



Chapitre 11 Les choix stratégiques de l'entreprise

Etude de cas sur Primark

PRIMARK®

Repérer les choix stratégiques d'une entreprise



A l'aide des documents et des vidéos répondez aux questions suivants :

1. Repérez et analysez les choix stratégiques de l'entreprise Primark.
2. Expliquez comment fonctionne le modèle *low cost* pour les entreprises.
3. Recherchez sur Internet une autre entreprise ayant opté pour une stratégie identique à celle de Primark.
4. Présentez à l'oral, de façon structurée, la stratégie adoptée par cette entreprise en illustrant vos propos à l'aide de données chiffrées, etc.

Document 1 : Primark être toujours le moins cher

La marque est née d'une idée innovante qui a bouleversé l'univers de la mode. En 1969, Arthur Ryan lance un magasin *low cost* à Dublin afin de mettre à la disposition des clients modestes des articles d'habillement à bas prix. Le succès de ce concept s'explique par le choix d'une politique commerciale durable. La marque ne fait ni publicité ni autres actions commerciales, ce qui permet de réduire ses charges. Elle peut ainsi proposer des prix défiant toute concurrence, car la majorité de ses produits sont vendus entre 20 à 40 % moins cher que les autres magasins de mode. Vous pourrez par exemple acheter des tee-shirts à moins de 5 euros ou des pantalons à 10 euros. Fabriqués dans les pays où le coût de main-d'œuvre reste faible, ces articles permettent

à l'entreprise de gagner une marge bénéficiaire. Pour augmenter son volume de ventes, le grand magasin approvisionne régulièrement ses articles et propose une douzaine de collections de prêt-à-porter par an. Ces produits sont destinés à différents types de clientèles : hommes, femmes et enfants. La marque diversifie également son activité en lançant des produits de beauté et des articles de décoration. Grâce à cette stratégie commerciale, elle réalise chaque année des chiffres d'affaires impressionnants, allant jusqu'à plus de 50 millions d'euros alors que le panier moyen tourne aux alentours de 15 euros. Avec plus de 300 unités, la chaîne de distribution est présente en Europe ainsi qu'aux États-Unis. [...]

C. Gagnon, www.toute-la-franchise.com

Document 2 : Primark entrouvre la porte au e-commerce

Ce n'est que du click & collect, dans 25 magasins sur 401, et seulement pour les collections enfants. Mais à l'échelle de Primark, c'est une petite révolution : plus de cinquante ans après sa fondation, et autant d'années à aiguiser son modèle loin du e-commerce, l'enseigne irlandaise, connue pour sa prudence toute conservatrice, s'essaye enfin à la vente en ligne.

[...] Comme d'autres adeptes de la « fast fashion », Primark commande en quantités énormes – pour des rabais tout aussi conséquents –, des pulls et des chemises d'entrée de gamme à des sous-traitants de Chine ou du Bangladesh, et les revend

une poignée d'euros à l'autre bout de la planète. Les marges unitaires sont faibles, mais les volumes compensent : un client achète en moyenne sept articles en magasin, contre deux chez H&M, observent les consultants de l'industrie. Et les pièces sont conçues pour ne durer que quelques mois.

Plébiscités partout où ils s'installent, les magasins Primark, souvent immenses – 6 500 m² pour le vaisseau amiral sur Oxford Street, à Londres, 8 300 m² dans le centre commercial de Créteil Soleil –, sont agencés comme de vastes temples de la consommation dont le fonctionnement au cordeau permet le réapprovisionnement régulier. L'entreprise réduit chaque charge à sa portion la plus congrue, y compris la publicité, minimale, et le loyer, souvent négocié dans des conditions favorables tant l'enseigne draine des clients chez elle, mais aussi dans les commerces environnants.

La recette, bien rodée, permet à Primark de tutoyer les 30 % de retour sur capital, pour un record de 8 milliards de livres (9,3 milliards d'euros) de ventes en 2019, dans désormais 14 pays, dont la France. [...]

