

## Seconde table ronde

**« Les magasins d'usine et centres de marques occupent-ils une place stratégique dans la distribution des marques ou ne sont-ils pas qu'un phénomène commercial parmi d'autres ? »**

---

*Emmanuel de Labarre  
Directeur général  
Bérénice*

---

**✓ Les magasins d'usine sont-ils un mal nécessaire, une contrainte, une opportunité pour les marques ? Nécessitent-ils une stratégie particulière ? Qu'en est-il des fabrications spéciales ?**

Il y a un problème de définition mais pas de réponse uniforme avec des stratégies différentes pour les marques et enseignes entre les mandataires, les distributeurs, les revendeurs. A l'heure actuelle, le magasin d'usine ou le centre de marques n'a pas d'image idéale ni en France, ni en Europe qui puisse répondre à l'attente de chacun.

En France notamment, le concept qui repose sur l'origine, les usines, est appelé à disparaître puisqu'il n'y a pratiquement plus de production sur notre territoire.

Pour les marques, et plus particulièrement les marques enseigne, il y a la notion de surstock, de la deuxième chance. Chacune va regarder son système de distribution différemment. Par exemple, certaines marques préfèrent détruire les collections invendues pour éviter de toucher à l'image de la marque ou pour des raisons économiques.

A l'heure actuelle, il est vrai qu'avec un bon marketing associé à une identité forte, une marque pourrait être créée et vendue exclusivement dans les magasins d'usine avec un chiffre d'affaires de l'ordre de 300 M€.

Le concept de distribution en magasin d'usines et centres de marques représente 2% de parts de marché, mais certaines marques ont plus de 15% de produits invendus. Si l'on compare ce que représente le chiffre d'affaires de l'équipement de la personne dans les magasins d'usine par rapport à la masse de consommation, toutes les marques et les marques enseigne ne sont pas concernées par ce choix de distribution car le

système est déjà à saturation. Il y a un vrai problème de relations entre l'industrie, la production et le mécanisme économique de diffusion.

Par rapport à ce qui a été dit auparavant, il reste surprenant de constater que des acteurs sont encore en capacité d'investir sur des magasins d'usine en Europe sans connaître le concept.

Un centre commercial thématique textile, avec quelques marques très fortes, peut vivre avec une programmation complémentaire style Etam comme cela a été abordé, notamment en région parisienne. Compte tenu des programmations, on y arrivera certainement. De fait, quelques sites vont se séparer de la définition originelle pour passer à un autre concept.

Une réflexion est en cours entre marques et enseignes. Tous ont un point de vue différent sur la question des soldes, ou comment diversifier les marges. Néanmoins, le monde du commerce et de la diffusion n'est pas uniforme et les stratégies sont nombreuses.

En conclusion, pour monter ce type d'opérations, les acteurs doivent être clairs dans leur identité marketing mais ils doivent surtout devenir professionnels en ce qui concerne la question des marques et des enseignes, du contenu et du respect.

---

*Philippe Blan  
Président  
Marques City, Troyes*

---

L'enseigne Marques City est un groupement de magasins indépendants qui représente une offre concurrente à McArthurGlen et Marques Avenue.

Les marques présentes font essentiellement du déstockage en s'appuyant sur la réputation de Troyes et un volume d'affaires qui permet d'écouler des stocks hors de leurs magasins de détail traditionnels.

Les marques qui ont une notoriété suffisante peuvent bénéficier d'une cellule commerciale. Par contre, certaines n'ont pas toujours la capacité d'ouvrir des magasins à leur enseigne et assurer leur viabilité dans le cadre de l'offre actuelle qui se situe aux alentours de 150 m<sup>2</sup>. Elles peuvent alors faire appel à un mandataire indépendant pour écouler les stocks tout en bénéficiant de l'environnement d'autres marques, qui vont permettre à des produits moins connus de vivre et d'avoir une pérennité.

---

*Kurt Herregodts  
European Retail Manager  
VF Factory*

---

VF représente près de 70 marques dans 30 magasins d'usine ou centres de marques, avec une concentration en Europe sur les marques de jeans Lee et Wrangler. VF écoule les fins de série avec un contrôle du réseau de distribution en vue de réduire les soldeurs et les prix cassés.

La sélection d'implantation de VF porte sur le pays, sa politique commerciale et les implantations environnantes déjà présentes.

Le magasin d'usines n'altère pas nécessairement l'image de la marque mais aide à l'écoulement des fins de série, avec un contrôle de ce qui part dans ce secteur de distribution tout en conservant l'image de haut de gamme de certains produits. Par exemple, la collection X line, haut de gamme de Lee, ne sera pas vendue en magasins d'usine, car elle bénéficie d'une production spécifique correspondant à ce qui est vendu.

Le surstock de la marque en production continue représente environ 10% environ dont la moitié est écoulée en magasins d'usine. Il est question d'augmenter la distribution en magasins d'usine pour diminuer sensiblement la distribution aux soldeurs.

---

*Todd Overmyer  
Directeur européen des magasins d'usine  
Levi Strauss*

---

En Amérique, les magasins d'usine sont très bien installés et ils ont atteint une situation de maturité du marché, à tel point que depuis 1996, leur nombre diminue. En Europe, les magasins d'usine sont toujours dans une étape de croissance forte, à l'exception du marché britannique qui est bien avancé mais n'a pas encore atteint une maturité complète.

Les magasins d'usine ont longtemps tenu une place stratégique pour la distribution des marques. Ils se sont maintenant transformés en investissement tant pour des investisseurs indépendants, des lotisseurs que pour les marques elles-mêmes.

Les centres de marques ont démarré à partir des capitaux propres des marques afin de protéger et contrôler les canaux de distribution. Ce concept a commencé lorsque des grossistes indépendants se sont installés dans des espaces spécifiques à l'extérieur des agglomérations en proposant des prix intéressants sur les stocks de fin de saison. L'investissement de départ est réalisé tant par les marques que par les détaillants.

Ils attirent des consommateurs conscients des coûts mais qui veulent acheter les produits de marque de qualité. En conséquence, le concept qui a commencé comme phénomène commercial à court terme, s'est développé sur le long terme tant pour les marques que pour les consommateurs. De nombreux centres de marques appartiennent et fonctionnent par le biais des marques, qui se sont vite rendues compte des possibles bénéfices financiers de ce canal.

Les marques apprécient ce concept tant sur le plan des investissements que pour une protection des canaux de ventes et de l'image de la marque à long terme.

Les ventes Levi Strauss en magasins d'usine concernent des produits d'actions, de deuxième choix ou de fin de saison. Levi Strauss n'a pas de production spécifique pour les magasins d'usine, alors que quelques marques produisent spécifiquement dans ce but. Un équilibre est conservé entre la production pour les magasins d'usine et le canal de ventes de premier choix.

Levi Strauss vend le produit « 501 » sur les deux canaux, mais en magasins d'usine, il ne concerne que des actions de fin de saison. Les produits « 501 » ne seront pas proposés dans la distribution de détail en même temps que dans les magasins d'usine.

Les marques écoulent en général 10% de leur fin de saison courante par le canal des magasins d'usine. Levi Strauss reste en dessous de ces 10% parce des mesures de contrôle de production ont été prises pour que ses produits se vendent dans le détail pendant la saison avec une projection des ventes sur une période de dix ans.

Les détaillants estiment pouvoir contrôler 80% à 90% de leur fin de saison ou deuxième choix par le biais des magasins d'usine. Ils pensent que les magasins d'usine ne devraient pas être franchisés.

---

*Javier de Rivera Mendizabal*  
*Directeur de gestion*  
*Neck and Neck*

---

Neck and Neck est une marque espagnole qui existe depuis 1998. Elle conçoit et distribue des vêtements pour enfants pour ses propres magasins et franchisés. Il y a maintenant presque 200 magasins de Neck and Neck dans 9 pays. La vente dans les magasins d'usine a débuté en 2001.

Neck and Neck s'est développé rapidement et a fait les erreurs en surproduisant ce qui a engendré des stocks trop importants. La vente en magasin d'usine a commencé dans un premier temps pour se débarrasser de ces stocks d'inventés puis pour écouler les fins de saison, ce qui a permis de contrôler les capitaux propres de la marque, les stocks et les canaux de distribution.

Dans un premier temps, les magasins d'usine pouvaient proposer des escomptes allant jusqu'à 60%. Après 3 ans, Neck and Neck a repensé sa stratégie de vente sur ce canal. Le surstock des deux premières années correspondait à 20% de la production. Actuellement, il se situe entre 5% et 10%.

Neck and Neck à l'ambition de s'accroître et espère créer encore 200 magasins dans les trois années à venir et auront besoin des magasins d'usine. Il y a 8 Neck and Neck dans des centres de marques aujourd'hui en Europe, dont 6 en Espagne, 1 à Lisbonne et 1 en République tchèque. Ses centres ne sont jamais concessionnaires.

Neck and Neck prévoit de regarder d'autres marchés en dehors de l'Espagne pour augmenter ses centres de marques, notamment sur l'Italie, le Portugal, la France et le Royaume-Uni.

---

## Débat et échanges

---

✓ ***Le centre de marques ressort comme une opportunité permettant le contrôle de fin de vie des produits avec des marqueteurs soucieux de l'image de leur marque. L'avez-vous également ressenti ?***

### **Emmanuel de Labarre**

Les questions de masse, de prestige et de marque sont différentes entre les acteurs. Le contrôle de l'image et de la marque est déterminant, davantage que la diffusion. Economiquement, un soldeur représente de la recette alors que l'implantation dans un magasin d'usine représente un investissement. Jane Allen a rappelé (cf. *Table Ronde N°1*) que le coût du m<sup>2</sup> pouvait aller jusqu'à 500 €. L'équation économique paraît impossible sauf à faire un énorme chiffre d'affaires avec des marges importantes sur le magasin d'usine.

### **Kurt Herregodts**

En ce qui nous concerne, notre implantation dans un centre de marques nous permet de contrôler la diffusion de nos produits.

La perte économique existe déjà lors de la vente en Outlet store et elle est encore plus importante avec les soldeurs. Dans le jean, toutes les marques ne sont pas distribuées en magasin d'usine et les surstocks sont importants. Il y a de moins en moins d'acheteurs de fins de séries et les prix d'achat ont diminué de près de 50% ces dernières années. A l'heure actuelle, un soldeur français ne paiera pas plus que 5 ou 6 euros un jean.

### **Philippe Blan**

Marques City a des contrats avec les marques et s'interdit de revendre à d'autres commerçants. Les marchandises doivent être écoulées dans nos locaux.

Pour exemple, Marques City est exploitant et promoteur. Il a été un des premiers mandataires de Ralph Lauren. Il est propriétaire de Factory Outlet Levi's, un des meilleurs points de vente de la zone de magasins d'usine troyenne et Levi's a un mandataire sur place sous contrat

Nous pouvons proposer de déstocker convenablement des petites marques en respectant l'image du produit avec la possibilité à terme, si ces marques veulent grandir et avoir un espace de ventes, de s'installer en devenant soit locataire soit franchisé.

**✓ Y a-t-il des marques qui ne veulent pas être présentes dans un outlet center ? Pourquoi et lesquelles ?**

**Emmanuel de Labarre**

Sur certaines marques de luxe françaises, par exemple Yves Saint-Laurent, le refus porte sur des questions d'image, de positionnement et la nature de la clientèle.

Des grandes enseignes espagnoles ou américaines, de type Zara ou GAP, qui ont une politique de soldes tout à fait particulière, et qui avaient toujours refusé l'opportunité, se posent maintenant la question et elles pourraient arriver sur le créneau des magasins d'usine en adoptant des stratégies différentes par rapport à leurs magasins de diffusion.

Le magasin d'usine représente une opportunité économique d'écouler en partie la surproduction.

Donner une réponse globale est difficile car, en Europe, les marques, compte tenu des chiffres qui ont été cités, conservent une notion de l'événementiel et de la rareté.

**✓ La fabrication spéciale pour les centres de marque est-elle un mythe ou une réalité ?**

**Philippe Blan**

La fabrication spéciale est relativement dangereuse dans la mesure où elle devient une habitude et peut se tromper de cible. Ce phénomène, qui était vrai il y a trois ou quatre ans, s'estompe car ce n'est pas l'objectif des marques.

**Emmanuel de Labarre**

Il y a des fabrications spéciales, mais cela devient une exception qui ne mérite pas focalisation.

**Un intervenant de Superholdings, Israel**

Dans quelle mesure les centres de marques doivent être situés en dehors de la ville?

**Javier de Rivera Mendizabal**

Il était difficile d'ouvrir le premier magasin d'usine et il a été implanté en dehors du centre ville à la suite de réactions commerciales défavorables. La plupart de nos clients en Espagne savent que nous avons des magasins d'usine et les fréquentent. Le magasin d'usine est complémentaire et je ne le vois pas situé en centre ville. .

### **Todd Overmyer**

Chaque pays a ses propres critères d'implantation. Pour Levi Strauss, un de critères principaux d'implantation est de ne pas se situer à proximité des magasins de détail. L'implantation doit se situer entre 45 et 50 kilomètres des centres de ventes. C'est un contrôle de son image avec un axe de vente différent. Si Levi Strauss implantait un magasin d'usine trop proche des magasins de détail, les lignes des deux canaux commenceraient à se mélanger.

### **Javier de Rivera Mendizabal**

Neck and Neck a exactement les mêmes critères que Levi Strauss.

### **Jean Papillon, président de la Fédération française des détaillants des chaussures de France et président européen**

Les centres de marque ne vont-ils pas tuer les marques ? L'exemple du magasin Ted Lapidus de Roubaix, le plus luxueux de centre ville, qui a dû fermer car il n'y avait quasi pas de différenciation de prix avec les magasins d'usine de proximité. Le cas a été abordé lors du colloque 2003. Certains magasins d'usine jouent le jeu mais d'autres proposent des prix proches des magasins de détail ce qui trouble le consommateur et met en jeu l'existence même des centres de marques.

### **Maxime Péribère**

Chacune des marques doit être capable de définir sa stratégie commerciale. Les intervenants du plateau se sont posé la question d'une implantation de leur marque dans les magasins d'usine par rapport à d'autres distributions et de nombreuses marques ne rentrent pas dans certaines opérations, malgré la possibilité d'un chiffre d'affaires conséquent, du fait de la présence d'un réseau existant, pour éviter la confrontation.

Néanmoins, des marques ne vont pas se poser ces questions et elles vont souffrir une l'offre identique de proximité. D'autres marques préféreront ne pas écouler leurs invendus en magasins d'usine où il paraît peu probable de trouver notamment Vuitton, Hermès. Il s'agit réellement d'une problématique de stratégie.

Sur le cas de Ted Lapidus, les difficultés de la Société Pallio qui gère cette licence sont connues.

### **Jacques MAILLET, directeur commercial Société Pallio**

Je ne comprends pas les attaques contre notre marque. La société Pallio n'est pas en difficulté et, pour information, nous ne distribuons plus les produits Ted Lapidus.

### **Un intervenant**

Traditionnellement, on ouvre un point de vente dans un centre de marque pour un nombre existant de magasins de détail dans un certain secteur géographique. Est-ce toujours le cas ?

Qu'en est-il avec la mobilité et la logistique géographiques d'aujourd'hui, les marchandises pouvant être transportées d'un endroit à l'autre et de pays en pays ce qui ne limite plus le nombre de magasins ?

### **Javier de Rivera Mendizabal**

Il n'y a aucun problème concernant la logistique, mais il peut être très difficile de s'implanter dans certains pays d'un point de vue législatif, y compris dans l'Union européenne.

### **Todd Overmyer**

La conduite menée par Levi Strauss consiste à aider le développement d'un modèle de suivi de son inventaire et des actions de fin de série ou de deuxième choix. Ceci a été fait par marque et par marché, en observant la production et les excédents de chaque marché par saison et sur période de douze mois, assorti au plan de croissance de la première qualité pour comprendre ce que l'augmentation du volume de production apporterait. La compagnie peut contrôler jusqu'à 90% de sa production. Ce modèle a permis à Levi Strauss de se développer par pays.

Je communique maintenant avec des développeurs pour identifier les possibilités de croissance et les surfaces d'implantation possible. Chaque marque aura une stratégie différente. Quelques marques croient que l'excédent produit localement nécessite une distribution locale. Ce n'est pas le cas de Levi Strauss qui a une vocation d'implantation internationale.

### **Pierre Gogin, SPS**

Pourquoi une marque ne propose-t-elle pas ses jeans à son réseau de détaillants au prix achetés par les soldeurs ?

### **Kurt Herregodts**

Les fins de série sont également proposées aux détaillants entre 10 et 12 euros mais les surstocks ne peuvent pas être totalement liquidés entre détail et magasins d'usine. VF a limité le nombre de soldeurs avec lesquelles elle souhaite travailler toujours dans un souci de contrôle dans la mesure où notre stratégie de distribution n'est pas respectée.

### **Todd Overmyer**

Les soldeurs représentent un troisième canal de ventes après le canal de première qualité et les magasins d'usine. Levi Strauss contrôle actuellement sa distribution en magasins d'usine à 90 % avec l'intention de mieux gérer et diminuer les ventes effectuées par les soldeurs. Levi

Strauss a vendu sensiblement moins aux soldeurs en 2005 qui ne l'a fait 2004 et ne vendra presque rien en 2006, ceci grâce à la croissance des magasins d'usine. Il est beaucoup plus attrayant de vendre dans les magasins d'usine en raison du retour sur investissement où un produit peut bénéficier d'un escompte allant de 30% à 70%. Les soldeurs se situent dans les mêmes fourchettes, mais le retour sur investissement est nul.

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