

FONDEMENTS STRATEGIQUES

LICENCE PRO TOURISME ET LOISIRS SPORTIFS – UFR STAPS – DIJON

OCTOBRE 2024 – M.SCHULTZ

PARTIE 1. EVALUATION DES CONNAISSANCES THEORIQUES - 6 POINTS

1. Définissez la notion de compétence stratégique.
2. Définissez la notion de facteur clé de succès ?
3. Définissez la notion d'avantage concurrentiel ?

PARTIE 2. ETUDE DE CAS – 14 POINTS (adaptée du cas CCMP M2196, concurrence et performance sur le marché impitoyable des sneakers)

Proposez une analyse du secteur des sneakers en mobilisant les outils classiques d'analyse sectorielle (PESTEL et modèle des forces concurrentielles) avant d'en déduire les facteurs clés de succès de ce secteur.

SOMMAIRE DE L'ETUDE DE CAS

- A. Définition et structure du secteur (page 2)
- B. La dynamique du secteur (page 4)
- C. Les circuits de distribution (page 7)
- D. La clientèle (page 10)
- E. Les fournisseurs (page 14)

A. Définition et structure du secteur

Qui aujourd'hui n'a jamais porté une paire de sneakers ou ne dispose pas d'au moins une paire dans sa panoplie vestimentaire ? Les trente dernières années ont été témoin de l'ascension fulgurante des sneakers dans le monde de la mode et des habitudes vestimentaires jusqu'à représenter aujourd'hui plus de 60 % du marché de la chaussure en France et dans le monde.

Au-delà du phénomène économique qu'elles représentent avec un marché mondial évalué à plus de 80 milliards de \$ en 2022, les sneakers sont devenues un véritable

phénomène sociétal et culturel de par l'engouement qu'elles suscitent auprès de toutes les générations et de toutes les couches sociales. Rarement dans l'histoire de la société de consommation, une catégorie de produits aura été autant plébiscitée par une telle diversité de population. Les sneakers sont aujourd'hui portées par tous, partout et presque en toutes occasions : à la ville, au travail, en voyage, en soirée et depuis quelques années sur les podiums de la Fashion Week...

Les grands équipementiers sportifs comme Nike et Adidas ont intégré et favorisé cette mutation du marché en faisant depuis quelques années la distinction entre les chaussures « performance », spécifiquement développées pour la pratique sportive indoor ou outdoor, et les chaussures mode ou lifestyle, deux segments qui représentent aujourd'hui plus de 50 % de leurs revenus alors que le secteur textile représentait leur principale source de revenus il y a moins de 5 ans.

Si la basket ou la sneaker est à la base une chaussure de sport détournée de sa fonction initiale, le périmètre de ce marché n'en reste pas moins difficile à circonscrire, car la frontière entre le segment sport/performance et le segment mode/lifestyle qualifié aussi d'athlisure par les grands du sport (contraction des termes athlète et leisure) est loin d'être étanche. En effet, près de 70 % des chaussures de sport selon l'institut NPD sont achetées pour une utilisation quotidienne autre que le sport comme les chaussures de running qui sont aujourd'hui moins utilisées par les coureurs que par les adeptes de streetwear.

On trouve par ailleurs sur ce marché une multitude de nouveaux entrants locaux et régionaux ne venant pas du monde du sport comme les marques de baskets écoresponsables, mais aussi de grandes marques établies de mode ou de luxe disposant déjà de circuits d'approvisionnements et de diffusion, d'un fort capital marque et d'une offre en textile et accessoires complémentaire.

Le secteur de la sneaker est en fait aujourd'hui à la confluence de plusieurs marchés : les marchés du sport, de la chaussure en se substituant aux « souliers » traditionnels, de la mode avec l'émergence de nouvelles tendances vestimentaires comme le sportswear et du marché des produits de luxe qui s'est rapidement approprié le phénomène sneakers pour rajeunir sa clientèle.

L'offre de sneakers est caractérisée par une large variété de produits et de modèles de toutes formes (chaussures basses, à chevilles montantes, à plateforme...), d'une grande pluralité de couleurs et motifs (la Air Force 1 de Nike a été déclinée en plus de 1800 versions) à tous les prix : de 12,99 € chez un hard discounter à 1000 € et plus dans les boutiques des grandes griffes de luxe.

On retrouve là aussi une dualité entre les sneakers « high tech » issues le plus souvent de la R&D effectuée pour les chaussures liées à la recherche de performance sportive et les sneakers « peu techniques » comme la Converse All Star vendue jusqu'à ce jour

à près d'un milliard d'exemplaires qui n'a pas évolué depuis 1917 ou encore d'autres baskets vintage comme la Stan Smith d'Adidas, lancée en 1978, dont les moules ont été très largement amortis depuis plus de 50 ans.

Les cycles de vie des produits peuvent donc être très courts et se rapprocher de la logique de la fast fashion dans le textile, mais aussi être remarquablement longs pour les modèles cultes des années 70, 80 et 90 des grandes marques, qui sont régulièrement réédités.

Le lancement d'un nouveau modèle de sneakers n'en représente pas moins un investissement industriel et commercial considérable avec un temps de développement entre design et prototypage beaucoup plus long qu'une chaussure classique, une grande complexité de conception et de fabrication (modèles pouvant inclure plusieurs dizaines de pièces différentes en matières traditionnelles ou techniques) sans oublier un investissement très conséquent en moules demandant une forte volumétrie en production.

Le marché des sneakers est aujourd'hui un marché très largement mondialisé, voire globalisé tant sur le plan de la production que de la consommation. Les chaussures sont majoritairement fabriquées dans des pays d'Asie (88 % de la production mondiale selon World Footwear) comme le Vietnam, la Chine et l'Indonésie, par les grands équipementiers comme Nike, Adidas ou Puma qui se sont tous constitués sur la base du modèle économique des *hollow* ou *fabless firms*, c'est-à-dire d'entreprises sans usines qui sous-traitent et délocalisent la quasi-totalité de leur production pour mieux se concentrer sur les activités créatrices de valeur comme la conception, l'innovation, le marketing et la commercialisation. L'offre est également globalisée avec la diffusion de modèles standards déclinés dans une multitude de motifs et de couleurs dans le monde entier avec cependant quelques ajustements au local.

Quelques tentatives de relocalisations ont eu lieu en Europe et aux USA avec Adidas et ses *speedfactory*, mais aussi avec le projet Salomon/Camatex 4.0 en Ardèche, mais sans donner de résultats concluants jusqu'à maintenant (délocalisation des *speedfactory* en Asie au bout de quelques années).

La région Asie pacifique qui concentre les efforts des grands équipementiers sportifs représente aujourd'hui le plus gros des ventes de sneakers soit près de 40 % des débouchés avec la Chine qui a elle seule représente 61 % du total des ventes de la région. Suivent les états unis avec une part des ventes mondiales se montant à 20 % des ventes et les pays d'Europe avec 22 %. L'engouement pour des sneakers en Asie s'explique en grande partie par la forte une occidentalisation des modes de vie, une convergence des habitudes vestimentaires qui efface en partie les spécificités locales ainsi que l'émergence d'une classe moyenne urbanisée disposant de revenus croissants.

B. La dynamique du secteur

L'histoire des sneakers est fortement liée au développement de l'industrie du caoutchouc à la fin du 19e siècle avec la création de chaussures à semelles de gomme destinées à la pratique sportive des classes aisées. Les baskets resteront pendant très longtemps des objets utilitaires cantonnées aux salles de sport, au tennis et à l'athlétisme. Il faudra attendre les années 60 et 70 pour que les baskets quittent les terrains de sport et s'émancipent de la pratique sportive pour devenir des emblèmes de toutes les contre-cultures et formes de contestation politiques et sociales (mouvements beatnik, hip-hop, émergence des musiques alternatives comme le rock, le rap, RnB...) auxquelles elles seront associées.

C'est surtout à partir des années 80 avec en particulier le lancement des Air Jordan 1 par la marque Nike que les sneakers vont se démocratiser et devenir des produits véritablement transgénérationnels portés par tous types de consommateurs (50 % des Français déclarent en porter régulièrement et 14 % exclusivement selon un sondage Yougov 2020), mais aussi des objets de mode et d'exception exposés dans des musées comme objets d'art ou vendus aux enchères dans les plus grandes salles des ventes. Même si aujourd'hui les sneakers ont perdu une grande partie de leur anticonformisme, elles ont cependant gardé leur capacité d'adaptation à toutes les nouvelles tendances et évolutions sociales.

Globalement, le marché mondial des sneakers est, selon les sources, estimé entre 80 et 120 milliards d'€ en 2022. Il a connu une croissance continue depuis plus de 10 ans, exception faite de l'intermède du Covid, avec un taux de croissance annuel moyen de l'ordre de 10 % par an depuis 2012. L'activité footwear des grands équipementiers a représenté en 2022 plus de 60 % des ventes de Nike et 53 % des ventes d'Adidas et a été principalement tirée par la croissance du segment athlétique. En France, les ventes de sneakers ont atteint plus de 50 % des ventes du marché de la chaussure estimé à 9 milliards d'€ en 2022 (Fédération française de la chaussure).

Les prévisions de croissance de ce marché, revues à la baisse suite à l'évolution modeste des ventes de 2,7 % en 2022, restent positives et tablent sur une croissance du marché de 3 à 5 % (estimation Business of Fashion) pour les années à venir, ce qui pourrait suggérer la fin d'un cycle de croissance à deux chiffres et un possible atterrissage du marché à moyen terme.

La crise du Covid a eu un impact négatif sur le secteur et les fabricants de sneakers ont enregistré une baisse de leurs ventes de l'ordre de 9,8 % en 2020 liée à la diminution des dépenses des consommateurs, la fermeture de points de vente de détail, la rupture de la chaîne logistique de l'industrie et bien sûr à la fermeture des salles de sport et de toutes les infrastructures sportives des clubs et associations. Mais après le fléchissement des ventes de 2020, les ventes sont reparties à la hausse en 2021 même si la consommation n'a pas retrouvé le niveau d'activité d'avant crise. Il a fallu attendre

2022 pour que les équipementiers retrouvent des niveaux d'activité comparables à l'exercice 2019 à l'exception du leader Nike qui a « surperformé » dès 2021 avec des ventes en augmentation de 19 %.

Si la crise du Covid a forcé les consommateurs à rester cantonnés à leur domicile, elle a également eu comme effet de stimuler la pratique d'activités sportives individuelles chez soi (yoga, fitness, musculation...) et des sports outdoor une fois le confinement terminé. L'observatoire du running a ainsi constaté une augmentation du nombre d'adeptes du footing en particulier parmi la population féminine. Les sneakers ont également été plébiscitées pour la qualité de leur confort pendant cette période caractérisée par le développement du télétravail et la limitation des activités sociales.

La croissance du marché a été jusqu'à maintenant favorisée par de nombreux facteurs d'évolution parmi lesquels on pourra noter :

- La progression des pratiques sportives motivée par la recherche de santé et de bien être en particulier chez les femmes et les retraités, l'apparition de nouvelles disciplines sportives ainsi que la forte sensibilisation à la pratique du sport par les pouvoirs publics pour des raisons de santé publique, mais aussi comme facteur d'intégration et cohésion sociale,
- La très forte médiatisation des sportifs de haut niveau et des grands événements sportifs comme les Jeux olympiques d'été ou d'hiver (entre 2 et 4 milliards de téléspectateurs), la coupe du monde de football (1,9 milliard de téléspectateurs), l'UEFA Euro et bien d'autres grands événements sportifs. Le sport est ainsi devenu le deuxième segment de contenus consommé sur les réseaux sociaux comme YouTube ou Instagram. Ce phénomène a contribué à l'émergence d'une véritable culture du sport dans toute la société et a fortement impacté la consommation d'articles de sport utilisés dans les stades, mais également en dehors de toute pratique sportive.

- L'évolution des normes vestimentaires dans la rue, mais aussi du dress code dans les entreprises, parfois initiée par les dirigeants des grandes sociétés, mais aussi par le rajeunissement de salariés souhaitant se sentir plus à l'aise au travail en adoptant une tenue vestimentaire plus confortable, décontractée et conforme à leurs valeurs. Cette dernière tendance en lien avec la place croissante que le sport occupe dans la société et la culture populaire s'est traduite par un très fort engouement pour de nouveaux courants de mode comme le casual wear, mais surtout le streetwear et le sportswear. La sneaker est devenue le produit phare de cette évolution vestimentaire qui allie le sport, le confort et l'esthétique.

La croissance du marché a été également portée par les investissements en marketing et en sponsoring effectués par les 3 grands équipementiers (Nike, Adidas et Puma) qui dominent aujourd'hui le marché mondial des sneakers avec plus de 50 % des ventes mondiales. Les budgets Marketing des firmes représentent ainsi entre 8 % et 13 % de

leur chiffre d'affaires avec des dépenses de sponsoring en hausse constante depuis 5 ans. Les dépenses de sponsoring des deux leaders du marché, Nike et Adidas, ont été multipliées par 3 ou par 4 depuis 2012 et ont dépassé 1,5 milliard de \$ depuis 2021 pour le leader du marché. Ces grandes marques ont mis en place un véritable Marketing d'influence en s'associant aux grands événements sportifs, mais aussi avec les stars du sport qui jouissent d'une très grande popularité auprès du grand public. Des stars du football comme Messi et Ronaldo sont ainsi suivis par plus de 300 millions de followers sur les réseaux sociaux, soit plus que la marque Nike elle-même.

Les marques ont également noué de profitables collaborations avec les nouveaux leaders d'opinion que sont les égéries de la musique et de la culture populaire comme Rihanna, Jay-Z, Kendall Jenner, Cara Delevingne, Pharrell Williams et bien d'autres qui portent les modèles des grands équipementiers et signent leurs collections. Selon le New York Times, la collaboration d'Adidas avec le rappeur américain Kanye West aurait généré près d'1,3 milliard de dollars de chiffre d'affaires en 2019 pour la marque Adidas.

Enfin, l'innovation constitue également un puissant levier sur la demande et un facteur de différenciation majeur pour les marques sur ce marché. La marque Nike déclare ainsi réaliser ainsi 34 % de son chiffre d'affaires avec ses nouveaux produits. Les dépenses de R&D sont en hausse constante et peuvent représenter jusqu'à 2 à 3 % du CA des grands équipementiers. Elles portent sur les composants et matériaux des chaussures (semelles, textiles, systèmes de laçage, systèmes pour smart sneakers ou baskets connectées...), mais aussi la conception générative des produits, l'amélioration de l'expérience client, la fabrication additive et l'optimisation de la gestion de la supply chain grâce à la digitalisation de la gestion des stocks et l'analyse prédictive des ventes. En parallèle, les marques ont accéléré le rythme de lancement de nouveaux modèles sur le marché et ont réduit considérablement leur « time to market » qui est passé chez Nike de plusieurs mois à quelques semaines (programme « *edit to amplify* »). Le degré d'innovation des nouveaux modèles reste cependant souvent minime et porte surtout sur des améliorations de nature cosmétique à l'image de la Nike Air sans cesse réinventée sous des couleurs et motifs variés depuis plus de 40 ans.

C. Les circuits de distribution

Les distributeurs sont encore aujourd'hui des acteurs clés de la diffusion des sneakers et captent la part la plus importante de la valeur de la filière soit environ 50 %.

Les wholesalers selon la terminologie du secteur, c'est-à-dire les réseaux de revente de sneakers « en gros » qui incluent les comptes clés des centrales d'achat des groupements du commerce associé ou intégré et les grossistes, constituent toujours les piliers de la distribution de la plupart des grands équipementiers soit 61 % des ventes d'Adidas et de Puma en 2022 et 58 % des ventes de Nike même si le leader du marché tend à fortement s'émanciper de la distribution traditionnelle.

Le marché de la distribution de détail des sneakers est très éclaté avec la présence de nombreux canaux de distribution différents se livrant une concurrence très intense. Selon la fédération française de la chaussure, les magasins de sport (Décathlon, Intersport, Courir, Foot Locker...) qui sont devenus les premiers distributeurs de chaussures en France avec 30 % des ventes valeur du secteur en 2021 doivent composer avec une multitude d'acteurs ayant des profils très différents parmi lesquels on trouvera :

- Les chaînes et grandes surfaces spécialisées dans la vente de chaussures (Gemo, Besson, Chaussea...) et les chaînes de magasins de chaussures (Minelli, Eram, San Marina...) avec 28 % des ventes de chaussures

- Les enseignes de prêt-à-porter du fast fashion (Zara, H&M...) avec 5,5 % des ventes, mais aussi les distributeurs de textile indépendants multimarques qui représentent encore aujourd'hui 60 % des points de vente de détail dans le secteur de l'habillement et distribuent un panel très large de marques lifestyle milieu de gamme/Premium (Levi's, Aigle, Tommy Hilfiger, Hugo Boss, Ralph Lauren...)
- Les grandes surfaces alimentaires comme les hard discounters et les grandes enseignes de distribution intégrées ou associées avec 4,5 % des ventes essentiellement positionnées sur une offre de sneakers low cost à moins de 20 € souvent sous leurs marques (Baskets Tex de Carrefour), mais aussi de plus en plus de baskets des grands équipementiers
- Les pure players comme Spartoo, Zalando ou Sarenza, mais aussi les sites de e-commerce dédiés aux sneakers ou au sportswear comme Kickz, Foot Patrol ou Footshop qui totalisent 14,5 % des ventes (en valeur) de chaussures en 2021,
- Les grands magasins et les boutiques des grandes marques de luxe qui commercialisent les modèles des grandes maisons (Hermès, Dior, Chanel, Gucci, Celine, Vuitton...) considérés maintenant par leurs acheteurs comme de véritables biens de luxe

Le circuit des magasins de sport dont la part des ventes est en constante progression inclut les magasins de sport multi univers intégrés comme Décathlon et Go Sport et les magasins du commerce associé comme Intersport et Sport 2000 qui s'appuient sur la puissance de leurs centrales d'achat pour proposer à leurs clients un assortiment de sneakers à prix attractifs. Ces distributeurs peuvent être amenés à créer leurs propres marques comme Kalenji chez Décathlon ou Protouch chez Intersport pour le running. Selon le baromètre Kantar 2022, ces deux enseignes totalisent à elles seules 15,4 % de la part des dépenses des acheteurs de chaussures.

À côté de ces généralistes, on trouve les chaînes de points de vente spécialisées sneakers et/ou sportswear comme l'américain Foot Locker (8,2 milliards d'€ en 2022) ou le français Courir (CA de 610 millions d'€ en 2022) qui proposent un choix exclusif de sneakers de marques souvent en série limitée aux connaisseurs comme les adeptes du

running ou aux mordus de mode ainsi que les flagships et magasins en propre des grandes marques.

Tous les équipementiers ont fortement étendu leur réseau de points de vente ces dix dernières années. Nike en possède 1046 en 2022 et Adidas 1990 (19 % de son activité en 2022). Les concurrents des deux leaders ont eux aussi développé leurs réseaux de magasins à l'image de New Balance avec ses expérience shops, Salomon avec ses Salomon Factory Outlets tout comme Asics et Puma, mais aussi les Chinois Anta et Li Ning. Anta possède ainsi près de 7700 points de vente sous la marque Anta et Anta Kids gérés en propre ou sous franchise en Chine.

Les grandes marques de sneakers ont considérablement développé leurs ventes DTC (direct to consumer) à travers ces points de vente, mais aussi leurs plateformes de commerce électronique et leurs applications mobiles. Les ventes en direct présentent le gros avantage d'augmenter la marge opérationnelle des firmes et rééquilibrer ainsi un partage de la valeur jusqu'à maintenant en faveur des distributeurs, mais aussi de mieux maîtriser un parcours client devenu omnicanal « online et instore » et renforcer l'expérience client grâce à l'acquisition de données permettant de mieux cerner les attentes client et les tendances émergentes (meilleur pilotage de l'innovation et de la supply chain).

Adidas a ainsi triplé le poids des ventes DTC qui ont atteint 39 % de son chiffre d'affaires en 2022. De son côté Nike a accéléré sa transformation digitale avec sa stratégie « consumer direct acceleration », qui lui a permis d'atteindre 42 % de ses ventes en 2022 réalisées en DTC en partie grâce à sa plateforme SNKRS alors qu'elles ne représentaient que 16 % de ses ventes en 2012, et ce avec un objectif de 60 % d'ici à 5 ans. La stratégie « Nike direct » repose sur un resserrement de sa distribution physique se traduisant par l'abandon d'un certain nombre de points de vente clients de la marque, l'arrêt des ventes directes chez Amazon en 2019 et le rationnement de l'offre chez certains distributeurs qui étaient des partenaires historiques (limitation de l'accès au catalogue et de la dotation de modèles recherchés...).

De nombreux nouveaux challengers comme le canadien Lululemon qui vient de lancer sa gamme de sneakers et le chinois Anta ont cependant largement dépassé la barre des 50 % des ventes réalisées en DTC grâce à une digitalisation plus poussée de leurs ventes et bénéficient de résultats opérationnels bien supérieurs aux leaders tout comme de nombreux nouveaux entrants sur le marché qui écoulent parfois intégralement leur production en ligne. La marge brute d'Anta s'est ainsi élevée à 63,3 % devant le leader Nike avec 45 % de Gross profit margin.

Les ventes en ligne bénéficient d'une très forte dynamique et sont en croissance continue. Elles représentent aujourd'hui près d'un tiers des ventes de sneakers entre les plateformes de vente en ligne des pure players et les apps et ses sites e-commerce des fabricants avec une nette préférence des consommateurs pour l'achat via un

téléphone mobile qui supplante les autres supports avec plus de 50 % des transactions d'achat. Adidas réalise ainsi aujourd'hui 20 % de ses ventes en ligne et Nike 26 % avec une croissance de 24 % en 2022. L'achat en ligne de chaussures n'est pas un phénomène nouveau, car 50 % des cyberacheteurs achetaient déjà des chaussures de sport avant la période du Covid, derrière les produits textiles et les produits culturels. La pandémie a cependant accéléré le changement des habitudes de consommation et provoqué un nouvel essor des achats en ligne des consommateurs attirés par des prix bas, mais aussi la facilité d'achat en ligne, l'amélioration des conditions de paiement, la qualité de service (expéditions express et retours gratuits) ainsi que la profondeur de l'offre des pure players et des marketplaces, l'amélioration du parcours client et de la présentation des produits en ligne.

Les gains de part de marché du e-commerce sur le marché de la chaussure ont fortement incité les acteurs traditionnels du secteur à investir dans la digitalisation de leur offre (ventes en ligne, click and collect, drives...) et à mettre en place des stratégies « cross canal » intégrant les canaux physiques et digitaux, permettant ainsi d'améliorer l'expérience d'achat des clients et de mieux les fidéliser.

D. La clientèle

Même si les sneakers sont devenus des éléments incontournables de nos garde-robes et touchent à peu près toutes les catégories de population du fait de leur polyvalence et de leur adaptation sociale, la demande sur ce marché n'en reste pas moins assez hétérogène et les marques sont amenées à cibler différents segments de marché en adaptant leur positionnement marketing, leurs gammes de produits et l'ensemble de leur mix marketing.

Les hommes restent les premiers acheteurs de sneakers et réalisent plus de 60 % des achats, mais on constate une plus forte progression des ventes de sneakers sur le segment féminin que sur le segment masculin. Même si les femmes se sont emparées du phénomène sneakers et l'ont rapidement intégré dans leurs habitudes vestimentaires quotidiennes, la pénétration des sneakers a été plus faible dans la population féminine en partie du fait d'une féminisation du sport plus lente dans notre société. Après la crise du Covid, en raison d'une sensibilité plus forte aux bienfaits pour la santé des activités sportives et de remise en forme, le sport a gagné de nombreux adeptes chez les femmes avec une augmentation très significative de la pratique du sport outdoor comme le running, le trekking, mais aussi des activités indoor ou à domicile comme le fitness.

Les grandes marques ont pris conscience du levier de croissance clé que les femmes représentaient pour les années à venir et ont mis en place des politiques visant à démasculiniser le sport et convertir les femmes aux sneakers. Les leviers d'action activés incluent le soutien au sport féminin, la collaboration avec des athlètes, des campagnes de communication valorisant les femmes et le « girl power ». Les équipementiers ont dû également repenser leurs collections, souvent un redimensionnement de modèles masculins existants, recolorés et adaptés aux pieds et aux goûts féminins.

Dès 2015, la marque Nike s'est ainsi donné pour objectif avec son département Nike Women pour objectif de doubler ses ventes qui s'élevaient alors à 3,7 milliards de dollars et a créé un site de vente en ligne dédié aux sneakers féminins, unlaced, afin de mieux capter cette clientèle et la fidéliser.

Mais le cœur du marché reste aujourd'hui le segment des adolescents et des « milléniaux » ou jeunes adultes nés entre la moitié des années 1980 et fin 2000 qui ont bouleversé les codes de la mode et vouent aujourd'hui un véritable culte aux sneakers. Pour cette génération, au-delà du phénomène de mode, les sneakers sont devenus de véritables marqueurs sociaux, identitaires et communautaires. Les moins de 30 ans possèdent selon l'étude Omnibus Yougov de 2022 entre 2 et 4 paires voire plus pour 25 % d'entre eux. Leurs 3 premiers critères de choix sont sans surprise l'esthétique suivie par le prix et la marque.

Un groupe de passionnés de la sneaker se distingue tout particulièrement parmi les jeunes acheteurs : les *sneakerheads*. Ces derniers collectionnent les modèles vintage ou dernier cri afin d'être au cœur des nouvelles tendances de la mode ou les revendent après les avoir achetés à des prix retail avec un profit sur les plateformes spécialisées dans le resell. Selon une étude eBay/IFOP (2020) un acheteur sur 10 compris dans la tranche d'âge 18-24 ans collectionne des sneakers pour un budget total moyen de 2136 euros. Ce sont principalement les *sneakerheads* qui alimentent le marché secondaire de la revente de produits neufs, mais aussi d'occasion. Une paire de sneakers neuves et tendance peut être ainsi revendue plus de deux fois son prix d'achat quelques jours ou semaines plus tard. Le leader du resell est la plateforme StockX qui a effectué plus de 2 milliards d'€ d'échanges en 2021. On estime que ce marché pourrait atteindre entre 15 à 25 % du chiffre d'affaires du secteur des chaussures de sport d'ici 2025 (Statista 2021).

À noter le développement des ventes d'occasion en raison de facteurs économiques tels que la baisse du pouvoir d'achat et de l'inflation, mais aussi d'une sensibilité plus forte à l'environnement et à l'impact de la consommation sur l'environnement. La plateforme Vinted 2021/22 est ainsi apparue dans le baromètre Kantar Chaussures comme le dixième acteur du marché de la vente de chaussures avec une part des dépenses acheteurs de 2 %.

Les marques soignent particulièrement ces consommateurs friands de nouveautés en planifiant les sorties de sneakers en édition limitée à un rythme très élevé dans les chaînes spécialisées ou à l'occasion de raffles (tirages au sort qui permettent à l'acheteur de posséder une paire) et en initiant des collaborations avec tous types d'influenceurs et leaders d'opinion dans la musique, le sport et le design, ou avec de

grandes marques de luxe. Près de 80 % des clients de la marque Balenciaga en 2019 étaient ainsi des milléniaux de sexe masculin.

Par opposition avec cette consommation débridée de sneakers, on observe la montée d'une sensibilité environnementale plus marquée du grand public, mais aussi des exigences environnementales visant à inciter les acteurs du marché à contribuer à la transition écologique (économies d'énergie, produits réparables et recyclables). 50 % des Français (Étude Yougov 2021) déclarent ainsi être prêts à payer les produits durables plus chers. Les pouvoirs publics encouragent cette tendance avec « la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire » de février 2020 avec ses 130 articles permettant de lutter contre toutes les différentes formes de gaspillage. Cette loi qui vise à « transformer l'économie linéaire en une économie circulaire » plus vertueuse se décline en cinq grands axes : sortir du plastique jetable, mieux informer les consommateurs, lutter contre le gaspillage et pour le réemploi solidaire, agir contre l'obsolescence programmée et enfin mieux produire.

Car l'industrie du sneaker part de loin et son bilan RSE est encore très négatif tant au niveau de la production que de la consommation. Les conditions de travail dans les « sweatshop » des sous-traitants asiatiques des grands équipementiers restent dures malgré quelques avancées sociales et la production libère dans la nature des toxines, des produits chimiques et des résidus de combustion fossiles. Sans parler de la pollution liée au transport des produits finis vers les marchés de consommation. Le cabinet Quantis qui est spécialisé dans la gestion de l'empreinte environnementale des grandes firmes a estimé que l'industrie des sneakers avait émis plus de 700 millions de tonnes de CO² pour fabriquer 25 milliards de paires de sneakers en 2020. Par ailleurs, la chaussure en cuir du passé qui était durable et responsable a été massivement remplacée par des produits à usure rapide fabriqués à partir de composant d'origine synthétique non biodégradable et polluant (on peut trouver jusqu'à 10 types de plastiques dans une paire de sneakers).

Face à cet enjeu, les fabricants se sont fortement mobilisés pour améliorer leur réponse à une demande du consommateur clairement orientée vers des produits plus écologiques et plus durables en utilisant de plus en plus des composants biosourcés renouvelables ou recyclés et en adoptant des process de production moins énergivores et polluants

La marque Converse qui appartient au groupe Nike utilise ainsi pour la fabrication de ses chaussures des déchets de post-consommation comme le PET et recycle ses déchets de fabrication. Dans la même ligne, Adidas et Puma se sont engagés à atteindre 90 % de matériaux recyclables dans leurs produits à l'horizon 2025. De son côté Nike a lancé plusieurs initiatives pour réduire son empreinte environnementale en créant par exemple des sneakers à partir de matériaux recyclés. Pour redorer son blason social et par souci de transparence, la marque leader publie d'ailleurs la liste de ses sous-traitants et a été suivie par ses deux challengers allemands, Adidas et Puma.

Cette tendance a cependant constitué une véritable opportunité pour un nombre croissant d'entreprises souvent de petite taille qui ont créé le très dynamique segment de la basket écoresponsable bio et/ou végan. On trouve ainsi aujourd'hui sur ce marché une multitude de jeunes marques le plus souvent distribuées par des circuits courts qui ont misé sur des valeurs éthiques et écologiques comme le pionnier français Veja qui fabrique des baskets éthiques depuis 2004, mais aussi les marques américaines Allbirds ou Native Shoes ainsi que des dizaines d'autres qui rivalisent d'inventivité pour remplacer les matières synthétiques par des matériaux naturels renouvelables et ayant un faible impact environnemental comme les fibres naturelles (fibres d'eucalyptus, de maïs, d'ananas, de banane, caoutchouc de pissenlit, bio polymère à bases d'algues, coton bio ou laine mérinos...) ou par des matières premières recyclées (plastiques, textiles, pneus...).

La situation économique des ménages constitue cependant pour le secteur une source d'inquiétude dans la mesure où le pouvoir d'achat influence les comportements des consommateurs, notamment en termes de fréquence d'achat et de dépenses. Même si 75 % des Français estiment que leur pouvoir d'achat a diminué en 2021 (Sondage Odoxa/France bleue), il a cependant progressé en 2021 de 2,3 points selon l'Insee grâce à une augmentation du revenu brut disponible de 4 % plus élevée que l'augmentation des prix à la consommation. Cependant la hausse des prix de l'énergie avec à terme la sortie du bouclier énergétique et l'augmentation des prix des produits alimentaires et des biens manufacturés ont pénalisé le budget des Français en 2022 avec seulement 0,2 point de progression. Les perspectives d'une croissance mondiale qui risque de stagner en 2023 à 3 % avec une projection à moins de 1 % pour la France selon les dernières estimations de la banque de France, le retour prévisible du chômage après l'embellie de l'emploi post-Covid et la progression de l'inflation (5,2 % en 2022) viennent encore assombrir le tableau. Dans ce cadre, un risque majeur pèse sur le pouvoir d'achat des ménages et la dégradation de la confiance pourrait conduire les Français à réduire leurs dépenses et augmenter leur épargne. Début 2022, le taux d'épargne a déjà atteint 18,8 %, soit près de quatre points de plus qu'en 2019, avant la crise sanitaire. La croissance du secteur qui a dû absorber une augmentation très

significative des coûts de production (hausse des coûts matières et hausse des salaires en Chine et au Vietnam) et logistiques que les fabricants ont dû répercuter sur leurs prix de vente (entre 15 et 20 % d'augmentation) risque d'être pénalisée par la morosité du contexte économique national et international actuel et à venir (récessions allemandes et chinoises, guerre d'Ukraine...).

E. Les fournisseurs

Les stratégies des grandes marques ont abouti à un marché divisé schématiquement en deux industries : le marché de la chaussure de sport de marque (les équipementiers), c'est-à-dire la commercialisation et la vente de chaussures de sport (les ventes de ce marché étaient estimées à 86 milliards de dollars en 2023), et d'autre

part la fabrication de chaussures de sport (les ventes de ce marché étaient estimées à 35 milliards d'€ en 2023).¹ Dans cette industrie, la majorité des marques de basket ne possèdent pas d'usines de production (Gueguen et Lechner, 2020) et font donc appel à des sous-traitants (les Original Equipment Manufacturer, OEM) qui se chargent non seulement de la fabrication, mais qui prennent également en charge parfois d'autres étapes du système de valeur : prototypage, conception, logistique. Ces OEM sont localisés en Asie (on peut estimer à 80 % à 90 % l'ensemble des chaussures de sport produites dans l'un de ces 4 pays : Chine, Vietnam, Indonésie, Thaïlande).

Si ce système de coopération mis en place dans les années 70 a longtemps reposé sur une domination des donneurs d'ordre, délocalisant à la recherche de coûts de production rendus inférieurs par le différentiel de salaires, une fabrication basique, la situation a évolué. Les OEM sont montés en compétences en matière de niveau de qualité de même qu'en matière d'exigences éthiques (notamment à la demande des donneurs d'ordre). Ils disposent d'installations mécanisées sur lesquelles ils réalisent de fortes économies d'échelle, mobilisent des compétences techniques avancées et sont en capacité d'adapter leur production de manière flexible à la demande de leurs clients. Certes les OEM travaillent généralement pour un nombre réduit d'équipementiers sportifs dans le cadre de contrats de long terme, leur CA étant souvent majoritairement réalisé avec une ou deux marques. Cependant, certains OEM sont devenus distributeurs et vendent la marque de leurs clients en Asie, marché en pleine expansion (Gueguen et Lechner, 2020), d'autres développent progressivement leurs propres marques qu'ils vendent principalement en Chine. Beaucoup, enfin, se sont tournés vers la distribution et le détail en gérant des magasins de sport en Asie.

PARTIEL

EXERCICE 1 : La société X vous demande de réaliser le budget de trésorerie, le compte de résultat et le bilan du premier trimestre N + 1 en vous aidant des éléments présentés en annexe n°1 et n°2. Calculatrice autorisée. Compléter les documents joints.

Questions n°1 – 2 points

Présenter le budget des ventes (encaissements)

Question n°2 – 2 points

Présentez le budget des achats, des charges courantes et des décaissements

Questions n°3 – 2 points

Présenter le budget de TVA.

Questions n°4 – 2 points

Présenter le budget de trésorerie

Question n°5 – 6 points

Présentez le compte de résultat et le bilan prévisionnel du premier trimestre n+1

ANNEXE N°1 : Prévision 1^{er} trimestre n + 1

Les ventes de marchandises HT réglées 60% comptant et 40% à 30 jours fin de mois.

mois	janvier	février	mars
CAHT	35 000	45 000	50 000

Les achats de marchandises HT payés 40% comptant et 60% à 30 jours fin de mois

mois	janvier	février	mars
	10 000	15 000	20 000

Les autres charges HT (charges fixes) soumises à TVA sont payées comptant

mois	janvier	février	mars
	1 000	1 500	2 000

Les charges de personnels

Salaires : 2 500 par mois payés en fin de mois

Charges sociales : 50% des salaires. Elles sont payées le mois suivant.

Un ordinateur est acheté 1 500 €HT en janvier et payé comptant.

Le taux de TVA est de 20%. Il s'agit de la TVA sur des biens.

La variation de stock de marchandise est de 5 000 (Variation stock marchandise= SI – SF)

Les DAP sont de 5 000 pour le premier trimestre

ANNEXE N°2 : Bilan simplifié au 31/12/N

ACTIF		PASSIF	
Postes	Sommes	Postes	Sommes
Immobilisations	90 000	Capital	100 000
Stocks	6 400	Emprunts	6 000
Créances clients (1)	12 500	Dettes fournisseurs (2)	19 000
Disponibilités	18 600	TVA à décaisser	2 500
		Charges sociales	0
TOTAL	127 500	TOTAL	127 500

(1) 40% en janvier et 60% en février

(2) 60% en janvier et 40% en février

budget des ventes /encaissements	janvier	février	mars	bilan
total ventes				

budget des achats	janvier	février	mars	bilan
total achats				

autres charges	janvier	février	mars	bilan
total autres charges				

budget TVA	janvier	février	mars	

décaissement	janvier	février	mars	bilan
TOTAL				

B trésorerie	janvier	février	mars

COMPTE DE RESULTAT

CHARGES		PRODUITS	

BILAN

[illegible]

*Des explications concernant cette rubrique sont données dans la notice n° 2032.

Produits (Colonne 1)		Charges (Colonne 2)		Soldes intermédiaires (Colonne 1 - Colonne 2)	N
Ventes marchandises		Coût achat marchandises vendues		Marge commerciale	
Production vendue		ou Destockage de production (a)		Production de l'exercice	
Production stockée					
Production immobilisée					
Total		Total			
• Production de l'exercice		Consommation de l'exercice en provenance de tiers		Valeur ajoutée	
• Marge commerciale					
Total		Total			
• Valeur ajoutée		Impôt, taxes et versements assimilés (b)		Excédent brut (ou insuffisance brute) d'exploitation	
Subventions d'exploitation		Charges de personnel			
Total		Total			
• Excédent brut d'exploitation		• ou Insuffisance brute d'exploitation		Résultat d'exploitation (bénéfice ou perte)	
Reprises sur charges et transferts de charges		Dotations aux amortissements et aux provisions			
Autres produits		Autres charges			
Total		Total			
• Résultat d'exploitation		• ou Résultat d'exploitation		Résultat courant avant impôts (bénéfice ou perte)	
Quote-parts de résultat positifs sur op en commun		Quote-parts de résultat négatifs sur op en commun			
Produits financiers		Charges financières			
Total		Total			
Produits exceptionnels		Charges exceptionnelles		Résultat exceptionnel (bénéfice ou perte)	
• Résultat courant avant impôts		• ou Résultat courant avant impôts		Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte) (c)	
• Résultat exceptionnel		• ou Résultat exceptionnel			
		Participation des salariés			
		Impôts sur les bénéfices			
Total		Total			
Produits des cessions d'éléments d'actif		Valeur comptable des éléments cédés		plus et moins values sur cessions d'éléments d'actif	

CONTROLE DES CONNAISSANCES - EXAMEN TERMINAL
SESSION 1 – Semestre 2
6B2B – Conception de produits ou services dans les secteurs du TLS

Date : Décembre 2024

Durée : 3h

Promotion : **LPro TLS**

**Avant de composer, remplir toutes les rubriques de l'en-tête de votre copie
sans oublier d'indiquer votre nom ainsi que sur chaque intercalaire.
Les candidats sont tenus de rendre une copie par sujet même blanche s'ils ne le traitent pas.**

Sujet de I Frochot et AM Lebrun

PARTIE 1 : 12 points

Répondez aux trois questions suivantes :

- 1- Citez au moins trois finalités du marketing et argumentez votre réponse en proposant un exemple (une entreprise ou une stratégie territoriale) pour chacune de ces finalités.
- 2- Explicitez les spécificités du comportement caractéristique des consommateurs de tourisme et loisirs.
- 3 - Parmi les tendances de consommation abordées en cours, identifiez celles qui vous semblent être les plus pertinentes pour les offres actuelles en tourisme et loisirs.

PARTIE 2 : 8 points

Répondez aux questions suivantes et présentez la servuction et le blueprint de l'animation anniversaire.

Après avoir défini les notions suivantes :

- Définition de la servuction (Eiglier et Langeard)
- Définition du service de base et des services périphériques
- Présentation des 5 activités de l'expérience de service

Vous présenterez la servuction et le blueprint de l'animation anniversaire en vous basant sur les éléments suivants :

Stagiaire au sein du Trampoline expérience, vous êtes chargé(e) d'organiser un service d'anniversaire.

Annulation gratuite jusqu'à 48 h avant la date de l'activité.**Au programme :**

Découvrez Trampoline Expérience Dijon pour fêter l'anniversaire de votre enfant dès 5 ans. Au cours de cet anniversaire, les enfants pourront enchaîner les figures et les pirouettes sur les nombreuses structures de la salle de Trampolines.

Déroulement de l'anniversaire :

- 15 minutes d'accueil, échauffement et briefing de sécurité
- 1h (pack expérience) ou 1h30 (pack méga expérience) de session de trampoline avec accès aux différentes structures du parc,
- 30 minutes de goûter d'anniversaire avec donuts, 1,5L de boissons et vaisselle comprise. Pour les créneaux horaires de 11h45 à 13h30, les donuts sont remplacés par des pizzas.

Un tee-shirt sera offert pour l'enfant qui fête son anniversaire.

En option, vous pouvez commander un gâteau au chocolat. Des chaussettes spécifiques pour le Trampoline sont également incluses dans la prestation.



Trampoline Expérience Dijon est un complexe de 1000 m2 avec **différentes structures** :

- Parcours Ninja
- Free Jump : zone de trampoline
- Space Jump : 2 grandes fosses remplies de cubes en mousse
- The Wall : zone de trampoline avec murs rebondissants en mousse
- Team Games : zone de jeux par équipe avec trampoline. Idéal pour un volley, un tennis ou du basket !
- Dodge ball : zone de balle au prisonnier.
- Slackline
- Tumbling : trampoline allongé pour les plus téméraires.

Les tarifs

Pack expérience 1h45 Matin

Prix / enfant - Samedi & Dimanche à 9h45, 10h45, 11h45 16,90 €

Pack expérience 1h45 Mercredi après-midi

Prix / enfant - à 13h45, 14h45, 15h45, 16h45 16,90 €

Pack expérience 1h45 Après-midi

Prix / enfant - Samedis, dimanches à 13h45, 14h45, 15h45, 16h45 19,90 €

Pack méga expérience 2h15 Matin

Prix / enfant - Samedi & Dimanche à 9h45 et 11h15 19,90 €

Pack méga expérience 2h15 après-midi

Prix / enfant - Samedi & Dimanche à 13h45, 14h45, 15h45, 16h45 23,90 €

Bonne rédaction !

Anne-Marie Lebrun & Isabelle Frochot