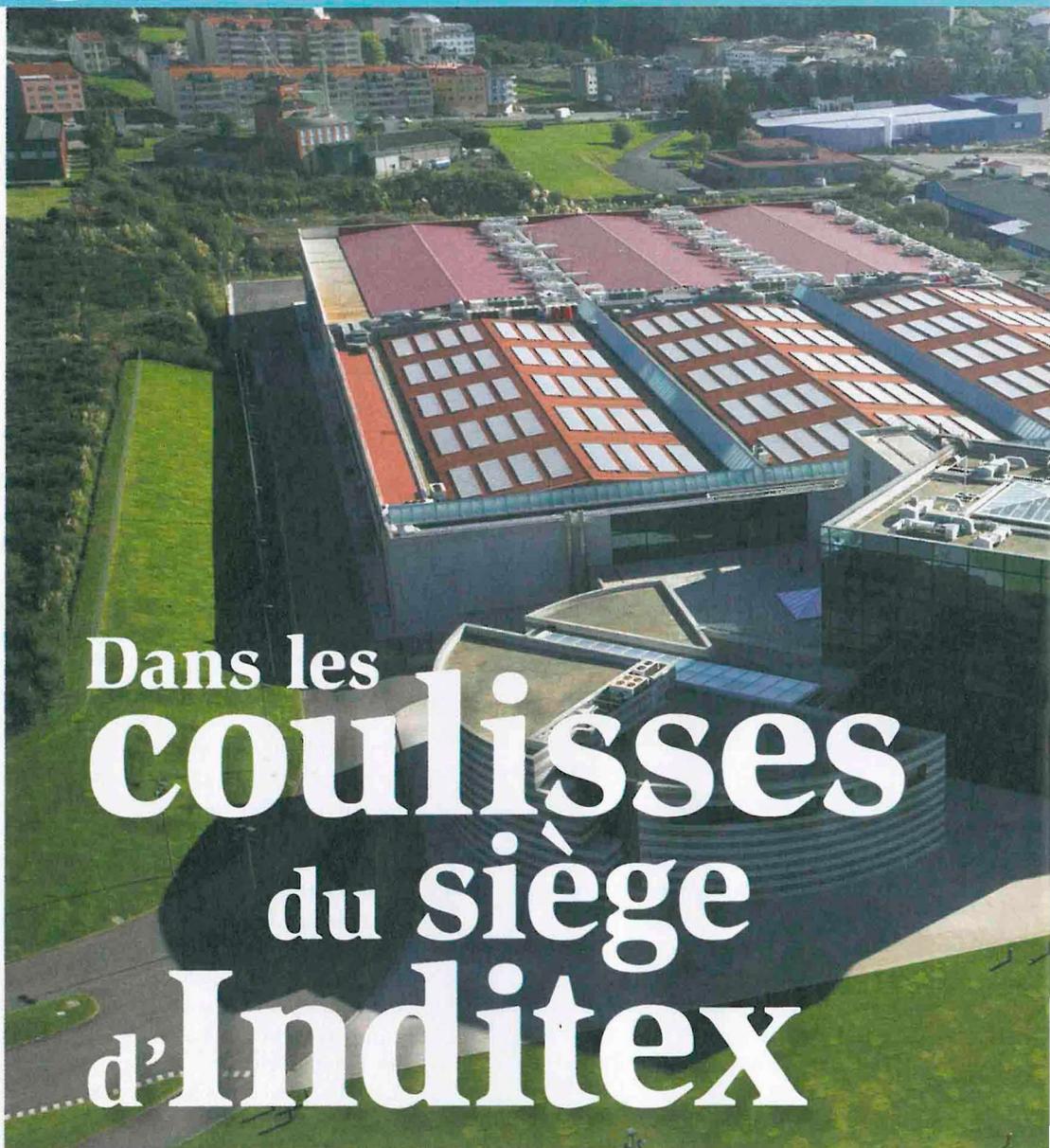


LSA a visité le siège social du numéro un mondial du prêt-à-porter, Inditex, en Galice. Découvrez les secrets de fabrication du champion espagnol.

LE SIÈGE CENTRAL EN CHIFFRES

- 90 000 m² de bureaux
- 4 000 personnes de 140 nationalités, dont 2 000 pour les directions de Zara et de Zara Home
- 250 stylistes
- 600 000 m² de superficie totale, dont une plate-forme logistique (l'une des neuf du groupe) de 330 000 m²
- 70 000 m² d'extension en cours

Source : Inditex.



Dans les coulisses du siège d'Inditex

C'est à l'ouest de l'Espagne, à quelques kilomètres de La Corogne, qu'Inditex, leader mondial du prêt-à-porter, a installé son siège social. Une ruche où se pressent 4 000 personnes sur près de 100 000 m² de bureaux, dont la moitié pour les seules directions de Zara et de Zara Home, cette marque emblème de l'empire créé voici quarante ans par Amancio Ortega, petit tailleur devenu l'une des plus grandes fortunes de monde. LSA a pu visiter les coulisses du quartier général où s'élaborent les collections qui viennent alimenter les quelque 7 000 magasins du groupe implantés dans 88 pays.

...La boutique au centre de tout.....

Dans la stratégie d'Inditex, tout part de la boutique et y ramène. Les directeurs et directrices des 6 683 magasins sont de véritables patrons d'entreprise ayant quelquefois la taille d'une grosse PME. Le siège social d'Arteixo, en Galice, travaille pour eux sur la base d'un organigramme simplifié, puisque les vingt directions fonctionnelles ou opérationnelles (dont celles des huit enseignes) reportent directement à Pablo Isla, PDG du groupe. En contact avec les clients, les points de vente modèlent l'offre en faisant remonter quotidiennement des données et des informations stratégiques. Il ne faut ensuite pas plus de deux à trois semaines pour qu'une tendance repérée sur un marché prenne vie sur les cintres.



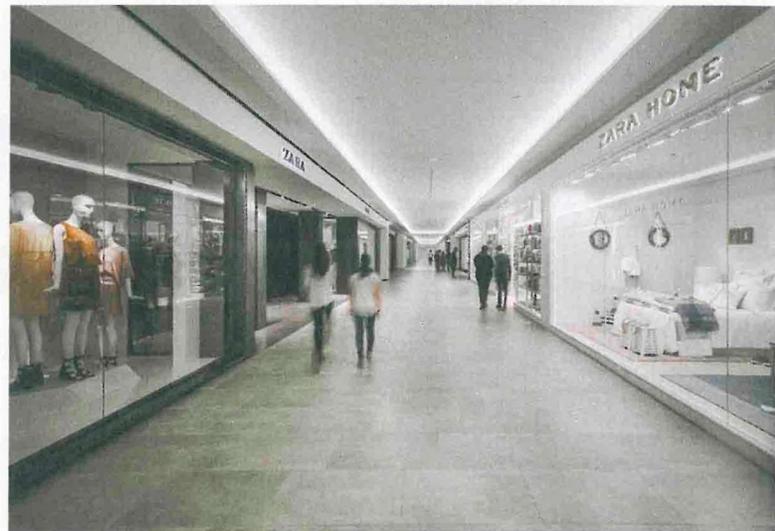
TRAVAILLER DE CONCERT

Les commerciaux, chargés de faire remonter l'information des boutiques, collaborent étroitement avec les stylistes.



PATRON SUR PLACE

Pour ne pas perdre une seconde, design et patronage sont situés à chaque extrémité de la même salle.



Tout en concédant aux boutiques un haut niveau d'autonomie et de responsabilisation, le siège garde cependant la haute main sur le merchandising, en particulier l'élaboration des vitrines, dont le style de plus en plus dépouillé (du moins chez Zara) n'empêche pas qu'elles soient élaborées avec une précision millimétrique.

Mais, là encore, l'idée est plutôt d'offrir aux responsables de magasin un éventail de solutions qui leur permettent de s'adapter aux 88 marchés sur lesquels le groupe est présent.

Un design en prise sur le monde

Chaque enseigne d'Inditex dispose d'un département dit « commercial », où acheteurs de matières premières, commerciaux et stylistes travaillent côte à côte. Sur de vastes plateaux inondés de lumière naturelle, signalétique et cloisonnement sont inexistantes. La structure hiérarchique est réduite au strict minimum, et les réunions ont souvent lieu debout, en arc-de-cercle, par groupes pouvant atteindre cinquante personnes. Les stylistes (600 à l'échelle du groupe et 250 chez Zara, au siège) s'inspirent des retours et des suggestions des boutiques, mais aussi de

nombreux voyages dans les villes du monde les plus branchées, comme de toute l'actualité culturelle : musique, expos, films, etc.

Dans cet habitat, la sélection naturelle est si rigoureuse que seulement 50 % des modèles imaginés sont finalement produits, ce qui représente tout de même 40 000 nouvelles références par an. Si un lancement fonctionne, la consigne n'est jamais de massifier, mais d'appliquer la tendance repérée à d'autres modèles. Inonder le marché avec une référence est, en effet, totalement contraire à la philosophie maison, d'où le nombre élevé de minicollections, qui comptent parfois juste 12 000 pièces, pour prendre l'exemple de Zara Man. Une façon d'entretenir l'impression de rareté et d'exclusivité tout en incitant les adeptes de la marque à passer souvent par le point de vente.

Une technologie et une logistique de pointe

En octobre dernier, le siège d'Arteixo s'est doté, dans un immeuble de 4 000 m², labellisé Leed Platinum (équivalent HQE), d'un nouveau centre de traitement de données. Seulement

MISE EN SCÈNE

Une véritable rue a été reconstituée, avec les boutiques pilotes de Zara, qui permettent de tester la scénographie des vitrines.



PUISSANCE NUMÉRIQUE

Les 4 000 serveurs d'un empire sur lequel le soleil ne se couche jamais.

LOGISTIQUE MONDIALE

Une organisation sans faille permet de réapprovisionner les boutiques deux fois par semaine, où qu'elles soient situées.



COUPE NETTE ET SANS PLI

Même avec l'aide d'un logiciel, la réalisation du plan de coupe reste une étape artisanale. Et bien qu'il sous-traite beaucoup, le groupe préfère assurer lui-même l'étape délicate du coup de fer final avant expédition.

accessible moyennant une triple reconnaissance (faciale, digitale et par carte), ce bijou technologique a été conçu pour faire face aux besoins du groupe dans les dix ou quinze prochaines années. Pour des raisons de sécurité, tous les circuits sont doublés et il est ainsi l'un des rares au monde à être certifié Tier IV, qui signale une efficacité optimale dans la détection d'incidents opérationnels (avec moins de vingt-quatre minutes d'arrêt cumulé par an). Via cet outil, le pouls de chaque boutique et de chaque marché est constamment mesuré depuis le siège. Délocaliser et jouer la carte de la mondialisation sans renoncer à une forte centralité est, en effet, une autre particularité d'Inditex. Ainsi, pour le moment du moins, les neuf plates-formes logistiques espagnoles traitent 100 % de la production, quelle que soit sa provenance. Équipées de portiques capables de lire les étiquettes RFID, désormais apposées dès la fabrication, elles acheminent à bon port et avec un risque d'erreur minimal 949 millions d'unités par an, en mettant à profit les installations portuaires et aéroportuaires de La Corogne et de Santiago de Compostelle.

Le maintien d'une intégration verticale

Si la confection proprement dite est souvent externalisée, Inditex continue à assurer directement les parties les plus délicates de la production, par exemple : la découpe du tissu ou le contrôle de qualité et le coup de fer final

Le web, «surtout pour communiquer»

Les chiffres du site de vente, déjà présent dans 27 marchés, sont l'un des secrets les mieux gardés du groupe. Seule information disponible : zara.com, géré depuis Arteixo, reçoit 2,5 millions de visites par jour et 30 millions de visiteurs uniques par mois. «C'est que, pour nous, zara.com, bien qu'elle soit virtuelle, n'est qu'une boutique de plus. Nous l'utilisons pour vendre, mais surtout pour communiquer sur la marque», explique une responsable. Le plateau technique compte 120 personnes, en contact permanent avec les quatre call centers répartis à travers le monde (Miami, Varsovie, Shanghai et Londres), tandis que des studios photo, sur site, fournissent 300 nouvelles photos par semaine.



avant expédition. Le siège d'Arteixo, où Amancio Ortega - fondateur de Zara et d'Inditex - créa sa première usine (Confecciones Goa, qui fabriquait des robes de chambre), est ainsi entouré de dix usines contrôlées par le groupe, mais fonctionnant comme des fournisseurs externes de Zara. Une partie importante de la sous-traitance provient de la région, mais aussi du nord du Portugal, tout proche. À l'échelle du groupe, la sous-traitance de proximité (Espagne, Portugal, Maroc et Turquie) est privilégiée et représente 55 % des achats en sous-traitance, les 45 % restants, en provenance d'Asie, étant surtout des basiques.

Aucun concurrent ne renouvelant ses collections avec l'ampleur d'Inditex (Zara Home change complètement sa gamme de draps deux fois par an, soit 165 nouveaux modèles tous les six mois), le nombre de sous-traitants textile est forcément très élevé : 1 592. Rien qu'en Espagne, ceux-ci fournissent pour 4 Mrds€ de marchandises par an. Cependant, pas un seul d'entre eux ne travaille exclusivement pour Inditex, une règle incontournable qui constitue à la fois une sécurité et un gage de flexibilité. ■ ARMAND CHAUVEL, À ARTEIXO

LE GÉANT DU SECTEUR

→ 18,1 Mrds €

Le CA d'Inditex en 2014,

à + 8 % versus 2013

→ 58,3%

Le taux de marge brute

Source : Inditex