

### 3<sup>ème</sup> table ronde

#### « Centres de marques en Europe : quelle stratégie pour quelle évolution ? »

---

*François Moss,  
Président de Pantheon Retail*

---

Les idées pour un développement important des centres de marques en Europe sont nombreuses, notamment de nouveaux formats.

Le concept des centres de marques est toutefois différent de celui de la distribution traditionnelle. Ce métier passe par une très bonne gestion de l'actif existant. C'est une gestion qui traverse la totalité de nos centres, qui passe par le service clientèle, l'accueil, l'accompagnement touristique. C'est également un accompagnement pour les marques par rapport à une homogénéité du centre (prix, disponibilité des stocks, etc.). Il ne faut pas l'oublier dans notre volonté de faire mieux, plus beau et plus grand. Nous avons abordé le sujet de l'expérience française dans les années 80 au cours desquelles treize centres ont été développés à travers la France (un centre par région). Les principes de base n'ont pas été respectés et il ne reste aujourd'hui plus que deux centres.

Il est donc absolument nécessaire de respecter le métier de base : gérer correctement, animer, faire de l'événementiel, du marketing, de la communication. Il faut parler de marques, de centre en termes de marques. Il faut également être vigilant sur ce qui est vendu, par qui et surtout comment. Le gestionnaire doit s'assurer que ce contenu est géré de manière stricte notamment par rapport à des décotes et des produits existants ailleurs en vérifiant qu'il s'agit de sur-stocks et non pas de fabrications spéciales. La fabrication est un grand débat. Il y aura toujours un petit pourcentage de fabrication pour diverses raisons, c'est une nécessité, mais je n'évoquerai pas les stratégies des marques individuelles par rapport à cela.

En revanche, le client a toujours raison donc il faut s'assurer à tout moment que son expérience est très positive. Il vient de loin et on lui demande de plus en plus d'efforts pour faire ce trajet (coût de l'essence, embouteillages...). Le challenge principal du consommateur d'aujourd'hui est essentiellement de trouver le temps de venir dans les centres de marques. Il faut donc que cette visite soit pour lui une succession d'éléments positifs et de gains.

---

*Alexandre Séjourné,  
Directeur immobilier de Concepts & Distribution*

---

Il ne faut en effet jamais oublier la base du concept des magasins d'usine. Chez Marques Avenue, présent exclusivement en France, nous pensons qu'il existe une véritable différence dans l'évolution des concepts de magasins d'usine selon le taux d'équipement commercial des pays. En France, ce n'est pas un concept nouveau comme en Italie. Il existe depuis vingt ans. La première expérience a été extrêmement difficile pour le consommateur. Lorsque Marques Avenue a été relancé à Troyes en 1993, il a été nécessaire de regagner la confiance du consommateur et celle des industriels. Pour cela, il fallait repartir d'un site légitime (Troyes, berceau de l'industrie textile) et avec un concept pur et dur. Le succès de la formule en France depuis douze ans est lié au respect de cette promesse. Si nous tentions d'ouvrir demain en France un centre commercial en construisant un château fort entouré d'un décor de théâtre, le consommateur ne comprendrait pas le message. Pour le marché français, il faut donc davantage de qualité, davantage de service et d'accueil mais il ne faut pas d'actes gratuits. Tant que cela sera respecté, le consommateur français y trouvera son compte.

Dans quinze jours, Marques Avenue ouvrira à la Séguinière, à côté de Cholet. C'est un site incroyable. Il est fréquenté chaque année par 1 200 000 personnes mais il n'y a pas une seule place de parking et il est simplement équipé de deux toilettes dans un Algeco et d'une baraque à frites. Les consommateurs arrivent de toute la région à 300 kilomètres alentours. Les magasins sont pourtant d'anciens entrepôts où le produit est quasiment présenté comme il y a dix ans. Nous nous sommes donc interrogés sur le concept à utiliser afin d'installer Marques Avenue à la Séguinière. Nous aurions été stupides d'essayer de faire quelque chose d'extravagant parce que le consommateur qui fréquente ce site depuis des années n'aurait pas compris.

La situation est donc différente en Italie où le marché n'est pas organisé en centres commerciaux comme c'est le cas en France depuis trente ou quarante ans. Il est donc possible de créer un nouveau concept au travers de la magie des marques mais différemment selon les pays.

---

*Gary Bond,  
CEO pour le développement de McArthurGlen UK*

---

McArthurGlen a ouvert 13 magasins d'usine et en développe actuellement trois autres. La densité de population, les facilités d'accès, le stationnement, offrir quelque chose de différent du centre ville sont des critères importants. Le choix de l'implantation est également important, car trop de réalisations dans une même région peuvent être néfastes pour les affaires.

Actuellement, nous transformons un centre commercial existant à Salzburg en bordure de ville en centre de marques, ce qui représente une innovation. Il s'agit de surmonter les obstacles de planification mais c'est une bonne manière de régénérer les centres ville. Quelques centres commerciaux régionaux situés en périphérie des villes sont très grands et fournissent de bonnes occasions. Le secteur de ventes au centre de Salzburg représente 28 000 m<sup>2</sup>, ce qui est plus grand que la plupart des centres de marques existants.

Nous nous étions focalisés en Europe de l'Ouest ainsi que sur le Royaume-Uni. Nous avons des centres de marques en Italie, en Autriche, en France et en Hollande. Nous regardons maintenant vers le centre de l'Europe de l'Est, où des centres de marques peuvent être développés très à bon marché et il y a fort potentiel de croissance, bien le revenu moyen soit inférieur à l'Europe de l'Ouest.

Les implantations devraient proposer également des marques du pays, par exemple des marques italiennes dans les centres de marques italiens. La plupart des centres va maintenant se focaliser sur l'environnement et l'ambiance du site dans un bon contexte architectural. Troyes correspond à un développement de première génération qui n'est pas le plus efficace. La quatrième phase améliorera l'architecture et la rendra plus intéressante. Les enquêtes ont prouvé que l'atmosphère est très importante.

---

*Manuel Saavedra,  
Directeur des actifs de Neinver*

---

L'Espagne et le Portugal sont des pays en voie de maturité en ce qui concerne les centres de marques. Nous n'y rencontrons pas les problèmes auxquels nous avons dû faire face en Pologne lors de l'ouverture de notre premier centre à Varsovie. Il a fallu apprendre aux Polonais ce qu'était un *outlet*, une enseigne, une marque et comment travailler dans cet *outlet*, ce qui a demandé davantage de temps. En Espagne, le concept est déjà implanté puisque Neinver y a ouvert son premier *outlet* en 1997. Les centres que l'on peut y trouver sont toutefois des centres de la deuxième génération. Il faut maintenant commencer à développer la troisième génération, c'est-à-dire à offrir quelque chose de plus, aussi bien aux consommateurs qu'aux marques. Il faut avant tout travailler sur la dimension.

En Espagne, nous avons rencontré le même problème qu'en Pologne aujourd'hui, à savoir que le tissu commercial n'était pas suffisamment large. Pour obtenir une enseigne dans l'un de nos *outlets*, il faut avoir au moins une quinzaine de boutiques. Il y avait un deuxième problème avec les distributeurs. De nombreuses marques n'étaient pas directement représentées dans le pays mais leurs produits s'écoulaient à travers des distributeurs locaux, régionaux, voire nationaux. Ces distributeurs commencent à perdre leur licence et se retrouvent avec des baux occupés par des commerçants qui avaient en principe le droit de vendre une marque reconnue, qui le perdent tout à coup et qui commencent à vendre n'importe quoi. La loi espagnole ne permet pas de casser le contrat et de les expulser.

Il n'est alors pas facile de gérer le contenu du centre. En Espagne, les enseignes situées à l'intérieur des *outlets* réalisent des chiffres d'affaires très importants alors elles ne veulent pas partir. Il faut donc travailler avec elles. Le plus qui peut être apporté aux consommateurs et aux marques dans les centres de la troisième génération porte justement sur la gestion à l'intérieur du centre. Cette gestion doit toujours être dirigée vers la satisfaction de nos clients. Il y a deux types de clients dans nos centres commerciaux : nos clients directs qui sont les commerçants et nos clients indirects qui sont les consommateurs.

Sur les marchés qui ne sont pas encore mûrs, il arrive parfois que l'on oublie le consommateur final au nom de l'occupation des cellules. En Espagne, il existe différentes situations. Certains développeurs locaux pensent qu'il est facile de créer un *outlet* du jour au lendemain mais ils n'ont pas le savoir-faire pour les clients et les consommateurs. Chez

Neinver, tous les commerçants signent un contrat pour appliquer un rabais minimum de 30 % sur le prix et Neinver le contrôle constamment. S'il constate une dérive, il essaie de raisonner le commerçant et s'il n'y parvient pas, il peut lui faire payer des pénalités. Si le client est dupé, il ne viendra plus. Si le consommateur prend la peine de faire quarante minutes de voiture pour venir au centre, c'est qu'il y trouve des marques connues à un prix préférentiel par rapport au créneau traditionnel.

---

*Chris Milliken,  
Directeur immobilier de Freeport Leisure*

---

Les grands centres commerciaux ont une bonne performance. Les grandes surfaces régionales à travers l'Europe produisent les meilleurs chiffres d'affaires et peuvent également défendre leur territoire, mais ce n'est pas la seule formule qui fonctionne. Le marché est très concurrentiel.

La croissance des centres de marques démontre que ce concept fonctionne tant pour les consommateurs et que pour les marques. Ils peuvent encore progresser sur le marché et s'améliorer pour attirer les clients.

Les centres de marque doivent également faire face à la concurrence croissante des prix du détail en centre ville et les supermarchés vendent maintenant très bon marché des marchandises marquées. Le marché des magasins d'usine ignore ces facteurs et est péril. Il doit s'attaquer efficacement à cette concurrence.

---

## **Débat et échanges**

---

***✓ Vous semble-t-il que le gigantisme est une voie dans laquelle doivent s'engager les magasins d'usine ?***

### **Alexandre Séjourné**

En tant qu'opérateur, je serai un peu paradoxal mais lorsque j'entends que l'on doit se battre pour être concurrent du centre-ville, j'ai l'impression que l'on oublie un peu l'origine de notre concept et c'est dangereux pour sa pérennité. Le consommateur a intégré que des propositions lui sont faites par les magasins de centre-ville et d'autres par les magasins d'usine. S'il en a les moyens, il continuera d'acheter de l'Hugo Boss de la saison et s'il veut se faire plaisir et étendre sa garde-

robe, il pourra aussi se rendre dans un magasin d'usine pour y trouver un costume Hugo Boss moins cher parmi ce qui lui sera proposé.

En France, nous pensons qu'il ne faut pas aller vers le gigantisme parce que le jour où il y aura davantage de surfaces à offrir que de produits à déstocker, nous nous retrouverons tous dans une situation difficile. Notre seule sanction, c'est le consommateur et je ne pense pas que ce soit un client indirect. Le jour où il se détournera du magasin d'usine, il en sera terminé. C'est la raison pour laquelle nous pensons qu'il faut privilégier les sites légitimes afin que le consommateur y trouve son compte. Il ne s'agit pas forcément du site qui dispose des meilleurs accès parce que nous pensons qu'il y a une démarche du consommateur vers les magasins d'usine et qu'il a besoin de codes. Si on lui raconte une autre histoire que celle pour laquelle il vient, il est dérouté.

Il est beaucoup question de diversification. Je citerai un seul exemple. Nous avons ouvert des restaurants sur les sites de Marques Avenue et 80 % d'entre eux ont fermé. Pourquoi ? En France, le consommateur vient pour acheter des marques moins chères et non pas pour passer deux heures à table. Il segmente ses loisirs. Il considère qu'acheter moins cher est un loisir. Manger au restaurant en est un autre mais il peut préférer le faire dans un autre lieu. Si cette idée va à contre-courant de tout ce que l'on peut entendre, je ne pense pas que nous nous trompons parce que nous n'oublions pas notre origine.

### **François Moss**

Chaque endroit a une masse critique qui passe par des calculs relativement précis par rapport au nombre de consommateurs selon qu'ils sont résidents ou de passage. Des études sont en cours sur la notion de tourisme commercial et sur la captation des flux qui passent sur les autoroutes situées à proximité des centres. Chaque site doit trouver ses marques au niveau du nombre de consommateurs et donc de son assiette financière. Pour cela, il doit également réfléchir au type de consommation qu'il souhaite encourager et donc au type de marques qu'il veut développer.

Lorsque je viens en France, j'ai toujours l'impression d'écouter des personnes qui se situent dans le présent. Je leur demanderais de réfléchir un peu plus dans la dynamique du commerce. Je viens à Troyes depuis 1993 et je constate que, en douze ans, l'évolution a été extraordinaire, que ce soit sur les magasins d'usine ou sur le centre-ville. Au cours des quinze prochaines années, il y aura eu une autre évolution. Il suffit de gérer cette évolution d'une façon intelligente pour tous, que ce soit le voisinage d'un centre, les autres opérateurs, les concurrents ou le consommateur.

**✓ Pour caricaturer, serait-il préférable d'avoir davantage de centres plus petits ou moins de centres plus grands ?**

**François Moss**

Chaque pays est différent et chaque site l'est également. En France, il y a une petite obsession sur l'ancrage industriel des sites. Cela n'existe pas ailleurs en Europe. Cette obsession est néanmoins légitime par rapport à la réflexion française. Il faudra peut-être trouver autre chose à l'avenir parce qu'il n'y aura bientôt plus de sites légitimes. On constate d'ailleurs qu'il n'y a pas de magasins d'usine dans les endroits où il y a eu peu de fabrication textile et qu'une partie de la population n'est pas desservie par notre concept. Je considère que c'est un tort.

**✓ Qu'est-ce qui doit déterminer le potentiel des magasins d'usine : le territoire qui reste à conquérir ou la quantité de marchandises potentiellement distribuable dans votre concept ?**

**François Moss**

La marchandise avant tout. Aujourd'hui, les véhicules de fabrication, que ce soit des détenteurs de marques, des usines en nom propre ou des franchisés, sont en pleine expansion. La marque est en train d'évoluer dans l'esprit de beaucoup de gens. C'est quelque chose qui existera encore dans quinze ans mais sous une autre forme. Dans le cadre de cette dynamique très généralisée, de la mondialisation croissante des marques, des marchés qui comportent des risques très importants pour l'Europe tels que la Chine ou le Moyen-Orient, je pense que les volumes mondiaux seront beaucoup plus importants qu'aujourd'hui. La problématique de trouver un endroit pour placer ces volumes se posera alors.

**✓ Cette obsession française d'avoir un historique industriel sur le site d'implantation d'un centre de marques vous semble-t-elle pertinente ?**

**Manuel Saavedra**

Nous n'avons pas du tout cette obsession. En Espagne, au Portugal et en Pologne, c'est un marché qui n'est pas encore mûr alors il reste encore beaucoup de territoires vierges. Nous cherchons avant tout à déterminer s'il y a une clientèle. La dimension du centre dépend des enseignes. En Pologne, une surface de 15 000 m<sup>2</sup> est considérée comme gigantesque. En Espagne, ce sera 25 000 m<sup>2</sup> et peut-être 35 000 m<sup>2</sup> en France en Angleterre.

**Chris Milliken**

Il est raisonnable que les autorités de planification exigent des centres une réponse à leur modèle. Néanmoins, les centres de marques doivent attirer des clients qui ne seront peut-être pas sensibles à ces modèles.

## **Gary Bond**

La captation de la clientèle est essentielle et la taille d'un centre de marques est dictée par cette approche. Il y a une corrélation évidente entre la captation de la clientèle, le chiffre d'affaires et les loyers. Les équipements de loisirs, tels que des cinémas, sont une attraction supplémentaire.

✓ ***L'avenir des centres de marques réside-t-il dans leur diversification, dans le loisir ?***

## **Alexandre Séjourné**

Je pense que cela dépend des pays. Je ne pense pas que le Français soit conservateur et aveugle sur son avenir. Je pense que le consommateur français est extrêmement mature puisque le commerce organisé existe en France depuis quarante ans. Je ne dis pas que les autres sont plus immatures mais l'organisation du commerce est ainsi faite que d'autres pays d'Europe ont des démarches totalement différentes. Les Espagnols ont le goût de l'*entertainment* à l'anglo-saxonne. De l'autre côté de la frontière franco-espagnole, nous sommes peut-être un peu plus conservateurs de ce point de vue.

En France, nous pensons qu'il faut faire beau. Les trois derniers Marques Avenue ont été construits par l'architecte Jean-Michel Wilmotte. Nous sommes donc très loin de la « boîte à vendre », nous faisons de la qualité. Nous ne voulons toutefois pas galvauder le message parce qu'il faut rester lisible pour le consommateur. Nous l'avons constaté sur Calais. Nous avons fait beau mais le consommateur ne l'a pas compris au départ. Il a pensé que comme c'était beau et chic, c'était cher. Il faut donc marteler le message.

Je pense qu'il faut faire une proposition globale au consommateur mais il faut savoir se situer. En France, nous considérons que nous avons un rôle à jouer dans le territoire. Il ne faut pas que le consommateur vienne chez nous et y trouve toutes les activités nécessaires pour se garer sur notre parking et ne plus en bouger jusqu'à ce qu'il ressorte. Nous considérons qu'il faut participer à l'ensemble des activités du territoire. Le consommateur vient donc acheter des marques moins chères dans nos magasins puis il faut lui offrir un panel de propositions sur ce qui se passe dans la région. C'est une sorte de tourisme commercial mais qui ne s'arrête pas à nos portes.

## **François Moss**

Cette capacité à rajouter du loisir dans les centres de marques est une tendance importante qui a été initiée par McArthurGlen il y a longtemps. Je pense que deux choses sont importantes dans l'accompagnement de notre métier de base. La première est l'origine du consommateur (résident ou plus éloigné). Il y a douze ans, il venait de tous les départements

français jusqu'à Troyes. C'est un peu différent aujourd'hui mais Troyes reste néanmoins un grand carrefour et l'enjeu pour son avenir réside dans les autoroutes qui sont créées depuis vingt ans.

Dans le nord-est de l'Angleterre, nous avons ouvert un *outlet* de 18 000 m<sup>2</sup> sur un très grand terrain où nous avons créé un parc public sur 25 hectares avec deux ou trois activités par an (sportives, environnementales, etc.). Au bout de trois ans, ce parc commence à prendre vie. Il nous coûte de l'argent mais nous permet de raconter une histoire, de mettre le passé derrière nous (il est situé sur une ancienne mine de charbon). Il ne s'agit donc pas forcément de créer quelque chose qui soit rentable et qui relève du loisir institutionnel. Nous sommes maintenant des acteurs de très bon niveau, nous représentons une véritable industrie donc nous pouvons réfléchir à d'autres fonctionnements. Le sens de la troisième génération des centres de marques dont nous parlons tous sera justement de raconter des histoires.

### **Manuel Saavedra**

Dans la troisième génération des centres, il faut effectivement offrir autre chose au consommateur. Dans notre *outlet* de Getafe en Espagne (20 000 m<sup>2</sup>), nous avons développé 50 000 m<sup>2</sup> supplémentaires avec des cinémas, une quarantaine de restaurants et des moyennes surfaces. Nous avons créé un pôle d'attraction pour que les consommateurs y trouvent autre chose que l'*outlet*. Les Espagnols aiment faire des achats en famille pendant toute une journée alors il faut répondre aux besoins de toute la famille. Les cinémas fonctionnent bien. Les personnes qui les fréquentent n'achètent pas forcément quelque chose dans l'*outlet* mais ils en font le tour et reviennent ultérieurement. Les *outlets* seuls restent fragiles. Ils doivent proposer beaucoup d'autres choses pour se protéger de la concurrence.

### **Gary Bond**

Lorsqu'il est possible de le panifier et là où il n'y a aucune concurrence dans le secteur, nous avons ajouté des cinémas, des centres de fitness et des restaurants thématiques. Nous avons aidé le commanditaire d'un musée d'héritage installé à proximité de notre centre de Swindon. De nombreux centres de marque ont gagné des récompenses de tourisme.

Si un centre de marques est situé à proximité d'un centre ville et propose des attractions diverses et du détail, il attirera plus de personnes. Les consommateurs vont dans un centre de marques de proximité environ dix fois par an, alors qu'ils se rendent que 2,5 fois par an dans des centres qui sont trop éloignés des agglomérations principales, tel que Troyes.

### **Chris Milliken**

Un concept de loisirs s'installera là où la captation de la clientèle existe. Ce sont deux concepts d'affaires différents qui créent alors une synergie qui dépend de sa situation.

### **Alexandre Séjourné**

Les magasins d'usine ont été créés pour faire se rencontrer deux besoins : le besoin de l'industriel de déstocker et l'attente du consommateur de faire des affaires. Les industriels demandaient toutefois que ces magasins d'usine soient implantés dans des lieux qui ne risqueraient pas de porter atteinte à leurs circuits traditionnels. Si on créait en France des centres commerciaux proposant une offre diversifiée qui tendrait à faire venir les consommateurs de la proximité de façon récurrente pour les écarter du circuit traditionnel, je ne suis pas certain que ce serait dans notre intérêt et dans celui de nos industriels. La marque qui envisage de s'implanter dans un centre doit se demander si elle souhaite s'auto-concurrer ou non.

**✓ Chris Milliken, à Lisbonne, n'avez-vous pas le sentiment de mettre les marques dans une situation difficile en les faisant s'auto-concurrer à quelques kilomètres d'écart ?**

### **Chris Milliken**

Lisbonne n'est pas différent des autres centres. C'est un centre standard de marques en termes d'achats mais localisé 25 kilomètres du centre ville. Il est bâti sur le même concept mais en plus grand. C'est bon pour des marques.

S'il nuisait aux ventes au prix fort des marques elles ne le feraient pas. Il fonctionne bien et il continuera. C'est une partie fondamentale de du *bussiness model* des marques leur permettant de contrôler leur image et les stocks.

### **Alexandre Séjourné**

Si Freeport Leisure a intégré cela dans sa logique, il faut ensuite se poser la question du consommateur parce que c'est lui qui fait le choix final. Je suis totalement d'accord pour dire que les marques jouent le jeu mais si l'on donne tous les atouts aux magasins d'usine pour que le consommateur préfère s'y rendre plutôt que d'aller ailleurs, cela peut devenir dangereux, y compris pour les marques.

### **Chris Milliken**

Si cette logique gênait le consommateur, il le ferait savoir. Les consommateurs sont contents et ils comprennent la différence de vente du produit. Ce n'est pas un problème.

## **Alexandre Séjourné**

Dans ce cas, pourquoi ouvrir dans ces centres des cinémas et des centres de fitness qui sont pour les consommateurs de proximité ?

## **François Moss**

Les centres de marques sont également un outil de développement économique. L'enjeu réside dans leur emplacement. Si Gary Bond parle de fitness et Chris Milliken de cinéma en périphérie, c'est bien parce qu'ils ont obtenu des autorisations en centre-ville. Pourquoi ne pas installer un fitness dans le centre de Roubaix lorsque celui-ci sera complètement reconquis par les ambitions de tous ? Il s'agit donc également de dire aux instances qui prennent la première décision que l'on veut faire des partenariats à tous les niveaux. Il est évident que l'on essaiera de trouver des solutions de loisirs en fonction de l'emplacement. Si vous posez la question à une marque, elle vous dira de la placer au milieu de l'Atlantique et de prévoir des croisières qui s'arrêtent chez elle parce qu'elle sera ainsi certaine de ne pas concurrencer ce qui se passe à Paris, Londres ou New York. C'est une espèce d'équilibre entre la volonté de métiers immobiliers et celle de marques qui sont constamment opposées. C'est à nous de faire la part des choses.

**✓ *Le e-commerce représente-t-il une menace pour les centres de marques ?***

## **François Moss**

Le risque du e-commerce sur notre métier est relativement faible dans les dix années à venir. Tout dépendra de la technologie qui sera disponible. Si elle permet de faire des choses complètement inconcevables aujourd'hui par rapport aux vêtements, cela changera complètement la façon d'acheter. L'inconvénient du e-commerce est que le consommateur ne voit pas le produit, ne le touche pas, ne peut pas l'essayer.

## **Alexandre Séjourné**

Je rejoins totalement François Moss. L'e-commerce permet surtout d'acheter des choses intangibles, telles qu'un voyage, ou matérielles mais qui ne nécessitent pas d'être touchées telles qu'un ordinateur ou un téléphone. Il est difficile d'acheter une chemise ou une robe sans l'essayer. S'il devient un jour possible d'essayer virtuellement un pantalon, nous nous poserons la question mais je pense que nous avons encore du temps devant nous.

## **Gary Bond**

Ce n'est pas une menace à court terme. Les études effectuées il y a 5 ans ont prouvé que les marques ne produisent pas 1000 chemises du même type et de la même taille.

### **Manuel Saavedra**

C'est la même chose chez nous. Pour 90 % de l'offre des *outlets*, les consommateurs veulent toucher et essayer le produit. En Espagne, il y a également un plaisir à aller acheter.

### **Chris Milliken**

Le e-commerce a clairement changé la vente du livre et de la musique mais il ne se produira pas le même phénomène dans le monde de la mode.

***✓ Quel est le centre de marques idéal en termes de surface, de nombre de boutiques et de nombre de places de parking ? Chaque intervenant peut-il citer un exemple ?***

### **Alexandre Séjourné**

La taille idéale dépend de plusieurs critères, notamment géographique. Pour Marques Avenue, le centre standard a une surface de 15 000 m<sup>2</sup>, entre 60 et 80 boutiques selon la demande et 1 000 places de parking. Pour être fair-play et honnête, je distinguerai deux centres idéaux. Le premier est le centre de la Vallée (Value Retail) à Marne-la-Vallée. C'est un emplacement magnifique avec des marques magnifiques et une très belle politique marketing. Nous sommes presque complémentaires et non pas concurrents. Il se situe dans un niveau de gammes et de marques qui lui permet d'exister sur la région parisienne parce qu'il y existe une clientèle au pouvoir d'achat approprié.

En Angleterre, j'aime beaucoup le centre créé par McArthurGlen à Swindon dans une ancienne usine de locomotives. J'évoquais précédemment le fait de ne pas faire de geste gratuit et je considère que rechercher l'ancienne usine dans la théâtralisation et la mettre en exergue pour faire vendre un magasin d'usine relève de la complémentarité. Je préfère Swindon à Serravalle parce que j'y trouve davantage de légitimité et d'authenticité.

### **François Moss**

Le centre idéal demande une réflexion par rapport à son rôle d'aménagement du territoire. Il répond d'abord à des besoins économiques puis aux besoins des marques et des consommateurs. Il n'y a pas de moyenne. En Europe de l'Ouest, je pense que le centre de Serravalle regroupe plusieurs éléments très intéressants.

### **Gary Bond**

Serravalle est le plus grand centre de marques régional et le mieux réussi en Europe de l'Ouest. Il fonctionne bien contrairement à beaucoup de concurrents.

C'était le premier dans la région et il y a maintenant dix centres de marques aux alentours. Serravalle continue à se développer et satisfait la demande de ses clients. C'est un centre de marques idéal avec 35 000 m<sup>2</sup> de surfaces commerciales et 3000 places de parking.

### **Manuel Saavedra**

Nous n'avons pas évoqué le positionnement des centres. Le centre de la Vallée est différent d'un centre dirigé vers des marques de gamme moyenne. En Espagne, Zara et Mango sont présents dans tous nos *outlets* et sont très performants. Un centre de Value Retail n'est pas exactement positionné comme nos centres. Il se dirige vers le luxe donc de nombreux consommateurs ne le fréquenteront pas, avant tout parce que cela leur fait un peu peur mais également à cause des prix qui restent trop élevés pour de nombreuses personnes. L'*outlet*, ce sont des marques à un prix réduit mais pas obligatoirement des marques haut de gamme. Il reste donc de la place pour un autre positionnement. Il ne faut toutefois pas descendre dans le bon marché.

### **Chris Milliken**

Gunwharf Quays est un bon exemple du désenclavement et de la redynamisation d'une ville. Ils ont créé un site touristique, combinant des bateaux sur le bord de mer avec des cinémas.

***✓ En tant que porte-parole de la Fédération professionnelle des entreprises du sport qui regroupe la quasi-totalité du commerce d'articles de sport en France, je ferai part de notre position un peu contradictoire. La FPS demande l'arrêt du développement des centres de marques dans leur configuration actuelle pour ses effets potentiellement destructurants sur le tissu commercial français et européen. Elle souhaite que toute demande d'implantation exceptionnelle soit examinée au niveau national. Elle demande enfin que les centres existants respectent mieux la réglementation et communiquent avec une plus grande loyauté vis-à-vis du consommateur et de la concurrence.***

***✓ J'ai le sentiment d'une exception conceptuelle chez Marques Avenue et j'ai été surpris d'entendre Monsieur Séjourné évoquer leur intérêt à ne surtout pas faire trop beau pour faire moins cher. Ne pensez-vous pas que cette politique soit restrictive, tant au niveau de l'aspect rationnel du client que de vos négociations avec les marques ? Je suppose que cette politique conduit certaines marques à refuser de s'installer chez vous.***

### **Alexandre Séjourné**

Nous croyons effectivement à la pureté du concept et pensons que le magasin d'usine ne peut pas être une alternative au commerce traditionnel. C'est un complément qui soigne un mal industriel et apporte

une réponse à un consommateur. Quant au fait que les grandes marques fuiraient Marques Avenue, la question est de savoir si nous cherchons à les faire venir. Nous considérons que, en France, le nombre de consommateurs concernés par du Gucci, Prada ou Versace à 30 % moins cher est infime et de plus très localisé autour de la région parisienne. Notre positionnement est donc différent de celui de Value Retail. On constate aujourd'hui que 93 % de l'offre des centres de marques est située dans le quart nord-est de la France. Nous sommes plutôt favorables à un rééquilibrage vers les territoires où les consommateurs ne sont pas encore concernés et non pas à un développement à outrance. Nous n'irons donc pas au-delà de dix Marques Avenue.

**✓ Vous venez de dire que les centres de marques sont un complément des centres-villes et de la distribution dans le commerce indépendant or à Roubaix, ville de 96 000 habitants où s'est ouvert un centre McArthurGlen, quasiment tous les magasins du centre-ville ont fermé. Il y a donc eu un transfert, ce qui cela est grave car où se situe l'avenir des centres-villes ? Ce qui est également grave, c'est que les centres de marques font de la publicité mensongère pour survivre ainsi que nous l'avons fait constater par huissier. Je ne suis pas contre les centres de marques mais pour une concurrence loyale et pour que le consommateur ne soit pas dupé.**

**✓ Quel est le niveau des loyers dans vos centres ?**

### **François Moss**

Notre travail résidant dans une négociation permanente avec nos marques, nous appliquons un loyer variable en prenant une part du chiffre d'affaires du magasin. Cela nous permet d'être liés sur l'avenir du lieu. Les négociations se font donc dans la même direction et non pas à contresens comme cela peut être le cas dans le commerce traditionnel ou de centre-ville avec un immobilier qui ne change pas, ce qui conduit les commerces à fermer. En Europe, le prix du loyer varie en général entre 5 et 15 % du chiffre d'affaires selon les marques.

### **Alexandre Séjourné**

Nous avons une autre démarche parce que nous considérons que l'industriel a besoin de savoir combien lui coûtera son déstockage pour son compte d'exploitation. Depuis 1993, nous avons donc décidé de pratiquer un loyer fixe. À Cholet, il est en moyenne de 220 €/m<sup>2</sup> auquel s'ajoute un léger pourcentage de 0,75 % du chiffre d'affaires afin de connaître le fonctionnement du centre.

### **Gary Bond**

Les loyers sur un bon centre avec une bonne fréquentation se situent aux alentours de 600 €/m<sup>2</sup>; et dans un centre moins performant vers 200

€/m<sup>2</sup>.

### **Manuel Saavedra**

Chez nous, le loyer dépend également du chiffre d'affaires réalisé par le commerçant et de la marge qu'il réalise. Il peut ainsi varier de 10 € par mois dans un lieu difficile jusqu'à 40 € dans un centre qui fonctionne mieux.

### **Chris Milliken**

Il y a une formule pour avoir un loyer bas correspondant à un petit chiffre d'affaires. McArthurGlen propose un loyer bas ou un loyer basé sur le chiffre d'affaires. Gary indique que les locataires de centre de marque devraient payer un loyer basé sur le chiffre d'affaires qui évolue suivant la fréquentation.