



LE DEVELOPPEMENT DES MAGASINS
D'USINE : IMPACT SUR LES STRUCTURES
DE MARCHE DANS LE COMMERCE DE DETAIL

Jean-Christophe COURJAULT
Laurent POUQUET

Septembre 2000

**Département « *Dynamique des Marchés* »
dirigé par Laurent POUQUET**

Pour consulter la version papier, veuillez contacter le Centre Infos Publications,
Tél. : 01 40 77 85 01 , e-mail : ezvan@credoc.fr

SOMMAIRE

SYNTHESE	III
1. ANALYSE ECONOMIQUE DU SECTEUR DES MAGASINS D'USINE	1
1.1 Les structures du secteur	1
1.1.1 Données de cadrage	1
1.1.2 La concentration du secteur	6
1.2 Les performances du secteur	17
1.2.1 Evolution de l'activité	17
1.2.2 Une amélioration du rendement commercial	23
1.3 La situation des centres de magasins d'usine en Europe	26
1.3.1 Le Royaume-Uni	27
1.3.2 L'Allemagne et les pays d'Europe du Nord.....	28
1.3.3 Les pays d'Europe du Sud	29
2. LES RAISONS DU DEVELOPPEMENT DES MAGASINS D'USINE	31
2.1 La clientèle des magasins d'usine : profil et motivations	31
2.1.1 Les caractéristiques de la clientèle des magasins d'usine	31
2.1.2 Les comportements de consommation de la clientèle des magasins d'usine.....	35
2.2 Un outil de régulation des stocks pour les industriels	39
2.2.1 Les avantages du concept pour les industriels.....	39
2.2.2 Les risques du concept pour les industriels.....	43
2.2.3 Les options stratégiques des producteurs.....	44
2.3 Le rôle des promoteurs dans le redémarrage du secteur	47
2.3.1 Les stratégies d'implantation : une meilleure prise en compte des spécificités des centres de magasins d'usine	48
2.3.2 Les stratégies marketing	50

3. L'IMPACT ECONOMIQUE DES MAGASINS D'USINE	61
3.1 Le positionnement des magasins d'usine face aux autres formes de commerce	61
3.1.1 L'offre produits : une majorité d'articles issus d'anciennes collections	61
3.1.2 Des prix vraiment moins chers ?	63
3.1.3 Une cible de clientèle différente	66
3.1.4 Une concurrence réelle mais limitée	67
3.2 Les effets du développement des magasins d'usine au niveau local	68
3.2.1 Un impact différent sur l'offre marchande de centre-ville selon les zones d'implantation	69
3.2.2 Des liens de complémentarité avec la grande distribution.....	73
3.2.3 Effets d'entraînement sur le tissu économique local.....	74
CONCLUSION PROSPECTIVE.....	77
ANNEXES.....	85
Annexe 1 : Personnes rencontrées dans le cadre de l'étude	85
Annexe 2 : Relevés de prix	86
Annexe 3 : Tableaux (tris à plat, tris croisés) issus de l'enquête.....	91

SYNTHESE

A l'origine rattachés physiquement à une unité de production et considérés comme une forme de distribution marginale, les magasins d'usine ont pris une nouvelle dimension avec la constitution de centres commerciaux dédiés à la vente des surplus des industriels. Après un démarrage plutôt lent, notamment en France, le concept de centre de magasins d'usine est aujourd'hui en forte croissance dans l'ensemble de l'Europe.

La montée en puissance de la "nouvelle génération" de centres de magasins d'usine est le fait d'un nombre restreint de promoteurs spécialisés de taille nationale (Concept & Distribution) ou internationale (Mc Arthur Glen, Value Retail). Disposant d'une surface financière importante, ces opérateurs se livrent une concurrence effrénée et multiplient les projets d'ouvertures.

Menée à l'initiative de la Direction des entreprises commerciales, artisanales et de services (DECAS) du ministère de l'Industrie, cette étude examine les modalités de développement de cette forme de vente originale et en évalue les effets sur le jeu concurrentiel des acteurs du commerce de détail et sur le développement local des zones où ces distributeurs se sont implantés.

Chiffres clés en France

		<i>Evolution depuis 1995</i>	<i>Perspectives à moyen terme</i>
Nombre de grands centres de magasins d'usine	11	↗↗	↗
Nombre total de points de vente (y compris magasins d'usine isolés)	1 500	↗	↗
Nombre total d'établissements dans le commerce de détail d'habillement	58 587	↘	↘
Nombre total d'établissements dans le commerce de détail de chaussure	12 565	↘	↘
CA hors taxes des centres de magasins d'usine (estimé à fin 2000)	4,3 Mrds de F	↗↗	↗
Part de l'habillement-chaussure dans les ventes des centres de magasins d'usine	80%	↘	↘
Consommation des ménages en habillement-chaussure en 1999	241 Mrds de F	↗	→
Part de marché des centres de magasins d'usine dans l'habillement-chaussure	1,7%	↗↗	↗

Les étapes du développement des magasins d'usine

■ *Le concept d'origine : des magasins isolés à proximité des sites industriels*

La vente en magasins d'usine a longtemps consisté en une forme de commerce marginale exercée par quelques industriels du textile-habillement ou de l'équipement du foyer désireux de trouver une solution pour écouler leurs sur-stocks de fin de saison. Peu nombreux et disposant d'une notoriété limitée, les magasins d'usine, très souvent propriété des industriels, ont ainsi longtemps été réservés à une clientèle restreinte (comités d'entreprise, consommateurs locaux). *A priori*, les industriels ne disposaient pas du professionnalisme et des compétences commerciales suffisants pour rendre ces points de vente attrayants et capter l'attention du plus grand nombre. Les magasins d'usine étaient en effet installés à l'intérieur même des usines ou dans des entrepôts de périphérie.

Avec l'apparition de centres commerciaux spécialisés, les magasins d'usine ont acquis une nouvelle dimension et se sont imposés peu à peu dans le paysage de la distribution moderne. La concentration sur des sites uniques d'un large choix de produits de marques dont la notoriété constitue un signal fort auprès des consommateurs et qui sont vendus moins cher que dans les réseaux de distribution traditionnels a renforcé l'attractivité du concept.

■ *La première phase de développement rapide des centres de magasins d'usine s'est soldée par de nombreux échecs et une vaste restructuration du secteur*

L'inauguration du premier centre de magasins d'usine à Roubaix en 1984 sous l'enseigne A l'Usine a connu un succès rapide et attisé la convoitise de nombreux promoteurs immobiliers qui y ont vu une opportunité de développement de leur activité dans un domaine commercial à fort potentiel de croissance. De nombreuses ouvertures ont eu lieu dans la seconde moitié des années 80 dans les grandes zones urbaines (Ile-de-France, région lyonnaise...). Cependant, cette croissance rapide n'a pas été maîtrisée, entraînant du même coup la fermeture de nombreux complexes, quelques années seulement après leur création.

Fondamentalement, la première phase de développement des centres de magasins d'usine ne pouvait qu'aboutir à l'échec. A l'époque, l'objectif des promoteurs était d'obtenir un retour sur investissement rapide en revendant au bout de quelques années les centres créés à des investisseurs institutionnels. Dans ce contexte, les projets ont souvent été menés avec précipitation et selon une démarche plus spéculative que calculée. En outre, l'absence de sélection dans la phase d'attribution des cellules commerciales et le manque de suivi ont conduit à une déperdition du concept originel avec l'intégration d'un plus grand nombre de soldeurs que de véritables magasins d'usine. Finalement, avec des loyers

trop élevés empêchant les exploitants d'appliquer des remises suffisamment fortes pour séduire les consommateurs, de nombreux complexes ont rapidement périclité (- X%, C+C).

Dans ce contexte, les années 90 ont été marquées par un mouvement de concentration et de restructuration caractérisé par une diminution rapide du nombre de centres commerciaux (21 unités en 1988 contre 6 en 1993).

■ *Un redémarrage récent des centres de magasins d'usine*

La disparition ou le retrait de nombreux promoteurs a laissé la place à une poignée d'opérateurs spécialisés dans la gestion commerciale des magasins d'usine tels que Concepts & Distribution et Mc Arthur Glen. S'inspirant des méthodes employées aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, ces promoteurs, dotés d'une réelle expertise en marketing et animation commerciale, ont su vitaliser la nouvelle génération de centres. Ils ont développé des concepts plus qualitatifs et plus proches des attentes des consommateurs : aménagement plus sophistiqué des sites et des boutiques, développement d'une offre de services complémentaires, sélection de marques fortes, création de chartes apportant aux clients des garanties sur l'origine et la qualité des produits, mais aussi sur les remises de prix consenties.

La baisse de chiffre d'affaires au début des années 90, conséquence directe des restructurations du secteur, a rapidement été effacée avec l'ouverture de nouvelles unités (7 en 7 ans) à partir de 1993, plus grandes et plus dynamiques. Le CA des centres de magasins d'usine a ainsi doublé entre 1996 et 2000 pour atteindre près de 4,3 milliards de francs. La période récente marque ainsi un renouveau de cette activité.

Les facteurs du redémarrage des magasins d'usine

■ *Une plus grande implication des promoteurs dans le marketing et l'animation commerciale*

Le positionnement plus haut de gamme des centres de magasins d'usine s'est accompagné d'une modification importante dans leur mode de gestion et de fonctionnement. Alors que dans les centres "ancienne génération", apparus dans les années 80, les promoteurs se contentaient le plus souvent d'assurer la gestion technique des locaux commerciaux, les opérateurs actuels sont nettement plus impliqués dans la commercialisation et le marketing : sélectivité accrue dans l'attribution des cellules commerciales, baux plus contraignants pour les exploitants, contrôle des enseignes, opérations de communication, suivi des attentes des clients, formation des équipes de vente, etc. En parallèle, les rapports entretenus par les promoteurs avec les marques et les exploitants de boutiques ont évolué, ces derniers étant dorénavant associés aux prises de décision concernant la gestion commerciale.

Cette intervention accrue des promoteurs dans le domaine commercial s'est justifiée par la nécessité de donner plus de cohérence et de transparence à l'offre des centres de magasins d'usine. Ceci les conduit ainsi à jouer un rôle d'interface entre des consommateurs désirant réaliser de bonnes affaires et des industriels soucieux d'écouler leurs stocks excédentaires dans des conditions économiques viables, mais aussi de ne pas voir se déprécier l'image de leur marque.

■ ***La "nouvelle génération" des magasins d'usine apparaît mieux adaptée aux attentes des consommateurs***

L'entrée du secteur des magasins d'usine dans une nouvelle phase de développement au milieu des années 90 s'est inscrite dans un climat de morosité économique qui a fait émerger des comportements de consommation spécifiques de la part des ménages. Tout en restant attachés aux attributs objectifs des produits et à la valeur immatérielle des marques – qui apparaissaient alors davantage comme un signal porteur de garanties de qualité et de sécurité –, les consommateurs ont donné une importance plus grande aux prix, notamment pour leurs achats vestimentaires.

L'offre des magasins d'usine, qui misait alors principalement sur la mise à disposition de produits de marque à des prix inférieurs à ceux du marché, s'est alors trouvée en adéquation avec les attentes des consommateurs qui privilégiaient la recherche du meilleur rapport qualité-prix et les signaux révélant la valeur d'usage des biens de consommation. Cette adéquation entre les attentes des consommateurs et le positionnement de l'offre des magasins d'usine est l'une des raisons du succès rencontré par le concept au cours de la décennie 90.

L'amélioration significative de la conjoncture économique constatée depuis quelques trimestres a eu pour effet de modifier sensiblement les attitudes des ménages à l'égard de la consommation. Se superposant au schéma de "rassurance" hérité de la "crise" de la consommation de la décennie précédente, un nouveau schéma de consommation se développe progressivement et se traduit par une plus forte hétérogénéité des comportements individuels et par davantage d'implication dans les actes de consommation. Simultanément, la demande d'immatériel évolue tant à l'égard des produits que vis-à-vis des distributeurs qui tentent d'apporter ce "supplément d'âme" aux produits qu'ils commercialisent. Les consommateurs ont alors davantage privilégié les formules commerciales qui assuraient une meilleure mise en valeur des produits et de leur dimension immatérielle.

Dans ce contexte, le concept marketing développé par la nouvelle génération d'acteurs du secteur apparaît comme une stratégie d'adaptation aux attentes des consommateurs plutôt réussie, même si cette évolution n'a concerné que les leaders de ce type de distribution. Un autre élément de cette réussite réside dans le positionnement marketing de ces nouveaux centres de magasins d'usine qui

ciblent principalement une clientèle de familles urbaines plutôt aisées bénéficiant à plein de l'amélioration de la situation économique et dont les attentes en matière de consommation apparaissent parfaitement adaptées à ce nouveau concept commercial.

Au-delà de ces caractéristiques socio-démographiques, l'analyse des comportements de consommation de la clientèle des magasins d'usine traduit deux spécificités :

- La fréquentation des magasins d'usine n'est pas exclusive de celle d'autres types de points de vente. Cette complémentarité s'inscrit dans une logique d'optimisation des stratégies d'achat des consommateurs qui multiplient les prises d'information et la comparaison entre les différents types de points de vente.
- Les adeptes des magasins d'usine arborent les signes distinctifs d'une consommation hédoniste (attitude face aux marques, aux achats d'impulsion...).

■ *Une réponse adéquate aux problèmes de sur-stocks des industriels*

L'expansion du phénomène magasins d'usine repose également sur la prise de conscience par les industriels des avantages apportés par cette forme de distribution.

Les magasins d'usine représentent en effet une solution efficace aux problèmes de gestion des stocks excédentaires. A travers ce circuit de distribution, les fabricants peuvent écouler leurs produits dans de meilleures conditions qu'auprès des réseaux de soldeurs. Le recours aux magasins d'usine permet en effet de réaliser une marge commerciale plus élevée et de garder le contrôle de l'image de la marque. Les centres de magasins d'usine offrent également aux industriels des opportunités pour toucher une nouvelle frange de clientèle et renouveler plus fréquemment leur offre, une meilleure gestion des stocks les incitant à être plus créatifs.

En règle générale, la vente en magasins d'usine se révèle même aussi profitable que les autres circuits de distribution d'habillement : si la marge commerciale sur la vente des produits est moins élevée en raison des baisses de prix consenties, les volumes de vente sont supérieurs et les charges d'exploitation au mètre carré plus faibles.

Le recours aux magasins d'usine n'est cependant pas exempt de risques pour les fabricants. Mal géré ou mal utilisé, le concept peut se révéler néfaste à la fois pour le réseau de distribution classique et pour l'image de marque (offre similaire, baisses insuffisantes de prix, mauvaise qualité des produits...). Pour limiter ces risques, de plus en plus d'industriels ou de distributeurs mettent en place une structure *ad hoc* chargée de l'écoulement des sur-stocks. Ils s'impliquent par exemple de plus en plus dans la gestion de leurs magasins de déstockage, ce qui permet au passage d'éliminer les marges affectées à

un éventuel mandataire et d'avoir un contrôle direct sur les conditions de vente des produits. Dans cette optique, ils bénéficient de plus en plus de l'appui des promoteurs en matière de marketing et de promotion des ventes pour gérer efficacement leurs boutiques.

Le positionnement commercial des magasins d'usine par rapport autres formes de distribution

Les magasins d'usine occupent une place à part dans le paysage commercial en raison de la forte différenciation qui caractérise en théorie le concept et qui repose principalement sur trois éléments : l'offre produits, le positionnement prix et la zone de chalandise.

■ *Une offre produits de plus en plus proche de celle du commerce traditionnel*

Les articles vendus en magasins d'usine se distinguent de l'offre des autres circuits par le fait qu'une majorité d'entre eux appartiennent aux sur-stocks d'industriels ou de distributeurs. Ce sont essentiellement des produits issus d'anciennes collections et qui ont fait auparavant l'objet d'une première commercialisation dans le réseau traditionnel. La proportion d'invendus représente environ les trois quarts de l'offre des magasins d'usine. Les autres produits proposés sont composés de fabrications spéciales à hauteur de 20%, et d'articles appartenant aux collections actuelles (environ 5%).

Au-delà de l'existence de doublons (mais qui demeure marginale), plusieurs éléments limitent la différenciation de l'offre produits proposée en magasins d'usine. Il y a tout d'abord le problème des marques vendant surtout des articles basiques et dont l'aspect se modifie peu ou pas d'une collection à l'autre. Ensuite, avec l'accélération du rythme de renouvellement des collections, le délai de mise en vente des invendus dans le circuit des magasins d'usine tend à se réduire : au lieu d'un an, le délai peut ainsi passer à seulement quelques mois. Dans ces conditions, la mise en place d'une structure *ad hoc* chargée de la commercialisation des produits en magasins d'usine devient essentielle pour les fabricants afin de différencier au maximum l'offre proposée dans le circuit classique et dans celui des magasins d'usine.

■ *Des prix attractifs mais moins compétitifs que ceux affichés dans d'autres formes de distribution ou durant les soldes*

Même si le niveau moyen des prix pratiqués en magasins d'usine est moins compétitif que celui pratiqué par d'autres formes de distribution (solderies, marchés forains...), les prix en magasins d'usine se révèlent tout de même attractifs, notamment sur les articles de marques positionnées moyen et haut

de gamme. Ces différences sont variables selon les produits et les marques. Les résultats des relevés de prix réalisés dans le cadre de cette étude révèlent en effet des écarts qui présentent une forte dispersion autour de la moyenne (-30%), les différences de prix constatées avec des articles similaires commercialisés dans des formes de commerce concurrentes s'échelonnant entre -50% et aucun écart. De plus, les articles commercialisés dans les magasins d'usine sont plutôt des produits qui bénéficient d'un positionnement en gamme assez élevé et les prix qui y sont pratiqués sont fréquemment plus élevés que ceux des articles soldés dans le réseau traditionnel. Cette hétérogénéité des politiques tarifaires a pour effet de nuire à la cohérence de l'offre globale des magasins d'usine. Cette situation crée en outre un puissant facteur d'incertitude sur la réalité des remises pratiquées et des économies réalisées par les consommateurs, ce qui pourrait à terme nuire fortement à l'image du concept.

■ ***Une zone de chalandise comparable à celle d'un grand centre commercial régional***

Les centres de magasins d'usine disposent pour la plupart d'une vaste zone de chalandise et ceux qui bénéficient de la plus forte notoriété parviennent même à attirer une clientèle de touristes ou de personnes qui parcourent des distances importantes pour y réaliser leurs achats. Les consommateurs qui résident à plus d'une heure d'un magasin d'usine ne représenteraient néanmoins qu'un quart de la clientèle.

La majorité de la clientèle correspond peu ou prou à celle d'un grand centre commercial régional. Un quart déclare un temps de trajet inférieur à 15 minutes tandis que les trois quarts restants se situent dans l'intervalle de 15 minutes à une heure.

La fréquentation d'un magasin d'usine est une occasion dont le caractère inhabituel incite les consommateurs à réaliser des achats relativement importants en nombre et en montant. Plus de 40% des clients des magasins d'usine déclarent avoir acheté au moins cinq articles différents lors de leur dernière visite et 20% plus de dix articles.

Le panier moyen correspond à un montant élevé (1 250 francs) et le prix moyen d'un article acheté en magasins d'usine est estimé à 350 francs. Un tiers des clients déclarent une dépense totale supérieure à 1 000 francs.

L'impact économique du développement des magasins d'usine

■ ***Un impact incontestable sur le commerce d'habillement des villes moyennes***

Actuellement, les ventes en magasins d'usine pèsent moins de 2,5% du marché de l'équipement de la personne ; celles des seuls centres de magasins d'usine représentent environ 1,7%. Au niveau

macroéconomique, l'impact des ventes en magasins d'usine sur les entreprises de commerce d'habillement est donc modeste. Surtout, il ne constitue pas la principale menace pour les commerçants indépendants traditionnels, confrontés depuis plusieurs années à l'essor des grandes chaînes spécialisées (Zara, Celio, H&M, Gap...) dont le marketing, l'organisation logistique (réactivité aux attentes des consommateurs) et les prix proposés sont autrement plus déstabilisants.

Localement, l'implantation des centres de magasins d'usine peut en revanche entraîner d'importantes restructurations dans le commerce de détail, en particulier dans les zones à faible densité économique. Dans la région parisienne, la présence de 5 centres de magasins d'usine n'a en effet pas créé de déséquilibre au niveau de l'offre commerciale en raison du potentiel très élevé de consommateurs que compte l'Ile-de-France. A Troyes, l'impact des magasins d'usine se révèle en revanche très important. Avec une surface de vente approchant les 70 000 m², les magasins d'usine ont réalisé en 1998 un chiffre d'affaires représentant 19% de la dépense de consommation annuelle des ménages en habillement, chaussures et textile de maison. Entre 1993 et 1998, le nombre de commerces d'habillement a ainsi chuté de 40% dans cette ville.

La situation troyenne représente un cas extrême avec la présence de deux grands centres de magasins d'usine. Dans la plupart des régions, le nombre de magasins d'usine, le volume d'affaires généré et l'étrécissement de l'offre proposée sont trop faibles pour pénaliser significativement le commerce d'habillement. Cependant, Troyes est exemplaire du ravage que peut causer une forte concentration de magasins d'usine sur le commerce d'habillement traditionnel.

■ ***Les magasins d'usine peuvent cependant contribuer à redynamiser des zones d'emploi et des centres-villes soumis à des facteurs puissants d'évasion de la clientèle***

Les centres de magasins d'usine constitue en soi une activité génératrice d'emplois. Au-delà, leur implantation peut participer au renforcement de l'attractivité d'un territoire et à la redynamisation du tissu économique local. Ainsi, à Troyes, l'attractivité des centres de magasins d'usine a contribué au développement d'une nouvelle offre commerciale et de services dans des secteurs autres que l'équipement de la personne (parfumerie, loisirs, cavistes, services à la personne...).

Face au phénomène de métropolisation (concentration des activités économiques et des populations autour de grandes métropoles), les territoires – et notamment les villes moyennes – doivent de plus en plus s'appuyer sur leurs ressources "immobiles" : patrimoine culturel et naturel, terroir, appellations d'origine... et tirer profit du développement de l'économie du loisir. En ce sens, l'implantation d'un centre de magasins d'usine peut venir compléter efficacement l'offre d'un territoire et offrir éventuellement une vitrine attractive aux productions industrielles locales.

A Roubaix ou à Romans, l'implantation d'un centre de magasins d'usine en centre-ville a permis de revitaliser les centres-villes soumis à la concurrence de villes proches et de grands centres commerciaux de périphérie qui bénéficient notamment de locomotives commerciales plus fortes. En effet, ces facteurs sont souvent plus déterminants dans le déclin des commerces de centres-villes que l'implantation de magasins d'usine. Ainsi, des villes comme Saint-Nazaire, Poitiers, Châteauroux affichent des densités commerciales en magasins d'habillement moins importantes que Troyes.

	<i>Effets favorables</i>	<i>Effets défavorables</i>
Consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition de produits de marques moins cher (moins 30% environ par rapport au réseau classique). • Élargissement de la palette des choix disponibles dans l'équipement de la personne et l'équipement du foyer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incertitude sur la qualité des produits (seconds choix). • Hétérogénéité des remises de prix (de moins 10% à moins 70%).
Industriels	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des stocks plus efficace : élimination des sur-stocks. • Éviction des soldeurs : écoulement plus rentable des sur-stocks ; meilleure maîtrise de l'image des marques. • Élargissement du cercle de clientèle pour les marques haut de gamme. • Incitation à produire plus et à renouveler plus fréquemment l'offre produits. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrence potentielle envers les détaillants traditionnels (différenciation insuffisante de l'offre des deux circuits). • Risque pour l'image des marques si la qualité de l'offre produits se révèle inférieure à celle proposée dans le réseau classique (ex : forte présence de seconds choix).
Autres formes de commerce	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de l'attractivité commerciale des zones d'implantation des magasins d'usine : synergies avec les enseignes du grand commerce. • Possibilités accrues de renouvellement de l'offre pour les détaillants traditionnels (accélération du rythme de diffusion des collections). • impact concurrentiel limité par le positionnement différencié des magasins d'usine : forme d'achat complémentaire pour la plupart des consommateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Effet d'éviction des détaillants traditionnels dans les filières concernées (ex : diminution de 40% entre 1993 et 1998 du nombre de boutiques d'habillement dans le centre-ville de Troyes). Phénomène limité aux villes moyennes comme Troyes. • Accélération du processus de restructuration des structures commerciales de centre-ville. • Existence de pratiques déloyales : faux magasins d'usine ; vente de produits identiques ; fabrications spéciales.
Tissu économique local	<ul style="list-style-type: none"> • Développement d'un tourisme commercial : retombées positives pour de nombreux secteurs du commerce et de services (HCR, culture-loisirs...) ; mise en valeur de la tradition industrielle d'une ville ou d'une région. • Revitalisation du commerce de centre-ville (Roubaix, Romans). • Impact positif pour l'emploi (diminution du taux de chômage à Romans depuis l'ouverture de Marques Avenue). 	<ul style="list-style-type: none"> • Transposition du concept limitée à certaines zones géographiques (régions de tradition industrielle, villes soumises à un problème de "commercialité").

Les perspectives de développement

■ *La poursuite du processus de montée en gamme*

L'évolution qualitative du concept de magasin d'usine depuis le milieu des années 90 n'a pas toujours été mise en œuvre, notamment parmi les centres de déstockage les plus anciens. De ce fait, on distingue encore d'importantes différences entre les centres de magasins d'usine apparus avant 1990 (centres ancienne génération) et les centres plus récents (nouvelle génération).

Il apparaît ainsi que les centres appartenant à l'ancienne génération (-X%, A l'Usine, Usines Center) donnent une image plus bas de gamme (aspect entrepôt, offre de services succincte, faible mise en valeur des marques...) et offrent moins de garanties sur la qualité des produits et les remises de prix consenties. Au contraire, les concepts Boutiques de fabricants (Mc Arthur Glen) et Magasins de marques (Marques Avenue) se distinguent par leur volonté de respecter un code de déontologie et d'améliorer le confort d'achat de la clientèle. Dans ce schéma, le centre Usine Center de Paris Nord 2 fait figure d'exception : malgré son ancienneté, le centre a su évoluer pour adopter les modes de fonctionnement des centres de nouvelle génération.

Cette différence dans le positionnement des magasins résulte au final de la plus faible implication des promoteurs dans la gestion commerciale. Pourtant, les efforts réalisés par des promoteurs tels que Concepts & Distribution ou Mc Arthur Glen se révèlent aujourd'hui payants lorsque l'on compare les écarts de performances entre les diverses enseignes.

Le renforcement de la pression concurrentielle illustré par l'ouverture d'un centre de magasins d'usine haut de gamme à Marne-la-Vallée et l'attention croissante dont font preuve les pouvoirs publics sur les pratiques du secteur permettent d'envisager la poursuite du processus de montée en gamme et une transparence accrue. Dans l'avenir, la plupart des promoteurs vont ainsi certainement s'attacher à renforcer la dimension loisir de leurs centres commerciaux (création de salles de cinéma, développement d'espaces détente).

■ *Les magasins d'usine : un potentiel de croissance limité*

Même si des tentatives de diversification vers d'autres familles de produits (livres, disques, jouets...) sont tout à fait envisageables, les magasins d'usine resteront un circuit privilégié pour l'écoulement des invendus des industriels de la chaussure et de l'habillement. Sur ce marché, des marges de progression demeurent. L'évolution qualitative précédemment décrite est de nature à renforcer la compétitivité des centres de magasins d'usine face aux autres formes de commerce d'habillement, en particulier celui de centre-ville. Par ailleurs, l'intérêt économique de la formule pour les fabricants est tel qu'il pourrait

conduire une majorité d'entre eux à l'adopter au détriment du circuit des soldeurs et vendeurs sur marchés.

Ce potentiel de croissance est cependant relativement limité. Aux USA, où le concept est le plus développé, les dépenses des Américains dans ce circuit de distribution étaient estimées en 1994 à moins de 4% de leur budget habillement (2% en France actuellement). Les magasins d'usine sont favorables à l'amélioration de la compétitivité des industriels nationaux de l'habillement qui trouvent là un moyen de réduire une incertitude économique grandissante. Mais cette aspiration à réduire l'incertitude pousse de plus en plus de fabricants à adopter une logique de circuit court dont l'objectif est de pouvoir multiplier les collections et les références sans alourdir les stocks. Cela passe par la mise en place d'une organisation industrielle et commerciale extrêmement réactive aux attentes des consommateurs. Le développement des magasins d'usine sera alors bridé par les ressources disponibles, les stocks des industriels. Au-delà, l'arrivée à saturation des zones d'implantation traditionnelles, la réduction du nombre de sites viables et le développement des sites de commerce électronique de déstockage limitent les possibilités de développement du secteur des magasins d'usine.

1. ANALYSE ECONOMIQUE DU SECTEUR DES MAGASINS D'USINE

Les magasins d'usine ne constituent pas à proprement parler un secteur d'activité homogène ni en termes de spécialisation sur les produits commercialisés, ni en termes de surface de vente. En effet, ils commercialisent de nombreux produits (habillement, chaussure, arts de la table, meubles...) et s'étendent sur des surfaces très variables. De ce fait, les magasins d'usine ne correspondent pas à une catégorie de la Nomenclature d'Activités Française (NAF) définie par l'Insee.

Néanmoins, les magasins d'usine peuvent être considérés comme une forme de commerce de détail spécifique dans le sens où ils vendent en majorité des produits issus des sur-stocks d'industriels ou de distributeurs. Il est donc possible de les isoler des autres types de commerce et de les regrouper dans un ensemble homogène permettant de composer un secteur "magasins d'usine".

Depuis le milieu des années 90, les magasins d'usine connaissent une phase de croissance soutenue. Avec plus de 1 500 points de vente recensés¹ dont plus de 950 réunis au sein de 11 centres spécialisés, ils ne sont plus une forme de commerce marginale mais restent pourtant mal connus d'un point de vue économique. L'objectif de ce chapitre sera donc de définir avec précision les structures du secteur des magasins d'usine puis d'évaluer son poids et ses performances au sein du commerce de détail.

1.1 Les structures du secteur

Le secteur des magasins d'usine s'est profondément transformé ces dernières années avec l'ouverture de nombreux centres spécialisés. Si ce phénomène a eu pour conséquence de multiplier le nombre de points de vente, il a surtout créé un important mouvement de concentration. Cette concentration est à la fois économique – réduction du nombre d'acteurs – et géographique – présence accrue des magasins d'usine dans des régions où leur implantation était déjà bien affirmée.

1.1.1 **Données de cadrage**

On distingue aujourd'hui deux types de magasins d'usine : les magasins d'usine traditionnels et les centres spécialisés dans la vente de produits déstockés. Présents sur l'ensemble du territoire, ils se

¹ DOUSSET Marie-Paule, *Le guide des magasins d'usine*, Ed. Stock, 1999.

situent surtout dans les grands bassins de population ou dans les hauts lieux de l'industrie textile. Les magasins d'usine représentent en effet depuis longtemps un outil de commercialisation privilégié des industriels du vêtement et de la chaussure en raison de la nature très saisonnière qui caractérise ce type de produits.

1.1.1.1 Le concept de magasin d'usine

Selon l'arrêté pris le 30 septembre 1991 par la commission de terminologie économique et financière, un magasin d'usine, traduction approchée du terme anglais "factory outlet", est *"un magasin de détail à prix réduit situé en général dans les locaux d'un fabricant dont l'assortiment est composé uniquement par les produits de ce dernier"*.

Cette première approche est complétée par la définition donnée par la loi n°96-603 du 5 juillet 1996 relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat qui limite l'usage des dénominations "magasin d'usine" et "dépôt d'usine". Elles ne peuvent être en effet utilisées que par *"les producteurs vendant directement au public la partie de leur production non écoulée dans le circuit de distribution ou faisant l'objet de retour. Ces ventes directes concernent exclusivement les productions de la saison antérieure de commercialisation justifiant ainsi une vente à prix minoré"*.

1.1.1.2 Typologie des magasins d'usine

■ Les magasins d'usine traditionnels

Les magasins d'usine isolés et situés à proximité voire à l'intérieur des lieux de production constituent la forme traditionnelle de ce concept de vente directe entre fabricant et consommateur. Si l'offre proposée est en général constituée de fins de séries, de reprises de la distribution ou de retours, d'articles légèrement défectueux (seconds choix) ou de modèles d'exposition, on peut également trouver des articles récents vendus à prix "direct usine". D'une manière générale, les magasins ressemblent plus à des entrepôts qu'à des boutiques et se caractérisent par un faible coût de fonctionnement.

De nombreuses entreprises ont adopté cette forme de vente, notamment dans les secteurs de l'équipement de la personne et de l'équipement du foyer, comme Charles Jourdan (fabrication de chaussures), Bernard Claverie (prêt-à-porter féminin), Aigle (vêtements et chaussures de sport), Cristalleries d'Arques (verrerie-cristallerie), Porcelaines des Brémailles (porcelaines et faïences), etc.

Pour certaines firmes textiles, les magasins d'usine représentent même un outil de distribution majeur : les fabricants Devanlay et Indreco (Lacoste, New Man, Coup de Cœur...) ont créé l'enseigne Club des Marques qui regroupe 9 points de vente à proximité des usines du groupe ; Descamps, fabricant de

linge de maison, vend ses sur-stocks via l'enseigne Texaffaires (17 magasins d'usine)... Les groupes de vente par correspondance sont également très impliqués dans le secteur, à l'image de La Redoute et des 3 Suisses qui possèdent chacun leur enseigne de déstockage (respectivement Les Aubaines et Excédence).

■ *Les centres de magasins d'usine*

Les centres commerciaux de magasins d'usine regroupent sous une même enseigne des magasins de déstockage où les fabricants vendent en théorie les produits des anciennes collections sous leur propre marque et à prix réduits. Ces ensembles, dissociés des lieux de fabrication, sont détenus par des promoteurs spécialisés, chargés de leur mise en valeur commerciale et esthétique, dont les revenus proviennent des loyers versés par les fabricants.

Les fabricants ont de plus en plus tendance à venir écouler leurs invendus au sein de ces centres de déstockage qui bénéficient d'une meilleure exposition commerciale que les magasins d'usine isolés et situés dans des zones de chalandise de faible densité.

Les principales enseignes sont Marques Avenue et Quai des Marques gérées par Concepts & Distribution, et les Boutiques de Fabricants (Mc Arthur Glen Europe). On trouve également des mini-centres commerciaux comme Gray Modes dans la Haute-Saône (14 boutiques) ou Manufacture de la Roche en Haute-Savoie (4 magasins).

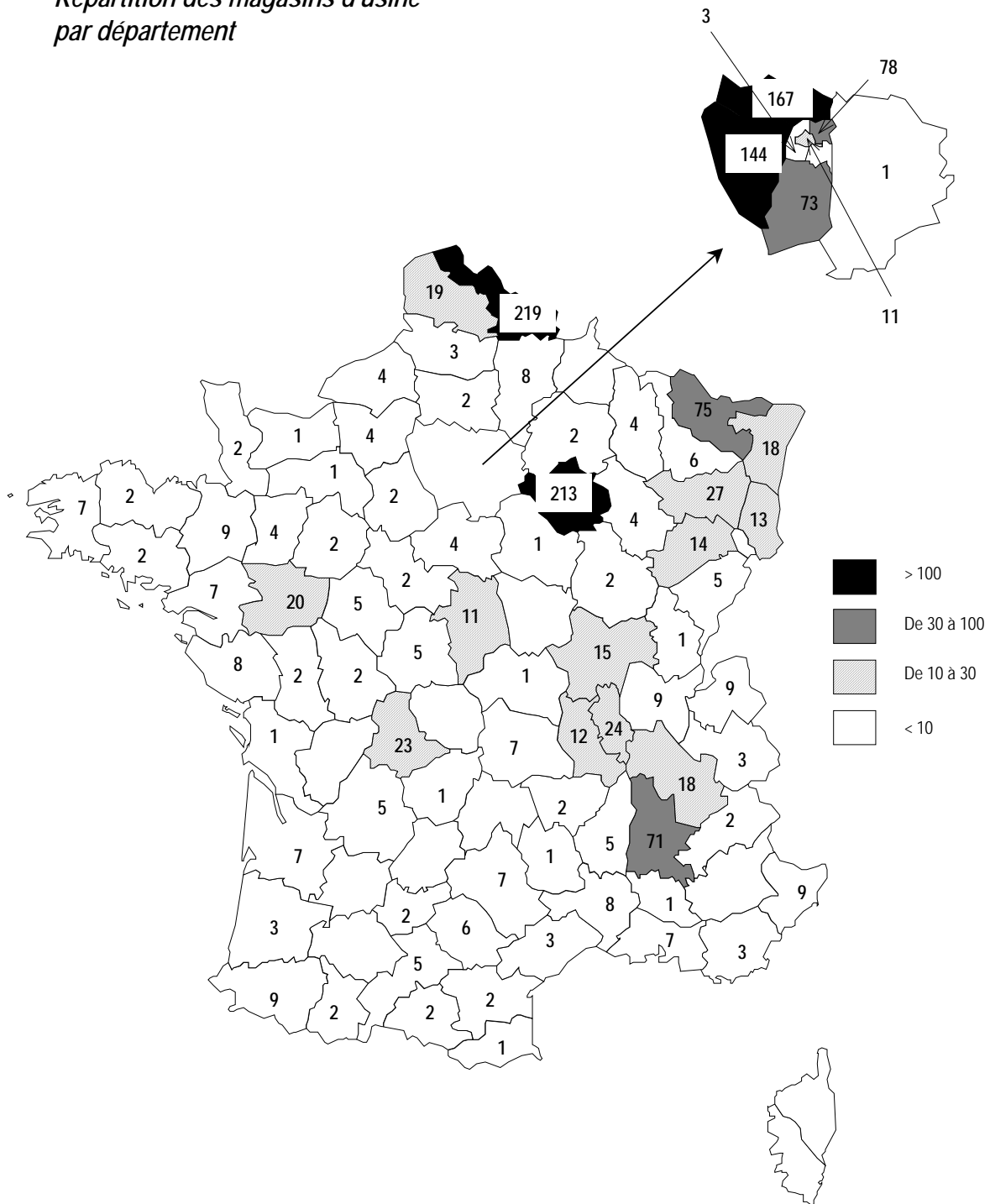
1.1.1.3 Caractéristiques des magasins d'usine

■ *Evaluation du nombre de magasins d'usine*

Les magasins d'usine sont parfois relativement difficiles à différencier des solderies et autres commerces discount qui jouent sur les concepts de "vente directe" ou encore de "prix usine". Par ailleurs, les magasins d'usine ne sont pas forcément implantés sur les sites de fabrication des industriels. Cette séparation, rendue possible par la réduction des délais de livraison apportée par l'amélioration des systèmes logistiques, s'est amplifiée avec la mise en œuvre de stratégies de délocalisation de la production dans l'industrie textile et le développement des centres de magasins d'usine. C'est pourquoi de nombreux fabricants, à l'instar de Cacharel, ont aujourd'hui tendance à créer des magasins de déstockage en centre-ville (Paris) ou dans des centres spécialisés (A l'Usine, à Roubaix).

Le territoire français compte aujourd'hui près de 600 magasins d'usine et 11 grands centres commerciaux spécialisés, soit un total dépassant les 1 500 points de vente.

Répartition des magasins d'usine par département



(Source : Guide des magasins d'usine)

Les magasins d'usine sont présents dans la totalité des régions françaises, à l'exception de la Corse. Néanmoins, leur répartition sur le territoire est inégale : alors que leur présence reste marginale dans de nombreuses régions, certains départements affichent une importante concentration de magasins d'usine (Aube, Drôme, Maine-et-Loire, Nord, Rhône, Haute-Vienne...) en raison d'une forte tradition industrielle dans le textile, la chaussure ou les arts de la table.

L'agglomération de Troyes, avec plus de 200 boutiques de déstockage implantés sur 60 000 m² de surface de vente, constitue le berceau historique des magasins d'usine en France. Véritable attraction touristique (près de la moitié de la clientèle n'habite pas la région), les magasins d'usine troyens génèrent un chiffre d'affaires annuel global de 1,2 Mrd de F et accueillent 1,5 million de visiteurs. L'Ile-de-France, dotée d'une forte zone de chalandise, compte également un nombre important de magasins d'usine avec pas moins de 5 centres commerciaux spécialisés implantés dans les départements situés autour de Paris (Yvelines, Essonne, Seine-Saint-Denis, Val-d'Oise). Dans Paris, la rue d'Alésia concentre un grand nombre de boutiques de déstockage et de friperies.

■ *Le champ d'activités des magasins d'usine*

L'offre produits des magasins d'usine s'articule essentiellement autour de l'équipement de la personne (prêt-à-porter, vêtements de dessous, vêtements sportifs, chaussures, maroquinerie...) en raison du phénomène de saisonnalité associé à ce type de produits. Le petit équipement du foyer (arts de la table, linge de maison...) constitue, à un degré moindre, un domaine d'activité important². A côté de ces deux grandes familles de produits, on trouve également quelques producteurs ou distributeurs de meubles, d'électroménager et de bricolage qui écoulent leurs invendus et fins de séries au sein de leurs propres magasins de déstockage : Black & Decker et Darty dans le Rhône, Electrolux dans le Val-d'Oise, Rosières dans le Cher...

En termes de qualité, l'offre proposée par les magasins d'usine est assez hétérogène. On y trouve du premier choix des saisons précédentes (fins de séries, invendus) ou de la saison en cours (annulations de commandes, prototypes ayant servi à l'élaboration de modèles et n'ayant pas été retenus, modèles d'exposition...), mais aussi du second choix (articles avec défauts, articles déclassés de la saison en cours).

Certains magasins d'usine ont en parallèle une activité de négoce, c'est-à-dire de vente d'articles non issus de sur-stocks. Cette activité secondaire concerne des produits complémentaires à l'offre

² On recense près de 90 marques spécialisées dans les arts de la table et plus d'une cinquantaine dans le linge de maison dont les articles sont vendus dans les magasins d'usine.

principale (un fabricant de pantalons vendant des ceintures) ou des lots de produits à bas prix. Les articles de négoce sont légalement tolérés à hauteur de 10 à 20% du chiffre d'affaires, selon la DGCCRF.

1.1.2 La concentration du secteur

Tant en termes de surface de vente que de chiffre d'affaires, on peut considérer que les magasins d'usine traditionnels isolés, situés ou non à proximité des sites de fabrication ou de stockage, ont un poids de plus en plus faible au sein du secteur. Cette situation résulte de la concentration croissante du secteur autour des grands centres commerciaux spécialisés, phénomène apparu dans les années 80 et qui connaît une nouvelle vigueur depuis 1995 avec l'ouverture de plusieurs ensembles. Ces centres sont gérés par un petit nombre de promoteurs immobiliers dont les principaux sont Concepts & Distribution et Mc Arthur Glen.

1.1.2.1 La domination des centres de magasins d'usine

Depuis le milieu des années 80, les centres de magasins d'usine et dans une moindre mesure les pôles de magasins d'usine constituent la forme de vente dominante du secteur. Cette tendance au regroupement conduit peu à peu les magasins isolés à occuper une place marginale dans le secteur.

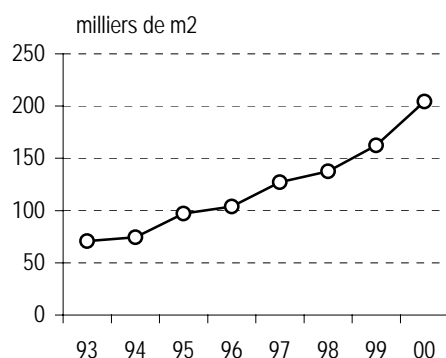
■ Un développement en deux phases

Le premier grand centre de magasins d'usine ouvre en mai 1984 à Roubaix, sous la direction de Ghislain et Hugues Dalle. A l'Usine accueille, dans une ancienne usine désaffectée, des industriels du textile du Nord – Pas-de-Calais désireux d'écouler leurs invendus. Le principe des magasins d'usine est établi : faibles loyers (permis par le faible coût d'acquisition de la friche industrielle), concentration des magasins, assortiment limité aux fins de séries et seconds choix à prix réduits.

Devant le succès rencontré par le centre roubaisien, de nombreux promoteurs se lancent à leur tour sur le créneau. Après une première phase d'expansion rapide et incontrôlée jusqu'en 1988, où le nombre de centres atteint 21 unités, la période 1989-1993 est néanmoins marquée par la fermeture ou la reconversion de nombreux sites : on ne recense plus que 17 centres en 1990 et seulement 6 en 1993. Ces divers échecs sont aujourd'hui attribués au manque de professionnalisme des opérateurs de l'époque qui ont commis des erreurs à la fois dans le choix des lieux d'implantation (zones de chalandise insuffisantes) et dans celui des exploitants (présence de soldeurs aux côtés de magasins de déstockage). Au final, le manque de surveillance de l'offre produits et des prix pratiqués a conduit les consommateurs à se détourner des centres de magasins d'usine.

Mais depuis 1993, date d'ouverture du premier Marques Avenue de Troyes, le nombre de centres de magasins d'usine repart à la hausse : les défaillances ont stoppé tandis que plusieurs ouvertures ont eu lieu, notamment en 1995 et 1999. En outre, les centres existants réalisent d'importants investissements pour agrandir leur surface de vente, augmenter le nombre de boutiques, rénover les locaux et améliorer le confort des clients (création de nouvelles places de parking...). Le redémarrage du secteur repose sur Concepts & Distribution et Mc Arthur Glen Europe, deux promoteurs spécialisés désireux d'appliquer avec plus de rigueur le concept initial de centre de magasins d'usine.

Evolution des surfaces de vente dédiées aux centres de magasins d'usine



(Source : Points de Vente, LSA)

Actuellement, les centres de magasins d'usine de grande dimension (surface de vente supérieure à 5 000 m²) représentent un parc de 11 unités. La surface de vente totale à la fin 2000 devrait dépasser 200 000 m² en tenant compte de l'ouverture d'une nouvelle unité de 15 000 m² en septembre à Marne-la-Vallée.

Nombre de centres de magasins d'usine au 01/ 03/ 2000

Implantation	Création	Enseigne	Promoteur	Surface (m ²)	Nb boutiques
Roubaix (59)	Mai 1984	A l'Usine	G. Dalle	15 000	73
Paris-Nord 2 (95)	Mai 1985	Usines Center	Ségécé	14 700 (19 700)	80 (105)
Massy (91)	Oct. 1986	-X%	Altarea	23 000	70
Vélizy Villacoublay (78)	Nov. 1986	Usines Center	Concepts & Distribution	17 500	172
St Julien Les Villas (10)	Mars 1993	Marques Avenue	Concepts & Distribution	27 000	103
L'île Saint Denis (93)	Fév. 1995	Marques Avenue	Concepts & Distribution	7 200 (14 500)	35 (75)
Pont Ste Marie (10)	Oct. 1995	Boutiques de Fabricants	Mc Arthur Glen Europe	19 000 (22 000)	58 (81)
Franconville (95)	Fév. 1997	Quai des marques A15	Concepts & Distribution	15 000	99
Romans (26)	Juil. 1999	Marques Avenue	Concepts & Distribution	7 200	45
Roubaix (59)	Août 1999	Boutiques de Fabricants	Mc Arthur Glen Europe	17 800	87
Talange (57)	Fév. 2000	Marques Avenue	Concepts & Distribution	12 000	56

(Source : CRÉDOC d'après données promoteurs)

NB : les chiffres entre parenthèses indiquent les évolutions des surfaces de vente et du nombre de boutiques annoncées en 2000 par les promoteurs des centres concernés

■ *Le champ d'activités des centres de magasins d'usine*

A l'instar des magasins d'usine traditionnels, l'offre des centres de magasins d'usine se fonde essentiellement sur l'équipement de la personne et l'équipement du foyer.

Parmi les différentes familles de produits, l'habillement – et notamment la mode féminine – occupe une place prépondérante dans l'offre proposée. L'habillement est en effet considéré par les promoteurs comme un élément indispensable au succès des centres, en raison de son caractère attractif pour les consommateurs potentiels. Selon une étude réalisée par la Fédération de la Maille en 1997³ sur l'ensemble des centres de magasins d'usine, le nombre de boutiques d'habillement représentait près de 45% de la totalité des points de vente.

Part de l'habillement dans l'offre des centres de magasins d'usine en 1997

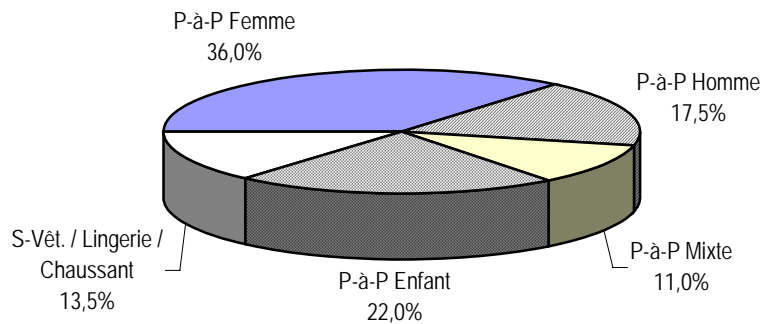
<i>Implantation</i>	<i>Enseigne</i>	<i>Nombre total de magasins d'usine</i>	<i>Nombre de boutiques d'habillement</i>
Franconville la Garenne (95)	Quai des marques A15	60	35
L'Ile Saint Denis (93)	Quai des Marques	35	20
Paris-Nord 2 (95)	Usines Center	77	24
Vélizy Villacoublay (78)	Usines Center	140	59
Massy (91)	-X%	90	10
Roubaix (59)	A l'Usine	73	35
Pont Ste Marie (10)	Mc Arthur Glen	45	38
St Julien Les Villas (10)	Marques Avenue	76	46
Total		596	267

(Source : Fédération de la Maille)

Dans une majorité de centres de déstockage, notamment les plus récents, le poids des magasins de vêtements est en réalité nettement plus élevé. Ainsi, la part de l'habillement dépasse souvent les deux tiers de l'offre globale. Si le prêt-à-porter féminin et le vêtement pour enfant constituent les produits phare des centres de magasins d'usine, on observe néanmoins une diversification progressive vers la mode masculine (Old River, Rech Hommes, Carven...) et surtout le sportswear (Sergio Tacchini, Levi's, Lee Cooper...).

³ DEPIN Françoise, *L'essor des centres de magasins d'usine en France et en Europe*, Fédération de la Maille, 1997.

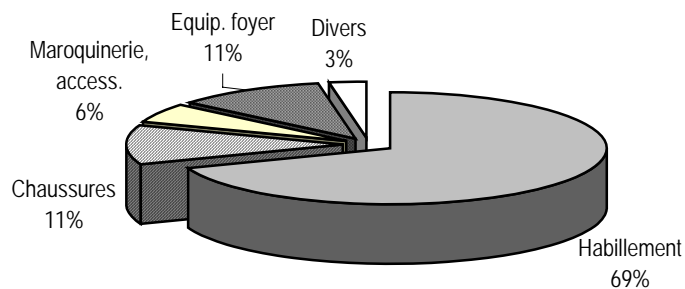
Répartition de l'offre d'habillement (en nombre de magasins d'usine)



(Source : Fédération de la Maille)

L'offre s'élargit aussi peu à peu vers les autres familles de produits d'équipement de la personne (chaussures, accessoires, maroquinerie) et l'équipement du foyer (linge de maison, arts de la table). Une partie distincte du centre Marques Avenue de Troyes est ainsi consacrée au foyer (24 boutiques sur 3 500 m²).

Répartition de l'offre produits des centres de magasins d'usine



(Source : CREDOC d'après données promoteurs)

■ Une offre différenciée selon les centres de magasins d'usine

Dans les centres les plus récents (Mc Arthur Glen, Marques Avenue), les produits proposés sont majoritairement issus des anciennes collections des fabricants ou des distributeurs autorisés. Les opérateurs privilégient des marques à forte notoriété, clairement identifiables par le consommateur qui pourra en conséquence se rendre compte des réductions de prix pratiquées. Si la condition de base est une offre à prix réduit, les opérateurs s'attachent également à présenter des collections complètes et de qualité dans le but de minimiser la présence de seconds choix ou d'articles défectueux. Dans ces centres, tout est finalement organisé pour convaincre l'acheteur de réaliser une bonne affaire avec la mise en place de signalétiques et de labels visant à faciliter le repérage des véritables magasins d'usine. En parallèle, les gestionnaires de centres adjoignent de plus en plus à cette offre de produits un

ensemble de prestations de services (restauration, loisirs, garderie d'enfants...) pour renforcer l'attractivité de leurs sites.

Dans les centres plus anciens, l'offre est plus diversifiée : ameublement, bijoux, livres, électroménager... Dans le centre -X%, les magasins d'usine textiles ne représentent environ que 10% des superficies commerciales et du nombre d'enseignes. De nombreuses boutiques proposent en effet des équipements automobiles, de l'électroménager et du mobilier. En ce qui concerne le textile, les collections présentées sont moins homogènes que dans les centres haut de gamme. On peut tout aussi bien trouver des seconds choix ou des articles des anciennes collections que des produits actuels vendus sans réduction de prix. Dans ces centres, les magasins de déstockage côtoient en effet des boutiques de distributeurs tout à fait classiques.

Les profils de quelques centres de magasins d'usine

A l'Usine

Installé dans une ancienne usine du fabricant de velours Motte-Bossut, ce premier centre proposait, à sa création en 1984, 25 "cellules" (espaces de vente). A l'Usine compte 73 cellules commerciales de 100 à 1 200 m². Environ 10% de la surface commerciale est occupée par des magasins de déstockage de distributeurs : entreprises de vente par correspondance de la région du Nord, enseignes de la distribution spécialisée (Camaïeu), discounteurs ("Halle aux Chaussures"). Au total, ce sont près d'un million de références produits qui sont proposées aux visiteurs. Le centre attire surtout une clientèle locale (70% viennent de la métropole lilloise) et joue la carte de la tradition textile propre à la région. En 1998, 30 MF ont été investis dans la rénovation du centre.

Usines Center – Paris Nord 2

Ouvert au printemps 1985 près de l'aéroport de Roissy, le centre est intégré dans une zone commerciale de plus de 60 000 m² regroupant notamment des chaînes d'équipement de la personne et de la maison qui lui assurent une forte fréquentation. Depuis l'ouverture, certaines évolutions sont intervenues dont la plus notable est sans doute le fait que les marques s'affichent de plus en plus, et que les produits ne sont donc plus dégriffés. 60% de la surface locative est consacrée à l'équipement de la personne contre 24% pour l'équipement du foyer et 18% pour la culture et les loisirs. Ce complexe est parmi les plus performants de France avec un rendement annuel au m² de près de 30 000 F. Il continue par ailleurs son développement puisqu'il est prévu très prochainement l'ouverture de 25 boutiques sur un espace supplémentaire de 5 000 m². Pour asseoir sa légitimité, la direction du centre a élaboré en 1995 une charte de bonne conduite destinée aux exploitants, qui vise à renforcer le caractère de magasin d'usine. Cette charte donne lieu à l'attribution d'un label, promu auprès du public qui peut l'identifier sur les vitrines des magasins.

Usines Center – Vélizy Villacoublay

Le centre de Vélizy est géré par le promoteur Concepts & Distribution alors qu'à Paris Nord 2 le centre est dirigé par le groupe d'immobilier commercial Ségécé. Il compte une proportion non négligeable de boutiques de soldeurs, en même temps que de vrais magasins d'usine. Ceux-ci sont identifiables, comme à Paris-Nord 2, par un label. Des relevés de prix sont également affichés pour assurer la promotion des points de vente.

- X %

Ouvert en 1986, -X % à Massy est un centre hybride, sans réelle cohérence dans l'offre produits. Les véritables magasins d'usine textiles ne représentent que 10% de la surface commerciale.

Marques Avenue – Troyes, L'Île Saint-Denis, Romans et Talange

Parmi les enseignes du groupe Concepts & Distribution, les centres Marques Avenue offrent le concept le plus abouti. Ce concept est décliné sur quatre sites dans des versions différentes afin de donner à chacun sa propre image.

Composé essentiellement de marques situées en milieu de gamme, le centre de Troyes est le site de référence du groupe Concepts & Distribution et se distingue par la richesse de son offre commerciale puisqu'on y recense plus d'une centaine de boutiques. Ayant connu un développement progressif, le centre se compose de 5 bâtiments indépendants. Par rapport au concept mis en avant par son principal concurrent, Mc Arthur Glen, l'aménagement global est assez sobre (pas de faux-plafonds dans les points de vente, pas de décorations superflues...).

En Ile-de-France, le centre situé sur l'Île Saint-Denis (ex-Quai des Marques) a fait l'objet d'importants travaux de rénovation afin d'offrir aux visiteurs un confort d'achat supérieur et de renforcer son attractivité commerciale. Les marques proposées sont sensiblement les mêmes qu'à Troyes. L'objectif des promoteurs est de développer la notoriété du centre pour en faire un site de référence dans la région parisienne.

Le centre de Romans se distingue quant à lui par sa plus faible dimension (environ 7 000 m² de surface commerciale). Implanté en plein centre-ville et s'appuyant sur des marques comme Inès de la Fressange ou Régina Rubens, il joue la carte de l'authenticité et du haut de gamme.

Le centre de Talange s'affiche comme le site le plus international du groupe Concepts & Distribution. Il vise les consommateurs français mais aussi allemands, luxembourgeois, belges et hollandais grâce à sa proximité des axes autoroutiers européens. Le groupe s'appuie sur des marques de sportswear connues dans toute l'Europe comme Sergio Tacchini, Adidas, Puma et Quiksilver pour en assurer la réussite commerciale.

Les Boutiques de Fabricants – Troyes, Roubaix

Mc Arthur Glen s'attache à composer une offre moyen-haut de gamme, centrée sur l'équipement de la personne, avec comme cible privilégiée une clientèle jeune et familiale disposant d'un pouvoir d'achat plutôt élevé. La spécificité des centres gérés par Mc Arthur Glen s'appuie sur une architecture sophistiquée et sur la présence de grandes marques connues dans le monde entier comme Nike, Polo Ralph Lauren, Armani, Gap, Yves St. Laurent, Reebok, Christian Lacroix ou encore Benetton. Par ailleurs, l'offre de services est très développée : présence d'hôtesse, prêt de poussettes et de chaises pour handicapés, pôle restauration, parkings surveillés...

Le promoteur a ouvert son premier centre en France à Troyes en octobre 1995, sur 13 000 m². Depuis cette date, le centre s'est agrandi par phases successives. Au printemps 2000, la surface commerciale s'est accrue de près de 5 000 m². Un second centre a ouvert durant l'été 1999 à Roubaix et développe un concept très proche de celui de Troyes. Ce centre se différencie néanmoins par le fait qu'il est implanté en centre-ville alors que les autres centres de magasins d'usine se situaient jusqu'à cette date en périphérie.

1.1.2.2 Des promoteurs moins nombreux mais plus importants

La réorganisation de l'offre, marquée par une réduction du nombre de centres et une application plus stricte du concept de magasin d'usine, s'est accompagnée d'une concentration du secteur. A la

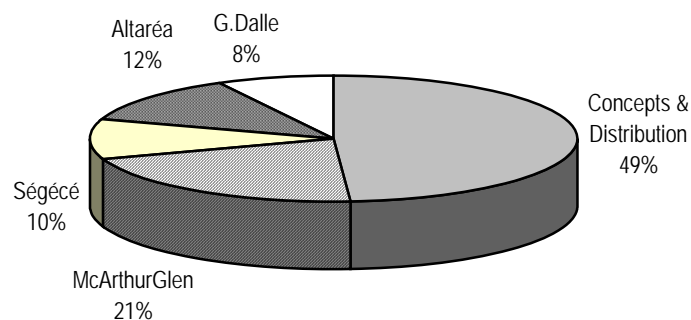
multitude de promoteurs qui se sont lancés sur le créneau dans les années 80, a succédé un petit groupe d'opérateurs spécialisés et de plus grande taille.

■ **Un nombre d'opérateurs limité par le poids des barrières à l'entrée**

La fermeture de nombreux centres à la fin des années 80 s'explique globalement par le manque de professionnalisme de nombreux promoteurs : sélection peu rigoureuse des offreurs, incapacité à concevoir une offre produits suffisamment attractive en termes de marques et de prix, et localisation des centres sur des sites disposant d'une zone de chalandise insuffisante. Pour la plupart en situation de fragilité financière, de nombreux opérateurs n'ont pas pu faire face aux difficultés rencontrées et ont dû cesser leur activité.

Le nombre de promoteurs est donc aujourd'hui très réduit. Les 11 centres en activité sont gérés par seulement 5 opérateurs (G. Dalle, Ségécé, Altaréa, Concepts & Distribution et Mc Arthur Glen). La concentration est par ailleurs élevée puisque deux entreprises dominent largement le secteur, à savoir Concepts & Distribution et Mc Arthur Glen qui gèrent respectivement 6 et 2 centres de magasins d'usine.

Répartition des surfaces de vente par promoteur



(Source : CREDOC d'après données promoteurs)

Cette tendance à la concentration résulte du niveau élevé des barrières à l'entrée au sein du secteur. Selon Emmanuel de la Barre⁴, directeur général du cabinet Bérénice spécialisé dans les opérations d'urbanisme commercial, l'ouverture d'un centre de magasins d'usine nécessite aujourd'hui de disposer "d'une solide couverture financière pour supporter de lourdes et longues démarches administratives et un retour sur investissement en 4/5 ans". Il faut également détenir une forte expertise en matière

⁴ Interview accordée au magazine *Points de Vente*, n°704, novembre 1997.

d'animation commerciale et de marketing pour concevoir un centre attractif et attirer de grandes marques de fabricants.

Malgré l'arrivée à maturité du secteur, de nouveaux acteurs souhaitent néanmoins entrer sur le marché. L'arrivée de Value Retail, promoteur américain, est d'ores et déjà acquise puisque l'entreprise va ouvrir un centre à Marne-la-Vallée en septembre 2000.

■ *Les principaux acteurs*

Le secteur des magasins d'usine est globalement assimilable à un duopole et se transforme peu à peu en oligopole⁵. A l'avenir, une poignée de promoteurs devraient se partager l'essentiel du marché autour des deux grands acteurs que sont Concepts & Distribution et BAA-Mc Arthur Glen.

• Concepts & Distribution

Concepts & Distribution est le principal opérateur du marché français avec plus de 90 000 m² de surface locative. Il gère 6 centres sous différentes enseignes (Marques Avenue, Quai des Marques et Usines Center).

Le groupe a inauguré son premier centre de magasins d'usine en 1993 à Troyes sur une surface initiale de 21 800 m². Son expansion s'est ensuite poursuivie avec l'ouverture d'un centre en 1997 à Franconville puis avec la reprise de l'exploitation des centres de l'Île Saint-Denis et de Villacoublay⁶. Le développement de l'entreprise s'est sensiblement accéléré en 1999 puisqu'elle a vu deux projets se concrétiser à Romans et à Talange.

Les projets du groupe Concepts & Distribution

France

❑ *Marques Avenue Troyes – phase VII*

Ouverture au public le 30 juin 2001

3 000 m² de surface locative

15 boutiques

❑ *Marques Avenue Talange – phase II*

Ouverture au public en avril 2001

2 000 m² de surface locative

8 boutiques

⁵ *Les magasins d'usine*, Les Echos Etudes Eurostaf, novembre 1999.

⁶ L'entreprise assure uniquement la gestion technique (entretien, sécurité, recouvrement des loyers...) du centre commercial de Villacoublay, à la différence des autres sites où elle se charge également des opérations de commercialisation et d'animation.

□ *Marques Avenue Romans – phase II*

Ouverture au public en février 2002

4 000 m² de surface locative

25 boutiques

Etranger

Péninsule ibérique, Italie, Allemagne, Suisse, Europe de l'Est.

(Source : Concepts & Distribution)

Le chiffre d'affaires de Concepts & Distribution, alimenté par les loyers payés par les fabricants (970 F/m²/an hors charges) et les royalties générées par les différentes marques de l'entreprise, connaît une augmentation constante depuis 1995. Il a dépassé le milliard de F en 1998.

Evolution du chiffre d'affaires de
Concepts & Distribution

1995	1 075 kF
1996	2 683 kF
1997	9 927 kF
1998	11 275 kF

(Source : Diane)

Concepts & Distribution est copropriétaire, avec des investisseurs locaux, des sites où sont implantés les centres dont il assure la gestion : 20% des parts à Troyes et à Talange, 40% des parts à Romans.

Les diverses activités du groupe sont généralement filialisées : diverses sociétés s'occupent des projets en cours ou nouvellement réalisés (Concepts & Romans, Concepts & Coquelles), de la gestion des marques du groupe (CLAS Marques), de la commercialisation, de l'animation et du suivi marketing (Concepts & Promotion), de la gestion immobilière et locative (Concepts & Gestion) et du patrimoine détenu par le groupe (Concepts & Patrimoine).

A l'étranger, le groupe est associé avec le promoteur espagnol Neinver. Deux centres ont été créés près de Madrid, l'un à Las Rozas en septembre 1997 (28 boutiques sur 8 000 m²), l'autre à Getafe en novembre 1999 (60 boutiques sur 17 000 m²).

- BAA-Mc Arthur Glen

Souhaitant développer son activité en Europe, le promoteur américain Mc Arthur Glen a créé en 1993 avec la société anglaise BAA (British Airport Authority), l'un des leaders mondiaux de l'exploitation et de

la gérance d'aéroports⁷, une joint-venture chargée d'implanter un ensemble de centres de magasins d'usine en Grande-Bretagne et dans l'ensemble de l'Europe. Depuis la reprise de Mc Arthur Glen par le groupe Horizon Properties, BAA-Mc Arthur Glen n'a plus de lien capitalistique avec la société américaine.

Le groupe est aujourd'hui leader du secteur en Europe avec près de 190 000 m² de surface commerciale. Il détient 6 centres de magasins d'usine en Grande-Bretagne (Ashford, Cheshire Oaks, Derbyshire, Great Western, Wales, York), 2 en France (Troyes, Roubaix) et 1 en Autriche (Parndorf). Il devrait bientôt ouvrir 4 nouveaux centres entre l'été 2000 et l'été 2001 : en Italie (Serravalle), Grande-Bretagne (Livingston), Allemagne (Eichstädt), et Pays-Bas (Roermond).

Grâce à BAA, l'entreprise dispose d'une importante surface financière qui lui permet d'être propriétaire à 100% des centres britanniques et actionnaire majoritaire pour les centres implantés dans les autres pays européens. Le développement de la firme s'appuie également sur une stratégie de partenariats passés notamment avec des institutions financières (BP Pension Fund, Norwich Union...).

Mc Arthur Glen a fait son entrée sur le marché français en 1995 en ouvrant un centre de magasins d'usine à Troyes sous l'enseigne Les Boutiques de Fabricants et moyennant un investissement de 100 MF. A l'origine, celui-ci comptait 57 magasins sur une surface de vente de 19 000 m². Les travaux réalisés actuellement vont permettre d'augmenter la surface de vente de 3 000 m² et de faire passer le nombre de boutiques à 83. En 1999, un second centre a ouvert dans le centre-ville de Roubaix. Il compte 60 magasins et s'étend sur 12 000 m².

Existant depuis 1995, Mc Arthur Glen Europe Troyes est la filiale française du groupe BAA-Mc Arthur Glen. Son chiffre d'affaires, généré principalement par les charges locatives payées par les fabricants implantés à Troyes, est en progression constante, preuve de l'activité croissante du centre.

**Evolution du chiffre d'affaires de
Mc Arthur Glen Europe Troyes**

1995	0 kF
1996	7 732 kF
1997	15 287 kF
1998	26 335 kF

(Source : Diane)

⁷ BAA possède un réel savoir-faire commercial puisque la société exploite dans ses aéroports un ensemble de plus de 200 boutiques.

■ *Les acteurs secondaires*

Sur les 11 centres de magasins d'usine français, 3 seulement ne sont pas gérés par Concepts & Distribution ou par Mc Arthur Glen.

Le centre A l'Usine situé à Roubaix, premier centre de magasins créé en France (1984), est géré par un promoteur indépendant, Ghislain Dalle. Après plusieurs années de croissance douce, le centre connaît actuellement un nouveau dynamisme. Ce changement résulte en partie des travaux de rénovation effectués en 1998 à hauteur de 30 MF. En parallèle, le centre s'est agrandi et a bénéficié de l'apport de nouvelles enseignes telles que Levi's.

Deux importantes sociétés spécialisées dans la promotion, la commercialisation et la gestion de centres commerciaux interviennent également dans le secteur. Cependant, la gestion de centres de magasins d'usine ne représente qu'une très faible part de leur activité. Il s'agit d'Altaréa, qui a en charge le centre -X% de Massy, et de la Ségécé, filiale du groupe Paribas, qui assure la gestion du centre Usines Center de Paris Nord 2. Dotées de moyens importants, ces entreprises n'envisagent pas dans les années à venir de renforcer leur présence dans la promotion de magasins d'usine, privilégiant des projets généralistes de grande envergure (centres commerciaux de centre-ville ou de périphérie).

■ *Un renforcement prévisible de la pression concurrentielle*

Pour le moment, Mc Arthur Glen et Concepts & Distribution sont soumis sur le marché français à une faible concurrence. Le promoteur de A l'Usine est un opérateur isolé et sans réels moyens pour pouvoir assurer la gestion de nouveaux sites. De plus, l'absence de projets de la part de la Ségécé et d'Altaréa n'engendre pas de menace pour les deux grands du secteur.

Dans les années à venir, la concurrence pourrait néanmoins s'accroître de manière sensible. De nouveaux acteurs, dont plusieurs grands promoteurs étrangers qui mènent une politique de croissance à l'échelle européenne, souhaitent en effet faire leur entrée sur le marché français des magasins d'usine.

Dès septembre 2000, les centres de magasins d'usine situés dans la région parisienne vont devoir faire face à la concurrence générée par l'implantation, à proximité de Disneyland Paris et du futur centre commercial Val d'Europe, d'un ensemble de 70 boutiques s'étendant sur 15 000 m². Le projet est initié par le promoteur américain Value Retail qui possède déjà deux centres en Europe, l'un près d'Oxford et l'autre dans la région de Barcelone.

Si l'arrivée sur le territoire français de Value Retail est d'ores et déjà acquise, l'entrée sur le marché d'autres acteurs apparaît en revanche plus incertaine, leurs projets n'ayant pas reçu l'aval des pouvoirs publics. C'est notamment le cas de la Générale Immobilière Pascal Pessiot International, qui envisage

de créer sur la commune de Soudan (Deux-Sèvres), un centre de 80 magasins d'usine sur 20 000 m². Le promoteur américain Freeport Leisure est dans le même cas de figure. Celui-ci multiplie les projets pour implanter en France un centre sous l'enseigne Village des Marques : Sud de la France, Touraine, Vendée.

La multiplication des projets déposés auprès des pouvoirs publics illustre parfaitement la bataille acharnée que se livrent les différents promoteurs présents en Europe pour acquérir les derniers emplacements jugés économiquement viables. Leur nombre tend effectivement à se réduire en raison des caractéristiques très particulières qui sous-tendent la réussite commerciale d'un centre de déstockage (cf. infra). En ce qui concerne le territoire français, il semble que les promoteurs s'orientent en priorité vers le Sud-Est qui bénéficie par endroits d'importants bassins de population.

1.2 Les performances du secteur

Les centres de magasins d'usine rencontrent aujourd'hui un succès commercial indéniable. Les travaux de rénovation réalisés dans les anciens centres, l'arrivée de nouvelles enseignes plus attractives et l'ouverture de nouveaux ensembles permettent aux opérateurs du secteur de toucher de plus en plus de consommateurs et de connaître une croissance rapide de leur chiffre d'affaires. Par ailleurs, même si elle a pour premier objectif d'écouler les sur-stocks, la formule semble se révéler profitable à la fois pour les promoteurs des centres et pour les industriels. De ce fait, les magasins d'usine s'imposent de plus en plus comme une forme de distribution à part entière dans le paysage commercial français.

1.2.1 Evolution de l'activité

La plupart des centres de magasins d'usine enregistrent aujourd'hui une hausse importante de leur fréquentation et une progression sensible de leur activité. La croissance du chiffre d'affaires des centres existants s'accélère alors que les nouvelles unités démarrent sur un rythme élevé, le tout dans un contexte de faible croissance du marché de l'équipement de la personne.

1.2.1.1 Une forte attractivité

Le concept mis en avant par les centres de magasins d'usine séduit fortement les consommateurs avides de marques mais aussi très sensibles à la dimension prix des produits. Pour nombre d'entre eux, l'opportunité de réaliser de "bonnes affaires" permet de compenser le désagrément lié à la distance et au trajet. De ce fait, les centres de magasins d'usine attirent une clientèle très nombreuse dont une grande part n'hésite pas faire une ou deux heures de route pour venir faire ses achats.

- Une zone de chalandise importante

L'origine géographique de la clientèle permet de mesurer le pouvoir d'attraction dont disposent les centres de magasins d'usine. L'exemple de l'agglomération troyenne illustre parfaitement le phénomène, sachant que la région est loin d'avoir une population équivalente à celles de la région parisienne ou du nord de la France.

Comparaison des zones de chalandise de Troyes et de Roubaix
(en millions d'habitants)

<i>Distance</i>	<i>Troyes</i>	<i>Roubaix</i>
30 min.	0,2	1,4
1 heure	0,6	6,3
1h30 ou plus	7,7	11,1

(Source : Mc Arthur Glen)

L'aire d'attraction des centres de magasins d'usine implantés dans la région troyenne englobe le quart nord-est du territoire national, s'étendant du nord à la Côte d'Or, de la région parisienne au Bas-Rhin. Les visiteurs extérieurs au département représentent ainsi plus de 70% du nombre de clients et près de 80% du volume d'affaires⁸.

Répartition par origine géographique de la clientèle
des magasins d'usine de la région troyenne

Troyes	14%
Aube	12%
Départements limitrophes	27%
Région parisienne	12%
Reste du pays et étranger	35%

(Source : CCI Troyes)

A Roubaix où le bassin de population est nettement plus important qu'à Troyes, la part de la clientèle locale est sensiblement plus élevée qu'à Troyes. Ainsi, A L'Usine accueille 70% de clients venant de la métropole lilloise. Chez Mc Arthur Glen, les habitants du Nord représentaient près de 40% de la clientèle dans les premières semaines d'exploitation. Mais grâce à d'importants efforts de communication, le centre accueille de plus en plus de consommateurs venant des Ardennes, de Picardie, de la région parisienne et de Normandie. La clientèle belge représente également une part croissante de la clientèle : 9% à l'ouverture, 15% à la fin de l'année 1999 et près de 30% actuellement.

⁸ *Magasins d'usine et centre-ville de Troyes : les réalités d'une coexistence obligée*, CCI de Troyes et de l'Aube, 1999.

A Talange, le centre récemment créé par Concepts & Distribution se situe également dans une zone de chalandise importante avec la proximité immédiate de l'A31 qui draine plus de 35 millions de véhicules par an. Cette zone constitue un emplacement commercial stratégique puisqu'elle se situe à seulement 30 km de la frontière luxembourgeoise et à 40 km de la frontière belge. Le centre espère à terme accueillir 70% de clients étrangers. Selon une étude réalisée par l'institut BVA, le centre peut compter sur une zone de chalandise d'un rayon de 150 km, soit près de 5 millions de consommateurs français, allemands, belges et luxembourgeois⁹.

A Romans, l'attractivité de Marques Avenue repose sur l'image de la ville, considérée comme la capitale française de la chaussure, ainsi que sur sa proximité avec l'un des principaux axes routiers entre Paris et la Côte d'Azur.

- Une affluence moyenne très élevée

Le pouvoir d'attraction des centres de magasins d'usine leur permet d'enregistrer des niveaux de fréquentation particulièrement élevés. A titre d'exemple, les centres troyens de Mc Arthur Glen et de Concepts & Distribution reçoivent chacun plus de 3 millions de visiteurs par an, A l'Usine près de 2 millions... Les centres nouvellement ouverts à Roubaix et Romans font également preuve d'un réel engouement. Selon leurs gestionnaires respectifs, les affluences enregistrées lors des premières semaines d'exploitation ont dépassé les prévisions.

Quelques chiffres sur la fréquentation des centres de magasins d'usine

Boutiques de Fabricants (Mc Arthur Glen)	Troyes	Entre 50 000 et 60 000 visiteurs par semaine
Marques Avenue (Concepts & Distribution)	Troyes	Entre 50 000 et 60 000 visiteurs par semaine
Usines Center	Paris Nord II	50 000 visiteurs par semaine
A l'Usine	Roubaix	35 000 visiteurs par semaine (dont 8 000 à 10 000 le samedi)
Boutiques de Fabricants (Mc Arthur Glen)	Roubaix	Environ 75 000 personnes par semaine (dont 25 000 le samedi) sur les premières semaines d'exploitation Objectif : 3 millions par an

(Source : LSA, Journal du Textile...)

La fréquentation des centres de magasins d'usine est très variable selon les jours de la semaine. Les pics de fréquentation sont enregistrés le week-end, les jours fériés ou pendant les vacances scolaires. En période de soldes, les affluences atteignent leur niveau le plus haut de l'année.

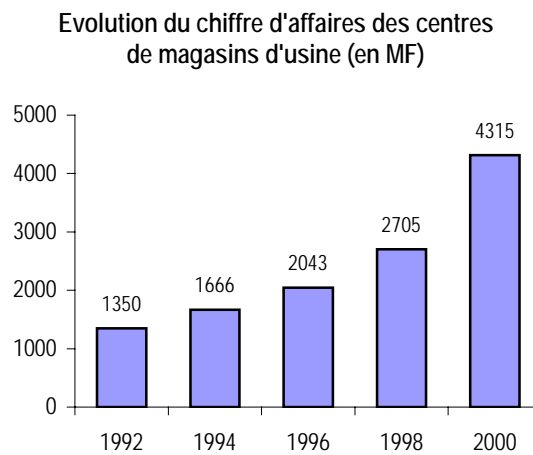
⁹ Les Echos du 3 mars 2000.

1.2.1.2 Une progression constante du chiffre d'affaires

Les centres de magasins de déstockage connaissent un succès croissant, comme l'illustre la progression continue de leur chiffre d'affaires, et ce malgré un contexte peu dynamique sur le marché de l'habillement qui représente leur principal débouché¹⁰.

- Un doublement du chiffre d'affaires entre 1996 et 2000

La baisse de chiffre d'affaires au début des années 90, conséquence directe des restructurations du secteur, a rapidement été effacée avec l'ouverture de nouvelles unités à partir de 1993, plus grandes et plus dynamiques. La progression du chiffre d'affaires a été régulière jusqu'en 1998 et tend à s'accélérer depuis deux ans. Le chiffre d'affaires total des 11 centres de magasins d'usine devrait représenter à fin 2000 un montant dépassant les 4 Mrds de F contre 2 Mrds de F en 1996.



(Source : estimation CRÉDOC d'après données promoteurs)

- Une croissance soutenue par les leaders du secteur

A eux seuls, les centres Marques Avenue et Quai des Marques gérés par Concepts & Distribution représentent 55% du CA total devant les Boutiques de Fabricants de Mc Arthur Glen (17%). La politique de croissance menée par ces deux opérateurs est à la base de la progression rapide de l'activité durant ces dernières années. La hausse annuelle du chiffre d'affaires de leurs centres respectifs a été en moyenne supérieure à celle de l'ensemble du secteur (20,6%).

¹⁰ La consommation totale de textile-habillement a progressé en valeur de 0,9% en 1999 contre +2,6% en 1998 et +1,8% en 1997. 1999 représente toutefois la troisième année consécutive de croissance après plusieurs années de recul.

Evolution du chiffre d'affaires des centres de magasins d'usine selon leurs promoteurs

	1996		2000		TCAM*
	CA	Nb de centres	CA	Nb de centres	1996-2000
Concepts & Distribution	1000	3	2375	6	24,1%
Mc Arthur Glen	220	1	740	2	35,4%
Autres	823	3	1200	3	9,9%
<i>Total</i>	<i>2043</i>	<i>7</i>	<i>4315</i>	<i>11</i>	<i>20,6%</i>

*TCAM = taux de croissance annuel moyen (Source : estimation CRÉDOC d'après données des promoteurs)

- La hausse de l'activité est principalement alimentée par la croissance des surfaces de vente et la réorganisation de l'offre produits

La plupart des promoteurs de centres de magasins d'usine ont lancé ces dernières années des programmes d'investissement visant à augmenter les surfaces de vente (agrandissement et réaménagement des centres existants, ouverture de nouveaux ensembles). Cette politique leur a permis d'amener de nouvelles marques, de renforcer l'attractivité commerciale des centres et au final d'accélérer la progression du chiffre d'affaires du secteur.

Exemples d'évolution de chiffre d'affaires de centres de magasins d'usine (en MF)

	1996	1997	1998	1999	2000 (prév.)
A l'Usine (Roubaix)	220	228	233	280	300
Mc Arthur Glen (Troyes)	220	370	390	420	460-480
Marques Avenue (Troyes)	364	424	471	527	550
Marques Avenue (St Denis)	172	179	174	209	-
Quai des Marques (Franconville)	-	318	367	349	-

(Source : estimation CRÉDOC d'après données des promoteurs)

A Troyes, l'ouverture d'une troisième phase de 23 boutiques dans le centre de Mc Arthur Glen et l'arrivée de nouvelles marques devrait entraîner, selon les prévisions du promoteur, une hausse du chiffre d'affaires d'environ 15% en 2000.

Le Quai des Marques de l'île Saint-Denis, passé récemment sous l'enseigne Marques Avenue, a doublé sa surface de vente en 1999 pour atteindre 14 500 m² de surface locative, soit 76 boutiques. Cet agrandissement s'accompagne d'une restructuration du merchandising avec l'arrivée de nouvelles enseignes haut de gamme féminines (Sonia Rykiel, Régina Rubens...) et de prêt-à-porter junior (Lulu Castagnette, Quiksilver...). Certaines marques déjà présentes comme Blanc Bleu ou Ventilo en ont profité pour déménager et agrandir leur surface de vente. Tous deux ont cédé leur place dans la partie

ancienne à Mango, lequel a ouvert une unité de 1 000 m². Au total, la réorganisation du centre devrait permettre d'atteindre un CA de l'ordre de 375 MF en 2000 contre 182 MF en 1997.

D'autres promoteurs moins importants que Mc Arthur Glen ou Concepts & Distribution ont également rénové leurs centres. Ainsi, en 1998, A l'Usine de Roubaix a opéré un changement d'enseignes et engagé 30 MF de travaux de rénovation afin de rendre le centre plus attractif. Cette amélioration qualitative de l'offre s'est aussitôt traduite par une augmentation sensible du chiffre d'affaires (+20% en 1999) alors que le centre connaissait jusqu'à cette date une croissance annuelle moyenne de 2 à 3%. De même, au printemps 2000, le complexe Usines Center de Paris-Nord 2 a accru sa surface de vente de 5 000 m², ce qui a permis l'ouverture de 25 nouvelles boutiques.

Parallèlement à l'agrandissement des centres existants, les nouveaux centres de magasins d'usine enregistrent des premiers résultats prometteurs. A Romans, sur les 5 premières semaines d'activité, le centre a réalisé 30 MF pour 7 200 m² de surface commerciale, soit le double des objectifs annoncés par le promoteur Concepts & Distribution. Au vu de ces performances, ce dernier table maintenant sur un chiffre d'affaires annuel de 250 MF. A titre de comparaison, en 1993, lors de la première année d'exploitation du centre de Troyes, le CA avait atteint 154 MF pour une superficie de vente de 10 000 m².

1.2.1.3 Un poids croissant sur les marchés de l'habillement et de l'équipement du foyer

Les centres de magasins d'usine "nouvelle génération" développent un profil très spécialisé en termes d'offre et apparaissent de plus en plus comme un circuit de distribution dédié à l'équipement de la personne.

Dans la politique de produits mise en place par les deux principaux promoteurs du secteur, l'équipement de la personne occupe une place essentielle, constituant dans certains centres la totalité de l'offre proposée. Les augmentations de surfaces et les ouvertures de centres dernièrement réalisées sont ainsi presque entièrement consacrées à ce type de produits. Outre l'habillement et la chaussure, l'offre de textile de maison et d'arts de la table est en pleine progression dans les centres Marques Avenue et Boutiques de Fabricants. Ainsi, chez Marques Avenue Troyes, on trouve un espace entièrement dédié à la vente de ces produits.

Parmi les divers circuits de vente présents sur le marché de l'habillement, les centres de magasins d'usine enregistrent les progressions d'activité les plus fortes. En moyenne, chaque centre connaît actuellement une hausse annuelle de 10 à 15% de son chiffre d'affaires, due pour partie à

l'augmentation des surfaces de vente. Par comparaison, la progression des autres circuits de distribution est nettement plus faible¹¹.

Dans ce contexte, la part de marché des magasins d'usine dans l'équipement de la personne affiche une progression sensible qui tend à s'accélérer depuis quelques années. Néanmoins, le poids de ce circuit de distribution demeure encore marginal avec une part située entre 2 et 2,5% en 2000¹². A eux seuls, les centres de magasins d'usine réalisent cependant 1,7% des ventes sur le marché de l'équipement de la personne.

Evolution de la part de marché des centres de magasins d'usine

1992	1994	1996	1998	2000
0,5%	0,7%	0,9%	1,1%	1,7%

(Source : estimation CRÉDOC d'après données des promoteurs)

La part de marché des magasins d'usine atteint dans certaines régions un niveau nettement plus important. Ainsi, à Troyes, le chiffre d'affaires réalisé par les magasins de déstockage a représenté 19% de la dépense de consommation annuelle en habillement, chaussures et textile de maison des ménages aubois en 1998. Ce pourcentage était de 17% en 1995 et de 20% en 1993¹³.

1.2.2 Une amélioration du rendement commercial

Les centres de magasins d'usine enregistrent actuellement une hausse de leur chiffre d'affaires au m² : environ 22 000 F en 2000 contre 19 500 F en 1996 (toutes catégories de produits confondues). Néanmoins, cette progression s'accompagne en parallèle d'une hausse de certains postes de dépenses comme le loyer ou les frais de publicité, tendance qui s'explique par la montée en gamme des centres.

¹¹ Selon le bilan annuel du CTCOE (Centre textile de conjoncture et d'observation économique) pour l'année 1999, hormis les magasins d'usine, ce sont les grands magasins qui enregistrent la plus forte progression en termes de ventes (+3,9% en valeur) devant les magasins populaires (+2,6%) et les chaînes spécialisées (+1,7%). Les magasins indépendants demeurent stables (+0,2%) tout comme la VPC (-0,1%), alors que les hypermarchés sont en baisse de 1%.

¹² Cette estimation, qui s'appuie sur les données de consommation de l'Insee, est réalisée à champ constant, c'est-à-dire qu'elle ne prend pas en compte les ouvertures de centres qui pourraient avoir lieu dans l'intervalle. Elle ne tient évidemment pas compte de l'ouverture du centre de Marne-la-Vallée en septembre 2001.

¹³ CCI de Troyes et de l'Aube, op. cit.

1.2.2.1 Un rendement commercial équivalent à celui des autres circuits de distribution d'habillement

Le rendement des points de vente d'habillement situés dans les centres de magasins d'usine est relativement proche des niveaux observés dans les autres réseaux de commercialisation. D'après l'étude réalisée par la Fédération de la Maille¹⁴ sur l'exercice 1996, le chiffre d'affaires/m²/an s'élevait en moyenne à environ 21 000 F contre 20 000 F pour un commerce indépendant et 24 600 F pour une chaîne spécialisée.

Indicateurs de rentabilité

Enseigne	CA moyen F/m ² /an	Coûts d'exploitation		
		Loyer F/m ² /an	Charges F/m ² /an	Frais pub. et/ou com. F/m ² /an
A L'Usine – Roubaix	18 500	3,6% du CAHT (mini. 525 F)		
McArthur Glen – Troyes	22 000	8% du CAHT (mini. 990 F)		270 F
McArthur Glen – Roubaix	22 000*	8% du CAHT (mini. 970 F)		270 F
Marques Avenue – Troyes	17 500	970 F plus 0,75% du CAHT	170 à 330 F	275 F**
Usines Center – Paris Nord 2	30 000	Nd	Nd	nd
Marques Avenue – Romans	35 000*	970 F plus 0,75% du CAHT	370 F	290 F**
Marques Avenue – Talange	25 000*	970 F plus 0,75% du CAHT	490 F	275 F**
Marques Avenue – Ile Saint-Denis	26 000*	970 F plus 0,75% du CAHT	475 F	300 F**

* objectifs ou estimations

** cotisation à l'association des exploitants du centre

(Source : données promoteurs)

Pour atteindre de tels rendements, les gérants de magasins essaient de mettre en rayon un maximum de références pour compenser des prix de vente moins importants que dans les magasins traditionnels. Dans ces conditions, les marges se font essentiellement sur les volumes de vente.

1.2.2.2 La montée en gamme des centres de magasins d'usine s'accompagne d'une hausse des rendements au m²

Dans la plupart des centres de magasins d'usine, on observe aujourd'hui selon leurs gestionnaires une hausse des rendements au m².

¹⁴ DEPIN F., op. cit.

Cette augmentation s'explique dans un premier temps par l'adoption de méthodes de commercialisation plus efficaces et une mise en valeur des marques plus forte. A Troyes, Mc Arthur Glen réalise ainsi régulièrement des plans merchandising destinés à déterminer un profil d'offre en termes de marques et de gammes de produits le plus proche possible des attentes de la clientèle. Des efforts sont également réalisés au sein des boutiques pour améliorer la mise en valeur des produits, par exemple en les regroupant par thème ou référence et en constituant des séries homogènes. Par ailleurs, de nombreux fabricants adoptent un décor intérieur plus proche de celui de leurs magasins de centre-ville pour faciliter la reconnaissance de leur enseigne.

L'arrivée de marques haut de gamme dans les centres de magasins de déstockage apparaît comme le second élément favorable à l'accroissement des rendements au m² puisque l'on observe entre les centres des écarts non négligeables. Ceux-ci semblent s'expliquer par des positionnements différents en termes d'offre. Ainsi, les centres Marques Avenue de Troyes ou A l'Usine de Roubaix, qui proposent essentiellement des produits de marques populaires vendus à petits prix, affichent chacun un rendement au m² inférieur à 20 000 F. A l'Usine compte par exemple des magasins de VPC qui se situent entre 12 000 et 13 000 F / m², même si certaines boutiques de prêt-à-porter enfant et de linge de maison comme Cyrillus et Catimini atteignent des chiffres entre 30 000 et 40 000 F / m². En revanche, les centres plus haut de gamme, notamment les Boutiques de Fabricants de Mc Arthur Glen, réalisent des scores supérieurs à 20 000 F. A Romans, la direction du centre Marques Avenue qui réunit de nombreuses marques de luxe table même sur un rendement annuel supérieur à 30 000 F / m².

La volonté des promoteurs d'accroître les rendements illustre l'entrée du secteur dans une logique de croissance intensive. Les difficultés pour exploiter de nouveaux sites et l'arrivée à terme du processus d'agrandissement des centres existants indiquent que la phase de croissance extensive qu'a connue le secteur semble sur le point de s'achever. Dans ce contexte, les gestionnaires sont incités à améliorer la rentabilité de leurs complexes.

1.2.2.3 Des coûts d'exploitation limités mais qui tendent à s'accroître

Même si l'objectif principal est d'écouler leurs invendus, les fabricants gèrent leurs boutiques comme des centres de profit. Ils font donc porter leurs efforts sur la maîtrise des frais d'implantation et de fonctionnement. Ainsi, chez Aigle, le coût de revient de l'ouverture d'un magasin de déstockage revient 50% moins cher que dans une boutique de centre-ville : aménagement moins sophistiqué, équipe de vente moins importante ou moins qualifiée, etc. De plus, les niveaux de loyers sont inférieurs à ceux pratiqués en centre-ville ou dans les centres commerciaux traditionnels.

Néanmoins, les efforts réalisés par certaines marques pour accroître l'attractivité des boutiques se traduisent par une hausse des coûts d'exploitation inhérente à la montée en gamme des centres de magasins d'usine. Ainsi, chez Princesse Tam-Tam qui dispose de deux boutiques à Talange et à Romans, les coûts de fonctionnement d'un magasin de déstockage sont assez proches de ceux d'une boutique du réseau succursaliste (le coût au m² est plus faible mais les magasins sont plus grands).

Au final, la rentabilité globale d'un magasin de déstockage est assez peu éloignée de celle d'une boutique traditionnelle. Si la marge commerciale sur la vente des produits est moins élevée en raison des baisses de prix consenties, les volumes de vente sont supérieurs et les charges d'exploitation au m² plus faibles.

1.3 La situation des centres de magasins d'usine en Europe

Parti de France et de Grande-Bretagne, le développement des centres de magasins d'usine en Europe s'étend peu à peu à l'ensemble du continent.

Les centres de magasins d'usine en Europe au 1^{er} juillet 1998

<i>Pays</i>	<i>Existants</i>	<i>En construction</i>	<i>Projets</i>
Royaume-Uni	18	6	8
France	8	2	3
Suisse	4	-	1
Espagne	2	1	6
Italie	2	-	4
Suède	1	1	2
Autriche	1	-	2
Allemagne	-	2	10
Belgique	-	-	3
Danemark	-	-	2
Finlande	-	-	1
Norvège	-	-	1
Pays-Bas	-	-	1
Irlande	-	1	2
Portugal	-	1	-
Grèce	-	-	-
Luxembourg	-	-	-

(Source : Retail News Letter)

Au 1^{er} juillet 1998, on recensait plus d'une trentaine de centres de magasins d'usine implantés en Europe avec une concentration des sites au Royaume-Uni et en France. En tenant compte des projets

en cours de construction ou dans l'attente d'une autorisation, on peut envisager la création de nouveaux complexes dans des pays où cette forme de distribution est peu répandue alors qu'en France et en Suisse, le marché arrive à maturité.

L'eupéanisation des centres de magasins d'usine est donc aujourd'hui bien engagée. Partout où ils sont implantés, le succès est dans l'ensemble au rendez-vous tant en termes de chiffre d'affaires que de rentabilité. Néanmoins, cette réussite s'appuyant largement sur la rareté du concept, la croissance du nombre de centres de magasins d'usine est par nature limitée.

1.3.1 Le Royaume-Uni

Les magasins d'usine existent depuis de nombreuses années au Royaume-Uni, surtout dans le nord de l'Angleterre, cœur de l'industrie textile britannique. Les centres de magasins d'usine apparus au début des années 90, c'est-à-dire plus tard que dans l'Hexagone, y ont néanmoins connu un développement nettement plus rapide puisqu'on recense actuellement 27 centres en activité. En outre, 12 ouvertures sont prévues dans les mois à venir¹⁵.

Cette dynamique de croissance résulte du cadre législatif britannique nettement plus souple que dans le reste de l'Europe. Par ailleurs, cette forme de distribution ne fait pas l'objet des mêmes oppositions que celles rencontrées dans certains pays comme la France ou l'Allemagne.

Dans un tel contexte, la Grande-Bretagne est apparue pour les promoteurs américains comme le terrain d'essai idéal pour exporter le concept de "outlet center", même si pour se donner le maximum de chances, ces opérateurs se sont pour la plupart alliés à des partenaires locaux afin d'appréhender au mieux les réglementations en matière d'urbanisme commercial et les spécificités du consommateur britannique. Devant le potentiel de croissance des centres de magasins d'usine, plusieurs promoteurs immobiliers britanniques ont également investi le secteur.

Cette multitude d'acteurs a pour effet de rendre le marché britannique très concurrentiel. Celui-ci se partage entre une vingtaine de promoteurs dont le principal est BAA-McArthurGlen qui gère un ensemble de 6 sites représentant une surface de près de 130 000 m². L'intensité concurrentielle est également alimentée par la concentration du nombre de centres de magasins d'usine sur un territoire relativement étroit et par la présence de marques similaires d'un site à l'autre.

¹⁵ *Financial Times* du 5 mai 2000.

Une telle situation associée à un durcissement de la réglementation envers les centres commerciaux¹⁶ pousse les promoteurs à jouer à fond la carte de la différenciation, que ce soit en proposant au client des marques prestigieuses et inédites ou en élargissant l'offre vers des produits autre que l'habillement (jouets, livres, disques, papeterie...). Mais ce sont surtout la structure architecturale et la mise en place d'activités de loisirs qui apparaissent aujourd'hui comme des éléments de différenciation décisifs en apportant une valeur ajoutée à l'offre commerciale tout en fidélisant le client.

Sous l'impulsion des stratégies mises en œuvre par les promoteurs, les centres de magasins d'usine britanniques présentent donc un degré de sophistication nettement plus élevé que dans le reste de l'Europe. A Cheshire Oaks, près de Liverpool, le centre géré par BAA-McArthurGlen a été conçu comme un lieu de loisirs où la galerie commerciale s'articule autour d'espaces d'animation pour les enfants, d'un pôle cinéma et d'un "food court". Autre exemple, dans le sud de l'Angleterre, où les centres d'aspect plus luxueux forment des sortes de villages constitués de rues commerçantes.

Une évolution similaire semble actuellement avoir lieu en France où les promoteurs mettent en place des projets plus qualitatifs, entraînant une montée en gamme générale des centres de magasins d'usine.

Le Royaume-Uni constitue plus que jamais un pays à part en Europe. Les centres de magasins d'usine s'y affirment de plus en plus comme un circuit de distribution prépondérant dont le développement ne paraît pas près de s'achever. Avec une part de marché dans l'habillement située entre 3 et 4%, la Grande-Bretagne se rapproche des Etats-Unis où les magasins d'usine représentent plus de 10% des ventes de textile.

1.3.2 L'Allemagne et les pays d'Europe du Nord

La situation des magasins d'usine en Allemagne diffère sensiblement de celle observée en Grande-Bretagne ou même en France. Bien que courant, le concept de vente directe entre producteur et consommateur s'est développé jusqu'à présent en dehors du modèle de centre commercial spécialisé. Les formats privilégiés demeurent les magasins d'usine implantés chez les fabricants et les espaces de déstockage de superficie limitée (environ 1 500 m²) où se regroupent des industriels désireux d'écouler leurs fins de séries.

¹⁶ Dans l'appréciation des projets, les pouvoirs publics prennent en compte deux éléments majeurs : les possibilités de développement de l'activité commerciale en centre-ville que les centres commerciaux sont susceptibles ou non d'apporter, et les effets bénéfiques pour le consommateur liés au développement de l'offre commerciale et au renforcement de la concurrence.

Le développement de grands centres spécialisés se heurte en effet à d'importants mouvements de protestation de la part des organisations représentatives du commerce de détail déjà soumises à la concurrence des discounteurs fortement implantés dans le paysage commercial d'outre-Rhin. La réglementation est en outre particulièrement sévère puisque les centres de magasins d'usine ne doivent pas se trouver près des villes de moins de 100 000 habitants et que leur taille doit être proportionnelle à la taille de la cité.

Néanmoins, le marché allemand – caractérisé par la sensibilité importante des consommateurs envers les prix – attise la convoitise de nombreux promoteurs, comme l'atteste le nombre de projets déposés ces dernières années. Malgré le nombre élevé de refus, deux ouvertures sont d'ores et déjà prévues dans les mois à venir. Ainsi, un centre de 60 magasins sur une surface de 21 000 m² devrait ouvrir en septembre 2000 près de Zweibrücken, à 30 km de la frontière française. Selon ses promoteurs, ce centre baptisé Design Outlet Zenter présentera *"un caractère unique au monde par sa taille, son concept et son environnement"*¹⁷ puisqu'il sera implanté à proximité d'un parc technologique et d'un parc de loisirs. Un autre centre initié par le promoteur Value Retail est également en cours de réalisation à Ingelstadt près de Munich.

Dans les années qui viennent et malgré des oppositions qui demeurent fortes, le nombre de centres de magasins d'usine pourrait donc connaître une hausse significative en Allemagne.

Outre L'Allemagne, plusieurs pays d'Europe du Nord et de l'Est pourraient accueillir dans l'avenir un ou plusieurs centres de magasins d'usine. C'est en tout cas l'objectif du promoteur suédois Retail Parks, filiale du groupe Ikano, également propriétaire de l'enseigne Ikea. Après avoir ouvert son premier centre à Stockholm en mars 1998, le groupe envisage des ouvertures au Danemark et en Pologne en 2000, puis à Helsinki, Oslo et Prague en 2001.

1.3.3 Les pays d'Europe du Sud

Plutôt implantés dans le nord de l'Europe, les centres de magasins d'usine commencent à se développer depuis quelques années en Espagne et en Italie. Pour la plupart des promoteurs, ces deux marchés offrent des perspectives de développement non négligeables en raison de l'attrait prononcé des consommateurs pour les marques vestimentaires et du niveau élevé des dépenses consacrées à l'habillement¹⁸.

¹⁷ LSA du 15 juillet 1999.

¹⁸ LSA du 17 juin 1999.

L'Espagne compte actuellement trois centres de magasins d'usine. Le marché espagnol se partage pour le moment entre deux promoteurs, Value Retail qui a ouvert un centre de plus de 11 000 m² à La Roca, près de Barcelone en 1997, et Neinver (allié à Concepts & Distribution) qui a inauguré à Getafe dans la banlieue de Madrid son second centre de magasins d'usine au mois de février 2000, un an après l'ouverture du complexe situé à Las Rozas, un autre quartier de la banlieue madrilène. Les résultats d'exploitation positifs enregistrés par ces différents centres pourrait pousser de nouveaux acteurs à pénétrer le marché ibérique dans un proche avenir.

Malgré une réglementation contraignante et un nombre de sites viables limités, l'Espagne est un territoire attractif pour l'implantation de centres de magasins d'usine. La rentabilité des centres commerciaux (hypermarchés, espaces de loisirs, multiplexes cinématographiques...) se situe en effet à un niveau sensiblement supérieur à celui enregistré dans les pays d'Europe du Nord¹⁹. En outre, le fait que les Espagnols consacrent une partie relativement importante de leur budget à l'achat de vêtements (7,8%) représente une réelle opportunité de développement pour de nouvelles formes de distribution textile.

Les dépenses d'habillement des Italiens se situent également à un niveau élevé (8,7%). A ce titre, l'Italie constitue un marché au moins aussi prometteur que l'Espagne pour les promoteurs de centres de magasins d'usine. Mc Arthur Glen s'y montre en tout cas particulièrement dynamique puisqu'il ouvrira, en partenariat avec la société florentine Fingen Real Estate (groupe Fratini), un des plus grands centres européens de magasins d'usine à Serravalle Scrivia dans le Piémont avant la fin 2000. Le promoteur préparerait en parallèle trois autres projets, près de Florence, Rome et Venise, dont les ouvertures seraient prévues en 2001 et 2002.

En conclusion, cette analyse du développement des centres de magasins d'usine dans différents pays montre que la France occupe une situation intermédiaire dans le contexte européen. Bien que les magasins d'usine y soient bien implantés, le phénomène est loin d'avoir pris la même ampleur qu'en Grande-Bretagne (nombre de sites, chiffre d'affaires, part de marché). Par rapport aux autres pays, la France conserve en revanche plusieurs longueurs d'avance, même si les efforts réalisés par de nombreux promoteurs pour y développer la formule pourraient prochainement réduire cet écart.

¹⁹ *Points de Vente* du 10 mars 1999.

2. LES RAISONS DU DEVELOPPEMENT DES MAGASINS D'USINE

2.1 La clientèle des magasins d'usine : profil et motivations

Les magasins d'usine se sont développés dans la deuxième moitié des années 90 et ont réussi à attirer rapidement une frange significative de consommateurs. L'enquête réalisée dans le cadre de cette étude²⁰ évalue en effet à 15% la proportion de foyers ayant fréquenté un magasin d'usine au cours de l'année 1999, soit une clientèle d'environ 3,5 millions de ménages.

La fréquentation des magasins d'usine reste logiquement assez occasionnelle comparée à celle d'autres types de points de vente. La proportion d'individus qui déclare se rendre dans ces commerces au moins une fois par mois se limite à 16% de la clientèle des magasins d'usine. Ces clients assidus ne représentent au total que 2,5% de l'ensemble de la population.

2.1.1 Les caractéristiques de la clientèle des magasins d'usine

Un ménage sur six déclare s'être rendu dans un magasin d'usine en 1999. Les adeptes de ce format commercial se caractérisent par un profil de clientèle familiale plutôt urbaine se situant dans les strates moyennes ou supérieures de l'échelle sociale.

■ Une clientèle familiale et urbaine relativement aisée

Les personnes fréquentant les magasins d'usine sont plutôt jeunes, 60% de la clientèle a en effet moins de 44 ans. Les familles, et notamment celles qui comptent plusieurs enfants, sont significativement sur-représentées.

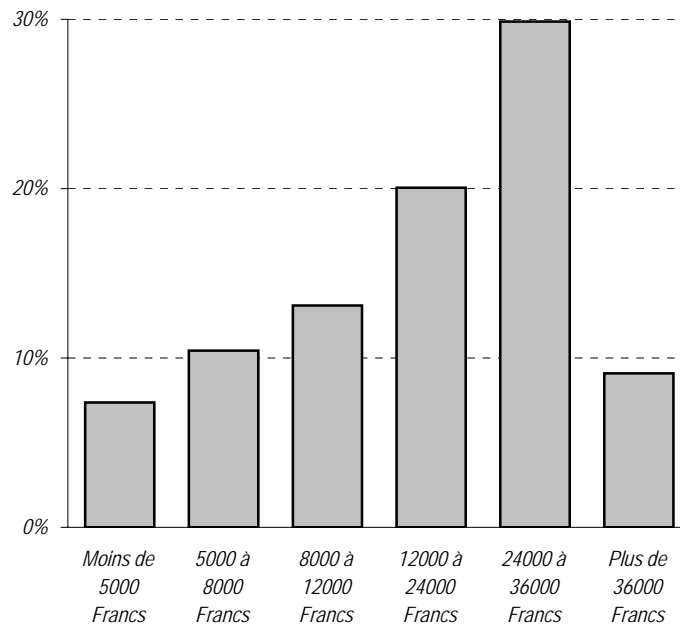
La propension à fréquenter les magasins d'usine apparaît par ailleurs corrélée positivement au niveau des ressources des ménages. Les foyers disposant de plus de 24 000 francs de revenu mensuel y apparaissent dans une proportion relativement importante (16,3% de la clientèle des magasins d'usine contre 9,8% de l'ensemble de la population). Pourtant, plus de 40% de la clientèle des magasins d'usine se trouvent dans la tranche de revenu immédiatement inférieure (12 000 à 24 000 francs). Enfin, la fréquentation de ce type de point de vente semble recueillir moins d'adeptes chez les ménages

²⁰ L'enquête a été réalisée par le service des enquêtes du CRÉDOC auprès d'un échantillon représentatif de la population française de 1 013 individus de 18 ans et plus. La phase d'interrogation a été réalisée par téléphone en décembre 1999.

disposant des revenus les plus élevés (plus de 36 000 francs) pour lesquels les arbitrages entre les différents types de commerce peuvent reposer sur d'autres critères plus qualitatifs.

Parallèlement, les catégories sociales les plus représentées dans la clientèle des magasins d'usine sont les employés, les professions intermédiaires et à un degré moindre les cadres.

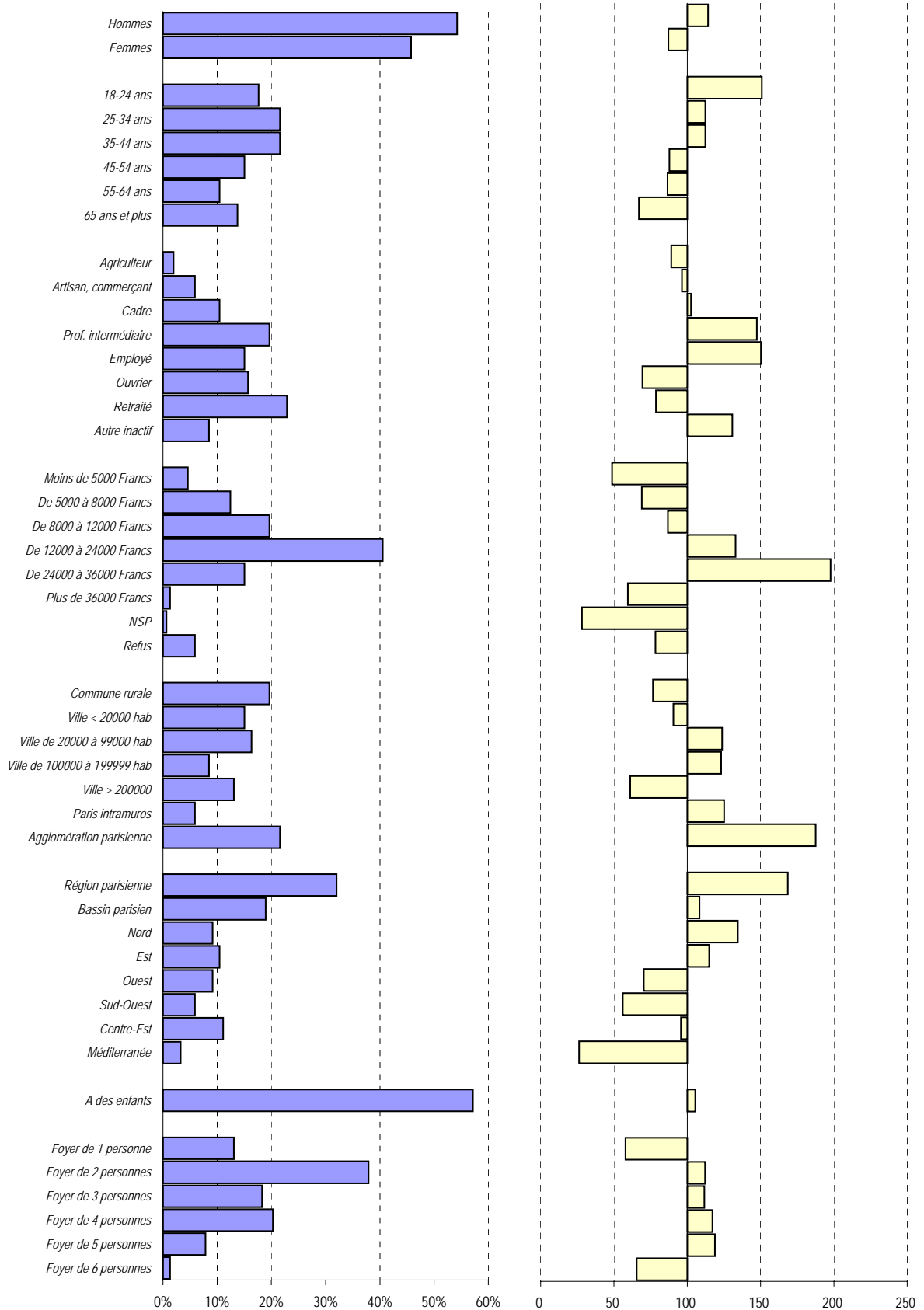
Proportion de ménages fréquentant les magasins d'usine
selon le revenu mensuel du foyer



(Source : Enquête CRÉDOC – DECAS, 1999)

La clientèle des magasins d'usine est plutôt d'origine urbaine. Elle est en effet principalement localisée dans les villes moyennes et surtout l'agglomération parisienne. L'origine géographique de ces clients apparaît assez nettement liée à la localisation des magasins d'usine. Une grande majorité des personnes ayant fréquenté les magasins d'usine réside en effet dans le Bassin Parisien, le Nord et l'Est de la France. La clientèle occasionnelle provenant de régions lointaines demeure actuellement très marginale.

Profil socio-démographique de la clientèle des magasins d'usine



Source : Enquête CRÉDOC – DECAS, 1999

■ **Un panier moyen élevé mais une fréquentation qui reste occasionnelle**

La fréquentation d'un magasin d'usine est une occasion dont le caractère inhabituel incite les consommateurs à réaliser des achats relativement importants en nombre et en montant. Plus de 40% des clients des magasins d'usine déclarent avoir acheté au moins cinq articles différents lors de leur dernière visite et 20% plus de dix.

Nombre d'articles achetés en magasins d'usine

<i>en % des clients des magasins d'usine</i>	
Aucun	9,4
1	12,8
2 à 4	38,3
5 à 9	20,1
10 à 19	12,7
20 et plus	6,8
<i>Moyenne</i>	<i>5,8</i>

(Source : Enquête CRÉDOC – DECAS, 1999)

Le panier moyen correspond à un montant élevé (1 250 Francs) et le prix moyen d'un article acheté en magasins d'usine est estimé à 350 Francs. Un tiers des clients déclare une dépense totale supérieure à 1 000 Francs.

Montant des achats réalisés en magasins d'usine

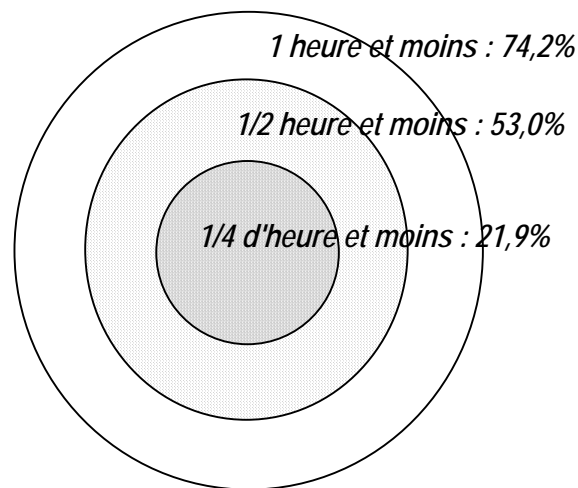
<i>en % des clients des magasins d'usine</i>	
Moins de 200 Frs	11,1
200 à 400 Frs	15,7
400 à 600 Frs	15,7
600 à 800 Frs	11,1
800 à 1 000 Frs	6,5
1 000 à 2 000 Frs	19,0
2 000 à 5 000 Frs	11,8
Plus de 5 000 Frs	2,6
Refus, NSP	6,5
<i>Dépense moyenne estimée (*)</i>	<i>1 247,0</i>

(*) Sur la base des centres de classe et de la valeur 7 500 Frs pour la tranche supérieure

(Source : Enquête CRÉDOC – DECAS, 1999)

La localisation géographique des magasins d'usine nécessite pour l'essentiel de la clientèle le recours à l'automobile. La durée des trajets n'excède néanmoins une heure que pour un quart des consommateurs, ce qui tendrait à souligner une composition de la clientèle en trois groupes relativement équilibrés : une clientèle de proximité immédiate (un quart des clients se situe à moins d'un quart d'heure du magasin), une clientèle très éloignée (un autre quart réside à plus d'une heure du magasin), la moitié restante de la clientèle semblant majoritairement originaire d'une zone géographique correspondant peu ou prou à la taille d'un grand département pour des trajets compris entre quinze minutes et une heure²¹.

Durée du trajet vers les magasins d'usine
(en % des consommateurs ayant fréquenté ce type de commerce)



(Source : Enquête CRÉDOC – DECAS, 1999)

2.1.2 Les comportements de consommation de la clientèle des magasins d'usine

Au-delà de ces caractéristiques socio-démographiques, l'analyse des comportements de consommation de la clientèle des magasins d'usine traduit plusieurs spécificités :

- La fréquentation des magasins d'usine n'est pas exclusive de celle d'autres types de points de vente. Cette complémentarité s'inscrit dans une logique d'optimisation des stratégies d'achat des consommateurs qui multiplient les prises d'informations et la comparaison entre les différents types de points de vente.

²¹ L'étude menée sur les centres de magasins d'usine de la région troyenne présente des éléments plutôt en conformité avec ces résultats.

- Les adeptes des magasins d'usine arborent les signes distinctifs d'une consommation hédoniste (attitudes face aux marques, aux achats d'impulsion...).

■ **Le caractère non-exclusif de la fréquentation des magasins d'usine**

La clientèle des magasins d'usine est constituée de ménages qui semblent avoir adopté un schéma d'approvisionnement plus diversifié que les autres ménages. Le nombre de formules commerciales fréquentées (6,2 en moyenne, magasins d'usine exclus) présente en effet une diversité supérieure à celle des autres foyers (5,4).

Fréquentation commerciale de la clientèle des magasins d'usine

en %	Fréquentent les magasins d'usine	Ne fréquentent pas les magasins d'usine
Hypermarché	68,6	62,1
Supermarché	65,4	61,3
Épicerie, supérette	39,9	49,3
Commerces spécialisés en centre-ville	41,2	25,9
Commerces spécialisés en centre commercial	39,9	30,3
Grands magasins	29,4	17,7
Hard-discount	31,4	26,8
Magasins d'usine	16,3	2,6
Magasins de vente d'appareils d'occasion	7,8	7,5
Vente par correspondance	13,7	11,0
<i>Nombre de formules commerciales fréquentées</i>	<i>6,2</i>	<i>5,4</i>
<i>Nombre de formules commerciales fréquentées régulièrement (au moins une fois par mois)</i>	<i>3,4</i>	<i>2,9</i>

(Source : Enquête CRÉDOC – DECAS, 1999)

Parmi les raisons qui incitent à fréquenter les magasins d'usine plutôt qu'un autre type de magasin, apparaît la recherche de prix intéressants et la qualité des produits. Pourtant, ces mêmes raisons sont également largement invoquées pour expliquer la fréquentation d'autres points de vente comme les grands magasins, les magasins de hard discount ou la grande distribution. Elles ne suffisent donc pas à caractériser la démarche.

Pour la clientèle des magasins d'usine, l'optimisation du rapport qualité-prix s'exerce dans le cadre d'achats de produits de moyen-haut de gamme. La fréquentation des magasins d'usine est en effet souvent motivée pour une grande majorité de personnes interrogées par la présence de grandes marques et d'un large choix de produits, ces deux éléments caractérisant le mieux l'arbitrage en faveur de ce type de commerce.

Les motivations invoquées pour la fréquentation des magasins d'usine

<i>en %</i>	<i>Beaucoup</i>	<i>Assez</i>	<i>Un peu</i>	<i>Pas du tout</i>
Les prix sont intéressants	78,8	13,1	2,9	4,4
Les produits sont de bonne qualité	75,2	16,8	2,9	4,4
Il y a un large choix de produits	65,7	21,9	5,1	6,6
Il y a un parking	62,8	20,4	8,8	7,3
Le personnel est accueillant	55,5	26,3	9,5	8,0
Les vendeurs sont compétents	55,5	21,9	12,4	9,5
Les horaires d'ouverture vous conviennent	53,3	27,0	9,5	8,8
On y trouve les grandes marques	52,6	27,7	9,5	9,5
Fouiner dans le magasin, découvrir les produits	48,9	27,7	10,9	11,7
Il y a un bon service après-vente	46,0	29,2	8,8	15,3
Le commerce est près de chez vous	40,9	25,5	12,4	20,4
Vous vous y sentez en sécurité	38,7	31,4	12,4	15,3
Le commerce est à proximité d'autres types de magasin	33,6	29,9	15,3	20,4
L'agencement du magasin vous plaît	32,8	36,5	15,3	14,6
Il y a un service de livraison	27,7	19,0	13,9	38,7
Il y a des services de type garderie d'enfants, restauration...	13,9	18,2	23,4	43,8

(Source : Enquête CRÉDOC – DECAS, 1999)

■ **Des arbitrages qui traduisent une dimension hédoniste de la consommation**

En conséquence, ce n'est pas tant la recherche systématique de prix moins élevés qui caractérise la fréquentation des magasins d'usine, que le plaisir de penser réaliser de "bonnes affaires". Si le prix revêt une grande importance aux yeux des personnes fréquentant les magasins d'usine, la présence de garanties de qualité à travers des labels et des marques représente également un atout incontestable et un critère supplémentaire d'achat d'un produit.

Critères incitatifs à l'achat

en %	Clients magasins d'usine	Ensemble des ménages	Différence absolue	Prob[f1=f2]
La marque vous inspire confiance	49,0	42,8	6,2	(0,156)
Le produit présente des garanties d'hygiène et de sécurité	66,7	60,6	6,1	(0,156)
Il existe un bon service après-vente	60,8	55,7	5,1	(0,241)
Le produit est fabriqué en Europe	23,5	18,6	5,0	(0,151)
Le prix est compétitif	54,3	50,0	4,3	(0,327)
Le produit comporte un label de qualité	51,0	47,0	4,0	(0,362)
Le produit comporte une innovation technologique	17,0	13,9	3,1	(0,319)
Le fabricant soutient une cause humanitaire	31,4	28,3	3,0	(0,444)
C'est un nouveau produit	8,5	6,4	2,1	(0,343)
Le produit est exotique	7,8	6,4	1,4	(0,514)
Produit recommandé par une assoc. de consommateurs	26,1	25,2	1,0	(0,800)
Le produit est fabriqué dans votre région	38,6	40,0	-1,4	(0,741)
Le produit est fabriqué dans votre pays	36,6	39,8	-3,2	(0,458)
Le produit a des garanties écologiques	35,3	38,8	-3,5	(0,411)

(Source : Enquête CRÉDOC – DECAS, 1999)

Les clients des magasins d'usine sont plus nombreux à déclarer consommer par plaisir et non par nécessité que l'ensemble des personnes interrogées. D'autre part, les pratiques consuméristes (optimisation des achats en fonction des périodes de soldes, utilisation des promotions proposées par les distributeurs, propension à marchander auprès des vendeurs...) sont également plus fréquentes dans cette population.

Pratiques de consommation
de la clientèle des magasins d'usine

en %	Clients magasins d'usine	Ensemble des ménages	Différence absolue	Prob[f1=f2]
Compare les prix	89,5	84,4	5,1	(0,102)
Marchande souvent auprès des vendeurs	18,3	12,5	5,8	(0,052)
Attend souvent les soldes	37,9	32,3	5,6	(0,175)
Lit les étiquettes	79,7	81,4	-1,7	(0,620)
Considère que la consommation est un plaisir	23,5	18,8	4,7	(0,174)
Considère que la consommation est une nécessité	17,7	26,1	-8,5	(0,026)

(Source : Enquête CRÉDOC – DECAS, 1999)

2.2 Un outil de régulation des stocks pour les industriels

De nombreux fabricants de prêt-à-porter, de vêtements de sport ou de chaussures sont aujourd'hui présents en magasins d'usine, preuve du succès rencontré par le concept auprès des industriels. Aujourd'hui, les magasins de déstockage attirent aussi bien des marques grand public que des marques prestigieuses réservées habituellement à un segment de clientèle haut de gamme comme Charles Jourdan ou Kenzo.

Les marques les plus présentes en magasins d'usine (au moins 4 points de vente)

<i>Prêt-à-porter féminin et / ou masculin</i>	Armor Lux, Blanc Bleu, Cacharel, Caroll, Chipie, Christian Dior, Christian Lacroix, Courrèges, Cyrillus, Daniel Hechter, Descamps, Georges Rech, Kenzo, Lacoste, Marcelle Griffon, Naf-Naf / Chevignon, New Man, Pierre Cardin, Rodier, Sud Express, Ted Lapidus, Timberland, Tricomer, Weill, Weinberg / Rhapsodie, Yves Saint Laurent
<i>Prêt-à-porter enfant et puériculture</i>	Absorba, Babymini, Catimini, Clayeux, IKKS / Jean Bourget, Jacadi, Petit Bateau, Petit Boy
<i>Lingerie, chaussant</i>	Burlington, Dim, Eminence, Olympia, Well
<i>Chaussures, maroquinerie</i>	Bally, Charles Jourdan, JB Martin, Kickers, Le Tanneur, Salamander / Camel Boots, Stéphane Kélian, Timberland
<i>Sport</i>	Aigle, Nike
<i>Linge de maison</i>	Bassetti, Dorma, Jalla, Nydel, Yves Delorme
<i>Arts de la table</i>	Acopal, Le Creuset, Villeroy & Boch

NB : certaines marques sont fabriquées par le même industriel (ex. : Lacoste et New Man sont des marques du groupe Devanlay)

(Source : Le Guide des magasins d'usine)

Si les magasins d'usine font aujourd'hui partie intégrante des stratégies de distribution de nombreux industriels, c'est que ceux-ci y trouvent de nombreux avantages, comme la possibilité d'écouler leurs sur-stocks et invendus de manière suffisamment rentable tout en protégeant leur marque. Néanmoins, les magasins d'usine impliquent également certains risques pour les industriels, surtout si leur présence se développe de façon incontrôlée.

2.2.1 Les avantages du concept pour les industriels

Face à leurs problèmes d'excédent de production, les industriels disposent de plusieurs recours possibles. Ils peuvent par exemple écouler leur marchandise invendue auprès de grossistes spécialisés

qui vont à leur tour la revendre à des soldeurs ou à des vendeurs sur marchés. La marchandise peut également être exportée dans des pays où elle n'a pas fait l'objet d'une commercialisation préalable.

Néanmoins, pour de nombreux industriels, ces deux premières solutions présentent plusieurs inconvénients d'importance, aussi bien en termes de marge commerciale que de contrôle de l'image de la marque. De ce fait, pour de nombreux fabricants de textile – habillement, la formation de centres de magasins d'usine est apparue comme une forme de distribution nettement plus avantageuse que les circuits traditionnels de vente de produits déstockés.

2.2.1.1 Une gestion des stocks plus efficace

Les industriels considèrent que la vente en magasins d'usine leur apporte une plus grande souplesse dans la gestion des stocks. Ils n'ont plus besoin d'immobiliser leurs invendus sur de longues périodes, dans l'attente d'une solution de reprise ou de leur liquidation, et voient la charge financière liée à la conservation des stocks se réduire sensiblement.

Les sur-stocks des industriels de l'habillement (invendus, seconds choix, échantillons, collections annulées...), qui atteignent en moyenne 7% de leur production, constituent en effet une charge financière lourde à assumer. Comme dans de nombreux secteurs industriels, un volume de sur-stocks trop élevé peut même aller jusqu'à pénaliser l'activité future, les producteurs ne disposant pas des moyens financiers suffisants pour développer de nouveaux produits.

Le recours aux magasins de déstockage s'impose surtout auprès des marques de prêt-à-porter en phase d'expansion dont l'augmentation des ventes s'accompagne d'un accroissement des volumes de fabrication et bien souvent d'une hausse mécanique des sur-stocks. Pour gérer ce type de problème, de nombreux fabricants préfèrent donc aujourd'hui ouvrir un ou plusieurs points de vente dans des centres de magasins d'usine. C'est notamment le cas de la marque de lingerie Princesse Tam-Tam qui, disposant dorénavant d'une diffusion commerciale suffisamment importante sur l'ensemble du territoire, a récemment ouvert deux magasins de déstockage, l'un à Romans et l'autre à Talange. De même, chez Old River, marque de vêtements pour hommes, pour la création de 10 boutiques traditionnelles, la marque cherche à ouvrir une boutique dans un centre de magasins d'usine.

A l'inverse, pour certains fabricants, une présence accrue dans le circuit des magasins d'usine constitue une solution de repli face aux difficultés de référencement auprès des grands distributeurs généralistes ou spécialisés. Au regard de l'évolution actuelle des rapports entre commerce et industrie, cette tendance semble tout à fait d'actualité. Face au mouvement de concentration qui touche le secteur, le pouvoir de négociation des fournisseurs se rétracte sensiblement. En parallèle, le développement des marques de distributeurs rend l'accès aux linéaires des magasins plus difficile et concurrence

directement les marques de fabricants. Si le recours aux magasins d'usine apparaît alors comme un moyen d'accéder à de nouveaux débouchés pour des produits n'ayant pas trouvé leur place dans le circuit classique, il se traduit également par une pression à la baisse sur les marges et par un positionnement moins qualitatif. Dans ces conditions, il faut bien avoir conscience qu'une entreprise qui serait amenée à vendre une grande partie de sa production via les magasins d'usine aurait de grandes chances de perdre sa crédibilité auprès des consommateurs et de rencontrer de graves problèmes de rentabilité.

2.2.1.2 Eviter les soldeurs

De l'avis des industriels rencontrés, les magasins d'usine représentent également un outil d'écoulement des stocks plus rentable que le recours aux soldeurs qui rachètent la plupart du temps les invendus des fabricants à des prix extrêmement bas. En règle générale, on estime qu'un article vendu 100 F en boutique sera facturé 50 F en magasins d'usine contre 20 F seulement à un soldeur. De plus, même si l'ouverture d'une boutique de déstockage représente un effort d'investissement de la part du fabricant, celui-ci reste limité et les résultats d'exploitation sont globalement jugés suffisamment satisfaisants pour pouvoir pérenniser le recours à cette forme de distribution.

La vente en magasins d'usine permet surtout aux industriels de garder la maîtrise de leur image de marque, élément très important pour des enseignes positionnées sur le moyen-haut de gamme. Même si les boutiques implantées en centres de magasins d'usine disposent globalement d'un aménagement moins sophistiqué que les points de vente traditionnels, les conditions de commercialisation des produits demeurent généralement assez soignées pour garantir leur mise en valeur (décor agréable, présence d'une équipe de vendeurs compétents...). A l'inverse, les soldeurs constituent inmanquablement un circuit de distribution nettement moins valorisant pour les marques en leur donnant une image floue en termes de positionnement : les produits peuvent ainsi se retrouver mélangés avec des articles de moins bonne qualité ou faire l'objet de dégriffes, etc.

Pour ces deux raisons, le développement des magasins d'usine entraîne un phénomène d'éviction des soldeurs par les grandes marques de prêt-à-porter, de textile ou des arts de la table, même si certains fabricants y ont encore recours pour écouler des produits d'entrée de gamme sur les marchés étrangers à l'instar de Naf Naf.

2.2.1.3 Toucher une clientèle plus large

Pour la plupart des marques concernées, les magasins d'usine représentent une forme de distribution complémentaire des circuits traditionnels (boutiques de centre-ville, grands magasins, grandes surfaces

spécialisées...). Les magasins d'usine ont en effet un positionnement différent en termes de cible commerciale et permettent aux marques de rencontrer de nouveaux types de clientèle.

Les magasins de déstockage sont aux yeux des industriels et des promoteurs spécialisés un excellent canal pour faire connaître une marque, notamment auprès d'une population moins sensible aux phénomènes de mode. La vente en magasins d'usine offre ainsi l'opportunité pour les marques haut de gamme d'élargir sensiblement leur cercle de clientèle vers des consommateurs dotés d'un pouvoir d'achat plus faible mais avides de "bonnes affaires" (par exemple des personnes qui ne font leurs achats que pendant les soldes). Dans cette optique, les centres de magasins d'usine "nouvelle génération" où les grands noms de la couture comme Armani, Versace, Yves Saint-Laurent sont de plus en plus présents, génèrent un phénomène de "démocratisation des marques".

Le fait de toucher une clientèle différente permet à de nombreuses enseignes de vendre les modèles qui ont rencontré peu de succès dans le réseau traditionnel, par exemple pour des problèmes de motifs ou de coloris, et qui parviennent en général à trouver preneur dans cette seconde phase de commercialisation. Chez Princesse Tam-Tam, on a même constaté que l'écoulement des articles de grande taille s'était accéléré depuis l'ouverture d'une boutique à Talange, à proximité de l'Allemagne et du Benelux.

Néanmoins, les différences entre les profils de clientèle ne sont pas toujours si marquées. En effet, certains consommateurs fortement attachés à une marque et aux réseaux de vente traditionnels sont également clients des magasins d'usine afin de compléter leur garde-robe ou pour retrouver des produits des anciennes collections qui ne sont plus disponibles dans le réseau traditionnel.

2.2.1.4 Une incitation à produire plus et à renouveler plus souvent l'offre produits

Les avantages offerts par les magasins d'usine en termes de gestion des stocks, de rentabilité et de protection de l'image des marques peuvent finalement modifier la stratégie des firmes en les poussant à être plus agressives au niveau commercial.

L'accroissement des débouchés généré par les magasins d'usine peut tout d'abord décider les entreprises à mener une politique de production plus ambitieuse en augmentant les séries de fabrication pour tout ou partie des références. C'est également une incitation à plus de créativité dans la conception des nouvelles collections et des nouveaux produits. Grâce aux magasins d'usine, le risque associé au lancement d'une nouvelle collection est sensiblement atténué, les producteurs disposant d'un moyen de commercialisation maîtrisé et rentable pour redonner aux invendus du circuit traditionnel une "seconde vie".

Pour certains fabricants, les magasins d'usine peuvent également constituer une incitation à accélérer le rythme de renouvellement des collections, à l'instar du chausseur de luxe Charles Jourdan²². Même chose chez Aigle, où le développement du réseau de magasins de déstockage entraîne une diminution des délais de récupération des produits chez les distributeurs de la marque : des produits commercialisés dans le circuit classique en février-mars et dont les scores de vente sont décevants peuvent ainsi très bien se retrouver en magasins d'usine à partir des mois de mai-juin. Les fabricants insistent d'ailleurs sur le côté avantageux de ce système pour les détaillants qui leur donne la possibilité de renouveler plus fréquemment leur offre et de disposer ainsi de vitrines plus attrayantes.

2.2.2 Les risques du concept pour les industriels

Malgré les avantages que représentent les magasins d'usine, ceux-ci ne sont pourtant pas sans dangers pour les industriels. Mal gérés, ils peuvent en effet créer une concurrence à l'égard du réseau courant de distribution mais aussi dévaloriser l'image d'une marque aux yeux des consommateurs si l'on trouve les mêmes produits dans les deux circuits.

2.2.2.1 Les magasins d'usine : des concurrents potentiels pour les détaillants traditionnels d'une marque

L'intensité du risque concurrentiel généré par les magasins d'usine varie selon les entreprises. Elle dépend en fait du positionnement de leurs marques et de leurs produits par rapport aux modes vestimentaires. Ainsi, ce risque sera relativement élevé pour des articles basiques qui constituent les éléments invariables dans les collections d'une marque (par exemple, le jean 501 de Levi's). A l'inverse, il sera plus marginal pour des marques dont la valeur ajoutée repose sur leur capacité à être en phase avec l'évolution des modes et qui lancent des collections très différentes d'une année sur l'autre.

En règle générale, les marques sont conscientes des problèmes que peuvent causer l'ouverture d'un magasin de déstockage. C'est pour cela qu'elles essaient d'éviter toute confrontation avec leurs distributeurs en n'ouvrant pas de magasin d'usine à proximité des boutiques ou en évitant toute campagne de communication lors de leur lancement.

Dans la même optique, une grande majorité de fabricants se montrent également soucieux de proposer une offre produits différente au sein de chaque réseau : articles de la dernière collection dans le circuit

²² "Nous renouvelons actuellement la moitié de notre collection tous les trois mois. Notre objectif est de passer à deux mois." Interview de Pierre-Michel Bady, directeur des magasins filiales Europe de Charles Jourdan, accordée à *L'Usine Nouvelle*, n°2697 du 22 juillet 1999.

traditionnel et invendus des saisons antérieures dans les magasins d'usine. De même, ils appliquent aux produits vendus en magasins d'usine une grille tarifaire dégressive qui fixe le prix de chaque article en fonction de sa saisonnalité. Autrement dit, plus l'article est ancien, plus son prix est bas. Enfin, pour renforcer la différenciation entre les deux types de circuits et leur donner une image complémentaire, les fabricants s'attachent au fait que les magasins d'usine conservent un aménagement et une apparence moins sophistiqués que les boutiques traditionnelles.

2.2.2.2 Un risque pour l'image des marques

Outre le fait de pénaliser leur réseau de distribution traditionnel, les marques courent également le risque de voir leur image se dévaloriser. Pour un fabricant visant le haut de gamme et qui recherche des formes de distribution assurant un "supplément d'âme" au produit, une forte présence en magasins d'usine deviendrait rapidement préjudiciable. Les consommateurs pourraient en effet accorder un prestige beaucoup moins important à ce type de marque si l'offre se révélait insuffisamment valorisée ou bien composée essentiellement d'articles de second choix, c'est-à-dire de moindre qualité.

Lorsqu'un fabricant décide de vendre en magasins d'usine, il est donc souvent limité dans la définition de son offre commerciale. Il doit veiller à ne pas proposer des produits de la saison en cours tout en s'attachant au fait que les articles mis en vente ne soient pas de qualité inférieure. Dans ces conditions, pour éviter les risques énoncés précédemment, la vente en magasins d'usine nécessite la mise en place d'une politique de distribution claire et transparente.

2.2.3 Les options stratégiques des producteurs

Dans la réalité, les industriels n'accordent pas tous la même importance stratégique aux magasins d'usine. Si certains semblent à la fois conscients des avantages et des inconvénients de cette forme de distribution, d'autres n'y voient qu'un outil rentable d'élimination des sur-stocks. De ce fait, les entreprises adoptent des raisonnements différents concernant à la fois le choix des produits vendus et leurs conditions de commercialisation.

2.2.3.1 Le choix des produits

Au niveau de l'offre produits, la plupart des industriels appliquent le concept avec une extrême rigueur et ne mettent en vente dans leurs magasins d'usine que les surplus des saisons écoulées. Néanmoins, chez d'autres fabricants, l'offre proposée en magasins d'usine est complétée par d'autres types de produits comme les seconds choix, les échantillons ou les pré-séries non référencées par les clients-distributeurs de la marque.

Certains industriels vont même jusqu'à réaliser des fabrications spéciales, c'est-à-dire des articles appartenant aux anciennes collections à partir de sur-stocks de matières premières. Les avantages commerciaux d'une telle pratique sont réels : cela permet non seulement d'écouler les surplus de matières premières mais aussi de proposer en magasin des gammes de produits homogènes en matière de taille ou de couleur. Mais même si elles constituent un moyen de répondre aux exigences des consommateurs, les fabrications spéciales dénaturent en partie le concept de magasin d'usine. Ces produits ne suivent en effet ni les mêmes règles de fabrication ni les mêmes circuits que les produits classiques, et à ce titre ne peuvent être qualifiés d'invendus ou de fins de séries. De plus, même si les prix de vente sont attractifs, les marges pratiquées par les fabricants sont équivalentes à celles réalisées habituellement²³.

Au final, la composition de l'offre produits peut être extrêmement variable. C'est d'ailleurs ce que l'on constate en visitant un centre de magasins d'usine. Alors que certaines boutiques proposent une offre hétérogène et dépareillée avec de nombreuses séries incomplètes, d'autres disposent d'un choix important et attrayant. Ces boutiques représentent souvent des pôles d'attraction pour la clientèle et jouent en quelque sorte le rôle de locomotive pour les centres où ils sont implantés.

2.2.3.2 La gestion des points de vente

Pour assurer la diffusion et la gestion de leurs invendus en magasins d'usine, les industriels ont le choix entre deux options :

- la formule de l'intégration : les magasins sont détenus en propre par l'entreprise ou l'une de ses filiales. Elle permet de contrôler strictement les différentes étapes de commercialisation (conception, approvisionnement et exploitation des boutiques) ;
- la formule de la concession : l'entreprise fournit le stock mais ne gère pas la vente qui est assurée par un concessionnaire ou mandataire, locataire de la surface de vente auprès du promoteur. L'industriel se rémunère soit en vendant directement au commerçant ses fins de séries, soit en percevant une commission sur les ventes réalisées, ce qui lui permet de demeurer propriétaire de la marchandise.

Le choix des marques pour l'une ou l'autre des formules dépend principalement de la place occupée par les magasins d'usine dans leur stratégie de distribution. Ainsi, la gestion en propre des magasins s'imposera la plupart du temps aux entreprises soucieuses de protéger leur image et qui disposent

²³ Les Echos Etudes Eurostaf, op. cit.

d'une forte présence commerciale dans le circuit des magasins de déstockage. En revanche, le recours à un mandataire offrira une plus grande souplesse de gestion des invendus pour les marques qui ne cherchent qu'à éliminer la charge financière que constitue la conservation de sur-stocks.

La gestion en propre des magasins d'usine nécessite en effet des compétences spécifiques car ce mode de commercialisation diffère sensiblement de celui d'une boutique classique, que ce soit au niveau de l'approvisionnement, du merchandising, de la maîtrise des coûts, de la communication autour du magasin, etc. Ainsi, les entreprises sont souvent obligées de mettre en place une structure *ad hoc* chargée de la gestion globale de leurs magasins de déstockage, comme c'est par exemple le cas chez Aigle.

Parmi les différentes formules, l'intégration s'impose peu à peu par rapport à la concession en raison de la volonté des industriels de mieux contrôler leur image de marque.

Le nombre de négociants spécialisés dans la gestion de magasins de déstockage tend donc à diminuer. Les acteurs encore présents parviennent toutefois à tirer leur épingle du jeu en faisant preuve d'un professionnalisme accru (amélioration de l'aménagement des boutiques, développement de stratégies merchandising plus élaborées...), mais aussi en renforçant leurs liens avec les industriels. Ainsi, de plus en plus, les fabricants apposent leur signature sur le contrat de bail à côté de celle du mandataire. Ce dispositif juridique permet ainsi à l'industriel de reprendre l'exploitation du magasin de déstockage en cas de défaillance du mandataire.

Quelques exemples de stratégies mises en œuvre par les industriels

Princesse Tam-Tam

Le fabricant de lingerie détient en propre ses deux magasins d'usine de Romans et Talange. L'exploitation des boutiques est confiée à des salariés de l'entreprise tandis que les décisions touchant à la composition des lots de produits et à la fixation des prix sont prises au niveau de la direction commerciale.

La définition de l'offre commerciale est très sélective et répond à différents objectifs. Afin de respecter le positionnement moyen-haut de gamme de sa marque, l'entreprise suit tout d'abord une logique de "produits finis", c'est-à-dire qu'elle n'écoule dans ses magasins d'usine que des invendus, ne réalise pas de fabrications spéciales, et ne propose que des produits de première qualité (pas de seconds choix). De plus, dans le souci de respecter les réseaux de distribution traditionnels, les produits sont mis en vente avec au moins une année de décalage entre les deux circuits. Et pour ne pas créer de phénomène de doublon au niveau de l'offre, l'entreprise veille à ne pas proposer de produits basiques en magasins d'usine.

Princesse Tam-Tam applique également une règle stricte de fixation des prix : pour les produits de la saison antérieure, la différence de prix avec le réseau traditionnel est de 30%. Pour les produits issus de collections plus anciennes, le rabais varie entre 40 et 60%.

En revanche, l'agencement des magasins d'usine "Princesse Tam-Tam" est assez proche de celui mis en avant dans les boutiques traditionnelles de la marque.

Aigle

La marque spécialisée dans la chaussure de randonnée et l'outdoor vend ses produits en magasins d'usine depuis de nombreuses années. Elle possède actuellement cinq magasins de déstockage gérés par des salariés de l'entreprise. L'un d'entre eux est présent sur le site de production d'Ingrandes (86) tandis que les quatre autres sont installés dans des centres spécialisés (Mc Arthur Glen Troyes, Franconville, Paris Nord 2, Romans). Les surfaces de vente sont différentes selon les points de vente, allant de 230 m² jusqu'à 600 m² pour Ingrandes.

L'activité générée par les magasins d'usine représente entre 2 et 3% du chiffre d'affaires de l'entreprise. Ce circuit sert avant tout à écouler les sur-stocks qui sont composés de fins de séries (55% du CA magasins d'usine), de seconds choix, de pré-séries et échantillons. L'entreprise utilise également ses excédents de matières premières pour réaliser des fabrications spéciales.

Les articles sont vendus en moyenne 30 à 40% moins cher que dans les autres réseaux de distribution (GSA, GSS sport, détaillants, grands magasins). Les réductions peuvent atteindre 60% sur certains produits.

Liberto

Après une première succursale ouverte à Romans à l'été 1999, la marque de jeanswear vient d'ouvrir un second magasin dans le centre Quai des Marques de Franconville, ainsi qu'un magasin affilié dans l'extension de l'Usines Center de Paris Nord 2.

Les magasins s'étendent sur une surface moyenne de 170-180 m² avec un agencement assez simple. La direction de l'entreprise escompte réaliser à Romans un chiffre d'affaires pour la première année compris entre 6 et 7 MF (entre 35 000 et 40 000 F le m²).

Les produits diffusés appartiennent pour une forte majorité aux collections de la saison précédente. On trouve également quelques permanents dans le jeans notamment. Les réductions de prix sont en moyenne de 30%.

Le développement des magasins d'usine n'empêche pas la marque de chercher à développer son propre réseau de magasins classiques, processus qu'elle va entamer à partir de l'été 2000.

2.3 Le rôle des promoteurs dans le redémarrage du secteur

La restructuration du secteur des magasins d'usine au début des années 90 a entraîné l'apparition de nouveaux acteurs au profil plus spécialisé tels que Concepts & Distribution et Mc Arthur Glen. Ces entreprises ont su en quelques années renouveler le concept en s'inspirant des méthodes développées aux Etats-Unis : Magasins de Marques pour Concepts & Distribution, Boutiques de Fabricants pour Mc Arthur Glen.

Ce professionnalisme accru s'est ainsi traduit par la création de centres plus qualitatifs visant à rendre le concept de magasin d'usine plus séduisant aux yeux de la clientèle : aménagement soigné, amélioration des conditions d'accueil de la clientèle... En parallèle, les promoteurs ont fait preuve d'une plus grande rigueur que par le passé, que ce soit dans leurs choix d'implantation ou dans les conditions d'exploitation commerciale. Dans cette optique, ils ont notamment tenté de jouer la carte de la

transparence en remplaçant un maximum de soldeurs et de grossistes par des boutiques de marques, contrôlées plus ou moins directement par les industriels.

2.3.1 Les stratégies d'implantation : une meilleure prise en compte des spécificités des centres de magasins d'usine

Les centres de magasins d'usine enregistrent aujourd'hui de meilleures performances que dans les années 80 qui ont vu de nombreux complexes fermer leurs portes après quelques années d'exploitation. L'évolution des stratégies d'implantation et de développement des promoteurs est sans aucun doute l'une des raisons essentielles de ce changement.

Soumis à un environnement réglementaire plus contraignant et conscients de la spécificité des centres de déstockage, les opérateurs du secteur s'appuient de manière stricte sur un ensemble de critères pour choisir leurs lieux d'implantation commerciale.

2.3.1.1 Le contexte réglementaire

La réglementation sur l'urbanisme commercial concerne au premier chef les centres de magasins d'usine. Depuis la loi Raffarin de juillet 1996, l'octroi d'un permis de construire pour les créations de superficies commerciales supérieures à 6 000 m² nécessite une procédure d'enquête publique ainsi qu'une étude d'impact environnemental. De la même façon, tout changement d'activité d'un commerce non alimentaire d'une surface de vente supérieure à 2 000 m² est soumis à autorisation.

Les projets déposés par les promoteurs de centres sont examinés par les Commissions Départementales d'Équipement Commercial (CDEC). Leur décision s'appuie sur la prise en considération de plusieurs critères tels que l'offre et la demande pour chaque secteur d'activité de la zone de chalandise concernée, la densité d'équipements en moyennes et grandes surfaces dans cette zone, l'effet potentiel du projet sur l'appareil commercial de cette zone et sur l'équilibre souhaitable entre les différentes formes de commerce. En dernière instance, le projet peut faire l'objet d'une procédure d'appel devant la Commission Nationale d'Équipement Commercial (CNEC).

2.3.1.2 Les critères d'implantation des promoteurs

Lorsqu'ils définissent un projet, les promoteurs de centres de magasins d'usine s'attachent donc à en assurer la pérennité tout en prenant en compte les considérations émises par les CDEC.

Dans ce contexte, la politique d'implantation des promoteurs s'appuie depuis plusieurs années sur un ensemble d'impératifs très précis :

- sélectionner des sites disposant d'une zone de chalandise très large – au moins 3 millions de personnes habitant tout au plus à une heure de trajet – où la population se caractérise par un pouvoir d'achat relativement élevé (par exemple, la région parisienne) ;
- privilégier une implantation dans des bassins d'industrie textile (Troyes, Roubaix, Romans), connus pour leur tradition en magasins d'usine, afin de faciliter l'intégration du centre dans le paysage commercial local ;
- trouver un site bien desservi, à proximité d'un axe de communication majeur et qui comporte l'espace nécessaire pour créer un vaste parking, sachant qu'une très large majorité des clients potentiels se déplacent en voiture ;
- disposer d'une surface commercialisable suffisamment étendue pour générer une offre de marques importante et attractive ;
- éviter toute concurrence frontale avec les boutiques traditionnelles et les grandes surfaces spécialisées dans l'équipement de la personne.

La prise en compte de ces différents critères a jusqu'à maintenant conduit les promoteurs à s'implanter en périphérie des villes (banlieue parisienne, Troyes) où la concurrence est moins forte, les loyers modérés et l'espace plus disponible.

Néanmoins, les ouvertures effectuées à Roubaix et Romans en 1999 montrent cependant que le centre-ville constitue aujourd'hui une opportunité intéressante pour les centres de déstockage, malgré des difficultés inhérentes comme les problèmes de stationnement et le coût élevé du foncier. Dans les deux cas, les projets – qui ont reçu le soutien des municipalités et des collectivités locales – s'inscrivent dans une démarche de redynamisation du centre-ville. A Roubaix, le centre de magasins d'usine ouvert par Mc Arthur Glen a ainsi pour objectif de stopper l'érosion du commerce local dans une ville qui a perdu 30 000 m² de surface commerciale entre 1990 et 1996.

Les promoteurs évoluent aujourd'hui dans un contexte délicat dans le sens où le renforcement des contraintes réglementaires rend de plus en plus difficile l'ouverture de nouveaux centres. Pour poursuivre leur essor sur le territoire national, ils sont donc contraints de s'adapter en permanence et de trouver de puissants arguments pour justifier leurs projets, comme la mise en valeur de la tradition industrielle d'une région ou le soutien à l'économie locale.

Les promoteurs doivent également composer avec des possibilités d'implantation de plus en plus limitées. Seule la partie sud-est du pays, dont la zone de chalandise est suffisamment large, apparaît en mesure d'accueillir dans les années à venir un ou deux centres de magasins d'usine. Toutefois, cette

éventualité est soumise à l'accord des pouvoirs publics qui ont déjà refusé plusieurs projets, notamment dans la région de Nîmes.

2.3.2 Les stratégies marketing

2.3.2.1 Un positionnement plus haut de gamme

Les centres de magasins d'usine ont assez peu de points communs avec leurs prédécesseurs des années 80. Même s'ils conservent une certaine simplicité par rapport aux centres commerciaux classiques, les centres de déstockage évoluent vers plus de confort et d'esthétique. Ils n'ont plus cette image d'entrepôt que l'on associe traditionnellement aux magasins d'usine.

Cette évolution très nette est le fruit d'une reformulation des stratégies commerciales mises en œuvre par les promoteurs. Souhaitant améliorer l'attractivité de leurs sites, ceux-ci ont développé un nouveau type de centre de magasins d'usine reposant sur les caractéristiques suivantes :

- une architecture extérieure plus sophistiquée et adaptée à l'environnement local ;
- un aménagement plus qualitatif des boutiques ;
- une offre de services destinés à améliorer le confort d'achat des clients ;
- une sélection de marques dotées d'une forte notoriété.

■ Développer l'achat plaisir

Les centres de magasins d'usine n'ont plus pour seul objectif de proposer des produits de marques à prix réduits. Leurs promoteurs affichent également le désir d'offrir à une clientèle familiale et plutôt aisée un environnement de qualité pour y passer une journée entière de détente et de loisirs. Autrement dit, le but est de mettre les visiteurs dans les meilleures dispositions afin de stimuler des comportements de consommation tournés vers "l'achat plaisir".

Le positionnement "achat plaisir", qui s'oppose au positionnement "achat pratique", se marie de façon parfaite avec la nature des produits vendus dans les centres de magasins d'usine (habillement, chaussures, linge de maison, maroquinerie...). Cette démarche implique pour les promoteurs de rechercher les moyens de maximiser le plaisir retiré par l'acte d'achat en proposant aux consommateurs un environnement architectural de qualité dans lequel puisse s'insérer une offre la plus large possible de services annexes.

■ ***Un cadre architectural plus sophistiqué***

Les changements opérés en matière architecturale représentent certainement l'une des transformations les plus spectaculaires qu'ont connues les centres de magasins d'usine ces dernières années. A l'origine, ces derniers ressemblaient à de banales galeries marchandes composées de boutiques uniformes et dans lesquelles les produits bénéficiaient d'une faible exposition commerciale. Aujourd'hui, ils présentent au contraire un aspect plus sophistiqué, que ce soit dans les matériaux, les couleurs ou l'agencement des boutiques. De même, ils bénéficient de meilleures conditions d'accès (agrandissement des parkings, création de rues piétonnes, mise en place d'une signalétique plus claire...).

Cette démarche s'insère dans un positionnement "achat plaisir" dans le sens où elle place le consommateur dans un environnement agréable et l'incite à flâner entre les différentes boutiques. Elle accroît également la mise en valeur des marques et donc l'attractivité commerciale des centres.

Initié à l'origine par les promoteurs anglo-saxons, le processus d'amélioration de l'aménagement des sites constitue une tendance qui s'est imposée peu à peu à l'ensemble des promoteurs :

- chez Mc Arthur Glen, l'aspect visuel des centres est un élément clé dans la stratégie de différenciation de l'entreprise. Les centres sont conçus dans un esprit "village" avec des points de vente s'articulant autour d'une large rue piétonne. Pour renforcer cette image, des espaces verts s'insèrent parfois dans le paysage, comme à Troyes ou en Angleterre ;
- la dimension architecturale jouit également d'une importance accrue dans la politique du groupe Concepts & Distribution qui vient d'ouvrir à Romans, dans une ancienne caserne de gendarmerie, un centre Marques Avenue. Sa conception a été confiée à un architecte spécialisé dans la réalisation de greffes contemporaines dans des centres-villes historiques.
- parmi les centres de première génération, plusieurs ensembles ont bénéficié d'un lifting. C'est notamment le cas du centre A l'Usine de Roubaix qui a été rénové en 1998 pour un montant d'environ 8 MF ou plus récemment de l'Usines Center de Paris-Nord II.

■ ***Offrir de nouveaux services aux consommateurs***

Les gestionnaires des centres développent également l'offre de services dans le but d'améliorer le confort d'achat de la clientèle : parkings à proximité immédiate, cafés et lieux de restauration, garderies, espaces d'animation, aires de pique-nique... Ce sont dans les centres les plus récents dits de "nouvelle génération" comme les Boutiques de Fabricants ou les Marques Avenue que cet effort est le plus visible.

Chez Mc Arthur Glen, le confort d'achat est l'une des préoccupations majeures de la direction des différents centres : prise en charge des visiteurs dès leur arrivée par des hôtesses, prêt de poussettes et de fauteuils pour handicapés, parkings surveillés, pôle restauration, salles TV, espaces de jeux pour les enfants... Chez Concepts & Distribution, la même démarche a été accomplie et se justifie par le fait "*qu'en deçà d'un minimum de confort et d'accueil, le consommateur n'est pas incité à dépenser*" (Alain Salzman, PDG de Concepts & Distribution).

■ ***Développer le tourisme commercial***

L'évolution actuelle des centres de magasins d'usine les amène finalement à se positionner peu à peu comme des "centres commerciaux touristiques". Les promoteurs cherchent en effet à développer des synergies avec leur environnement proche afin de bénéficier des retombées du tourisme local :

- à Troyes, plusieurs enseignes ont ainsi conclu des partenariats avec divers organismes ou entreprises (office de tourisme, CCI, SNCF...);
- à Romans, la tradition locale dans la fabrication de chaussures et l'architecture originale du centre Marques Avenue lui confèrent une dimension touristique indéniable, renforcée par la position géographique de la ville;
- à Talange, Concepts & Distribution espère profiter de la proximité du parc d'attractions Walibi Schtroumpf et de la station thermale d'Amnéville.

Dans l'avenir, la plupart des promoteurs devraient s'attacher à renforcer l'aspect loisir des centres de magasins d'usine, à l'instar de ce qui se fait déjà outre-Manche avec par exemple la création de salles de cinémas ou d'espaces plus importants consacrés à la restauration et la détente des visiteurs. Cette tendance est encore émergente en France mais elle devrait à coup sûr jouer un rôle important dans la transformation à venir des centres de déstockage et des centres commerciaux en général.

■ ***Une sélection de marques fortes***

La réussite du positionnement "achat plaisir" mis en avant par les promoteurs ne peut être assurée sans la constitution d'une offre commerciale attrayante, notamment en termes de marques. Au même titre que l'assurance de trouver des prix bas, ce sont les grands noms de la mode et du sportswear qui incitent les consommateurs à faire de longues distances pour effectuer leurs achats.

Touchant l'ensemble des postes de consommation, la confiance envers par les marques est un sentiment très prononcé parmi la population et qui se diffuse de plus en plus dans un contexte de forte

demande de qualité, d'hygiène et de sécurité²⁴. Dans l'équipement de la personne, le rôle des marques va plus loin que les seules attentes en matière de confort et de qualité. Traditionnellement considérées comme des vecteurs de reconnaissance sociale, les marques exercent surtout un pouvoir de séduction sur le consommateur : impression d'avoir un meilleur "look", une apparence plus soignée, une plus belle silhouette... A ce titre, les marques sont souvent l'un des principaux relais dans l'opinion des évolutions de la mode vestimentaire²⁵.

Dans ce contexte, des promoteurs comme Concepts & Distribution ou Mc Arthur Glen se sont attachés à réunir un large ensemble de marques suffisamment connues pour que le différentiel de prix annoncé (environ 30%) soit significatif et évident pour le consommateur. En effet, plus une marque est prestigieuse, plus le client a l'impression de réaliser une bonne affaire.

Les promoteurs cherchent également à proposer des marques en adéquation avec les attentes des consommateurs. Chez Mc Arthur Glen, la sélection des marques fait l'objet d'un plan marketing renouvelé tous les 6 mois. Les visiteurs des centres gérés par le groupe sont ainsi régulièrement interrogés sur leurs marques préférées. En parallèle, l'entreprise s'efforce d'accorder l'offre produits aux différents types de consommateurs. A Troyes, des marques de prêt-à-porter féminin destinées à une clientèle jeune comme Morgan ou Lulu Castagnette ont ainsi été introduites lors de l'extension du centre, dans le but de rééquilibrer une offre jugée trop classique. Avec le temps, le portefeuille de marques des promoteurs s'est élargi afin de garantir un volume de ventes adapté à leur politique de développement et surtout afin de se différencier de la concurrence. Certaines marques sont ainsi distribuées exclusivement sous certaines enseignes : Polo Ralph Lauren, Versace, Armani... chez Mc Arthur Glen, Inès de la Fressange, Regina Rubbens, Princesse Tam-Tam... chez Marques Avenue. De même, à Talange, Concepts & Distribution s'enorgueillit d'accueillir 20% de marques qui apparaissent pour la première fois en magasins d'usine.

Au final, les grandes marques occupent aujourd'hui une place de plus en plus importante dans l'offre des magasins d'usine. Elles renforcent leur attractivité commerciale et leur confèrent un positionnement plus haut de gamme. Cette évolution a été rendue possible grâce à la capacité des promoteurs à offrir aux industriels un environnement commercial de qualité dans lequel ils peuvent assurer efficacement la mise en valeur de leurs produits.

²⁴ Enquête CRÉDOC 2000.

²⁵ Le rôle des marques dans l'équipement de la personne est cependant aujourd'hui partiellement remis en cause par la montée en puissance d'une offre "milieu-bas de gamme" très compétitive en matière de prix, de qualité et qui suit au plus près les changements de mode. Ce phénomène initié par des groupes de distribution spécialisés s'illustre aujourd'hui à travers la réussite de "marques-enseignes" telles que H&M, Zara ou Celio.

2.3.2.2 Une coopération accrue entre industriels et promoteurs

La montée en gamme des centres de magasins d'usine n'explique pas à elle seule l'essor actuel du secteur. Effectivement, ce positionnement plus qualitatif ne peut être dissocié des efforts réalisés conjointement par les promoteurs et les industriels pour assurer la réussite commerciale des centres de magasin d'usine. De ce fait, les relations entre industriels et promoteurs prennent de plus en plus la forme d'un partenariat commercial fondé sur le fait que chaque type d'acteur poursuit le même objectif, à savoir la réussite économique des centres.

■ Une meilleure prise en compte des attentes des industriels

Pour convaincre les industriels de venir écouler leurs invendus en magasins d'usine, les promoteurs s'attachent à promouvoir un système minimisant les risques liés à cette forme de distribution. Pour cela, ils s'engagent à offrir les garanties suivantes :

- une image de marque respectée : l'industriel a la possibilité de demeurer propriétaire de sa marchandise et d'en contrôler l'écoulement. De plus, l'environnement proposé est qualitatif et favorise la mise en valeur des produits ;
- l'intégration d'industriels motivés par un même souci stratégique : les marques sont rigoureusement sélectionnées afin d'éviter les comportements de "passager clandestin" ;
- un lieu d'implantation respectueux des circuits traditionnels de distribution : le centre de magasins d'usine est installé dans une zone où les structures de distribution de l'équipement de la personne sont pas ou peu développées dans le but d'éviter toute concurrence frontale, donc plutôt en périphérie des agglomérations (sauf exception) ;
- un investissement limité pour les industriels : les charges d'exploitation sont limitées et suffisamment basses pour permettre de dégager une marge relativement confortable ;
- un risque commercial partagé : en étant partiellement propriétaires des terrains exploités, les promoteurs souhaitent offrir aux industriels un gage de pérennité du projet auquel ils participent à travers la commercialisation de leurs marques et de leurs produits.

■ Le contrat de bail : le pivot des relations fabricant – promoteur

Les rapports entre les gestionnaires de centres et les représentants des fabricants (mandataires ou salariés) s'appuient sur la signature d'un contrat de bail dans lequel les deux parties s'engagent à respecter divers principes : mise en valeur optimale du complexe pour les promoteurs et respect du concept de vente en magasins d'usine pour les exploitants de magasins.

Du côté des exploitants, le contrat de bail prend généralement en compte les aspects suivants²⁶ :

- les activités autorisées : le locataire s'engage à n'exercer que les activités désignées dans le contrat. Les locaux doivent toujours être utilisés conformément à la destination générale du centre. L'offre commerciale est soumise à des critères stricts concernant la nature, la marque et la provenance des produits vendus. Il doit s'agir de produits diffusés soit par l'industriel ou l'un de ses sous-traitants, soit par une de ses filiales, soit par un mandataire dûment habilité à cet effet par l'industriel ;
- le loyer : il s'agit le plus souvent d'un loyer fixé en F/m² auquel s'adjoint parfois un pourcentage sur le chiffre d'affaires. Les contrats sont signés sur une longue durée (en moyenne 10 ans). En règle générale, l'industriel ne peut céder son bail, en accord avec le promoteur, qu'à un fabricant dont l'offre s'adresse à une même cible (féminin, enfant...) et possède un niveau de qualité équivalent ;
- la communication du chiffre d'affaires : le locataire s'engage à communiquer au bailleur le chiffre d'affaires à la fin de chaque mois, en vue de l'établissement de statistiques sur le fonctionnement du centre ;
- l'exploitation commerciale : afin de conserver au centre son attractivité et son caractère discount, les locataires s'engagent à établir leurs prix en respectant un écart qui peut varier selon les centres de 30 à 40% par rapport aux prix pratiqués pour les mêmes articles dans les circuits de distribution habituels.

■ ***Le rôle des associations de commerçants dans la gestion des centres de magasins d'usine***

Signe de la mise en place de véritables relations partenariales, les promoteurs associent de plus en plus les fabricants à travers leurs représentants (mandataires ou salariés) aux décisions concernant la gestion commerciale des centres. Les exploitants sont ainsi régulièrement consultés sur des sujets aussi divers que la signalétique des boutiques, l'aménagement des moyens d'accès, les campagnes de promotion, l'agrandissement ou la rénovation des locaux...

L'importance du rôle joué par les exploitants de boutiques dépend en réalité du degré d'implication des promoteurs dans la gestion commerciale des centres de magasins d'usine. On peut distinguer deux situations assez différentes entre les centres gérés par Concepts & Distribution et Mc Arthur Glen :

²⁶ DEPIN F., op. cit.

- dans les centres Concepts & Distribution, les associations de commerçants sont très impliquées dans la politique commerciale et le suivi marketing. Elles assurent la gestion du budget de communication (6 MF à Troyes) et définissent la stratégie média du site. En parallèle, elles mandatent des instituts d'études pour effectuer des contrôles de prix dans les magasins. A l'exception des périodes de soldes, les centres Marques Avenue n'effectuent pas d'opération commerciale commune à l'ensemble des enseignes, chaque boutique décidant seule de ses orientations en matière de merchandising, de politique promotionnelle et de mise en valeur des marques proposées ;
- chez Mc Arthur Glen, le rôle des commerçants est plus consultatif car les activités liées au marketing sont intégrées au niveau de la direction "*dans un souci de cohérence visuelle et commerciale*" selon Renaud Colmant, directeur du centre Mc Arthur Glen de Troyes. Outre la gestion des opérations techniques, Mc Arthur Glen assure ainsi la communication du site, définit des opérations de promotion commerciale s'étendant à l'ensemble des boutiques²⁷ et apporte une aide dans le merchandising et la formation des équipes de vente²⁸. La direction joue également un rôle de conseil auprès de chaque boutique en l'aidant à analyser ses forces et faiblesses. Pour favoriser l'activité commerciale, un système de motivation a également été mis en place.

Concepts & Distribution et Mc Arthur Glen ont semble-t-il une conception différente du partenariat qui apparaît nettement plus contraignant chez ce dernier. A Troyes, cette situation se mesure à travers l'aspect donné par chacun des centres. Alors que chez Mc Arthur Glen, les boutiques sont assez uniformes en termes d'aménagement extérieur et intérieur, le centre Marques Avenue offre en revanche une image plus hétérogène en matière architecturale et commerciale.

2.3.2.3 Des garanties plus fortes sur l'offre produits

Conscients des critiques émises concernant les produits vendus et les niveaux de prix pratiqués dans les magasins d'usine, les promoteurs s'attachent à rassurer les consommateurs en essayant d'apporter plus de transparence sur la nature des produits et les prix de vente.

²⁷ Lors de notre visite du site de Troyes au mois de juin 2000, chaque boutique était tenue, pour l'achat de trois produits, de vendre le moins cher à 1F.

²⁸ Le centre de Troyes a récemment offert aux vendeurs de chaque boutique une formation auprès de l'Institut textile de France sur les différents tissus utilisés aujourd'hui dans la confection.

Dans les centres Mc Arthur Glen, le consommateur se voit ainsi remettre une charte résumant les principes sur lesquels s'engagent les marques présentes. Dans les centres Marques Avenue, certaines boutiques apposent sur leur devanture le logo "Véritable magasin d'usine" ainsi qu'une fiche signalétique identifiant l'industriel, la nature des produits, les dates et les arrivages des stocks... Néanmoins, cet affichage reste à la discrétion du magasin et n'est pas soumis à obligation.

La charte Mc Arthur Glen

Pour vendre leurs produits au sein des centres commerciaux du groupe Mc Arthur Glen, les industriels et leurs représentants doivent s'engager sur les principes suivants :

- *les produits présentés à la vente sont des produits textiles ou d'équipement de la personne déclassés, c'est-à-dire hors cours / hors séries ou bien des produits présentant un léger défaut de fabrication provenant de stocks de la saison précédente ;*
- *l'exploitant de la Boutique de Fabricants est le fabricant propriétaire ou licencié ou assimilé ou le mandataire auquel il est contractuellement lié ;*
- *les produits étant proposés aux consommateurs dans le cadre d'un circuit de commercialisation exempt d'intermédiaire indépendant, ils bénéficient de prix nettement inférieurs au prix moyen auquel ces produits étaient vendus lors de la première saison de commercialisation dans les circuits traditionnels de distribution ;*
- *les produits présentant un défaut sont présentés aux clients dans un espace délimité et bénéficient d'un rabais qui est en fonction de la nature du défaut ;*
- *à titre d'exception, certains produits ne correspondant pas à la description ci-dessus peuvent être commercialisés dans les magasins, dès lors qu'ils sont des produits d'accompagnement de ceux provenant directement du fabricant (on entend par "produits d'accompagnement" des produits qui complètent efficacement l'offre commerciale du fabricant pour le bénéfice du consommateur). Ces produits n'excèdent pas 10% du chiffre d'affaires total). Leur signalisation est faite de façon claire et non ambiguë.*

(Source : Mc Arthur Glen)

En parallèle, les promoteurs annoncent effectuer des relevés de prix anonymes dans les différents magasins dans le but de contrôler l'origine des produits vendus et le niveau de démarque. Ces relevés sont réalisés par des instituts spécialisés – AC Nielsen pour Mc Arthur Glen, Secodip-Strategir pour Concepts & Distribution, LAMCO pour Usines Center Paris Nord 2. La méthodologie consiste à effectuer des contrôles "aveugles" dans différents magasins puis à réaliser des comparatifs à partir des listes de références des produits fournies par les industriels.

Mais les garanties apportées au consommateur reposent surtout sur les marques composant l'offre produits des centres. La propension des promoteurs à sélectionner des marques prestigieuses n'accroît pas seulement l'attractivité de leurs complexes, elle leur confère également une image plus transparente.

La stratégie actuelle des opérateurs consiste ainsi à sélectionner des fabricants respectant les critères suivants :

- les entreprises doivent être propriétaires de leurs marques ou bien en détenir une licence de fabrication exclusive ;
- à défaut d'assurer la confection des produits, les entreprises doivent maîtriser la phase de conception des produits et des collections, sachant qu'aujourd'hui une grande partie de la production textile est réalisée en sous-traitance ;
- conséquence directe des deux critères précédents, l'entreprise doit prendre un risque sur la production ou sur les stocks.

Grâce à ce processus de sélection plus sévère, les centres de magasins d'usine proposent aujourd'hui une offre commerciale nettement plus homogène. La plupart des boutiques sont en effet dédiées à l'écoulement des sur-stocks d'une seule et même entreprise qui peut en revanche détenir plusieurs marques²⁹. En outre, les industriels sont de plus en plus impliqués dans la gestion des boutiques, que ce soit en direct ou par l'intermédiaire d'une filiale.

Le recours à un mandataire est aujourd'hui moins prisé par les firmes, car cette solution apparaît à la fois moins rentable (les dépenses d'exploitation générées par l'ouverture d'un point de vente sont plus que compensées par l'élimination des marges prises par un intermédiaire) et moins favorable pour l'image des marques.

Cette évolution structurelle de l'offre a également eu pour conséquence d'éliminer peu à peu le nombre de négociants multimarques dans les circuits de vente par déstockage, au sein des centres de magasins d'usine. Ces commerçants, spécialisés dans le rachat et l'écoulement des sur-stocks des industriels, étaient fortement représentés dans les années 80. Aujourd'hui, ils constituent une faible proportion de l'offre totale et sont absents des centres les plus récents³⁰.

La présence plus importante de marques situées sur un créneau haut de gamme offre des garanties supérieures quant au respect du concept de magasin d'usine. Plus une marque vend ses produits cher, plus il est facile pour elle de vendre à moins 30% voire au-delà, et plus il est facile pour le consommateur de faire la différence. En revanche, pour des marques milieu de gamme, la différence de

²⁹ C'est le cas du groupe Bidermann qui écoule sous l'enseigne Stock B les sur-stocks des marques dont il détient la licence d'exploitation : Arrow, Courrèges, Finzi, Givenchy, Yves-Saint-Laurent...

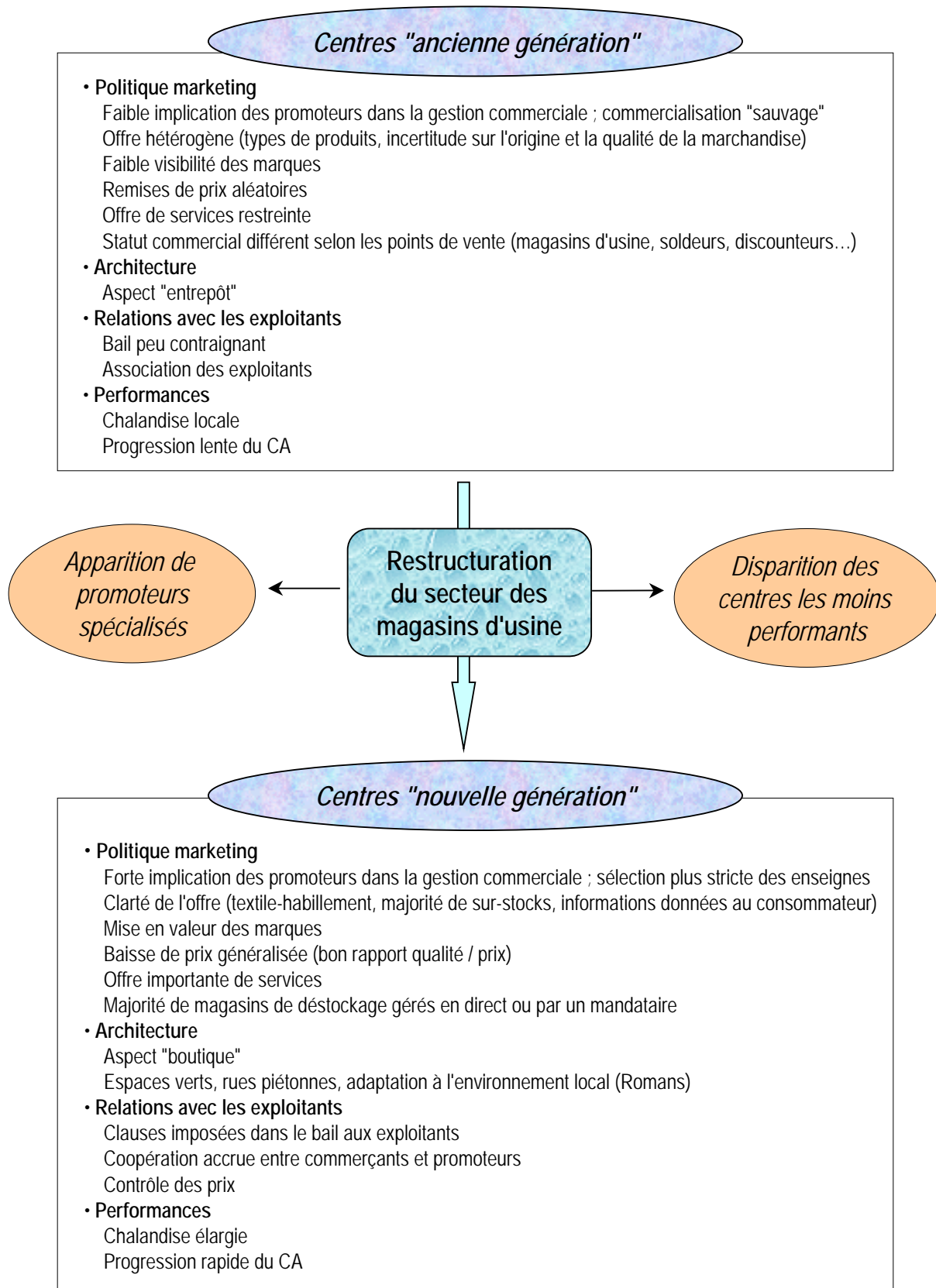
³⁰ Cette évolution est tout à fait visible dans les centres gérés par Concepts & Distribution. Encore présents à Franconville et à un degré moindre à Troyes, les négociants multimarques sont absents à Romans et à Talange.

prix n'est pas toujours significative, sachant que ces produits sont déjà vendus dans le circuit traditionnel à prix serré.

En conclusion, la montée en gamme des centres de magasins d'usine et la mise en place d'un environnement commercial plus transparent sont devenus des axes stratégiques majeurs pour Mc Arthur Glen et Concepts & Distribution qui, dans leur volonté d'expansion, se livrent une concurrence de plus en plus ardue. Confrontés à un problème de "doublons", notamment à Troyes³¹, les promoteurs essaient ainsi de se différencier en faisant appel à de nouvelles marques. Afin de les attirer, ils s'efforcent d'offrir un cadre de vente le plus qualitatif possible dans lequel les marques puissent préserver leur image et leur positionnement. Dans ce contexte, la présence de marques respectueuses du concept, qui écoulent leurs invendus avec des taux de démarque suffisamment bas, constitue un gage de sérieux indéniable pour d'éventuels candidats soucieux de vendre leurs produits dans un environnement homogène. Il semble donc que l'accroissement de l'intensité concurrentielle entre promoteurs soit à l'origine d'une évolution positive des pratiques commerciales des magasins d'usine.

³¹ Les deux grands centres de magasins d'usine situés à Troyes comptent 23 enseignes communes (Blanc Bleu, Catimini, Kookai, La City, Dim...), soit 37% de l'offre de Mc Arthur Glen consacrée à l'équipement de la personne (en nombre de boutiques) et 27% de celle de Marques Avenue.

Evolution stratégique des centres de magasins d'usine



(Source : CREDOC)

3. L'IMPACT ECONOMIQUE DES MAGASINS D'USINE

Pour comprendre l'impact économique des magasins d'usine, il convient dans un premier temps de mesurer les effets générés sur les structures commerciales dans les secteurs concernés (équipement de la personne, équipement du foyer) au niveau concurrentiel. Mais pour enrichir la réflexion, il apparaît également nécessaire d'adopter une démarche plus globale en s'intéressant aux conséquences sur le développement économique d'ensemble des zones où sont massivement implantés les magasins d'usine.

3.1 Le positionnement des magasins d'usine face aux autres formes de commerce

Les magasins d'usine, forme de distribution particulière quand on la compare aux autres types de commerce, élargissent la palette des choix disponibles pour le consommateur en matière de textile-habillement et arts de la table. Trois éléments principaux permettent ainsi de différencier le concept de magasin d'usine : l'offre produits, le positionnement prix, et la cible de clientèle.

3.1.1 L'offre produits : une majorité d'articles issus d'anciennes collections

Les magasins d'usine proposent essentiellement des produits appartenant aux sur-stocks des industriels ou des distributeurs. Ces sur-stocks sont en majorité composés d'articles d'anciennes collections, qui n'ont pas trouvé preneurs dans les autres circuits de commercialisation, et de produits dits de second choix. L'offre proposée en magasins d'usine est donc limitée et se veut fondamentalement différente de celle offerte par les magasins traditionnels qui vendent des produits de la saison en cours et ne présentant aucun défaut. Cependant, avec l'accélération du rythme de renouvellement des collections, le délai de mise en vente des invendus en magasins d'usine tend à se réduire. Certains produits peuvent ainsi se retrouver en magasins d'usine quelques mois seulement après leur première mise sur le marché.

La nature de l'offre produits des magasins d'usine

Articles issus d'anciennes collections	95%
<i>dont fabrications spéciales</i>	20%
Articles de collections actuelles (articles de négoce ou vente directe)	5%

(Source : CRÉDOC)

Par ailleurs, les articles vendus en magasins d'usine ne sont pas tous issus des sur-stocks de produits finis des industriels. On trouve en effet des articles de négoce visant le plus souvent à compléter l'offre existante (un fabricant de pantalons qui va proposer des ceintures), des articles spécialement fabriqués pour les magasins d'usine, voire des produits appartenant à la dernière collection d'un fabricant et encore référencés dans le réseau traditionnel.

Les fabrications spéciales présentent un double intérêt, commercial et financier, pour les industriels. Elles permettent tout d'abord de pouvoir écouler des anciens stocks de matières premières tout en reconstituant des lots homogènes en termes de coloris et / ou de taille pour certaines références. L'autre avantage réside dans le fait de pouvoir appliquer la même marge que d'habitude tout en vendant moins cher que dans le commerce traditionnel³². Certains industriels n'hésitent donc pas à employer ce moyen pour approvisionner leurs magasins d'usine, à l'instar du fabricant de chaussures Labelle qui reconnaît que 30 à 40% des modèles vendus en magasins d'usine ont été produits spécialement³³. Lorsque l'industriel dispose de sur-stocks de matières premières, les fabrications spéciales peuvent être légitimées puisqu'il s'agit bien de déstockage. En revanche, si le fabricant acquiert des lots de matière pour fabriquer d'anciens modèles, la pratique doit être condamnée car elle détourne le principe même du magasin d'usine.

Si les fabrications spéciales constituent un phénomène assez répandu (environ 20% de l'offre totale des magasins d'usine), le problème des doublons dans l'offre des deux circuits se pose en revanche avec moins d'acuité. Il demeure assez rare (près de 5% de l'offre totale) et paraît en voie de résorption au vu des efforts réalisés par les promoteurs pour accroître la transparence des centres de magasins d'usine. Cette situation est généralement le fait d'enseignes présentes dans des centres de magasins d'usine mais qui n'appliquent pas ou mal le concept. On peut citer Jennyfer, la Halle aux Chaussures (A l'Usine, Roubaix) ou encore certaines enseignes de mobilier à Villacoublay. Le phénomène concerne avant tout les centres de première génération qui mêlent vrais magasins de déstockage et commerces discount.

Malgré une offre globalement différenciée, les magasins d'usine ne sont donc pas sans danger pour les réseaux de vente traditionnels lorsque leur gestion s'effectue dans de mauvaises conditions. Au-delà des problèmes liés aux doublons ou à l'importance de la part des fabrications spéciales, on distingue un autre risque concernant les articles basiques qui se différencient assez peu d'une collection à l'autre. La

³² Avec des coûts de production et de distribution inférieurs, les fabrications spéciales affichent en général un prix de revient inférieur à la normale. Dans ces conditions, le fabricant a la possibilité d'appliquer une marge aussi élevée que dans le commerce traditionnel, voire supérieure.

³³ "Magasins d'Usine : le vrai du faux", *Que Choisir*, n° 352, septembre 1998.

plupart des marques, à l'instar de Catimini ou de Princesse Tam-Tam, se montrent donc soucieuses de ne pas gêner leurs détaillants en différenciant au maximum l'offre proposée dans le circuit traditionnel et l'offre en magasins d'usine.

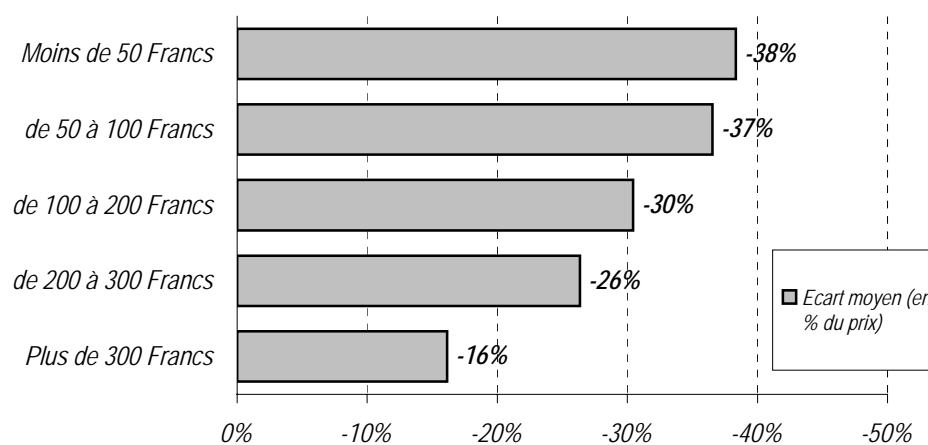
3.1.2 Des prix vraiment moins chers ?

Le niveau moyen des prix affichés dans les magasins d'usine se révèle généralement attractif et en dessous des niveaux de prix pratiqués dans le réseau traditionnel, pour une même marque et des produits d'aspect, de composition et de qualité similaires.

Néanmoins, par rapport à d'autres formes de distribution, le positionnement prix des magasins d'usine n'est pas le plus compétitif sur le secteur du commerce de textile-habillement. Pour les grandes marques, les prix demeurent élevés, même avec des remises importantes. Ils dépassent en tout cas les prix pratiqués dans la plupart des enseignes du commerce succursaliste (Zara, H&M, Pimkie, Etam...) et de la grande distribution. Pour les marques positionnées en milieu de gamme, qui ont déjà une politique tarifaire serrée, les prix magasins d'usine sont attractifs mais l'écart avec les boutiques du réseau classique est souvent moins élevé que pour les grandes marques.

Les prix des produits collectés en magasins d'usine apparaissent en moyenne inférieurs d'environ 30% à ceux pratiqués par les détaillants sur des articles immédiatement comparables. Les différences les plus importantes en termes relatifs sont observées sur les articles à faible valeur unitaire, de telle sorte que cet écart puisse être effectivement perçu par les consommateurs.

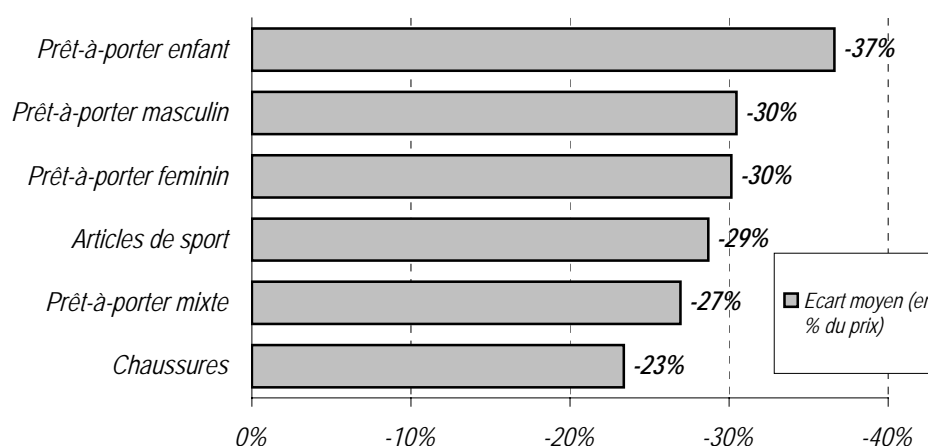
Écarts de prix moyens constatés entre les magasins d'usine et les autres commerces selon la valeur unitaire du produit



(Source : Enquête CRÉDOC – DECAS, 1999)

Les écarts de prix varient d'un magasin d'usine à l'autre de façon significative ; ils s'échelonnent dans un intervalle de -25 à -47%. C'est dans le secteur de l'habillement que le rabais est le plus important, avec une moyenne de -31% contre -23% pour le secteur de la chaussure. En termes de familles de produits, les accessoires bénéficient de l'écart moyen le plus important (-37% en moyenne). Avec une différence de -15% entre le prix en magasins d'usine et celui des détaillants traditionnels, les chaussures et les chemises sont les produits qui bénéficient à l'inverse des rabais les plus minimes.

Écarts de prix moyens constatés entre les magasins d'usine et les autres commerces selon la famille de produits



(Source : Enquête CRÉDOC – DECAS, 1999)

Procédure de collecte de l'information sur les prix

La collecte de l'information sur les prix pratiqués par les magasins d'usine a été réalisée dans une trentaine de points de vente répartis sur 5 sites différents : Quai des Marques à Franconville (95), Mc Arthur Glen à Troyes (10) et à Roubaix (59), Marques Avenue à Saint-Denis (93) et A l'Usine de Roubaix (59). Les prix proposés sur une dizaine d'articles ont été relevés dans chacun de ces sites, soit au total les prix d'environ 300 produits.

Dans une seconde étape, la visite d'un nombre équivalent de commerces de centre-ville ou de périphérie situés à proximité des sites de magasins d'usine a permis de récolter l'information sur les prix pratiqués dans les réseaux de distribution classiques sur des produits immédiatement comparables. En effet, compte tenu de la réglementation sur la nature des produits commercialisés dans les magasins d'usine, les prix de référence ont le plus souvent été recueillis sur des articles équivalents – c'est-à-dire des articles de même marque présentant des caractéristiques objectives (taille, matière...) semblables – plutôt que rigoureusement identiques à ceux des magasins d'usine. La proximité entre les produits apparaît suffisante pour pouvoir dresser quelques tableaux comparatifs.

Les comparaisons portent au final sur 84 articles pour lesquels on aura pu trouver un produit équivalent chez les distributeurs traditionnels.

L'hétérogénéité des baisses de prix selon les articles caractérise de nombreux magasins et nuit à la cohérence de leur offre commerciale. Cette situation crée en outre un puissant facteur d'incertitude sur la réalité des remises pratiquées et des économies réalisées par les consommateurs.

Cette impression de flou sur les prix affichés est renforcée par le fait que les produits ont souvent suivi un long trajet de commercialisation avant d'être proposés en magasins d'usine : ils ont d'abord été vendus en boutique traditionnelle, puis soldés à moins 30% ou moins 50%. Ce n'est qu'à la fin de la période des soldes, si personne n'en a voulu, que ces produits se retrouvent en magasins d'usine. Or, il n'est pas rare que les produits lors de leur commercialisation en magasins d'usine soient plus chers que durant les soldes.

Au final, les relevés de prix effectués montrent que, la plupart du temps, les réductions accordées, tout en étant assez importantes, n'atteignent pas un niveau suffisant pour entraîner la suppression de la marge du distributeur. Car dans ce cas-là, les baisses devraient avoisiner les 50% au lieu des moins 20% ou moins 30% généralement constatés. Dans le cas des fabrications spéciales, la marge du fabricant peut même être supérieure à celle réalisée avec le circuit classique.

Les contrôles de la DGCCRF

Une enquête a récemment été menée par la DGCCRF auprès de magasins isolés ou regroupés au sein de centres commerciaux spécialisés et annonçant des ventes directes et ventes de fabricants ou se présentant comme magasins d'usine.

Sur un total de 487 contrôles, 56 infractions ont été constatées par les enquêteurs de la DGCCRF. La majorité de ces irrégularités concerne l'article L. 121-1 relatif à la publicité mensongère. L'enquête a en effet révélé que certains magasins utilisaient une dénomination (magasin d'usine, vente directe, prix de fabricants, direct usine...) pouvant induire en erreur les consommateurs quand ils avaient affaire en réalité à des activités de négoce traditionnel et ne bénéficiaient donc pas des prix avantageux annoncés par les publicités ou auxquels ils étaient en droit de s'attendre.

Cette enquête montre bien que si la plupart des points de vente sont en conformité avec la réglementation en vigueur, certains centres intègrent encore des formes de vente plus proches du discount ou du négoce et qui profitent de l'image et de l'impact du site pour attirer la clientèle.

Peu d'infractions relatives à l'article 30 de la loi Raffarin de 1996 sur les magasins d'usine ont en revanche été constatées. La majorité des points de vente n'emploie pas le terme de "magasin d'usine" ou de "dépôt d'usine" strictement encadré par la loi, préférant utiliser des tournures différentes comme "magasins de marques" chez Concepts & Distribution ou "boutiques de fabricants" chez Mc Arthur Glen.

3.1.3 Une cible de clientèle différente

Les centres de magasins d'usine s'étendent pour la plupart sur une vaste zone de chalandise et attirent en majorité une clientèle de touristes ou de personnes vivant dans des départements ou des régions limitrophes. Ils s'opposent donc aux magasins plus traditionnels pour lesquels la clientèle locale constitue le cœur de cible, notamment les commerces de centre-ville qui se destinent à une clientèle de proximité.

Le phénomène est particulièrement visible à Troyes. Depuis 1993 et l'implantation de Marques Avenue, les achats réalisés par les consommateurs extérieurs au département n'ont pas cessé de croître pour atteindre plus d'un milliard de francs en 1998 (85% du chiffre d'affaires).

Evolution des dépenses réalisées en magasins d'usine par types de consommateurs (en MF)

	1993	1995	1998
Troyes et agglomération	127	98	155
Reste de l'Aube	83	66	32
Non Auboisiens	604	773	1 027

(Source : CCI Troyes et Aube)

En revanche, les dépenses réalisées par les consommateurs auboisiens ont connu une évolution plus contrastée. S'agissant des consommateurs habitant à Troyes et dans son agglomération, on a pu observer un net recul jusqu'en 1995 suivi d'une phase de reprise, hausse dont l'ampleur a permis de dépasser le niveau de dépenses de 1993. Concernant les habitants du reste du département, le même phénomène de baisse a été constaté. Mais à l'inverse des consommateurs de l'agglomération troyenne, ce mouvement s'est poursuivi après 1995, preuve de la désaffection de ce segment de clientèle envers les magasins d'usine.

Les consommateurs non auboisiens se démarquent également par l'ampleur de leur panier moyen qui atteint 1 376 F en 1998 contre 450 F pour un habitant de Troyes ou de son agglomération et 216 F pour un habitant du reste de l'Aube.

Les caractéristiques de la clientèle des magasins d'usine troyens montrent finalement que la fréquentation de ce type de commerce obéit à des motivations d'achat particulières et génère des comportements de consommation spécifiques. La sensation de pouvoir réaliser de très bonnes affaires incite ainsi de nombreux consommateurs à parcourir une longue distance et à consacrer un long moment à leurs achats, souvent une journée complète. En termes d'arbitrage, la possibilité de maximiser le rapport qualité-prix, par l'achat de marques à prix réduits prend le pas sur le facteur

fraîcheur des produits. En outre, du fait d'un degré d'éloignement souvent important, le rythme de fréquentation des magasins d'usine est en général très faible (une ou deux fois dans l'année), ce qui implique que le panier moyen soit relativement élevé.

La fréquentation des magasins traditionnels répond quant à elle à d'autres objectifs : praticité des achats liée à la proximité et aux facilités d'accès au magasin, recherche de produits de la dernière mode, nécessité d'être conseillé, attention plus importante accordée à l'origine et à la qualité des produits...

Selon la Chambre de commerce et d'industrie de Troyes, l'implantation de Marques Avenue a ainsi désorienté les consommateurs locaux qui considéraient jusqu'alors les magasins d'usine comme des commerces de proximité. Le fait de devoir se déplacer jusqu'à Saint-Julien-les-Villas et de se retrouver parmi la foule durant les week-end a, semble-t-il, découragé un nombre important de clients habituels des magasins de déstockage. Par la suite, ces mêmes consommateurs ont modifié leurs habitudes d'achat en fréquentant les magasins d'usine durant des périodes de faible affluence. Cette tendance se limite cependant aux seuls consommateurs habitant l'agglomération de Troyes puisque la fréquentation des consommateurs du reste du département continue de décliner.

3.1.4 Une concurrence réelle mais limitée

Même s'ils adoptent un positionnement différent et répondent à des occasions d'achat spécifiques, les magasins d'usine, surtout dans leur forme la plus évoluée, constituent néanmoins une forme de distribution potentiellement concurrente des autres circuits de vente sur les marchés de l'équipement de la personne et du foyer.

La possibilité d'acheter des produits de marque à prix réduits représente en effet une opportunité attrayante pour les consommateurs, qui peut amener une partie d'entre eux à privilégier cette forme de commerce pour réaliser l'essentiel de leurs achats de textile-habillement. Ce cas de figure est tout à fait envisageable pour l'acquisition de produits vestimentaires considérés comme basiques et que l'on trouve aussi bien en magasins d'usine que dans les autres commerces d'habillement. L'effet de substitution peut être relativement important chez des consommateurs pour qui les magasins d'usine représentent une forme de commerce de proximité et poser un problème de cannibalisation du commerce local (cf. infra). De plus, la montée en gamme du concept, qui favorise du même coup un rapprochement vis-à-vis des formes de commerce traditionnelles en termes de confort d'achat et de conseil, ainsi que l'accélération du rythme de diffusion des collections renforcent sensiblement l'attrait commercial des magasins d'usine.

A cela s'ajoute l'existence de certaines pratiques propres à la commercialisation en magasins d'usine (vente de produits identiques à ceux proposés dans le circuit classique, part trop importante de fabrications spéciales). Celles-ci peuvent avoir des effets néfastes pour le commerce traditionnel en créant des situations de concurrence déloyale. Ces pratiques apparaissent lorsque le principe est appliqué sans rigueur par un industriel ou lorsque ses fins de séries sont insuffisantes pour alimenter les boutiques. Dans ces conditions, les magasins d'usine ne remplissent plus leur fonction première, c'est-à-dire écouler les invendus des saisons précédentes, et constituent alors une sorte de circuit parallèle au réseau traditionnel pouvant se révéler néfaste pour les détaillants affiliés à une marque. Cependant, la professionnalisation du secteur ajoutée aux risques liés à ce type de pratique pour un fabricant (conflit avec les réseaux de vente traditionnels, dévalorisation à terme de l'image de marque) diminue les incitations à détourner le concept initial de magasin d'usine.

Malgré les menaces que peuvent exercer les magasins d'usine sur les détaillants traditionnels, leur faible diffusion géographique limite sérieusement leur impact concurrentiel. Plus le degré d'éloignement est important et plus les magasins d'usine sont en effet considérés par les individus comme un lieu d'achat complémentaire et inhabituel. Il est donc difficile d'envisager les magasins d'usine comme une alternative aux réseaux de vente traditionnels. Avec une part de marché de 2% dans l'équipement de la personne, on peut même considérer qu'ils ont un impact négligeable au plan national sur les structures du secteur du commerce d'habillement. Au niveau local, le constat a toutefois des chances d'être différent.

3.2 Les effets du développement des magasins d'usine au niveau local

Compte tenu de la forte attractivité du concept, on peut donc s'interroger sur les conséquences des magasins d'usine sur le commerce local. N'existe-t-il pas, par exemple, un risque de voir les consommateurs se détourner de leurs lieux d'achat habituels, notamment pour ceux vivant à proximité des zones d'implantation des magasins de déstockage ? De plus, la proximité de magasins d'usine génère-t-elle des comportements d'adaptation (baisse de prix, différenciation de l'offre...) chez les commerçants situés dans la même zone de chalandise (boutiques de centre-ville, grands magasins, hypers et supermarchés...) ?

3.2.1 Un impact différent sur l'offre marchande de centre-ville selon les zones d'implantation

Les principales préoccupations vis-à-vis des magasins d'usine concernent leur impact sur les structures commerciales de centre-ville, notamment dans des régions où la densité de population est assez faible. Ainsi, pour les multiples opposants aux magasins d'usine (chambres de commerce et d'industrie, Confédération générale des PME...), les centres de magasins d'usine sont une menace pour le commerce traditionnel de centre-ville, notamment pour les boutiques multimarques indépendantes, auxquelles ils prendraient une part non négligeable de la clientèle. Leur argumentation s'appuie notamment sur l'idée que le budget consacré à l'habillement par les consommateurs n'étant pas extensible, toute dépense réalisée dans un magasin d'usine est autant de perdu pour les commerçants traditionnels, même si les produits proposés sont différents.

Lorsqu'ils sont implantés dans de grands bassins de population (région parisienne, agglomération lilloise), les centres de magasins d'usine ont des effets très limités sur les structures commerciales de centre-ville car leur poids en termes de surface commerciale et de chiffre d'affaires (moins de 5% de parts de marché dans l'habillement) demeure marginal par rapport à l'ensemble de l'offre commerciale locale en équipement de la personne et du foyer.

En revanche, dans des villes de taille moyenne, les centres de déstockage peuvent avoir un réel impact sur le commerce de centre-ville. Selon les villes, celui-ci est néanmoins assez différent : à Troyes, le développement des magasins d'usine a provoqué un processus de restructuration accéléré de l'offre commerciale ; à Roubaix et à Romans, les magasins d'usine sont en revanche considérés comme les nouvelles locomotives du centre-ville.

■ Une restructuration de l'offre commerciale : le cas de Troyes

Pour mesurer les effets que peuvent causer les magasins d'usine sur le commerce de centre-ville, Troyes représente un exemple parfaitement adapté, d'autant que l'agglomération – qui est considérée comme la capitale européenne des magasins d'usine – compte plus de 70 000 m² de surface commerciale dédiée à cette forme de distribution.

La situation des magasins d'usine dans la région troyenne

La spécialisation industrielle de Troyes dans la bonneterie et la confection textile est à la base du développement des magasins d'usine dans l'agglomération. Tout d'abord implantés dans les locaux mêmes des industriels ou à proximité, ces magasins n'avaient à l'origine pour seule ambition que d'offrir à une clientèle locale des produits à prix coûtant.

Au fil du temps, les magasins d'usine se sont développés au sein de zones commerciales spécifiques (Le Labourat, rue Bégand, Centre Belgrand...) alors que de nombreuses usines disparaissaient, suite aux difficultés rencontrées par les industriels du textile. L'expansion de l'appareil commercial s'est sensiblement accélérée dans les années 90 avec l'implantation des centres commerciaux Marques Avenue et Mc Arthur Glen. Ainsi, entre 1993 et 1999, la surface commerciale dédiée aux magasins d'usine est passée de 35 000 m² à plus de 73 000 m². En parallèle, le nombre de cellules commerciales a doublé.

L'équipement commercial en magasins d'usine se concentre aujourd'hui dans les zones d'implantation de ces deux locomotives en périphérie nord (Pont-Sainte-Marie) pour Mc Arthur Glen et est (Saint-Julien-les-Villas) pour Marques Avenue. Sur un total de 213 boutiques en mars 2000, on recense en effet 83 structures à Pont-Sainte-Marie et 91 dans la zone de Saint-Julien-les-Villas.

L'activité commerciale générée par les magasins d'usine troyens est extrêmement importante et connaît une forte progression. Le chiffre d'affaires est ainsi passé de 744 MF à 1 268 MF en 1998.

Les magasins d'usine troyens sont souvent accusés d'avoir durement affecté le commerce de centre-ville d'équipement de la personne et d'avoir créé un phénomène de désertification commerciale. Le nombre de boutiques de prêt-à-porter a ainsi fléchi de 40% entre 1993 et 1998 en raison de l'implantation à cette époque de deux grands centres de magasins d'usine dans la périphérie de la ville.

Néanmoins, si l'impact est loin d'être négligeable, une analyse plus poussée révèle que le bilan est plutôt contrasté si l'on compare l'offre commerciale de Troyes par rapport à des villes de taille comparable.

Troyes figure effectivement parmi les villes de notre échantillon où la densité commerciale (nombre d'habitants pour un magasin) en magasins d'habillement, cuir, chaussure, est la moins élevée. Cependant, des villes comme Saint-Nazaire, Poitiers ou Châteauroux, où n'est pourtant implanté aucun centre de magasins d'usine, affichent des densités commerciales encore plus faibles.

Comparaison de l'offre commerciale en habillement, cuir, chaussure dans différentes villes

	Population (nb hab.)	Densité dept (hab./km ²)	Magasins Habillement	Magasins Chaussure	Magasins Maroquin.	Total	Nb hab. pour un magasin
Saint-Nazaire	64 812	154	80	17	6	103	629
Poitiers	83 448	380	104	23	10	137	609
Châteauroux	49 632	237	69	14	4	87	570
Troyes	60 958	289	82	18	7	107	570
Niort	56 663	346	93	17	4	114	497
Bourges	72 480	321	119	27	11	157	462
Montauban	51 855	200	102	25	7	134	387
Lorient	59 189	619	133	29	7	169	350
Chambéry	55 786	348	147	29	9	185	302

(Source : CRÉDOC à partir du recensement 1999 et annuaires pages jaunes)

La concurrence des commerces de périphérie, la faiblesse du pouvoir d'achat local mais aussi l'évasion de la clientèle vers d'autres villes proches (Nantes dans le cas de Saint-Nazaire par exemple) et commercialement attractives sont des facteurs autant sinon plus déterminants pour expliquer la désertification commerciale des centres-villes.

En termes de chiffre d'affaires moyen par magasin, la situation apparaît en outre nettement moins critique. En effet, si le nombre de commerces de prêt-à-porter est moins important à Troyes, le chiffre d'affaires moyen textile (2,8 MF) se situe à un niveau proche de celui observé à Poitiers (2,9 MF) et au-dessus de celui de Saint-Nazaire (2,5 MF).

Comparaison par ville du chiffre d'affaires du commerce de centre-ville en 1998

	<i>Troyes</i>	<i>Poitiers</i>	<i>Saint-Nazaire</i>
CA global (MF)	700	700	575
<i>dont CA prêt-à-porter (MF)</i>	<i>180</i>	<i>225</i>	<i>200</i>

(Source : CCI Troyes et Aube)

Le développement des magasins d'usine à Troyes a également suscité certains changements au sein de l'offre commerciale de centre-ville :

- La reconversion vers d'autres activités de nombreux petits commerçants de l'équipement de la personne ;
- le développement d'une nouvelle offre commerciale dans des secteurs autres que l'équipement de la personne (parfumerie, loisirs, cavistes, services à la personne...) ;
- une restructuration de l'offre textile autour d'enseignes fortes (Pimkie, Jules, Armand Thiery...) et de commerçants qui ont su développer des stratégies de différenciation efficaces en termes de marques et de produits leur permettant aujourd'hui de connaître une hausse de leurs résultats ;
- l'apparition de nouvelles locomotives marchandes comme la Fnac ou les halles rénovées.

Les transformations du commerce troyen sont loin d'être un phénomène exclusif et s'inscrivent dans l'évolution globale du commerce en France caractérisée par le renforcement du poids des enseignes, une plus grande diversité de l'offre, et la formation de pôles commerciaux au sein des villes. Grâce au développement de nouveaux types de points de vente, l'activité commerciale dans le centre-ville de Troyes est même en progression depuis 1995, même si l'afflux de touristes et l'amélioration du contexte économique local ont également joué un rôle dans cette reprise.

Le constat mis en avant par la Chambre de commerce et d'industrie de Troyes se révèle finalement assez réaliste : le développement des centres de déstockage n'a pas conduit à la dévitalisation du centre-ville mais a plutôt accéléré la mutation des structures commerciales. Si les magasins d'usine ont créé un déficit structurel dans l'équipement de la personne, leur expansion ne s'est pas traduite par un déficit économique du commerce de centre-ville. De plus, si le problème de cannibalisation du commerce traditionnel de l'équipement de la personne est réel, l'exemple de Troyes montre qu'il demeure limité avec la vigueur affichée par la plupart des enseignes présentes.

■ *Un nouveau dynamisme pour le centre-ville : les cas de Roubaix et Romans*

L'impact des magasins d'usine sur Roubaix et Romans se différencie nettement de la situation rencontrée à Troyes puisque le commerce de centre-ville y était jusqu'à présent peu développé voire dans une situation économique difficile. Dans ces conditions, les magasins d'usine représentent un moyen de redynamiser le commerce local en s'implantant directement au cœur des villes. Pour cela, les opérateurs optent pour une architecture adaptée au contexte local et ouverte sur l'extérieur afin de favoriser les déplacements de la clientèle entre les différents pôles commerciaux. Ils bénéficient également du soutien des pouvoirs publics qui financent l'aménagement des voies d'accès et des parkings.

A Roubaix, qui a perdu 30 000 m² de surface commerciale entre 1990 et 1996, l'ouverture d'un centre Mc Arthur Glen entre ainsi dans le cadre d'une stratégie de renouvellement urbain et commercial lancée par le maire de la ville, René Vandierendonck. L'opération consiste à redonner une image attractive au centre-ville, en visant des consommateurs habitant dans les régions limitrophes (Ardenne, Picardie, Belgique), mais aussi une clientèle locale qui avait perdu l'habitude de réaliser ses achats sur place, malgré la présence du centre A l'Usine. La présence conjointe des deux centres offre ainsi une réelle opportunité de développement commercial pour la cité nordique sur le créneau des bonnes affaires, dans le sillage du modèle troyen.

A Romans, le projet développé par le groupe Concepts & Distribution s'inscrit dans la même démarche puisqu'il a également reçu le soutien de la municipalité. Implanté dans une ville réputée pour son industrie du cuir, le centre Marques Avenue est venu renforcer le tissu local comptant déjà une vingtaine de magasins d'usine, plutôt spécialisés dans la chaussure et la maroquinerie (Clergerie, Kelian, Jourdan...). Les synergies avec les boutiques de centre-ville semblent d'ailleurs réelles puisque l'ensemble des commerçants se montrent satisfaits de l'impact de Marques Avenue dont l'ouverture a entraîné la création d'un parking gratuit de 850 places. Avec un chiffre d'affaires ayant dépassé les

140 MF au cours des 8 premiers mois d'exploitation, Marques Avenue représente donc une réelle locomotive commerciale pour Romans.

3.2.2 Des liens de complémentarité avec la grande distribution

L'analyse de l'impact concurrentiel des magasins d'usine est souvent limitée aux effets exercés sur l'offre commerciale de centre-ville. Il paraît pourtant nécessaire de s'interroger également sur l'influence qu'ils peuvent exercer sur le reste de l'appareil commercial, et notamment les grandes surfaces spécialisées ou à dominante alimentaire.

A l'instar des agglomérations de dimension similaire, le grand commerce a connu une expansion soutenue dans l'agglomération troyenne, non remise en cause par le développement simultané de l'équipement commercial en magasins d'usine. Au contraire, Troyes dispose aujourd'hui en périphérie d'une densité commerciale importante à la fois en termes de supermarchés, hypermarchés et grandes surfaces spécialisées.

Les magasins d'usine vont même jusqu'à favoriser l'activité des grandes surfaces situées à proximité, dans le sens où elles profitent de l'afflux de nouveaux consommateurs. A Romans, les deux supermarchés de centre-ville, Intermarché (1 500 m²) et Super U (1 200 m²) ont ainsi enregistré une croissance de leur chiffre d'affaires de plus de 10% sur les 6 premiers mois de l'année. Les hypermarchés de périphérie (Leclerc, Hyper U et Géant) ont également revu leur offre ou opéré des remodelages en profondeur pour attirer la clientèle des magasins d'usine.

La présence de magasins d'usine semble même recherchée par les groupes de la distribution. A Roubaix par exemple, le groupement Casino-Gérec a décidé d'ouvrir à l'été 2001 un vaste complexe commercial à proximité de Mc Arthur Glen ; il sera composé d'un hypermarché Géant de 8 300 m² de surface de vente et d'une galerie de 12 400 m² (sept moyennes surfaces et quarante à cinquante boutiques).

En termes d'offre commerciale, les magasins d'usine apparaissent complémentaires des grandes et moyennes surfaces, spécialisées ou non. Le regroupement sur un même site (zone d'activités commerciales, centre-ville) de centres de magasins d'usine et d'enseignes de la grande distribution permet en effet d'offrir un large choix de produits dans de nombreux secteurs et de réduire le temps consacré à l'acte d'achat. Le phénomène joue à plein à Gonesse où les consommateurs fréquentent à la fois le centre Usines Center et les nombreux hypermarchés et GSS (Ikea, Castorama, Kiabi...) situés à proximité. Grâce à la forte attractivité commerciale de la zone, Usines Center a réalisé en 1999 un

chiffre d'affaires de 350 MF, avec un rendement de 33 000 F dans l'équipement de la personne et de 27 000 F dans l'équipement du foyer.

3.2.3 Effets d'entraînement sur le tissu économique local

Malgré le risque de cannibalisation que font peser les centres de magasins d'usine sur le commerce de détail traditionnel d'habillement, l'attractivité des magasins d'usine est globalement bénéfique pour l'économie locale puisqu'ils provoquent un afflux de consommateurs dont profitent de nombreux secteurs du commerce et des services.

A Troyes, les magasins d'usine implantés dans l'agglomération ont incontestablement exercé une série d'effets positifs au niveau local : créations d'emplois (plus de 450 depuis 1993), augmentation des recettes fiscales liée au versement de la taxe professionnelle pour les collectivités locales, et hausse des flux commerciaux.

Concernant ce dernier point, la Chambre de commerce et d'industrie de Troyes et de l'Aube (CCITA) a chiffré à 174 MF les retombées économiques provoquées par les consommateurs non originaires du département : 95 MF pour la restauration, 12 MF pour l'hôtellerie et 67 MF pour les autres secteurs du commerce et des services.

Plus de la moitié de ces dépenses ont été réalisées en centre-ville, soit 94,5 MF :

Dépenses de consommation totale : 67 MF
Habillement : 38,5 MF
Equipement de la maison : 10 MF
Culture-loisirs : 12,5 MF
Autres : 6MF

Dépenses dans la restauration : 24 MF
Cafés et restaurants : 18 MF
Cafétéria / Fast-food : 6 MF
Dépenses dans l'hôtellerie : 3,5 MF

(Source : CCITA)

Le bilan est donc plutôt favorable pour l'économie troyenne. Cela semble également être le cas à Romans où les premiers bénéfices induits par l'ouverture de Marques Avenue fin juillet 1999 sont aujourd'hui visibles. Le centre a non seulement créé 168 emplois directs mais également dynamisé le commerce local avec une centaine d'emplois induits par l'implantation de nouveaux commerces dans le centre-ville, dont sept restaurants. Le taux de chômage au sein de la ville a ainsi connu une décreue spectaculaire passant de 24% en 1998 à 17% aujourd'hui.

Magasins d'usine et créations d'emplois

Selon leur taille, les centres de magasins d'usine emploient entre 150 et 300 personnes. Au total, les 11 centres de magasins d'usine implantés sur le territoire emploient près de 3 000 personnes.

La croissance de l'activité des magasins d'usine se révèle généralement favorable pour la situation de l'emploi au niveau local. A Troyes, le développement de l'appareil commercial en magasins d'usine a ainsi généré plus de 450 emplois depuis 1993. Mc Arthur Glen qui employait 138 personnes à l'ouverture comptait 235 salariés en mars 2000. Son concurrent de Saint-Julien-les-Villas, Marques Avenue, comptait à la même époque près de 300 salariés. Sur l'ensemble de l'agglomération, ce sont près de 800 personnes qui travaillent dans le secteur.

Les centres de magasins d'usine développent donc un réel phénomène de "tourisme commercial" dont profitent les villes dans lesquelles ils sont implantés. Si le concept n'est évidemment pas adaptable partout, par exemple dans des zones de chalandise faible ou moyenne et où l'offre commerciale en équipement de la personne et du foyer est déjà bien fournie et structurée, il n'en demeure pas moins que les centres de magasins d'usine constituent un puissant outil de développement local dans des régions bien spécifiques, caractérisées par une forte tradition dans l'industrie textile et la vente de produits déstockés : Troyes, Roubaix et Romans. Dans ce contexte, de nouvelles expériences pourraient être tentées, notamment à Cholet où la restructuration du pôle magasins d'usine donnerait une nouvelle dimension économique à la zone.

CONCLUSION PROSPECTIVE

■ *La place des magasins d'usine dans le paysage commercial d'aujourd'hui et de demain*

Les magasins d'usine se situent aujourd'hui dans une période charnière de leur développement. La phase de croissance extensive de ces dix dernières années, marquée par un rythme élevé d'ouvertures, semble en effet toucher à sa fin avec la limitation des emplacements attractifs disponibles, alors même que les CDEC distribuent les autorisations d'ouverture avec plus de parcimonie. En parallèle, l'intensité concurrentielle entre sites s'accroît, notamment dans le Nord-Est où les zones de chalandise tendent à se chevaucher (Troyes-région parisienne, Troyes-Talange, Talange-Roubaix...).

Le contexte actuel incite donc chaque opérateur à renforcer la spécificité de son concept : processus de montée en gamme, différenciation de l'offre produits, marques exclusives... Les promoteurs font également preuve d'un professionnalisme accru afin d'offrir aux consommateurs, mais également aux pouvoirs publics, les garanties nécessaires sur la qualité de leurs projets en s'inscrivant dans une démarche de développement local.

Par ailleurs, les perspectives de croissance du secteur semblent aujourd'hui davantage fondées sur une diversification vers de nouvelles familles de produits que sur le maintien d'une forte spécialisation dans l'équipement de la personne.

- Un concept commercial particulier

Les magasins d'usine se sont développés à partir d'un concept commercial original et plutôt complémentaire des autres formes de commerce, en jouant sur l'attrait des consommateurs à l'égard des marques et en promettant des prix inférieurs à ceux proposés dans les circuits de vente au détail classiques. L'attractivité du concept s'est considérablement renforcée dans les années 90 avec la création de centres commerciaux spécialisés de grande envergure permettant de concentrer sur un site unique un large choix de produits déstockés dans l'équipement de la personne et du foyer tout en améliorant le confort d'achat et en développant la notion de plaisir dans l'acte de consommation.

En parallèle, les centres de magasins d'usine ont accru la spécificité du concept de vente de produits déstockés. Alors que les premiers magasins d'usine visaient une clientèle locale au même titre que les autres formes de commerce, les centres spécialisés s'appuient quant à eux sur une vaste zone de chalandise et attirent des consommateurs obligés de modifier leurs habitudes en termes de trajet, de

temps consacré aux achats et de rythme de visite. Dans ces conditions, les magasins d'usine se distinguent aujourd'hui non seulement par leur offre commerciale mais aussi par leur cible de clientèle. Ils représentent ainsi une forme de commerce située complètement à l'opposé des boutiques de centre-ville sur un axe "achat de proximité - achat lointain".

Les magasins d'usine génèrent un véritable tourisme commercial, comme on peut le constater à Troyes où la clientèle extérieure représente 70% du poids total de la clientèle et 80% du chiffre d'affaires. Les centres les plus récents (Romans, Talange) se sont d'ailleurs inspirés du modèle troyen en s'implantant dans des zones à fort trafic, espérant ainsi capter les nombreux touristes de passage. Pour renforcer cette dimension touristique, les promoteurs de centres adoptent un processus de montée en gamme qui les amène à créer de véritables "centres de vie". Cette stratégie, qui est également mise en œuvre au sein des centres commerciaux classiques, consiste à améliorer l'architecture et l'ergonomie des locaux, à développer les services offerts aux visiteurs ou encore en créer des espaces de loisirs dans l'enceinte même des complexes.

- Un développement sous contraintes

S'il est souvent exagéré, l'impact concurrentiel des magasins d'usine sur les structures traditionnelles du commerce de l'équipement de la personne est réel³⁴. Par ailleurs, si le concept de magasin d'usine est en lui-même commercialement viable, il est encore soumis à certaines dérives. A titre d'exemple, certains fabricants vendent des produits de la collection actuelle ou abusent des fabrications spéciales pour remplir leurs rayons alors que les contrôles des promoteurs sur les boutiques sont encore insuffisamment développés.

Ce constat montre que l'expansion des magasins d'usine ne peut se faire de manière anarchique à la fois pour des questions d'équilibre commercial et de respect des consommateurs. En effet, un tel développement risquerait de conduire à une dénaturation du concept dans le sens où les fabrications spéciales risqueraient de prendre le pas sur les invendus et fins de séries. Dans ces conditions, le développement des centres de magasins d'usine mérite d'être encadré par les pouvoirs publics.

La poursuite du développement des magasins d'usine repose donc plus que jamais sur la qualité des dossiers montés par les promoteurs. Ils devront ainsi apporter des garanties fortes sur :

³⁴ A Troyes, selon la Chambre de Commerce et d'Industrie locale, le développement de l'appareil commercial a conduit à un déficit structurel de 30% de l'offre commerciale de centre-ville dans le secteur de l'équipement de la personne par rapport à des villes de taille comparable, sans créer pour autant un phénomène de désertification commerciale puisque de nouvelles activités se sont développées et que plusieurs enseignes textile ont su s'adapter à la concurrence générée par les magasins d'usine.

- leur capacité à attirer une clientèle répartie sur une vaste zone de chalandise afin de ne pas déstructurer le commerce au niveau local dans les secteurs concernés (implantation à proximité d'axes routiers très fréquentés, formation d'une offre commerciale attractive et différenciée, création d'un environnement commercial de qualité adapté au contexte local...);
- leur application rigoureuse du concept de vente en magasins d'usine afin de ne pas induire en erreur le client sur la nature de l'offre produits et pour limiter les risques de dérive (renforcer la sélection des marques, c'est-à-dire choisir des fabricants ou distributeurs proposant en priorité des produits issus de leurs sur-stocks voire des fabrications spéciales réalisées à partir d'excédents de matières premières, accroître en quantité et qualité l'information apportée aux consommateurs, renforcer les outils de contrôle...).
- Quelle marge de manœuvre pour les promoteurs ?

Les contraintes imposées aux promoteurs, l'arrivée à saturation des zones d'implantation traditionnelles et la réduction du nombre de sites viables limitent *a priori* les possibilités de développement du secteur magasins d'usine. La nécessité de disposer d'une très large zone de chalandise laisse à penser que, dans leur format actuel³⁵, seule une quinzaine de centres pourraient être rentables en France.

Néanmoins, plusieurs options s'offrent aujourd'hui aux promoteurs afin de repousser les limites de la croissance du marché :

- jouer les cartes du développement local et du tourisme commercial par la création de projets spécifiques fondés sur la tradition industrielle d'une région (Les Herbiers dans l'habillement, Limoges dans les arts de la table, etc.) ;
- s'ouvrir à de nouvelles familles de produits comme c'est déjà le cas en Grande-Bretagne où les magasins d'usine vendent jouets, livres, disques ou articles de papeterie. On peut également tout à fait imaginer la création de centres dédiés à l'écoulement d'appareils électroménagers et de radiotélévision, de mobilier, d'articles de bijouterie et d'horlogerie... ;
- décliner le concept de centre de magasins d'usine dans des formats différents, plus petits en termes de surface de vente, avec un positionnement spécifique (concept luxe avec uniquement la présence de marques de créateurs, concept discount...) ou spécialisés dans un type de produit particulier (sport, linge de maison...).

³⁵ Plus de 5 000 m² avec une offre centrée sur l'équipement de la personne.

Les poches de marché exploitables sont donc certainement loin d'avoir été toutes explorées par le secteur des magasins d'usine. L'ouverture d'un centre haut de gamme, en octobre 2000 à Marne-la-Vallée, où seront présentes de grandes marques de mode constitue d'ores et déjà un premier exemple de l'évolution vers une plus grande différenciation du concept et vers une logique de croissance intensive. L'amplitude du mouvement demeurera cependant étroitement liée à l'attitude des pouvoirs publics en la matière et à l'évolution de la réglementation.

- Quel potentiel de développement sur le marché de l'habillement ?

Même si des tentatives de diversification vers d'autres familles de produits sont tout à fait envisageables, les magasins d'usine resteront un circuit privilégié pour l'écoulement des invendus des industriels de la chaussure et de l'habillement.

L'intérêt économique de la formule pour les fabricants est tel qu'il pourrait conduire une majorité d'entre eux à l'adopter pour résoudre leurs problèmes de sur-stocks. Dans ces conditions, le développement des magasins d'usine pourrait produire un phénomène d'éviction du circuit des soldeurs et vendeurs sur marchés. Ce canal de distribution, qui était jusqu'à maintenant souvent privilégié pour écouler les invendus, représente une part non négligeable des ventes du secteur de l'équipement de la personne en France (entre 1,5 et 2% pour le seul commerce de détail sur éventaires et marchés). Les magasins d'usine, qui affichent pour le moment une part de marché équivalente à 2%, conservent donc un réel potentiel de croissance, ce qui pourrait les amener à terme à doubler voire tripler leur poids sur le marché de l'équipement de la personne.

La progression de la part de marché des magasins d'usine dans l'équipement de la personne reste cependant conditionnée à leur capacité dans le temps à s'adapter à l'environnement concurrentiel du marché de l'équipement de la personne. Les centres de magasins d'usine seront par exemple amenés à composer avec l'offensive des chaînes discount sur le marché des bonnes affaires. Celles-ci mènent des politiques de montée en gamme (Kiabi, La Halle aux Vêtements) et s'installent de plus en plus en périphérie des villes (Eurodif, Tati), lieu d'implantation privilégié des magasins d'usine. Ces enseignes souhaitent s'inspirer du modèle développé par le suédois H&M qui a réussi à s'imposer sur le marché en vendant des articles de mode à bas prix mais dans un environnement qualitatif. Plus que jamais, l'attrait commercial des magasins d'usine auprès des consommateurs dépendra de l'aptitude des promoteurs à recruter et à drainer dans leurs centres des marques dotées d'une forte notoriété.

■ ***De nouveaux systèmes de régulation des stocks***

Pour les industriels de l'équipement de la personne et du foyer, les magasins d'usine constituent indéniablement un circuit de distribution présentant toute une série d'avantages sur le plan économique

et commercial : gestion des stocks plus efficace, maîtrise de l'image de marque, élargissement de la clientèle, incitation à produire plus et à renouveler plus fréquemment l'offre produits.

Néanmoins, à l'exception des soldeurs spécialisés, les magasins d'usine ne sont plus aujourd'hui le seul moyen pour réguler les stocks. Une autre solution s'offre en effet aux industriels, comme l'adoption d'un mode de fonctionnement en "circuit court" dont l'une des conséquences est de diminuer le niveau des stocks et donc la proportion des invendus. Ensuite, même si l'essor du commerce électronique ne remet pas en cause le principe même du magasin d'usine, cette nouvelle forme d'achat constitue aujourd'hui une alternative aux points de vente physiques.

- La généralisation du circuit court dans l'industrie textile

- *La diffusion du circuit court*

Le développement du circuit court dans l'industrie de l'habillement est lié à l'évolution des attentes des consommateurs, notamment les jeunes de plus en plus à la recherche de vêtements diversifiés, bon marché et qui, de fait, présentent une durée de vie assez courte. Face à ce type de besoin, le système de production traditionnel, fondé sur un rythme de collection bi-annuel, s'est vite révélé inefficace et a contraint les fabricants à changer radicalement de méthodes de production.

Dans le circuit court, c'est la demande qui entraîne la création et non l'inverse : au lieu de créer des collections des mois à l'avance, les entreprises essaient de comprendre et d'anticiper les attentes des consommateurs. Dans ce contexte, les modèles créés sont produits dans un premier temps en petites séries avant d'être testés pendant une ou deux semaines dans quelques magasins. Si le test est positif, alors la fabrication en série est lancée rapidement afin d'approvisionner le plus vite possible les points de vente (sous deux ou trois semaines).

Le circuit court s'est surtout développé dans la confection féminine sous la pression de la distribution organisée. Ce secteur, en misant sur l'utilisation de la sous-traitance et le développement de petites structures de production, s'est profondément transformé et a mieux résisté aux fluctuations du marché et aux turbulences qui frappent la confection. La réussite du circuit court amène aujourd'hui de plus en plus de fabricants spécialisés sur des segments différents (sportswear, mode enfant) à mettre en place ce mode de fonctionnement.

- *Les implications du circuit court sur l'organisation productive de l'industrie de l'habillement*

Une fréquence accrue de lancements sur le marché permet non seulement de mieux répondre à une attente avide de renouvellement mais également de limiter les stocks et de prévenir les débordements de taux de démarque. Elle nécessite en revanche de produire plus (multiplicité et renouvellement plus

rapide des modèles) et plus vite (raccourcissement des délais de fabrication et de livraison), donc d'accroître la flexibilité. Dans cette optique, l'utilisation de l'EDI a permis de mettre en place un système de production en juste-à-temps, grâce à une meilleure concertation et à une augmentation des échanges d'informations entre les différents maillons de la chaîne de production.

□ *Le rôle des magasins d'usine dans un système fonctionnant en circuit court*

A travers le circuit court, l'objectif pour les fabricants de vêtements est de parvenir à une diminution des quantités d'inventus. Une diffusion plus grande du procédé dans la filière pourrait donc réduire considérablement l'importance du rôle de régulateur des stocks joué par les magasins d'usine.

La réduction globale des sur-stocks pourrait aller jusqu'à créer une situation de pénurie dans certains magasins insuffisamment approvisionnés par rapport à leurs capacités de vente. Dans ce contexte, deux options sont envisageables : soit une restructuration du circuit des magasins d'usine pour adapter sa taille à l'offre disponible, soit un recours accru de la part des fabricants au procédé des fabrications spéciales et donc un détournement du concept initial.

Néanmoins, une telle éventualité paraît difficilement envisageable pour le moment, sachant que l'expansion du circuit court est encore limitée. On observe plutôt un mélange des pratiques. Les entreprises continuent d'appliquer le principe de deux collections annuelles mais sur une base évolutive. Au cours d'une saison, elles adaptent en permanence la structure des collections en ayant recours au réassort (mise en fabrication des références les plus vendues), voire à l'actualisation lorsque les tendances ont été mal anticipées. En parallèle, les références qui se vendent mal sont plus rapidement retirées de la vente et peuvent alors se retrouver commercialisées en magasins d'usine. Plutôt que de réduire l'offre disponible, ce mode de fonctionnement fondé sur l'accélération des rotations des produits a donc plutôt pour effet de réduire les délais de mise en vente au sein du circuit des magasins de déstockage.

Les effets de la vitesse de rotation des produits sur la commercialisation en magasins d'usine

	Rotation <i>classique</i> d'une collection printemps-été	Rotation <i>accélérée</i> d'une collection printemps-été
Création et fabrication	septembre à décembre (n-1)	septembre à décembre (n-1)
Livraison	janvier (n)	janvier (n)
Mise en vente (circuit classique)	février-mars (n)	février-mars (n)
Soldes	juin-juillet (n)	-
Retour inventus	août-septembre (n)	mai-juin (n)
Seconde mise en vente (magasins d'usine)	mars (n+1)	mai-juin (n)

(Source : CRÉDOC)

En outre, le passage à plusieurs collections annuelles induit par le circuit court ne réduit pas forcément le volume cumulé des sur-stocks au cours d'un exercice. Si pour chaque collection, la proportion d'invendus est plus faible, la multiplication des références peut créer l'effet inverse, c'est-à-dire une hausse des retours au fabricant.

- Les conséquences du commerce électronique pour les magasins d'usine

L'apparition de sites spécialisés dans la vente de fins de séries de grandes marques de prêt-à-porter (Haburi.com, Rushcollection.com, Bmg On-Line) et l'utilisation de leurs propres sites par quelques fabricants (René Derhy) pour écouler leurs sur-stocks donnent aujourd'hui une nouvelle dimension au concept de magasin d'usine.

Si elles sont encore peu nombreuses, les différentes initiatives actuellement recensées n'en sont pas moins spectaculaires et ambitieuses. Le projet le plus important est sans aucun doute la création du centre de magasins d'usine électronique Haburi.com. Le site propose aux internautes européens des vêtements et accessoires de mode de grandes marques à des prix inférieurs de 25 à 70% en moyenne aux prix pratiqués dans le circuit classique de vente au détail. Les créateurs du site se sont entourés de partenaires importants pour assurer la réussite de leur projet : IBM pour la création d'une plate-forme d'achat destinée à accueillir 100 000 visiteurs à la fois, Deutsche Post pour le stockage et la livraison à domicile des produits sous cinq jours ouvrables... Haburi.com se veut plus qu'un simple site de vente puisqu'il proposera en prime un ensemble de services complémentaires (enregistrement des mensurations, conseils de mode, forum de discussion, vente aux enchères). Les instigateurs du projet visent plus particulièrement les pays où la VPC et les magasins d'usine sont bien implantés et où l'utilisation d'Internet est relativement importante (France, Suède, Royaume-Uni, Allemagne). Leur objectif est de toucher 100 000 clients pour la première année d'exploitation et de réaliser un chiffre d'affaires d'environ 43 MF.

La réussite future des sites de vente en ligne de produits déstockés sera tout d'abord étroitement liée à leur capacité à attirer de grandes marques textile pour constituer une offre attractive. Or, il est clair qu'Internet offre de réels atouts pour les fabricants. C'est tout d'abord une solution plus économique et plus rapide que la constitution d'un réseau de boutiques. Ensuite, il permet de proposer ses produits 24h/24 sur un espace géographique théoriquement illimité, ce qui en fait un outil très intéressant pour une marque souhaitant accroître sa notoriété.

La pérennité des différents projets reposera ensuite sur l'aptitude de leurs gestionnaires à offrir aux fabricants des avantages comparables aux magasins d'usine "en dur" tout en surmontant les handicaps propres à cette nouvelle forme de vente : assurer la distribution des produits dans des délais

raisonnables en se dotant d'un système logistique performant, séduire l'internaute grâce à la mise en place d'une interface simple et conviviale, réduire l'incertitude liée à l'absence de contact réel avec un produit et à l'impossibilité de l'essayer (système évolué de mesure des mensurations, possibilité d'essayer le produit gratuitement pendant une période donnée...).

Les contraintes liées à la vente en ligne de produits d'habillement devraient ainsi limiter le champ de l'offre à des produits bien identifiables *ex ante* par le consommateur et dont l'achat ne nécessite pas d'essayage préalable³⁶. C'est d'ailleurs ce que l'on observe dans la réalité puisque pour le moment les sites proposent avant tout des produits de base (t-shirts, chemises, articles de maille) et des accessoires.

Dans ce contexte, la vente en ligne devrait se révéler plus complémentaire que concurrente des réseaux de vente physiques en proposant aux internautes des gammes de produits bien spécifiques. Pour de nombreux professionnels, les magasins en dur demeurent indispensables car l'achat de vêtements de marques est un acte qui relève fondamentalement du plaisir.

En matière d'habillement, les possibilités en termes d'offre sont donc pour le moment insuffisantes pour remettre en cause le format physique du magasin d'usine. En revanche, le développement du commerce électronique de sur-stocks pourrait s'avérer plus rapide pour les livres, les disques ou encore l'électroménager, c'est-à-dire des produits pour lesquels l'importance de l'immatériel de consommation ou le besoin d'évaluer physiquement le produit sont plutôt faibles.

³⁶ Une enquête du CRÉDOC menée en 1999 pour le compte de la DIGITIP dans le cadre d'une "Etude prospective des grandes tendances de la consommation" montre que les critères "essayer le produit" et "toucher le produit" sont considérés par près de la moitié des consommateurs comme des éléments essentiels dans la démarche d'achat de vêtements et de chaussures.

ANNEXES

Annexe 1 : Personnes rencontrées dans le cadre de l'étude

	<i>Contact</i>	<i>Service / Fonction</i>
<i>Spécialistes, promoteurs</i>		
DGCCRF Paris	M. Bernard Bisch	Bureau commerce et artisanat
DGCCRF Troyes	M. Jean Carlier	Spécialiste des magasins d'usine
CCI Troyes	M. Didier Moret	Division commerce
Mc Arthur Glen	Mme Marie-France Marchi	Directrice marketing
Concepts & Distribution	M. Alain Salzman	Directeur
Concepts & Distribution	Mme Sabine Duvosquel	Co-directrice
Value Retail France	Mme Emmanuelle Delanoe	Directrice commerciale
<i>Gestionnaires de centres</i>		
A L'Usine Roubaix	M. T. Le Gall	Directeur commercial
Mc Arthur Glen Roubaix	Mme Véronique Olivier	Directrice
Mc Arthur Glen Troyes	M. Renaud Colmant	Directeur
<i>Gérant de magasin d'usine</i>		
Jacadi	(Mc Arthur Glen Troyes)	
<i>Industriels</i>		
Aigle	M. Alain Salcedo	Responsable magasins d'usine
Princesse Tam-Tam	M. J.-M. Gaubert	Direction marketing
Naf-Naf	M. Vigneron	Directeur commercial
<i>Commerçants de centre-ville</i>		
Jacadi Troyes		
Sport 2000 Troyes		
Promod Troyes		
Armand Thiery		

Annexe 2 : Relevés de prix

	Prix de l'article en magasin d'usine	Prix de l'article chez un détaillant	Différence relative
Centre Mc Arthur Glen (Troyes)			
Nike			
sweat-shirt homme (gris)	175	199	-12,1%
t-shirt homme (marine)	83	99	-16,2%
chaussettes	38	49	-22,4%
bas de survêtement beige	134	199	-32,7%
casquette	52	69	-24,6%
chaussures "leather cortez brazil"	314	449	-30,1%
short (violet)	122	130	-6,2%
Reebok			
chaussettes tennis	25	48	-47,9%
veste capuche femme (vert)	200	370	-45,9%
t-shirt junior (rouge cerise)	75	99	-24,2%
maillot de bain femme	125	220	-43,2%
chaussures femmes	325	259	25,5%
Jacadi			
robe "ebruitier"	193	285	-32,3%
pantalon "bascule marine"	129	155	-16,8%
sac à langer "PM nuage"	299	435	-31,3%
sweat-shirt "perdrix"	65	105	-38,1%
salopette "éléphant"	172	255	-32,5%
Aigle			
<i>pas de comparaison possible</i>			
Naf Naf / Chevignon			
<i>pas de comparaison possible</i>			

Annexe 3 : Tableaux (tris à plat, tris croisés) issus de l'enquête

Fréquentation d'un magasin d'usine au cours des 12 derniers mois

<i>en %</i>	
Oui	15,1
Non	84,7
NSP	0,2

Fréquence de fréquentation de magasin d'usine

<i>en %</i>	
au moins une fois par semaine	0,5
1 à 3 fois par mois	4,1
moins souvent	25,9
jamais	69,5

Moyen de transport utilisé

<i>en % des personnes fréquentant les magasins d'usine (153)</i>	
Automobile, moto	90,8
Train	3,9
Bus, métro, RER	9,2
Autocar dans le cadre d'un voyage organisé	2,6
A pied	5,9
Autres moyens	3,3

Total supérieur à 100 en raison de la possibilité de réponses multiples

Temps de trajet - Champ : personnes fréquentant les magasins d'usine (153)

<i>Moyenne (en minutes)</i>	
% de réponses <= 15 minutes	21,9
% de réponses <= 30 minutes	53,0
% de réponses >= 60 minutes	38,5

(Source : Enquête CREDOC – DECAS, 1999)

