

Le marché mondial des souliers de luxe

Quelle redistribution des cartes pour un marché en mutation ?

Directeur des Echos Etudes

Laurent David

Etude réalisée par

Nicolas Boulanger

Sous la direction de

Cécile Desclos

Note importante sur le droit de reproduction

Toute reproduction partielle ou totale de la présente étude par quelque procédé que ce soit est interdite, sauf autorisation expresse de l'éditeur.

La loi interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective.

Toute représentation, reproduction ou diffusion faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit, est illicite et constitue un délit de contrefaçon sanctionné par les dispositions du Code de la propriété intellectuelle.

Tous droits réservés : Les Echos Etudes 2017

ISBN 979-10-241-0209-2

Éditeur : Les Echos Etudes (filiale du groupe Les Echos)

10 Boulevard de Grenelle CS 10817 - 75738 Paris Cedex 15

Téléphone : 01 49 53 63 00 - Fax : 01 49 53 68 74

www.lesechos-etudes.fr

●●● Qui sommes-nous ?

TOUTE UNE GAMME DE SOLUTIONS CONÇUES
POUR ÉCLAIRER VOS DÉCISIONS



ETUDE SUR CATALOGUE

ETUDE SUR-MESURE

NOS EXPERTS

- Une équipe interne d'analystes seniors
- Un réseau d'une centaine d'experts
- Des contacts privilégiés au sein de nombreuses entreprises

NOS METHODOLOGIES

Nos experts réalisent les études à partir :

- d'entretiens avec des managers des secteurs étudiés,
- d'enquêtes qualitatives / quantitatives,
- des moyens documentaires du Groupe Les Echos (dossiers sectoriels, base de données financières)

NOS SECTEURS

- Agroalimentaire
- Automobile
- Banque - Assurance
- Biens de consommation
- BTP - Immobilier
- Communication-Média
- Défense - Aéronautique
- Distribution
- Energie - Environnement
- Logistique - Transport
- Luxe - Mode - Beauté
- Management
- Pharmacie - Santé
- Sanitaire et médico-social
- Sport - Tourisme - Loisirs

●●● L'équipe en charge de l'étude



NICOLAS BOULANGER

.....

Nicolas Boulanger, fondateur et dirigeant du cabinet L&CPG, spécialiste des études stratégiques et du conseil dans l'univers du luxe et des biens de consommation.

Nicolas Boulanger suit le secteur du luxe depuis 15 ans. Avant de lancer en 2012 sa propre activité de conseil, il a notamment occupé la fonction de Directeur du pôle Luxe d'Eurostaf/Les Echos Etudes. A ce titre, il a supervisé la réalisation de publications multi-clients, de missions de conseil et d'études ad'hoc pour le compte d'entreprises du luxe, d'organismes publics et d'investisseurs.



CÉCILE DESCLOS

.....

Cécile Desclos, Directrice pôle Luxe-Mode-Beauté

Cécile Desclos suit les évolutions des Luxe, Mode et Beauté pour LES ECHOS ETUDES, à travers la réalisation de nombreuses publications multiclients et d'études ad'hoc, menées pour le compte des groupes, des enseignes de la distribution et des investisseurs institutionnels.

LesEchosÉTUDES



Sommaire

Synthèse & enseignements clés	8
I La dynamique du marché mondial des souliers de luxe	49
1.1. Les souliers surperforment le marché du luxe	50
1.2. Analyse par zone géographique : des marchés très volatiles	55
1.3. Focus sur les premières données pour 2017	66
II Les déterminants du marché	71
2.1. Les déterminants communs à l'ensemble des segments du luxe	73
2.2. Focus sur les nouvelles tendances	85
2.3. Les déterminants propres aux souliers	97
III Forces en présence et performances des maisons	103
3.1. Une forte intensité concurrentielle	104
3.2. D'importants mouvements actionnariaux redessinent le secteur	110
3.3. Performances comparées des principaux acteurs	119



Sommaire

IV	Les stratégies industrielles	131
4.1.	Les leaders remontent la chaîne de valeur	132
4.2.	La nécessité de disposer d'un outil industriel flexible et réactif	144
4.3.	Intégration vs externalisation : les modèles observables	147
4.4.	Bassins historiques vs délocalisation dans les pays à bas coûts : focus sur les arbitrages	157
V	Les stratégies d'offre	163
5.1.	Positionnement prix et structuration de l'offre	165
5.2.	Focus sur les sneakers	180
VI	Les stratégies de distribution	187
6.1.	La grande majorité des maisons s'inscrit dans une stratégie multicanale	188
6.2.	D'importantes divergences dans les stratégies de développement des réseaux à l'enseigne	195
6.3.	Focus sur les stratégies de développement à l'international	209



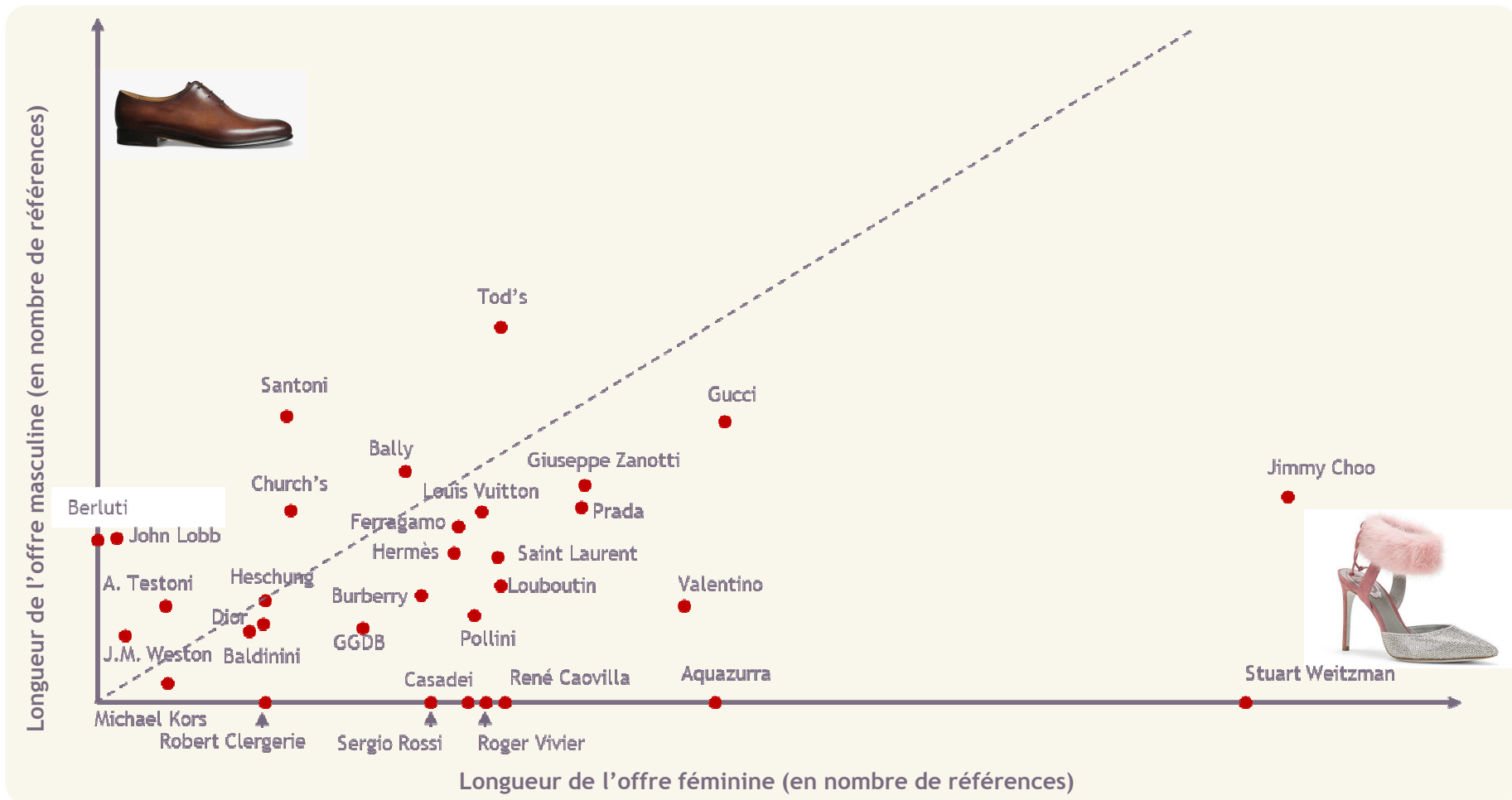
Sommaire

VII	Focus sur le digital, nouvelle « brique » des stratégies de diffusion	216
7.1.	Le digital crée de la valeur	217
7.2.	Le digital, module désormais essentiel des stratégies de distribution	225
7.3.	Le m-commerce, axe prioritaire des stratégies e-commerce	237
7.4.	Le s-commerce, nouvelle frontière de l'Internet marchand ?	240
	Annexe : Les modèles industriels observables dans le secteur	245

5. Une structuration de l'offre variable selon les maisons

Une longueur d'offre variable selon les maisons

L'offre souliers de quelques maisons représentatives du secteur



Source : Les Echos Etudes, d'après sites Internet

Une longueur d'offre variable selon les maisons

- ➔ Jimmy Choo se distingue très nettement de ses concurrents par la longueur de son offre (785 références). Si l'offre féminine est pléthorique, l'offre à destination des hommes est également importante.
 - > Jimmy Choo complète ainsi parfaitement Michael Kors, son nouvel actionnaire, dont l'offre luxe (ligne Michael Kors) est extrêmement limitée.

- ➔ Trois autres maisons se caractérisent par l'étendue de leur offre (> 500 références) :
 - > Les chausseurs Stuart Weitzman (589 références) et Tod's (524).
 - Stuart Weitzman (Tapestry) est uniquement présent sur les souliers féminins où son offre est quasi-équivalente à celle de Jimmy Choo.
 - > Gucci (559 références) qui propose, par ailleurs, une offre de souliers pour enfants.

- ➔ Parmi les autres maisons, nous pouvons constater que la longueur de l'offre est très variable. De nombreuses maisons diversifiées proposent une offre sensiblement plus longue que certains spécialistes.

5. Une structuration de l'offre variable selon les maisons

Des acteurs qui proposent une offre mixte, mais le mix diffère entre les maisons

La structuration de l'offre souliers de quelques maisons représentatives par type de cible (% en nombre de références)



Source : Les Echos Etudes, d'après sites Internet

Des acteurs qui proposent une offre mixte, mais le mix diffère entre les maisons

- ➔ Si une large majorité des acteurs propose une offre mixte homme/femme (24 maisons de notre échantillon, soit 75 %), le mix diffère de façon sensible entre les maisons.
- ➔ Les chausseurs historiquement présents sur le segment masculin ont développé une offre féminine (Church's, J.M. Weston, Santoni, A. Testoni, ...), à l'exception de Berluti qui demeure centrée sur l'homme.
 - > John Lobb a lancé en septembre 2017 sa première ligne de chaussures féminines.
- ➔ En revanche, de nombreuses maisons demeurent uniquement positionnées sur la femme (Stuart Weitzman, Aquazzura, René Caovilla, Casadei, Sergio Rossi).
 - > Deux maisons historiquement positionnées sur la femme se sont recentrées sur leur cœur de cible :
 - Dans le cadre de son plan de relance, Sergio Rossi a abandonné l'homme pour se concentrer sur l'offre féminine.
 - Début 2017, Robert Clergerie a interrompu son offre masculine (lancée début 2014) qui n'est plus considérée comme prioritaire à court terme.

Notons qu'Aquazzura envisage de lancer prochainement une collection masculine (Edgardo Osorio, PDG d'Aquazzura, in MFFashion, 7/06/2017).

Des acteurs qui proposent une offre mixte, mais le mix diffère entre les maisons

- ➔ *A contrario*, certaines maisons spécialistes de l'homme/de la femme poursuivent une stratégie d'élargissement de leur offre en dehors de leur univers de légitimité historique afin de trouver des relais de croissance et d'élargir la cible de clientèle.
 - > **Giuseppe Zanotti** s'est diversifié au début des années 2010 dans les souliers masculins avec le lancement d'une collection de sneakers (hommes et femmes) en 2011 et de souliers masculins en 2012. L'offre masculine génère aujourd'hui 50 % du chiffre d'affaires contre 38 % en 2014.
 - > En 2010, **Christian Louboutin** a lancé sa première collection masculine. En 2015, les hommes génèrent 20 % du chiffre d'affaires consolidé, soit 22 % du chiffre d'affaires souliers.
 - > **Jimmy Choo** a lancé en 2011 sa première collection de chaussures pour hommes (après un bref essai au début des années 2000) via une gamme complète, large et profonde. Si les hommes sont encore faiblement contributeurs à la formation du chiffre d'affaires, ils constituent le segment le plus dynamique, leur part ne cessant de progresser : 5 % en 2014, 7 % en 2015 et 9 % en 2016, soit une croissance de près de 50 % en moyenne annuelle en monnaie de comptes sur la période 2014-2016.
 - > La femme constitue un relais de croissance pour **Bally** (tous produits confondus) : « *Quand je suis arrivé à la tête de Bally, l'homme représentait 73 % des ventes. J'ai travaillé pour pousser la femme qui est passé de 27 % (fin 2013, ndlr) à 32 % (fin 2016). Mais mon ambition est d'arriver à un équilibre global entre l'homme et la femme.* » (Frédéric de Narp, CEO de Bally, in *Il Sole 24 Ore*, 17/02/2017).
 - > Les souliers féminins génèrent environ 15 % du chiffre d'affaires consolidé de **A. Testoni**, soit plus de 20 % du chiffre d'affaires souliers.
 - > **J.M. Weston** propose, depuis fin 2013, une offre structurée de modèles féminins qui génèrent environ 10 % des ventes.

Vos contacts

VOUS SOUHAITEZ UNE ÉTUDE SUR MESURE

LesEchosÉTUDES

Cécile Desclos

Directrice du pôle Luxe-Beauté



cdesclos@lesechos.fr

01 87 39 76 30

VOUS SOUHAITEZ CONNAÎTRE NOTRE OFFRE OU OBTENIR UN RENSEIGNEMENT SUR UNE ÉTUDE

LesEchosÉTUDES

Caroline Jaubourg

Directrice commerciale et relation clientèle



cjaubourg@lesechos.fr

01 87 39 76 32

LesEchosÉTUDES

Catherine Charpentier

Chargée commerciale & relation clientèle



ccharpentier@lesechos.fr

01 87 39 76 28

RETROUVEZ-NOUS SUR

lesechos-etudes.fr

