

Les dessous de la stratégie omnicanale d'Inditex

Longtemps champion des magasins, le groupe Inditex se convertit à grande vitesse à l'e-commerce et à l'omnicanal. La maison mère de Zara a levé le voile sur certains détails de cette transformation digitale à l'occasion de la présentation de ses résultats.

Tout un symbole. C'est sur un duplex en direct de Sydney avec une influenceuse australienne que le champion espagnol de la mode Inditex a ouvert sa conférence de résultats annuels, le 13 mars, à Arteixo, au siège du groupe, à quelques kilomètres de La Corogne. Une manière, avec cet exercice mené devant un parterre d'une quarantaine de médias, dont beaucoup d'étrangers, d'illustrer le poids grandissant de l'international et de l'e-commerce pour le groupe. L'Australie est, en effet, avec la Nouvelle-Zélande, le tout dernier pays – le 96^e! – dans lequel Inditex s'est lancé avec Zara. Surtout, ces deux implantations se fondent sur l'e-commerce pur. Une approche nouvelle car la Toile n'est déployée que dans 49 des 96 pays où Inditex est présent et s'appuie sur 19 entrepôts. De quoi soutenir l'expansion sur le web dans les années à venir. Rien qu'entre 2016 et 2017, l'activité a enregistré une croissance de 41 % ! C'est d'ailleurs la première fois que la direction du groupe divulgue des chiffres dans ce domaine. «Les ventes en ligne sont de plus en plus importantes dans le monde entier et en 2017, elles ont représenté 10 % de notre chiffre d'affaires», a souligné Pablo Isla, le directeur général.

Nous voulons conquérir de nouveaux marchés avec ce canal, comme en Australie ou en Nouvelle-Zélande. L'e-commerce représente un levier de croissance important.»

Optimiser le parc

Au total, avec ses huit marques, Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home et Uterqüe, le groupe a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires

de 25,34 milliards d'euros, en croissance de 9 %. Ce qui signifie que l'e-commerce pèserait plus de 2,5 milliards d'euros... Ces bons résultats s'expliquent en partie par l'ouverture, courant 2017, de la vente en ligne pour Zara en Inde, en Malaisie, à Singapour, en Thaïlande et au Vietnam, et pour Bershka aux États-Unis, au Japon et en Corée du Sud, en même temps qu'Oysho.

Zara La Corogne. Le client entre un code reçu par SMS sur un écran tactile. En back-office, un robot va prélever le produit en moins d'une minute dans l'un des 700 emplacements du mini transstockeur.



© DOMO, FOTOGRAFIA S.L./INDITEX

143 % DE CROISSANCE EN NEUF ANS!

Évolution du CA en Mrds€ depuis 2008



4,3
MRDS D'EUROS
d'Ebit (+ 268 %)

3,4
MRDS D'EUROS
de profits nets
(+ 261 %)

■ 10% de CA généré par l'e-commerce en 2017

- 7 475 magasins dans le monde (+ 3 211 unités)
- 96 pays couverts dont 49 en e-commerce
- 8 marques Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home et Uterqüe

Source: Inditex, évolution entre 2008 et 2017

Les magasins restent néanmoins encore une clé essentielle pour Inditex. Et, en 2017, le groupe a encore ouvert 183 boutiques. En revanche, depuis cinq ans, il a choisi d'optimiser son parc, délaissant les petites surfaces pour capitaliser sur de gros magasins. Ainsi, sur le dernier exercice, 341 boutiques ont été fermées tandis que 524 nouveaux magasins ont été ouverts dans 58 pays, incluant une dizaine de gros flagships sur des marchés clés. Parallèlement, 144 magasins ont été agrandis et 122 rénovés.

Pour mener à bien ce développement physique et cette mutation digitale, Pablo Isla a annoncé la création d'un poste de directeur des opérations (COO), confié à Carlos Crespo, jusqu'à chargé des audits internes. Désormais numéro deux du groupe, il prend donc en main le chantier de la transformation



digitale, ce qui inclut, entre autres, les sujets de supply chain et d'informatique. Des secteurs clés car Inditex est, avec Decathlon, l'un des grands pionniers de l'usage de la RFID, bien qu'ils utilisent chacun une technologie différente.

Apporter des volumes par le web

Le groupe compte d'ailleurs en 2018 taguer, en plus des produits Zara, ceux de Massimo Dutti, puis généraliser les fameuses étiquettes de radiofréquence à toutes ses marques d'ici à 2020. « Cette technologie nous permet d'offrir une disponibilité complète du stock pour répondre aux commandes en ligne et d'optimiser nos procédures, indique Pablo Isla. Cinq ans après avoir investi, nous sommes prêts pour le futur avec une vision intégrée de nos magasins et de l'e-commerce. » Comprendre par là qu'Inditex se dit plus que jamais en phase avec les attentes de l'omnicanal. Le web doit apporter des volumes, les magasins servant, eux, pour l'image et l'expérience client et comme point de retrait.

Le groupe anticipe d'ailleurs une montée des volumes e-commerce en magasins et cherche à industrialiser les procédures

et à optimiser le travail des équipes. Zara teste ainsi à La Corogne une solution de retrait automatique de colis. Pour le client, l'espace est bien identifié, il doit simplement entrer un code reçu par SMS sur un écran tactile. Derrière les murs, il y a un mini transstockeur de 8 mètres de large, pour 2 mètres de profondeur et 5 mètres de hauteur. Un robot va prélever dans l'un des 700 emplacements disponibles le produit du client, le servant en moins d'une minute. « Le futur magasin Zara de Londres aura deux machines de ce type, avec un espace e-commerce clairement identifié car la capitale britannique est la zone ayant la plus forte activité en ligne, indique le directeur général. Cette solution nous permet de doubler la capacité de traitement du magasin. »

Dans un registre plus fun, les Londoniens pourront également découvrir la nouvelle application de réalité augmentée Zara AR. Faute d'implantation réelle pour le moment, les démonstrations ont eu lieu dans l'espace des magasins tests implanté au sein du siège social, à Arteixo. L'usage est simple, il suffit de pointer le mobile sur le logo de l'application pour découvrir en réalité augmentée des nouveaux looks. Inditex prévoit de rendre accessible ce service dans les allées des magasins, depuis les vitrines et même sur les emballages des commandes web. Au-delà de l'aspect ludique, le distributeur a prévu un bouton Shop the look dans son appli Zara AR, un autre moyen de générer des commandes e-commerce, notamment auprès des millennials, très demandeurs de nouveautés. Inditex a résolulement pris le virage du digital. ■■

CLOTILDE CHENEVOY,
À ARTEIXO (ESPAGNE)

Les axes de la mutation

GÉNÉRALISATION DE LA RFID

Après les produits Zara, ceux de Massimo Dutti seront équipés en 2018, puis toutes les marques y passeront d'ici à 2020. L'objectif consiste à avoir une vision en temps réel de ses stocks sur l'ensemble du catalogue.

DÉPLOIEMENT DU CLICK & COLLECT AUTOMATISÉ EN BOUTIQUE

Pour décharger les équipes magasin de la gestion des colis, Inditex veut industrialiser les procédures en boutique et pioche dans les outils dédiés aux entrepôts pour automatiser les retraits.

OUVERTURES DE NOUVEAUX PAYS EN E-COMMERCE UNIQUEMENT

Depuis le 13 mars, Zara s'est offert une présence uniquement e-commerce en Australie et en Nouvelle-Zélande. D'autres pays suivront prochainement.

RÉNOVATION DE MAGASINS ET OUVERTURE DE FLAGSHIPS

Depuis cinq ans, Inditex rationalise ses espaces en fermant les petites boutiques au profit de gros magasins et de flagships. Certaines implantations sont également rénovées ou agrandies pour faire apparaître clairement l'offre e-commerce du groupe.