



Federation for **ED**ucation in **E**urope
Fédération Européenne Des Ecoles

FEDERATION EUROPEENNE DES ECOLES
FEDERATION FOR EDUCATION IN EUROPE

ONG dotée du statut participatif auprès du Conseil de l'Europe
INGO enjoying participatory status with the Council of Europe

UE D - TECHNIQUES PROFESSIONNELLES

Bachelor européen en communication

UC D31

L'utilisation de la calculatrice et du médiapoche est autorisée

Type d'épreuve : Rédaction (Etude de cas)

Durée : 6 heures

Session : Juin 2019

BAREME DE NOTATION

Dossier 1 - Analyse et diagnostic	40 points
Dossier 2 - Objectif, cible et communication	40 points
Dossier 3 - Événementiel	30 points
Présentation et orthographe	10 points
Total	120 points

LISTE DES ANNEXES

<i>Annexe 1</i>	L'habillement n'en a pas fini avec la crise	<i>Pages 5-6</i>
<i>Annexe 2</i>	Le marché de l'habillement : les chiffres du secteur	<i>Pages 7-10</i>
<i>Annexe 3</i>	Palmarès des enseignes : les champions de l'habillement.....	<i>Pages 11-12</i>
<i>Annexe 4</i>	ZARA, la belle espagnole	<i>Pages 13-16</i>
<i>Annexe 5</i>	D'un Z qui veut dire ZARA.....	<i>Pages 17-18</i>
<i>Annexe 6</i>	Retour sur la success story ZARA, l'inventeur de la « mode jetable »	<i>Page 19</i>
<i>Annexe 7</i>	H&M vs ZARA : 2 stratégies de communication différentes	<i>Page 20</i>
<i>Annexe 8</i>	Louboutin vs ZARA : la guerre du stiletto	<i>Page 21</i>

Jeune diplômé(e), vous venez d'intégrer le service communication du groupe ZARA. Dans le cadre de vos nouvelles fonctions, on vous demande un certain nombre de missions.

⇒ Dossier 1 - Analyse et diagnostic

Question 1

Etablissez le diagnostic stratégique (SWOT) de ZARA.

Question 2

Donnez la définition du mix marketing. Faites ressortir 2 éléments du positionnement de ZARA et justifiez votre réponse.

Question 3

A l'aide des cinq forces de Porter, faites une analyse de ZARA.

⇒ Dossier 2 - Objectifs, cibles et communication

Question 1

Quels sont les 3 objectifs de communication et leurs enjeux ?

Question 2

Que pouvez-vous dire de la communication de ZARA ? Identifiez les catégories et les cibles visées.

Question 3

Au travers de l'annexe 7, présentez en quoi H&M se différencie de ZARA en matière de stratégie de communication.

Question 4

Quels sont les enjeux d'un site web et quelles sont les 3 règles principales à suivre pour le rendre efficace ?

Question 5

Donnez les définitions du référencement naturel et du référencement payant. A l'aide de ces définitions, présentez un avantage et un inconvénient pour chacun de ces référencement.

Fort de son succès juridique (annexe 8), ZARA souhaite lancer sur le marché une basket noire avec une semelle rouge. On vous demande de venir renforcer l'équipe « création et lancement de nouveaux produits ».

Question 1

Vous décidez de concevoir une opération événementielle qui se déroulera en France. Vous précisez clairement le déroulement, les actions envisagées, les moyens à mettre en place et ainsi, le lieu pour valoriser cette opération et créer une interactivité (véhiculant certaines valeurs du groupe que vous expliquerez) auprès de vos clients.

Question 2

Rappelez en quelques points les composantes d'une plateforme créative et inspirez-vous de ce modèle pour le lancement de la campagne publicitaire de ce nouveau produit.

Question 3

Faites deux recommandations de supports les plus adaptés pour lancer cet événement.

L'habillement n'en a pas fini avec la crise

INFOGRAPHIE - Les ventes d'habillement reculeront en 2013 pour la cinquième année consécutive en France. Baisse du pouvoir d'achat, concurrence exacerbée et banalisation des promotions mettent à mal la plupart des enseignes.

« La crise que nous vivons est la pire depuis 1930 », s'alarme Dominique Jacomet, directeur de l'Institut français de la mode (IFM). Les ventes d'habillement se sont effondrées plus que prévu en France, et pour la cinquième année consécutive. Du jamais-vu. Elles auront en effet reculé de 2,1 % en 2012, selon les derniers chiffres de l'IFM, qui avait tout d'abord estimé cette baisse, en cours d'année, à 1,8 %. Si on inclut le textile (linge de maison, etc.), le recul est même de 2,2 %. Et la tendance n'a aucune chance de s'inverser. La baisse devrait, de fait, tourner autour de 2 % en 2013.

Dans l'Union européenne, qui reste malgré tout le premier marché mondial de l'habillement, du haut de ses 310 milliards d'euros, rares sont les pays qui connaîtront un mieux en 2013. L'Italie devrait limiter la casse avec un repli de 2,5 % après un plongeon de 5 % en 2012.



Seules les ventes sur Internet continuent de progresser, quoique plus mollement. Elles représentaient 9,5 % des ventes de textile et habillement en France en 2011. Cette part se sera hissée à 11 % en 2012.

Reste que « la situation, en France, qui représente un gros marché (de 31 milliards d'euros), est plus préoccupante que lors de crises précédentes, insiste Évelyne Chaballier, de l'IFM. Entre 1992 et 1995, la consommation de vêtements avait chuté de 6 % avant de rebondir. Depuis 2008, elle a plongé de plus de 12 %, sans aucune perspective rapide de sursaut... ».

Contraints à de sévères arbitrages budgétaires, les consommateurs « tendent à délaissier davantage le vêtement que la chaussure et à privilégier les accessoires », relève-t-elle.

Multiplication des acteurs

De janvier à septembre, la consommation de chaussures a cédé 1 %, tandis que celle d'accessoires s'accroissait d'une progression de 4 %, avant que ces ventes ne soient elles aussi rattrapées par la crise au cours des derniers mois.

« Quand on voit que les ventes de mode féminine, les plus touchées par la crise, auront reculé de 3 %, remarque François-Marie Grau, délégué général adjoint de l'Union française des industries de l'habillement, on se dit que les marques qui ont eu l'idée de se diversifier dans la chaussure et l'accessoire ont misé sur de bons relais de croissance. » Celles qui parient sur les jeunes ou les hommes aussi. Des lueurs d'espoir qui n'empêchent pas les Français de consacrer, d'année en année, de moins en moins d'argent à leur vestiaire. La part du budget global des ménages dédiée à l'habillement et aux chaussures, qui est déjà la plus faible d'Europe, à 3,2 %, devrait encore reculer cette année et les suivantes. La fréquentation en magasins aussi, même si les enseignes font tout pour améliorer le taux de conversion des visiteurs en acheteurs.

Pour Évelyne Chaballier, si la fréquentation baisse, c'est aussi « parce qu'en quatre ans, les chaînes ont ouvert au pas de charge 18 % de surface de vente en plus, provoquant, dans certains cas, une overdose d'offre, sans pouvoir lutter contre de nouvelles enseignes étrangères branchées, très plébiscitées par les jeunes, qui consomment plus, comme l'américain Hollister (Abercrombie & Fitch) ».

La multiplication des acteurs accentue les difficultés des plus petits. Mais a aussi poussé les plus grandes chaînes à multiplier, à marche forcée, les ouvertures. « En "s'achetant" ainsi du chiffre d'affaires, par une accumulation de m², bien des enseignes ont mis à mal leur rentabilité », souligne Nathalie Rémy, directeur associé chez McKinsey. « Small » ou « XXL », les enseignes n'ont pas fini d'en découdre avec la crise...

Le Figaro, le 06/01/2013 par Anne Sophie Cathala

Le marché de l'habillement : les chiffres du secteur

INFOGRAPHIE : Le prêt à porter est à la peine depuis plusieurs années, en témoignent les nombreuses fermetures de magasins et les difficultés de certains grands noms comme le groupe Vivarte. Certains créneaux restent toutefois porteurs.



Magasin H&M à New York

Un secteur qui séduit les créateurs d'entreprise

Dans un pays où a grandi un grand nombre de célèbres créateurs de mode comme Coco Chanel ou Yves Saint Laurent, il n'est pas étonnant de constater que les boutiques d'habillement ont fleuri aux quatre coins de la France. Selon l'Insee, le territoire comptait fin 2016 plus de 43.700 points de vente spécialisés dans le prêt-à-porter homme, femme et enfant, et plus de 30.000 entreprises exploitantes. Et le secteur continue d'attirer les nouveaux entrepreneurs : en 2015, le nombre d'entreprises créées dans l'habillement s'est élevé à 4.436. Il s'agit en majorité d'entrepreneurs individuels (51 %) et de sociétés (28 % de SARL et 20 % de SAS). C'est principalement autour des grandes métropoles comme Paris, Lyon, Lille, Marseille et Bordeaux que se concentre le plus grand nombre de boutiques de mode. En moyenne, 67 % se situent en ville et non en périphérie comme, généralement, les magasins d'équipement de la maison, par exemple.

La domination des multimarques

Sur le marché de l'habillement, les magasins indépendants et multimarques sont légions et représentent à eux seuls 60 % de tous les points de vente. Viennent ensuite les commissions affiliations avec des enseignes comme Celio ou Sergent Major et les franchises Kiabi, Aigle et Gant qui pèsent ensemble 40 % du total.

Le secteur de l'habillement en France

Le marché de l'habillement

43 742

Entreprises du secteur en 2016

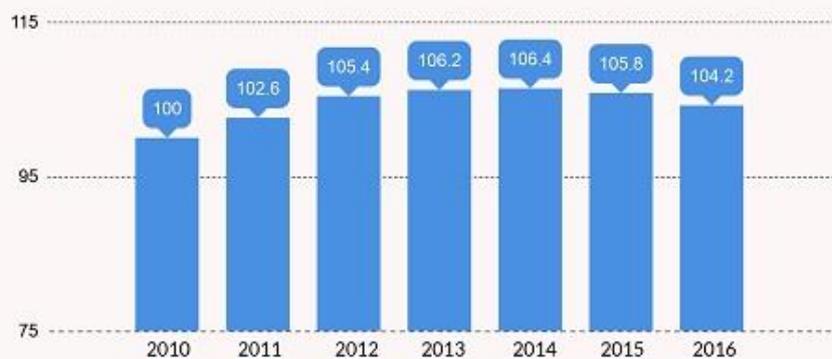


28 MDs €

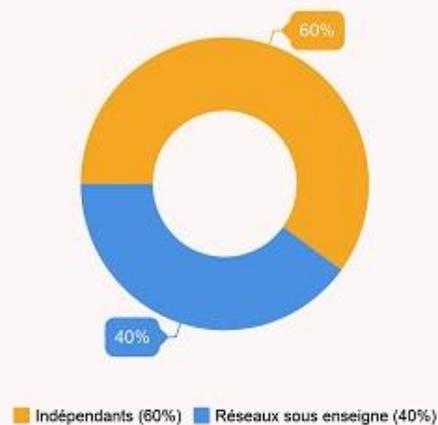
CA en 2017



Evolution du CA du secteur en valeur (base de 100 pour 2010)



Répartition des points de vente



Evolution de la consommation de produits textiles et d'habillement de 2011 à 2016



E-COMMERCE

évolution du poids du e-commerce



Représente
5 milliards
d'euros
en 2017

Source : élaboration Inkidata à partir des données IFM, Baromètre e-commerce Kantar Worldpanel LSA, novembre 2017, Insee
Inkidata est une société spécialisée dans la collecte, le traitement et l'analyse de données socio-économiques.

Si les commerçants multimarques dominent ce marché en nombre, ce sont des géants succursalistes, à l'instar du suédois H&M, de l'espagnol ZARA ou de l'irlandais Primark, qui mènent le jeu. Grâce à un business model bien rodé et une logistique imparable, ces réseaux ont réussi à conquérir les cinq continents et semblent échapper aux crises que rencontre le marché. D'autres enseignes ultraspécialisées et au savoir-faire bien défini affichent également une bonne résistance sur le segment. Le français Aigle, par exemple, a vu ses ventes passer de 120 à 172 millions d'euros entre 2008 et 2016, en particulier grâce à l'engouement rencontré par ses bottes en caoutchouc made in France. La marque marseillaise Jott, spécialisée dans la doudoune urbaine et stylisée, a également conforté ses ventes avec un chiffre d'affaires annuel dépassant les 60 millions d'euros en 2017.

Le prêt-à-porter à la peine

Néanmoins, les boutiques physiques de prêt-à-porter sont globalement en difficulté depuis quelques années. Et ce, partout dans le monde. Aux Etats-Unis, la marque californienne American Apparel s'est déclarée en faillite en octobre 2015. En France, le groupe Vivarte se remet d'une période tourmentée en cédant plusieurs de ses marques comme Naf Naf, André, Kookaï, Pataugas, Merkal, et plus récemment Besson. Mais toutes les boutiques, ou presque, connaissent des difficultés. « Cette fois, on touche le fond. Certaines enseignes ne savent plus comment faire pour s'en sortir », déclarait aux Echos le président de la Fédération nationale de l'habillement (FNH), Bernard Morvan, au sujet des soldes d'été de l'année 2016. Un constat alarmiste qui se base sur un sondage réalisé par sa fédération courant 2016 et révélant que 80 % des détaillants interrogés déclaraient enregistrer une baisse de leurs chiffres d'affaires depuis le début de l'année.

En plus d'être sensible aux aléas de la météo – des températures clémentes en automne-hiver n'incitent par exemple pas à l'achat de manteaux et doudounes, qui pourtant pèsent lourd dans le panier moyen d'un acheteur et, de facto, sur le chiffre d'affaires d'un distributeur – le marché de l'habillement doit aussi faire face à une concurrence grandissante : Internet. Dans le secteur de la chaussure et de plus en plus dans celui du prêt-à-porter, les sites marchands se multiplient sur la Toile, offrant des réductions et ventes privées alléchantes tout au long de l'année. Les achats de vêtements sur le web ont pesé 5 milliards d'euros en 2017 et représentent désormais 16,5 % des dépenses des Français dans l'habillement. Cette proportion était encore inférieure à 5 % il y a dix ans. Heureusement, les enseignes physiques ont compris l'enjeu que représentait Internet et toutes, ou presque, se sont dotées de dispositifs multicanaux. Un pari qui commence à porter ses fruits : selon l'étude de l'Institut français de la mode publiée en septembre 2016, les réseaux physiques ont pris la tête des ventes de vêtements on line et représentent 35,5 % des achats sur le web. Les purs players, eux, totalisent 30,9 % du marché en ligne.

Jennifer Matas, les échos franchise & commerce associé, 23.07.2018

Palmarès des enseignes : les champions de l'habillement et des accessoires



Pour retenir dans leurs magasins une clientèle très fuyante, les enseignes multiplient les services commerciaux.

La baisse n'en finit pas. En 2008, les ventes de vêtements en France pesaient encore 30,9 milliards d'euros. L'an dernier, elles étaient tombées à 28 milliards. Et 2016 s'annonce déjà mal. Quant au nombre de magasins, il suit une tendance identique, avec même une chute inédite de 2,3 % entre 2013 et 2015 selon les données de l'IFM (Institut français de la mode). Les raisons sont multiples. D'abord, dans leurs arbitrages de consommation, les Français donnent la priorité à d'autres types d'achat. Ensuite, ils privilégient les grandes chaînes étrangères d'entrée de gamme (à commencer par Primark), garantes de prix bas et de gammes constamment renouvelées (comme ZARA). Enfin, si les ventes en ligne progressent, elles ne suffisent pas à compenser les baisses de chiffre d'affaires en magasins.

Résultat, trop petites et isolées, la majorité des chaînes de prêt-à-porter françaises sont à la peine. Celles qui sont citées dans notre palmarès n'en n'ont donc que plus de mérite. Elles ont su nouer une complicité avec leur clientèle pour la fidéliser, grâce à une gamme bien positionnée en termes de rapport qualité-prix et à un service commercial impeccable.

Le classement des enseignes de prêt-à-porter et de chaussures

MAGASINS DE CHAUSSURES			PRÊT-À-PORTER MIXTE (ENTRÉE ET MILIEU DE GAMME)		
1.	Manfield	7,36	1.	Burton of London	7,53
2.	Foot Locker	7,30	2.	Springfield	7,35
3.	Courir	7,25	3.	Gap	6,85
MAGASINS DE LINGERIE ET SOUS-VÊTEMENTS			PRÊT-À-PORTER HOMME (ENTRÉE DE GAMME)		
1.	Valege	7,43	1.	Jack & Jones	7,37
2.	RougeGorge	7,39	2.	Armand Thierry	7,17
3.	Etam Lingerie	7,27	3.	Serge Blanco	7,30
PRÊT-À-PORTER ENFANT (ENTRÉE ET MILIEU DE GAMME)			SPORTSWEAR		
1.	Petit Bateau	7,37	1.	The North Face	7,66
2.	Tape à l'œil	7,34	2.	Aigle	7,53
PRÊT-À-PORTER FEMME (ENTRÉE ET MILIEU DE GAMME)			3.	Quiksilver	7,49
1.	Christine Laure	7,49			
2.	Bréal	7,06			
3.	Etam	7,04			

Petit Bateau : on peut avoir plus de 120 ans et rester à la mode. La preuve avec cette marque pour enfants qui propose une gamme chic mais accessible, à la fois dans des magasins modernes et agréables et sur Internet. Elle fait régulièrement des coups marketing pour faire le buzz (appel à des créateurs renommés, playlist avec Spotify, jeu concours avec Envie de fraise...).

Bréal : en plus de ses boutiques, cette marque est aussi distribuée dans de vastes magasins de périphérie où le groupe Beaumanoir héberge aussi ses marques Cache-Cache et Bonobo.

Manfield : dans sa trentaine de magasins, cette enseigne de chaussures multimarque, milieu et haut de gamme avec un bon rapport qualité-prix, sait retenir la clientèle grâce à des vendeuses patientes...

Le classement des enseignes haut de gamme

➤ MAGASINS DE LINGERIE ET SOUS-VÊTEMENTS PREMIUM			➤ PRÊT-À-PORTER MIXTE (HAUT DE GAMME)		
1.	Darjeeling	7,54	1.	Boss	7,91
2.	Passionata	7,20	2.	Ralph Lauren	7,78
3.	Aubade	7,14	3.	Tommy Hilfiger	7,62
➤ MAGASINS DE MODE ET D'ACCESSOIRES DE LUXE			➤ PRÊT-À-PORTER HOMME (MILIEU ET HAUT DE GAMME)		
1.	Hermès	7,86	1.	Olly Gan	7,54
2.	Louis Vuitton	7,77	2.	Eden Park	7,36
➤ PRÊT-À-PORTER FEMME (HAUT DE GAMME)			3.	Serge Blanco	7,30
1.	Comptoir des cotonniers	7,35			
2.	Sandro	7,29			
3.	Gerard Darel	7,26			

Comptoir des cotonniers : qualité de l'offre, merchandising, promo, publicité... une enquête d'un cabinet spécialisé montrait récemment que cette enseigne premium était la préférée des femmes.

Zalando : service client gratuit, tout comme la livraison et le retour éventuel, satisfait ou remboursé durant cent jours... Ce site allemand de vente de vêtements et de chaussures ne lésine pas pour satisfaire le client.

Capital.fr, le 17/11/2016

ZARA, la belle espagnole



Dans un marché mondial de l'habillement mollar, le géant espagnol enregistre encore une croissance à deux chiffres. Le groupe lancé par Amancio Ortega en 1975 propose une fast fashion de qualité qui séduit les « digital influencers ». Le récit d'une réussite exceptionnelle, orchestrée depuis La Corogne, tout au bout de la péninsule ibérique.

Amancio Ortega a été l'homme le plus riche du monde... pendant quelques heures. C'était à l'automne 2015, à la faveur d'un éphémère jeu de fluctuations boursières qui lui a permis de dépasser Bill Gates, Warren Buffett, et Jeff Bezos... L'Espagnol de 81 ans, s'il n'a pas longtemps conservé sa couronne, fait toujours partie du club des plus grandes fortunes mondiales, avec un patrimoine évalué en juillet dernier à 82,7 milliards de dollars par Bloomberg. Il y représente avec panache la vieille économie.

Car le fondateur de l'empire ZARA règne sans partage sur le prêt-à-porter mondial. Rien, ni les cahots de la conjoncture mondiale, ni l'appétit féroce des concurrents, ne semblent freiner l'expansion du groupe. Inditex, la maison mère, a affiché en 2016 des bénéfices de 3,2 milliards d'euros, en hausse de... 10 % par rapport à l'année précédente. Les ventes ont progressé de 14 % au cours du premier trimestre 2017 clos au 30 avril. Le groupe totalise une capitalisation boursière de 105,8 milliards d'euros, loin devant le suédois H&M ou le japonais Uniqlo. Il compte 7.385 magasins (dont 2.232 sous l'enseigne ZARA) dans 93 pays et continue d'en ouvrir au rythme de près de 300 par an (un par jour, donc), tout en déployant parallèlement ses plates-formes de vente par Internet.

La galaxie Inditex s'étend en outre sur tout un éventail d'enseignes plus ciblées, comme Massimo Dutti (orienté vers la femme urbaine), Bershka et Pull & Bear (pour les 15-20 ans), Stradivarius (pour les 20-30 ans), Oysho (lingerie et sport), Uterqüe (plus chic) et enfin ZARA Home qui décline des collections de linge de maison et d'accessoires de décoration. Elle a écoulé, l'an dernier, quelque 1,3 milliard de vêtements et accessoires - 65.000 références différentes.

L'entrée en Bourse d'Inditex, en 2001, a obligé Amancio Ortega, rebaptisé « l'homme qui habille la planète », à sortir - très brièvement - de l'ombre qu'il affectionne. Autrement, sa vie casanière, sans aucune extravagance - son plat favori, ce sont des œufs sur le plat servis avec chorizo, poivrons et pommes de terre frites - fait le désespoir des paparazzis. À peine l'entrevoit-on parfois dans les pages du magazine people *Hola*, quand il assiste aux compétitions hippiques auxquelles prend part la plus jeune de ses deux filles, Marta, 33 ans. Il n'a, à ce jour, donné aucune interview, ni à la presse ni à la radio ni à la télévision. Seule entorse à sa légendaire réserve : un long entretien qu'il a donné pour nourrir une biographie autorisée (*Así es Amancio Ortega*), publiée en 2008. Guère étonnant que l'immense majorité de ses clients ne connaissent pas son visage. À La Corogne, la ville de Galice à l'extrémité nord-ouest de la péninsule ibérique, où il a grandi et vit toujours, c'est différent. Les habitants sont habitués à le croiser sans façon dans la rue. Ils le reconnaissent à sa silhouette trapue, soulignée par ses éternels blousons sombres et ses gilets zippés. « Pour tout le monde, il est le « señor Ortega ». Chacun dans la région a un proche qui travaille grâce à lui », témoigne un syndicaliste.

Il est apprécié, notamment pour sa fondation, qui dispose d'un budget annuel de 70 à 80 millions d'euros pour financer des programmes de bourses et des projets socio-éducatifs contre l'exclusion, ou encore faciliter l'achat d'équipements médicaux par les hôpitaux publics.

Tout commence dans un garage

En 2011, le patriarche a décidé de lever le pied. Il a alors passé les rênes du groupe à son ancien numéro 2, Pablo Isla, 53 ans. Il se consacre désormais aux investissements de sa société immobilière Pontegadea, qui gère un parc évalué aux alentours de 7 milliards d'euros. Parmi ses bijoux : une tour dessinée par Norman Foster à Madrid, l'immeuble Tiffany de San Francisco, le Haughwout, un des édifices emblématiques du SoHo new-yorkais, d'autres encore sur Oxford Street, à Londres, et une vingtaine d'immeubles de luxe à Paris. Mais l'entrepreneur continue de venir tous les jours au siège d'Inditex. Comme s'il voulait continuer à inspirer la compagnie, dont il possède 60 %, lui dont les intuitions et les méthodes sont aujourd'hui étudiées dans tant d'écoles de commerce. Amancio Ortega Gaona, fils de cheminot, est né à Busdongo de Arbas, un hameau perdu dans les collines de Léon, en 1936, année de déclenchement de la guerre civile. Celui que sa famille surnomme Cholo a grandi en Galice, près du port de La Corogne, ville aux airs de bout du monde. Il a dû quitter l'école à 13 ans pour travailler comme garçon de course dans une chemiserie. Il n'a jamais oublié que sa mère peinait à nourrir ses trois enfants et à payer les ardoises laissées chez l'épicier du quartier.

Comme Steve Jobs, mais plus tôt, en 1963, il fait ses débuts d'entrepreneur dans un garage. Amancio et sa première femme Rosalia s'y relaient pour tailler et coudre les pièces dans leur petit atelier de confection, baptisé GOA (les initiales d'Amancio Ortega Gaona à l'envers). Ils obtiennent leur premier succès avec une sorte de blouse en tissu ouatiné, qui fait fureur chez les ménagères de Galice. Elle tient chaud alors que les foyers n'ont pas tous un chauffage optimal dans l'Espagne franquiste. En 1975, ils ouvrent leur premier magasin dans la grand-rue de La Corogne. L'entrepreneur aurait voulu l'appeler Zorba, parce qu'il adore la passion brute du personnage d'Anthony Quinn dans le film Zorba le Grec. Mais les droits sont réservés. Ce sera ZARA. « Peu à peu, le concept s'affine en suivant l'ambition et l'instinct du créateur », raconte David Martinez, auteur du livre ZARA, visión y estrategia de Amancio Ortega, qui décortique l'histoire de l'entreprise. Depuis qu'il a commencé comme apprenti, il a toujours voulu apprendre, comprendre et perfectionner. De ses observations, le jeune Amancio tire très vite deux grandes lignes stratégiques. Il faut écouter la cliente : « Dis-moi ce que tu veux et je vais le fabriquer », et serrer les coûts en évitant les intermédiaires : « Pourquoi déléguer, quand je peux moi-même faire fabriquer et distribuer ». Ortega s'appuie sur un réseau de petits ateliers de proximité auquel il distribue le travail et gère sa logistique au cordeau. La recette lui permet d'ouvrir des dizaines d'autres magasins à travers l'Espagne dans les années 80. En 1988, deux ans après l'entrée de son pays dans la CEE, il se lance à l'international, avec une boutique à Porto au nord du Portugal.

Le grand tournant a lieu avec un premier pas à New York en 1989, sur Lexington, puis à Paris, rue Halévy, près de l'Opéra, en 1990 - une inauguration qui lui fait verser des larmes d'émotion. Depuis, les ouvertures de « flagships » se sont multipliées : Tokyo, Shanghai, Melbourne, Milan, San Francisco... Mais le fondateur garde chaque fois l'enthousiasme du débutant. S'il fuit les petits fours et les festivités d'ouverture de ses établissements, il a pour coutume d'aller faire un petit tour discrètement dans les rayons, le lendemain, et de se fondre dans la foule pour observer la mise en place, la réaction des clients(es) et remettre un peu d'ordre au passage sur les portants. Un vendeur comme les autres... ou presque. Il y a longtemps qu'il a lâché le garage des débuts pour une zone industrielle d'Arteixo, aux portes de La Corogne, où se trouvent le quartier général d'Inditex et les hangars du gigantesque centre logistique adjacent. C'est l'une des neuf plates-formes de distribution du groupe, où la marchandise reçue des fournisseurs est comptée, contrôlée, triée et redistribuée de façon intégralement automatisée dans des caisses chargées dans les camions prêts à partir vers les magasins. Le ballet des poids lourds entrant et sortant est réglé au millimètre près.

La salle de traitement des données du centre technologique d'Arteixo ressemble à un poste de commandement de lanceurs spatiaux. Sur le mur, une grande mappemonde lumineuse clignote entre deux colonnes d'écrans où défilent des chiffres mystérieux pour le profane. Les équipes d'informaticiens se relaient jour et nuit pour veiller jalousement sur le flux des données entre le QG et les magasins des cinq continents.

Chaque ticket de caisse et chaque étiquette RFID envoient des foules d'informations sur les articles qui sont essayés : sont-ils achetés ? Reposés en rayon ? Combien de fois sont-ils essayés avant de passer en caisse ?

Les demandes de réassortiment et les messages des équipes de vendeurs donnent de précieux indices sur ce qui marche et... ce qui reste. Interrogé un jour, au détour d'un forum économique, sur les secrets de son modèle, Ortega a répondu, lapidaire, qu'il y a trois points essentiels : le magasin, le magasin et le magasin. Une paraphrase de la « location, location, location » (en français « localisation, localisation, localisation ») cher aux professionnels de l'immobilier. Sa réponse pourrait passer pour une boutade, mais elle résume en fait la recette ZARA. C'est en magasin que tout se passe, entre les clients et les vêtements. Il faut constamment ouvrir l'œil et anticiper les désirs.

Des chasseurs de tendance très réactifs

Si, à ses débuts, Amancio Ortega faisait sans hésitation 1.500 kilomètres en voiture pour découvrir « ce qui se faisait à Paris », ce sont aujourd'hui les 250 stylistes et les chasseurs de tendances de la maison qui épluchent les magazines et les « feeds » des « influenceurs » ou des « it-girls » du moment, sur les réseaux sociaux. Ils suivent les défilés mais aussi ce qui se porte dans les festivals de musique ou à la terrasse des cafés des quartiers branchés des grandes villes du monde. ZARA simple plagiaire ? « Non, interprète de l'air du temps », corrige-t-on du côté d'Inditex. « C'est le client, avec ses décisions d'achat, qui va orienter l'équipe de stylisme sur les tendances de la mode de la rue », explique Jesus Echevarría, le directeur de communication d'Inditex avant de détailler le système. Les responsables de magasins font remonter l'information sur ce qui plaît deux fois par semaine, en passant commande. Au siège, le pool des stylistes de la maison prend note et se met aussitôt à l'œuvre : si la robe chemisier à rayures bleues marche si bien, on peut la décliner en version ceinturée. En 24 heures, les nouvelles propositions vont être mises en fabrication chez un des fournisseurs. Quinze jours plus tard, le nouveau lot de robes à rayures sera en rayon. « Nous produisons des collections courtes, en introduisant des variations à chaque fois, car inonder le marché d'un même produit serait contre-productif », poursuit Jesus Echevarría.

Les habitué(e)s ont appris la leçon : s'ils ont un coup de coeur pour un modèle, ils ont intérêt à l'acheter sur le champ, sous peine de passer à côté, car son existence en rayon sera courte - cinq semaines en moyenne. « Une cliente type se rend entre 17 à 20 fois par an chez ZARA et elle achète au moins une fois sur deux, c'est trois fois plus que dans un commerce de prêt-à-porter habituel », a calculé José Luis Nueno, professeur en direction commerciale à Barcelone, qui chaque année passe à la loupe « le modèle ZARA » avec ses étudiants de l'IESE. « Si on observe la construction de l'empire Inditex, on constate qu'Amancio Ortega a à chaque fois pris des décisions qui allaient à contre-courant du modèle dominant dans le secteur ». Il a par exemple eu l'idée, à l'époque baroque, que ses magasins devaient s'implanter dans les meilleures rues commerciales du monde, aux côtés des grandes marques de luxe. « Pour lui, vendre bon marché ne signifiait pas forcément que la marchandise devait être jetée en vrac comme dans une friperie, pointe Rosario Silva, professeur en stratégie à l'IE Business School de Madrid. Le pari a fonctionné et mis en valeur les produits. La preuve : si dans les premières années certaines clientes avaient parfois honte d'avoir acheté ZARA, aujourd'hui on ne coupe plus l'étiquette, on est content d'avoir acheté malin ».

Pour tenir le rythme de cette fast fashion qui s'adapte en temps quasi réel aux désirs des acheteurs et acheteuses, ZARA a mis en place un cycle de production court. Compte tenu de l'importance de ses ventes en Europe, Inditex fabrique toujours plus de 55 % de sa marchandise en Espagne et dans des « pays proches » : Portugal, Maroc ou Turquie. Là encore, le groupe fait donc l'inverse des grandes marques concurrentes qui ont au contraire opté pour la délocalisation en Asie du Sud-Est, à la recherche de moindres coûts. « La décision d'Ortega pouvait a priori paraître inutilement coûteuse face aux tarifs de la main-d'œuvre en Chine ou au Bangladesh, insiste José Luis Nueno. Mais sa stratégie s'est révélée gagnante car elle permet une production en flux tendu et une gestion précise des stocks qui évite d'accumuler les invendus, tout en livrant rapidement en magasin les petites collections pointues ». La machine, désormais parfaitement rodée, a permis de distancer les concurrents. Reste à savoir maintenant si elle fonctionne dans la nouvelle donne du commerce digital. Il revient à Pablo Isla de s'en assurer. Le groupe a ouvert en 2007 sa première plate-forme de ventes par Internet, réservée à l'époque au seul marché espagnol, mais il a tardé avant de pousser les feux dans l'e-commerce. Il a depuis mis les bouchées doubles, et la vente en ligne est actuellement opérationnelle dans une quarantaine de pays.

« L'étonnant est que ZARA soit entré si tard dans l'e-commerce, après des concurrents comme Mango, notamment, constate Gaëlle de la Fosse, consultante chez Roland Berger. Inditex a préféré attendre de voir comment s'en sortaient les autres avant de prendre le virage, et a ensuite très vite rattrapé son retard. » Les achats en ligne représentent déjà aux alentours de 10 % du total des ventes, selon elle.

Cette proportion pourrait grimper rapidement, alors que ZARA vient d'inaugurer, en août, son service de livraison en moins de 24 heures en Espagne. Inditex refuse pour l'instant de détailler officiellement les chiffres du commerce électronique. « Nous avons opté pour un système de ventes très intégré, où nos clients effectuent leurs achats sur le Web sans pour autant négliger la fréquentation en boutique », argumente Pablo Isla, chaque fois qu'il est interrogé sur la question. « Les ventes par Internet sont un service de plus au client, mais ne viennent pas se substituer à l'offre habituelle, elles sont complémentaires, insiste aussi Jesus Echevarría. Certaines personnes aiment passer en magasin pour voir un vêtement, le toucher et l'essayer avant d'acheter sur le site. D'autres trouvent plus commode de se faire livrer le paquet au magasin, ou bien d'y déposer les articles à changer ».

Malgré ces explications, il est indéniable que le groupe doit maintenant faire face à de nouveaux concurrents, souligne Gaëlle de la Fosse. « Il a devant lui de nouveaux acteurs 100 % digitaux comme Asos et toutes les petites marques qui proposent sur le Web des collections courtes et ciblées, sans oublier qu'Amazon est aussi en train de prendre position comme expert et conseiller en mode ».

Pour la première fois, voilà donc le modèle ZARA concurrencé en rapidité. Inditex, qui a fait le choix depuis ses débuts de ne jamais faire de campagnes publicitaires, « se défend en revanche très bien sur les réseaux sociaux », assure José Luis Nueno. « Avec ses collections changeantes et pointues, ZARA est en phase avec celles qui affichent leur « outfit of the day » sur Instagram ou Facebook ».

L'autre grande inconnue qui plane sur le groupe est celle de l'après-Amancio Ortega. Aucun plan n'a été dévoilé et Pablo Isla gère la maison avec la même discrétion que le fondateur. Mais Marta, la plus jeune fille d'Amancio Ortega, semble de plus en plus présente. Elle manifeste, dit-on, un grand intérêt pour le design et la conception de collections. Après avoir étudié les sciences économiques, elle s'est frottée aux réalités du métier en travaillant comme vendeuse chez ZARA à Londres, puis dans les bureaux de Paris et en Asie, avant de passer par Barcelone et de rentrer à Arteixo. Compte-t-elle prendre la relève ? Sa demi-sœur, Sandra, aura son mot à dire. Elle est appelée à devenir l'actionnaire majoritaire, puisqu'elle a déjà hérité des participations de sa mère, la première épouse d'Ortega, décédée en 2013. Il est évidemment impossible de savoir ce qu'en pense le sphinx Ortega. Il vient de s'offrir un nouveau yacht, sur lequel il navigue volontiers, dit-on, entre Saint-Tropez et Monaco.

Les ECHOS week end, Céline THIBAUB, le 01/09/2017

D'un Z qui veut dire ZARA

Informations

- Fondateurs : Amancio Ortega Gaona.
- Année de création : 1975.
- Lieu de création : La Corogne (Espagne).
- Siège social : La Corogne (Espagne).
- Société mère : Inditex.
- Chiffre d'affaires : 13,8 milliards d'euros pour Inditex (2012).
- Chiffre d'affaires : 740 millions d'euros pour ZARA France (2012).
- Produits : vêtements, chaussures et accessoires de mode.

Historique

ZARA débute par un atelier de confection créé à la Corogne en 1963 par Amancio Ortega Gaona. Sa petite entreprise, qu'il développe avec les membres de sa famille, se spécialise dans la confection de pyjamas et robes de chambre. La première boutique ZARA ouvre en 1975 dans la même ville. En 1988, la marque ouvre son premier magasin en dehors d'Espagne au Portugal, dans la ville de Porto. L'année suivante, ZARA s'installe également à New York. La firme lance une ligne de parfums et de cosmétiques dénommées respectivement ZARA Fragrances et ZARA Textures en 1999. En vingt ans d'existence, la marque ZARA réussit à s'implanter dans plus de 33 pays. Le groupe totalise 2.692 boutiques réparties dans une soixantaine de pays, et cible davantage le marché asiatique.

Le concept ZARA

La marque ZARA introduit un concept plutôt révolutionnaire dans le domaine du prêt-à-porter, en copiant des modèles de grandes marques et en les commercialisant à prix tout à fait accessibles au grand public. Cette méthode conduit l'entreprise à être poursuivie en justice par Christian Lou Boutin. La procédure lancée en 2008 a finalement donné raison à ZARA après une première décision en faveur du chausseur de luxe.

Les collections ZARA peuvent donc inclure des modèles inspirés des créations des plus grands stylistes, avec leurs touches personnelles cependant. ZARA permet ainsi aux passionnés de mode de se mettre à la page de la mode sans se ruiner. Ils bénéficient même d'une certaine exclusivité.

Les campagnes de publicité de ZARA

A l'inverse des autres grandes enseignes de mode, ZARA se fait plutôt discrète en termes de communication. Elle a pour credo la politique de la discrétion à cause du renouvellement incessant de ses collections. En effet, chaque article est produit en nombre limité chez ZARA, de manière à quitter les rayons des magasins après quelques semaines. Une politique de communication tapageuse sur un produit précis ne représente donc aucun intérêt pour la marque. En 2010, ZARA se lance dans la vente en ligne.

Les collections

ZARA s'est très rapidement exportée à l'étranger. Amancio vise particulièrement le marché chinois pour profiter de la croissance très rapide de ce pays.

ZARA renouvelle ses collections presque tous les mois, à la différence des autres marques de prêt-à-porter qui sont rythmées par les saisons printemps/été, automne/hiver. Les articles ne sont présents dans les rayons des magasins que pendant une durée limitée. De cette manière, la marque peut s'adapter à toutes les nouvelles tendances. Cette stratégie lui permet de ne jamais avoir à craindre un échec commercial et de toujours offrir à ses clients les dernières tendances. Chaque article qui n'est pas vendu est ainsi remplacé après quelques semaines.

Couplée avec un excellent rapport qualité/prix, cette très grande réactivité de la marque est la clé de son succès. Toutes les pièces de la collection ne sont produites en usine qu'à 10.000 ou 15.000 exemplaires seulement. ZARA peut donc prétendre proposer une sorte d'exclusivité et obtient la possibilité de renouveler ses collections aussi souvent que l'exigent les nouvelles tendances.

Produites en séries limitées, les collections de ZARA sont pourtant uniformes sur toute la planète. La marque collabore également avec plus de 200 créateurs qui ont pour mission : de créer de nouvelles collections, être à l'affût des nouvelles tendances et d'analyser les ventes de chaque article proposé sur les rayons.

ZARA confectionne plus de 30.000 modèles chaque année avec des modèles très tendances et des musts de chaque saison. De nouveaux modèles de vêtements, accessoires, chaussures arrivent ainsi en magasin chaque semaine aussi bien pour les hommes que pour les femmes ou les enfants.

Fiche recueillie sur Capital informations entreprises

Retour sur la success story ZARA, l'inventeur de la « mode jetable »



Hola que tal ? Muy bien. Tous les voyants sont au vert chez ZARA. Retour sur l'une des plus grandes « success story » espagnole qui a devancé le suédois H&M.

ZARA, c'est le symbole de la « fast fashion » ... à qui tout sourit. Le 15 mars, le groupe Inditex (maison mère de ZARA depuis 1985) a annoncé un bénéfice record de 3,16 milliards d'euros pour 2016. Ce qui lui permet de creuser l'écart avec son rival suédois H&M, resté aux alentours de 2 milliards. Même si les deux groupes sont au coude-à-coude en matière de chiffres de vente : 24 milliards d'euros pour l'espagnol contre 23,3 milliards pour la marque suédoise.

Que de chemin parcouru par la marque ZARA fondée en 1975 par un ancien coursier qui a quitté les bancs de l'école à l'âge de 13 ans. Entrepreneur dans l'âme, Amancio Ortega Gaona - aujourd'hui 80 ans et 4^{ème} fortune au monde en 2017 selon Forbes - a commencé dans le textile en 1963. Au départ, il lance un modeste atelier Confecciones Goa, qui fabriquait alors... des robes de chambre.

Après un voyage en Croatie, où il tombe sous le charme de la ville de Zadar, Amancio Ortega se lance un nouveau pari : proposer des imitations de marque de luxe à prix cassés. Exit les pyjamas. La stratégie du géant espagnol est aussi très simple. La maison affiche des collections courtes qui changent toutes les deux semaines. La marque est d'ailleurs considérée comme l'inventeur de « la mode jetable ».

La recette du succès du groupe espagnol ? Concrètement, il faut 25 jours à ZARA pour envoyer un nouveau modèle dans ses 7.300 magasins à travers le monde. De son côté, H&M a besoin de plusieurs semaines, voire plusieurs mois, le temps de faire fabriquer en Asie. Si le groupe espagnol est devenu aussi rapide, c'est parce qu'il a mis en place une production intégrée : près de la moitié des articles d'Inditex sortent de ses usines européennes.

Ces bonnes performances, le roi mondial de la mode les doit aussi à sa forte présence internationale (93 pays), même s'il ouvre moins de boutiques physiques que par le passé (279 en 2016, contre 500 les années précédentes), quoique ces dernières soient de plus en plus grandes.

Surtout, il accélère dans l'e-commerce.

Création de près de 10.000 emplois en 2016.

Grâce à ses bons résultats, Inditex peut redistribuer 535 millions à ses salariés en primes. Côté emploi, sur les 9.596 emplois créés en 2016, un quart l'ont été en Espagne, où le groupe emploie désormais près de 50.000 personnes sur plus de 160.000 dans le monde, selon l'AFP. Inditex continue de recruter dans la vente bien sûr, mais aussi de plus en plus sur les métiers du numérique et de la logistique.

Fabiola Dor, le 21/03/2017, les échos start

H&M vs ZARA : 2 stratégies de communication différentes

H&M et ZARA sont deux grandes chaînes de vêtements qui proposent des vêtements tendances à bas prix. Ces deux grands de la distribution qui détiennent un nombre de magasins quasiment identique et des chiffres d'affaires similaires sont sans cesse en concurrence menant chacun de leurs côtés une stratégie de communication totalement différente.

Hennes & Mauritz plus connue sous le nom de H&M est une grande chaîne de vêtements « tendance à prix bas » qui vient de Suède créée en 1947.

Son succès repose sur sa philosophie qu'on peut résumer à « mode et qualité au meilleur prix ». Il garantit la qualité de ses vêtements au meilleur prix grâce à un nombre d'achats importants et d'une bonne maîtrise de la production. H&M propose des vêtements pour tous, grâce à ces différents concepts il peut espérer atteindre une plus large clientèle et donc atteindre de meilleures ventes. Tout d'abord le Hennes, composé du Trend (très inspiré des défilés), le Modern-Classic (pour les femmes actuelles, working girl mais qui restent très féminines), l'Everyday (du casual et des pièces simples), le L.O.G.G (pour les basiques) et le Divided (pour les pièces plus branchés et plus jeunes). Il y a aussi le Men, le Kids et la lingerie.

La stratégie de communication d'H&M est simple : simplicité, efficacité mêlée avec le prestige.

3,5 % des recettes des ventes sont consacrées à la communication pour la marque suédoise. Basé sur un modèle simple qui consiste à mettre en avant le vêtement avec un fond neutre, un mannequin, le vêtement en évidence ainsi que le prix attractif. Une méthode simple qui fait recette, mais cette stratégie n'est pas la seule. On assiste à un intérêt pour le « Masstige » : la contraction de « mass market » et de « prestige ».

H&M est très fort dans ce « masstige », depuis 2004 il multiplie les collections capsules avec chaque année des collaborations avec de grands créateurs. Cela débute avec Karl Lagerfeld, Victor & Rolf, Stella McCartney, Roberto Cavalli, Jimmy Choo, Sonia Rykiel... la dernière en date est celui avec Versace prévue pour cet automne...

Lorsque l'union d'une grande marque de consommation et d'un nom de prestige est réalisée avec une communication efficace, le résultat est impitoyable. C'est une stratégie qui fonctionne car tous les consommateurs n'ayant pas les moyens de se procurer des produits de luxe ont l'impression de pouvoir y accéder grâce à ces collaborations qui mêlent les deux. Cette stratégie commence par la rumeur d'une collaboration suivie de l'annonce d'une date d'arrivée pour enfin aboutir à la collection disponible en magasin et de son succès.

Puis, il y a ZARA créée en 1970 qui fait partie du groupe espagnol INDITEX qui regroupe plusieurs marques avec notamment Bershka, Stradivarius, Massimo Dutti.

Son succès repose sur sa stratégie d'offrir au consommateur des vêtements à la pointe de la mode en réagissant presque instantanément au goût de la clientèle. ZARA propose très rapidement des vêtements tendance très inspirés ou même copiés des grands créateurs. Cela s'explique par l'approvisionnement de collection tous les mois. Il n'y a pas vraiment de collection été ou hiver car chaque mois il y a des nouvelles collections qui ne se réapprovisionnent pratiquement jamais. Cela donne un côté exclusif des pièces et joue sur le marketing de la rareté : très peu de publicité et aucun stock.

ZARA n'a pas de stratégie de communication vraiment « tape à l'œil », elle garde un design et un style très épuré, moderne et soigné. Aucune publicité n'est faite chez ZARA, pas de campagne de publicité, pas de publicité d'ambiance dans la rue, ni sur les bus. En effet, seulement 0,35 % des frais de ventes sont consacrés à la publicité pour annoncer le lancement des soldes dans les magazines locaux.

ZARA réussit donc à rester l'un des leaders de son marché en proposant un renouvellement de gamme tous les mois grâce à la réactivité de la conception et de la production des pièces tout en cultivant un marketing de la rareté avec une communication quasi inexistante.

Par le biais du « masstige » ou du marketing de la rareté, H&M et ZARA ont deux stratégies de communication bien distinctes mais ont tout de même réussi à se distinguer et rester = les leaders de leur marché. On assiste aussi à une sorte de démocratisation du luxe autant dans les grandes maisons de mode que dans la grande distribution.

Publié le 27 octobre 2011 sur le site la mode est bien plus encore

Louboutin vs ZARA : la guerre du stiletto

La semelle rouge fait décidément beaucoup d'envieuses, et pas uniquement chez les fashionistas ! Après Yves Saint Laurent et Eden Shoes, c'est l'enseigne ZARA qui est pointée du doigt par Christian Lou Boutin. Après un récent passage devant le tribunal, le chausseur a perdu son procès contre la marque espagnole.

On les voudrait toutes à nos pieds : les fameux escarpins à la semelle rouge signés Christian Louboutin. Mais le succès de ses créations pousse les marques à surfer sur la vague Louboutin. Le célèbre chausseur a donc engagé une guerre contre les « copies » de ses stilettos qui créeraient selon lui la confusion chez ses clientes. Au début de son procès contre ZARA en 2008, Christian Louboutin parlait même de « contrefaçon » et de « concurrence déloyale et parasitaire ».

Cesare Paciotti, Eden Shoes, Yves Saint Laurent, ZARA, la liste des marques attaquées devant la Justice pour utilisation de semelles rouges s'allonge de plus en plus. Mais Christian Louboutin a beau multiplier les procès depuis 2007, il en ressort à chaque fois perdant. La Cour de Cassation a même exigé que le chausseur verse 2.500 € de dommages et intérêts à ZARA.

C'est en voyant le vernis rouge porté par l'une de ses secrétaires que Christian Louboutin décide d'utiliser un cuir rouge pour les semelles de ses créations. Cette originalité est depuis 20 ans le signe distinctif de sa griffe.

Pourquoi Christian Louboutin ne parvient-il pas à protéger ses semelles rouges ?

La demande de réparation pour contrefaçon de Christian Louboutin a été rejetée par la Cour d'Appel de Paris. Celle-ci estime en effet que « ni la forme ni la couleur du signe déposé ne sont déterminées avec suffisamment de clarté, de précision et d'exactitude pour être de nature à lui conférer un caractère distinctif propre à permettre d'identifier l'origine d'une chaussure ». Or, dans un récent communiqué, le chausseur ne s'avoue pas vaincu :

« Christian Louboutin continuera à protéger et opposer ses droits sur la Marque Semelle Rouge qui demeure sa signature emblématique depuis 20 ans ».

<https://www.marieclaire.fr/,louboutin-vs-zara-la-guerre-du-stiletto>