



LE MARCHÉ MONDIAL DU PRÊT-À-PORTER DE LUXE

Quelles stratégies de
croissance face à la nouvelle
donne du marché ?

UNE ÉTUDE POUR

Disposer de tous les chiffres clés du
marché (poids économique, dynamique
par zone géographique, ...)

Benchmarker les positions concurrentielles et
les performances des acteurs

Comparer les modèles de développement,
anticiper les perspectives d'évolution du marché et
les évolutions actionnariales

NOUVEAU CYCLE : NOUVELLES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES, CHANGEMENTS ACTIONNARIAUX POUR LES GROUPES DE PAP DE LUXE

LE PRÊT-À-PORTER DE LUXE EST ENTRÉ DANS UN NOUVEAU CYCLE

La donne a changé pour les acteurs du marché qui doivent composer avec :

- > un ralentissement sensible de la croissance depuis 2012 ;
- > une redistribution des cartes au niveau géographique. L'Asie hors Japon marque le pas. L'Europe, pénalisée par une demande intérieure atone, souffre du ralentissement du travel retail. L'Amérique du Nord et le Japon s'affirment désormais comme les moteurs de la croissance.

LES STRATÉGIES ÉVOLUENT

Les modèles de développement connaissent des inflexions :

- > Si la tension est moins vive que dans d'autres secteurs, quelques acteurs se positionnent (cf. Hermès, Scabal) voire se renforcent (Stefano Ricci, Zegna, Kiton) sur l'amont de la chaîne de valeur. Le rachat de Loro Piana permet ainsi à LVMH de sécuriser ses approvisionnements en matières premières précieuses ;
- > Au niveau industriel, peu d'entreprises intègrent l'ensemble de la production. Pour autant, certaines maisons/groupes développent leurs capacités - à l'instar de Prada dont la nouvelle usine vise à accroître son know-how et la part de la production in-house - et investissent dans la formation (cf. Cucinelli, LVMH, Prada) ;
- > Le rythme des collections s'est sensiblement accéléré, incitant certaines maisons à s'affranchir des calendriers des défilés (cf. Versus). Parallèlement, les lignes se sont multipliées. Face aux risques de dilution de l'image de marque, de saupoudrage des investissements et de cannibalisation, nous assistons toutefois à des mouvements de recentrage de l'offre (cf. Barbara Bui, D&G, Sonia Rykiel, Brioni, ...) ;
- > Dans la distribution, l'heure n'est plus à la course aux ouvertures mais à l'optimisation de l'expérience boutique.

DE NOUVEAUX CHANGEMENTS ACTIONNARIAUX SONT À PRÉVOIR

Malgré les opérations intervenues récemment, le mouvement va se poursuivre :

- > Les cibles potentielles restent nombreuses. Parmi celles-ci figurent des poids lourds du secteur comme Hugo Boss (désengagement progressif de Permira) ou Burberry ;
- > Si Kering ne procédera à aucun rachat en 2015, LVMH chercherait à prendre une participation dans Proenza Schouler. Outre les groupes leaders du luxe, les maisons de PAP attendent également l'appétit d'autres prédateurs (cf. OTB, Mayhoola, fonds d'investissement, ...) ;
- > De nouvelles introductions en bourse pourraient intervenir à court/moyen terme (Versace, Marc Jacobs, Stefano Ricci, ...).

+ de 10

POINTS DE CROISSANCE EN 2013 PAR RAPPORT À LA PÉRIODE 2009-2011 ONT ÉTÉ PERDU PAR LE MARCHÉ MONDIAL DU PRÊT-À-PORTER DE LUXE.

Source : Les Echos Études

» EXCLUSIVITÉS DE L'ÉTUDE

- > Executive summary en **Français** et en **Anglais** 
- > **Valorisation économique** (chiffre d'affaires et volume d'affaires) et **dynamique** (change courant et constant) du marché mondial du PAP de luxe au **global** (sur 5 ans), par **segment** (homme, femme) et par **zone géographique** (Europe, Amérique, Japon, reste de l'Asie)
- > **Benchmark** des performances commerciales et des stratégies des **43 principales maisons et groupes** (cotés et non cotés) intervenant sur le PAP de luxe
- > **Décryptage des évolutions actionnariales** du secteur : quelles sont les cibles ? qui sont les prédateurs ?

» L'AUTEUR DE L'ÉTUDE : NICOLAS BOULANGER

Consultant indépendant spécialiste du luxe, Nicolas Boulanger suit le secteur depuis 15 ans. Avant de lancer en 2012 sa propre activité de conseil, il a occupé la fonction de Directeur du pôle Luxe d'Eurostaf/Les Echos Etudes. Nicolas Boulanger intervient également sur les thèmes du luxe pour Les Echos Formations en inter et intra-entreprise depuis 2004. Grâce aux études et aux missions qu'il réalise ainsi qu'à de nombreuses interventions en entreprises, il est en contact permanent avec les acteurs du marché.

BENCHMARK DES STRATÉGIES ET PERFORMANCES COMMERCIALES DES 43 PRINCIPAUX GROUPES ET MAISONS DU PAP DE LUXE

01. EXECUTIVE SUMMARY EN FRANÇAIS ET EN ANGLAIS

- Synthèse, perspectives à l'horizon 2017-2018 et scénarios de reconfiguration
- Insights, forecasts 2017-2018 and evolutions on competition market

02. VALORISATION ET DYNAMIQUE DU MARCHÉ SUR 5 ANS

- Une décélération sensible de la croissance depuis 2012
- Une redistribution des cartes au niveau géographique
- Focus sur 2014 : la tendance se prolonge

03. FORCES EN PRÉSENCE ET PERFORMANCES DES ACTEURS (PANEL DE 43 ENTREPRISES COTÉS ET NON COTÉS)

- Le secteur a connu de nombreux changements actionnariaux
- Une très forte intensité concurrentielle exacerbée par le phénomène fast fashion
- Poids économique et dynamique comparés de l'activité PAP des acteurs

04. LES STRATÉGIES INDUSTRIELLES DES ACTEURS

- Quelques acteurs se positionnent ou se renforcent sur l'amont de la chaîne de valeur
- Intégration vs externalisation : les modèles observables
- Bassins historiques vs délocalisation dans les pays à bas coûts : quels arbitrages ?
- Focus sur la licence

05. LES STRATÉGIES D'OFFRE DES ACTEURS

- Le rythme traditionnel de deux collections par an est aujourd'hui obsolète
- Analyse comparée de la largeur et de la profondeur de l'offre des compétiteurs
- Focus sur les stratégies d'optimisation et les nouvelles tendances

06. LES STRATÉGIES DE DIFFUSION DES ACTEURS

- Quels arbitrages retail/wholesale ?
- La mise en place de stratégies plus sélectives de développement des réseaux mettant l'accent sur l'expérience luxe
- Le e/m-commerce s'inscrit dans le prolongement des stratégies retail
- Les stratégies de développement à l'international

LES PRINCIPALES MAISONS ET GROUPES DU PAP DE LUXE ANALYSÉS

- | | | | |
|----------------------|---------------------|-----------------------|-------------------------|
| - Aeffe | - Ermenegildo Zegna | - Missoni | - Sonia Rykiel |
| - Armani | - Etro | - Moncler | (First Heritage Brands) |
| - Barbara Bui | - Forall Confezioni | - OTB | - ST Dupont |
| - Brunello Cucinelli | (Pal Zileri) | - Paul Smith | - Stefano Ricci |
| - Burberry | - Hermès | - Prada Group | - Tod's Group |
| - Canali | - Hugo Boss | - Proenza Schouler | - Trussardi |
| - Chanel | - Kering | - Ralph Lauren | - Valentino |
| - Christian Dior | - Kiton | - Richemont | - Versace |
| - Comme des Garçons | - Lanvin | - Roberto Cavalli | - Zilli |
| - Corneliani | - Loro Piana (LVMH) | - Salvatore Ferragamo | |
| - Dolce & Gabbana | - LVMH | - Scabal | |
| - Ermanno Scervino | - Michael Kors | - Smalto | |

LES DERNIÈRES ÉTUDES DU SECTEUR

LE MARCHÉ MONDIAL DE L'OUTDOOR

Evolution des modèles de développement et inflexions stratégiques
Novembre 2014

MARCHÉ MONDIAL DES PARFUMS ET COSMÉTIQUES

Stratégies et modèles de développement face aux défis du marché
Septembre 2014

LE MARCHÉ MONDIAL DU LUXE

Evolution des business models et ruptures stratégiques face aux nouveaux défis du marché
Juin 2014



Cécile DESCLOS

Directrice du pôle
Luxe-mode-beauté

cdesclos@lesechos.fr

Tél. : 01 49 53 63 00

Retrouvez-la sur
LinkedIn et Twitter



Vous souhaitez disposer d'une étude, d'une analyse personnalisée ou d'une présentation orale de cette étude auprès de vos équipes ?

Cécile Desclos est votre interlocutrice !

COMMANDE DE L'ÉTUDE LE MARCHÉ MONDIAL DU PRÊT-À-PORTER DE LUXE

Version PDF - J1506A :

- Pour 1 utilisateur
3 150 € HT - 3 323,25 € TTC (TVA à 5,5%)
- De 2 à 5 utilisateurs
4 095 € HT - 4 320,23 € TTC (TVA à 5,5%)
- De 6 à 10 utilisateurs
4 725 € HT - 4 984,88 € TTC (TVA à 5,5%)
- Plus de 10 utilisateurs : Nous contacter
- Oui je souhaite recevoir un ou plusieurs exemplaires papier pour 215 € HT (TVA à 5,5%) l'unité, en plus de l'achat d'une version PDF.
Nombre d'exemplaires : _____*

Version papier - J15006

- 2 950 € HT - 3 112,25 € TTC (TVA à 5,5%)

Présentation orale par l'expert auprès de vos équipes :

Nous contacter pour un devis. Prestation possible seulement avec l'achat de l'étude.

Code mailing : J221INTEI

Personne à contacter pour l'envoi des licences et/ou papier

Nom : _____ Prénom : _____
Fonction : _____ Société : _____
Adresse : _____
Tél. : _____ E-mail : _____

Facturation :

Société : _____
Adresse : _____
Contact : _____

Règlement :

- Virement (RIB 31489/00010/00219548733/47
Crédit agricole - CIB)
- Chèque à l'ordre des Echos Business
- Carte bancaire sur lesechos-etudes.fr
- Règlement à réception de facture

Date : / /

Signature :

Les EchosÉTUDES

Service Clients - 16 rue du Quatre Septembre - 75002 Paris
Tél. : 01 49 53 63 00 - Mail : etudes@lesechos.fr

WWW.LESECHOS-ETUDES.FR