

Première table ronde

« Magasins d'usine et centres de marques : en quoi le concept est-il toujours aussi attractif pour les investisseurs, les marques et les consommateurs ? »

Intervenants :

Maxime Péribère
Directeur Général, On Site

Jane Allen
Directrice Générale, Retail Consulting

Franck Verschelle
Consultant

Marie-Paule Dousset
Expert, auteur du « Guide des magasins d'usine » (Seuil)

Les évolutions depuis 15 ans

Maxime Péribère

Les magasins d'usine ont toujours existé, à l'origine attelés à l'usine. Sous leur forme structurée, ils ont démarré, en France et en Angleterre, au milieu des années 80. Une première génération, représentée en France par Usines Center et plutôt issue du monde de la promotion immobilière, est apparue en 1985. A cette époque, le suivi des enseignes, des prix, ou la sélection des marques, étaient des objectifs peu déployés. Le développement immobilier et la multiplication des sites accaparant alors l'essentiel du marché. La gestion de ces structures était identique à celle employée pour les centres commerciaux traditionnels. Le consommateur a pourtant rapidement sanctionné ce concept, déçu de ne pas véritablement trouver des marques moins chères. Entre 1985 et le début des années 90, une quinzaine de magasins Usines Center ont vu le jour dans tout le pays. Depuis, seulement deux d'entre eux ont survécu dans la région parisienne.

La deuxième génération a été amenée par Marques Avenue sur la ville de Troyes en 1993 et a été guidée par un souci de maîtrise totale du concept :

- Meilleure sélection des marques (en évitant les soldeurs)
- Validation des actions marketing de concert avec les marques elles-mêmes
- Contrôles sur les prix afin d'assurer la promesse de vendre des marques 30% à 70% moins cher.

La génération des promoteurs-exploitants est ainsi née. L'Angleterre a rapidement développé ce concept de magasins d'usine, étendu ensuite à l'Europe. La démarche des investisseurs a été d'opter pour la gamme supérieure en invitant des fabricants de marques haut de gamme et de luxe à venir s'installer dans ces structures. Les promoteurs ont suivi les besoins des consommateurs plus axés vers les marques à partir du début des années 90.

Les faiblesses du secteur

Franck Verschelle

L'industrie des magasins d'usine, en France et en Europe, est en pleine crise de croissance après une quinzaine d'années d'existence. La distribution, quant à elle, est en crise profonde de mutation. Ces évolutions simultanées posent problème. En conséquence, le petit marché des magasins d'usine est-il toujours aussi attractif pour les investisseurs, les marques ou les consommateurs ?

A l'origine, le secteur était plutôt fragmenté. Les investisseurs, les promoteurs, les commercialisateurs et les clients disposaient chacun d'un rôle précis. Aujourd'hui, un réel besoin de clarifier et de repositionner cette zone d'activité se fait sentir. Une intégration complète se produit. Ainsi, le monde des villages de marques, suscite de plus en plus l'attention des professionnels.

Depuis quelques années, les marques ont intégré leur logique de déstockage dans les magasins d'usine. Pour elles, le déstockage est une nécessité afin d'acquérir et de développer une nouvelle clientèle. Ces marques ne représentent qu'une proportion infime (moins de 10%) de cette intégration par rapport aux soldeurs, aux ventes directes ou aux ventes à l'étranger. Cependant, bien qu'elles cherchent de nouveaux créneaux de distribution, elles ont besoin de ces magasins d'usine. D'ailleurs, le secteur s'est amplement professionnalisé ces dernières années et ses nombreux atouts ont attiré les investisseurs.

Le concept est-il toujours aussi attractif pour les investisseurs ?

Jane Allen

Les investisseurs, aujourd'hui en pleine mutation, sont de plus en plus diversifiés. Opportunistes, ils cherchent à se positionner dans des secteurs où la rentabilité est très élevée. Et il est tout d'abord nécessaire de regarder quels types d'investisseurs sont attirés par les magasins d'usine avant de juger du réel intérêt d'investissement de ces derniers. Les magasins d'usine sont tout à fait adaptés aux professionnels recherchant davantage de risques. Néanmoins, depuis 5 ans, le marché subit un changement. En Angleterre, par exemple, la vente des magasins d'usine Mac Arthur Glen a été suivie par l'arrivée

d'investisseurs plus institutionnels brigant un produit commercial à grande distribution (ou Retail) et un rendement plus attractif.

Afin de s'assurer que les magasins d'usine possèdent autant d'atouts que le commerce plein prix, la valeur de chaque investissement mérite d'être étudiée. La qualité de ces magasins n'est pas vraiment différente de celle observée dans les centres commerciaux traditionnels. Investir en centre de marques apparaît alors aussi intéressant qu'investir en centre commercial pour les professionnels recherchant un produit avec des qualités essentielles, comme une population et une zone de chalandise importantes.

Quelques différences considérables entre ces deux structures rendent même parfois les investissements en magasins d'usine plus enthousiasmants :

- Potentiel en terme de loyer (intéressement par rapport au véritable loyer du marché) ;
- Possibilité d'acheter un rendement initial plus attractif ;
- Possibilité d'augmenter rapidement les loyers avec une protection de l'augmentation sur le loyer variable (le loyer de base est augmenté chaque année en fonction du loyer payé l'année précédente).

En contrepartie, il existe des désavantages à investir en magasins d'usine :

- Difficulté dans la gestion du stock. Des centres arrivés récemment sur le marché sont attaquables en terme de zone de chalandise ou de nombre de visiteurs, et leur taux de vacance devient rapidement élevé ;
- Changement rapide de locataire entraînant un coût de relocation ;
- Frais de gestion légèrement plus élevés.

La formule d'investissement dans les magasins d'usine est sensiblement la même que dans le secteur de l'hôtellerie (tels les investisseurs collaborant avec le label Sheraton-Hilton). Les investisseurs exploitent eux-mêmes le produit et attendent une rémunération mensuelle. Les magasins d'usine constituent plutôt un terrain favorable pour les professionnels cherchant une proximité avec le produit et les affaires des commerçants, partenaires de l'investissement. En centre de marques, si l'investisseur réalise un bon partenariat dans un bon projet, les avantages sont plus nombreux qu'en centre commercial classique.

Franck Verschelle

Les magasins d'usine ne sont pas un produit simple à monter aujourd'hui bien que les projets affluent. Les retours sur rentabilité sont plus longs et les risques plus importants. Ce métier requiert dorénavant un professionnalisme primordial. D'ailleurs, l'ensemble des acteurs, ceux qui développent, gèrent et commercialisent, sont des professionnels. Ces structures représentent un investissement à risque qui s'avère en contrepartie très intéressant si tout fonctionne. Les projets restent pourtant très difficiles à réaliser d'autant que les montages de CDEC (Commission Départementale d'Équipement Commercial) sont assez rares. Un centre commercial classique aura, lui, une visibilité plus facile sur le long terme.

Le concept est-il toujours aussi attractif pour le consommateur ?

Marie-Paule Dousset

Le consommateur, comme le promoteur immobilier, est opportuniste. Il est polymorphe, c'est-à-dire qu'il peut autant revêtir les attitudes d'une consommatrice haut de gamme, urbaine et très sollicitée que les caractéristiques d'une dame qui vient dans un magasin d'usine une fois l'an. Toutefois, ces différents types de consommateurs partagent quelques points communs :

- Le prix de vente auquel un produit est proposé reste le même pour tous. Le principal attrait d'un magasin d'usine est sa force de proposition en prix bas ;
- Le consommateur est volage. Il balance entre les promotions perpétuelles, les cartes d'adhérents et les nouveaux sites discount d'internet ;
- L'offre se multiplie. Les projets de magasins d'usine fleurissent dans toute la France.

Afin de garder ce consommateur, très sollicité, il est nécessaire d'être vigilant quant à la politique de prix. Si un acheteur trouve, dans un magasin d'usine, un produit remisé de 30%, déjà soldé à 50% six mois auparavant, dans une boutique du centre de sa ville, il ne trouve aucun intérêt à prendre sa voiture et faire des kilomètres pour aller dans un centre de marques. Sans attraction du prix, il n'y a pas de consommateurs et l'offre de prix bas s'est aujourd'hui banalisée en France. Si la différence de prix entre les produits proposés en magasins d'usine et ceux pratiqués chez les détaillants ordinaires n'augmente pas de façon remarquable, les consommateurs vont de moins en moins se déplacer vers les centres de marques.

Maxime Péribère

Le paysage commercial a évolué. Les consommateurs viennent aujourd'hui dans les magasins d'usine en vue d'acquérir de grandes marques au meilleur prix. Au début des années 90, les magasins d'usine ne mettaient pas en valeur les produits et la marque n'était pas le principal vecteur de clientèle. Le marché a pris une nouvelle forme suite à l'arrivée de chaînes de distribution (type Zara ou H&M) qui ont proposé aux consommateurs des produits peu chers, à la mode et près de chez eux. Ainsi, ils ont réalisé qu'il n'était plus nécessaire de se déplacer pour acheter un produit correct et remisé. Toutefois, si le but du jeu est de passer un moment agréable en famille, de s'offrir des marques et se faire plaisir, les magasins d'usine sont des structures tout à fait adaptées. Et, les centres de marques, pratiquant également les soldes, se recalent sur le marché.

Le secteur doit s'adapter aux besoins et demandes du consommateur. Aujourd'hui, la clientèle ne se déplace pas sur une zone de chalandise large si celle-ci ne propose pas un niveau de gamme important sur les marques. Les sites sont devenus plus qualitatifs en adoptant des architectures de meilleure qualité et une signalétique plus adaptée. Ainsi, des marques de meilleure gamme ont accepté de venir y écouler leurs invendus. Les marques de moyen et bas de

gamme n'ont pas disparu pour autant, la fréquentation générale des sites justifie leurs déstockage.

Marie-Paule Dousset

Pour le consommateur, il existe de nombreuses raisons de reconnaître l'intérêt des magasins d'usine. La première étant la forte attractivité des prix pratiqués.

Cependant, dans les centres de marques, combien y a-t-il de magasins qui méritent que les clients se déplacent sur un grand nombre de kilomètres? Le consommateur n'y verra pas d'avantages s'il y retrouve une marque dont il dispose de la même façon dans toutes les franchises, toutes les villes moyennes et tous les centres commerciaux de France. Les quelques grandes marques emblématiques d'un centre de magasins d'usine ne représentent pas la totalité de l'offre. Celle-ci doit être saisissante pour déplacer le consommateur, formule de plus en plus difficile à effectuer dans le contexte actuel de banalisation de l'offre d'un centre à l'autre.

Franck Verschelle

Le principe de base du retail est de réunir les investisseurs, les marques et les clients autour d'un même intérêt. Aujourd'hui, les équilibres sont plus fragiles que par le passé. Les loyers augmentant, les marques doivent toujours pouvoir écouler leurs stocks en gagnant de l'argent. Les erreurs d'autrefois ne doivent plus se reproduire. Baser un centre de magasins d'usine sur la seule notion d'attractivité des prix est un concept obsolète bien que l'accessibilité aux marques soit un fait attrayant pour le consommateur. Il est alors essentiel d'adopter de nouvelles formules de centres de marques où cohabitent de nouvelles valeurs comme le tourisme, les loisirs, la magie des marques. D'ailleurs, cette évolution commence à poindre.

Jane Allen

Les magasins d'usine deviennent de plus en plus attractifs. Par rapport aux centres commerciaux traditionnels, ils améliorent leur qualité en terme d'architecture, de restauration et de services fournis à la clientèle. Ils deviennent des lieux où il est agréable de passer une demi-journée. Les marques restent le concept attractif de ces structures et les notions de confort et de sécurité, véhiculées par les nouveaux centres de marques, attirent et intéressent une clientèle de plus en plus large. Il est aussi nécessaire de rester attentif à l'état d'esprit du consommateur. Celui-ci aime avoir l'impression de faire des économies. Bien que le marché ait énormément changé suite à l'apparition des grandes chaînes de distribution, le consommateur a toujours envie d'acheter des marques au moindre prix. Ce fait est immuable.

L'expérience du centre de Messancy

Maxime Péribère

La création de centre de marques nécessite l'intervention de spécialistes. La réhabilitation du centre de Messancy illustre très bien ce constat. Situé au sud de la Belgique, ce site, ouvert en juin 2003, s'étend sur une surface d'environ 18 000 m². A l'été 2004, il n'était commercialisé qu'à 30%. Monté par des promoteurs qui n'avaient pas d'expérience dans les magasins d'usine, ce centre a ensuite été racheté par des investisseurs qui n'avaient pas plus de formation dans le domaine. Des entreprises de notoriété internationale, bien que sans connaissances spécifiques du terrain, ont pris le relais de la gestion et de la commercialisation. Afin de convaincre le consommateur de revenir, il a été fondamental de réhabiliter les codes des magasins d'usine. Les cellules d'organisation ont été réétudiées en vue de réactualiser le nom et l'identité visuelle du site. Le but a été d'imposer le concept initial des centres de marques, avec ses règles, en tenant compte des compositions internationales dues à la localisation frontalière du site. Les marques ainsi séduites, le centre a ouvert à 100% en 7 mois et le regard du consommateur a changé. Un centre de magasins d'usine attire sa clientèle à 50% grâce au bouche à oreille, créant une atmosphère de confiance dans le respect d'un certain nombre de codes très spécifiques.

Marie-Paule Dousset

L'évolution des magasins d'usine en Europe est très prometteuse. Le consommateur, envisageant une journée de shopping en centre de marques, a prévu son budget. Il est captif et ouvert à tous les services secondaires proposés. Le prix reste cependant la priorité justifiant son déplacement en magasin d'usine plutôt qu'en centre commercial traditionnel. Le secteur des centres de marques intéresse une large clientèle. En France, près de 15% des familles aisées (ou CSP+) fréquentent les hard discounters et, en Norvège, le hard discount représente environ 50% des ventes de biens de consommation. Face à un consommateur de plus en plus vigilant et cosmopolite, les magasins d'usine doivent poursuivre leur politique de prix bas pour continuer à prospérer.