

---

## CHAUSSURE

---



L'industrie française de la chaussure a connu de profondes transformations ces trente dernières années qui répondent à la fois aux mutations de la consommation et aux modifications des termes de l'offre.

L'analyse du marché couvre dans cette étude les segments de la chaussure de ville, la chaussure sport-détente, la chaussure destinée au travail ainsi que les autres segments tels que les articles chaussants d'intérieur, les espadrilles, les sandalettes ou les bottes. Ce marché présente des évolutions fortement hétérogènes, ce qui peut être source d'opportunités à l'heure où la croissance de la consommation de chaussures demeure structurellement modeste.

Si l'industrie de la chaussure a souffert d'une intense pression concurrentielle dans les années passées, les entreprises de ce secteur en difficulté conservent certains atouts face aux tendances actuelles de consommation. L'enjeu consiste à décrypter les attentes des consommateurs afin de coller au mieux au marché. Les entreprises les plus attentives dans ce domaine réussissent à atteindre des niveaux de performance nettement supérieurs à la moyenne du secteur.

La réponse aux attentes des consommateurs ne saurait se limiter à la seule prise en compte de l'innovation technologique dans un secteur où la mode continue à jouer un rôle prééminent. Les fabricants doivent effectuer une démarche marketing de collecte, de tri et de traitement de l'information afin d'obtenir une compréhension approfondie de ces attentes. Grâce au fruit de ces analyses, les entreprises pourront concrétiser leur action au sein d'une démarche stratégique cohérente et adaptée aux évolutions du marché.

Au final, il apparaît que la diversité de l'équipement en chaussures des ménages se révèle plutôt favorable à l'industrie nationale, mais que cette même diversité implique dès en amont une réflexion extrêmement pointue de la part des fabricants afin que les nouveaux produits soient en adéquation avec les différentes aspirations des consommateurs en matière d'articles chaussants.

## 1 LES EVOLUTIONS DES ATTENTES DES CONSOMMATEURS

---

### 1.1 Les tendances récentes de la consommation des ménages

---

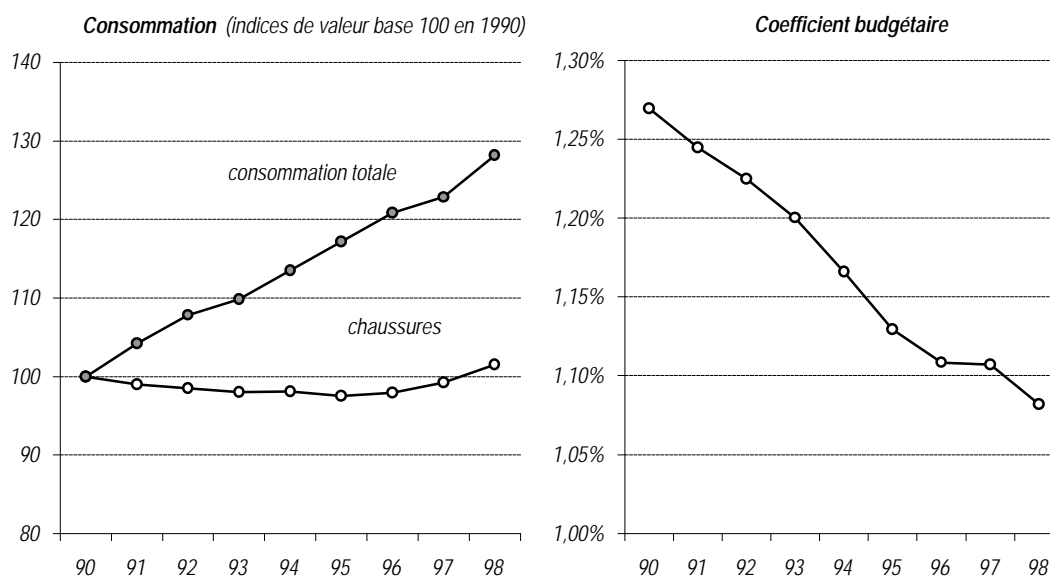
#### 1.1.1 *Des dépenses de chaussures en baisse tendancielle*

##### ■ **Un marché en stagnation depuis près de 20 ans**

La consommation de chaussures a progressé régulièrement jusqu'en 1982 (+3,0 % en volume en moyenne annuelle entre 1960 et 1982) pour atteindre depuis un niveau quasiment stable (+0,2 % en moyenne par an au cours des vingt dernières années). Sur la décennie 1990, la croissance du marché de la chaussure s'est même avérée inférieure à celle de la population totale (+0,5 %).

En conséquence, la part des dépenses de chaussures dans la consommation totale décline régulièrement pour se situer en 1998 à 1,08 % de la consommation totale contre 1,90 % en 1960.

### Evolution de la consommation de chaussures et du coefficient budgétaire



(Source : INSEE)

La stagnation observée sur le marché de la chaussure n'est toutefois pas uniforme. Certains segments – chaussure de randonnée, chaussure de sécurité par exemple – connaissent une croissance soutenue qui permet à certains producteurs de maintenir des résultats de bons niveaux.

#### ■ La faible sensibilité de la consommation de chaussures à la conjoncture économique

La consommation de chaussures n'a profité que partiellement de la reprise générale de la consommation en 1998 (+3,3 %), sa progression s'établissant à 2,2 %. Ce chiffre souligne la relative inertie du marché qui est davantage soumis à des évolutions de nature structurelle. Les arbitrages budgétaires sont aujourd'hui surtout favorables aux dépenses immatérielles. Ce sont notamment les dépenses de télécommunications, de loisirs et de culture qui bénéficient de l'embellie économique. Ce regain conjoncturel constitue cependant pour l'industrie de la chaussure une reprise exceptionnelle par rapport aux dernières années.

#### ■ Les dépenses consacrées à la personne : des arbitrages défavorables au vêtir

Au sein des dépenses consacrées à la personne, la consommation de chaussures s'inscrit dans une dynamique défavorable à l'habillement en général. Le souci de l'apparence s'est déplacé vers des considérations davantage liées au fait de rester jeune et en pleine forme physique. Ce sont donc surtout les dépenses liées aux soins corporels et à la santé qui affichent une progression sur la décennie 1990 (parfumerie, esthétique corporelle, centres sportifs...)¹.

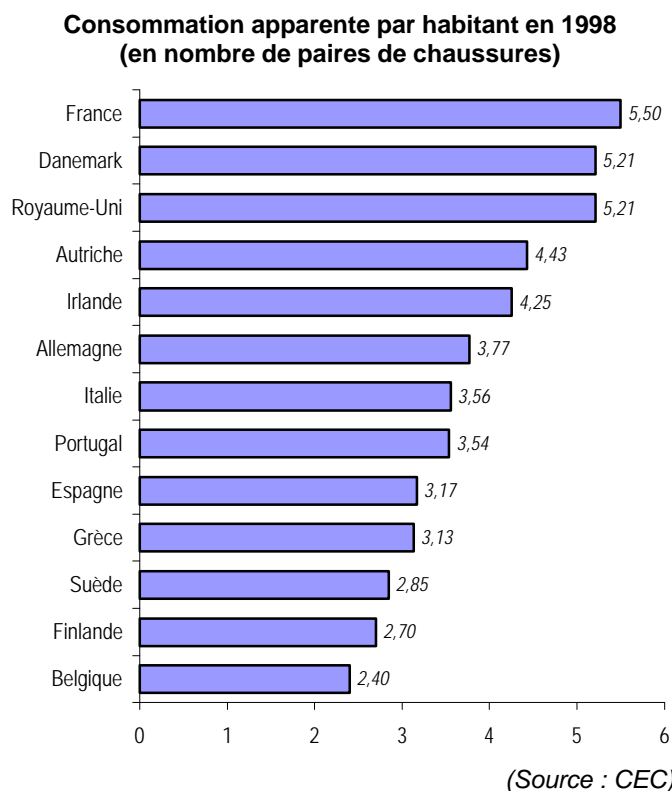
¹ HERPIN N., VERGER D., «Consommation : un lent bouleversement de 1979 à 1997», *Economie et Statistique*, n°324-325, 1999, p. 19-47.

### 1.1.2 La diversité de l'équipement des ménages en chaussures

L'évolution du marché de la chaussure s'avère peu dynamique. Pourtant, l'équipement des ménages présente une certaine diversité susceptible de profiter à certains segments du marché.

#### ■ Les Français figurent parmi les plus gros consommateurs de chaussures en Europe

La moyenne de paires de chaussures achetées en France en 1998 s'établit à 5,5 paires par personne, ce qui place les Français parmi les plus gros acheteurs de chaussures en Europe<sup>2</sup>.



#### ■ La diversité des paires de chaussures achetées

L'analyse des achats montre l'hétérogénéité des besoins des consommateurs : de façon générale, les achats se répartissent entre deux paires de chaussures de ville, une paire de chaussures de sport, une paire de pantoufles et deux autres paires (espadrilles, bottes, sandalettes). Ces achats répondent à des usages différents et soulignent non seulement la diversité du marché à appréhender pour un industriel, mais aussi les opportunités à saisir pour se situer sur un segment donné.

<sup>2</sup> Confédération Européenne de la Chaussure.

## 1.2 L'analyse qualitative de la consommation

### ■ **Le rôle «social» de la chaussure s'estompe progressivement**

On constate ces dernières années ce que certains appellent «la disparition du guindé»<sup>3</sup> dans l'habillement-chaussure. Les tenues du dimanche ou de soirée ont été progressivement remplacées par des tenues décontractées et portées quelle que soit l'occasion. La chaussure a bien évidemment suivi cette évolution : le succès des chaussures de sport a été par exemple renforcé par le besoin de détente et de décontraction, par delà le développement d'une pratique sportive plus intense de la part des consommateurs (cf. infra).

Ainsi, la fonction sociale de l'ensemble «vêtements-chaussures» s'estompe progressivement pour laisser place à des besoins et à des aspirations plus individuels qui ne dépendent pas des seuls facteurs sociaux.

### ■ **Les déterminants de la consommation de chaussures**

Si l'analyse des comportements de consommation semble montrer l'effacement progressif des clivages socio-démographiques, certaines caractéristiques socio-économiques conservent de l'importance :

- **l'effet du niveau de revenu** se traduit plutôt par l'achat de produits de qualité supérieure. L'élasticité-revenu calculée au niveau macroéconomique sur des séries agrégées longitudinales demeure en effet plutôt faible (0,6). Cependant, les tranches de revenu élevées affichent des dépenses moyennes de chaussures nettement plus importantes comparées aux tranches de revenu modestes, qu'il s'agisse des chaussures hommes ou femmes<sup>4</sup>.
- Les **femmes** sont nettement sur-consommatrices de chaussures. Leurs dépenses sont généralement d'un tiers supérieures à celles des hommes. Par ailleurs, elles se montrent plus sensibles à la mode et jouent un rôle déterminant dans la réussite ou l'échec d'une collection.
- La **pratique de loisirs d'extérieur** influence également l'achat de chaussures. Entre 1986 et 1999, les Français ont gagné sur leur temps quotidien une demie heure supplémentaire de loisirs<sup>5</sup>. L'accroissement du temps libre se traduit par une plus forte pratique des loisirs, que ce soit au niveau du sport, du tourisme ou d'autres loisirs d'extérieur (jeux, parcs...). Cette évolution contribue à augmenter les dépenses consacrées à l'habillement et à la chaussure en fonction des activités privilégiées. La pratique sportive constitue en particulier le loisir le plus déterminant dans l'achat de chaussures. Des études ont déjà montré que les dépenses des sportifs consacrées à l'habillement sont 50 % supérieures aux dépenses moyennes des autres adultes. Aujourd'hui, plus des deux tiers des Français déclarent pratiquer au moins une discipline sportive. L'exemple de la randonnée est à cet égard illustratif : son développement se traduit par un dynamisme des ventes de chaussures de randonnées depuis quelques années déjà (800 000 paires vendues en 1998).

#### **CARACTERISTIQUES DE LA DEMANDE DE CHAUSSURES POUR ENFANTS**

*Les déterminants de la demande de chaussures pour enfants évoluent nettement avec l'âge et l'évolution du pouvoir de décision des parents vis-à-vis des enfants qui ne privilégient pas le même référentiel de valeurs.*

<sup>3</sup> HERPIN N., VERGER D., op. cit.

<sup>4</sup> Voir en annexe les graphiques calculés à partir de l'enquête Budget des Familles, INSEE, 1995.

<sup>5</sup> DUMONTIER F., PAN KE SHON J.L., «En 13 ans, moins de temps contraint et plus de loisirs», *INSEE Première*, n°675, octobre 1999.

**La dimension «santé» pour les tout-petits (orthopédie)**

L'argument «santé» représente très souvent un facteur premier dans les achats de chaussures destinés aux petits étant donné leur impact sur la formation du pied. Généralement, les parents accordent une attention toute particulière à la structure et à la qualité de la chaussure (contrefort, rigidité...).

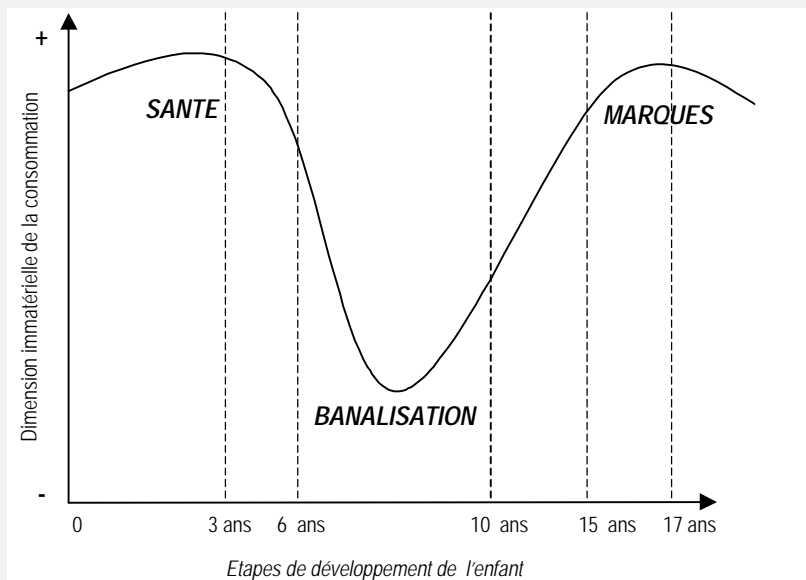
Le budget consacré à l'achat des premières chaussures est de ce fait assez élevé. Il est d'autant plus élevé que les petits ne possèdent bien souvent qu'une seule paire de chaussures, mais avec un très fort taux de renouvellement. Dans ce contexte, les chausseurs pour enfants peuvent jouer la carte de la qualité et d'une politique de prix élevés (Bidegain, Aster...). Leurs points de vente se situent le plus souvent auprès des détaillants indépendants et des chaînes succursalistes en centre-ville.

**La banalisation de la chaussure pour les plus grands**

Au fur et à mesure que l'enfant grandit, la dimension paramédicale de la chaussure tend à passer au second plan. En revanche, les parents sont souvent obligés d'acheter plusieurs paires de chaussures (sport, ville, articles chaussants) qu'ils doivent renouveler encore fréquemment afin de suivre la croissance de l'enfant. La sensibilité au prix est alors plus élevée et les achats se portent davantage vers des produits de grande diffusion dans des grandes surfaces en périphérie. Les fabricants sont, par conséquent, soumis à une plus grande pression sur les prix.

**Le rôle de la marque chez les adolescents**

La dimension immatérielle de la chaussure prend une importance cruciale chez les pré-adolescents et adolescents, quel que soit le type de chaussure. La marque joue un rôle décisif comme signe d'appartenance à un groupe (ou à une «tribu»). L'influence de quelques grandes marques multinationales constitue une évidence incontournable. Nike, Adidas ou Reebok tiennent très nettement le leadership. Certaines marques françaises, comme TBS, Line 7, ont également su s'imposer, à un moindre degré, chez les jeunes.



■ **L'éclatement des comportements de consommation**

- Le «zapping» des comportements d'achat

La diversité de l'équipement en chaussures induit la fréquentation de différents points de vente en fonction des produits recherchés. Une même personne peut s'approvisionner à la fois auprès d'un détaillant, d'un grand distributeur et d'un magasin spécialisé pour compléter sa garde-robe, quelle que soit sa catégorie sociale. Il en résulte un comportement «zappeur» du consommateur, moins prévisible pour un offreur car moins fidèle à une enseigne donnée. Cette situation entraîne une forte incertitude puisque l'offreur ne peut plus raisonner comme qu'auparavant sur des segmentations traditionnelles. L'accès direct aux consommateurs devient primordial dans ce contexte afin de décrypter au mieux leurs attentes.

- Avoir le plus de choix possible

Dans le même temps, la fréquentation de différents points de vente élargit pour les consommateurs l'éventail de choix possibles. D'ailleurs, 95 % des personnes interrogées dans l'enquête jugent primordial le fait d'avoir le plus large choix lors de l'achat d'un vêtement ou de chaussures<sup>6</sup>. Or, cette attente – l'accès à une offre variée – a certainement contribué à diversifier les circuits de distribution. De fait, pour un industriel, la maîtrise de l'accès au consommateur peut être rendue plus difficile par cette diversification des circuits de distribution, certains distributeurs proposant des produits à large diffusion à des prix peu élevés et pouvant avoir recours à des produits d'importation (cf. infra).

- A chacun sa mode

La mode nécessite une forte réactivité de la part des offreurs qui doivent le plus souvent réassortir le plus rapidement possible leur offre. Il n'est pas rare de voir des collections supplémentaires en cours de saison, ce qui accroît les contraintes et les risques d'échec pour les industriels.

Toutefois, la mode tend aujourd'hui à perdre son caractère monolithique, les consommateurs privilégiant les vêtements et chaussures en fonction de leurs aspirations et de leurs besoins<sup>7</sup>. En conséquence, la mode se fragmente de plus en plus, ce qui diminue son aura et son influence, et contribue à banaliser le produit.

Cette fragmentation laisse toutefois une place croissante aux spécialisations sur un créneau donné et peut donner lieu à des opportunités de niche pour les producteurs capables de les repérer.

**LE SUR MESURE RESTE UN MARCHÉ DE LUXE**

*Il existe chez certains une certaine défiance envers la mode. Ces catégories de consommateurs vont se reporter sur des valeurs sûres. Elles font ainsi référence à des produits liés souvent à un savoir-faire spécifique développé historiquement par l'entreprise. Des solutions sur-mesure (plusieurs largeurs....) sont parfois proposées en fonction des besoins des individus. Marchés de niche, spécialisés sur le très haut de gamme, ces chaussures ont pour particularité d'être connues de leurs utilisateurs, la taille et la largeur du modèle ne variant pas d'une année à l'autre. Le chausseur britannique Church notamment commercialise des chaussures en plusieurs largeurs et fait partie des «classiques» du haut de gamme.*

## 1.3 Éléments prospectifs de la demande

---

### 1.3.1 Les facteurs socio-démographiques et l'évolution de la consommation de chaussures

#### ■ Les conséquences du vieillissement de la population : un impact d'ordre qualitatif sur la demande de chaussures

Le vieillissement de la population risque de se répercuter sur le niveau des dépenses de chaussures, aujourd'hui légèrement plus faible chez les personnes âgées. Le budget annuel d'une personne retraitée consacré aux chaussures est de 500 F contre une moyenne de 650 F pour l'ensemble de la population<sup>8</sup>.

Les personnes âgées possèdent également un nombre plus limité de chaussures. La garde-robe est en général plus fournie à 25-34 ans pour les femmes et 35-40 ans pour les hommes<sup>9</sup>. Toutefois, si les

---

<sup>6</sup> Enquête CRÉDOC-DIGITIP 1999.

<sup>7</sup> «L'industrie de la chaussure», *Economie et Géographie*, n°328/329, 1996.

<sup>8</sup> Enquête Budget des familles, INSEE, 1995.

personnes âgées achètent généralement moins de paires de chaussures, elles y consacrent un prix en moyenne plus élevé. Les vêtements et les chaussures sont généralement conservés longtemps, la mode n'étant pas un critère déterminant dans les renouvellements d'achat. Le vieillissement de la population va donc se traduire par des attentes plus fortes en matière de qualité des produits (caractère «inusable» de la chaussure).

■ **Les conséquences de la décohabitation tardive : un impact limité sur la consommation de chaussures**

L'accession au premier emploi des jeunes se fait aujourd'hui à un salaire souvent inférieur à celui de leurs aînés. Les jeunes adultes jouissent donc, comparativement, d'un pouvoir économique plus faible. En 1990, le niveau de vie d'un ménage dont la personne de référence a moins de 30 ans est à peine supérieur à celui d'un ménage similaire en 1975<sup>10</sup>.

Parallèlement, on observe de plus en plus le départ tardif des jeunes générations du domicile de leurs parents<sup>11</sup>. L'allongement de la scolarité ainsi que les difficultés d'insertion sur le marché du travail ont contribué à retarder cette échéance. En conséquence, déchargés des dépenses de logement et d'alimentation, ainsi que des lourdes dépenses d'équipement afférentes à une nouvelle installation, ces jeunes qui disposent souvent d'un revenu peuvent allouer la plupart de leur budget aux autres postes de consommation. Leurs dépenses peuvent même avoir un caractère ostentatoire se traduisant par l'achat de marques dans les vêtements ou les chaussures par exemple. Toutefois, les arbitrages se font aujourd'hui le plus souvent sur les dépenses de loisirs ou de communications (téléphone mobile).

### 1.3.2 Les principales attentes des consommateurs

■ **La recherche de «bien-être» plutôt que de «paraître» : des chaussures confortables et pratiques**

Le confort va constituer une attente croissante de la part des consommateurs, quel que soit l'usage final de la chaussure (ville ou détente). Il s'exprime notamment à travers la recherche de matériaux qui permettent de rendre le produit souple et aéré, et à travers la prise en compte de l'ergonomie (semelles ou brides rembourrées).

Corollaire à la demande de confort, la demande de praticité est également très présente. La praticité se traduit au niveau des facilités d'utilisation (fermetures aisées, entretien facile grâce à de nouveaux matériaux). Les fabricants se sont notamment fortement inspirés des avancées technologiques récentes pour la chaussure de sport (fermetures scratch, lacets bloquants...).

La demande de confort et de praticité risque de s'accroître dans les années à venir, notamment en raison :

- du vieillissement de la population dans la mesure où les personnes âgées privilégient les articles à la fois pratiques et procurant un certain bien-être ;
- du développement des pratiques de loisirs – et du temps libre en général – qui impliquent l'achat de chaussures de détente ;
- enfin, le souci de gain de temps dans la vie quotidienne renforce les attentes en matière de praticité. La biactivité des couples nécessite notamment une gestion du temps domestique plus stricte qui se répercute sur l'achat de produits pratiques. En témoigne le succès des fermetures à scratch des chaussures pour enfants induisant une plus forte autonomie de leur part et un gain de temps pour les parents.

---

<sup>9</sup> KASPARIAN L., «La garde-robe des Français en 1984». *Collections de l'INSEE*, 1989.

<sup>10</sup> LEGRIS B., LOLLIVIER S., «Le niveau de vie par génération», *INSEE Première*, n°423, janvier 1996.

<sup>11</sup> FLIPO A., LE BLANC D., LAFERRERE A., «De l'histoire individuelle à la structure des ménages», *INSEE Première*, n°649, mai 1999.

### ■ **Des garanties d'hygiène omniprésentes**

Parmi les grandes tendances de consommation, la demande d'hygiène constitue une attente particulièrement forte qui se maintiendra certainement dans les années à venir. Dans un premier temps, l'hygiène avait surtout concerné les biens alimentaires, puis elle s'est étendue aux produits ménagers et à d'autres biens comme la literie. Depuis près de deux ans, les produits de l'habillement-chaussure présentent également des options hygiéniques qui rencontrent un grand succès. L'hygiène implique la présence de textiles fonctionnels – antibactérien, anti-UV, anti-odeur.

### ■ **La fiabilité du produit : un ensemble de solutions pour aider l'utilisateur à être performant**

La pratique d'une discipline sportive implique l'achat de chaussures destinées à un usage précis (running, randonnée, football...). Dans ce contexte, l'utilisateur attend du produit une fiabilité parfaite, ce qui exige une grande technicité en fonction du sport pratiqué.

Mais la fiabilité de la chaussure va plus loin que son simple aspect technique. L'utilisateur souhaite que la chaussure lui permette de pratiquer au mieux la discipline sportive visée. Elle devra donc être légère pour le running ; solide, légère et imperméable pour la randonnée...

### ■ **La ou les modes : l'importance du design dans la chaussure**

Les attentes précédemment citées ne doivent pas masquer le caractère prééminent de l'esthétique dans les achats de chaussures, quel que soit le segment concerné. La difficulté sera donc de concilier ces attentes – qui concernent d'avantage les attributs objectifs des produits – avec le design de la chaussure.

---

## 2 ANALYSE PROSPECTIVE DES STRATEGIES INDUSTRIELLES

---

### 2.1 Les acteurs et leur positionnement

---

#### 2.1.1 **Les industriels : des performances hétérogènes qui n'empêchent pas le déclin de la production française**

Le secteur de l'industrie de la chaussure est essentiellement composé de PME qui, pour certaines d'entre elles, travaillent en sous-traitance pour la grande distribution et conservent un caractère artisanal. Si plus d'un tiers du secteur est représenté par des entreprises de moins de 50 salariés, celles-ci ne génèrent que 8 % du chiffre d'affaires de l'activité.

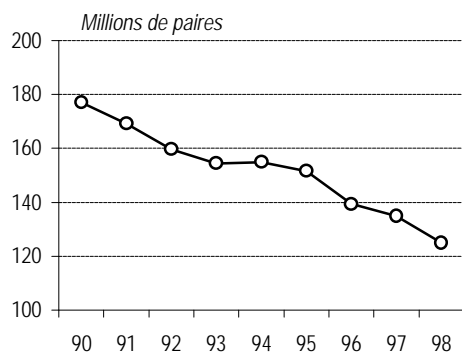
#### ■ **La production française décline depuis une quinzaine d'années**

Parallèlement à la baisse de la demande, la production française de chaussures diminue depuis une quinzaine d'années (-4,2 % en moyenne en volume par an sur la décennie 1990). Alors qu'en 1985, la production atteignait 199 millions de paires, son niveau se situe en 1998 à 126 millions. Parallèlement, le chiffre d'affaires du secteur affiche une diminution sur la décennie 1990 de 2,5 % en moyenne annuelle<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> La baisse a pu être limitée par la montée en puissance des activités de négoce de certaines entreprises.

### Evolution de la production de chaussures en France

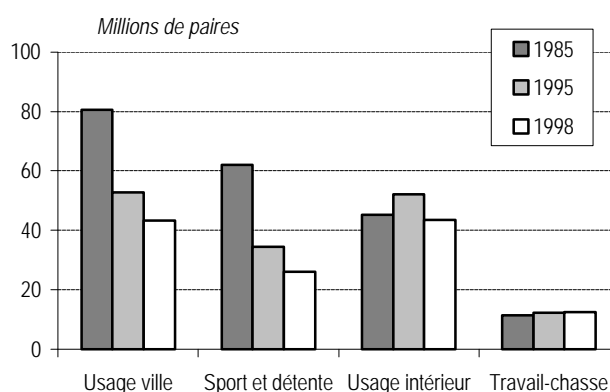


(Source : CNC)

#### ■ La baisse concerne tous les segments sauf celui du travail et de la chasse

Le déclin de la production française touche la quasi-totalité des segments de marché. Seul, le segment travail-chasse affiche une très légère progression depuis 1985 après une diminution entre 1980 et 1985. Toutefois, ce segment ne concerne que 10 % de la production. Les segments usage ville et sport-détente – qui représentent plus de la moitié du marché – connaissent une diminution marquée depuis 1985.

### Evolution de la production par catégories

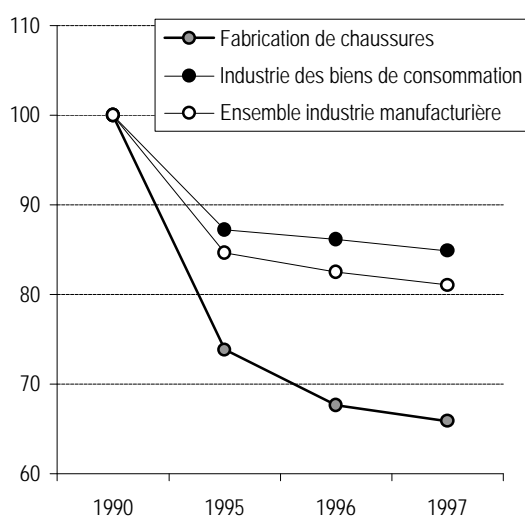


(Source : CNC)

#### ■ Des effectifs en baisse régulière

Entre 1985 et 1997, le nombre d'entreprises dans le secteur de la fabrication de chaussures est passé de 405 à 238 et l'effectif employé de 60 349 personnes en 1985 à 28 599 en 1997. Cette baisse des effectifs (-5,8 % en rythme annuel entre 1990 et 1997) s'avère beaucoup plus brutale que dans l'ensemble de l'industrie des biens de consommation (-2,9 % en moyenne annuelle sur la même période).

**Evolution des effectifs (indices base 100 en 1990)**



(Source : INSEE, SESSI)

**2.1.2 Des exportations dynamiques, mais un déficit extérieur qui s'aggrave**

Les entreprises françaises affichent des performances satisfaisantes à l'international. En 1998, le nombre de paires de chaussures exportées atteignait 54 millions pour un montant de 5,5 Mrds de Francs. L'Union Européenne représente la première destination des produits nationaux exportés, suivie par les Etats-Unis, la Suisse et le Japon.

**Evolution des exportations par grandes catégories d'articles**

	En volume (millions de paires)			En valeur (MF)		
	1996	1997	1998	1996	1997	1998
Dessus cuir	17,4	18,6	19,8	700	679	737
Dessus tissu	11,6	11,1	10,0	425	403	399
Pantoufles	15,1	15,4	14,3	801	891	858
Dessus synthèse	8,4	9,5	8,8	63	61	71
Autres	1,1	0,9	1,0	33	29	30
<b>Total</b>	<b>53,6</b>	<b>55,5</b>	<b>53,9</b>	<b>4 864</b>	<b>5 222</b>	<b>5 474</b>

**Evolution des importations par grandes catégories d'articles**

	En volume (millions de paires)			En valeur (MF)		
	1996	1997	1998	1996	1997	1998
Dessus cuir	79,5	91,0	91,9	7 924	9 394	9 638
Dessus tissu	74,9	57,6	60,5	2 226	2 374	2 460
Pantoufles	41,0	43,1	45,3	437	534	543
Dessus synthèse	39,8	49,8	50,1	1 770	2 495	2 389
Autres	4,3	4,3	4,2	116	121	131
<b>Total</b>	<b>239,5</b>	<b>245,8</b>	<b>252,0</b>	<b>12 473</b>	<b>14 918</b>	<b>15 161</b>

(Source : Douanes)

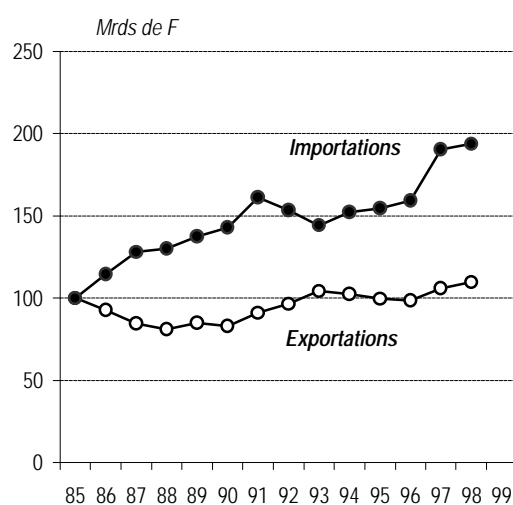
Pourtant, le dynamisme des exportations ne parvient pas à compenser la progression régulière de la pénétration étrangère et la détérioration du solde de la balance commerciale. Le taux de couverture est passé de 63 % en 1985 à 36 % en 1999.

Soulignons cependant quelques performances à l'export. En 1996, parmi les produits les plus exportés du secteur, la chaussure de ski à dessus en caoutchouc, ainsi que la chaussure à dessus en cuir à coquille de protection avant en métal affichaient un taux de couverture supérieur à 100 (120 et 217 respectivement). Mais ces produits représentent une faible part du commerce extérieur (moins de 10 % respectivement) et soulignent plutôt le caractère isolé des performances.

■ **Trois paires de chaussures sur quatre en France proviennent aujourd'hui de l'étranger**

Les importations ont progressé régulièrement sur l'ensemble de la décennie pour atteindre en 1998 un volume de 252 millions de paires et une valeur de 15 Mrds de Francs.

**Evolution des exportations et des importations**



(Source : Douanes)

Si l'Union Européenne ne représente en 1998 que le tiers des importations en volume, elle en constitue plus de la moitié en valeur. Les principaux pays fournisseurs concurrents sont l'Italie, l'Espagne et le Portugal qui proposent des produits moyen et haut de gamme. Près de 60 % des importations de chaussures à dessus cuir proviennent de ces trois pays.

L'Asie du Sud-Est est à l'origine de la moitié des importations en volume, mais ne représente qu'un tiers des importations en valeur. La Chine, le Vietnam, l'Indonésie et la Thaïlande génèrent l'essentiel des ventes et proposent des produits davantage bas de gamme (articles à dessus tissu et à dessus synthèse). Ils commencent cependant à proposer des produits à dessus cuir et cherchent très clairement à monter en gamme.

**2.1.3 La distribution**

■ **La diversification des circuits de distribution**

- La montée des GSS et de la grande distribution en périphérie

L'émergence de distributeurs en périphérie a modifié les rapports de force entre les différents circuits de distribution. Les GSS situées en périphérie (La Halle aux Chaussures, Gemo...) ont affiché en 1995 une part de marché dans la consommation en valeur de la chaussure de près de 20 %, alors qu'elles

étaient quasi inexistantes au début des années 1980. Elles appartiennent aux mêmes groupes que les succursalistes de centre-ville et visent à compléter l'offre de ces groupes de distribution. Elles proposent des produits à large diffusion sur plusieurs segments : sport-détente, chaussures de ville ou articles chaussants (pantoufles, bottes en caoutchouc...).

La grande distribution détient une part de marché en valeur de 15 %. Comparée aux GSS, elle se situe davantage sur les articles chaussants (espadrilles, bottes en caoutchouc) et les chaussures de sport.

La part de marché des magasins de sport spécialisés a également augmenté de façon significative ces dernières années. Ces spécialistes du sport proposent une gamme de plus en plus élargie, allant de la chaussure de détente aux articles destinés à des pratiques sportives spécifiques.

- La diminution des détaillants en centre-ville pénalise les industriels

La diversification des circuits de distribution a entraîné une diminution du nombre de détaillants en centre-ville. Or, les livraisons des industriels français se font surtout auprès des détaillants, même si elles ont diminué ces dernières années au profit des autres formes de distribution. *A contrario*, la grande distribution est plus encline à recourir aux produits importés.

#### Evolution des livraisons des fabricants français par circuits de distribution (hors exportations)

	En volume (%)				En valeur (%)			
	1980	1990	1995	1998	1980	1990	1995	1998
Détaillants	41,5	29,6	24,0	24,8	55,7	43,1	36,4	39,4
Succursalistes	15,3	22,4	26,0	25,5	15,9	22,0	26,6	23,9
Commerces non spécialisés*	19,4	22,6	31,2	32,4	10,5	13,2	17,0	16,9
Autres **	23,8	25,4	18,8	17,6	17,9	21,7	20,0	19,8
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

\* hypermarchés, supermarchés, grands magasins, VPC

\*\* grossistes, armée, administration, autres canaux

(Source : CNC)

#### ■ La concurrence croissante des distributeurs

- Le développement des marques de distributeurs

Les distributeurs ont entamé un processus de développement de leurs propres marques. Ces produits constituent une référence de qualité. En conséquence, les industriels français qui vendent aux distributeurs se trouvent directement en concurrence avec ces derniers. Les produits MDD bénéficient en effet d'un accès privilégié aux linéaires et d'un traitement de faveur en termes de valorisation. Corollairement, les distributeurs demeurent plus hermétiques aux labels de qualité proposés par les industriels étant donné qu'ils modifieraient le positionnement de leurs propres produits en tant que référence qualité.

- La création d'univers de consommation et la mise en scène de la chaussure

Aujourd'hui, les distributeurs –grands magasins spécialisés ou grande distribution – tentent de créer une ambiance boutique et de répondre aux attentes immatérielles des consommateurs. Carrefour met en scène la chaussure au sein d'un espace parfaitement identifiable, séparé des autres produits mais situé près de l'habillement. Les chaussures sont ainsi intégrées dans l'univers plus global du vêtir.

Décathlon, spécialiste des articles de sport, met à la disposition de la clientèle des fiches techniques adaptées à chaque type de chaussure. Ces fiches présentent les caractéristiques des articles et répondent ainsi à la demande croissante de technicité.

Ainsi, loin de poursuivre le mouvement de diffusion de masse de la chaussure initié quelques années auparavant par les distributeurs, la dynamique semble aujourd'hui s'inverser pour prendre davantage en compte les attentes immatérielles des consommateurs.

## 2.2 Les voies d'adaptation pour les industriels français

Les industriels français sont donc soumis à une pression concurrentielle qui fragilise leurs positions dans un environnement de consommation stagnant. Pourtant, les performances isolées montrent qu'il existe des voies possibles d'adaptation.

### 2.2.1 Les défis qui s'imposent face à l'évolution de la consommation

#### ■ Répondre aux attentes des consommateurs

- Des chaussures à fort contenu en innovation

Comme il a été précédemment souligné, la fonction sociale de la chaussure s'est estompée et a laissé place à une banalisation du produit dans l'équipement des ménages. Toutefois, rappelons que les attentes sont aujourd'hui fortes en matière de santé, d'hygiène et de praticité et seront amenées à s'amplifier. Ces attentes exigent donc une sophistication et une technicité croissantes du produit auxquelles les industriels doivent répondre. Elles impliquent par conséquent une innovation constante et pointue dans les modèles proposés qui se traduit au niveau des matériaux et de l'ergonomie de la chaussure.

- Une offre davantage personnalisée

Le confort et la praticité revêtent une dimension subjective dans la mesure où ils sont fortement liés aux caractéristiques physiques des personnes. Le développement de modèles comportant différentes largeurs et des demi-pointures permet de promouvoir une offre quasiment sur-mesure et personnalisée.

- Assurer la compatibilité esthétique du produit avec les attentes en matière de confort

Pour les fabricants, il est nécessaire d'assurer la cohérence entre les caractéristiques fonctionnelles des produits nécessaires et les actions visant à traduire ces attributs symboliques. En matière de confort, le défi pour les industriels consiste à assurer la compatibilité esthétique du produit avec les attentes des consommateurs. Pendant longtemps, les chaussures vendues comme confortables occupaient une place spécifique dans l'univers de la chaussure. Les aspects liés à l'esthétique étaient délaissés pour mettre l'accent sur une argumentation quasi médicale axée sur le confort. Du coup, la chaussure confortable était davantage ciblée sur certaines catégories de population – seniors, personnes dont le métier exige des chaussures confortables...

Un pas supplémentaire serait d'associer cette sophistication de la chaussure avec une forte créativité afin d'élargir les cibles. Certains s'y emploient déjà. Par exemple, l'italien Testoni a récemment lancé une semelle «intelligente» capable de lire le pied et de s'y adapter. Afin de rendre attrayant son produit dont la forme est spécifique (en «bec de canard»), le fabricant a décliné son produit sous des couleurs et des matières originales.

- Faire passer au consommateur le message de technicité de la chaussure

En matière de technicité, un autre défi consiste à faire passer le message à des consommateurs de mieux en mieux informés. La mise en valeur des caractéristiques techniques des chaussures devient essentielle. Il existe aujourd'hui une prolifération d'articles présentant une forte technicité, à tel point que le consommateur reçoit trop d'informations. Se pose alors pour lui un problème de sélection. L'enjeu pour les industriels est de valoriser cette technicité aux yeux des consommateurs.

Certains distributeurs comme Courir mettent en scène les chaussures selon les besoins des consommateurs et non selon les marques. Courir travaille également en étroite relation avec les industriels en créant des espaces dédiés à une seule marque.

#### ■ Répondre au zapping de la consommation : réactivité et flexibilité

- Une réorganisation déjà commencée

La versatilité de la consommation nécessite des modes d'organisation permettant une meilleure réactivité et un raccourcissement des délais de fabrication. Plus d'une centaine d'opérations sont nécessaires

pour fabriquer une chaussure (Cf. schéma en annexe). Les trois quarts des entreprises fonctionnent sur le modèle de petites séries, mais doivent en même temps proposer de façon constante des articles à prix compétitifs.

Les fabricants ont déjà opéré une réorganisation très forte. 87 % des entreprises de plus de 50 salariés se sont réorganisées afin de réduire les délais de livraison et 83 % pour accroître la qualité<sup>13</sup>. Bien que de nombreux changements soient encore possibles – degré d'automatisation, CAO, informatisation – on constate une amélioration des modes de production. Un pas supplémentaire serait franchi avec l'adoption des outils de gestion que permettent les NTIC afin d'améliorer les échanges d'informations entre producteurs et partenaires commerciaux<sup>14</sup>.

- La délocalisation, une stratégie qui a ses limites

Pour faire face à la concurrence des pays à bas salaires, certains industriels choisissent de délocaliser leur production dans des pays à faibles coûts de main-d'œuvre. Le secteur de la chaussure a moins recours à la délocalisation que celui de l'habillement, mais cinq fois plus que les autres secteurs industriels français<sup>15</sup>.

Généralement, la délocalisation ne porte pas sur l'ensemble de la fabrication, ce qui permet de garder la maîtrise du processus de production. La piqûre de tige fait l'objet de ce type d'externalisation à l'étranger. La vague de délocalisations n'est pas encore totalement terminée puisque certains industriels y ont encore recours (groupe Pindière, Gep-la Fourmi...). Mais elle ne constitue pas forcément une solution idéale dans un environnement où la flexibilité et la réactivité deviennent des critères essentiels de compétitivité.

Certaines entreprises se limitent à des opérations de négoce qui permettent de réduire les risques d'un partenariat industriel. Par le négoce, elles peuvent plus facilement changer d'interlocuteur en cas de problème et gagner en réactivité. Mais cette activité n'est pas réductrice d'incertitude dans la mesure où elle nécessite une connaissance approfondie des fournisseurs locaux.

## **2.2.2 Répondre aux attentes impulsées par les distributeurs**

### **■ S'assurer d'une meilleure maîtrise des circuits de distribution**

L'avantage que confère la maîtrise de la distribution est de s'assurer des débouchés. Cette maîtrise passe pour certains par la constitution de réseaux de franchisés, par des formes de distribution exclusive en centre-ville qui permettent la diffusion des produits. Pour d'autres, elle passe par un accès privilégié aux linéaires (obtention d'emplacements spécifiques dans des grands magasins).

En outre, la maîtrise de la distribution permet d'avoir un droit de regard sur la mise en scène du produit et de prendre en compte les attentes immatérielles des consommateurs.

## **2.2.3 Les réponses possibles**

### **■ Les avantages d'une politique de marque forte**

Le rôle de la marque – déjà important dans l'industrie de la chaussure – sera certainement encore amené à se renforcer dans les années à venir.

---

<sup>13</sup> «L'industrie de la chaussure», Ministère de l'industrie, *Le 4 pages du SESSI*, n°113, juin 1999.

<sup>14</sup> Un programme est actuellement en cours au niveau européen qui envisage de mettre en place un réseau d'échanges électroniques pour les petites et moyennes entreprises de la chaussure en Europe (Efnet – European Footwear Network for Electronic Trading).

<sup>15</sup> «L'industrie de la chaussure», op. cit.

- La marque associée à une innovation

Dans le cas de la chaussure, la mise en place d'une marque est souvent associée à une spécialisation sur un concept donné. C'est le cas, par exemple, de Rivabel avec son nouveau concept de chaussure d'intérieur «Tsen» qui repose sur une semelle technique respirante, des matières extensibles en micro-fibres. Les chaussures Méphisto sont également connues pour mettre l'accent sur le confort et le bien-être grâce à l'utilisation de matériaux nobles et à des qualités techniques (maintien de l'aération).

- La marque associée à une image de qualité

De façon générale, les fabricants positionnés sur des segments haut de gamme possèdent une marque associée à une image de luxe ou de haute qualité. Le chausseur Stéphane Kelian est ainsi surtout positionné sur la chaussure de luxe<sup>16</sup>.

Dans la chaussure pour enfants, la marque joue également comme un signal de qualité. Des marques comme Babybotte ont pu développer cette image forte qu'ils accompagnent souvent de conseils quasi médicaux auprès de prescripteurs.

#### **LE DEVELOPPEMENT DES LICENCES**

*Les chaussures haut de gamme sont souvent associées à une marque. Parallèlement, on assiste au développement des licences. Dans ce cas, une chaussure peut être associée à un grand couturier. Certains industriels travaillent ainsi sous licence et vendent leurs produits sous une marque connue. Le groupe SAC possède ainsi des licences Kenzo et Naf-Naf. D'autres ont signé des accords de licence pour concevoir, fabriquer et distribuer des chaussures sous une griffe de grand couturier (Royer avec le groupe Vuarnet International, Polygone et la griffe Marithé et François Girbaud).*

*La licence permet de bénéficier de l'effet de réputation d'une marque forte déjà établie tout en minimisant l'investissement lié au développement d'une marque. Elle constitue donc une voie d'adaptation crédible pour des fabricants. Son seul inconvénient est qu'elle repose sur la réputation de la griffe et qu'elle ne passe pas par un positionnement innovant de la part du fabricant. Les risques d'instabilité sont donc plus grands pour l'industriel, le possesseur de la marque pouvant se tourner vers d'autres fabricants plus compétitifs.*

- La marque facilite la distribution en propre

La possession d'une marque facilite le développement d'un réseau de distribution en propre. Certains fabricants positionnés sur un créneau haut de gamme développent leur propre réseau de boutiques (Charles Jourdan en 1998). Pour reprendre l'exemple de Méphisto, l'entreprise possède ses propres points de vente en France et dans certains pays d'Europe. Elle a mis en place le concept des Méphisto shops dans lequel le propriétaire du magasin demeure totalement indépendant. Le groupe réalise en revanche les décors des boutiques à l'enseigne de la marque, ce qui permet d'homogénéiser son offre.

- La marque fédératrice d'une stratégie généraliste

Une première voie possible est de proposer un «bouquet» rassemblant les différentes utilisations de la chaussure par les consommateurs. Ce bouquet serait constitué de modèles répondant aux divers moments de consommation : chaussures de détente pour le week-end, chaussures de ville pour le travail, chaussures de ville pour les sorties. Cette stratégie de généraliste nécessite de pouvoir offrir une gamme complète homogénéisée sous une marque. Kickers vise par exemple à devenir généraliste et transgénérationnel. Cette première solution nécessite une forte notoriété et des compétences multiples qu'une seule et même entreprise ne maîtrise pas toujours.

---

<sup>16</sup> Il a récemment cédé sa marque moyenne gamme Mosquitos à un groupe financier anglo-saxon.

- La marque et le positionnement sur un univers

Une autre voie consiste à se positionner sur un univers – la mode, le loisir, la détente ... – associant plusieurs produits complémentaires (vêtements, accessoires). Le distributeur Kiabi, notamment, a disséminé les chaussures qu'il propose dans différents rayons habillement afin de créer des univers cohérents du vêtir. Les catalogues de VPC associent souvent la présentation de vêtements avec des chaussures. La mise en scène du produit implique certainement la mise en place de stratégies de diversification afin d'offrir un ensemble de produits liés. Pour l'instant, cet élément est surtout réservé à la chaussure de luxe où les créateurs déclinent leurs accessoires sous leur propre marque (Stéphane Kélian) ou la chaussure de sport associée aux vêtements. Aigle veut notamment s'afficher dans les années à venir comme une marque de référence dans les vêtements et chaussures de loisirs. Il propose donc une solution habillement-chaussures située sur l'univers du loisir.

- **Stratégie produit : une innovation constante**

Le développement d'une marque nécessite des investissements importants en communication et en R&D qu'il est nécessaire d'amortir par la diffusion du produit à grande échelle. Certaines entreprises ne peuvent pas se permettre d'engager de telles dépenses et doivent se concentrer sur une stratégie davantage axée sur le produit. La réussite de ce type de stratégie semble reposer largement sur la capacité d'innovation des firmes.

- L'innovation et la différenciation du produit

L'innovation permet à l'industriel de se différencier sur une caractéristique précise du produit comme le confort ou la praticité car les attentes des consommateurs en matière d'attributs objectifs des produits sont fortes. Parallèlement, certaines entreprises axent le développement de leurs produits sur une niche technologique. Le fabricant Jalatte a récemment créé un nouveau modèle de chaussure de sécurité avec un embout constitué d'un matériau aux multiples propriétés : isolant thermique performant, inoxydable et élastique, cette dernière caractéristique permettant de restituer une partie du choc reçu.

- La nécessité d'un partenariat avec le distributeur

Une grande majorité d'industriels offrent des produits à large diffusion qui se trouvent directement concurrencés par les produits importés. Dans ce contexte, l'industriel fait fonction de sous-traitant auprès du distributeur et subit le rapport de force.

L'innovation, par la différenciation qu'elle entraîne, permet à l'industriel de retrouver un pouvoir de négociation avec le distributeur. Il devient alors possible d'envisager une relation partenariale, le distributeur ayant une bonne connaissance du marché et de ses attentes et étant en mesure d'impulser la demande d'innovation.

- **Comment utiliser Internet compte tenu des faibles potentialités qu'offre le commerce électronique ?**

- Le contact physique demeure fondamental dans l'achat de chaussures

La vente en ligne apparaît hasardeuse quand on sait que les acheteurs privilégient le contact physique avec le produit recherché, ce qui implique de pouvoir le toucher mais aussi l'essayer. Du coup, seule la vente en ligne de produits parfaitement identifiables par les consommateurs pourrait avoir du succès (chaussures haut de gamme proposant plusieurs modèles

de largeur...). Les résultats de l'enquête révèlent que 95 % des personnes interrogées considèrent primordial d'essayer le produit et 91 % de le toucher et de le prendre en main<sup>17</sup>.

- Internet peut aider à identifier le produit

Pour l'instant, seuls quelques fabricants de chaussures disposent d'un site internet de communication sur leur entreprise et leurs produits. Vecteur de publicité, Internet peut devenir un support destiné à

---

<sup>17</sup> Enquête CRÉDOC-DIGITIP, 1999. Pourcentage des personnes ayant répondu «essentiel» et «important» au fait de pouvoir toucher le produit lors d'un achat d'habillement.

mieux faire connaître les produits et à créer, comme dans la plupart des secteurs de biens de consommation, de la préférence pour une marque.

- La mise en scène du produit : des moyens supplémentaires

Le monde virtuel offre de nombreuses possibilités pour mettre en scène la chaussure par rapport à ce qu'une simple vitrine peut apporter. La chaussure peut ainsi être présentée de façon à susciter l'achat dans une mise en scène moins coûteuse à élaborer que dans le réel.

SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
---	--	--

Chaussure	<i>Evolution de l'équipement en chaussures</i>	<p>Compte tenu de l'application des 35 heures, l'accroissement du temps libre se traduit par la poursuite du développement des loisirs d'extérieur. La pratique sportive et la recherche de détente se sont généralisées à l'ensemble de la population. Les achats de chaussures de sport et de détente demeurent importants.</p> <p>L'activité des femmes se maintient à un niveau élevé, ce qui se répercute sur le style des chaussures de ville. La progression des cadres dans les emplois féminins implique des chaussures sophistiquées et une hyper-féminisation des lignes.</p> <p>La diversité de l'équipement en chaussures par personne demeure par conséquent élevée.</p>	<p>Les personnes bénéficiaires de la croissance développent de façon intensive leurs loisirs et pratiquent des sports «haut de gamme».</p> <p>L'activité féminine reste élevée et se traduit par un style de chaussures de ville plus sophistiqué.</p> <p>Il subsiste une frange de consommateurs dont le pouvoir d'achat demeure faible. Bien souvent, ils n'ont pas accès aux loisirs d'extérieur et doivent se limiter à des formes de loisirs n'impliquant pas d'achats vestimentaires supplémentaires.</p> <p>En conséquence, la diversité de l'équipement en chaussures par personne demeure élevée uniquement pour les consommateurs «privilegiés».</p>	<p>La récession économique entraîne des formes de repli de la part des consommateurs : retour en force des loisirs à domicile...</p> <p>La montée du chômage touche toutes les catégories de population, y compris les femmes.</p> <p>Ce scénario implique non seulement une diminution de la quantité de chaussures achetées mais également une baisse de la diversité de l'équipement.</p>
	<i>Principales attentes envers les produits</i>	<p>Le retour du plaisir dans la consommation se manifeste par un attachement marqué au design et à la mode.</p> <p>Parallèlement, la demande de confort et de praticité continue de jouer un rôle important. Les attentes en matière d'hygiène se développent également.</p>	<p>Certains consommateurs recherchent des chaussures sophistiquées au design original. Les hauts revenus cherchent à se différencier par leurs vêtements. La chaussure retrouve par certains côtés une fonction de distinction sociale.</p>	<p>La confiance des consommateurs a été ébranlée par plusieurs crises touchant les biens de consommation.</p> <p>Les attentes en matière de santé sont donc très fortes et les options hygiéniques des chaussures rencontrent un succès relatif.</p>

SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
---	--	--

<b>Chaussure</b>	<i>Rôle du prix</i>	<p>Le prix ne fait que refléter la prise en compte des attentes en matière de design, de confort et de praticité. Les consommateurs sont en effet prêts à payer plus cher un produit de qualité.</p>	<p>Certains consommateurs élaborent des stratégies d'achat en fonction des chaussures recherchées, ce qui se traduit par un comportement zappeur.</p> <p>En revanche, les consommateurs à faible pouvoir d'achat sont plus sensibles au prix et privilégient les articles bon marché.</p> <p>Il en résulte une gamme de prix variée et une forte segmentation du marché (bas de gamme, haut de gamme).</p>	<p>La morosité économique contribue à maintenir une sensibilité élevée au prix. En outre, de nombreux consommateurs attendent les périodes des soldes pour acheter leurs vêtements et chaussures.</p>
	<i>Rôle des marques</i>	<p>La marque est garante des attentes de confort, de praticité et d'hygiène. Elle joue par conséquent un rôle de signal de qualité.</p>	<p>Les marques sont très prisées par une frange de consommateurs en tant que signe de distinction, voire d'ostentation. Dans le même temps, elles constituent un gage de qualité face aux produits bas de gamme. La marque joue ainsi le double rôle de garantie et de distinction sociale.</p>	<p>Les marques ont pour effet de rassurer les consommateurs en quête de qualité et de sécurité des produits.</p>
	<i>Structuration de la distribution</i>	<p>Face à la mise en place d'un espace commercial européen, de nombreuses enseignes succursalistes tentent d'atteindre une dimension européenne. Les indépendants se regroupent et se constituent en réseaux de taille internationale.</p> <p>Le petit commerce spécialisé se maintient cependant sur des créneaux haut de gamme.</p>	<p>Le déclin du petit commerce a entraîné une forte concentration de l'appareil commercial. L'offre se bipolarise entre des discounteurs et des enseignes qualitatives visant la frange aisée des consommateurs.</p>	<p>Ce scénario limite le développement des acteurs de la grande distribution. Le petit commerce parvient encore à trouver sa place. Mais ce sont les magasins spécialisés en périphérie qui jouent un rôle important.</p>

SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
---	--	--

<b>Chaussure</b>	<i>Orientation des stratégies d'innovation</i>	Pour les industriels, il est primordial de concilier les exigences esthétiques et les attentes en matière de confort et d'hygiène. Les chaussures sont sophistiquées et les fabricants doivent développer des concepts de vente innovants (univers du produit).	La versatilité du consommateur-entrepreneur implique une recherche constante de réactivité et de flexibilité. Dans le même temps, ses attentes en matière de différenciation permettent d'envisager des relations personnalisées.	Les attentes fortes en matière de santé et d'hygiène contribuent à accentuer les efforts d'innovation dans ce domaine. Mais, la forte sensibilité au prix implique de réfléchir à des processus de production peu coûteux et performants.
	<i>Relations partenariales industrie - commerce et interindustrielles</i>	Certains industriels ont entrepris de développer une marque forte afin de s'affranchir des contraintes des relations avec la distribution.  D'autres se sont concentrés sur la technologie et l'outil de production et développent des relations partenariales étroites avec les distributeurs qui gèrent de plus en plus la dimension marketing de leur activité.	La mondialisation de l'économie se traduit par une pression importante des producteurs étrangers qui montent en gamme.  Les distributeurs qui développent leur propre marque se tournent donc de plus en plus vers les producteurs étrangers. Les industriels français sont contraints de développer leur propre réseau de distribution. Les autres deviennent sous-traitants des distributeurs.	La pression sur les prix est importante à l'égard des industriels français et de nombreux distributeurs renforcent leurs achats à l'étranger.  Les industriels poursuivent le mouvement de délocalisation malgré la mise en place de mesures protectionnistes.
	<i>Place du commerce électronique</i>	Malgré le développement de la net-économie en Europe, la vente en ligne de chaussures ne décolle pas, les consommateurs préférant le contact physique avec le produit.	Le succès rencontré par le commerce électronique atteint quelque peu la chaussure. Les articles parfaitement identifiables par les consommateurs se vendent en ligne. Il s'agit de chaussures de luxe ou de chaussures de sport.  Dans le même temps, des expériences de sur-mesure en ligne se développent à destination des consommateurs aisés.	Le développement du commerce électronique reste assez modeste. La vente en ligne de chaussures demeure marginale et ne constitue pas un axe de développement privilégié.

SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
---	--	--

<b>Chaussure</b>	<i>Autres rôles d'Internet</i>	<p>Internet constitue en revanche un bon moyen d'information sur les produits et une excellente vitrine. Les chausseurs mettent en scène leurs produits et touchent ainsi des consommateurs étrangers. La mode française conserve des atouts.</p> <p>Le développement d'Internet accélère la réorganisation des usines autour de la <i>supply chain management</i>.</p>	<p>Les chausseurs accélèrent leur présence à l'international grâce à Internet.</p> <p>Parallèlement, l'essor d'Internet favorise la réorganisation des usines autour de la <i>supply chain management</i>. Les chausseurs délocalisent les unités industrielles et se recentrent sur les fonctions de R&amp;D et de marketing.</p>	<p>L'utilisation d'Internet reste limitée pour certains à la gestion d'un site de communication complémentaire au commerce physique.</p>
------------------	--------------------------------	---	--	--