

Primark a inauguré au printemps son treizième magasin en France, à Metz, et s'apprête à fêter, en fin d'année, son cinquième anniversaire de présence sur le territoire. Petite encore, l'enseigne irlandaise pèse déjà un poids considérable sur le marché de la mode. Au point de donner le « la » du prix, rien de moins.

PRIMARK déroule son modèle en France

L'aspect psychologique du commerce est trop souvent négligé. *A fortiori* du commerce de mode... C'est cette petite calculatrice qui s'active très vite dans la tête lorsque l'on place des articles dans son panier. Rapport au budget fixé, que prendre entre ce pantalon, cette veste ou ces chaussures? Tout, dans la vie, est affaire de choix. Le danger est que cela vire à la frustration.

« Chez Primark, on travaille à ôter ce sentiment », avance Christine Loizy, directrice générale de Primark France. Il n'y a qu'à voir la taille des paniers de courses et, surtout, leur

niveau de remplissage, pour deviner que ce combat est sans doute gagné. L'enseigne irlandaise, en moins de cinq ans de présence en France, et alors qu'elle ne compte encore que 13 magasins, pointe déjà dans le top 100 de la distribution française, tous secteurs d'activité confondus, avec 531 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisé en 2017 (pour 11 points de vente alors).

On tourne alors à presque 50 millions d'euros par unité, pour des surfaces d'environ 5000 mètres carrés. Autant dire que les volumes sont colossaux. Et autant dire, surtout, que la machine Primark, avec ses petits prix, est bien rodée. Le cercle vertueux s'enclenche alors : le

8 Mrds€

Le CA de Primark dans le monde en 2017

839 M€

Le résultat net dégagé en 2017

345, le nombre de magasins

11, le nombre de pays de présence

Source: Primark

PRIMARK

PRIMARK

BIENVENUE CHEZ P

client vient, ce n'est pas cher, il achète, il repart avec le sourire, il en parle aux amis, il revient, et ses amis aussi qui, à leur tour, etc.

Être toujours le moins cher

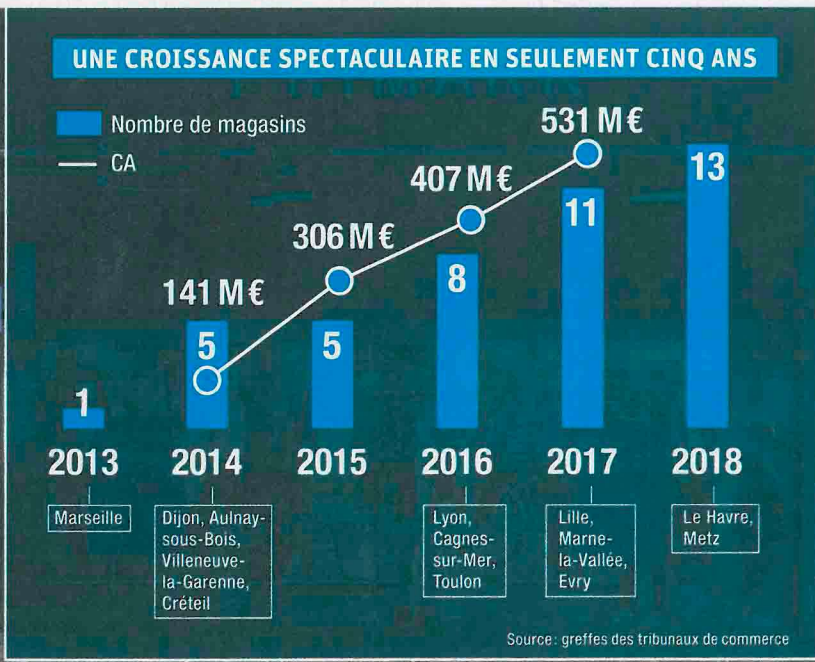
Pour que cette recette soit imparable, encore faut-il lui adjoindre trois éléments essentiels : plaisir, découverte et satisfaction. Explications. Le plaisir, c'est celui du prix. La découverte, celle de l'offre. La satisfaction, celle de la qualité. Sacro-saint triptyque après lequel tout le monde court. Pour les prix, avec la litanie des bacs à 3 € dispatchés un peu partout en magasins, Primark est bien placée, pas de doute. Pour autant, à Créteil (Val-de-Marne) où nous visitons le magasin en compagnie de la directrice générale, on voit de-ci, de-là, quelques étiquettes barrées : le tee-shirt à 1,75 € est passé à 1,30 €, le polo qui était à 6 € coûte maintenant à 3 €. De la promotion ? Non : de la réaction. C&A pour le premier article, Kiabi pour le second ont eu l'outrecuidance d'attaquer Primark sur ses prix. L'enseigne a tout de suite réagi. « Notre vocation est d'être les moins chers sur chacun de nos marchés, plaide Christine Loizy. C'est notre raison d'être. » Alors tant pis si, ponctuellement, il faut s'asseoir sur sa marge pour que ce positionnement demeure pérenne. Il en va du modèle économique tout entier : la concurrence se lassera avant Primark. Et c'est ce qu'il advient, en général. « Le danger du discount

La mode pèse deux tiers des ventes de Primark, qui propose aussi de la bagagerie, des produits de beauté, etc. ▼



© SYLVIE HUMBERT

comme seul argument, c'est qu'un autre groupe vienne vous attaquer durablement sur votre terrain. C'est pourquoi il faut toujours, dans l'idéal, chercher à proposer autre chose en plus du prix. En l'occurrence, sur le marché de la mode, travailler sur le côté inspirationnel de son offre ; donner une raison de venir en magasin qui ne soit pas seulement liée aux prix», analyse Yannick Franc, directeur chez Equancy. C'est ce que cherche à faire Primark avec la « découverte » évoquée. « Nous travaillons en collections, mais dispatchons les arrivages sur cinq ou six semaines et veillons à toujours créer de l'animation dans nos points de vente », témoigne Christine Loizy. C'est ainsi que l'on entre sur une *trend room* qui, avec ses mannequins et son installation, n'a rien à envier aux enseignes plus premium. Même chose avec de nombreuses présentations « en mural » de l'offre. « Le magasin est divisé en 35 zones, sous la responsabilité de 35 managers chargés de la bonne tenue des rayons, précise la directrice générale. C'est en magasin que tout se passe, et c'est là que nos équipes doivent être au maximum. C'est aussi cela les vertus d'une optimisation et d'une centralisation poussées très loin : cela nous dégage du temps pour ce qui importe vraiment et nous offre une rapidité d'action peu commune. Nos magasins français sont livrés en J + 1 depuis la plate-forme des Pays-Bas, si bien que si l'on repère un article qui s'arrache particulièrement bien, on peut réagir tout de suite. » Un exemple ? Ces 2 500 paires de tongs à 1 €, écoulées en une semaine, courant mai... ■■■■





“ La clé de notre succès ? Notre modèle low cost ! ”

Christine Loizy, directrice générale de Primark France

LSA – Primark, en moins de cinq ans de présence en France, est devenue l'enseigne dont tout le monde parle et que tous les concurrents craignent. Pouvez-vous nous décrire les clés du succès ?

Christine Loizy – Le groupe existe depuis près de cinquante ans et il est bâti depuis toujours pour faire du low cost. Toute l'organisation du groupe est tournée autour d'un business model : nous faisons très peu de publicité, nous vendons beaucoup d'articles. Ce modèle basé sur le volume nous permet de réaliser des économies d'échelle à l'achat pour nos magasins. Nous créons des vêtements à la pointe des tendances, mais nous n'utilisons pas d'étiquettes ou de cintres onéreux. Nous essayons d'être aussi efficaces que possible lors du transport de produits des usines vers nos magasins. Par exemple, nous demandons à nos fournisseurs d'emballer nos tee-shirts de manière à ce qu'ils soient directement prêts à être rangés dans nos étagères. Primark, c'est la même formule partout, les mêmes collections et les mêmes prix. Cela tombe bien : la mode est internationale, avec tout le monde qui

s'habille de la même manière dans une même tranche d'âge. Or, ce modèle low cost tient par les gros volumes de ventes que nous devons réaliser. Un résultat qui ne peut être obtenu que si les clients y trouvent leur compte. C'est l'élément clé de notre organisation : toujours savoir se remettre en cause pour, en magasins, où tout se passe et tout se décide, savoir apporter la bonne réponse.

Cette bonne réponse passe-t-elle par une évolution de l'offre ? On voit arriver des extensions de gammes, des licences, de nouveaux marchés, même des services...

C. L. – Primark va bien au-delà de la mode, même si cela représente près des deux tiers de notre chiffre d'affaires. Du nouveau-né à l'homme en passant par la femme et même par celles qui sont enceintes, nous habillons tout le monde, c'est notre promesse première. Mais nous proposons aussi une offre en bagagerie, des accessoires de téléphone, des articles de beauté, et nous ajoutons toujours de nouvelles choses dans nos magasins, pour suivre les tendances de consommation. Nous développons aussi des offres de services, avec des bars à ongles, des offres de brushings rapides, bientôt des espaces café j'espère. Nous sommes dans une recherche de l'expérience shopping : nos clients viennent chez Primark pour passer un bon moment. Pourquoi ne pourrait-on pas bénéficier des prix les plus bas et, en plus, d'un confort d'achat poussé aussi loin que possible ?

Sans craindre de dévoyer le concept discount qui est le vôtre ?

C. L. – Non, il ne faut pas confondre développer des services et monter en gamme. Le pire, ce serait de bouger notre modèle d'un iota. On suit les tendances de consommation, oui. On veut donner plus de confort à nos clients, bien sûr. Mais on ne sort pas des clous du low cost. Notre raison d'être est de rester les moins chers, sur tous nos segments de marchés. Nous sommes organisés pour cela, structurés pour cela. Ces services que je vous énumère, on les organisera avec nos marques, avec nos moyens, et sans avoir une seule seconde en tête l'idée de faire grimper les prix. C'est la satisfaction du client qui est notre moteur pour déployer ces services, pas l'appât du gain.

En parlant de satisfaire le client : peut-on raisonnablement rester longtemps à l'écart de l'e-commerce ?

C. L. – Nous ne faisons peut-être pas d'e-commerce, mais cela ne veut pas dire que nous sommes absents pour autant de ce canal. Nous avons 12 millions de followers sur les réseaux sociaux. C'est notre principal média pour faire fonctionner le bouche-à-oreille. Le digital est un moyen important pour communiquer avec nos clients. Pour ce qui est de l'e-commerce, la question n'est pas tranchée, nous y réfléchissons, mais en prenant le temps. Ce qui est certain, c'est qu'aujourd'hui ne pas y être ne nous pénalise pas, c'est le plus important. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR J.-N. C.

■ ■ ■ ■ Restons sur ces tongs pour le troisième point clé : la satisfaction. Pour 1 €, le risque n'est pas bien grand. En revanche, si les tongs vous lâchent le soir même, vous serez déçus et y réfléchirez à deux fois avant de revenir. Or, chez Primark, les clients reviennent. C'est même primordial au succès de l'enseigne qui ne peut tenir qu'avec de fortes rotations. Donc des clients fidèles. « Il ne faut pas prendre les consommateurs pour des imbéciles, ils savent la valeur des choses. Il n'y a qu'à regarder nos tee-shirts à 3 €, ils sont dépliés, tâtés, jugés... Si nos clients

estimaient que la qualité n'était pas là, ils ne reviendraient pas », argumente Christine Loizy. On peut donc en conclure que le rapport qualité/prix est satisfaisant. « S'il y a toute une tranche de la population qui cherche à consommer différemment, il y a aussi une frange importante qui reste demandeuse de davantage de consommation. Ce modèle offert par Primark répond à une attente », avance Gaëlle de la Fosse, associée chez Roland Berger. Et bien présomptueux serait celui qui jetterait sur ces consommateurs un regard condescendant. ■ **JEAN-NOËL CAUSSIL**