

2^{ème} table ronde

« Anticiper les risques et opportunités : les expériences européennes »

*Franck Verschelle,
Directeur de McArthur Glen France*

McArthur Glen est une société d'origine anglaise issue d'un concept américain. Basée en Angleterre, la société détient huit centres de magasins de marques qui couvrent le territoire de manière homogène. Il y a huit ans, après son développement outre-manche, McArthur Glen a pris la décision d'étendre le concept de magasins d'usine en Europe. Le centre de Troyes a constitué la première étape de l'extension. Troyes était alors la seule localité française où le concept de magasins d'usine bénéficiait d'une réelle tradition. Elle en constituait le berceau originel en France et offrait aux investisseurs des opportunités en matière de terrains et d'usines. Il y a quatre ans, nous avons décidé de répondre favorablement à la demande du maire de Roubaix. Bien que les débuts de l'implantation roubaisienne aient été très délicats, nous nous réjouissons désormais de cette opération, non pas seulement pour des raisons financières, mais également pour le rôle que joue l'implantation dans la vie locale.

Les implantations françaises marquent aujourd'hui le pas en faveur d'un développement dans d'autres pays. Nous disposons de centres en Autriche, aux Pays-Bas et en Italie. Nos investissements se concentrent actuellement sur le sud et sur l'est de l'Europe : Espagne, Allemagne...

En Angleterre, certains centres ont émergé de zones vierges tandis que d'autres ont constitué une tentative de redynamisation de centres industriels en crise. Même s'il est plus facile de s'établir à distance des villes et de créer notre propre zone de chalandise, nous ne délaissions pas pour autant les projets de reconversion de centres-villes.

Les expériences européennes dépassent le seul secteur de l'équipement de la personne. Les autres pays ne connaissent pas les mêmes textes réglementaires. Alors qu'il n'est pas envisageable de constituer en France des CDEC dans le domaine du loisir, cela est possible en Angleterre.

**Alain Bacquier,
Directeur de l'expansion, Freeport**

Le groupe Freeport a été constitué en 1994, date de création du premier centre en Angleterre. Le groupe dispose aujourd'hui de six centres établis en Angleterre, d'un centre en Suède et d'un centre en Tchéquie. L'ouverture d'un centre à Lisbonne est prévue pour l'année prochaine. Il s'agira du plus important projet européen.

Le concept de Freeport se distingue de celui de Marques Avenue. Les centres Freeport se rapprochent plus d'un village de marques que d'un véritable magasin d'usine. L'activité est essentiellement orientée vers les loisirs comme en témoigne le nom d'origine du groupe (Freeport Leisure). Néanmoins, les projets sont élaborés dans le respect de la démarche industrielle. Ainsi le choix des sites est-il effectué aux côtés de l'industriel : aucun projet n'est initié à défaut d'un accord unanime entre les principaux représentants des marques d'habillement de la personne.

La réglementation en Angleterre étant différente de celle en vigueur ici, il est possible d'y proposer, outre des articles d'habillement de la personne, de la vaisselle, de la bijouterie et de la lunetterie. Cependant, nous sommes confrontés à d'importantes contraintes : gros investissements portant sur l'environnement, apports en faveur des lieux d'implantation. Nous sommes ainsi amenés à collaborer durablement avec les communautés qui nous accueillent.

Le projet de Lisbonne s'inscrit en lien avec l'activité touristique de la capitale portugaise. Près de 200 marques seront présentes sur 50 000 m². Parallèlement, des équipements de loisirs seront installés (casino, hôtels, centre de remise en forme, golf...). Nos centres ne sont pas dessinés selon un schéma prédéfini : ils tiennent compte de l'architecture locale et du territoire d'implantation.

Les projets de Freeport en France se distinguent de ceux qui sont menés dans les autres pays. Nous considérons qu'en France, tous promoteurs confondus, seuls trois à quatre centres supplémentaires peuvent voir le jour. Un centre de marques est actuellement en cours de conception dans le Var. Il n'aurait pas été pertinent d'implanter un centre de marques dans un contexte isolé. Nous nous sommes, au contraire, appuyés sur la politique touristique du territoire. Le centre de marques sera perçu comme un concept fédérateur autour duquel graviteront de nouveaux projets capables de capter une nouvelle clientèle et de l'acheminer vers l'intérieur des terres. Les consommateurs ne sont plus exclusivement intéressés par l'achat de produits de marque. Ils souhaitent également découvrir une région. C'est pourquoi nous devons leur fournir une offre globale : espaces dévolus aux marques, espaces réservés aux détaillants, espaces consacrés aux produits du terroir.

**François Moss,
Président Pantheon Retail Ltd**

L'avenir du commerce repose sur une alliance entre commerce et loisirs. Le consommateur cherche de plus en plus à se distraire à l'occasion d'achats qu'il réalise une à trois fois par an.

Notre stratégie repose sur un bon niveau de service, une gamme de marques étendue et une réelle facilité d'accès au centre. Bien que le concept semble commun aux différents centres de marque, il convient de remarquer que chaque projet se distingue des autres problématiques qui ont pu être rencontrées. Le contour des projets est pour une part importante déterminé par le lieu d'implantation et par la démarche commerciale des marques présentes.

Les enseignes regroupent à la fois des producteurs et des distributeurs. Nous veillons à réunir les meilleurs partenaires susceptibles de représenter les marques retenues dans chaque centre. Nous souhaitons en effet satisfaire le consommateur. Une telle satisfaction suppose la présence de grandes marques. Ainsi la marque Bose est-elle présente dans des magasins afin de démontrer aux clients les capacités techniques et les résultats des recherches de la société. Plus qu'un espace de vente, le magasin Bose est un espace de sensibilisation et d'animation où le client n'est pas toujours amené à acheter. On peut y trouver des dispositifs sonores reconditionnés dont les prix sont nettement plus accessibles à un large public.

**Vincent Dewavrin,
Responsable Réseau Magasins d'usine Petit Bateau**

A mesure qu'une entreprise se développe, les volumes qu'elle est amenée à traiter croissent. C'est notamment le cas des volumes de produits invendus. C'est la raison pour laquelle le magasin qui était directement adossé à l'usine est devenu sous-dimensionné. Trois possibilités s'offrent à une entreprise qui stocke des produits invendus : la destruction des produits, la vente à des soldeurs, la vente en magasin d'usine.

A l'évidence, la première solution ne retient pas la faveur des industriels. La vente à des soldeurs présente des risques en matière d'image de la marque. Les magasins d'usine offrent à la société l'avantage de maîtriser la distribution et donc de protéger la marque et le réseau de distribution.

Le réseau des magasins d'usine Petit Bateau s'étend au-delà des frontières françaises. Nous sommes notamment présents sur des centres McArthur italiens. Notre production répondant à une demande mondiale, il est normal de chercher à écouler les invendus à l'échelle mondiale. Ecouler les stocks invendus exclusivement sur le territoire français conduirait à un déséquilibre préjudiciable à notre réseau.

Nous sommes amenés à collaborer plus étroitement avec certains promoteurs de centres de magasins d'usine. Ceux-ci deviennent de véritables partenaires qui nous tiennent informés des futurs projets d'implantation et nous proposent des emplacements dans les centres en cours d'aménagement. Toutefois, l'ouverture d'un centre ne dicte pas notre démarche : l'ouverture d'un magasin Petit Bateau s'inscrit avant tout dans le cadre d'une stratégie élaborée par la société.

Débat et échanges

✓ Monsieur Verschelle, vous précisiez que McArthur Glen France ne disposait que de deux centres de magasins d'usine et qu'aucun autre projet n'était à l'étude. Est-ce dû à la réduction du nombre d'opportunités existantes ?

Franck Verschelle

A ce jour, il est plus facile de s'installer sur des marchés nouveaux. Nous avons implanté des centres de marques en Italie car une forte demande s'exerçait sur ce nouveau marché. Nous nourrissions cependant des ambitions sur le territoire français. Elles se sont heurtées à des difficultés et à des blocages. Nous avons consacré un temps considérable et de lourds moyens financiers à des projets qui n'ont pu aboutir. C'est une des raisons pour lesquelles McArthur Glen France a souhaité reporter ses projets vers d'autres pays où la réglementation diffère de la législation française.

En France, les magasins d'usine représentent moins de 1 % du commerce de détail. Ils ne constituent pas, à la différence de la grande distribution, une atteinte réelle à la pérennité des commerces traditionnels.

Les centres de Troyes et de Roubaix connaissent des évolutions contrastées. La zone de chalandise à une heure du centre de Troyes est relativement réduite tandis que le centre de Roubaix bénéficie, à une heure, d'une zone de chalandise considérable. Le centre de Troyes est actuellement leader sur son marché. Situé en phase de maturité, il souffre de l'implantation de centres installés à Paris ou dans l'est de la France. Pour cette raison, nous reconfigurons l'offre pour l'acheminer vers une nouvelle typologie de centre. En effet, les projets qui connaissent du succès en Europe correspondent à un nouveau concept de centre. L'offre en matière de services, la qualité des clients, le choix des marques sont autant de critères sur lesquels nous agissons pour faire évoluer le centre de Troyes. A Roubaix, la démarche est différente : nous avons lancé le pari d'une implantation dans un secteur où aucune enseigne ne souhaitait s'établir.

Après une phase difficile de deux ans et demi, nous sommes aujourd'hui largement satisfaits du choix effectué. Un magasin d'usine ne peut devenir l'allié d'un territoire que s'il fait l'objet d'une motivation à long terme.

✓ Monsieur Moss, partagez-vous l'idée selon laquelle la France ne peut offrir de place qu'à trois ou quatre centres de marques supplémentaires ?

François Moss

Mon analyse est différente car elle s'inscrit dans une approche dynamique du commerce en général. Avant de répondre plus avant à cette question, je souhaite effectuer une comparaison entre notre expérience française et notre expérience britannique. A ce jour, la Grande-Bretagne accueille sur son sol 44 centres de marques, tous secteurs confondus. Certains se distinguent par leur qualité, d'autres par leur médiocrité. Les premiers poursuivront leur essor tandis que les seconds seront amenés à fermer. La concentration qui verra probablement le jour conduira la Grande-Bretagne à n'accueillir que 30 à 35 centres. Le développement a été rapide. En effet, en 1992, un seul projet était en cours d'étude sur le territoire britannique. La plupart des centres sont implantés dans des zones défavorisées. Ainsi le centre le plus proche de Londres se situe-t-il à Braintree, à plus d'une heure de route de Londres.

Malgré les volontés françaises de contenir le nombre de centres de marques, une forte concentration est observée autour de Paris alors que les régions ne bénéficient que rarement du vecteur de développement économique qu'est le magasin d'usine. La réalité française se distingue donc nettement du modèle britannique. Nous venons d'implanter avec succès un site à Dolton, au sud de Newcastle. 15 000 m² de surface de vente ont été construits sur un ancien lieu de stockage destiné au charbon. Un parc de 50 ha a été aménagé sur la friche. Ayant obtenu une autorisation pour développer des activités de loisirs, nous serons à l'origine d'un complexe situé dans une localité isolée qui deviendra un lieu d'accueil pour les trois grandes villes les plus proches (Newcastle, Sunderland et Middlesbrough). Les 2,5 millions d'habitants de la région seront satisfaits de se rendre environ quatre fois par an sur notre site pour se faire plaisir : outre les possibilités d'achat, détente et loisirs leur seront offerts.

Je considère que le territoire français peut accueillir entre 15 et 20 centres de marques rentables s'ils sont répartis judicieusement sur l'ensemble du territoire français.

✓ Monsieur Dewavrin, quelles sont, à ce jour, vos priorités ? La France constitue-t-elle encore un débouché potentiel pour les invendus des magasins d'usine ? Privilégiez-vous certains pays européens ?

Vincent Dewavrin

Petit Bateau dispose de cinq magasins d'usine en France. Il existe autour de Paris et dans le quart Nord-Est une trop forte concentration. Il pourrait être opportun de prendre place au sein d'un centre situé dans une autre région.

Nous ouvrons dans une dizaine de jours notre second magasin dans un centre McArthur en Italie.

Le Portugal ne représente pas à ce jour une opportunité privilégiée. Nous devons poursuivre le développement de notre distribution en Espagne. Dans ce contexte, il nous paraîtrait prématuré d'envisager la création d'un magasin au Portugal.

✓ Je suis le porteur du projet de St Laurent de Neste. Dans le dossier que nous défendons en vue d'obtenir l'autorisation nécessaire à la réalisation du projet, un des arguments qui nous est fréquemment opposé tend à faire observer que les produits vendus dans les magasins d'usine ne sont plus les stocks de l'année précédente mais bien des articles conçus et produits pour être commercialisés en magasin d'usine. Petit Bateau produit-il des produits qui ont vocation à être distribués dans les magasins d'usine ? De même, vous reposez-vous sur l'opportunité que constituent les magasins de marques pour produire de manière excédentaire ?

Vincent Dewavrin

Notre production ne permet pas de répondre aux besoins engendrés par notre croissance. Nous ne produisons pas de tricots dans le but exclusif de les écouler dans les magasins d'usine. Les magasins d'usine Petit Bateau n'offrent pas assez de débouchés pour l'ensemble de nos articles invendus à l'échelle internationale. Nous n'éprouvons donc aucun besoin de refabrication. Cette nécessité ne pourrait survenir que dans le cas d'un assortiment devenu largement incomplet. Toutefois, nos ateliers ne seraient pas capables de satisfaire une telle demande.

L'observation des magasins d'usine permet de défaire le préjugé selon lequel les enseignes détournent la loi. En effet, il suffit de se montrer attentif à l'éventuelle présence d'articles dans tous les modèles et dans toutes les tailles. Le cas échéant, il s'agit plus d'une boutique que d'un magasin d'usine.

Hervé Morisan (Société Adidas France)

Pour répondre à la question soulevée, il convient de procéder à une double interrogation :

- Quelles sont les marques qui, présentes dans les magasins d'usine, sont porteuses du succès du projet ?
- Quelles sont les marques, pour la plupart inconnues, dont les articles de qualités diverses sont vendus dans le cadre de prétendues opérations promotionnelles ?

Marc Necand (consultant)

Certains industriels respectent la réglementation en vigueur. Mon expérience de responsable d'une chaîne de magasins d'usine en témoigne. Cependant, d'autres industriels procèdent à des fabrications spécifiques qui n'ont d'autre débouché que les magasins d'usine.

✓ En quoi certaines pratiques peuvent-elles diverger de la définition légale des magasins d'usine ?

Patrice Vermeulen

Produire plus que ses propres besoins ne constitue pas une dérive. En effet, un magasin d'usine peut commercialiser des articles de la précédente collection. Une société peut donc, sans commettre d'infraction, produire sciemment des volumes qui seront écoulés dans ses magasins d'usine. En revanche, procéder à une fabrication spécifique qui est immédiatement distribuée dans les magasins d'usine constitue une infraction.

L'ambiguïté repose sur la notion légale de magasin d'usine. La précédente observation est en effet une lecture rigoureuse de la loi. La loi ne porte pas sur les articles distribués par les magasins d'usine mais sur la définition même de magasin d'usine. Elle fixe les obligations que doivent suivre tous les industriels qui ont recours à l'appellation « magasin d'usine ». Toutefois, si l'industriel ne revendique pas l'appellation « magasin d'usine », il s'agit d'un point de vente traditionnel soumis aux règles générales.

✓ Lors du dépôt d'un projet de centre, utilisez-vous l'appellation « centre de magasins d'usine » ou « centres de marques » ?

Alain Bacquier

Dans notre cas, il s'agit de magasins de marques. En effet, en Grande-Bretagne, nous ne nous adressons qu'aux enseignes de marques. Le concept se différencie par son caractère ludique. L'intérêt du concept réside dans l'implantation de certaines marques absentes des autres centres.

Notre souci de vigilance nous a conduits à élaborer une charte qui nous lie aux industriels. Elle prévoit l'obligation de n'écouler que les surstocks et l'obligation de pratiquer une réduction de 30 %. Des systèmes propres au groupe Freeport nous permettent de contrôler l'origine de la production et de constater ainsi d'éventuels manquements à la charte. Les sanctions peuvent aller jusqu'à l'éviction de l'enseigne.

François Moss

Tout entrepreneur, qu'il intervienne dans l'immobilier ou dans le prêt-à-porter, doit assumer des risques. Le fait pour un industriel de disposer d'un réseau de magasins d'usine lui permet d'assumer un risque accru. En effet, le réseau constitue pour sa distribution un véritable filet de sûreté.

Il nous appartient collectivement de veiller à ce que les industriels qui ne respectent pas les principes en vigueur soient écartés des centres de magasins d'usine. A l'inverse, les entrepreneurs qui agissent dans le respect des règles devraient se voir autoriser à assumer des risques supplémentaires.

✓ Des dispositions vous permettent-elles d'évincer les enseignes qui enfreignent les règles que vous avez édictées ?

Franck Verschelle

Nous sommes quelquefois amenés à réagir face à des commerçants malhonnêtes. Le consommateur ne peut être longtemps abusé : il prend tôt ou tard conscience des abus qui sont commis. Nous militons pour une véritable clarté de l'offre et nous adressons à des marques dont la notoriété est solidement établie sur le marché. Nous militons également pour le double affichage des prix. Ceci aurait l'avantage d'indiquer au client la différence entre le prix pratiqué lors de la saison précédente et le prix en vigueur. Toutefois, la France est le seul pays dans lequel cette pratique n'est pas généralisée. Seul un centre parisien dispose d'une autorisation dérogatoire qui lui permet de pratiquer le double affichage.

Une procédure d'éviction est très longue. Le délai moyen est de quatre ans. Entre temps le préjudice est largement établi : les enseignes qui respectent les règles édictées sont mises en danger par les abus commis.

✓ Quelles sont les différences entre les contraintes réglementaires portant sur les magasins d'usine et celles qui portent sur les centres de marques ? Il semblerait que les centres de marques soient soumis aux mêmes obligations que le commerce traditionnel.

Patrice Vermeulen

Effectivement, la législation se borne à préciser les conditions dans lesquelles la dénomination « magasin d'usine » peut être revendiquée. Le centre de marques n'est pas une notion juridique. Les enseignes qui y sont présentes relèvent du commerce traditionnel. Aucune législation spécifique ne leur est applicable.

✓ Le centre qui sera implanté à proximité de Calais sera un centre de marques. La CDEC avait en effet accepté l'implantation d'un magasin de marques. Celui-ci ne serait donc pas autorisé à pratiquer des réductions de 30 % pendant toute l'année.

Patrice Vermeulen

Il convient d'examiner sur quel montant porte la réduction de 30 %. La législation n'interdit pas d'accorder des remises sur un prix conseillé. Il se pose, de plus, certaines questions d'interprétation de la jurisprudence.

J'ai été amené à examiner précisément la situation d'un magasin de marques situé en région parisienne. La réglementation permet de pratiquer des remises par rapport à un prix conseillé.

✓ La réglementation ne permet cependant pas de pratiquer de telles remises sur la totalité des articles présents dans un magasin.

Patrice Vermeulen

En matière de soldes ou de rabais, aucune disposition particulière ne s'applique aux magasins relevant de centres de marques.

Jean-Marie Leignel (DGCCRF)

Les centres de marques constituent un commerce classique. Aucune réglementation particulière n'est applicable. Un arrêté précise les conditions dans lesquelles les réductions de prix doivent être annoncées. Le prix de référence doit être le prix le plus bas pratiqué au cours des trente jours qui précèdent le début de la promotion.

✓ Un maire a-t-il les moyens de savoir si le centre implanté sur sa commune respecte les règles en vigueur et ne porte pas préjudice aux commerces traditionnels. Dispose-t-il de moyens de coercition en cas d'infraction ?

Henri Bertholet

Non, un maire ne dispose pas de tels moyens. C'est là le rôle de l'administration.

✓ Lorsque les centres de marques ont recours à des publicités comparatives, à l'issue d'une période de trente jours, ils devraient théoriquement être amenés à vider leurs magasins et à proposer d'autres articles. Si les mêmes articles restent en vente, la réduction de 30 % doit cesser d'être pratiquée ou, tout du mois, d'être mise en évidence. Telle est l'information qui vient d'être délivrée par le représentant du ministre. Je m'en félicite.

Il est satisfaisant de constater que les promoteurs de centres de marques sont raisonnables et fixent leurs ambitions à une vingtaine de centres en France.

Les partisans des centres d'usine fondent fréquemment leur argumentaire sur la défense de l'emploi. Une observation économique simple permet de nuancer cette position. Dans le prêt-à-porter traditionnel, une personne distribue entre 130 000 et 150 000 € de marchandise par an. Dans les magasins d'usine, une personne distribue 275 000 € de marchandise par an.

Un représentant des centres de marques

En matière d'emploi, les données économiques du commerce traditionnel et des centres de marques tendent à converger. Cela s'explique par le développement des activités complémentaires et par l'ampleur du service accordé au client.

✓ Il semble que le concept de magasin d'usine cède le pas au concept de centre de marques. Le développement d'activités de loisirs révèle à quel point nous nous sommes éloignés de concept originel de magasin d'usine et du rôle que celui-ci pouvait jouer dans le redressement économique d'une région.

Franck Verschelle

Nous ne revendiquons pas le terme de magasin d'usine. De nombreux griefs sont retenus contre notre activité. Nous demeurons des acteurs économiques de taille modeste. La niche que nous occupons représente moins de 1 % du chiffre d'affaires réalisé par le commerce de détail. Il est important de ne pas exagérer les conséquences de nos implantations. Enfin, il serait regrettable d'entraver l'évolution du commerce : nous mettons tout en œuvre pour répondre non seulement aux attentes des consommateurs mais également à celles de certains élus.