



# Comment la *Chine*

# change le Luxe

*Le luxe va sortir profondément bouleversé de sa rencontre avec le monde chinois. Mais aussi renforcé si nous savons tirer les leçons de la dernière décennie de croissance et **saisir le vrai potentiel que constitue la Chine.***

❁❁❁ Emmanuelle Sidem

**L**e luxe s'inscrit dans cette recherche "*humaine, plus qu'humaine*" du mieux, du beau, du vrai, du rêve... A cette recherche, le monde "moderne" a fourni comme réponse une foultitude d'objets et quelques pratiques éparses.

Dans ce mouvement se sont engouffrées les marques et une grande partie de l'industrie du luxe. Mais *mutatis*

*mutandis*, ce mouvement s'essouffle aujourd'hui après des années de croissance extraordinaire tirée par des ouvertures de boutiques dans des villes de Chine de plus en plus reculées. Et c'est dans cet infléchissement que viennent s'insérer et l'effet et l'action de la Chine. Soit pour nous renvoyer dans le passé, soit pour nous ouvrir les "Portes du Ciel" et offrir au luxe l'occasion de se réinventer.

# la fin

*d'un âge d'or  
pour le luxe en Chine*

La consommation en Chine subit actuellement un certain refroidissement. Retournement serait plus juste à notre sens. Et ce, aussi bien dans les biens d'équipement, les rice cookers que dans l'immobilier ou l'automobile.

Dans le luxe, c'en est fini des progressions à deux chiffres atteignant des sommets vertigineux. Pour certains la croissance marque nettement le pas, tandis que pour d'autres, si le développement reste soutenu, il se situe toutefois à un niveau nettement inférieur à celui des années précédentes.

En Europe, en France même, les achats de la clientèle chinoise dans le luxe fléchissent.

## Un ralentissement annonciateur de profondes mutations

Pour certains, nous serions confrontés à un simple mouvement conjoncturel, la Chine subissant et le ralentissement économique mondial, et une lutte circonstancielle du nouveau gouvernement chinois contre la corruption.

Notre expérience de plusieurs dizaines d'années du marché chinois nous conduit au contraire à affirmer que **ce ne sont pas les achats dans le luxe qui fléchissent, mais sa consommation même qui est en train de changer en profondeur.**

De nouveaux comportements attestent d'une désaffection de la Chine et de ses élites à l'égard de l'offre de nos Maisons, privilégiant l'exclusivité et la rareté d'un luxe exprimant davantage les racines et la culture chinoises.

En tout état de cause, cette mutation nous offre déjà un enseignement sur lequel nous ne cessons d'alerter nos clients : le réel besoin d'approfondir notre connaissance de la Chine, de sa culture, de son marché et de ses consommateurs, condition indispensable à l'ancrage de nos affaires en Chine.

“ Ce n'est pas l'achat des produits de luxe qui est touché en Chine, c'est leur consommation ”

...

# la Chine

*un poison délicieusement mortel...*

Depuis des décennies le luxe était campé, pour ne pas dire assis, sur un certain nombre de certitudes : une clientèle européenne, américaine ou japonaise connue et homogène ; une croissance régulière et familière.

Puis coup de tonnerre, la Chine vint tout bouleverser. Quasi absente des écrans radars en 2000, elle pèse dix ans plus tard jusqu'à 30 à 40 % des chiffres d'affaires de Maisons de luxe qui connaissent alors des taux de croissance de plus de 20, 30 points, voire au-delà. Envolee qui a complètement masqué les trois défis que la Chine adresse au luxe.

## a. La vague d'une demande infinie

La Chine pose au luxe une équation apparemment insoluble : satisfaire une demande quasi infinie à l'échelle de ce dernier, avec des produits de qualité, un excellent niveau de service et ce sur un territoire gigantesque.

Ce qui oblige le luxe à réinterroger ses fondamentaux : comment conserver la même qualité de production ; comment créer un environnement de vente maîtrisé ; comment délivrer un service de qualité ; comment maintenir une certaine exclusivité, ne pas devenir trop accessible tout en répondant à une demande gigantesque ; comment maintenir sa dimension artisanale ; comment transmettre l'histoire et les valeurs de nos Maisons et assurer leur mission d'éducation ; comment faire vivre la dimension immatérielle du luxe qui en constitue son fondement ; comment et jusqu'où adapter mes produits et mes services au monde chinois ; comment adapter les comportements et les modes de vente au marché chinois ; comment, comment, comment... **Bref, comment garder son âme... Et faire en sorte que le succès ne se transforme pas en un poison délicieusement mortel ?**

## b. La suprématie du logo sur le produit

En Chine, l'individu n'existe que par et dans sa relation aux autres. **L'objet en lui-même a peu de valeur.** Monnaie d'échange ou signe de réussite sociale, il est acheté pour montrer à sa famille, son patron, son réseau... sa réussite et la leur. Ce n'est pas mon goût qui me guide mais celui des autres et donc la notoriété de l'objet offert ou acheté. Le cogito du consommateur chinois est bien un : *"J'échange donc je suis"*, le logo l'emportant sur le produit.

Dès lors, nos marques sont consommées pour des raisons qui nous échappent et rendent difficile toute fidélisation. Il est frappant de voir une femme d'affaires chinoise rentrer chez elle ou à son hôtel après une journée de travail ou de shopping et avoir pour premier geste d'ôter tous ces signes extérieurs de réussite que sont robe de couturier, bijoux, sac et autres accessoires... dévoilant leur peu de signification à ses yeux.

Parallèlement, arrive sur le marché la deuxième génération des petits empereurs, les "Sugar Two" ou "Born 90's".

A la recherche d'un modèle plus ancré dans la culture chinoise, affranchis des modes de consommation occidentaux notamment grâce à leur totale immersion dans le monde Digital et les réseaux sociaux chinois, ils portent sur la consommation effrénée de leurs aînés un regard très critique, rejoints en cela par les plus cultivés, les "No Logo", pour lesquels le luxe s'exprime dans l'artisanat, l'objet sur mesure, le thé, la calligraphie, la poésie...

## c. L'émergence de nos plus fidèles concurrents

**Mais si la Chine bouleverse aujourd'hui le marché par la demande, elle le fera demain par l'offre,** en créant ses propres produits et marques de luxe. Plus largement, en promouvant un Art de vivre qui influencera et modifiera des modes de consommation occidentaux ayant un réel besoin de se réinventer.

Pourtant, beaucoup ne croient pas à la création de marques de luxe par la Chine. Ils avancent trois raisons : une culture chinoise des affaires qui privilégierait le court terme et des retours sur investissement rapides ; le prix astronomique du foncier qui interdirait l'implantation d'une marque nouvelle

"En Chinois,  
l'idéogramme  
copier  
signifie  
apprendre"

...

aux emplacements clés ; le fait que les Groupes de luxe occidentaux privilégieront des marques existantes à fort potentiel plutôt que des start-up, tel Kering qui vient d'acquérir Qeelin, marque établie aux dix ans d'existence et possédant un réseau d'une quinzaine de boutiques. Un contre-exemple étant Shangxia, la marque "laboratoire" d'Hermès en Chine.

Pour ceux qui pensent au contraire que des marques chinoises de luxe émergeront, ce ne serait pas avant au moins vingt ans, voire davantage...

Notre expérience du marché chinois et du luxe nous conduit à l'analyse contraire. **La Chine va créer très rapidement ses propres marques et inventer son propre luxe,** bouleversant, comme elle le fait aujourd'hui par la demande, le secteur du luxe tout entier par l'offre.

*"Vous avez le temps,  
nous avons*

# **l'heure..."**

Lorsque l'on observe de près la consommation en Chine, on voit apparaître un "nouveau" luxe qui possède deux caractéristiques : **son profond enracinement dans la culture chinoise et sa dimension immatérielle très marquée.**

Se développent des comportements de consommation orientés vers un luxe plus chinois et plus intériorisé : acheter une ferme agricole afin de cultiver ses propres fruits et légumes biologiques ; décorer pour plusieurs dizaines de millions d'euros sa demeure d'un mobilier en bois précieux inconnu de nous ; s'offrir quand on est jeune maman pour un coût faramineux un séjour dans une clinique spécialisée pour jeunes accouchées afin de se soumettre à un régime chinois ancestral purifiant à base de décoctions et d'infusions ; revenir à la médecine chinoise ancestrale comme à la cuisine chinoise traditionnelle ; abandonner les cadeaux "officiels" qui prenaient hier la forme de montres de marque au profit d'une simple boîte renfermant une racine rare de Ginseng... dont le seul point commun avec la montre est le prix exorbitant.

Les clients les plus éduqués, cible privilégiée des marques de luxe, montrent un intérêt croissant pour les produits

chinois de très haute qualité. Jusqu'à peu, un dîner dans un restaurant gastronomique se tenait nécessairement dans un trois fois étoilé. Désormais, il est valorisé de réussir à arracher une réservation dans un restaurant qui compte une seule et unique table et dont le Chef chinois sert à ses convives des légumes rares façonnés comme des pierres précieuses.

Le sur-mesure dans l'habillement, la commande spéciale dans la joaillerie, connaissent un essor fulgurant, comme à l'époque où les grandes familles chinoises avaient leurs propres fournisseurs, tailleurs, joailliers... **La Chine renoue avec la culture et le sens de l'unique qui l'ont caractérisée durant des millénaires.**

Après avoir goûté à tous les logos et toutes les marques avec l'insatiable curiosité qui la caractérise et fait sa force, la Chine reprend le fil de son histoire, renoue avec sa culture et ses racines, aspire à retrouver ce qui fut son âge d'or sous la dynastie Tang, marquant du coup le début d'un désintérêt pour un luxe importé.

### Un marché de débouché et de concurrence

Pour la première fois, notre industrie du luxe est confrontée à un marché de débouché qui est aussi un marché de concurrence.

Déjà, les marques chinoises de luxe Ne Tiger ou Exception de la créatrice Ma Ke habillent les élites chinoises ; Chow Tai Fook, joaillier créé en 1929 à Guangzhou veut franchir le cap des 2000 boutiques à la fin 2014 ; les défilés Haute couture de Guo Pei, surnommée "la Chanel Chinoise", mélange d'avant-garde et de tradition sont salués dans le monde entier ; la marque de cosmétiques Herborist du groupe Jawha est distribuée en Europe ; Wallace Chan, joaillier chinois expose ses créations et son collier "Great Wall" aux côtés des grandes Maisons joaillères à la très fermée Biennale des Antiquaires de Paris ; déjà, apparaissent des mouvements de rachat et de concentration entre des marques chinoises qui n'ont plus rien d'émergentes.

Dans la joaillerie, dans l'hôtellerie, dans la cosmétique, dans le vin, la plaisance, des investisseurs chinois effectuent des rachats de marques européennes : Omas, Cerruti, Clergerie, Lanvin, ST Dupont, Sonia Rykiel, Riva... par RC Holding, par Li & Fung, par Shig-Weichai... Des Châteaux du bordelais, des Maisons de Bourgogne passent sous pavillon chinois. Le groupe Wanda annonce de nouvelles acquisitions dans l'hôtellerie de luxe...

« **Face à la Chine, culture multiséculaire, l'étalage de la puissance n'est pas un argument** »

...

Loin d'avoir une démarche de prédateurs, les entrepreneurs chinois veulent apprendre, comprendre, avant de faire par eux-mêmes.

En Chine, tout se développe en une véritable lame de fond : ingénieurs, designers, manufacturiers, créateurs... Le tout porté par des consommateurs en recherche d'exclusivité, de

créativité, d'une vraie originalité chinoise. **Et là où le luxe occidental a mis 250 ans à passer des artisans de la Cour de Versailles aux Groupes mondiaux, la Chine ira au grand galop : cinq ans, dix maximum, avec des mouvements de concentration et la volonté de créer des Groupes puissants.**

Comment s'adapter à cette nouvelle donne ? Quels enseignements pour nos marques et Maisons ? Quelle stratégie adopter vis-à-vis du premier marché mondial qu'est la Chine ?

# quatre

## *priorités pour nos maisons*

### 1. Hybrider nos marques

Les difficultés que nous rencontrons en Chine aujourd'hui viennent pour une bonne part de ce que nous sommes des marques étrangères pour des consommateurs en recherche d'un luxe faisant sens et exprimant l'identité chinoise.

Dans l'histoire, la Chine a privilégié et recherché l'harmonie des choses et des êtres. Peuple d'inventeurs et de créateurs, la Chine absorbe et digère tout, à la recherche forcenée d'une harmonie profonde.

Ce phénomène s'applique aussi à nos Maisons et à nos marques. Croyons-nous sérieusement que nous pourrions rester à l'écart du monde chinois comme nous l'avons fait d'autres marchés ? Nous devons au contraire nous ouvrir à sa culture et rechercher ce qui dans nos marques résonne avec l'histoire et les valeurs chinoises. Et pourquoi ne pas créer des produits qui parlent de la Chine à la Chine, des bijoux qui correspondent au porté chinois, des malles qui correspondent à la manière de voyager chinoise, des stylos à la manière d'écrire, des arts de la table à la manière de manger, etc. Plutôt que de parsemer nos produits de dragons qui n'ont rien de chinois et font dire à ces derniers amusés que "ce sont des produits typiquement Occidentaux..."

---

Faisons un pas de plus en envisageant sérieusement des transferts de savoir-faire via la création de marques communes qui nous permettraient d'apprendre d'un artisanat millénaire, de renouveler nos sources d'inspirations, de recruter de jeunes créateurs...

N'oublions pas qu'au siècle de Louis XIV, les produits chinois ont joué un rôle capital dans le développement de l'industrie française du luxe. Etoffes, laques, porcelaine... Tout ce qui était chinois était alors synonyme de raffinement, provoquant émerveillement et stimulant l'imagination, largement copié ou imité. Cette période d'ouverture et de croisements culturels entre la Chine et la France a forgé un pan considérable de l'histoire du luxe et contribué à son essor et à son rayonnement international.

↗ ↑ ↖ en pratique...

#### “Quand un plus un égale trois”

- *Aller vers la construction de marques hybrides.*
  - *Créer des partenariats et des transferts de savoir faire de la Chine vers l'Europe.*
- *Envoyer nos artisans et nos designers travailler avec leurs homologues chinois.*
  - *Créer des produits hors commerce : expositions, lieux de création...*

---

## 2. Siniser nos Maisons

Qui sait que sous la dynastie Tang (618 - 907), grand Age d'Or de la Chine, le gouvernement comptait deux ministres Japonais, un Iranien et un Indien ? Or combien de collaborateurs chinois dans les équipes de Direction de nos entreprises qui se veulent pourtant internationales ?

Notre fréquentation du monde chinois nous enseigne qu'il s'agit là de l'une des clés de la réussite ou de l'échec de nos entreprises à long terme. D'abord parce que si nous ne donnons pas une place aux élites chinoises, elles la prendront ou se détourneront de nous. N'oublions jamais le patriotisme chevillé au corps de chaque chinois.

Plus positivement, pourquoi se priver des compétences de collaborateurs dont nous avons tous pu mesurer les qualités et qui nous enrichissent de leurs approches différentes des nôtres ?

↗ ↑ ↖ en pratique...

## Créer nos viviers de futurs dirigeants chinois

*Alors que l'on voit aujourd'hui des dirigeants expatriés revenir en France après 3 à 5 ans en Chine, nos Maisons n'organisent pas suffisamment la transmission de ce qu'ils ont appris localement. Ce sont des investissements gigantesques qui partent en fumée, une lourde perte vis-à-vis de tout ce que la Chine a à nous apprendre au plan stratégique, organisationnel, managérial...*

*Au plan créatif et du design, la Chine est une pépinière de nouveaux talents à la fois portés par le monde Digital et attachés à leurs racines.*

*Enfin, la France est le premier pays européen d'accueil d'étudiants chinois, vivier dans lequel nos marques doivent puiser pour mieux appréhender la culture et les goûts chinois et préparer les dirigeants de demain.*

---

## 3. Regarder la Chine en face

La Chine fait beaucoup d'efforts pour apprendre et comprendre les modèles Occidentaux, faisant preuve d'une curiosité insatiable et d'une volonté sans limite. N'oublions pas que l'idéogramme Chinois “copier” signifie “apprendre”.

Il nous faut impérativement fournir le même investissement pour comprendre les modes de penser, de travailler et de consommer chinois. A l'égard de la Chine plus que de tout autre marché, il est capital de compléter les approches marketing traditionnelles par une connaissance fine de la culture, des racines et des traditions d'un pays à l'histoire multiséculaire. A quoi les consommateurs chinois aspirent au plan spirituel, esthétique, éthique...

Il est réellement préoccupant de voir que nos Maisons ne connaissent pas suffisamment leurs clients chinois.

**Or le marché chinois du luxe est le plus jeune au monde,** avec 75 % de clients de moins de 45 ans et 45 % de moins de 35 ans. L'enjeu que représente la connaissance de ces jeunes clients est de première importance pour l'avenir de nos marques. Il est tout aussi essentiel de savoir nouer des relations de long terme avec les élites chinoises : intellectuels, artistes, dirigeants politiques et officiels, patrons d'entreprises publiques ou privées, medias...

Qui connaît en France le top 50 des marques chinoises qui aujourd'hui explosent à l'international... ?

Ce sont ces élites qui font et feront les arbitrages politiques, économiques et culturels qui influenceront profondément le secteur du luxe : autorisation ou interdiction d'événements, d'expositions, de style de vie, de comportements ...

Enfin, la diaspora chinoise dans le monde constitue une force économique et un réseau d'affaires extrêmement puissant sur lequel il peut être utile de s'appuyer. Regarder la Chine en face peut aussi passer par un transfert de nos centres de décision chinois à Beijing. Car ni Shanghai ni a fortiori Hong-Kong ne sont la Chine, mais des vitrines créées à usage des Occidentaux qui ne nous renseignent en rien sur les réalités du marché chinois.

Ce qui rend  
nos produits  
et marques de luxe  
désirables aux yeux  
des clients chinois  
est que chaque produit  
ou service exprime  
un art de vivre,  
"que tout  
est un  
et que l'ensemble  
est unité"

...

dimension immatérielle de nos marques comme notre capital le plus précieux ?

L'histoire sert le plus souvent de prétexte, pure superficialité plutôt que réel enracinement. Transformer le patrimoine de nos marques en légende constitue une force de frappe inégalable pour nos Maisons face à l'arrivée de nouveaux compétiteurs et de nouveaux entrants. C'est à ce prix que nous pourrions conserver longueur d'avance et désirabilité... Et éviter que les consommateurs chinois ne se lassent de produits dont la notoriété du logo ne suffit plus à leurs yeux. Or, dans la société Chinoise de

tradition confucianiste, l'harmonie est une notion extrêmement importante. Découvrant le luxe français, les consommateurs chinois sont frappés par un Art de vivre séculaire dont ils sentent qu'il repose sur une unité, une harmonie, un équilibre et une cohérence forte entre art, architecture, traditions, comportements... C'est cette magie que nos clients chinois recherchent au travers du luxe français, c'est cela qu'ils veulent comprendre et apprendre, c'est cela qui rend nos produits et nos marques de luxe désirables : que chaque produit ou objet de luxe exprime "que tout est un et que l'ensemble est unité". C'est cette dimension d'éducation, particulièrement chère aux clients chinois qu'il appartient à nos Maisons de cultiver en véhiculant une image forte d'elles-mêmes, inscrite dans un temps long, porteuse d'un art de vivre qui leur est propre.

↗ ↗ ↗ en pratique...

#### Apprendre la Chine et de la Chine

*Les Directions générales de nos Maisons doivent s'immerger dans la culture chinoise via des "Discovery Trips" sortant des sentiers battus et permettant d'appréhender la réalité du monde chinois.*

*Ces immersions se révèlent extraordinairement vertueuses à condition de respecter quelques critères clés : se mettre en situation d'apprendre et de comprendre avant de vouloir faire des affaires ; se donner et suivre un fil directeur clair lié aux problématiques de la marque ; pratiquer une immersion totale ; donner la priorité à la rencontre d'interlocuteurs chinois loin des réseaux occidentaux ou de ceux des délégations locales ; aller dans les villes emblématiques de la Chine de demain ; organiser la démultiplication des enseignements auprès des équipes centrales...*

#### 4. Dématérialiser notre offre

Réussir en Chine suppose d'avoir des convictions fortes, une vraie vision du monde. L'erreur est de penser, face à l'importance de la demande, que nos produits pourraient parler d'eux-mêmes. Car en Chine plus qu'ailleurs, c'est sur tout ce qui les entoure que nous sommes jugés.

En Chine, il n'y a pas de luxe sans histoire ni héritage culturel. Et si l'on peut imiter tout ou partie de nos technologies, si l'on peut rivaliser avec notre artisanat, "la seule chose que l'on ne peut nous voler, c'est notre histoire". Mais traitons-nous réellement notre identité, notre histoire et toute la

↗ ↗ ↗ en pratique...

#### En Chine, l'étalage de la puissance n'est pas un argument

*La voie du succès est d'approfondir son identité de marque de manière à ce qu'elle entre en résonance avec l'histoire et la culture chinoises. Est-ce un hasard si les marques qui réussissent le plus durablement ont signé leur arrivée par une exposition dans un haut lieu de la culture chinoise, signifiant ainsi l'importance que les deux nations accordent à l'art de vivre : qui à la Cité Interdite, qui au Musée des Arts Contemporain de Shanghai...*

*La dimension d'éducation à l'art, à la beauté, à un art de vivre qui se substitue parfois à celle dispensée par les parents, est une clé pour séduire et fidéliser la clientèle chinoise.*

---

“La dimension  
d’éducation

à la culture,  
à la beauté,  
à l’art de vivre,  
est une clé  
de succès  
en Chine”

...

## Quand la **First Lady** fait basculer l’image du luxe chinois

Pour sa première visite officielle à l’étranger, **Peng Liyuan**, la Première Dame chinoise, ex plus célèbre pop star chinoise, arborait une tenue 100 % made in China, constituée d’une veste noire matelassée et d’un sac de cuir sans logo, de la marque chinoise **Exception** de Mixmind. Cette prise de position est lourde de conséquences pour nos marques. Tout d’abord, elle encourage les consommateurs chinois à acheter des marques de mode et de luxe chinoises. Ensuite, elle modifie la perception qu’ont les chinois des produits fabriqués chez eux, souvent considérés comme de mauvaise qualité ou comme des copies de marques occidentales. La nature des réactions sur le site web d’Exception est riche d’enseignements. Elle démontre le goût croissant des consommateurs chinois pour un luxe plus sobre, plus sophistiqué, loin des matériaux exotiques, des couleurs vives et des logos flashy. Enfin, l’extrême enthousiasme manifesté sur les réseaux sociaux témoigne une fois encore de l’importance de parfaitement maîtriser le langage du monde digital chinois, ce que trop peu de marques occidentales savent faire.

---

## si la **Tour Eiffel** n’est pas délocalisable, le tourisme chinois est mobile...

Face à nos hôtels n’ayant pas de réceptionniste parlant chinois, à nos aéroports sans aucune signalétique, à nos boutiques aux vendeurs insuffisamment formés, nos clients chinois pourraient bien préférer d’autres destinations... Dubai, par exemple, où ils sont accueillis à bras ouverts dans des centres commerciaux flambants neufs, des lieux sécurisés, des hôtels au summum des standards internationaux sachant accueillir la clientèle étrangère. Les chinois sont les premiers touristes en Europe mais combien d’entre nos magasins, nos lieux de vente, nos hôtels proposent un accueil et un service réellement adaptés aux besoins de leur quasi première clientèle ? La clientèle chinoise haut de gamme recherche la fiabilité, la sécurité, une personnalisation de la relation. En échange, elle se révèle d’une extrême fidélité. Exigeante en matière de service, elle s’attend à des adresses exclusives, aux meilleures tables, à une très haute qualité de service. Savons-nous leur apporter tout cela ? Avons-nous formé nos équipes à leur culture ? Avons-nous défini un accueil et un service adaptés ?

**Et pourtant, l’Europe est la première destination du tourisme Chinois...  
Un marché qu’il faudrait bien veiller à ne pas perdre !**

**Déjà parus :**

Qu'est ce qu'un leader ? Celui qui sait confier le leadership à ses équipes

Venise et l'innovation, dix siècles de réussite entrepreneuriale

Cent jours pour un destin...

On n'a pas découvert l'électricité en fabricant de meilleures bougies

Qualité de service : rendre tangible l'intangible

Le Luxe pour modèle...

L'Empire du Détail

This is not a Store, this is a Story

Find, Win, Keep : Master Class pour le développement des Grands Vendeurs



**CONNEXCONSULTING**

10 rue Royale, 75008 Paris • France  
Tél. 33 1 44 51 77 00 • Fax. 33 1 44 51 76 99  
info@connexconsulting.com