

Atelier A5

Le concept des centres de marques peut-il se développer en dehors de l'équipement de la personne ?

Animé par
Agence Info

Intervenants :

Alexandre Séjourné, directeur immobilier, Concepts & distribution, Frédéric Besset, Conseil en stratégie et développement, Filippo Leone, directeur général Lagostina

Un exemple de diversification : Marques Avenue, de l'habillement à l'équipement maison et à l'outillage

Alexandre Séjourné, directeur immobilier, Concepts & distribution (Marques Avenue)

Tous les produits qui ont un jour été à la mode et ne le seront plus sont potentiellement concernés par la vente en magasin d'usine. Ils représentent un sur-stock de marchandise à écouler, en équipement vestimentaire, mais également en équipement de la maison, proche des produits textiles, ainsi qu'en « arts de la table ». En revanche, le gros mobilier ne semble pas correspondre à ce critère, le renouvellement de gammes étant trop long.

L'équipement de la maison représente aujourd'hui 10 à 15 % des biens vendus dans les six centres Marques Avenue. La clientèle est plus restreinte que pour la mode, mais ce secteur fait partie des grandes tendances de la consommation. C'est la raison pour laquelle un magasin lui étant entièrement dédié a été ouvert avec succès à Troyes. 80 % des clients qui s'y rendent l'ont découvert alors qu'ils se déplaçaient pour un Marques Avenue traditionnel, et des stratégies sont déployées afin de le faire connaître auprès de toute la clientèle.

La réponse à la diversification viendrait-elle des industriels ?

Frédéric Besset, Conseil en stratégie et développement

Les industriels risquent de se demander quels critères permettront l'écoulement de leur sur-stock *via* les magasins d'usine. Le premier concerne effectivement la nature « démodable » du produit, ainsi que la possibilité de le démocratiser. Par ailleurs, les fabricants s'interrogeront sur la compatibilité du prix moyen du palier du produit avec l'éloignement et sur son harmonie avec le caractère dépouillé des villages d'usines, traditionnellement construits dans d'anciens ateliers industriels.

Il est nécessaire de rappeler ce contexte avant de répondre à la question de la diversification proprement dite. La situation actuelle des magasins d'usine est

proche de celle des *duty free*, qui ont su changer leur vocation à la fin des années 1990.

Le cas Lagostina : un écoulement structurel via le canal des magasins d'usine.

Filippo Leone, directeur général Lagostina

Lagostina est une société du groupe SEB qui dispose de nombreux magasins en Italie et en Europe et se veut un spécialiste de l'« *outlet* ». Elle a débuté la vente en usine avec des biens de deuxième choix, mais en a petit à petit amélioré la qualité. Elle écoule aujourd'hui plus de 1 000 biens différents. Elle crée elle-même le produit, dans une variété importante, et dispose de nombreuses marques, rattachées au groupe SEB (Tefal, Rowenta, Moulinex, Calor...). Cette société a néanmoins ajouté deux ou trois marques afin de disposer d'un assortiment de produits complet.

Lagostina présente également l'avantage de présenter une gamme complète à un public nombreux, au sein de ses magasins d'usine, ce qui est impossible dans la grande distribution, où les pièces sont sélectionnées. Ceci n'empêche pas la société d'entretenir de bonnes relations avec les centres d'écoulement traditionnels, en respectant ses engagements : ainsi, les nouveautés ne sont pas vendues au sein des magasins Lagostina.

✓ Réaction face à cette méthode

Alexandre Séjourné, directeur immobilier, Concepts & distribution

Les industriels se retrouvent de façon quasi structurelle avec 5 à 7 % d'invendus chaque année. En effet, ils doivent anticiper d'une à deux années les produits qu'ils vont mettre sur le marché et ne peuvent viser juste ni en matière de mode, ni en termes de quantité des biens consommés. Ils se doivent donc de trouver une solution pour écouler ces biens. La plus adéquate en matière de contrôle de l'image et de la gestion du circuit d'écoulement réside dans les magasins d'usine, qui représentent 1,9 % du commerce global. Les industriels sont présents sur place et peuvent expliquer à leurs clients pourquoi leur production est vendue moins chère qu'auprès des distributeurs traditionnels.

Financièrement, l'opération est également intéressante pour les industriels dont les invendus ont entraîné des frais d'acheminement, de réacheminement et de restockage. La vente n'est pas leur métier, mais ils reçoivent l'aide de consultants extérieurs dans ces magasins d'usine. Ceci peut paraître paradoxal, mais ils permettent aux industriels de conserver leur capacité d'innovation en offrant une solution d'écoulement à leurs sur-stocks.

Il reste néanmoins difficile d'imaginer cette solution pour d'autres secteurs que ceux de l'habillement, de la maison et de l'outillage. Elle est notamment peu envisageable pour les secteurs technologiques, dont les produits sont distribués avec un service après-vente. Black & Decker a bien ouvert avec réussite un magasin dans le Marques Avenue de Talange. Mais seuls des produits

d'utilisation d'une grande simplicité, type perceuses ou taille-haies, qui ne réclament aucun suivi, y sont vendus.

L'animateur

En résumé, la simplicité, l'existence de marques fortes et le fait que le produit soit très lié à la mode sont les caractéristiques des produits vendus en magasins d'usine. Une évolution des magasins d'usine est-elle possible comme cela a été le cas des *duty free*, suite au dérèglement dont ils ont été l'objet ?

Frédéric Besset, Conseil en stratégie et développement

Le concept a déjà évolué en passant du magasin au village de marques. Mais il peut encore changer car il risque de plafonner bientôt. En effet, ceci est dû au fait que les autorités réglementaires limitent les heures d'ouverture, que le dynamisme des centres commerciaux traditionnels est non négligeable et qu'il y aura des possibilités de recoupement des concepts, et enfin parce que les acteurs des villages de marques vont devoir se différencier. La création d'un site maison devant un site mode entre dans ce schéma.

Lorsque l'Etat a mis fin au monopole territorial des *duty free*, en 1996, le commerce hors taxes destiné aux produits de luxe, au tabac etc. a dû s'adapter et s'est transformé en commerce de voyage. La diversification des magasins d'usine ne peut se comprendre en dehors d'une réflexion complète sur les concepts et la différenciation des centres. Il est nécessaire de réfléchir à tous les curseurs, de « l'offre produit » à la localisation des villages d'usine par exemple.

Débat et échanges

✓ *Vend-t-on d'autres produits que ceux de l'« art de la table », dans les magasins d'usine italiens ?*

Filippo Leone, directeur général Lagostina

Lagostina s'est diversifié puisqu'il a commencé à vendre des biens en acier et aluminium, avant de s'intéresser aux produits électriques, et enfin aux petits cadeaux du type montres. C'est ce qui explique les 1 000 références distribuées. Les centres *outlet* se caractérisent par de nombreux clients prêts à déboursier de l'argent. Les plus agressifs de ces centres se trouvent en Italie.

✓ *La proportion de 1,9 % de biens vendus par le biais des magasins d'usine correspond-elle à la réalité italienne ?*

Filippo Leone, directeur général Lagostina

Elle est plutôt de 20 % dans les centres où nous sommes présents.

✓ *Nous avons tout de même des raisons d'être inquiets, avec un chiffre de 20 %... ! Est-il si indispensable d'investir dans des magasins d'usine pour seulement 5 à 7 % d'inventaires dans lesquels tant d'argent a été dépensé ?*

Frédéric Besset, Conseil en stratégie et développement

Les solutions pour les fabricants sont triples : détruire les invendus, ce qui équivaut à une perte sèche, les vendre à des soldeurs sans contrôle sur les modalités d'écoulement (au plus près des centres de vente du fabricant), ou les écouler dans des magasins de marques, avec un contrôle du circuit de distribution et de l'image. Le fait que 5 % des investissements « partent au feu » est dangereux pour une entreprise, notamment en ce qui concerne sa capacité d'innovation. Et les magasins de marques constituent une excellente porte de sortie.

Il n'en reste pas moins qu'ils ne doivent pas devenir des parcs d'attraction, comme ce centre *Mac Arthur*, en Italie, où l'ambiance d'un théâtre romain a été recréée avec d'énormes colonnes. La seule fonction des magasins d'usine est de permettre aux industriels d'écouler leurs invendus pour rester compétitifs. Le jour où le volume des ventes de magasins d'usine sera supérieur à celui des invendus, le concept sera mort.

✓ *Tous les produits et consommables de Black & Decker vont-ils se retrouver dans les magasins d'usine ?*

Alexandre Séjourné, directeur immobilier, Concepts & distribution

Les produits que nous retrouvons dans les magasins Black & Decker sont ceux qui, à un moment donné, sont sortis du circuit du contrôle de qualité. Le produit est donc enlevé de son conditionnement et envoyé vers le magasin d'usine.

✓ *Les garanties ne sont évidemment pas les mêmes qu'en magasin, les clients le savent.*

Alexandre Séjourné, directeur immobilier, Concepts & distribution

C'est la raison pour laquelle les prix de ces produits sont moins élevés.

✓ *La différence est grande entre les beaux discours entendus et le témoignage de M. Leone. J'aurais plutôt tendance à croire ce dernier.*

Filippo Leone, directeur général Lagostina

Les magasins d'usine représentent un canal de vente supplémentaire pour nous.

✓ *Les centres de marques court-circuitent les magasins traditionnels et en ce sens, ils peuvent être moins chers. Toutefois, ils ont dépassé le concept d'écoulement des 5 % d'invendus depuis longtemps.*

Alexandre Séjourné, directeur immobilier, Concepts & distribution

Même si cela est difficile à croire, Marques Avenue ne prône pas la prolifération de ces centres mais plutôt leur rééquilibrage sur le territoire français. D'autre part, nous ne nous appelons plus « magasins d'usine » car la loi qui nous définit est aberrante en ce sens qu'elle stipule que les magasins d'usine doivent vendre les produits de la saison précédente, la saison qui précède l'automne-hiver étant le printemps-été. Ceci signifie qu'au printemps-été, nous ne pourrions vendre que des produits d'automne-hiver.

✓ Les deux noms sont quand même associés car cela est satisfaisant vis-à-vis des consommateurs.

Alexandre Séjourné, directeur immobilier, Concepts & distribution

Certes, car le générique « centre de magasins de marques » est aujourd'hui utilisé comme une définition et non comme un nom. Dans les centres Marques Avenue, nous pratiquons deux fois par an des contrôles de produits, de prix. Je pense qu'il est dangereux d'imaginer qu'un jour, les industriels puissent vendre davantage dans leurs magasins d'usine que dans leurs magasins traditionnels, dans la mesure où ils vendent de toute façon 30 % moins cher que le prix normal. Ceci fragiliserait la santé de l'entreprise.

✓ Ne pourraient-ils pas compenser cela par des coûts de distribution moindres ? Ne pourraient-ils pas améliorer leurs marges en misant sur la présentation, plus sobre et moins coûteuse, des magasins d'usine ?

Alexandre Séjourné, directeur immobilier, Concepts & distribution

Ils pourront améliorer leurs marges dans leurs circuits traditionnels mais pas dans nos magasins. Je reviens sur les propos tenus ce matin par le Président Papaz relatifs au fait que la Chine pourrait tuer le commerce mondial, en particulier des marques. La Chine est aujourd'hui un outil industriel, mais la conception reste chez les marques. Malheureusement pour l'industrie française, ce sont ces décideurs qui souhaitent améliorer leurs marges en fabriquant en Chine, en Tunisie etc. Quoi qu'il en soit, les produits seront toujours vendus en France, à certains prix en fonction de leur qualité et ils feront toujours l'objet de sur-stocks. Enfin, ce n'est pas aux magasins d'usine de sauver le soldat « industrie française ».

✓ Les magasins d'usine pourraient-ils s'intéresser à des produits comme les montures optiques, qui deviennent de plus en plus des objets de mode ?

Alexandre Séjourné, directeur immobilier, Concepts & distribution

Nous sommes bien ici dans le secteur de l'habillement de la personne. S'il est imaginable de développer ce commerce pour les lunettes de soleil, ceci reste difficile pour les lunettes de vue, qui nécessitent une prescription. Encore une fois, la question n'est pas d'ordre catégorielle mais thématique : il est ici question de la mode, comme cela pourrait être le cas pour l'habillement et les biens pour enfants. La localisation des magasins d'usine, sur des aires d'autoroute par exemple, est un autre point sur lequel il faut réfléchir.

✓ On assiste à une explosion rapide de l'offre et finalement, à un phénomène de saisonnalité.

Alexandre Séjourné, directeur immobilier, Concepts & distribution

Le problème nous a déjà été posé mais il est différent, car c'est le distributeur et non le fabricant qui se retrouve en possession des stocks. Ce sont des métiers de spécialistes et de techniciens et peut-être est-ce à eux de dénicher les magasins Darty et Fnac où sont écoulés les produits bas de gamme. Pour notre part, il nous serait difficile d'intégrer ce secteur.

Frédéric Besset, Conseil en stratégie et développement

Peut-être la téléphonie est-elle plus adaptée à ce type de commerce car elle nécessite moins de suivi. Le problème étant que certains produits, comme la coque d'un téléphone, sont bradés dès l'origine dans les abonnements. Comment les vendre par la suite ?

✓ Ceci n'a-t-il pas de conséquences en ce qui concerne la responsabilité en matière de développement durable ?

Frédéric Besset, Conseil en stratégie et développement

Toute destruction d'un produit qui ne trouve pas son marché m'attriste, mais c'est le risque à courir. Tout ne peut pas être un succès mondial. Des opérateurs comme Ebay sont devenus un lieu de déstockage pour les fabricants.

✓ Y a-t-il des professionnels ou des consommateurs qui viennent y chercher des produits de restauration ou des outils de bricolage ?

Alexandre Séjourné, directeur immobilier, Concepts & distribution

Tout est possible. Ceci correspond à la décision d'une marque ou d'un industriel de venir déstocker. La question sous-jacente de cet atelier est de savoir si le magasin d'usines a besoin de trouver de nouveaux palliatifs pour son développement avec d'autres secteurs d'activité ou si ces derniers ont intérêt à se présenter dans les magasins d'usine ou de marques. Pour Marques Avenue, la réponse est non. En effet, nous estimons que l'équipement de la personne et de la maison est en adéquation avec la promesse faite aux clients. De plus, nous ne nous inscrivons pas dans la recherche de pistes nouvelles. Mais si Nokia, Apple, Philips ou d'autres veulent le faire un jour, ce sera possible, mais pas dans les magasins d'usine traditionnels. Enfin, le taux d'équipement des Français n'ayant pas encore atteint son paroxysme dans ces métiers-là, il leur est difficile de déstocker pour l'instant.

✓ Nous nous apercevons que la diversification n'est pas à l'ordre du jour en France. Des magasins tels qu'ils existent en Italie peuvent-ils se développer dans l'hexagone ?

Filippo Leone, directeur général Lagostina

Je le pense. Nous sommes très pratiques dans notre fonctionnement. Il nous faut trouver les zones de chalandise, les bonnes marques, les bons prix, et nous développer sans trop de fantaisie. Une fois ces conditions réunies, il s'agit de choisir la gamme de produits disponibles. Personnellement, je n'aime pas donner le produit gratuitement.

✓ Il me semble que vous parlez davantage d'un réseau spécialisé que d'une présence dans un centre de marques au sens d'un magasin d'usine de deuxième choix.

Filippo Leone, directeur général Lagostina

Je dispose de produits de bonne qualité en grand nombre. Mon objectif est de proposer des produits de grande marque à des prix acceptables. La question est de savoir pourquoi, en Italie, les gens sont disposés à parcourir 200 à 300 kilomètres, ce qui représente une journée complète, pour acheter dans les

magasins de marques. La solution italienne consiste à créer un joli village de magasins, dans une atmosphère quelque peu irréelle. Ceci permet de vendre.

✓ La force du concept de magasin d'usine est d'obtenir l'exclusivité auprès de marques renommées. Peut-on continuer à fonctionner ainsi avec ce mouvement de multiplication de magasins ?

Alexandre Séjourné, directeur immobilier, Concepts & distribution

Chacun fonctionne comme il l'entend. Je crois comprendre dans les propos de M. Leone que l'Italie se trompe de voie en se demandant pourquoi vendre moins cher alors que les clients existent. Car le client ne reviendra plus s'il estime que l'on se moque de lui. C'est pourquoi Marques Avenue réalise des enquêtes de prix.

En ce qui concerne l'exclusivité des marques, notre politique est différente. Ce matin, le Président de la Chambre de commerce s'inquiétait de l'arrivée de produits chinois dans nos magasins. Nous avons donc décidé de fixer une limite basse et une limite haute de produits proposés. C'est ainsi que nous avons une marque basse, qui est un groupe comme Etam, en dessous de laquelle nous ne descendrons pas. Notre marque haute est Hugo Boss et je crois que nous nous priverions d'accueillir demain des produits Gucci, Prada ou Versace car la population concernée aujourd'hui par ces derniers reste infime. En effet, peu de personnes peuvent se permettre aujourd'hui d'acheter à 2 000 € une robe Gucci qui en vaut normalement 3 000. En revanche, davantage de personnes sont susceptibles d'acheter un costume Hugo Boss à 250 € au lieu de 500 €. Je ne suis pas persuadé que les marques prestigieuses permettent de réaliser un chiffre d'affaires élevé : elles servent plutôt d'appât.

Les marques sont présentes dans le magasin La Vallée (Marne la Vallée), qui est adossée au premier pôle touristique de France qui est Eurodisney que fréquentent des bus entiers de Japonais. Toutefois, le reste de la population concernée par ces marques prestigieuses est infime. Au-delà de l'exclusivité, il faut rechercher la catégorie des marques.

✓ Je suis d'accord sur le fait que ces marques de grand luxe servent d'appât et ne sont pas plus génératrices de chiffre d'affaires, mais plutôt de curiosité et de flux. Ne pensez-vous pas malgré tout qu'elles font partie du concept et qu'il n'y a que dans ces lieux qu'une clientèle moyenne gamme puisse s'autoriser à aller « tâter » du Gucci ou de Kenzo et à s'offrir une folie.

Frédéric Besset, Conseil en stratégie et développement

En matière de limite basse, il est nécessaire d'éviter une dérive qui consisterait à vendre des produits de piètre qualité au motif qu'ils sont très peu chers.