

## Atelier A2

### « En quoi la stratégie marketing d'un magasin d'usine ou centre de marques se distingue-t-elle d'un centre commercial classique ? »

**Animé par**  
Fashion Daily News

#### **Intervenants :**

Oliver Rasquinet, directeur associé, Minale Design Strategy  
Hubert Van Robais, Directeur général, Publicis-Hourra  
François Scalabre, marketing manager, McArthurGlen France

---

#### **L'animateur**

En quoi consiste le marketing d'un magasin de centre de marques ?

#### **François Scalabre**

De nombreux paramètres entrent dans le cadre du marketing d'un magasin : l'offre, la relation client, le marketing opérationnel et enfin le *design* des centres. L'aspect le plus important est l'offre, donc les marques que l'on y trouve. L'offre se doit d'être qualitative, différente et de présenter un panel de grandes marques. Le principe est de présenter les collections précédentes des marques à prix réduit ce qui permet de se positionner différemment des autres centres commerciaux concurrents.

#### **L'animateur**

Vous êtes très sélectif. Ceci signifie-t-il que vous pouvez refuser des marques ?

#### **François Scalabre**

Nous pouvons nous permettre de refuser certaines marques. Mais nous nous efforçons toutefois de proposer un large panel (femme, homme et enfant ou sport). Pour mettre en place cette stratégie marketing, nous étudions la concurrence et la clientèle sur les trois premières zones de chalandise. A partir de ces études, nous déterminons les marques susceptibles de nous intéresser et nous les contactons.

#### **L'animateur**

Quelles différences marketing et de communication existe-t-il entre un centre de marques et un centre commercial classique ?

#### **Hubert Van Robais**

Il existe des similitudes entre les deux. Cependant, dans un centre commercial classique, on travaille avec plusieurs interlocuteurs réunis en GIE. Ce mode de fonctionnement diffère de celui d'un centre de marques dirigé par une direction commerciale unique.

Le produit peut être similaire mais l'approche métier est différente.

De plus, en général, un centre de marques est une destination plus qu'un centre de proximité, comme peut l'être un centre commercial, même si certains centres de marques développent l'aspect de proximité.

Enfin, à l'intérieur des centres commerciaux, chacun fonctionne de manière spécifique.

Il est plus facile de travailler avec un centre de marques puisque l'on s'adresse à un seul interlocuteur avec un seul objectif. Dans un centre commercial, les objectifs sont différents d'un acteur à un autre, ce qui nécessite une approche fédératrice.

Pourtant, il existe des centres commerciaux étonnants comme Val d'Europe. Il fonctionne de manière très différente des centres commerciaux plus classiques, avec des axes stratégiques surprenants. Il est néanmoins plus simple d'avoir un seul interlocuteur.

### **L'animateur**

Oliver Rasquinet, vous relancez un centre d'usine qui ne fonctionnait pas très bien. Comment le travail de la marque a-t-il pu dynamiser ce centre de magasins d'usine ?

### **Oliver Rasquinet**

Si l'offre est très importante dans la stratégie marketing d'un centre, elle a aussi tendance à s'uniformiser. Si cette dernière est abondante, on trouve les mêmes enseignes, les mêmes produits et les mêmes prix partout en Europe.

Aujourd'hui les consommateurs sont plus exigeants du point de vue de l'offre ou des canaux de distribution. De même, en France, le shopping devient un réel loisir, le second derrière la télévision. On est donc convaincu que les centres commerciaux doivent atteindre le statut de marques à part entière. Pour le consommateur, le motif de la fréquentation va au-delà de la diversité du choix.

Dans la zone des « Trois frontières » entre la France, le Luxembourg et la Belgique, un centre de marques ne fonctionnait qu'à 30 %. Pourtant, une route nationale dessert le centre avec 27 000 véhicules par jour, le centre couvre une zone de chalandise importante avec un fort pouvoir d'achat et un des Cora les plus performants se trouve à proximité. Le centre commercial n'avait pas été construit par des architectes spécialisés dans le commerce. Par ailleurs, le bâtiment ne disposait pas des éléments marketing nécessaires et son nom n'était pas parlant. Nous avons donc créé une réelle marque en nous appuyant sur les prix bas de magasins d'usine et la présence de grandes marques. C'est le paradoxe de ces structures : gérer l'aspect *low cost* et celui de marques de luxe. Ensuite, nous avons transformé l'architecture du bâtiment en essayant de montrer de l'extérieur qu'il s'agit d'un centre de marques.

Enfin, nous avons essayé de développer la séduction : nous avons donc travaillé l'accueil en racontant l'histoire de l'univers industriel du textile. Ce sont là mille détails qui ont permis au consommateur de comprendre le fonctionnement du centre et de s'y sentir bien.

Une fois ce travail réalisé, nous avons pu convaincre les marques de s'installer dans ce centre qui est aujourd'hui commercialisé à 100 %, au bout de six mois. Le design peut donc être un bon levier car aujourd'hui le centre bat tous ses records d'affluence et de chiffre d'affaires.

### **L'animateur**

François Scalabre, vous êtes très sensible à l'aspect esthétique. Ne sommes-nous pas là dans une remise en cause permanente de l'accueil et de l'aspect esthétique pour faire fonctionner un centre ?

### **François Scalabre**

L'arrivée des centres de magasins d'usine a permis, dans un contexte d'homogénéisation, d'apporter un concept nouveau. On est sorti des concepts d'aménagement que l'on connaît avec les centres classiques en créant des espaces de vie. Les centres commerciaux classiques évoluent aujourd'hui vers ces concepts comme c'est le cas pour Val d'Europe. L'aspect esthétique est donc un élément très important. Cependant, il ne faut pas oublier que c'est avant tout l'offre qui apportera quelque chose de nouveau.

Chez *McArthurGlen*, nous essayons d'avoir des marques en exclusivité. Nous nous efforçons également de monter un relationnel client qui se rapproche d'une communication de marque. Nous mettons en place du marketing opérationnel et événementiel dans les centres. Nous obtenons ainsi un produit différent au marketing singulier en passant par le design et la communication.

### **L'animateur**

Pensez-vous que les centres commerciaux classiques sont en retard aujourd'hui et qu'ils cherchent à rattraper les centres de marques ?

### **Hubert Van Robais**

C'est en partie vrai pour certains centres qui ont besoin de se rénover. Cependant, il y a de moins en moins d'écart. Nous travaillons sur ce point avec les centres commerciaux depuis environ sept ans. Nous avons commencé avec Val d'Europe qui est le premier à avoir pris en compte la stratégie de marque. Petit à petit, presque tous nos clients cherchent à faire la même chose, c'est-à-dire créer une marque avec la dimension du design, de la communication et de l'offre. Chaque centre a désormais une histoire spécifique à raconter, sur laquelle il s'appuie.

### **L'animateur**

Nous assistons là à une forme de surenchère de la théâtralisation car le client veut désormais être accueilli dans des lieux de plus en plus beaux, de plus en plus grands avec de plus en plus de services. Mais jusqu'où doit-on aller en tant qu'opérateur ?

### **François Scalabre**

Bien sûr, il y a d'autres réalités à gérer comme l'ancienneté du centre, le budget, les priorités commerciales. Les choses s'équilibrent naturellement. Certains services sont simples et ne coûtent pas chers, comme la détaxe avancée que fait Troyes pour les clients originaires d'un pays hors-CE.

On ne peut pas changer de nom du jour au lendemain même si le centre comme celui de Troyes a dix ans. Les nouveaux centres sont différents mais pour les centres plus anciens, on travaille sur le dynamisme de l'offre ou les services en plus.

Même si la concurrence s'accélère, les centres de marques ne seront jamais aussi nombreux que les centres commerciaux. Ils demeurent une offre limitée, car ils resteront des produits différents par leur offre.

### **L'animateur**

Les magasins d'usine sont implantés sur des zones de chalandise très larges. Comment la communication et la publicité s'organisent-elles ?

### **Hubert Van Robais**

Un centre commercial comme celui de Belle-Epine connaît un taux de hors zone exceptionnel de plus de 20 %. Pour l'obtenir, il a fallu travailler la communication et offrir un produit adapté. D'un centre à un autre, il convient d'adapter les stratégies média.

Traditionnellement, dans un centre commercial, les budgets sont très bas. Pourtant, le budget de communication alloué n'est pas proportionnel au chiffre d'affaires. Ils diffèrent en fonction de l'identité du centre. Malheureusement, les budgets sont trop faibles pour les centres commerciaux. Mais la valorisation du produit devrait permettre d'élever les sommes mises en jeu.

### **François Scalabre**

Nous avons aussi un budget de communication mais nous travaillons également beaucoup avec les municipalités, les offices de tourisme, les départements et les régions. Cela nous permet d'inclure notre offre dans des propositions plus globales de tourisme et de promotion de la région.

### **L'animateur**

Y a-t-il selon vous une différence importante de moyens entre les magasins d'usine et les centres commerciaux en matière d'architecture ?

### **Hubert Van Robais**

Il existe une différence importante qui provient essentiellement du positionnement. Un magasin d'usine met en valeur le prix et les grandes marques. Les codes architecturaux ou graphiques sont à l'opposé entre le *low cost* et le luxe.

### **L'animateur**

Peut-on constater une européanisation des centres de marques ?

### **François Scalabre**

En Angleterre, les centres sont plus vieux (plus de 10 ans) et sont donc aussi plus anciens en termes d'architecture. En Italie, les centres qui s'ouvrent font l'objet d'un travail détaillé et sont très innovants. Pour l'aspect marketing, tout dépend du pays et du paysage commercial. On n'assiste pas à une homogénéisation européenne car il existe une nécessité de s'adapter au pays et à la concurrence déjà installée.

### **L'animateur**

Oliver Rasquinet, pouvez-vous nous expliquer en quoi consiste le shopping à la française ?

### **Oliver Rasquinet**

Nous avons constaté que l'Europe avait du retard sur les Etats-Unis, en ce qui concerne les arguments que nous venons de développer. Le shopping en tant que loisir n'y est pas encore ancré dans les mentalités contrairement à des pays comme l'Espagne, le Portugal ou l'Angleterre. En France, nous nous dirigeons peut-être vers une voie différente.

### **Hubert Van Robais**

Quand on travaille sur un centre commercial, on s'intéresse à une zone de chalandise spécifique. On ne procédera pas de la même façon d'un centre à un autre. La communication s'adapte à la population.

Pour Paris-Nord, nous avons une clientèle très hétéroclite, un peu comme l'équipe de France de football. Toute la communication est fondée sur cette notion de ressemblance qui permet de travailler sur le sentiment d'appartenance à un groupe. Nous avons reconnu l'identité des clients et la notoriété du centre commercial a gagné en notoriété très rapidement.

L'architecture du plan de communication diffère d'un centre de marques à un autre et selon les périodes.

### **L'animateur**

Peut-on imaginer une théâtralisation des centres de marques à l'image d'un Las Vegas, avec des hôtels par exemple pour créer un pôle d'attraction très important ?

### **François Scalabre**

Certains centres comme Saint-Julien ou Pont-Sainte-Marie travaillent sur ces concepts pour apporter au client une nouveauté et une image différente.

En ce qui concerne l'événementiel, ce sont les marques qui attireront le client. Chez *McArthurGlenn*, nous avons mis en place un site Internet, une newsletter avec des offres régulières et des avant-premières. Dans les centres, nous créons aussi des événements comme des nocturnes avec des musiciens, des thèmes comme le Brésil ou la plage.

### **L'animateur**

Aujourd'hui, l'offre se doit d'être complète. Peut-on quantifier le nombre de marques minimum pour être compétitif et attirer le client ?

### **François Scalabre**

Il convient d'avoir une offre très complète pour capter les clients à la fois quand le centre se situe dans une région dépourvue d'attrait marquant et pour faire face à la concurrence déjà présente. Il faut une offre large avec des originalités comme des marques en exclusivité.

Un centre comme Roubaix met l'accent sur la qualité des marques pour faire concurrence aux magasins du centre de Lille.

### **L'animateur**

Un centre commercial ayant une image de marque très surprenante ne doit-il pas avoir une offre en conséquence ?

### **Oliver Rasquinet**

Le promoteur nous présente ses ambitions et nous essayons ensuite de proposer le développement d'une image adaptée aux spécificités de son centre. Cela nous permet de travailler sur des thématiques particulières. Une tendance se profile actuellement. Le premier exemple sera *Domus*, un espace dédié uniquement à la maison. C'est un centre commercial *category killer*. On peut envisager une déclinaison sur des univers comme la voiture ou la beauté.

Un autre concept sur l'univers de la maison arrive également : *Contempora*. Il semble très innovant.

---

## Débat et échanges

---

### **Un intervenant (représentant du service juridique de la Fédération nationale de l'habillement qui représente les commerces indépendants)**

La communication des centres de marques a bien évolué ces dernières années en étant plus claire et moins contestable au niveau de la réglementation.

Cependant, je pense qu'il manque un peu de cohérence dans le discours marketing lorsqu'un centre communique sur ses boutiques de fabricants alors que les marques représentées ne possèdent pas d'usine.

### **François Scalabre**

*McArthurGlenn* a commencé son activité en Angleterre avec le terme « *outlet* » qui n'est pas traduisible en français. C'est pourquoi nous avons choisi le message : « boutiques de fabricants ». Nous montrons ainsi que des fabricants vendent des collections précédentes avec des réductions de prix.

Notre communication a certes évolué, mais nous essayons d'être les plus clairs possible. Nous travaillons donc avec des professionnels, des marques reconnues qui nous donnent l'assurance d'une offre cohérente, satisfaisante pour la clientèle et réellement différente de celle des centres commerciaux classiques.

### **L'animateur**

Ne vous inscrivez-vous pas dans une logique générale consistant à toujours essayer de payer moins cher ?

### **François Scalabre**

Sur l'ensemble des commerces, les périodes de soldes représentent 30 à 40 % du chiffre d'affaires annuel. Cette situation ne nous convient pas et nous essayons de faire venir les clients à des moments différents dans l'année. Par ailleurs, nous nous inscrivons non pas dans une logique consistant à vendre des produits « pas chers » mais des produits de marques reconnues comme étant « moins chères ».

### **Une commerçante en Alsace**

Vous n'avez pas été très clair et j'aimerais connaître la différence entre les centres de magasins de marques (que l'on retrouve dans les centres commerciaux) et les centres de magasins d'usine. D'autre part, je voudrais savoir dans quelle catégorie vous vous situez.

### **François Scalabre**

Nous sommes des opérateurs. Nous signons des baux avec des marques qui s'engagent à nous présenter des articles des collections précédentes avec des réductions de prix.

### **Un intervenant**

*McArthurGlenn* utilise tous les référents de communication des magasins d'usine sans en adopter l'appellation par nécessité législative. Il reste encore une centaine de magasins d'usine en France mais il n'y a pas de centre de magasin d'usines.

### **L'animateur**

Il faut savoir où se trouve la frontière aujourd'hui, dans la mesure où il n'y a plus d'usine. Une marque aujourd'hui ne peut-elle pas être considérée comme un fabricant ?

### **François Scalabre**

Il vaut mieux aujourd'hui utiliser le terme de « centre de marques » car les centres de magasins d'usine ne correspondent plus à une réalité économique et juridique.

### **Un intervenant, responsable d'un nouveau centre en Belgique**

Quelle est l'attitude du client face à ce concept ? Comment évolue-t-il et comment le gérez-vous au niveau publicitaire ? Plus concrètement, le client a-t-il encore besoin d'être informé sur ce qu'est un centre de marques et l'intégrez-vous dans votre communication ?

### **François Scalabre**

Le client est multiforme et évolue toujours au fil des saisons. Cependant, quand il vient dans un centre de marques, il sait qu'il fait une bonne affaire en terme de prix mais il est avant tout venu acheter un produit de marque, en connaissance de cause.

### **Le responsable marketing Europe du Nord, McArthurGlen**

La qualité d'information du client sur ce qu'est un centre de magasins d'usine varie d'un pays à un autre. En Belgique et en Allemagne, le client n'est pas familier de ce concept et il faut encore le lui expliquer. En France, les centres de marques existent depuis déjà dix ans. Le concept y est désormais connu. En Italie, la tradition industrielle textile a ancré le principe de magasins d'usine depuis très longtemps. Chaque pays est donc différent et l'information doit s'adapter au niveau de connaissance des clients.

### **Un représentant d'une société espagnole**

Actuellement, je trouve que la communication est plus « soft » en termes de prix. De plus, il me semble que les opérateurs ont du mal à influencer les boutiques des centres à indiquer où se trouve le produit le moins cher en pratiquant le double étiquetage. Comment l'expliquez-vous ?

### **François Scalabre**

En termes de double étiquetage ou de promotion, le cadre législatif et commercial n'est pas le même en France et en Espagne. Tous les canaux de distribution communiquent sur des réductions de prix. Or, telle n'est pas notre finalité. Nos locataires ont une nécessité de - 30 % minimum mais le fait de communiquer sur ce chiffre ne crée pas la différence. Notre clientèle aime les marques. Elle connaît en général d'elle-même la différence de prix pratiqués dans nos magasins. Cependant, ce n'est pas pour cela qu'elle n'achètera pas les produits de sa marque à la sortie de la nouvelle collection. Les centres de marques ne représentent que 2 % du marché du textile en France.

### **Un représentant d'une société espagnole**

Comment abordez-vous la fidélisation des clients ? Est-elle nécessaire ? Comment la pratiquez-vous ?

**François Scalabre**

Nous ne parlons pas de fidélisation mais de relation client. Nous nous efforçons d'informer les clients de tout ce qui se passe dans les centres et nous leur conférons des avantages.