

## Conférence-débat

### « Centres de marques : Quelles performances pour quel marché ? »

---

**Emmanuel de Labarre**  
**Directeur Général du cabinet Bérénice**

---

Les débats et tables rondes tenus dans le cadre du colloque abordent l'ensemble des sujets relatifs aux centres de marques. Mon propos se bornera donc à apporter quelques éléments factuels et quelques observations. Je m'attacherai, dans un premier temps, à évoquer les risques pesant sur l'ensemble des acteurs (distributeurs, détaillants, promoteurs...). J'attirerai ensuite l'attention sur les enjeux considérables que soulève ce mode de distribution en expansion avant d'envisager les perspectives d'avenir.

En préambule, je tiens à vous faire part de ma propre expérience des magasins d'usine forgée au cours de ces quinze dernières années. J'ai débuté ma carrière dans le commerce auprès des distributeurs et des collectivités locales au cours des années 1980. A cette époque, la surface de vente de la grande distribution s'accroissait de plus de 5 millions de mètres carrés chaque année. Le taux de progression affichait deux chiffres et entretenait une véritable euphorie de la consommation et de la distribution. Au cours de cette période de grandes réussites, certains échecs sont pourtant survenus. Ils ont concerné les magasins d'usine et quelques magasins thématiques principalement orientés dans le secteur du meuble. Au cours d'une réunion de travail avec les distributeurs dans le cadre de mes activités pour l'association Procos, un débat avait été suscité par le projet d'implantation d'un centre de magasins d'usine à proximité du centre-ville de Troyes. Christian Liagre et Alain Salzman étaient venus présenter le projet. J'avais alors été frappé par la réaction des quelque 160 distributeurs présents qui, par leur regard, semblaient persuadés de l'inexorable échec de ce type de projet. Le succès est pourtant venu.

Un second débat a eu lieu avec les représentants des enseignes qui, entre 1996 et 1998, se sont interrogés sur les opportunités de développement qu'offraient les magasins d'usine. La problématique portait alors exclusivement sur les surstocks. Cette réflexion s'est poursuivie au cours des trois dernières années à la lumière des résultats des projets commerciaux qui ont pris naissance sur le territoire français et à l'étranger. En 1995, près de 600 projets commerciaux étaient recensés alors qu'ils n'étaient plus que 60 en 1998. Parmi ces derniers figurait une dizaine de projets de magasins d'usine, ce qui constituait un axe déterminant de la capacité de développement de la surface commerciale.

Au cours des débats, de nombreuses tergiversations se faisaient jour au sujet de l'opportunité de créer des centres de marques. L'ultime phase de notre réflexion met en évidence une saturation du marché et un indispensable tarissement des projets. Les points de vue sont toutefois assez disparates selon les responsables d'enseignes.

### ✓ **Rareté ou échec ?**

J'envisagerai cette alternative sous le prisme de la diffusion des produits sans envisager les intérêts des promoteurs, des élus ou des consommateurs.

Au cours des années 1980 et 1990, la notion de surstock constituait le point de départ de la réflexion. On tentait alors de circonscrire avec précision le terme de surstock et de définir les contraintes dont ils faisaient l'objet.

La notion de surstocks diffère substantiellement suivant que l'on considère le cas de la province ou celui de la région parisienne. Cette distinction est principalement due à la taille du marché et au mécanisme d'attraction. J'écarterai de mon propos le cas spécifique de l'offre en région parisienne dans la mesure où elle se démarque des objectifs de chiffre d'affaires et d'attractivité recensés en province.

L'attraction, dans son acception la plus large, est une des principales clés de la réussite des centres de magasins d'usine. Elle en constitue même un des enjeux majeurs.

Une part de l'activité des magasins d'usine est implantée en dehors de tout centre commercial ou de tout autre centre structuré. Elle complète l'approche que nous pouvons avoir de ce marché spécifique.

En interrogeant une quinzaine de distributeurs ou de responsables de marques, j'ai pu constater à quel point le sujet abordé était plus complexe qu'il ne semblait de prime abord. En rapprochant le paramètre de la diffusion de celui de la surface de vente, on constate un réel décalage entre le volume de projets, la situation existante et la situation économique des diffuseurs ou des distributeurs.

Les distributeurs et les responsables de marques placent l'enjeu des surstocks au premier rang de leurs préoccupations. Les différences d'appréciation et les choix stratégiques des diffuseurs (distributeurs ou marques) sont l'objet de débats. Selon les marques et les enseignes, les surstocks représentent entre 0,7 % et 10 % du volume de produits diffusés. Cette différence montre à quel point les solutions retenues peuvent différer d'une enseigne à l'autre.

En effectuant une moyenne regroupant les différents opérateurs français et étrangers intervenant sur notre territoire, on obtient une estimation du volume de surstocks qui se situe entre 2 % et 3 % du volume total du marché. Nous sommes donc confrontés à un problème d'ordre économique qui touche la diffusion. Si ce problème n'est pas pris en considération, aucune réflexion sérieuse ne peut être entreprise sur les centres spécifiques que sont les magasins d'usine ou les centres de marques.

Bien que je ne sois pas certain que chaque opérateur évolue dans une direction commune, je constate que les principaux acteurs dernièrement entrés sur le marché européen (H&M, Zara...) tendent à rationaliser l'organisation de leur distribution et à réduire les risques de surstocks. Ces derniers auront donc tendance à s'amenuiser.

Lorsque les responsables de telles enseignes sont interrogés au sujet de l'éventuelle opportunité que constituerait un magasin d'usine, ils se montrent souvent indécis. Toutefois, sur les quinze que j'ai été amené à rencontrer, trois ont clairement affirmé que l'ouverture d'un magasin d'usine serait contraire à la stratégie menée par l'enseigne. Un des responsables précisait que le magasin d'usine constituait ou bien un mode de distribution parallèle dépourvu de toute spécificité réelle ou bien une opportunité pour écouler des surstocks. Dans ce dernier cas, le responsable ajoutait qu'il était indispensable d'envisager la stratégie en matière de coûts et d'image qui devait être associée à une telle opportunité.

Même si les loyers et les contrats se démarquent des conditions habituelles, la question des coûts demeure centrale. Les trois représentants rencontrés estiment préférable de détruire les surstocks plutôt que de les diffuser. Certains écartent même l'éventualité d'un don à la Croix Rouge qui, selon leur estimation, représenterait un coût trop important.

L'enjeu que constituent les surstocks conditionne l'avenir des magasins d'usine en France. Ecarter ce débat conduit inéluctablement à ne pas appréhender les réels enjeux et à encourir le risque d'un échec majeur.

### ✓ **Les enjeux**

Les magasins d'usine représentent incontestablement un véritable enjeu d'aménagement du territoire. Si l'on excepte le cas de la région parisienne, les succès connus par les magasins d'usine résultent toujours d'une attraction exercée sur une zone très étendue. Les magasins d'usine disposent en Europe des zones de chalandise les plus vastes. Elles excèdent celles dont jouissent les Galeries Lafayette ou Ikea. C'est pourquoi il est possible de considérer les magasins d'usine comme des instruments d'aménagement du territoire.

Il existe à ce jour une vingtaine de projets dont les dossiers sont en cours d'instruction. Parmi ces projets, trois concernent des sites éloignés de moins de cent kilomètres. Il s'agit de sites belges. Quelle serait la réaction des élus français si une telle concentration de magasins d'usines venait compromettre l'équilibre existant ? Octroyer une liberté totale quant aux implantations pourrait entraîner de telles concentrations, fruits de stratégies de défense, de contre-offensive ou de développement.

Peut-être les promoteurs, les distributeurs et les élus doivent-ils se réunir pour instaurer une réflexion commune susceptible de structurer leurs approches respectives et leurs visions du territoire ?

## ✓ *Perspectives d'avenir*

L'implantation de trop nombreux magasins d'usine ne pourrait qu'engendrer leur déclin et celui des marques. Il existe toutefois des opportunités au sein de territoires propices à l'installation de centres de magasins d'usine et capables d'amorcer une dynamique.

Les promoteurs possèdent aujourd'hui un réel savoir-faire. Ils parviennent à attirer de nombreux clients et à réaliser des chiffres d'affaires importants. Parallèlement à l'évolution du commerce et des habitudes du consommateur, la notion de marque est de plus en plus décisive. L'ambiguïté entre magasins d'usine et centres de marques peut être une source de réflexion pour l'avenir.

Le sujet qui nous occupe jette les bases d'une analyse de l'évolution du commerce et de la distribution orientée autour de l'enjeu que représentent les marques. Cette nouvelle question relègue les problématiques classiques que sont les surstocks et les anciennes collections. La marque est au cœur des mécanismes de décision qui président aux achats des consommateurs. Elle constitue une part grandissante de la valeur ajoutée des produits. Bien que les évolutions de la distribution et du commerce s'accélèrent, le caractère essentiel de la marque demeure pérenne. Cette observation n'est pas valable dans le secteur alimentaire où les marques représentaient 75 % de l'offre en hypermarchés il y a dix ans alors qu'elles n'en représentent plus désormais que 35 %.

Il convient de garder une réelle distance avec les données recensées aux Etats-Unis ou au Royaume-Uni. J'ai, en effet, la conviction que la France, comme d'autres pays européens, a noué une relation spécifique avec son commerce. Elle est souvent passionnelle comme peuvent en témoigner les débats animés portant sur les magasins d'usine.

L'alternative centre-ville/périphérie est désormais désuète. L'approche qui doit être désormais retenue porte sur des notions d'intérêt général : développement économique, développement des villes, bien-être social... Les choix effectués par les promoteurs, les distributeurs et les élus dépassent la seule question du chiffre d'affaires. La notion de marque me semble être un enjeu nouveau, même si nous pouvons parfois avoir le sentiment que la marque a un caractère éternel. Un représentant de Rodier déclarait récemment : « Notre marque est probablement celle qui connaît le plus fort décalage entre sa notoriété et sa part de marché ». La notion de marque doit être un élément de réflexion pour les promoteurs. Elle permet d'aborder le sujet de l'intérêt général, de l'activité économique et de la diffusion.

La question des marques ainsi que la problématique des centres-villes seront un sujet de réflexion essentiel pour notre avenir.

Arrêtons de développer les projets tels que nous les connaissons aujourd'hui ! Je propose aux promoteurs de se réunir avec la CCI de Troyes et de l'Aube qui dispose d'un véritable savoir-faire dans ce domaine.

De cette collaboration pourra émerger une analyse orientée autour des besoins économiques engendrés par le système de distribution français. Intégrer les distributeurs à cette réflexion permettra d'évaluer les conditions de l'équilibre à atteindre. Même si le consommateur est le décideur ultime, c'est à travers l'analyse des besoins et des stratégies de distributeurs que nous devons nous positionner sur le territoire national.

En considérant les enjeux d'aménagement du territoire, on peut noter que certains secteurs doivent être encore largement dynamisés par l'offre que constituent les magasins d'usine. Il est nécessaire de réfléchir, aux côtés des élus, en termes d'aménagement du territoire. A cet égard, le département n'est pas le périmètre

pertinent ; il ne convient pas aux mécanismes d'attraction générés par les centres de magasins d'usine.

La CCI de Troyes et de l'Aube travaille actuellement à la constitution d'un observatoire regroupant les données relatives aux magasins d'usine. Je propose que cet observatoire soit développé et enrichi par un observatoire des marques. Celui-ci, tout en dépassant la réalité actuelle des magasins d'usine, s'attachera à analyser le rôle des marques et à anticiper ses évolutions. Les travaux d'un tel observatoire peuvent être un outil précieux pour les distributeurs et les élus.

---

## Débat et échanges

---

**✓ Dans votre exposé, vous avez fréquemment employé le terme « centre de magasins d'usine » à tort. Les conséquences sont néfastes pour le consommateur qui est entretenu dans une confusion. Les centres de magasins d'usine n'existent pas. En revanche, il existe quelques magasins d'usine isolés. Par ailleurs, vous avez évoqué les risques que représentent les centres de marques pour le commerce traditionnel. Vous avez également mentionné les risques assumés par les promoteurs. En revanche, vous n'avez pas mis en valeur le risque majeur encouru par la société dans son ensemble, et notamment pour l'emploi dans les PME. Les emplois des PME – quel que soit le secteur dont elles relèvent – sont mis en péril car les centres de marques sont voués à faire appel aux sociétés dont la production est délocalisée. Allons-nous, après les avoir formés grâce à des fonds publics, envoyer nos enfants aux confins de l'Asie pour fabriquer des meubles et des vêtements ?**

### **Emmanuel de Labarre**

Les centres accueillent non seulement des fabricants, mais également des commerçants. Ils ne constituent donc pas une structure homogène dans laquelle tous les articles sont en provenance de magasins d'usine. Il semble toutefois que, sur les poursuites engagées par la DGCCRF, seules 10 % concluaient à une réelle infraction à la réglementation en vigueur.

Il existe effectivement une réelle ambiguïté entre la notion de magasins d'usine et celle de centres de marques. Au-delà du débat juridique ou sémantique, un consensus s'établit autour de certains aspects :

- des prix bas ;
- l'attraction exercée par la présence de marques ;
- l'effet d'entraînement dont bénéficient d'autres enseignes.

Adopter une définition trop précise revient à se tromper de sujet. Abandonnons cette problématique aux juristes pour nous concentrer sur l'organisation de l'offre et ses impacts sur le territoire.

Quelle que soit la taille du producteur, des problèmes de surstocks peuvent survenir. Les petites enseignes comme les très grandes enseignes sont relativement à l'abri des problèmes de surstocks. En revanche, les enseignes de taille intermédiaire – elles représentent 90 % de la diffusion en France et en Europe – peuvent être fragilisées par la présence de stocks excédentaires. Il appartient à ces dernières de s'interroger sur la stratégie la mieux adaptée à la diffusion des surstocks.

Il faut reconnaître le caractère de plus en plus marginal de la production française. Parmi les articles diffusés dans les magasins d'usine, rares sont ceux qui sont fabriqués en France. Cette tendance est également visible aux Etats-Unis, où Levis a décidé de supprimer ses centres de production américains.

Je reste persuadé que les centres de marques ne contribuent pas à détruire la créativité en France.

**✓ (Pierre Brunet, Vice-Président de la CCI de la Drôme) Face à l'embarras éprouvé par le représentant de la DGCCRF, je propose la création d'un groupe de travail réunissant les services de l'Etat, les promoteurs, les consommateurs et les chambres de commerce en vue d'élaborer une proposition de législation. La CRCI Rhône-Alpes propose :**

- **la création d'une commission régionale « équipement commercial » pour les projets qui ont des répercussions à l'échelle régionale (sans**

- **plus recourir à l'échelon départemental) ;**
- **l'imposition dans la PLV de la notion de millésime de collection ;**
- **la définition exacte du prix de référence ;**
- **une maîtrise des soldes pour les commissionnaires affiliés ;**
- **un renforcement des contrôles de la DGCCRF ;**
- **la restriction des autorisations d'implantation au bénéfice exclusif des lieux de production.**

**✓ Vous n'avez pas abordé le concept marketing du centre de marques. Il convient pourtant de reconnaître que les marques sont associées à une image de la jeunesse. Les jeunes sont d'importants consommateurs d'articles de marque. Vous avez concentré votre propos sur les surstocks. Or, l'évolution de centre de magasins d'usine à centre de marques résulte bien de la prise en compte des comportements de la jeunesse. A cet égard, on peut comprendre les maîtres favorables à des implantations susceptibles de susciter l'intérêt des jeunes et de relancer l'activité économique. Je comprends également les craintes de la CGPME car la présence des centres de marques instaure une dualité lourde de conséquences. Une véritable réflexion doit être menée en vue de prévenir une perturbation profonde d'un équilibre économique complexe.**

### **Emmanuel de Labarre**

Chaque consommateur, chaque distributeur, possède sa propre conception de la notion de marque. Par leur publicité et par leur stratégie marketing, Célio et Morgan sont devenues des marques. Je considère pourtant qu'elles ne sont que des chaînes de distribution.

Les centres de marques qui n'assument pas un autre rôle que la simple diffusion des surstocks commettent une erreur. Il est tout à fait différent de considérer que les centres de marques peuvent devenir des centres thématiques spécialisés dans la mode. La notion de marque revêt une importance croissante. Les villes comme les rues sont devenues des marques.

**✓ Dans les différentes interventions, les centres de marques et les centres de magasins d'usine sont associés à la dévitalisation des centres-villes. La dévitalisation des centres-villes n'est-elle pas un phénomène national indépendant de la concurrence éventuelle des magasins d'usine ? Ne s'agit-il pas d'un problème global lié à l'aménagement du territoire ?**

### **Emmanuel de Labarre**

Je répondrai par la négative. Les statistiques disponibles montrent que les centres-villes sont un lieu de développement de l'activité commerciale. La concurrence entre périphérie et centre-ville n'est plus une problématique actuelle. Certaines villes connaissent un essor, d'autres un recul. Il en est de même pour les centres commerciaux et les parcs d'activité commerciale.

Grâce aux stratégies des distributeurs et à l'évolution des attentes des consommateurs, les commerces des centres-villes ont recouvré un réel dynamisme. Ce phénomène reste fragile et nul ne peut prétendre qu'il se maintiendra durablement. Il appartient aux maires de réaliser un travail d'accompagnement qui s'avère complexe et délicat.

Apprenant l'implantation d'un magasin d'usine, ma première réaction est une crainte à l'égard des inéluctables désorganisations. Toutefois, l'observation des cas de Romans, de Troyes ou de Roubaix montre que l'implantation de magasins d'usine n'a pas déstructuré l'activité des centres-villes. Au contraire, il semble même que le développement de tels centres s'accompagne d'évolutions favorables pour les centres-villes.

**✓ Vous affirmez justement que le centre-ville de Troyes a bien réagi à la présence de magasins d'usine. Soulignons cependant que la multiplication de centres de marques en France amenuisera la zone d'attractivité de chaque**

***centre. En conséquence, les centres de marques risquent de porter atteinte à l'activité des centres-villes les plus proches.***

**Emmanuel de Labarre**

Les maires des communes accueillant un centre de magasins d'usine sont les premiers à militer en faveur d'une restriction du nombre d'implantations. Après avoir analysé l'évolution des chiffres d'affaires réalisés à Troyes, j'ai pu constater qu'ils n'étaient pas très favorables. Ces performances médiocres sont partiellement dues à la réalisation de travaux dans le centre-ville. Il est à souhaiter que les travaux aient un effet dynamisant.

***✓ Vous affirmez que le centre-ville de Troyes n'a pas souffert de l'implantation des centres de marques. Or, un représentant des commerçants de Troyes a attiré notre attention sur les fermetures de points de vente dans le domaine de l'équipement de la personne et sur les réductions du linéaire commercial dans le centre-ville.***

***✓ Les magasins d'usine ne captent-ils pas la clientèle des villes limitrophes qui, auparavant, réalisait ses achats dans le centre-ville de Troyes ?***

**Emmanuel de Labarre**

Les centres de magasins d'usine réalisent un chiffre d'affaires de 183 millions d'euros tandis que les magasins du centre-ville n'en réalisent que 107 millions. Le décalage est certes perceptible. Troyes a toutefois connu une progression globale de son chiffre d'affaires. L'analyse des fermetures de magasins montre que celles-ci étaient nécessaires et inexorables.