

3^{ème} table ronde

« Centres de marques : risques et conséquences de leur développement »

*Xavier Marin,
Délégué général de la Fédération de la Maille*

Les problèmes de réglementation ou de légitimité des magasins d'usine ont été largement traités. Je souhaiterais désormais aborder le sujet du positionnement marketing des magasins d'usine et des centres de marques.

A l'origine, les magasins d'usine avaient pour vocation l'écoulement des surstocks réservés aux salariés de l'entreprise et à leur famille. La clientèle s'est rapidement étendue, modifiant ainsi le concept initial du magasin d'usine en centre de marques.

Le comportement du consommateur est guidé par un arbitrage entre marque et prix. Actuellement, l'ambiguïté réside dans le fait que les centres de marques commercialisent des produits de marques à des prix inférieurs. Ainsi, le consommateur réalisant des achats dans les centres de marques ne perçoit plus clairement s'il effectue un achat en raison du prix ou s'il l'effectue en raison de la marque. Tant que le produit à prix réduit se trouvait dans un authentique magasin d'usine écoulant des surstocks, la situation était claire pour le client ; il était à même de saisir les motifs qui justifiaient la réduction.

Cela n'est plus le cas au sein des centres de marques. Les marques ne se valorisant pas grâce au paramètre du prix, elles ont recours à une ambiance et à une qualité de service qui mettent en avant les produits proposés. Ainsi, les centres de marques peuvent contribuer à une constante amélioration de la proposition, à un élargissement et à une recherche de présentation. Le danger réside dans une uniformisation des vitrines et dans la promiscuité entre marques de grand renom et marques plus modestes. Nous nous acheminons vers un modèle de centre de marques en convergence avec une galerie marchande où la valorisation des enseignes sera effective.

Le passage du magasin d'usine au centre de marques n'est plus le fait d'un glissement juridique mais bien d'une évolution du positionnement marketing. La généralisation des centres de marques sensibilisera le consommateur à la possibilité d'acheter un produit de marque au prix faible. L'écueil réside donc dans le danger de dévalorisation de la marque.

Le débat évoluera probablement rapidement au cours des prochaines années. Les consommateurs sont, en effet, souverains dans leurs choix. Ils recherchent ou bien des marques de qualité ou bien des prix attractifs. Si des marques de qualité sont disponibles à des prix attractifs, leur prestige s'affaîssera.

Eric Bousquet,
PDG de l'agence de publicité Business

Depuis une trentaine d'années, mon métier consiste à faire exister des marques quel que soit le circuit dans lequel elles sont distribuées. Nos échanges actuels évoquent en moi le souvenir des débats qui s'étaient tenus il y a 25 ans autour de l'essor des hypermarchés et des bouleversements qu'ils allaient engendrer. Avec le temps, on voit s'accroître la surface des lieux où le consommateur peut accéder aux produits de marque.

Dans le textile, la notion de marque évolue vers le concept de marque de masse. Une anecdote permettra de prendre la mesure de cette observation : après avoir conçu il y a quatre ans un slogan pour Knorr « Knorr, j'adore », j'ai remarqué avec intérêt l'apparition plus récente du slogan « Dior, j'adore ». Je me suis adressé aux responsables de Dior en leur témoignant mon étonnement devant le recyclage d'un slogan pour les soupes en un slogan de promotion de parfums. Ils m'ont toutefois assuré que le slogan était efficace.

Les marques ont certes une grande importance. Elles n'existent cependant pas en l'absence du produit et de son rapport qualité/prix. Le succès des foires aux vins illustre cette réflexion. Les foires aux vins permettent de développer le chiffre d'affaires réalisé par la grande distribution dans le domaine du vin car les clients ont le sentiment de réaliser une affaire à un moment précis de l'année. Il en est de même pour les soldes. Le consommateur est donc particulièrement sensible aux conditions qui lui permettront d'acquérir un produit de marque au meilleur prix. Il incombe ensuite au représentant d'une marque de mener des campagnes de publicité qui entretiennent l'image de la marque et développent les ventes de produits.

Pour vivre, les marques doivent bénéficier des ressources indispensables aux campagnes publicitaires. En l'absence de publicité, le risque est grand de devenir une « fausse marque » synonyme de « prix bas ».

Il est probable que les centres de marques poursuivent leur développement. Je crois toutefois que les différentiels de prix qui seront relevés seront moindres que ceux qui ont cours aujourd'hui.

Charles Melcer,
Président de la Fédération Nationale de l'Habillement

Je représente trois fédérations qui rassemblent les intérêts de 62 000 boutiques du commerce de détail indépendant. Bien que je ne sois pas ici pour défendre des intérêts corporatistes, je tiens à faire remarquer que la France a effectué un choix de société en faveur d'un maintien de toutes les formes de distribution (grande distribution, moyenne distribution et petite distribution très professionnelle). Néanmoins, la France se situe à la limite du déséquilibre. Si l'évolution désordonnée observée aujourd'hui se poursuit, si les promoteurs continuent d'être accueillis en bienfaiteurs, les dangers sont grands de déstabiliser en profondeur la structure de la distribution en France.

Le promoteur ne se soucie absolument pas du chiffre d'affaires de ses locataires. Il n'est intéressé que par le niveau auquel il parviendra à vendre sa structure.

En entrant dans les centres de marques, les Français ont le sentiment de réaliser les meilleures affaires. Or, même si certaines enseignes se montrent très scrupuleuses, de nombreuses autres s'octroient des libertés avec la réglementation. Nous avons fait acheter à Troyes par un huissier une paire de chaussures dans un magasin traditionnel. La même référence a été achetée dans le centre de marques McArthur Glen. Cette dernière paire de chaussures, où figurait la mention « -30 % » a été achetée rigoureusement au même prix que celle qui avait été trouvée dans le magasin du centre-ville de Troyes.

Jean-Marie Leignel,
Représentant de la DGCCRF

La régulation du marché représente une de nos missions principales. Il est en effet important de veiller à l'articulation entre petite, moyenne et grande distribution. La difficulté réside partiellement dans l'extrême versatilité des données. Le commerce est, en effet, éminemment évolutif. C'est une des raisons pour lesquelles l'ensemble des aspects ne fait pas l'objet d'une réglementation détaillée. Je suis satisfait d'entendre des demandes en faveur de nouvelles réglementations. Je sais toutefois que lors de leur application, de nombreux reproches nous seront adressés.

Il convient d'isoler un premier problème portant sur la répartition des centres de marques. La région est-elle préférable au département pour constituer une zone de chalandise ? La part de marché globale revenant aux centres de marques restera-t-elle stable ? Les centres exerceront-ils une concurrence mutuelle ?

Il sera également intéressant d'observer les stratégies que retiendront les grandes enseignes pour gérer l'articulation entre le commerce traditionnel et les centres de marques.

Les consommateurs sont vigilants. Ils n'entrent pas au hasard dans un centre de marques. Au contraire, ils ont repéré un article d'une marque et sont informés du prix pratiqué au cours de la saison échuée.

***Eric Martin-Imperatori,
Cabinet d'avocats Gide Loyrette Nouel***

Les problèmes suscités par l'installation d'un magasin d'usine relèvent de différents domaines du droit : l'aménagement du territoire, l'urbanisme, le droit du consommateur, le droit de la concurrence.

Ces différents aspects doivent être appréciés pour conclure à d'éventuels risques inhérents au développement des magasins d'usine. L'approche ne doit pas être réduite à un des aspects. En effet, certains maires se félicitent des décisions prises en faveur d'une implantation et constatent avec satisfaction les retombées favorables en matière d'emploi, de tourisme et d'aménagement du territoire. D'un autre côté, il convient de veiller au respect du droit des consommateurs. Enfin, le droit de la concurrence constitue une tentative pour concilier le respect de la liberté du commerce et de l'industrie, et les écueils liés à la concurrence.

Les dossiers de demande d'autorisation doivent inclure une approche des différents domaines juridiques soulevés par un projet d'implantation. Les dossiers de CDEC considèrent des zones de chalandise qui excèdent largement les dispositions juridiques relatives à la CDEC. En effet, aucun dossier ne circonscrit son étude aux frontières départementales. Une appréciation globale se substitue en effet à la zone de chalandise conçue par la loi. Convient-il de modifier la loi pour conforter une analyse désormais répandue ? Les dossiers de CDEC prennent fréquemment en compte les magasins d'usine de la moitié du territoire français, voire de sa totalité et tentent de spécifier l'étendue de la zone de chalandise de chacun des centres. Il apparaît clairement que celle-ci s'étend bien au-delà des limites du département d'accueil. Porter les compétences de la CDEC à l'échelon régional n'est pas une solution adaptée dans la mesure où une implantation n'occupe pas nécessairement une position centrale au sein du territoire régional. Il convient donc d'adopter une approche pragmatique fondée sur la zone de chalandise des centres de marques.

Circonscrire les projets d'implantation aux régions qui ont connu une tradition industrielle requiert l'adoption d'une loi. Légiférer dans ce domaine semble éminemment délicat. La loi ne peut résoudre tous les problèmes : il est nécessaire de s'en remettre également à la vigilance de tous les acteurs.

Une véritable régulation peut naître de la confrontation entre consommateurs, représentants du commerce traditionnel, représentants de la grande distribution et concurrents. A ce jour, l'arsenal législatif est suffisamment fourni pour adapter la demande en fonction des intentions des différents acteurs.

**Gérard Benoist du Sablon,
Organisation Générale des Consommateurs (Orgeco)**

J'ai pris connaissance des thèses de Que choisir sur les « mirages de l'offre ». Bien que je partage ces analyses, je considère que le problème est plus global et qu'il se situe ailleurs. Il s'agit d'un véritable problème d'équilibre économique. Dans une situation économique défavorable (recul de 2,7 % de la consommation), il est essentiel de déterminer le but poursuivi par la création d'un centre de marques. Hormis les promoteurs pour lesquels le gain est évident, aucun acteur n'a intérêt à voir s'implanter un centre de marques. Je tiens à rappeler que les consommateurs se trouvent eux-mêmes en situation de surstock, notamment dans le domaine du textile. Le cycle des soldes est, en effet, de plus en plus long, si bien que les deux dernières semaines de la période des soldes voient une nette raréfaction des acheteurs. Armoires et cabas ayant été remplis au-delà de leur capacité, les consommateurs peuvent aisément attendre une année entière avant d'éprouver le besoin d'acheter.

Quel jeu pratique-t-on ? Souhaite-t-on la mort des marques ? Dans ce cas, créons des centres de marques. Les jeunes sont de grands « dévoreurs » de marques. Lorsque les marques actuellement présentes sur le marché auront disparu, les marques internationales prendront place sur notre marché, créeront une image forte au moyen d'une stratégie publicitaire vigoureuse. Cependant, l'équilibre économique français aura été mis à mal.

La France connaît une nette raréfaction de ses industries et devient une société de services. Elle risque de devenir à terme un lieu touristique qui ne devra sa rentabilité qu'à l'absence de catastrophe écologique.

Les activités économiques ont des incidences en matière de consommation et d'environnement. La société supporte le coût de la post-consommation des produits (coût des emballages, coût du recyclage des emballages...). De ce coût résulte un prix supplémentaire par rapport au prix de vente. Nous payons aujourd'hui la consommation et paierons demain la post-consommation.

Si les marques souhaitent préserver leur image, il est important qu'elles ne la « bradent » pas. Le discount est déjà fortement implanté et propose de nombreux articles de marque à prix réduit.

Où va-t-on ? Telle est la question que nous devons nous poser. Je ne parviens pas à concevoir comment le sujet des centres de marques peut occuper une telle place dans notre débat.

**Hervé Morisan,
Directeur Distribution Adidas France**

Une marque ne vit pas à travers des magasins d'usine. Un magasin d'usine n'est qu'un outil auquel une entreprise a recours pour déstocker des produits. Il s'agit donc d'un raisonnement économique. Deuxième leader mondial pour les articles de sport, Adidas consacre des efforts financiers très importants afin de conforter son image et de promouvoir sa marque. Il serait absurde d'anéantir tant d'années d'efforts en distribuant nos produits de façon parfois malhonnête dans des magasins où le consommateur est trompé. Le consommateur est le garant de notre avenir.

Le magasin d'usine n'est assurément pas le moyen de réaliser un chiffre d'affaires important ou de dégager un résultat appréciable. Son unique vocation consiste à évacuer les stocks excédentaires en vue de limiter la présence de nos produits dans des circuits parallèles (marchés et grande distribution). Nous sommes aujourd'hui présents sur des centres de marques. Nous avons élaboré un plan de développement portant sur des centres de magasins. Nous ouvrirons prochainement un magasin à Calais. Nos études prospectives concernant les surstocks nous portent à ne pas envisager d'ouverture de nouveau magasin dans un délai de trois ans.

Je ne représente pas les intérêts des promoteurs. Je compte parmi leurs clients et suis souvent un véritable partenaire. Certaines contraintes peuvent être exigées des promoteurs en vue de sauvegarder l'intérêt qu'exerce le magasin de marques à l'égard du consommateur.

Débat et échanges

✓ Vous dénoncez les risques de développement incontrôlé de prétendus centres de marques qui se révèlent être, en fait, des centres commerciaux spécialisés.

Xavier Marin

La fonction de déstockage est utile à l'entreprise. Elle répond à un véritable besoin. Cependant, le glissement du concept de magasin d'usine vers celui de centre de marques pose une véritable question. Je ne crois pas à la viabilité du concept actuel de centre de marques. Une marque est un élément éminemment subjectif qui s'adresse au consommateur en vue de l'inciter à acheter. Les consommateurs connaissent eux-aussi une situation de surstockage. Les individus qui constituent notre société n'éprouvent donc plus aucun besoin technique d'acquérir des vêtements. L'achat d'un vêtement correspond désormais exclusivement à un désir. C'est pourquoi il est essentiel pour les enseignes de séduire les consommateurs. C'est là le rôle des marques. Tout en s'adressant au plus grand nombre, elles visent à convaincre le consommateur qu'il a accès à un bien unique. Le marketing procède de cette ambiguïté permanente. Si les magasins d'usine « bradent » la marque, celle-ci risque de perdre sa valeur et de disparaître.

Gérard Benoist du Sablon

La mode exerce une forte influence sur les jeunes. Lorsqu'une évolution de la mode porte les jeunes vers de nouvelles marques, ils cherchent à se défaire de leurs vêtements superflus. Pour lutter contre le sentiment de culpabilité qu'ils nourrissent, ils envisagent fréquemment d'effectuer un geste à l'égard des plus démunis. Ils donnent ainsi des vêtements peu usagés qui viennent approvisionner des « magasins de deuxième vie » où des produits de marques peuvent être cédés à des prix dérisoires.

Le débat qui nous anime est une preuve du danger dans lequel se trouvent les marques. La gestion de l'image de la marque prend aujourd'hui une importance cruciale.

Charles Melcer

En Allemagne, il n'existe pas de prix de référence. Si le même principe était retenu en France, il n'y aurait plus de magasins d'usine. Un costume vendu 1 500 francs n'intéresse les clients que si le prix initial de 3 000 francs est mentionné. En l'absence d'une telle mention, l'article ne retient pas l'attention du consommateur.

Nous sommes favorables au retrait du prix de référence. Cette pratique devrait être exclusivement réservée aux périodes de soldes.

Hervé Morisan

Nous n'affichons les prix de référence qu'au cours des périodes de soldes.

Eric Bousquet

Certains équilibres s'établissent naturellement. Dans le domaine des eaux minérales, j'ai lancé la marque « Cristalline » qui, aujourd'hui, est leader avec 15 % du volume. Cette marque est vendue à prix moins élevé que ses concurrentes. Les responsables de marques doivent effectuer un arbitrage entre la voie du discount et le maintien d'un bon rapport qualité/prix. Nous constatons néanmoins que l'option du discount est périlleuse : la recherche d'un prix bas entraîne la disparition des services et l'absence de tout confort d'achat. La clairvoyance du consommateur est un paramètre essentiel qui concourt à l'établissement d'un rapport qualité/prix pertinent.