



PARTHENON

Fashion Luxury

Après le règne du Luxe Absolu,
l'avènement du Luxe Accessible ?



Quelles dynamiques de marché ?

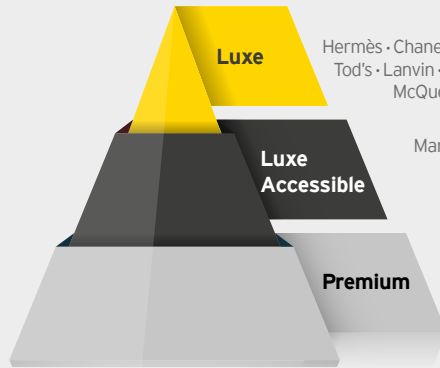
Depuis près de 10 ans, le segment le plus haut de gamme du Luxe a tiré la croissance du marché, affichant un taux de croissance annuel moyen d'environ +12% entre 2009 et 2012.

Aujourd'hui, c'est au tour du segment Premium, valorisé à près de 100 milliards d'euros en 2016, de jouer le rôle de locomotive. Il affiche en effet un potentiel de croissance de 2 points supérieur à celui du Luxe traditionnel (6% par an sur les années 2016-2020E contre 3% à 4% pour le Luxe traditionnel).

Par catégorie de produits, les dynamiques diffèrent. Les Accessoires (Souliers, Maroquinerie, Horlogerie-Joaillerie) devraient continuer de nourrir la croissance du marché, aussi bien sur le segment Luxe que sur le segment Premium, avec une croissance toutefois plus homogène entre sous-catégories sur le second (5% pour l'Horlogerie-Joaillerie, 6% pour la Maroquinerie, 7% pour les Souliers). La catégorie Horlogerie-Joaillerie est à la traîne sur le très haut de gamme, ce qui constitue une opportunité pour les marques du segment Premium & Luxe Accessible : de taille encore modérée, ce segment croît rapidement, compensant de ce fait le léger recul sur le segment Luxe traditionnel.

Segmentation du marché du Luxe

Le segment Luxe Accessible s'est largement étoffé depuis quelques années, avec quelques jolies success stories.



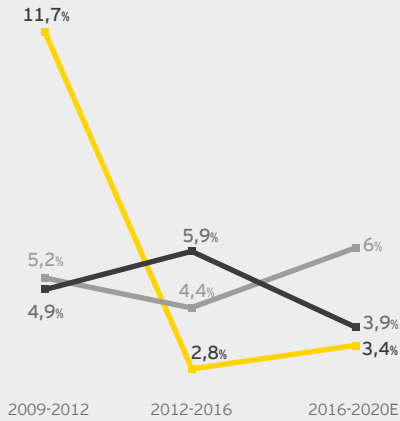
Luxe
Hermès · Chanel · Dior · Prada · Ermenegildo Zegna · Salvatore Ferragamo · Bottega Veneta · Louis Vuitton · Tod's · Lanvin · Miu-Miu · Valentino · Jimmy Choo · Céline · Gucci · Paul Smith · Alexander Wang · Alexander McQueen · Dolce&Gabbana · Giorgio Armani · Sergio Rossi · Balenciaga · Fratelli Rossetti · Moncler

Luxe Accessible
Marc Jacobs · Mulberry · MaxMara · Coach · Acne · Golden Goose Deluxe Brand · Burberry · Claudie Pierlot · Sandro · Ted Baker · Zadig & Voltaire · Dsquared2 · Michael Kors · Elisabetta Franchi · Tory Burch · Patricia Pepe · Kenzo · Filippa K · Maje · The Kooples · Hugo Boss · Furla · Pinko

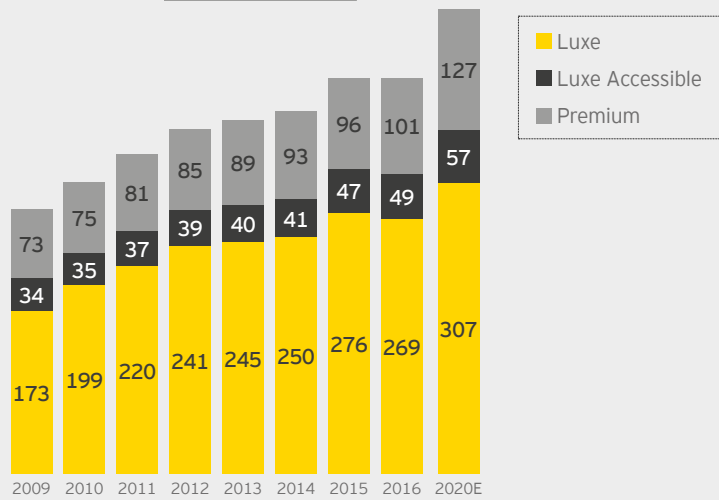
Premium
Twin Set · Liu Jo · Scotch · Coccinelle · Diesel · Calvin Klein · Manila Grace · Guess · Tommy Hilfiger

Croissance

Si le Luxe traditionnel a tiré la croissance du marché par le passé, le segment Premium semble le plus prometteur avec un taux de croissance annuel moyen (TCAM) de 6%.



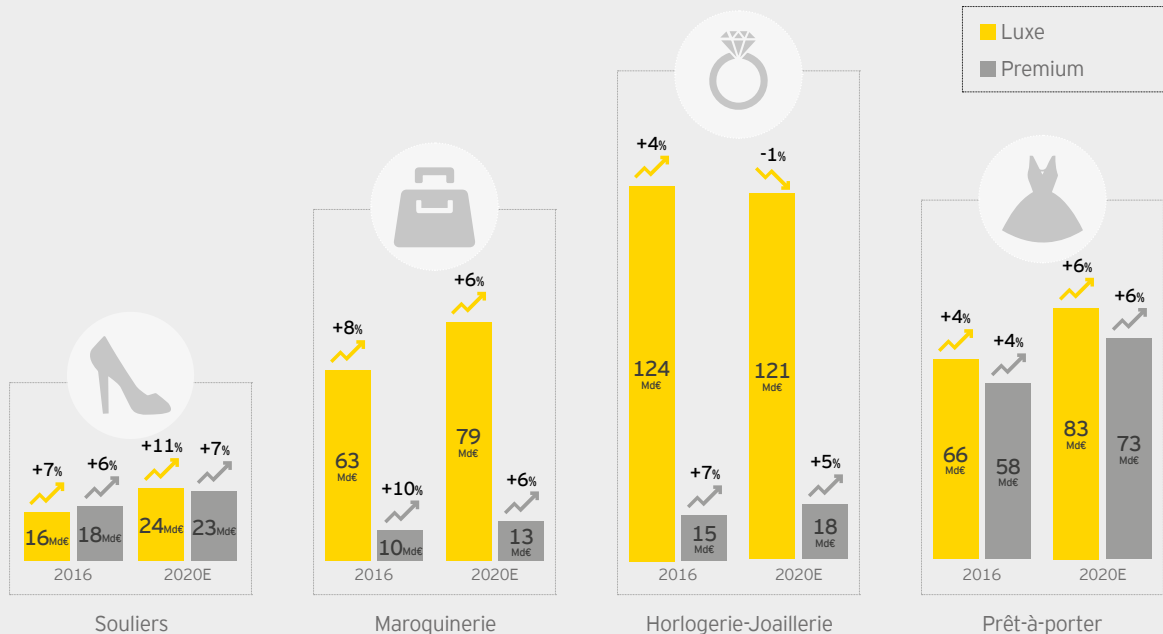
Taille du marché



Source : Analyse EY des données Fondazione Altagamma

Dynamiques par catégorie de produits

Les accessoires (et les Souliers en particulier) tirent la croissance du marché, aussi bien sur le Luxe que sur le Premium.



Source : Analyse EY des données Fondazione Altagamma

TCAM 2016 : le TCAM est calculé sur la période 2010-2016
TCAM 2020 : le TCAM est calculé sur la période 2016-2020

Quelles **tendances** de fond ?

Comment expliquer le ralentissement relatif du Luxe traditionnel et le fort dynamisme du marché du Luxe Accessible ?

Côté Demande, des facteurs socioéconomiques mais aussi une évolution des comportements d'achats peuvent être avancés :

- La classe moyenne urbaine est en pleine croissance, en particulier en Chine et en Inde où elle devrait atteindre 1,1 milliard de personnes dans les 15 prochaines années.
- La tendance du « mix and match », portée notamment - mais pas exclusivement - par les millenials convainc de plus en plus de consommateurs. Les consommateurs historiques du Luxe traditionnel sont de plus en plus nombreux à être tentés par les segments Premium et Luxe Accessible, voire dans certains cas par la fast-fashion. L'année dernière, ce fut le cas de 59% d'entre eux.

- Ce phénomène concerne également les consommateurs chinois, qui, plus sophistiqués, passent du « total look » Luxe à une sélection de produits phares mixés avec des articles plus accessibles.
- La mode des looks décontractés (doudoune, baskets, etc.) a également favorisé les marques Premium et Luxe Accessible. En 2016, les ventes de baskets se sont élevées à 3 milliards d'euros sur le segment du Luxe et à 7 milliards d'euros sur les segments Premium et Luxe Accessible.





**En moyenne 59%
des personnes
interrogées
déclarent associer
articles de
luxe et articles
accessibles.**



Source : Analyse EY des données Fondazione Alttagamma

Côté Offre, plusieurs facteurs expliquent à la fois le ralentissement du Luxe traditionnel et la reprise de flambeau par le Luxe Accessible :

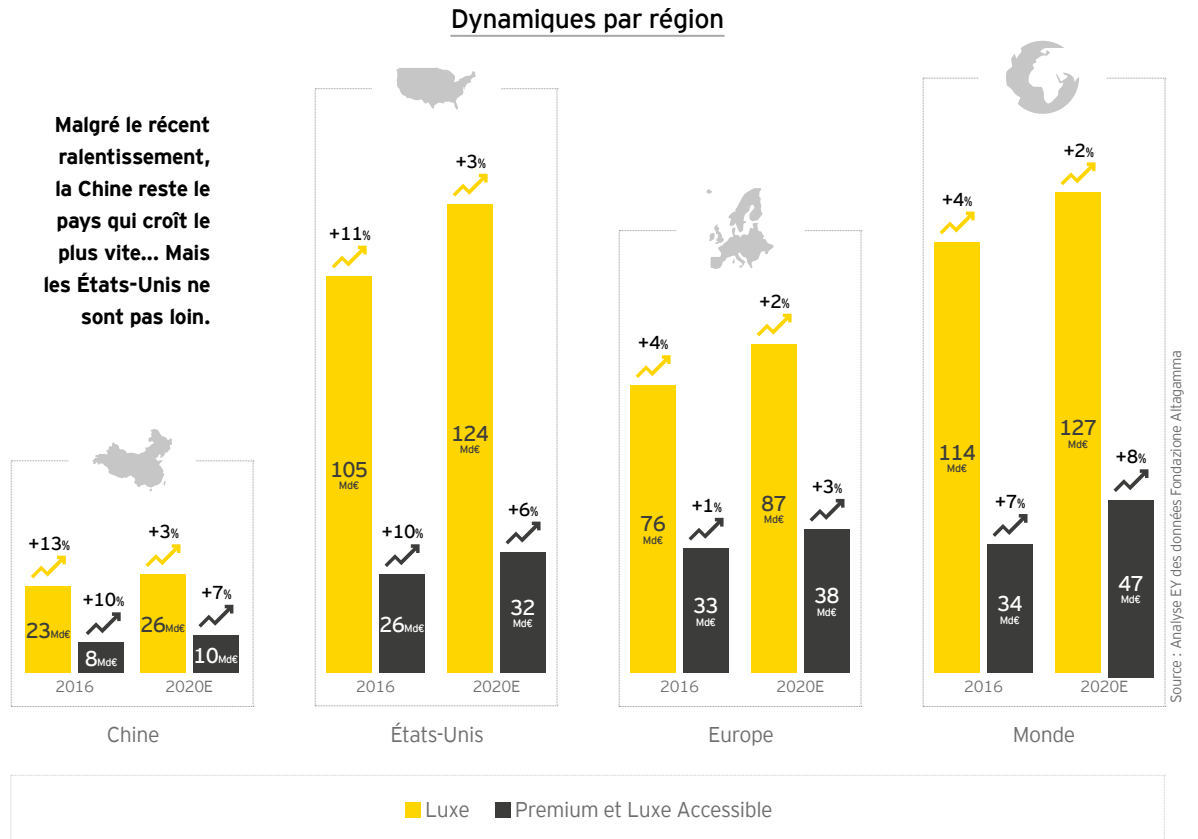
- Le réseau de boutiques des marques très haut de gamme arrive à saturation, notamment en Chine où on l'on compte une fermeture pour chaque ouverture en 2016, contre une fermeture pour deux ouvertures en 2014.
- La forte augmentation des prix au sein du Luxe traditionnel, notamment pour les sacs (dont le prix des pièces iconiques a crû trois fois plus vite que l'inflation) a ouvert une brèche pour les marques Premium et de Luxe Accessible, en particulier sur la fourchette de prix 500 € à 1 150 €.
- Nées en Europe dans des pays dans lesquels la tradition textile est forte (en France, en Italie notamment), les marques de Luxe Accessible ont fait

le plein de boutiques dans leurs pays d'origine, et s'aventurent désormais loin de leurs frontières historiques. Ces PME, véritables « créateurs populaires » qui incarnent à merveille la créativité et le chic à la française ou à l'italienne, jouissent en effet d'une notoriété internationale forte et attirent les convoitises d'investisseurs financiers capables d'accompagner leur développement à travers le monde.

- Aujourd'hui, ce sont vers les États-Unis que se tournent en particulier les regards des marques de Luxe Accessible. Ce marché, de loin le premier en valeur pour le Luxe traditionnel, est en revanche moins mature sur le segment Luxe Accessible, et promet de ce fait un potentiel de croissance important pour les années à venir (+6% par an horizon 2020, contre +3% seulement sur le segment Luxe traditionnel).



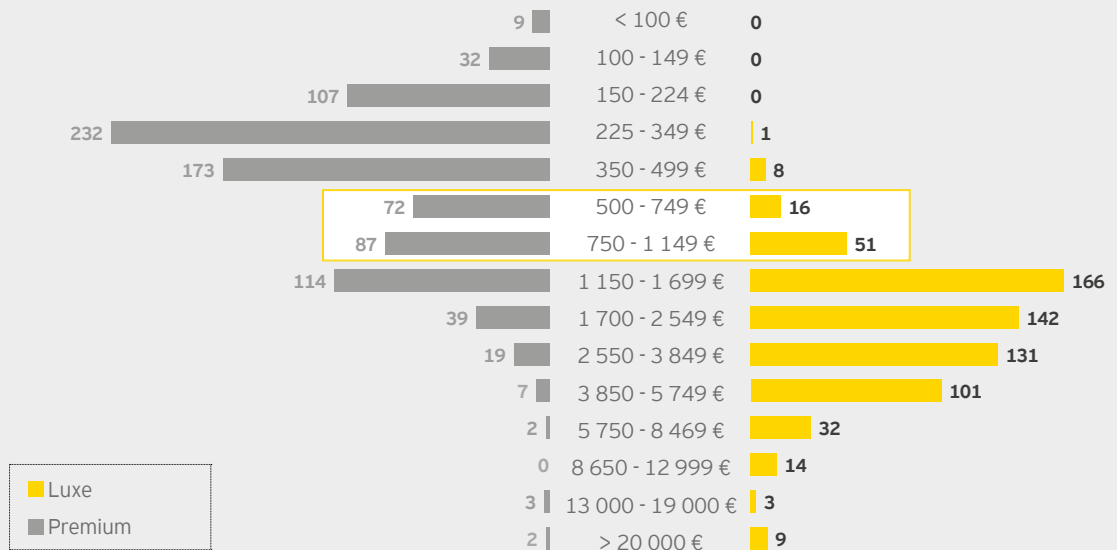
Malgré le récent ralentissement, la Chine reste le pays qui croît le plus vite... Mais les États-Unis ne sont pas loin.



2016 TCAM : le TCAM est calculé sur la période 2010-2016.
2020 TCAM : le TCAM est calculé sur la période 2016-2020

Les marques de Luxe ont désinvesti le segment < 1 200 €, laissant le champ libre aux marques Premium.

Structure de gamme comparée - Sacs à Main (Nombre de références)





5 défis à relever

Pour profiter pleinement de ce potentiel de marché, les marques Premium et Luxe Accessible devront faire face à 5 défis majeurs :

- ▶ Passer d'un mode de management familial et « intuitif » à un management plus structuré et peut-être plus rationnel - souvent installé par de nouveaux investisseurs financiers... sans toutefois casser le génie créatif.
- ▶ Continuer d'exploiter les gisements de croissance à l'international, en « customisant » la stratégie de distribution selon les spécificités culturelles et le panorama retail local (rôle des Grands Magasins, pertinence de distributeurs exclusifs et master franchises, opportunité de partenariats avec des e-tailers, etc.).
- ▶ Savoir trouver des relais de croissance au-delà de l'effet « ouvertures de boutiques » : nouveaux canaux (i.e. prendre vraiment le tournant de la transformation digitale, dans un monde où 60% des ventes sont influencées en ligne, à une étape ou une autre du processus d'achat), nouveaux segments de produits, licences, etc. Autant de questions sur lesquelles les marques devront se pencher pour conserver une croissance forte à périmètre magasin constant.
- ▶ Rationaliser le développement de collections et le merchandising : la stimulation du like-for-like passera notamment par un effort de structuration de collections, et par une optimisation de l'ensemble de la supply chain (achats, approvisionnement/réapprovisionnement) ; la capacité à actualiser les collections en cours de saison étant désormais essentielle pour minimiser le risque de collection* sur l'ensemble des catégories de produits.
- ▶ Optimiser l'efficacité des opérations magasin : fluidité des processus de réception et mise en rayon, optimisation des temps passés en inventaires et gestion des caisses, efficacité des processus RH (recrutement, évaluation, formation, etc.), optimisation de l'allocation des ressources en fonction du trafic : autant de leviers visant à minimiser le temps passé en tâches fonctionnelles, pour maximiser la disponibilité face au client.

Les marques qui passeront le cap de « l'effet de mode » sont celles qui auront su se pencher sur ces sujets sans attendre que la nécessité s'en fasse sentir...

* Risque de collection : risque lié à l'échec d'une collection, sur une saison de donnée

EY est un des leaders mondiaux de l'audit, du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, notre expertise et la qualité de nos services contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et les marchés financiers. Nous faisons grandir les talents afin qu'ensemble, ils accompagnent les organisations vers une croissance pérenne. C'est ainsi que nous jouons un rôle actif dans la construction d'un monde plus juste et plus équilibré pour nos équipes, nos clients et la société dans son ensemble.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Retrouvez plus d'informations sur notre organisation sur www.ey.com.

© 2018 Ernst & Young Advisory.
Tous droits réservés.

Studio EY France - 1802SG103
SCORE France N° 2018-015

Crédits photo : Igor Ovsyannykov, Allyson Johnson, Eliud Gil Samaniego, Pete Bellis

Document imprimé conformément à l'engagement d'EY de réduire son empreinte sur l'environnement.

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale ou autre. Pour toute question spécifique, vous devez vous adresser à vos conseillers.

www.parthenon.ey.com



Julia Amsellem

Partner Ernst & Young Advisory
EY-Parthenon

julia.amsellem@parthenon.ey.com
+33 1 58 56 18 66



Federico Bonelli

Partner Ernst & Young S.p.A
Corporate Finance Strategy
federico.bonelli@it.ey.com

+39 02 722 122 462