

## LA CHINE, PIEGE DE LUXE DES GRANDES MARQUES ?

La Chine continentale va renforcer sa position de premier marché pour les marques de luxe. Cette évolution se fait dans un contexte de durcissement identitaire qui va à l'encontre de la mondialisation qu'elles incarnent. Quels impacts et quels risques ce double mouvement entraîne-t-il ? Cet article ébauche quelques scénarios et les voies qui pourraient être empruntées par les marques ou leurs propriétaires pour surmonter ces difficultés.

Le 11 avril 2020, la boutique Hermès de Guangzhou réalisait un chiffre d'affaires record de \$2,7 millions le jour de sa réouverture après le confinement. En 2021, le groupe LVMH totalisait 35% de ses ventes en Asie hors Japon (principalement Chine), soit 5% de plus qu'en 2019 avant la pandémie. Ces performances se répètent à l'envi dans la plupart des Maisons de luxe. Avec sa dynamique économique à peine écornée et une Génération Z avide de nouvelles expériences, la Chine se pose comme moteur incontestable du marché du luxe.

Le consommateur chinois a déjà été l'un des principaux accélérateurs de l'expansion des marques de luxe au cours des 20 dernières années. Toutefois, les achats hors de Chine représentaient une part importante des achats totaux. D'après une étude conduite par Bain et Altagamma, les achats des Chinois représentaient 32% du marché, mais la Chine continentale seulement 11% en 2019. La pandémie et la fermeture de facto du pays depuis deux ans ont modifié ce paradigme : les achats en Chine continentale ont largement remplacé les achats en « travel retail » ou dans les pays d'origine (Europe notamment). En 2021, la Chine représentait 21% des ventes et les projections la placent à 26% en 2025, pour des consommateurs chinois en totalisant plus de 40%, si les voyages internationaux reprennent.

Cela s'est accompagné d'un double changement de comportement : d'une part, une baisse importante de la méfiance vis-à-vis des achats effectués en Chine Populaire, signe d'une meilleure maîtrise de la contrefaçon domestique, d'autre part, une accélération des ventes de produits de luxe en ligne (23% en 2020 contre 10% seulement en 2018 estime Bain). Ce comportement a été accompagné par une reconfiguration des plateformes de distributions digitales, comme en témoigne l'alliance entre Richemont, Alibaba, Farfetch et Kering autour d'une intégration accrue de Farfetch China et Tmall Luxury Pavilion.

Cette « relocalisation » de la distribution en Chine Populaire intervient dans un contexte de repli de la Chine sur elle-même et de durcissement idéologique. Ce durcissement s'exprime au plus haut niveau de l'Etat, formalisé par le discours du président Xi Jinping du 17 août 2021 sur la « prospérité commune ». Il s'énonce dans les interventions répétées de la Chine dans les négociations internationales - notamment lors du discours de Xi Jinping célébrant les 50 ans de l'entrée de Chine Populaire comme unique représentant de la Chine à L'ONU - pour promouvoir un modèle de développement chinois crédible et exportable.

Mais il s'exprime aussi dans une multitude d'incidents dénonçant un mélange d'arrogance occidentale et d'ignorance des sensibilités chinoises sur fond de rigorisme moral. Cela est particulièrement vrai pour les marques de luxe dont certains ambassadeurs sont régulièrement épinglés pour leurs fautes morales (Chris Wu pour Bulgari, Porsche et Louis Vuitton par exemple) ou pour ignorer, sciemment ou non, les standards esthétiques ou

culturels de la Chine d'aujourd'hui (comme les yeux « trop bridés » de Xiao Wen Ju pour Lancôme).

Les critères de ce qui est acceptable moralement sont de plus en plus rigoureux, comme en témoignent, entre autres, les campagnes en cours contre les hommes efféminés. L'incitation est appuyée à valoriser une plus grande discrétion de la réussite et une forte implication dans la solidarité nationale. La valorisation d'une « sinitude » moderne et triomphante est aussi toujours la bienvenue, alimentant un sentiment de « China Pride », aux accents fortement nationalistes, né des réussites indéniables de la Chine depuis 40 ans.

Ces attaques s'inscrivent dans un contexte plus large de reprise en main de l'économie et des comportements par le parti communiste chinois (PCC) qui touche tant les entreprises étrangères et le tissu industriel chinois, notamment dans l'industrie digitale, que les consommateurs chinois eux-mêmes.

Le luxe étant un marqueur à la fois social et culturel, il est naturellement impacté par ce changement de ton, mais pas seulement. Il doit combiner cette crispation identitaire avec deux autres mutations clés de son écosystème : l'importance des actions en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE) et la révolution permanente de la technologie. Ces composantes arborent aussi des spécificités fortes en Chine Populaire par rapport au reste du monde, en résonance avec l'affirmation identitaire : l'attention portée à l'impact des actions en RSE sur la communauté et l'espace naturel chinois d'une part, un écosystème technologique et des comportements spécifiques à la Chine d'autre part.

Il ne faut pas toutefois imaginer que la Chine est seule affectée par ces transformations. Cependant, l'exposition commerciale et financière croissante des marques à la Chine et les particularités du marché chinois peuvent remettre en cause des éléments fondamentaux du luxe mondialisé tel qu'on le connaît actuellement.

Ainsi l'affirmation d'identités culturelles irréductibles et quasi éternelles n'est pas un phénomène ni nouveau ni réservé à la Chine. Mais il prend actuellement une autre dimension : les 20 années qui viennent de s'écouler furent celles d'identités concurrentes au sein de la mondialisation, chacun voulant affirmer ses spécificités dans un grand déploiement de stéréotypes globaux. Mais ces modèles n'étaient pas remis fondamentalement en question. Dans le cas du luxe, on pouvait (et c'est encore le cas) consommer des biens globaux avec des sensibilités différentes selon les pays ou adapter l'assortiment et la promotion à ces différents environnements. Ainsi, les marques de cosmétiques ont privilégié les produits blanchissant pour la peau ou les parfums légers en Asie et tout le luxe s'est employé à utiliser des ambassadeurs de marque locaux ou des pratiques commerciales spécifiques (le live streaming en Chine par exemple). Ni les produits, ni les valeurs fondamentales des marques n'étaient remis en question.

Il se pourrait que cela change et que nous soyons en train de passer de revendications identitaires concurrentes à des identités « excluantes », c'est-à-dire, dans le cas du luxe, rejetant des éléments mêmes d'identité ou d'ancrage d'un produit ou d'une marque. Pour la Chine, il ne s'agirait plus d'afficher un cosmopolitisme à la chinoise, valorisant des traits acceptables, voire admirés par tous, mais de revendiquer un storytelling spécifique et refusant

toute légitimité à une excellence autre que chinoise. Ainsi, le chic à la française ou à l'italienne ou l'excellence de savoir-faire européens pourraient être perçus comme agressifs, dévalorisants ou anti-chinois dans un contexte d'affirmation identitaire exacerbée. Si tel était le cas, ce ne serait plus des maladroites marketing qui seraient dénoncées mais l'identité même des marques et des produits.

Au-delà de la satisfaction d'une partie de ses élites, le luxe importé n'apporte rien à la Chine : économiquement, il est un facteur de déséquilibre de sa balance des paiements ; industriellement, il est un secteur qui n'est pas maîtrisé localement ; idéologiquement, il est un marqueur de comportements individualistes dénoncés dans la philosophie de la « prospérité commune ». Habillé de « sinitude » et de goûts conformes à l'idéologie, il pourrait en revanche devenir un facteur de stabilité ou de surplus de la balance des paiements, un nouveau secteur maîtrisé en Chine et un élément de séduction idéologique.

Ce raisonnement peut paraître étrange à des marketeurs focalisés sur les marques et l'expérience client, mais il n'aurait rien d'original dans la pensée du PCC. Si le secteur du luxe venait à entrer dans le viseur de la planification, les mesures le frappant pourraient répondre à différentes stratégies, plus ou moins en contravention des accords commerciaux internationaux, mais un fois de plus, peu surprenantes pour un observateur de la Chine sur le temps long :

- Une limitation de la demande soit par des mesures directes comme le renforcement de l'imposition des plus aisés, soit indirecte par la dénonciation d'un comportement déviant (le plus simple serait de dénoncer une « pollution » par l'étranger car n'obérant pas la possibilité de développer un luxe à la chinoise) entraînant une autocensure des clients ;
- Des mesures plus discrètes d'autorisations administratives renforcées liées à l'ouverture des points de vente, un durcissement des politiques anti-corruption, des mesures non spécifiques de « sinisation » des environnements internet ou des campagnes de dénigrement systématiques des ambassadeurs de marque ;
- Enfin des mesures plus frontales comme l'effacement des éléments non-chinois dans l'image, la sinisation de la marque ou des noms de produit ou la mise en place obligatoire d'un « transfert de savoir-faire » par la création en Chine d'écosystèmes de création et de production pour opérer une substitution aux importations.

Ces différentes mesures ne viseraient en revanche pas l'investissement dans le luxe en Chine. La politique actuelle semble en effet favoriser l'entrée des capitaux si elle n'entraîne pas trop de contrôle opérationnel des étrangers sur son sol. La taille et le dynamisme du marché chinois sont largement suffisants pour convaincre les investisseurs en question. De plus, si la phase de mondialisation « excluante » se confirmait, développer un luxe exportable en Chine serait un outil complémentaire de promotion du soft power chinois. Cela conforterait la « China Pride » d'une part et lui donnerait des armes de séduction d'une autre.

On comprendra que la valeur même des Maisons de luxe reposant sur un storytelling cohérent et global serait toutefois menacée.

Ainsi l'exposition à la Chine, comprise comme la part des ventes réalisées en Chine sur les ventes totales, pourrait mettre les marques de luxe face à des décisions difficiles. Confrontées à un changement de regard des consommateurs chinois encouragé par le Régime et

accompagné par le régulateur, elles pourraient être amenées à infléchir substantiellement les stratégies en cours.

On peut imaginer plusieurs niveaux de réponse :

- Approfondir la tendance déjà largement engagée à jouer avec les codes pour tenter de concilier l'univers de la marque avec les nouveaux visages de l'identité chinoise : collaborations avec des artistes et designers chinois, ambassadeurs de marque chinois, défilés clés en Chine, ... Les exemples sont innombrables de telles coopérations.
- Déroger à l'intégrité de l'identité de la marque en développant des produits et des univers spécifiques à la Chine pas nécessairement en adéquation avec l'image globale de la marque, quitte à développer un « brand.cn » éloigné du « brand.com » présent ailleurs et décliner cette identité sur tous les canaux de vente en Chine populaire.
- Acheter des marques locales ou en développer de nouvelles, en essayant de limiter leur portée au-delà de la Chine, mais en les musclant par un transfert important de savoir-faire en provenance d'Europe ou des Etats-Unis tant en création qu'en production. Les investissements nécessaires seraient alors très importants et les risques de cannibalisation non nuls.

Cette dernière option est sans doute ce qui conviendrait le mieux aux autorités chinoises qui, si elles ne régulent pas directement le luxe, sont toujours ravies de mieux contrôler, directement ou indirectement un secteur, sachant que ce secteur a une masse critique en Chine. Cela pourrait néanmoins contrevenir aux aspirations d'un consommateur chinois, sous influence certes, mais en perpétuelle mutation au-delà des injonctions gouvernementales et pour qui le contournement de l'interdit peut devenir une stratégie d'expression.

Ce n'est pas l'objet de cet article de quantifier les investissements et les risques attachés à ces différentes stratégies et il faut espérer que le scénario extrême évoqué ici n'aura pas lieu. En revanche, certaines de ses composantes sont dans l'ordre des choses. Elles devraient conduire les Maisons, mais aussi et surtout les conglomérats du luxe, à renforcer leur pilotage des risques.

Naturellement, il devrait combiner la prise en compte des éléments géographiques et identitaires exposés ci-dessus avec les autres sources de pressions de son écosystème (RSE et technologie) pour les traduire en éléments opérationnels et financiers. Ce renforcement pourrait se traduire à la fois par un élargissement de la notion de risque dans le luxe et par une position d'influence accrue de la gestion des risques dans l'organisation des grands acteurs du secteur.