



Chapitre 2 : Comment créer de la valeur et la mesurer ?

Etude de cas sur Primark

Analyser le modèle économique de Primark



A l'aide de la vidéo et de vos connaissances répondez aux questions suivantes

1. Quelle est l'offre de valeur proposée par Primark à ses clients ?
2. Quels sont les différents moyens mis en œuvre par Primark pour réduire ses coûts de revient ?
3. Pourquoi qualifie-t-on ce modèle économique de « *low-cost* » ?
4. À quelles conditions ce modèle est-il rentable ?

Document 1 : Primark : Les raisons d'un succès

Depuis que l'enseigne s'est installée à Londres, en 1973, en prenant le nom de Primark – contraction de « price » (prix) et de « mark » (marque) – l'aventure a vraiment commencé. Rachetée par le groupe familial anglo-canadien Associated British Foods (ABF), géant mondial du sucre, l'enseigne a mis les bouchées doubles pour se développer en Grande-Bretagne, et, depuis le milieu des années 2000, en Espagne, aux Pays-Bas, au Portugal, en Belgique, en Autriche et en France. Une décennie nécessaire [...] pour mettre en place une machine de guerre implacable, capable d'écraser les coûts. La méthode ? Produire à bas prix et vendre en grande quantité.



Des formes basiques déclinées en plusieurs couleurs

Rien n'est laissé au hasard, de la confection du vêtement jusqu'aux linéaires. Ainsi, pour la fabrication, le groupe fait appel à 700 fournisseurs localisés en Asie et en Europe de l'Est, là où la main-d'œuvre est bon marché. « Nous passons des commandes importantes afin de faire des économies d'échelle, en nous y prenant très à l'avance pour obtenir les meilleures conditions », précise Primark. [...] Autre mesure de simplification, les chemises, les tee-shirts, les jeans et les robes ont tous les mêmes formes, afin que les machines tournent sur un même patron, décliné en plusieurs couleurs. « Ces coupes basiques accélèrent le montage en usine et permettent d'économiser de l'argent », assure un expert.

L'obsession des coûts, entretenue par une équipe pilotant, du siège social, à Dublin, les achats, le contrôle des produits et le design, se niche également dans les détails : les cartons d'emballage utilisés pour transporter les milliers d'articles venus d'Asie sont, par exemple, recyclés en sacs de papier kraft. Les magasins, bien sûr, sont aussi mis à contribution. Grands, voire immenses comme le navire amiral d'Oxford Street, à Londres, ils emploient peu de personnel et densifient leurs rayons.

12 collections par an pour entretenir le désir

Primark est même allée jusqu'à renoncer aux antivols, trop dispendieux. Qu'importe le chapardage : ces mégastores sont de toute façon « ultra-rentables ». [...] Leur force ? Susciter les achats d'impulsion : impossible de sortir du magasin les bras vides et de résister aux articles à portée de main dans l'interminable file d'attente.

Toutes ces astuces se révèlent payantes. « Un client Primark achète en moyenne six articles, soit deux fois plus que chez H&M et pour deux fois moins cher » [...].

Son secret ? La combinaison entre la rotation rapide des produits et les marges, très basses. Partisan de la « fast-fashion », le groupe propose 12 collections par an (contre six pour ses concurrents). Cet « activisme » permet d'entretenir le désir. « Je vois revenir la même famille toutes les trois semaines ! », s'amuse une caissière.

Primark aurait aussi obtenu que ses loyers soient réduits de 25 % ! De quoi agacer les autres enseignes : non seulement elle bénéficie de conditions exceptionnelles, mais elle fait chuter leurs ventes de 20 à 30 % lorsqu'elle se trouve dans les parages ! « À côté de Primark, tout semble cher », confie une jeune femme « addict ».