

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

**LES TACTIQUES QUE LES ENTREPRISES CANADIENNES DE LUXE DOIVENT
SUIVRE POUR ADAPTER LEURS PRATIQUES DE MARKETING EXISTANTES SUR
LE MARCHÉ CHINOIS**

MÉMOIRE PRÉSENTÉ
EN VUE DE L'OBTENTION DU GRADE DE LA
MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
JANINE CHEATANI

DIRIGÉ PAR
RHIZLANE HAMOUTI, Ph. D.

Janvier 2023

在中国, 一切皆有可能, 但没有一件事是容易的。

« *En Chine, tout est possible, mais rien n'est facile.* »

Remerciements

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à ma directrice de recherche, Rhizlane Hamouti, pour son aide, sa patience, ses encouragements et ses conseils tout au long de ce mémoire.

Je remercie vivement les participants de m'avoir accordé un entretien et d'avoir partagé toutes leurs connaissances et leurs expériences dans le domaine, qui en effet ont toutes été extrêmement bénéfiques pour cette recherche.

Enfin, je remercie particulièrement ma mère, mon père, ma sœur, mon frère et mes amis de m'avoir appuyée et encouragée durant la rédaction de ce mémoire et tout au long de mes études. Sans eux, cela n'aurait pas été possible.

Résumé

Cette étude cherche des solutions et des pistes durables pour les entreprises canadiennes de luxe qui sont présentes sur le marché chinois, mais qui éprouvent une difficulté quant à l'adaptation de leurs stratégies marketing. Au cours de la dernière décennie, la Chine est devenue l'un des plus grands marchés de luxe et ce marché évolue constamment. D'autant plus, l'essor des économies à croissance rapide, comme la Chine, est devenu une spécificité de l'industrie de luxe. Ces économies sont devenues des destinations incontournables pour les marques de luxe internationales. Pour que ces marques de luxe internationales se dirigent vers un marché étranger, comme la Chine, il est important de savoir que les tactiques marketing utilisées devraient changer pour s'adapter à ce nouveau marché. Nous avons étudié et identifié les nouvelles pratiques pour améliorer les tactiques de ventes existantes sur le marché chinois. Les consommateurs en Chine ont des demandes et suivent des normes complètement différentes que les consommateurs au Canada. Toutefois, l'objet de ce mémoire consiste à analyser le marketing management des marques canadiennes de luxe pour le marché chinois. L'histoire du luxe en Chine a été abordée ainsi que le marché chinois actuel, ceci comprenant son marché digital avec les différences et similitudes dans l'utilisation des médias sociaux avec les pays de l'Ouest. Le comportement du consommateur chinois a longuement été discuté, tant concernant son profil que ses comportements de consommation. Dans l'ensemble, il est apparu que le comportement des consommateurs diffère considérablement d'un marché à l'autre. Le cadre d'analyse s'étend du Canada à Beijing, où nous avons fait des études de cas approfondies sur les entreprises de luxe Alfred Sung et m0851.

Abstract

This study seeks solutions and sustainable avenues for Canadian luxury companies that are present in the Chinese market but are struggling to adapt their marketing strategies. Over the past decade, China has become one of the largest luxury markets and this market is constantly evolving. Moreover, the rise of fast-growing economies, such as China, has become a hallmark of the luxury industry. These economies have become key destinations for international luxury brands. For these international luxury brands to move into a foreign market, such as China, it is important to know that the marketing tactics used will change to adapt to this new market. We have studied and identified what the new practices to improve existing sales are in the Chinese market. Consumers in China have completely different demands and standards than consumers in Canada. However, the purpose of this thesis is to analyze the marketing management of Canadian luxury brands for the Chinese market. The history of luxury in China was discussed, as well as the current Chinese market, including its digital market and the differences and similarities in the use of social media with Western countries. The behaviour of the Chinese consumer was discussed at length, both in terms of their profile and their consumption behaviour. Overall, it became clear that consumer behaviour differs considerably from one market to another. The framework of analysis extends from Canada to Beijing, where we did in-depth case studies on the luxury brands Alfred Sung and m0851.

Table des matières

Remerciements	II
Résumé	II
Abstract.....	III
Liste des tableaux.....	VII
Liste des figures.....	VIII
Introduction.....	1
Motivations	4
Chapitre I : La problématique et la question de recherche	5
1. L'importance de la problématique.....	5
2. Objectifs de la recherche et hypothèses	7
3. Revue de la littérature	9
3.1 Étymologie latine du mot luxe et son histoire.....	9
3.2 Définition du luxe	10
3.1.1 Luxe inaccessible	12
3.1.2 Luxe intermédiaire	12
3.1.3 Luxe accessible.....	13
3.3 Caractéristiques d'un produit de luxe	13
Chapitre II : Le marketing management du luxe et le comportement du consommateur ..	16
1. Comportement du consommateur face au luxe.....	16
1.1 Les jeunes clients	17
1.2 Le plaisir lié à la consommation (Valeurs hédonistes)	19
1.3 Affirmation de statut.....	20
2. Marketing management du luxe et les outils marketing associés à chaque type	21
2.1 Le marketing intuitif	22
2.2 Le marketing élaboré	23
2.3 Le marketing scientifique	24
3. Le Marketing opérationnel	25
3.1 La politique du produit	25
3.2 La politique du prix.....	25
3.3 La politique de distribution	26
3.4 La politique de communication	28
4. Le comportement du consommateur chinois de luxe et son marché.....	31
4.1 Le marché chinois et ses valeurs culturelles	31
4.2 Le comportement du consommateur chinois	35

4.2.1	Les comportements influencés par les valeurs chinoises.....	35
4.2.2	Le concept Mianzi.....	36
4.2.3	Fidélité à une marque.....	37
4.3	Les jeunes consommateurs chinois de luxe.....	38
4.4	Les régions géographiques et les nouvelles frontières.....	40
4.5	Le lien entre le Chinois et le luxe.....	42
4.6	La signification du luxe pour les Chinois.....	45
4.6.1	Sondage avec les consommateurs chinois.....	46
4.7	Comparaison avec les consommateurs canadiens de luxe.....	47
4.8	Le marché digital chinois et son innovation.....	50
4.8.1	Les plateformes mobiles en Chine : Taobao, T-Mall et WeChat.....	52
4.8.2	Différences et similitudes dans l'utilisation des médias sociaux : Chine versus l'Ouest.....	56
4.8.3	Stratégies clés de marketing en ligne.....	60
a)	Brand Awareness.....	61
b)	Big Data.....	62
c)	Le développement d'une e-réputation.....	63
d)	La création d'un compte officiel sur WeChat.....	64
e)	Les KOL (Key Opinion Leaders).....	65
f)	L'avantage concurrentiel.....	66
4.9	La Chine, leader de l'innovation.....	67
4.10	Les défis auxquels sont confrontées les entreprises canadiennes en Chine aujourd'hui.....	68
Conclusion.....		73
Chapitre III : Méthodologie de la recherche.....		76
1. La présentation du terrain de recherche.....		76
2. La pertinence de l'étude de cas.....		77
3. Choix d'une stratégie de recherche approprié.....		78
3.1	Design de la recherche.....	78
3.2	Choix du positionnement épistémologique.....	78
4. Choix de la méthode de recherche.....		79
4.1	Méthode d'échantillonnage.....	80
4.2	Méthode de collecte de données.....	81
4.3	Considérations éthiques.....	82
Chapitre IV : Résultats et discussion.....		83
1. Résultats.....		83
1.1	Analyse de l'étude de cas #1 - Alfred Sung.....	83
1.1.1	Présentation de la marque.....	83
1.1.2	Analyse des résultats et lien avec les entrevues.....	84
a)	Facteurs clés de succès d'une bonne installation.....	84
b)	Difficultés rencontrées par l'entreprise canadienne pour s'installer en Chine.....	86
c)	Stratégie et positionnement marketing au Canada versus en Chine.....	87
1.2	Analyse de l'étude de cas #2 - m0851.....	88
1.2.1	Présentation de la marque.....	88
1.2.2	Analyse des résultats et lien avec les entrevues.....	89
a)	Facteurs clés de succès d'une bonne installation.....	89
b)	Difficultés rencontrées par l'entreprise canadienne pour s'installer en Chine.....	91

c) Stratégie et positionnement marketing au Canada versus en Chine	92
1.3 Comparaison entre les deux études de cas étudiées	94
2. Discussion.....	95
a) Facteurs clés de succès	95
b) Les défis/difficultés	97
c) Stratégie et positionnement marketing au Canada et en Chine.....	99
Chapitre V : Apports (recommandations) et limites de la recherche	101
1. Recommandations (managériales) quant aux tactiques marketing à adapter pour la Chine.....	101
2. Limites de la recherche.....	109
Conclusion	110
Bibliographie	112
Annexes	119
Annexe A : Questionnaire du sondage pour les consommateurs chinois.....	119
Annexe B : Outil de recrutement pour chapitre III de la recherche	120
Annexe C : Guide d’entrevue pour les employés de la marque Alfred Sung	122
Annexe D : Formulaire de consentement	125
Annexe E : Certificat d’approbation éthique	127

Liste des tableaux

Tableau 1. Les raisons qui poussent à l'achat de produits de luxe selon la tranche d'âge

Tableau 2. Luxe et Marketing

Tableau 3. Les avantages et les désavantages des plateformes Taobao et T-Mall

Tableau 4. Répartition des entreprises échantillonnées

Tableau 5. Comparaison (similarités et divergences) entre les deux firmes

Tableau 6. Stratégies d'entrée sur le marché du luxe en Chine

Tableau 7. Synthèse des recommandations

Liste des figures

Figure 1. Global personal luxury goods market evolution

Figure 2. Population en Chine en 2020 par province, consulté le 9 novembre 2021

Figure 3. La perception du pays d'origine de la marque vs le pays d'origine réel de la marque

Figure 4. Attentes des Canadiens en matière de dépenses dans certaines catégories

Figure 5. Nombre d'utilisateurs de réseaux sociaux en Chine de 2017 à 2020 avec une prévision jusqu'en 2026

Figure 6. Nombre d'utilisateurs de réseaux sociaux au Canada de 2017 à 2020 avec une prévision jusqu'en 2026

Figure 7. Les 5 forces concurrentielles de Porter pour l'analyse sectorielle

Figure 8. Le parfum SHI ALFRED SUNG

Figure 9. Déroulement psychologique de la hausse des prix

Introduction

La Chine a assuré plus de la moitié de la croissance mondiale des dépenses de luxe entre les années 2012 et 2018 et devrait assurer 65 % des dépenses supplémentaires dans le monde d'ici 2025 selon une étude rédigée par Luan et al. (2019) dans McKinsey & Company. Mais pourquoi la Chine décolle-t-elle maintenant ? Depuis quelques années, le gouvernement chinois a modifié ses objectifs et a décidé de non seulement se concentrer sur le secteur de l'exportation, mais aussi de se concentrer sur l'augmentation de la demande des consommateurs. Ceci dit, en 2011, le gouvernement prévoyait augmenter les importations des produits de consommation, favoriser l'urbanisation et optimiser ce marché de consommation (Lévy, 2016).

Aujourd'hui, la Chine, deuxième économie mondiale, avec le plus grand marché de consommation au monde, a atteint la position d'être l'un des meilleurs leaders stratégiques dans le marché du luxe. Même durant une pandémie mondiale, soit la Covid-19 qui a secoué le monde, le dragon rouge s'est réveillé et a soudainement pris d'assaut le marché de luxe. La vente intérieure des produits de luxe en Chine s'est fortement redressée à la suite des restrictions grâce à la pandémie de la Covid-19. La diminution des voyages à l'international a incité les consommateurs chinois à faire leurs achats de luxe à domicile plutôt que dans les grands centres d'affaires internationaux, à l'étranger. En conséquence, le marché des produits de luxe en Chine a grimpé en avril 2020 et continuera à atteindre une croissance totalisant près de 346 milliards de RMB (Lannes et Zhang, cité dans Bain & Company, 2020). Mais alors, pourquoi est-ce que certaines marques canadiennes ont de la difficulté dans le marché chinois ? La réponse est simple : ces marques ne savent pas ajuster leurs pratiques marketing dans le nouveau marché. Plus précisément, ils apportent les mêmes stratégies du pays original au nouveau marché. De plus, même si les consommateurs sont là en masse, les marques ne savent pas forcément comment les rejoindre.

La Chine est encore une économie émergente, et les commerçants ont souvent l'impression qu'ils n'ont pas les outils dont ils ont besoin pour cibler ces nouveaux consommateurs. Ces entreprises qui s'établissent dans le nouveau marché doivent faire un énorme effort pour comprendre la culture et le marché chinois. Cela demande beaucoup d'énergie et d'investissement, mais nombreux d'entre eux échouent à cet égard. Il semble aussi oublier que chaque marché a une approche différente du luxe. « La Chine est un endroit où les marques risquent de se perdre dans leur quête

d'un succès facile », partage Susanna Nicoletti, auteure de *Luxury Unlocked* (Danziger, 2021). D'autant plus, plusieurs marques qui viennent s'installer en Chine, ne cherchent que le moyen le plus simple de gagner de l'argent. Gagner de l'argent ne peut pas être le seul but du luxe. Les clients sont vraiment à la recherche d'une marque judicieuse et significative. Mais ce défi, pour les marques occidentales, ne fait que commencer. Pour de nombreuses marques, cette dépendance vis-à-vis la Chine pourrait même se transformer en un futur cauchemar. En effet, la croissance rapide du secteur chinois durant les dernières années, est là pour de bon. La génération Z deviendra bientôt le groupe de clients de luxe dominant d'ici 2030 (Langer, 2021). Cependant, cette génération Z chinoise est différente des autres générations Z du reste du monde. Ils présentent deux facettes uniques : un optimisme et un patriotisme extrême. À ce titre, ils ont un fort désir d'acheter les marques chinoises. Des économistes à HSBC ont partagé « Une classe moyenne en expansion soutiendra la croissance économique à moyen et long terme, et des dépenses de consommation plus fortes stimulent la demande intérieure, la confiance des entreprises et les dépenses d'investissement. La montée de la classe moyenne augmentera également les importations de biens et de services, et attirera les entreprises étrangères à investir en Chine » (Liu et Zhu, 2021). Cette tendance positive en Chine contraste avec les tendances à la baisse dans la plupart des nations occidentales.

On aura donc compris que nous nous intéressons, dans le cadre restreint de ce mémoire, à un aspect important du marché chinois et de ces tactiques marketing. À l'heure actuelle, très peu d'études se sont penchées sur les stratégies que devraient adapter les marques canadiennes de luxe déjà établies en Chine.

Afin d'y arriver, il importe d'effectuer tout d'abord la revue de la littérature qui examinera le marketing de luxe en Chine et le comportement du consommateur chinois. Ensuite, dans le deuxième chapitre de ce mémoire, nous allons étudier plus en profondeur l'histoire du luxe en Chine, le marché chinois, son contexte socioculturel, le développement de l'industrie de luxe en Chine, le marché digital chinois, le comportement du consommateur chinois, la signification du luxe pour eux et enfin, le marketing management du luxe en Chine. Par la suite, le chapitre III de la recherche englobera les aspects méthodologiques de la recherche et la recherche exploratoire qui consistera à mener une démarche qualitative par l'étude exploratoire de cas multiples. Les employés ou les responsables du marketing des marques en question seront interrogés afin de

savoir quelles sont leurs tactiques de marketing utilisées au Canada et en Chine. Ces marques de luxe sont des entreprises dont leur notoriété reste à être développée plutôt que des marques de grande renommée internationale. De manière précise, nous examinerons la stratégie de la marque, son marketing opérationnel et son positionnement stratégique. Ceci nous permettra de donner des recommandations quant à l'adaptation de leurs pratiques de marketing et de ventes existantes sur le marché chinois. Les entrevues seront présentées et finalement, elles seront accompagnées par des recommandations et des propositions pour des recherches futures.

Motivations

Le marketing de luxe a particulièrement retenu mon attention étant donné que durant le parcours MBA, nous n'avons pas eu véritablement l'occasion d'étudier le marketing pour ce type de produit, mais plutôt d'étudier le marketing des produits de consommation courante. C'est pour cela que j'ai décidé de faire une recherche approfondie sur un sujet qui n'a pas tant été étudié. Étant passionné par les affaires internationales, il était impératif pour moi de donner une dimension internationale à ma recherche, plus spécifiquement le marché chinois. Le marché chinois m'a paru digne d'intérêt après de nombreuses lectures. Un rapport publié par Lannes et Zhang (2020) dans Bain & Company prédisait que le marché des produits de luxe en Chine atteindrait une croissance de 48 % en 2020, près de 346 milliards de RMB. Ceci est causé par une diminution des voyages internationaux à la suite de la Covid-19, qui a incité les Chinois à se tourner vers des sources locales pour leurs achats de luxe, qui a fait grimper le marché à l'intérieur du pays. D'autant plus, la même étude prévoit que la croissance se poursuivra, mettant le pays sur la bonne voie pour revendiquer la plus grande part du marché d'ici 2025 (Lannes et Zhang cité dans Bain & Company, 2020).

Chapitre I : La problématique et la question de recherche

1. L'importance de la problématique

Plusieurs marques canadiennes de luxe ont échoué dans leur stratégie de marketing à l'étranger, et cela, pour diverses raisons. La raison la plus commune et à laquelle nous sommes intéressés est le manque d'adaptation des stratégies marketing d'un pays à l'autre. Ils veulent s'étendre trop rapidement sans prendre en compte que chaque marché a une approche différente. Une autre raison peut être le manque de connaissance sur les comportements et les besoins des consommateurs ciblés dans le pays. Dans son article, Danziger (2021) ajoute « Alors que la Chine présente la plus grande opportunité de croissance, les marques de luxe sont confrontées à un danger réel et actuel en mettant tous leurs œufs dans le panier de la croissance chinoise ». Même Susanna Nicoletti, auteure de *Luxury Unlocked* et conférencière en gestion à l'*Instituto Marangoni*, nous dit que « la Chine est devenue un piège à miel pour les entreprises de luxe. Depuis la crise de 2008, c'est là que la croissance a été la plus forte pour les marques de luxe » (Nicoletti, cité dans Forbes, 2012).

Malgré le fait que la Chine est devenue le troisième plus gros consommateur de produits de luxe au monde (Danziger, 2020), les petites maisons de luxe ont quand même du mal à s'adapter au marché et à répondre aux attentes des nouveaux consommateurs de luxe. Daniel Langer (2021) auteur et chercheur, partage le fait que les stratégies qui fonctionnent à Paris, New York, Tokyo ou Sydney ont probablement trois à cinq ans de retard sur les attentes des clients chinois aujourd'hui. Dans ce contexte où la Chine représente un enjeu grandissant pour certaines marques de luxe, il est important d'identifier les facteurs de réussite. Afin de savoir les facteurs de réussite, il est important d'explorer les spécificités des consommateurs chinois de produits de luxe, tant concernant leur profil que leurs comportements de consommation. Notamment, les consommateurs canadiens de luxe ont des différences significatives sur le plan des envies, des valeurs, des normes culturelles et des motivations d'achat. « S'il peut être facile de traduire des mots d'une langue à l'autre, il n'est pas si facile de traduire des normes culturelles. C'est ce que Dolce & Gabbana a douloureusement appris lorsqu'elle a suscité un contrecoup culturel à travers une campagne sur les médias sociaux montrant une femme chinoise essayant de manger une pizza avec des baguettes chinoises » nous partage Danziger (2021) dans son article. De même, afin de savoir les facteurs de réussite, il est ainsi important d'explorer le marketing opérationnel des produits de luxe existants sur le marché chinois et les tactiques utilisées par ces grandes entreprises

qui ont trouvé du succès. Dans ce mémoire, nous allons identifier et étudier les meilleures stratégies que les marques de luxe canadiennes devraient utiliser dans leur plan marketing afin de réussir en Chine. En gros, la problématique s'étend sur le fait que la majorité des marques canadiennes de luxe veulent obtenir leur part du marché chinois sans adapter leurs tactiques de marketing. Ce problème est courant et souvent présent dans les petites maisons de luxe qui souhaitent s'étendre rapidement. Ces marques de luxe canadiennes ont du mal à réaliser qu'elles risquent de sacrifier leur avenir à long terme pour un gain à court terme. Par exemple, au lieu d'être axé sur le court terme et d'être dépendant à l'égard des promotions, il serait plus important de renforcer l'équité de la marque à long terme. À cet égard, ce qui nous intéresse dans ce mémoire, c'est de savoir quelles sont les meilleures tactiques de marketing utilisées en Chine pour l'industrie de luxe.

2. Objectifs de la recherche et hypothèses

Sachant notre problématique, le but de ce mémoire est d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : Quelles sont les tactiques que les entreprises canadiennes de luxe doivent suivre pour adapter leurs pratiques de marketing et de ventes existantes sur le marché chinois ?

Évidemment, plusieurs solutions et résultats découlent de cette question et seront répondus à travers la recherche. Autrement dit, ce mémoire analysera comment l'industrie de luxe canadienne peut fonctionner avec succès sur le marché chinois par rapport à ses aspects socioculturels, économiques, éthiques, les normes du pays et les défis associés au contexte chinois.

Bien entendu, il y a plusieurs raisons pour lesquelles certaines marques de luxe canadiennes peuvent avoir des difficultés sur le nouveau marché. Comme mentionné, ces marques ne savent pas forcément comment rejoindre les consommateurs potentiels chinois et comment adapter leurs pratiques marketing dans le nouveau marché. Voici quelques hypothèses :

- Les marques canadiennes ont un manque de visibilité, notamment sur les réseaux sociaux ;
- L'hyper compétition chinoise qui émerge due à leur patriotisme et à leur croissance des achats domestiques ;
- La génération Z qui diffère largement de celle dans les pays occidentaux ;
- Le manque de connaissance sur les besoins et désirs d'achat des consommateurs chinois
- Le fait d'être trop axé sur le court terme et d'être trop dépendant à l'égard des promotions et du profit, au lieu de se concentrer sur le renforcement de l'équité de la marque à long terme ;
- Le désir de s'étendre trop rapidement sans avoir un plan établi à l'avance et une vision claire ;
- Le choc de culture.

Nous allons donc suggérer des propositions et des recommandations afin de surmonter ces problématiques qu'éprouvent plusieurs marques de luxe canadiennes. Parmi elles, bâtir une forte réputation de marque sur les réseaux sociaux est l'une des plus importantes dans le marché chinois. Cette étape est l'une des premières à suivre et finira éventuellement par résoudre la majorité des autres préoccupations. D'autant plus, il est important d'envisager un changement ou une adaptation de la stratégie couramment utilisée et d'opter par exemple pour la stratégie de

différenciation ou la stratégie de focalisation ou même la stratégie de spécialisation. Ceux-ci sont seulement quelques-unes parmi plusieurs qu'une entreprise peut considérer dans un nouveau marché. Une autre proposition est de choisir une forme d'exportation spécifique et particulière pour la Chine, par exemple la vente en coopération qui fait appel aux « joint-ventures » et au « Piggy-back » ou la vente par intermédiaire qui, à son tour, recourt à des concessionnaires et des Sociétés de Commerce Internationales. Nous étudierons davantage ces propositions dans le chapitre IV du mémoire, soit les résultats.

3. Revue de la littérature

En prélude à l'analyse, nous allons définir les notions de luxe et ce qui se rattache aux produits de luxe. Commençons d'abord par son étymologie latine, l'histoire et ses premières formes.

3.1 Étymologie latine du mot luxe et son histoire

Le luxe est loin d'être un phénomène récent. D'après Chevalier et Mazzalovo (2021) les définitions du luxe s'accumulent depuis des siècles. « Depuis Platon, Épicure, Rousseau, Voltaire, jusqu'aux influenceurs actuels, la production et l'utilisation des signes extérieurs de richesse ont toujours interpellé les observateurs de leurs temps » (p.7). Le mot luxe vient du mot latin *Luxus* qui signifie excès, faste, débauche (Dabi-Schwebel, 2014) ou même raffiné et dérivé de *lux*, qui lui-même, signifie lumière, éclat, brillant, gloire et illustration. Bien des civilisations et des époques ont elles-mêmes été témoin d'actes luxueux, comme l'Orient qui fut le véritable berceau du luxe.

Faisons un bref retour de l'histoire en commençant par la découverte de l'or en Bulgarie, 4600 ans av. J.-C. Selon des archéologues, une petite perle en or, retrouvée au sud de la Bulgarie pourrait être le plus vieil objet en or découvert par l'homme (Benoît, 2016). Ceci se suit par le luxe pharaonique des Égyptiens, 3200 ans av. J.-C., où le règne des pharaons a duré près de quatre millénaires. Les Égyptiens disposaient de pierres précieuses pour construire et décorer leurs monuments et pour sculpter les statues avec leur goût de luxe. D'autant plus, l'Institut numérique (2012) ajoute que les bijoux, les ornements et les métaux précieux faisaient tous partie de leurs traditions. Le métal et l'or étaient aussi présents chez les Incas en 1800 av. J.-C. qui avaient un sens artistique particulièrement développé pour leur époque. On remonte en 400 ans av. J.-C. où les riches Grecs ne se refusaient rien à table ; poissons, fruits exotiques, vins rares, des signes de richesse que les pauvres ne pouvant s'en payer. Ceci nous apporte à 50 ans av. J.-C. chez la reine du luxe, Cléopâtre, qui était célèbre pour sa passion des parfums et pour son goût du luxe, envié par ses opposants. En effet, l'usage développé et raffiné des objets et des soins de parure s'explique en grande partie par le rôle joué par les femmes dans un groupe.

Tous ces exemples démontrent que le luxe a toujours joué un rôle important dans les activités économiques et le commerce des premières civilisations. Ces civilisations antérieures, qui accordaient une place importante aux Arts et aux raffinements, ont atteint un niveau de consommation élevé et raffiné. D'autant plus, la majorité des premières maisons de luxe sont

apparues en France, comme Louis Vuitton en 1854 qui était connu pour son authenticité, son savoir-faire et son artisanat. L'institut Numérique ajoute aussi que :

C'est majoritairement grâce aux talents des artisans que les maisons de luxe ont connu leur croissance et ont pu faire valoir leur prestige. Leur richesse réside dans le travail méticuleux des ouvriers, des tanneurs et dans le choix de matières nobles. Un héritage unique, gardé précieusement au fil des siècles, qui assure la pérennité de la marque. (Institut Numérique, 2012).

Certes, la France est par excellence le pays de naissance et d'émergence des industries d'Art et de Haut-Artisanat.

3.2 Définition du luxe

Le luxe est un concept difficile à définir et il existe différentes définitions de luxe. Il paraît que le luxe est le caractère de ce qui est coûteux, raffiné et somptueux. D'habitude, pour savoir si un produit est classé comme luxueux, il faut tenir compte de quelques caractéristiques comme sa qualité, son coût, sa rareté et sa valeur. Cependant, la notion du luxe va bien au-delà et a plusieurs connotations. Alors, aujourd'hui, c'est quoi le luxe ? Est-ce un plaisir égoïste ? En réalité, il est difficile de lui donner une définition unique et précise, car il reste un concept subjectif. Pour ce mémoire, la définition du luxe est centrée autour de la rareté, d'un aspect superflu, d'une qualité supérieure et d'un prix élevé. D'après Chevalier et Mazzalovo (2021), le luxe fonctionne par opposition à une norme. « Le luxe est un excès, un écart, une discontinuité, une excentricité. Il implique un déplacement par rapport à une norme, à une position retenue comme normale » (p.35). Comme l'a dit Coco Chanel « le luxe est contraire de la vulgarité » et cette vulgarité dans le sens étymologique, fait référence à ce qui est partagé par le plus grand nombre (Chevalier & Mazzalovo, 2021, p.35).

Annick Le Guérrer, historienne du luxe et des parfums et auteure de *Le Parfum, des origines à nos jours* cite :

Dès les origines, l'humanité témoigne de son goût pour le luxe en fabriquant des objets qui répondent à son aspiration de s'entourer de choses qui ravissent l'esprit et requièrent des savoirs artistiques. Aussi précieux que coûteux, le luxe a, de tout temps, porté sa propre critique : celle de se déployer au détriment des plus pauvres, et d'occasionner des dépenses

inutiles. Et pourtant, il est tout sauf vain puisqu'il fait travailler les artistes et nous donne un aperçu de chaque civilisation. (Rambal, cité dans Le Temps, 2017)

L'auteure partage aussi que le luxe peut même s'associer à l'utilité. Elle donne l'exemple que le vêtement protège avant tout du froid, tout comme la voiture permet de se déplacer, et la montre d'indiquer l'heure (Rambal, cité dans Le Temps, 2017).

Dans son œuvre *Le Luxe (Que sais-je ?)*, l'auteur et ancien haut fonctionnaire français Jean Castarède (2014) partage que pour certains, tout ce qui est luxueux est ce qui est rare donc cher, qui constitue une valeur sûre, presque un objet de placement. Pour d'autres, le luxe est le superflu, l'élégance, non pas un objet, mais un signe (préface du livre). Il donne la définition suivante du luxe : « le luxe, c'est ce qui n'est pas courant et qui est lié au don, à la représentation, à la magnificence et à la fête. C'est tout ce qui n'est pas nécessaire » (Castarède, 2014, p.5). Outre cette définition de luxe, il distingue le secteur du luxe selon trois cercles différents. Le premier cercle est lié aux produits haut de gamme, **accessible à l'élite**. Il s'agit de hautes joailleries, de robes de haute couture, d'œuvres d'art, de yachts et même d'avions privés. On peut dire que ce luxe se vit dans un environnement choisit et restreint. Le second cercle est lié à l'image et serait constitué de **produits plus abordables**. Ce cercle correspond aux secteurs traditionnels du luxe. Il s'agit donc de divers accessoires, de foulards, de montres, etc. Le choix d'achat d'objets comme tels était un choix délibéré que l'on accepte de payer plus cher à cause de la marque ou d'une connotation valorisante. Le troisième cercle est lié à l'univers de la consommation courante, celui des **produits encore plus accessibles** ou même aux **produits de masse**. On pense alors aux parfums, aux cosmétiques, aux sports, aux loisirs, etc. (Castarède, 2014, p.63-64).

Danielle Allérès (1990), économiste à l'Université Paris III nous partage dans son œuvre que les marques connues comme Hermès, Dior, Yves Saint-Laurent sont toutes des synonymes de beauté, de pureté, de créativité et « le luxe que ses noms génèrent répond aux besoins de l'homme qui a soif d'évasion et de rêve, aussi nécessaire à son équilibre que l'air qu'il respire et le pain qu'il consomme » (p.1). En partie, l'auteure a raison, en citant que le monde serait terne s'il n'était peuplé d'objets d'Art qui nous donnent une envie de rêver et qui nous garde passionnés et comblés. (Allérès, 1990, p.1) Pour plusieurs auteurs, tout comme Allérès, les marques de luxe ont des caractéristiques particulières qui se différencient grandement des autres marques et elle va jusqu'à diviser les marques selon deux types soit les marques de luxe et les autres. La perception

d'authenticité, l'histoire et la culture de la marque de luxe sont tous des facteurs essentiels à sa pérennité. Ces marques doivent posséder un héritage historique et culturel très fort qui permet le maintien de la perception du luxe. L'auteure suggère que leur caractère artistique a également une importance notable dans la création des produits par rapport aux marques de masse. (Allèrès, 1990, p.5) Il ne faut certainement pas oublier le prix élevé, l'inaccessibilité et le prestige qui eux-mêmes, attribuent à la marque de luxe une conception divine. Finalement, la cohérence dans la constitution d'une marque, son imaginaire et l'aspect de rêve évoqué par ces marques de luxe sont d'autres éléments particulièrement liés aux luxe et les différenciant des « autres marques ».

Elle distingue aussi trois niveaux de luxe, qui correspond bien aux trois cercles de Jean Castarède, mentionnée ci-haut. Étudions chacune de ces trois catégories : luxe inaccessible, luxe intermédiaire, luxe accessible.

3.1.1 *Luxe inaccessible*

Le luxe inaccessible s'agit de la distinction absolue et est destiné à la couche de la population la plus nantie, qui choisit les objets les plus sélectifs, les plus rares et les plus chers. Les produits compris dans cette catégorie sont souvent des « pièces uniques ou en nombre très limité » car ils sont parfaitement réalisés à la main et à l'unité (Allèrès, 1990, p.157). Ces marques de luxe inaccessible évoluent dans un univers très peu concurrentiel où chaque Maison vend des produits de qualité exceptionnelle, rare, unique et possédant une certaine perfection de réalisation, comme les maisons Chanel ou Hermès. Le produit de luxe inaccessible à une méthode de communication très sélective et prestigieuse et son prix est extrêmement élevé.

3.1.2 *Luxe intermédiaire*

Allèrès explique le luxe intermédiaire comme des produits en partie industrialisés, qui sont fabriqués en plus grande quantité, plus rapidement. Ceci n'empêche le produit d'être de très grande qualité, mais il est quand même moins unique et moins rare que le luxe inaccessible. Cette catégorie de luxe a un prix moins élevé que les produits inaccessibles, mais fait néanmoins l'objet d'une réflexion très poussée. La production des produits de luxe intermédiaire sont moins artisanale et donc la raison pourquoi la marque propose des prix plus bas. D'après Danielle Allèrès (1990), « le luxe intermédiaire correspond à une classe sociale intermédiaire qui souhaite

conserver ses distances par rapport aux autres classes sociales. Les consommateurs de luxe intermédiaire souhaitent se distinguer des autres » (p.138).

3.1.3 Luxe accessible

Lorsqu'on parle de luxe accessible, on y associe « production complètement industrialisée ». Cette catégorie de luxe est accessible à la classe moyenne car les produits sont vendus en grande quantité à des prix plus bas que le luxe intermédiaire. Il s'agit typiquement de produits cosmétiques tels que des parfums (Allérès, 1990). L'auteure appelle ces derniers des « objets de série ». Ce marché est très concurrentiel, contrairement au marché de luxe inaccessible, évoluant dans un univers très peu concurrentiel. Pour la majorité, ses consommateurs sont souvent influencés par la publicité et la communication repose plutôt sur les médias sociaux.

3.3 Caractéristiques d'un produit de luxe

Comme mentionnée précédemment, pour ce mémoire, la définition du luxe est centrée autour de la rareté, d'un aspect superflu, d'une qualité supérieure et d'un prix élevé. Dans cette section, nous allons donc définir ces quatre critères.

La rareté

La rareté est un caractère très essentiel pour le luxe, tant pour l'offre que pour la demande. Les produits de luxe sont associés à la rareté en raison de leur production talentueuse et leur distribution et communication sélective. Il est évident pour la majorité des directeurs de grandes maisons de luxe que leurs véritables produits de luxe ne peuvent être fabriqués en quantité industrielle. Notamment, cette rareté est au cœur de la démarche des maisons du secteur de luxe. Dans certains cas, les grands magasins de luxe, comme Hermès, Cartier ou Chanel, fabriquent des pièces uniques en nombre très limité pour répondre aux besoins d'une seule personne. Si un produit de luxe perd sa rareté et se retrouve dans n'importe quel établissement où tout le monde peut le posséder, alors il ne sera pas classé comme un produit de luxe, mais un produit de grande consommation. D'ailleurs, Cartier a réduit le nombre de références dans une de ses lignes et a diminué le nombre de ses points de vente chez les agents hors taxes (*Duty Free*). (Catry, 2007, p.49) Ceci dit, étant donné qu'un produit de luxe diffère grandement d'un produit de masse, les réseaux de distribution doivent être sélectifs. Selon Danielle Allérès, (1990) la distribution sélective des produits de luxe peut trouver sa justification à trois niveaux : « Plus le produit est sélectif, plus sa distribution est

réduite, pour des raisons économiques (moins fort volume de ventes), pour des raisons stratégiques (sélection des meilleurs points de vente flatteurs), et pour des raisons psychosociologiques (maintien d'une certaine rareté du produit par une distribution intimiste) » (p.83). Dans leur œuvre, *luxe oblige*, Vincent Bastien et Jean-Noël Kapferer (2012) distinguent deux types de rareté : la rareté physique qui comprend les ingrédients du produit et le processus de production (par exemple les produits fabriqués à la main par un grand couturier où chaque pièce est unique) et la rareté virtuelle qui veut simplement dire l'impression de rareté entretenue par la communication elle-même (Bastien & Kapferer, 2012). D'ailleurs, un exemple de rareté virtuelle peut être interprété comme l'absence de communication ou de publicité comme le fait la marque cosmétique Kiehl's, contrôlé par L'Oréal. Garty (2007) partage que son positionnement est « naturels, comme à la maison, pour les gens qui savent » qui se traduit par des conditionnements minimalistes, peu de publicité et une distribution limitée (p.56). Bien entendu, la communication de cette marque se concentre sur le bouche-à-oreille, une forme de communication qui semble être bien avantageuse pour eux.

L'aspect superflu

« Le luxe, c'est tout ce qui n'est pas nécessaire » (Castarède, 2014, p.5). Comme l'a mentionné le haut fonctionnaire français et plusieurs autres auteur(e)s, les produits de luxe ne sont pas conçus comme étant nécessaires pour la survie des consommateurs. C'est pourquoi dans la majorité des définitions du luxe, le concept de superflu est toujours présent. De toute évidence, les produits de luxe ne sont pas indispensables dans notre vie quotidienne, ils sont uniquement des matériels éphémères et superficiels qui permettent de réaliser nos désirs et nos fantasmes. Ces matériels, plus spécifiquement les produits de luxe achetés par les consommateurs, traduisent à la fois un certain niveau de plaisir individuel et de satisfaction sociale.

La qualité supérieure

La qualité supérieure est l'une des caractéristiques principales d'un produit ou même d'un service de luxe. Justement, pour devenir un luxe, il doit y avoir des différences significatives dans la qualité par rapport aux produits de consommation de masse. Une bonne qualité d'un produit repose sur les critères suivants : **le savoir-faire du fabricant** et la **complexité de la fabrication du produit**. Les fabricants ou les manufacturiers sont souvent des experts qui ont des compétences techniques et stylistiques. Par exemple, les compétences techniques peuvent s'appuyer sur une

longue expérience dans leur industrie, mais aussi sur une forte concentration sur l'innovation et la recherche et le développement. Les compétences stylistiques des fabricants des produits de luxe s'expriment par des associations avec des créateurs de mode de grand talent, qui ont un grand sens du goût et de l'esthétique et créent de nouvelles tendances avec amour et inspiration. Quant à la complexité de la fabrication du produit, ceci s'appuie sur le fait que la fabrication d'un produit de luxe exige des efforts considérables, qui comprennent souvent de l'artisanat. Un produit de luxe exige un perfectionnisme absolu dans la fabrication avec une tolérance zéro pour les défauts.

Le prix élevé

« Le prix des objets de luxe est un des facteurs les plus significatifs de leur appartenance à certaine classe d'objets de référence, et permet leur classement dans la hiérarchie des objets inaccessibles » (Allières, 2005, p.38). Le prix est un aspect important qui demeure ainsi quelles que soient les époques. Chevalier et Mazzalovo (2021) ajoutent que « Celui-ci a toujours été élevé en matière de luxe. Le prix élevé devient une caractéristique intrinsèque au luxe. Du point de vue du client, le prix est un indicateur pertinent, car il permet de segmenter le marché » (p.8). L'objectif de cet écart est de distinguer le marché du luxe de celui du non-luxe et de hiérarchiser les gammes des biens (Bastien et Kapferer, 2012). Pour Dubois, Laurent et Czellar :

Le concept d'un prix très élevé n'est pas limité à un aspect monétaire, mais implique également un aspect psychique et énergétique lié à leur acquisition. Les produits de luxe sont non seulement coûteux, mais requièrent un effort de la part du consommateur. Pour plusieurs, ils doivent être mérités. (Dubois, Laurent et Czellar, 2001, p.11)

Chapitre II : Le marketing management du luxe et le comportement du consommateur

Dans ce chapitre, nous allons étudier le management marketing du luxe, en commençant par analyser le comportement du consommateur face aux produits de luxe. Ensuite, nous allons élaborer sur les trois types de marketing (intuitif, élaboré et scientifique), que distingue l'auteure Danielle Allèrès. Nous analyserons ensuite les différents outils de marketing pour chaque type de luxe et par la suite, étudier le marketing opérationnel d'un produit de luxe.

En deuxième temps, nous allons analyser le marché chinois et le comportement du consommateur chinois étant donné qu'il se différencie grandement du consommateur canadien. Dans ce mémoire, on se focalise davantage sur le marché chinois et ce pourquoi nous allons ainsi analyser le marketing opérationnel d'un produit de luxe spécifiquement en Chine.

1. Comportement du consommateur face au luxe

En premier lieu, il est important de clarifier que les clients du luxe ne sont pas seulement les très riches, mais presque tout le monde. Il y a eu plusieurs analyses qui ont répertorié les acheteurs de produits de luxe, d'une bouteille de champagne à une montre dispendieuse. D'après un rapport publié par Florence Lièvre, il y a à peu près 20 millions d'individus dans le monde avec un patrimoine financier supérieur à 1 million de dollars (Lièvre, cité dans CapGemini, 2020). Cependant, Crédit Suisse a publié un rapport en 2020 et évalue le nombre de millionnaires à 56,1 millions, soit presque trois fois plus (Javais, cité dans Credit-Suisse, 2021). Mais pourquoi de tels écarts ? Il s'avère que les chiffres dépendent en grande partie de la définition de « millionnaire ». Plus précisément, alors que certaines études mesurent les personnes, d'autres mesurent les ménages. Aussi, certains ne comptent que les investissements comme étant une richesse et d'autres incluent leurs maisons. Le même concept s'applique dans notre explication suivante. Évidemment, posséder un million de dollars en Chine n'est pas tout à fait la même chose que posséder un million de dollars au Canada ou aux États-Unis, où le coût de la vie et le revenu disponible sont très différents. Forbes Magazine (2021) a aussi publié la segmentation des individus les plus riches (les milliardaires) du monde selon leur nationalité et la Chine se retrouve au deuxième rang avec 389 milliers après les États-Unis avec 660 milliers d'individus (Beer, cité dans Forbes, 2021). D'après l'Institut de recherches du Crédit suisse (2020), les États-Unis détiennent 39,1 % de la portion des millionnaires au monde et la Chine en détient 9,4 % en 2020 (p.33). Bref, il est très probable que ces millionnaires et milliardaires ont quelque chose à voir avec l'industrie du luxe et constituent

une cible de consommateurs privilégiés pour des maisons de luxe. Néanmoins, ils ne représentent pas la principale source de la croissance et du chiffre d'affaires de l'industrie du luxe. Les boutiques doivent certainement avoir des clients réguliers et non seulement des personnes très fortunées qui s'achètent des objets précieux. Souvent, les consommateurs de produits de luxe sont accusés de vouloir impressionner les autres et d'être très visibles et donc l'achat de produit de luxe pour eux ne résulte pas d'une appréciation intrinsèque du produit, mais plutôt des effets de mode. Pour d'autres, ils sont discrets de leur achat et n'achètent pas des produits de luxe pour impressionner les autres, mais plutôt pour la qualité intrinsèque du produit qui, selon eux, est la seule source légitime de valeur. Dans le cadre de ce chapitre, nous voulons savoir quels sont les comportements des consommateurs face au luxe et ce qui pousse ces consommateurs à acheter des produits commercialisés par des marques de luxe.

1.1 Les jeunes clients

Aujourd'hui, les jeunes consommateurs, les générations Y et Z, ainsi que les milléniaux représentent en grande partie les consommateurs clés des produits de luxe. Ayant grandi avec un ordinateur, une tablette ou un téléphone portable, on peut lui donner le terme de « génération digitale ». D'après Chevalier et Mazzalovo (2021), quand on demande à un Millénial (né entre 1981 et 1996) comment il s'y prendra pour réaliser son prochain achat, il répond, par l'intermédiaire de :

- 32% : un ordinateur portable ;
- 25% : un smartphone ;
- 24% : une tablette ;
- 11% : une présence en boutique physique (p.163).

Quoi qu'il en soit, cette génération digitale est à l'avant-garde de la mode et a redéfini la relation entre la marque et le consommateur. Parmi les milléniaux nés entre les années 1981 et 1996, il y a les *HENRY* : il s'agit de milléniaux ayant de l'argent (Chevalier et Mazzalovo, 2011, p. 165). Comme ils ont de l'argent, ils achètent davantage que les autres et représentent eux-mêmes un grand pourcentage des ventes totales. En anglais, l'acronyme signifie « High Earners Not Rich Yet » c'est-à-dire les personnes à hauts revenus, mais pas tout à fait riches encore. Les *HENRY* sont des clients à forte valeur ajoutée pour chaque détaillant haut de gamme et même bas de gamme. Ils font partie du nouveau segment de clientèle de masse qui offre une croissance aux

détaillants qui comprennent leurs attentes : haute qualité combinée avec des prix raisonnables (pas trop cher ni trop bas) et un bon service à la clientèle. Auteure Pamela Danziger nous explique dans son ouvrage, les *HENRY* représentent la catégorie d'acheteurs la plus intéressante :

- Avec leur tranche d'âge allant de 26 à 45 ans et leurs revenus élevés (100 000 dollars), il s'agit d'un segment prometteur.
- Ils sont probablement bien organisés financièrement. Ils sont très probablement propriétaires de leur propre logement ou s'apprêtent à en acheter un, et sont fidèles envers les marques dont ils sont déjà clients et sont susceptibles de le rester longtemps.
- Ils commencent à faire l'acquisition de produits et de services de grande qualité... et sont très soucieux de la qualité supérieure des matériaux et de la qualité du travail et de la réalisation. (Danziger cité dans Chevalier et Mazzalovo, 2011, p. 166)

D'après les auteurs Chevalier et Mazzalovo (2011), une étude menée par Deloitte a montré à quel point les programmes marketing des produits de luxe doivent s'adapter aux attentes des Milléniaux et des *HENRY*. L'étude mentionne que « les marques de luxe ont commencé à initier et à maintenir des relations durables avec une nouvelle catégorie de clients qui ont des chances de demeurer ou de devenir un jour fortunés » (Chevalier et Mazzalovo, 2011, p. 167). Ils ont aussi constaté que ces nouveaux consommateurs (milléniaux et *HENRY*) considèrent l'histoire/l'héritage de la marque comme une caractéristique moins importante au moment de la décision d'achat, se plaçant en sixième place derrière la qualité, le service client, le design, la fabrication et l'exclusivité du produit (Chevalier et Mazzalovo, 2011, p.167). Ceci dit, si les marques de luxe ne cherchent pas à s'adapter et persistent à s'appuyer essentiellement sur leur héritage, elles seront très probablement rejetées par la population de milléniaux qui semble devoir devenir plus nombreuse et plus riche.

Dans le même ordre d'idée, une étude a été menée au sein de cette génération pour savoir les raisons qui les poussent à l'achat de produits de luxe selon la tranche d'âge.

Âge	Acheteurs réguliers pour eux-mêmes	Acheteurs de cadeaux	Acheteurs occasionnels pour eux-mêmes	Acheteurs rares	Non-acheteurs
16-24	19%	33%	25%	19%	14%
25-34	34%	23%	22%	18%	16%
35-44	33%	15%	15%	15%	15%
45-54	7%	17%	23%	26%	27%
55-64	7%	12%	15%	22%	28%

Tableau 1. Les raisons qui poussent à l'achat de produits de luxe selon la tranche d'âge
 Source : Chevalier et Mazzalovo, Management et marketing du luxe, 4^e édition, p.161

Nous pouvons remarquer que les tranches d'âges de 25 à 34 ans et 35 à 44 ans sont celles qui achètent le plus pour eux-mêmes de façon régulière. Aussi, les jeunes individus de 16 à 34 ans sont les acheteurs de cadeaux les plus nombreux. Ceci explique pourquoi les marques se concentrent de plus en plus et mettent leurs efforts sur les clients âgés de 25 à 45 ans, un segment prometteur. (Chevalier et Mazzalovo, 2021, p.161). Dans son article, Pamela Danziger partage :

Le président-directeur général de Kering, François-Henri Pinault, a déclaré à CNBC qu'environ 50 % des ventes de Gucci provenaient des milléniaux. (...) Cela signifie que nous avons une catégorie centrale de clients qui ont entre 25 et 35 ans. L'attrait à la couture, au prêt-à-porter est beaucoup plus élevé pour cette clientèle qu'il ne l'était pour les personnes plus âgées. (Danziger, 2017)

Pour la plupart de ces individus, le luxe se réfère au désir, au plaisir et au mérite. Ils ont tendance à rechercher de la nouveauté et ressentir une relation particulière avec chaque marque. Quand ils achètent un produit de luxe, les clients n'agissent pas toujours de façon rationnelle car ils valorisent avant tout l'aspect affectif et esthétique du produit. Ceci nous apporte au prochain point de discussion, soit le plaisir lié à la consommation.

1.2 Le plaisir lié à la consommation (Valeurs hédonistes)

Le luxe repose sur une expérience qui offre un marqueur social permettant à son propriétaire de se sentir privilégié et unique via une grande sélectivité et difficulté d'accès (Kapferer et Bastien, 2012, p.24). Autre que cette fonction sociale, le luxe est également ancré dans l'émotion et considéré comme un accès au plaisir, avec une composante hédoniste, esthétique et personnelle. Une étude menée par Stéphane Truchi (2005) examine les enjeux liés aux changements d'attitude

pour les marques de luxe. Selon cet auteur, « ce plaisir pour soi est devenu la première motivation d'achat du luxe pour les hauts revenus (55%), avant le sentiment d'appartenance à un club (23%) et l'affirmation de son statut (10%) » (Truchi, cité dans Stratégies, 2005). Il ajoute que le luxe est un produit d'indulgence, une récompense que l'on s'accorde dans une société moins gratifiante et plus anxiogène. Ceci dit, les consommateurs du luxe recherchent toujours des valeurs hédonistes, en plaçant leur propre plaisir au-dessus de tout. La consommation hédoniste signifie non seulement l'aspect de satisfaction individuelle, mais signifie plusieurs autres dimensions telles que le sensoriel, l'imaginaire et l'aspect émotionnel relié à l'expérience de consommation. Le consommateur actuel ressent en général un certain degré d'euphorie et une valorisation de l'instant présent. Comme mentionnée, ils ne s'intéressent pas aux attributs fonctionnels du produit, mais au monde imaginaire qu'ils ont eux-mêmes créé (Chevalier et Mazzalovo, 2021, p.160). Chaque client associe une vision particulière à une marque et cette vision intègre généralement sur les valeurs esthétiques et culturelles. Chevalier et Mazzalovo (2021) mentionnent que les attentes et les comportements des consommateurs peuvent changer rapidement au cours du temps et donc les implications pour la gestion des marques du luxe sont assez évidentes. Étant donné que les ventes évoluent rapidement, les maisons de luxe doivent s'assurer de conférer une valeur ajoutée culturelle, esthétique et hédoniste à leur identité afin qu'elles réussissent (p.160). Les valeurs hédonistes éminentes soulignent non seulement une nouvelle tendance, mais contribuent également à la prospérité des entreprises destinées à promouvoir la jeunesse et la beauté. Bref, la recherche de plaisirs de toutes sortes et l'importance accordée au développement personnel sont des valeurs très préconisées par les consommateurs de luxe

1.3 Affirmation de statut

La clientèle du luxe recherche des apports très différents, mais pour certains clients, l'achat d'un produit de luxe permet d'affirmer leur statut social, qui en effet occupe une connotation négative. Grâce à cela, les consommateurs de luxe sont moins inclinés à affirmer que leur motivation première à l'achat du bien est l'acquisition d'un statut. La consommation de biens de luxe est un moyen d'exposer sa richesse aux autres tout en démontrant sa santé financière, son pouvoir et son statut. Plusieurs études concluent que le désir d'acquiescer et d'affirmer son statut par l'appropriation d'un objet acheté ou consommé en public est une motivation notable et encore d'actualité (Michaud, 2006). Michaud (2006) ajoute :

Des études plus récentes indiquent que la classe supérieure/nouveaux riches et la classe moyenne supérieure/réussite professionnelle sont celles qui détiennent le comportement le plus ostentatoire dans leur consommation (Shiffman et Lazar, 2001) afin de mettre en valeur leurs revenus et la culture à laquelle ils appartiennent (Dubois et Duquesne, 1993). Ce comportement se remarque encore aujourd'hui : on recherche ce qui est cher, synonyme de ce qui est luxueux. Ce comportement qualifié de «snob» par Leibenstein (1950) est considéré complexe par Mason (1992) car elle prend en considération des motivations tant personnelles qu'interpersonnelle. (Michaud, 2006, p.42)

Une autre étude effectuée par Bushman examine les comportements d'achat des individus ayant une conscience de soi publique :

Selon cet auteur, ces individus sont spécialement concernés par l'impression qu'ils font sur les autres. Ils sont davantage préoccupés par leur apparence physique et par les modes, sont plus probables à utiliser des stratégies pour obtenir l'approbation des autres, sont plus conformes aux standards de la société et sont plus sensibles aux rejets interpersonnels (Michaud, 2006, p.42).

En fin de compte, le luxe a toujours été source d'affirmation de statut et de distinction sociale afin d'affirmer l'identité propre, que ce soit du temps de l'Égypte ancienne ou à notre époque.

2. Marketing management du luxe et les outils marketing associés à chaque type

Danielle Allérès (1990) distingue trois catégories de marketing en fonction du type de luxe concerné (p.134). Avant tout, dans son œuvre intitulé « Luxe...Stratégies-Marketing » Allérès nous présente un tableau récapitulatif pour mieux comprendre chaque catégorie :

Production	Luxe	Marketing
Pièces uniques ou en nombre très limité	Inaccessible	Intuitif
Production rationalisée (semi-industrielle)	Intermédiaire	Élaboré
Production industrielle (séries)	Accessible	Scientifique

Tableau 2. Luxe et Marketing
Source : Danielle Allérès, Luxe...Stratégies-Marketing, p.134

Dans cette partie, nous allons explorer le marketing management des trois différentes catégories de luxe et élaborer brièvement sur les outils-marketing utilisés en fonction du type de luxe concerné.

2.1 Le marketing intuitif

Le marketing intuitif est associé aux produits de luxe inaccessible, c'est-à-dire les pièces rares, précieuses et d'extrêmes qualités créées pour la classe la plus nantie de la société. Les Maisons telles qu'Hermès ou Chanel assure la continuité de leur succès grâce à l'entretien de la culture de la marque. Dans le cas du luxe inaccessible, c'est le nom et la marque qui sont au centre du marketing (Allèrès, 1990, p.132). La conception du **produit** est un élément essentiel pour les produits de luxe inaccessible. Les créateurs de ces Maisons produisent en quantité restreinte et de façon artisanale afin d'assurer la créativité et l'exclusivité. Leur désir est de se différencier et d'être les plus originaux. Le **prix** de ces produits est extrêmement élevé et est basé sur la rareté ou sur la valeur d'échange élevée des matériaux ou des ingrédients utilisés. La **distribution** de tels produits est très intimiste et sélective et destinée à une classe distinctive reconnaissante de l'unicité des pièces créées, de leur rareté et de leur beauté (Allèrès, 1990, p.136). Caractérisé principalement par sa rareté de production et son intimité de distribution, le luxe inaccessible ne nécessite pas de grande **communication**. Cette méthode de communication fermée et intimiste cherche uniquement à entretenir la notoriété de la marque et à faire revivre le génie du créateur de la Maison (Allèrès, 1990, p.170).

Outils-marketing du luxe inaccessible

Ce sont plutôt les marchés du luxe intermédiaire et accessible qui nécessite une stratégie marketing plus élaborée et globale, étant donné qu'ils sont soumis à la concurrence, contrairement au luxe inaccessible. Ceci nous revient à dire que les marchés du luxe inaccessible, généralement composé de Maisons prestigieuses et anciennes et dont la notoriété reste très protégée, se distinguent pour la qualité inégalée de ses produits par ses méthodes de fabrication artisanale (Allèrès, 1990, p.143). C'est donc le nom, la marque, le créateur, le patrimoine culturel et l'histoire qui constituent à eux seuls le marketing de ces grandes renommées. Toutefois, certaines Maisons prestigieuses telles que Baccarat, Dior, Hermès ou Chanel « reposent essentiellement sur une politique de Relations Extérieures de dimension internationale » (Allèrès, 1990, p.143). Cette stratégie-aval construit le

cœur de leur politique-marketing, mettant en valeur l'origine de la marque et la dimension de son créateur.

2.2 Le marketing élaboré

Ce type de marketing est associé aux produits de luxe intermédiaire, destinée à une classe sociale nantie, désireuse d'acquérir des produits de très grande qualité, mais moins soucieuse de la rareté de l'objet (Allières, 1990, p.151). Les consommateurs de ces produits sont soumis aux « effets de mode » et ont des attentes moins précises et moins stables et donc pourquoi les **prix** sont plus accessibles. La fixation des prix de ce marché relève davantage de facteurs rationnels que de facteurs irrationnels (Allières, 1990, p.159). Les créateurs s'assurent de rester originaux lors de la création des **produits** malgré leur conception industrielle ou semi-industrielle, ce qui réduit le niveau de perfection. Allières ajoute que « l'objectif n'est pas nécessairement de créer des produits parfaits, choisis par une élite d'acheteurs, mais de concevoir un ensemble cohérent (produit, présentation, prix, diffusion, information) en étroite corrélation avec l'attente des nouveaux acquéreurs et se démarquant suffisamment de l'ensemble des fabricants concurrents » (Allières, 1990, p.138). La politique de **distribution** reste un peu plus accessible, mais reste cependant sélective. Les promotions des ventes sont plus nombreuses car les produits sont diffusés dans les boutiques de la marque et dans des espaces plus ou moins accessibles. La politique de **communication** est très sélective, un peu plus ouverte que celle de l'univers du luxe inaccessible et repose à la fois sur très peu de publicité et d'opérations de Relations Publiques (Allières, 1990, p.171).

Outils-marketing du luxe intermédiaire

Contrairement au luxe inaccessible, le marketing élaboré se construit sur des politiques de Relations Publiques et non Extérieures (Allières, 1990, p.145). Les outils-marketing en aval, utilisés par les marques dans le marché du luxe intermédiaire cherchent à « mettre en valeur leurs produits de grande qualité, à des prix moyennement accessibles, diffusés en quantités limitées, dans des circuits de distribution captifs ou très sélectifs, et promus grâce à une communication retrainte auprès des médias les plus flatteurs » comme le fait Louis Vuitton (Allières, 1990, p.144).

2.3 Le marketing scientifique

Les produits destinés au marketing scientifique sont des produits de luxe simplifiés, industrialisés en séries et considérés comme accessibles. « Plus le marché de luxe est concurrentiel, plus ses produits sont accessibles et plus une stratégie-marketing très construite s'impose » (Allèrès, 1990, p.140). Allèrès ajoute les stratégies-marketing très élaborées dans le domaine du luxe accessible ne peuvent être que très globalisantes et construites scientifiquement et ce pourquoi nommé « marketing scientifique ». En outre, son choix est moins stable que dans le cas du luxe intermédiaire, et dépend fortement du marketing mix, c'est-à-dire des politiques de produit, de prix, de communication et de distribution. Les **produits** de luxe accessibles, moins distinctifs, sont diffusés sur des marchés très concurrentiels et doivent être promus grâce à une politique de **communication** très pointue et agressive (et ayant recours à tous les types de médias) de façon à émerger le produit (Allèrès, 1990, p.152). Les **prix** de base sont très faibles. En effet, les marques cherchent à réduire leurs coûts de production en fabriquant en grande série de façon industrielle. Les circuits de **distribution** sont sélectifs, mais beaucoup plus nombreux et plus larges que ceux du luxe intermédiaire. Les qualités de sélectivité des points de vente sont des aspects très importants de fidélisation des clients, mais ne constituent pas l'aspect primordial de prise de décision de l'acheteur potentiel. Les produits peuvent être retrouvés dans des magasins, des boutiques ou même de grands magasins (Allèrès, 1990, p.166).

Outils-marketing du luxe accessible

Les marques dans le marché du luxe accessible font souvent naître l'offre de produits proches ou quasi substituables et donc multiplient la concurrence. Dans cette optique, le but de ces marques est de parvenir à la distinction de leur produit au sein d'une hyper-concurrence, tout en flattant les attributs similaires de celles des produits substituables, de façon à rassurer leur clientèle. Par exemple, leur politique de prix est extrêmement étudiée, car si l'écart de prix est trop élevé par rapport à leurs produits homogènes, ceci peut provoquer l'abandon du produit par une grande partie de leur clientèle (Allèrès, 1990, p.145). En effet, si la stratégie-marketing du marché du luxe inaccessible est construite autour d'une politique de Relations Extérieures et le marché du luxe intermédiaire autour d'une politique de Relations Publiques, c'est-à-dire que le marché du luxe accessible requiert une politique marketing très élaborée et complète, plus spécifiquement un Marketing-Mix efficace. Voire, ceci est dû grâce à la diversification accrue sur le marché et une

hyper-concurrence nécessitant à la fois une excellente segmentation du marché, un rapport qualité-prix très étudié, une distribution sélective et une communication très émergente.

3. Le Marketing opérationnel

Dans cette section, nous sommes intéressés aux « 4P » du marketing mix qui seront éventuellement pertinents pour une adaptation du marketing des marques établies en Chine.

3.1 La politique du produit

La politique du produit réussi dans un marché prend en compte sa composition, sa qualité, son originalité, son niveau de conception, la richesse des matériaux sélectionnés et l'élaboration et les techniques de fabrication choisies. Professeur de marketing français, Bernard Dubois, a énoncé « qu'un produit de luxe doit englober les caractéristiques suivantes : la qualité, l'héritage, l'intégrité, le prix, la rareté et le caractère superflu de la non-utilité » (Grace, 2019). Bien entendu, la politique du produit a un effet important sur la dimension de la qualité. Par exemple, la qualité d'un produit peut être renforcée par une bonne garantie, un emballage distinctif et une richesse des gammes de couleurs, qui eux, sont très importants dans le secteur de luxe car il contribue à la bonne communication de la signification symbolique du produit (Fionda et Moore, 2008, p.349).

De plus, une bonne qualité d'un produit repose sur les critères suivants : le savoir-faire du fabricant et la complexité de la fabrication du produit. Ces fabricants sont des professionnels talentueux, bien sélectionnés et sont souvent obtenus par des investissements élevés dans l'innovation et la créativité. Pour la plupart des grandes marques aujourd'hui, la garantie de la qualité et de l'unicité n'est pas leur seule préoccupation car la reproduction et les produits contrefaits sont en croissance et deviennent un ennui pour certains dirigeants. La rareté du produit est un autre aspect très important pour plusieurs maisons de luxe. Si un produit de luxe perd sa rareté et se retrouve dans n'importe quel établissement où tout le monde peut le posséder, alors il ne sera pas classé comme un produit de luxe, mais un produit de grande consommation.

3.2 La politique du prix

Il est important de souligner que dans la majorité des cas, le prix n'est pas le facteur le plus influent dans une stratégie d'un produit de luxe, contrairement aux produits de consommation de masse. L'augmentation des prix rend la marque moins accessible et évoque des associations de rareté. Par conséquent, les marques de luxe font souvent attention à ne pas risquer leur image de marque avec

des rabais. Généralement, si le prix d'un produit de luxe diminue ou si la marque offre des rabais sur le produit, le client serait confus et douterait du bien acheté. De plus, la marque évite de dévaloriser son produit en réduisant son prix aux yeux de tous, tout en se laissant la possibilité de valoriser un client qui a l'opportunité de faire une affaire (Bastien & Kapferer, 2012, p.243). De là, lorsqu'un prix est attribué à un produit, il doit rester le même et maintenir les normes et les politiques de prix de l'entreprise. De la même manière que le client ne veut pas que la qualité diminue, il ne doit pas y avoir de réduction du prix proposé. Bastien et Kapferer (2012) illustre ce même fait « en dessous d'un certain prix, le produit n'est plus considéré par la clientèle visée comme un produit de luxe, et ce, indépendamment de ses moyens financiers. Elle ne l'achète plus du tout. En franchissant ce seuil à la baisse, le produit cesse de se vendre ; en le franchissant à la hausse, il se vend à nouveau très bien » (p.231). À cet égard, les marques de luxe utilisent l'effet *Veblen*¹ et l'effet *Snob*² : plus le prix est élevé, plus les consommateurs veulent démontrer leur richesse et plus les *snobs* peuvent démontrer leur statut, car moins de personnes sont en mesure de s'offrir de tels produits. En outre, cette stratégie incite les consommateurs à acheter plus tôt que tard.

Il est rare de voir des maisons de luxe qui communiquent directement leur prix, que ce soit dans les publicités ou dans les vitrines des magasins, le prix est presque rarement mentionné. Bastien et Kapferer (2012) ajoutent que le client connaît habituellement le niveau de prix des produits de la marque et non les prix exacts (p.244).

3.3 La politique de distribution

Afin d'avoir un bon positionnement des produits et de la marque sur le marché, la politique de distribution doit être gérée avec suffisamment d'attention. Contrairement au prix, la distribution est un aspect très important dans le marketing management des produits de luxe. Il est non seulement important d'avoir le produit idéal, mais d'avoir le produit idéal au bon endroit et au bon moment. Cette équation permettra de capter le public cible. En effet, le magasin constitue « l'un

¹ L'effet Veblen est un phénomène mis en évidence par l'économiste et sociologue Thorstein Veblen. Ce phénomène consiste en une augmentation de la demande d'un bien en même temps que son prix. On parle d'élasticité du prix positive. Ainsi, l'attractivité d'un produit est liée à son prix ; la baisse du prix du produit se traduisant par une baisse de l'intérêt du consommateur et, inversement, l'augmentation du prix suscitant son intérêt. Ce phénomène est la conséquence d'un facteur psychologique lié au signe social (La Lettre des Réseaux, 2022).

² Effet caractérisé par le refus d'acheter un bien ou son abandon parce que son prix est jugé trop bas (E-Marketing, 2021).

des lieux privilégiés de l'expérience de la marque, là où le client peut vivre sa marque à 110 % » (Bastien & Kapferer, 2012, pp. 247). Il est donc vital de trouver le meilleur emplacement pour le magasin de luxe. Il faut aussi tenir en compte le fait qu'un produit disponible partout n'est pas distinctif. Un magasin ou quelques magasins représentent l'exceptionnalité, ce qui en fait un produit pour lequel les clients n'hésitent pas à faire des kilomètres.

La vente des produits en ligne est ainsi primordiale, une question qui se pose de plus en plus de nos jours. Toutefois, l'usage des services en ligne risque de réduire les relations humaines, ou plus spécifiquement, l'expérience d'achat. Pourtant, il est évident que c'est en partie l'expérience d'achat et la qualité du service clientèle qui attire l'intérêt des consommateurs pour le luxe. À ce fait, les entreprises de luxe se concentrent davantage sur l'expérience en magasin et investissent de plus en plus dans la formation de leur personnel de vente, malgré l'essor de l'Internet. Bref, alors que l'exclusivité, la sélectivité et la difficulté d'accès sont essentielles à l'image de la marque, le digital exprime à l'inverse l'accès instantané et l'abondance. Ceci pose donc une contradiction quant aux valeurs réelles de la marque de luxe. Avec deux mondes où tout s'oppose, les marques de luxe se doivent de trouver un bon équilibre entre la rareté de leurs Maisons et l'universalité de l'ère numérique (Bencheikroun, 2019). Avec les attentes des clients qui émergent vers d'autres horizons, les directeurs des marques de luxe doivent intégrer l'aspect digital dans leurs stratégies marketing. Vincent Bastien et Jean-Noël Kapferer (2012) proposent une approche du luxe digitalisée : « entreprendre une segmentation face à Internet entre la fonction d'outil de relation entre personnes physiques, qui est compatible avec le luxe et la fonction d'accès au monde digital » (Bencheikroun, 2019, p.39). À l'époque du web 1.0, les entreprises se limitaient simplement à un site web très simple avec des intentions de vente minime, mais aujourd'hui avec la nouvelle ère du web 3.0, les directeurs de marques doivent consacrer de la main-d'œuvre et investir amplement dans une stratégie digitale afin de répondre aux attentes des consommateurs numériques. Cette expérience digitale pose certainement des défis pour les Maisons de luxe. D'une part, afin de créer de la valeur sur Internet, les marques doivent « proposer un nouveau regard sur l'usage concret de leurs produits les plus emblématiques, communiquer leurs savoir-faire à travers l'Internet et créer un lien d'affinité avec leur e-client » (Bencheikroun, 2019, p.41). De plus, dans son œuvre marketing, Mercanti-Guérin (2014) ajoute que « Les boutiques de luxe en ligne s'imposent, peu à peu, comme des canaux de distribution prometteurs pour un luxe en voie de digitalisation accélérée. Elles sont aussi des constructions artistiques et techniques qui recréent de plus en plus

fidèlement l'expérience client et l'atmosphère des magasins de luxe » (p.183). Finalement, les responsables marketing doivent savoir comment valoriser le client, mais aussi, et surtout, comment développer l'image de la marque, tout à travers le web, en proposant des expériences créatives, informatives et interactives. Le but est d'atteindre le même niveau d'exigence que celle offerte physiquement dans une boutique, mais sous une expérience virtuelle. Le rôle de l'Internet sera aussi abordé dans le point suivant qui concerne la politique de communication.

3.4 La politique de communication

Premièrement, il est important de noter qu'une campagne de communication s'adresse tant aux clients potentiels qu'aux clients actuels (Bastien & Kapferer, 2012, p. 272). Les auteurs Bastien et Kapferer ajoutent que cette communication doit être « raffinée et artistique » et surtout « rester vague » en visant le plus grand nombre de consommateurs (Bastien & Kapferer, 2012, p. 271). Les maisons de luxe doivent savoir comment et de quelle façon communiquer la notoriété de la marque aux clients existants également qu'aux nouveaux clients. Dans sa recherche, Heine (2012) explique qu'il existe un paradoxe qui fait référence aux marques de connaisseurs³ : contrairement aux marques de marketing de masse, une augmentation de la notoriété de la marque de luxe ne conduit pas nécessairement à une croissance, mais plutôt à une diminution de la demande (p.86).

Sur ce point, ces marques de connaisseurs, définies plus bas, sont souvent achetées par des consommateurs individualistes qui tentent d'exprimer leur style de vie extraordinaire et se différencier des autres. Quand la marque augmente sa notoriété, elle attire les consommateurs bandwagon⁴ qui eux, consomment des produits principalement parce que leurs modèles le font. En même temps, cela laisse les consommateurs originaux (dont leur principal motif d'achat est de se différencier des autres consommateurs) abandonner la marque car ils ne sont plus intéressés dans un produit consommé par la majorité de la population. Ceci dit, pour certaines marques de connaisseurs, les investissements dans la notoriété de la marque peuvent réduire les avantages du

³ Des marques à notoriété limitée qui se spécialisent souvent dans un marché niche. Ces marques sont créées par et pour des connaisseurs et ne cherchent même pas à atteindre une notoriété élevée au-delà de leur groupe cible. Ils sont aussi souvent des marques de réseau, qui sont recommandées par le bouche-à-oreille (Belz, 1994, p.647, cité dans Heine, 2012).

⁴ Une activité, un groupe, un mouvement, etc. qui est devenu un succès ou une mode et qui attire donc beaucoup de nouvelles personnes (Cambridge Dictionary).

produit pour les consommateurs individualistes. À cette fin, le marketing direct et surtout les évènements exclusifs conviennent beaucoup plus aux marques de connaisseurs (Heine, 2012).

D'autre part, il y a les marques *Star*, qui contrairement aux marques de connaisseurs, s'efforcent de maximiser la notoriété de la marque bien au-delà de leur groupe cible réel. D'après Bastien et Kapferer (2012), les marques *Star* emploient des stratégies de communication plus larges, parfois même agressives. Leurs tactiques de marketing typiques comprennent la publicité dans les magazines et le sponsoring (p.319).

Allons plus en détail, en associant une politique de communication en fonction du type de luxe, tel que le luxe inaccessible, le luxe intermédiaire et le luxe accessible, étant donné qu'elles ont toutes des caractéristiques différentes. En premier lieu, la politique de communication d'un produit de luxe inaccessible est « très sélective, intimiste, fermée et repose essentiellement sur des opérations de Relation Extérieures très prestigieuses » (Allèrès, 1990, p.170). Cette méthode de communication cherche uniquement à entretenir la notoriété de la marque, à assurer son positionnement parmi les plus prestigieuses (autour d'évènements sportifs ou artistiques très élégants), à remémorer sa culture et son histoire et également à faire revivre le créateur ou le fondateur de la Maison. Allèrès (1990) ajoute que cette politique de communication « ne s'agit en aucune façon de publicité, la finalité n'est jamais de mettre en exergue un produit ou une gamme de produits, la seule recherche est la culture de la magie de la marque et de la Maison » (p.170). Autrement dit, cette population extrêmement nantie qui achète des produits rares et inaccessibles acquiert souvent des modèles exclusifs comme de la Haute Joaillerie ou de la Haute Couture.

Quant à eux, les produits de luxe intermédiaire profitent de la politique de communication qui repose sur des opérations de Relations Publiques. Cette politique est très sélective, mais un peu plus ouverte que celle de l'univers du luxe inaccessible et repose à la fois sur très peu de publicité, soit une publicité raffinée et mesurée (Allèrès, 1990, p.172). Il est possible de voir de la publicité dans les magazines les plus sélectifs, comme le fait la marque Louis Vuitton, étant donné que ces produits sont destinés à une clientèle qui voyage beaucoup et qui a sensiblement les mêmes styles de vie (Allèrès, 1990, p.172). Les campagnes de communication pour ces produits intermédiaires cherchent à veiller à leur positionnement comparatif très sélectif et à cultiver la notoriété globale de la marque. Par exemple, la marque française Boucheron a déjà exposé ces articles rares au

Musée Jacquemart-André et même, la marque Yves Saint-Laurent à son propre musée et expose ses produits très chics et exclusifs à Paris.

Enfin, le marché du luxe accessible est le seul qui requière des campagnes de communication complètes, soit lors de la sortie d'un nouveau produit, afin de supporter l'expansion de produits déjà présents de la marque. Les marchés accessibles de luxe sont très concurrentiels et les clients sont envahis d'information multiple et contradictoire, c'est-à-dire que la campagne de communication doit intégrer tous les critères et les mettre en valeur, tels que la présentation, la politique-prix et la distribution (Allèrès, 1990, p.172). Par exemple, une campagne de lancement d'un nouveau produit, dit accessible, doit reposer sur l'ensemble des médias (presse, cinéma, télévision, Internet). L'auteure Allèrès (1990) suggère qu'une stratégie marketing efficace est le lancement des produits pendant les périodes de ventes massives, comme Noël, la fête des Mères ou la fête des Pères, afin de capter la clientèle (1^{er} achat) ou d'assurer sa fidélisation (achat de renouvellement) (Allèrès, 2005, p.173). Quel que soit le secteur d'activité de la marque en question, la campagne de communication doit être accessible à un public très large.

Enfin, revenons sur le sujet d'Internet, qui est autant important dans le contexte de la communication. La communication sur le web a révolutionné la communication des marques de luxe, en donnant le pouvoir de se connecter, de partager, d'agir, et d'exprimer des opinions. L'un des facteurs de succès du développement du Web réside dans le nombre de services offerts gratuitement, que ce soit pour faire des achats ou pour se connecter avec la famille (Chevalier & Mazzalovo, 2021, p.308). En effet, le succès des applications comme Google et Facebook repose sur un modèle économique qui génère des revenus grâce à la publicité, qui eux utilisent les données collectées pour personnaliser et profiler la communication à la population. Originellement, les marques de luxe étaient réticentes avec cette forme de communication car elles croyaient que seul un magasin physique pouvait procurer une expérience multisensorielle. Aujourd'hui, ces marques sont nombreuses à revoir leur position et ont rapidement compris la nécessité d'être actifs sur ce nouveau marché médiatique en ouvrant leurs propres sites Internet et en développant leur présence sur les réseaux sociaux (Chevalier & Mazzalovo, 2021, p.313). Maintenant, les marques ont la capacité à collecter des informations sur chaque client, ont de nouvelles techniques d'étude de marché, ont la capacité d'échanger avec des clients potentiels ou existants et ont des techniques prospectives plus efficaces (Chevalier & Mazzalovo, 2021, p.310). Bref, il y a plusieurs formes de

communication qui permet aux marques de luxe d'intensifier et de diffuser leur présence, de manière contrôlée...ou parfois incontrôlée, grâce aux médias sociaux qui laissent les clients exposer leurs opinions négatives ou positives publiquement. Le défi est d'avoir des experts dans l'équipe de communication de la marque qui est à jour avec les tendances des milléniaux sur les médias sociaux.

Dans ce mémoire, étant donné qu'on se concentre essentiellement sur le marché chinois, on se focalisera davantage sur le comportement du consommateur chinois, ses valeurs culturelles, et son marché digital éminent.

4. Le comportement du consommateur chinois de luxe et son marché

4.1 Le marché chinois et ses valeurs culturelles

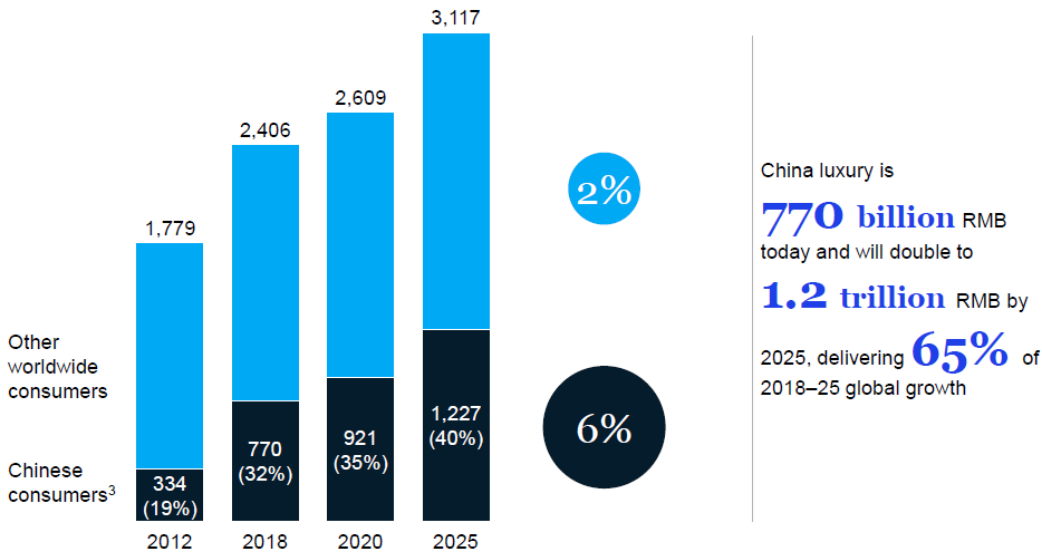
Le marché chinois a assuré plus de la moitié de la croissance mondiale des dépenses de luxe entre les années 2012 et 2018 et devrait assurer 65 % des dépenses supplémentaires dans le monde d'ici 2025 selon une étude rédigée par Luan et al. (2019) dans McKinsey & Company. D'après cette étude, en 2018, les consommateurs chinois ont dépensé, localement et à l'internationale, 770 milliards de RMB, soit 115 milliards de dollars sur des produits de luxe, l'équivalent à un tiers des dépenses mondiales (Luan et al., 2019). Ceci veut dire que chaque ménage (qui consomme des produits de luxe) dépense une moyenne de 80 000 RMB par an (voir Figure 1 plus bas).

Exhibit 1

China is winning half of the luxury world.

Global personal luxury goods¹ market evolution
RMB² billion

2020–25 compound
annual growth rate



¹Ready to wear, accessories, watches and jewelry, and beauty.

²Fixed exchange rate of €1 = 7.3 RMB.

³Both domestic and overseas spending.

SOURCE: China Luxury Report 2019; China Luxury Report 2017

Figure 1. Global personal luxury goods market evolution

Source : Luan et al., Mckinsey & Company, China Luxury Report 2019

Ceci nous revient à dire que le marché chinois évolue rapidement ; la classe moyenne augmente, les individus améliorent leurs conditions de vie et le public potentiel pour les achats de luxe est devenu encore plus large que jamais. Les Chinois ne sont définitivement pas aveugles à leur pouvoir d'achat. Grâce à un meilleur accès à l'information et un contenu de qualité retrouvés sur les réseaux sociaux, ils prennent le temps d'analyser les produits et les marques qui leurs intéressent. En conséquence, avant de mettre tous les œufs dans le panier chinois, il est important d'étudier le marché et de comprendre le consommateur chinois ; leurs préférences, leurs valeurs, leurs habitudes de vie et leurs attentes face au luxe.

Le fondateur de ChinForm et un Chinois habitant à Paris, Jérémie Ni (2018), explique dans un entretien que la culture chinoise est basée sur trois piliers philosophiques, le premier étant le confucianisme, ensuite figure le taoïsme et finalement le bouddhisme. La culture chinoise est fortement influencée par le confucianisme, sous toutes ses formes et valeurs, donc il est très important de mieux comprendre cette doctrine avant d'essayer d'analyser et de comprendre le

comportement des Chinois. Cette philosophie a été fondée 500 avant J.-C, par le fondateur Confucius et selon ses valeurs, une société devait suivre une structure hiérarchique et respecter les règles établies par une structure patriarcale pour maintenir l'ordre et la stabilité (Rovai, 2016, p.29). Rovai (2016) ajoute que « l'honnêteté est une vertu morale très appréciée par les Chinois et très présente dans la doctrine confucéenne. Dans le passé, de nombreux hommes d'affaires confucéens ont insisté sur le principe d'honnêteté dans la gestion des entreprises et ont établi des marques traditionnelles » (p.27). Le taoïsme, quant à lui, est la source de la théorie du Yin et du Yang. D'après cette doctrine, ce qui compte, c'est l'entretien de la bienveillance à l'égard des autres personnes afin d'aller chercher le meilleur en lui. Pour le bouddhisme, qui fut introduit en Chine il y a 2000 ans, ce qui est important c'est également la compassion pour autre et de réaliser de nombreuses petites actions qui participent à l'harmonie. Schaaper et Jiao (2013) ajoutent que selon l'étude de Schwartz (1992), on peut associer à la Chine trois domaines motivationnels : l'harmonie sociale, le comportement vertueux interpersonnel et l'harmonie personnelle et interpersonnelle (p.60). L'auteure de la recherche ajoute que ces trois domaines motivationnels spécifiques à la Chine correspondent aux principales religions et pensées de la culture chinoise, soit le taoïsme (harmonie sociale), le confucianisme (comportement vertueux interpersonnel) et le bouddhisme (harmonie personnelle et interpersonnelle) (Schaaper et Jiao, 2013, p.62).

Dans son œuvre, *Luxury the Chinese Way* l'auteure Rovai (2016) partage qu'à l'heure actuelle, la Chine contribue à l'intégration rapide des femmes à des postes de pouvoir. Cependant, les revenus les plus élevés et le statut de milliardaire restent toujours chez les hommes en Chine (Rovai, 2016, p.28). De plus, de nos jours, elle ajoute que « la Chine fait également l'objet d'une reconstruction socioculturelle, dérivée de l'exposition des normes à l'internationale et d'un nouvel environnement socioculturel (...) dans certains cas, les mêmes valeurs sont élaborées, mais sous de nouvelles formes ou expressions » (Rovai, 2016, p.29). D'autre part, consultant, professeur et auteur, Pierre Xiao Lu (2008), partage que les consommateurs ont changé leur manière de penser suite au développement économique en Chine. Il dit qu'à côté de certaines valeurs traditionnelles chinoises qui persistent (Lu, 2008, p.47), d'autres « nouvelles valeurs idéologiques » sont également apparues et proviennent essentiellement de la culture occidentale (p. 36). Certains Chinois ont pu découvrir les normes étrangères grâce à leur profession, leur étude, ou simplement durant leur séjour dans d'autres pays. Cette ouverture internationale a eu un impact sur les mentalités des individus et donc sur le comportement de consommation.

Tout compte fait, les individus en Chine conçoivent toujours leurs idées en suivant une approche collective. Avant de prendre une décision, les Chinois réfléchissent souvent à la manière dont leurs actions peuvent avoir un impact négatif ou positif sur les autres, tant famille que voisin. Selon la culture traditionnelle, les décisions ne sont pas prises en vue d'une reconnaissance ou d'un gain personnel, mais principalement pour le bien-être commun. D'autre part, la culture millénaire chinoise est fortement influencée par les normes et les valeurs traditionnelles de sagesse, d'harmonie, de bienveillance, d'honnêteté, de pitié, de confiance et d'humilité (Rovai, 2016, p.27). Une caractéristique majeure de la culture des affaires, influencée par le confucianisme, est le « *Guanxi* », un mot chinois qui veut littéralement dire « relation » ou « lien personnel » (Hu, 2020, p.5). Plusieurs études ont démontré que le *Guanxi* est un facteur important qui influence le comportement des entreprises dans les circuits de marketing chinois, et qui se traduit par des performances commerciales positives (Zhuang et al. 2010). En d'autres termes, ce n'est généralement pas l'intelligence d'une personne, ses fortes qualités de travail, ses connaissances ou le mérite d'une personne qui détermine sa réussite dans la vie, la société ou les affaires. C'est plutôt le *Guanxi*; les relations personnelles que l'individu entretient et la façon dont il les utilise pour atteindre ses objectifs. Plusieurs hommes d'affaires habitant en Chine sont d'accord sur le même fait qu'il est très important de savoir que tous les efforts déployés par les étrangers pour s'en sortir en Chine, sans développer et entretenir le *Guanxi*, sont voués à l'échec (Krokou, 2019, p.41). Dans sa publication, l'auteur ajoute que les étrangers qui entrent en Chine, un pays très bureaucratique, auront très probablement besoin du *Guanxi* (des relations avec autres) pour éviter certaines procédures très longues ou, du moins, pour accélérer les choses pour leur propre entreprise (Krokou, 2019, p.41). D'ailleurs, plusieurs se demandent, pourquoi le concept de culture et de valeurs, en ce qui concerne les marques de luxe, est-il plus important en Chine que dans d'autres pays ? La réponse est simple : l'intégration de nouvelles filiales étrangères est en croissance en Chine et la connaissance des valeurs culturelles est primordiale pour l'augmentation des ventes. De plus, les diverses valeurs culturelles peuvent différer en fonction des divers contextes culturels en Chine et peuvent avoir un impact sur les pratiques de marketing, ainsi que sur la conception des produits de luxe.

4.2 Le comportement du consommateur chinois

4.2.1 *Les comportements influencés par les valeurs chinoises*

Comme mentionné à maintes reprises, les comportements des consommateurs chinois sont grandement influencés par les valeurs confucéennes ; la collectivité et la famille, le respect et la supériorité et finalement la gloire et la conscience de la honte (Xiao Lu, 2008, p.6-7). Dans son œuvre, Lu (2008) nous explique ces derniers en faisant le lien avec la consommation des biens de luxe. Premièrement, il dit que la collectivité et la famille constituent une influence clé sur le comportement individuel en Chine. Cette influence est la principale raison pour laquelle les consommateurs chinois aisés accordent plus de valeur aux marques qu'aux produits eux-mêmes. Plus la marque est célèbre et chère, plus les consommateurs asiatiques achèteront et plus elle sera reconnue par le public. C'est la raison du succès des marques de luxe ostentatoires telles que Rolex, Luis Vuitton, Armani, Gucci et Christian Dior en Chine (Xiao Lu, 2008, p.6).

Deuxièmement, en Chine, le respect et la supériorité génèrent le besoin fondamental d'être respecté par les autres et d'avoir leur respect comme indicateur clé de la supériorité sociale. La consommation ostentatoire est aujourd'hui le moyen le plus facile et le plus rapide d'attirer l'attention. La valeur, l'image et la notoriété des marques de luxe auprès du public peuvent répondre aux besoins de leurs consommateurs (qui est d'impressionner les autres) et d'établir ainsi leur supériorité (Xiao Lu, 2008, p.6). Par exemple, la possession d'une voiture extrêmement chère comme une Rolls-Royce ou une Bentley n'indique pas seulement la richesse, mais aussi le pouvoir et le statut social.

Finalement, Lu (2008) explique que la gloire et la conscience de la honte poussent les gens à réussir dans la société chinoise. En portant des marques de luxe reconnues, un individu peut apporter gloire et respect à sa famille et à sa communauté au sens large, comme un signe clair de sa réussite. Cela peut même conduire l'individu à être admiré et accepté comme faisant partie de l'élite chinoise sans aucune réalisation personnelle ou même héritage familial (p.7). Ce type de pression pousse souvent les gens à être égoïstes et à avoir un besoin de renier leur véritable origine. Dans cette optique, Thorstein Veblen (1899), auteur de « *The theory of the leisure class* » caractérise ce comportement comme suit : la consommation de ces biens exclusifs est une preuve de richesse et devient en effet honorifique (Veblen, 1899, p.74). Dans sa publication, Degen (2009) ajoute à ce fait en expliquant :

Si les Chinois et Chinoises achètent des montres Rolex et des sacs Louis Vuitton, ce n'est pas simplement en raison du savoir-faire suisse ou de la créativité française. Leurs motivations à acheter ces marques de luxe trouvent ses racines dans les valeurs confucéennes plus complexes, dans la demande pour une reconnaissance sociale, ainsi que dans l'influence croissante des valeurs occidentales. (Degen, 2009, p. 13)

Ceci est la raison pour laquelle il est important de comprendre les racines et l'évolution de la culture et des valeurs chinoises qui déterminent largement leurs comportements d'achat.

4.2.2 *Le concept Mianzi*

D'autant plus, avant de faire affaire en Chine, le concept de « *Mianzi* » ou « face » est très important à comprendre et certainement plus essentiel pour comprendre la consommation de produit de luxe. Pour les Chinois comme pour d'autres cultures, où ce concept devient de plus en plus populaire, *Mianzi* est un élément fondamental de l'interaction humaine. « C'est la façon dont nous nous présentons aux autres, elle détermine comment nous sommes jugés et comment nous voulons être perçus par les autres » (Teon, 2017). La culture chinoise accorde une grande importance à la hiérarchie, aux rôles sociaux et aux relations interpersonnelles et ce pourquoi ce concept est plus présent chez eux. Elle fait grandement partie de leur mode de vie qu'ils ne se rendent même pas compte, et parfois, des problèmes peuvent survenir avec des étrangers, qui ne comprennent pas ce mode de vie. D'où, il est important de ne pas « perdre face » et ce, dans n'importe quelle situation. « Cette notion est étroitement liée à la réputation et au prestige. L'achat d'articles de luxe est un symbole de prestige, de statut social et de richesse accumulée » (GMA, 2021, section 2.2). Ceci dit, d'après cette citation, l'attention particulière accordée au statut par la culture chinoise peut être reflétée dans la société sous la forme d'une consommation ostentatoire de luxe associée au désir des acheteurs de montrer leur richesse et leur statut. Les nouveaux riches considèrent les produits de luxe comme un moyen d'appartenir à la classe « élite » et offrent donc beaucoup de potentiel pour l'augmentation du volume des ventes de ces marques de luxe à forte visibilité. Notamment, plus un individu chinois prend soin de son apparence et de son style de vie, plus il démontre à la société qu'il a réussi. Outre le lien avec l'identité sociale, professeur Xiao Lu observe que de nombreux Chinois considèrent que la consommation de produits de luxe fait partie de leur quête d'identité et de pouvoir, dans un monde moderne dominé par l'Occident.

Un autre aspect important dans la culture chinoise et qui détermine grandement le comportement des consommateurs est le rituel de l'échange de cadeaux. Ce rituel a toujours été enraciné dans la société chinoise et a pour but de montrer du respect et d'aider à construire des relations à long terme avec son réseau personnel (Rovai, 2016, p.32). Le montant du cadeau représente combien l'individu peut se permettre (son statut) et combien il tient à la personne qu'il se dote (sa valeur pour lui). Ceci dit, offrir un cadeau d'une marque haut de gamme est une façon efficace d'améliorer son statut, étant donné que les autres peuvent rapidement positionner sa valeur ou son statut financier, et démontrer l'importance qu'il accorde à l'autre en lui offrant un cadeau cher.

4.2.3 *Fidélité à une marque*

Les consommateurs chinois sont plutôt peu fidèles aux marques, en revanche, ils sont souvent intéressés par la qualité des produits, les promotions et les avis de leurs amis. Stéphane Monsallier, entrepreneur et fondateur de la *French Tech Shanghai* constate que « Le consommateur chinois n'a aucune fidélité aux marques » (Monsallier cité dans Maynot, 2019). Thomas Graziani affirme aussi cela « En Europe, les consommateurs ont tendance à acheter beaucoup de produits d'une même marque tandis qu'en Chine, un produit peut représenter la moitié du chiffre d'affaires de la marque. Celle-ci a parfois des difficultés pour se sortir du produit qui se vend très bien » (Graziani cité dans Maynot, 2019). Les consommateurs chinois sont très sensibles aux promotions, ils ont même un système de « Carte VIP » qui remplace le système de fidélisation basé sur les points. Cette carte peut être utilisée dans un grand nombre de secteurs, tel que l'hôtellerie, la restauration, les pharmacies, etc. et permet d'avoir accès à des réductions de prix. D'autant plus, Stéphane Monsallier remarque que « Créer une marque dans un environnement très sensible aux promotions est compliqué car on achète davantage la transaction que la fidélité » (Monsallier cité dans Maynot, 2019). Nicolas du Cray, associé chez *Cathay Capital*, un fonds d'investissement franco-chinois, constate la même chose « La loyauté vis-à-vis des marques est faible. Cela implique des coûts marketing très élevés. En parallèle, les consommateurs comparent les prix. Ils sont très sensibles au rapport qualité/fonctionnalité/prix » (Cathay cité dans Maynot, 2019).

Les consommateurs chinois, surtout les milléniaux, sont ultra-connectés et peuvent passer des heures sur leurs appareils mobiles à comparer les offres sur Internet. Il est donc essentiel pour les marques de mettre en avant leurs offres VIP, non seulement en magasin, mais sur les réseaux sociaux, tel que WeChat, une plateforme avec plus de 1,24 milliard d'utilisateurs (Iqbal, 20022).

Ces milliards d'utilisateurs se renseignent, comparent, partagent leurs expériences et passent leurs temps à critiquer les marques publiquement sur les nombreuses applications, des espaces ouverts à tous. Bref, étant donné qu'ils sont très actifs sur le web, l'e-réputation (réputation en ligne) prend une place centrale dans la relation client et la fidélisation. Le marketing avant, pendant et après l'achat génère un cercle vertueux et permet la visibilité et la réputation, éléments clés pour les Chinois. Notamment, le sentiment de culpabilité post-achat est très important dans le comportement des consommateurs. Selon Lu (2008), il constitue « l'un des obstacles les plus importants à la consommation de produits » (p. 107). Ce sentiment a certainement un impact négatif sur la fidélité d'une marque car « il diminue le taux de renouvellement des achats » (p. 108). Ceci dit, le marketing post-achat est un facteur très important à prendre en compte dans la stratégie de communication de la marque, afin d'assurer la fidélité des consommateurs.

4.3 Les jeunes consommateurs chinois de luxe

Comme mentionnée, les générations Y et Z, représentent en grande partie les consommateurs clés des produits de luxe. Ceci est aussi le cas en Chine, où la génération Z (né après l'année 1997) deviendra bientôt le groupe dominant de la clientèle du luxe d'ici 2030, d'après Daniel Langer (2021), auteur, professeur et consultant pour les marques de luxe les plus dominantes au monde. Cependant, il ne faut pas oublier les milléniaux, ou génération Y, nés entre les années 1981 et 1996, qui sont aujourd'hui la force motrice de l'industrie du luxe en Chine. Selon la même étude rédigée par Luan et al. (2019), dans McKinsey & Company, cette génération Y, constituée de 10,2 millions de consommateurs de luxe, ont représenté plus de la moitié des dépenses totales consacrées au luxe par les consommateurs chinois en 2018. De plus, d'ici 2024, cette même génération devrait représenter 40 % des ventes mondiales de produits de luxe (GMA, 2021, section 2.4). Maintenant, leurs successeurs (la génération Z) soit les jeunes nés après l'année 1997, suivent les traces de leurs homologues un peu plus âgés en donnant un coup de fouet au marché chinois. Ils sont désormais une source émergente de croissance du marché en tant que telle et sont devenus les cibles privilégiées des marques en ayant une influence majeure sur l'accroissement du digital. Emmanuelle Boutet, vice-présidente de la communication de Louis Vuitton Chine appui cela « Ils sont très puissants dans l'écosystème digital, et influencent jusqu'à la clientèle même. Ils sont en avance » (Boutet cité dans Boudehen, 2021). Cependant, même si les jeunes consommateurs exigent une transformation numérique complète, ils ont toujours besoin de l'expérience de la vente

au détail en magasin. Aussi, Achim (2019) ajoute que malgré le taux élevé de connectivité numérique, les consommateurs chinois exigent toujours un contact privilégié avec les marques dans les magasins de détail physiques. Ceci dit, comprendre les habitudes d'achat de ces jeunes consommateurs (milléniaux et génération Z) et étudier leur environnement est devenue crucial pour la survie des marques.

D'après une étude par Staib (s. d.) dans BearingPoint, l'âge moyen du consommateur de luxe dans les pays occidentaux est de 40 ans alors qu'il est de seulement 25 ans en Chine. Ces jeunes consommateurs chinois de luxe sont aujourd'hui « plus exigeants, avec des besoins et des désirs plus spécifiques. Ils sont également plus sensibles au contenu et à l'expérience des marques, et se fient aux recommandations de la communauté et au bouche-à-oreille » (GMA, 2021, section 4.4). Une autre source ajoute « Ils possèdent un fort pouvoir d'achat, voyagent, sont curieux et connaissent les marques de luxe. Ils recherchent une forme d'authenticité et de personnalisation dans leurs achats » (Boudehen, 2021). Daniel Langer (2021) nous partage que cette génération Z est différente des autres générations Z du monde. « Deux facettes uniques dont ils font preuve sont un optimisme et un patriotisme extrême » (Langer, 2021). À ce fait, ils ont un fort désir d'acheter des marques chinoises. De plus, ceci fait que les marques de luxe chinoises attirent les jeunes consommateurs aisés et pourraient bientôt prendre une part importante du marché du luxe, exerçant une pression supplémentaire sur les marques étrangères. Évidemment, un aspect important dont nous allons aborder plus tard, est le développement du digital et le fait que les jeunes consommateurs chinois achètent énormément et principalement via les plateformes d'e-commerce. De nombreux directeurs de marques étrangères qui veulent s'implanter en Chine sont convaincus que les consommateurs plus âgés et plus expérimentés sont leurs clients cibles, tout en négligeant les jeunes consommateurs en pensant qu'ils n'ont pas d'argent et peu d'attentes. Nous venons tout juste de démontrer que ces stéréotypes sont faux et que les jeunes consommateurs offrent de grandes opportunités dans le secteur du luxe. En 2019, Daniel Langer a constaté que « plus de 80 % des achats de luxe sont effectués par les milléniaux et la génération Z en Chine, et près de 40 % au niveau mondial » (Langer, 2019). Ces chiffres sont assez pour contredire les croyances de plusieurs selon lesquelles les jeunes consommateurs n'ont pas d'argent. En outre, Gucci, la marque de mode qui a connu le plus de succès en 2019, est la marque de luxe qui a le plus d'affinité avec les jeunes consommateurs (Langer, 2019). Ceci dit, les nouvelles marques doivent prendre au sérieux les besoins des jeunes milléniaux chinois avant de ne faire faillite.

4.4 Les régions géographiques et les nouvelles frontières

Une erreur courante commise par les investisseurs étrangers qui entrent en Chine est de présumer que le pays est un marché unifié et homogène. En réalité, le marché chinois est de taille, d'échelle et de diversité énorme. D'après Wong (2019), la catégorisation de villes est un outil pratique pour naviguer dans les 613 villes qui composent la Chine. Entre autres, les entreprises utilisent la catégorisation par niveau (premier rang, second rang) pour suivre les tendances du marché, les politiques et les incitations fiscales. À fin de clarification, les villes de premier rang sont les plus grandes et les plus riches, souvent considérées comme les mégapoles de la Chine. Au fur et à mesure que l'on progresse les niveaux, les villes diminuent en taille et en richesse et s'éloignent des emplacements de choix pour certains investisseurs étrangers. Cependant, il ne faut pas oublier que de nombreuses villes chinoises dites de deuxième ou de troisième rang ont une population similaire à celle de villes mondiales tels qu'Amsterdam ou Chicago. Voici la figure 2 qui démontre la population (en million) estimée dans les zones urbaines en Chine en 2020.

Population (en millions) estimée dans les zones urbaines en Chine en 2020

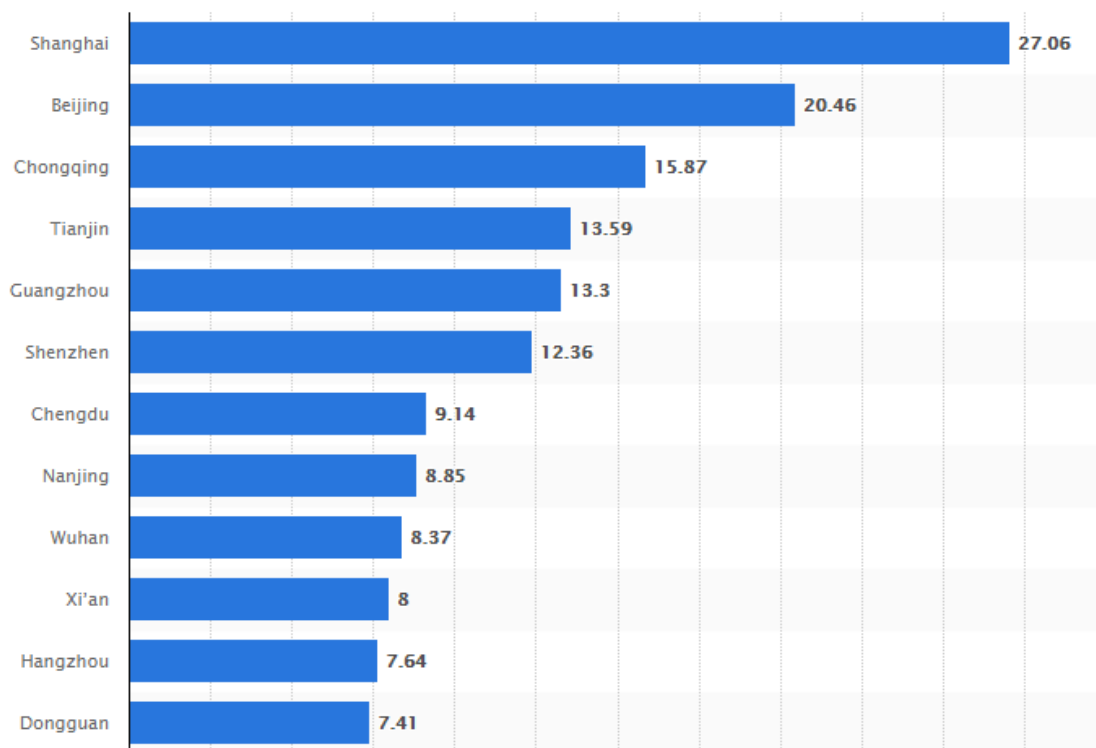


Figure 2. Population (en millions) en Chine en 2020 par province, consulté le 9 novembre 2021
Source : C. Textor, Statista, 2021

La figure 2 présentée ci-haut montre Shanghai, une ville du premier rang, qui compte environ 27.1 millions d'habitants et Chengdu, une ville considérée du second rang, qui compte environ 9.1 millions d'habitants. D'un autre point de vue, certaines de ces plus « petites » villes chinoises, comme Chengdu, reste plus grande que des métropoles internationales telles que la ville de New York qui comptaient 8.8 millions d'habitants en 2020 (United States Census Bureau, 2020). D'après une étude menée par Forbes et rédigée par Seligson (2011), les villes du second rang présentent de très bonnes opportunités. Dans l'ensemble, huit personnes interrogées sur dix s'accordent à dire que la croissance est plus probable au-delà des villes de premier rang, telles que Beijing (Pékin), Shanghai et Tianjin. Pour les spécialistes du marketing, cela signifie que la croissance de la classe des consommateurs chinois semble avoir lieu en dehors des villes de premier rang. Beijing et Shanghai sont peut-être proches de la saturation, et une présence régionale sera très précieuse à l'avenir. Après tout, c'est dans ces villes de deuxième et troisième rangs que vit la majorité de la population et, à mesure que la classe moyenne gagne en mobilité économique, elle dispose d'un revenu disponible plus important. Dans cette même étude rédigée par Seligson (2011), il ajoute que Nike a déclaré qu'elle traite une ville de niveau six de la même manière qu'une ville de niveau un. « Nous sommes présents dans tous les niveaux de villes, de zéro à quinze, et nous menons dans ces villes des campagnes cohérentes centrées sur le basket-ball », a déclaré Simon Pestrige, président du marketing pour Nike (Seligson, Forbes, 2011). Lorsque Kobe Bryant, sponsorisé par Nike, partait en Chine pour des voyages, il ne se contentait pas de passer du temps dans les villes côtières. « Il va dans les petites provinces et apprend aux enfants à jouer au basket. Vous devez montrer au consommateur chinois que vous êtes sérieux dans votre investissement dans leur communauté » (Pestrige cité dans Seligson, 2011). Cette stratégie semble porter ses fruits : la Chine est le deuxième marché de Nike après les États-Unis, et l'entreprise y réalise un chiffre d'affaires annuel d'un milliard de dollars (Seligson, 2011).

Particulièrement dans le secteur du luxe, il est faux de penser que la Chine est un marché homogène. Il existe tellement de différences géographiques, culturelles et linguistiques au sein d'un même pays que ce serait une erreur d'imposer une approche de marketing unique. Les villes du second et troisième rang ont été identifiées comme très importantes pour le développement stratégique des marques de luxe en raison de leur fort potentiel de croissance et la présence des « nouveaux riches » qui accroît rapidement. En effet, ces nouveaux riches qui habitent dans les villes à second et troisième rang offrent beaucoup de potentiel pour l'augmentation du volume des

ventes des marques de luxe à forte visibilité car ils considèrent les produits de luxe comme un moyen d'appartenir à la classe « élite » (Zhang et Kim, 2013). Un exemple plus spécifique est celui de Chengdu, la capitale de Sichuan, qui était une plaque tournante pour ses transports et ses services de communication, plutôt que pour son secteur du commerce de détail, jusqu'aux années 2000. Depuis le développement d'une deuxième rocade (périphérique), la ville a augmenté son portefeuille d'attractivité pour les détaillants de différents secteurs. Plus particulièrement, une sélection de nouveaux magasins de luxe ont apparu entre les années 2011 et 2013, un taux qui était signalé comme étant le plus élevé du pays (Rovai, 2016, p.70). Ceci pourrait être attribué à la popularité croissante de la ville en tant que destination touristique pour les riches Chinois ayant un intérêt spécifique pour les produits de luxe et un pouvoir d'achat consolidé. Certaines marques de luxe, comme Chanel et Louis Vuitton, ont décidé de ralentir leur expansion vers les villes de deuxième et troisième rang dans le cadre d'une stratégie particulière pour maintenir l'exclusivité de la marque (Rovai, 2016, p.72). En revanche, d'autres marques comme Armani et Burberry, ont considéré les villes de ces niveaux comme leur principale source de profit. Il est certain que l'expansion des marques de luxe vers les villes de niveau inférieur fait naître des défis, principalement liés à des problèmes logistiques, des différences dans les attitudes de consommation des clients, des problèmes d'immobilier et des habitudes culturelles différentes. C'est pour cela que la stratégie et le développement des marques de luxe ne peuvent être homogènes de ville en ville.

4.5 Le lien entre le Chinois et le luxe

Pour Jeffrey Wong, PDG de *Meici.com*, une boutique de luxe en ligne basée à Shanghai, la recherche du luxe s'inscrit dans cette logique « C'est le moyen le plus efficace de mesurer le succès » (Wong cité dans Knowledge at Wharton, 2011). Ceci s'applique parfaitement aux Chinois, où leur succès est reflété dans la société sous la forme d'une consommation ostentatoire de biens de luxe. Comme mentionné, plus le Chinois prend soin de son apparence et de son style de vie, plus il démontre à la société qu'il a réussi. De plus, le professeur Lu (2008) ajoute que leurs valeurs sont fortement liées à la modernité, la richesse et la réussite, dont beaucoup de ces valeurs ont été façonnées pendant la post-réforme du socialisme, il y a une trentaine d'années sous la présidence de Deng Xiaoping, qui a dit à la population « laissez les gens s'enrichir d'abord » (Tong, 2015). Après son discours et à travers les années, cette phrase en chinois s'est traduite plus

précisément par « la richesse est glorieuse » et c'est pour cela que certains Chinois ont eu un désir et une admiration pour la richesse et pour la modernité. Contrairement qu'aux États-Unis, où l'inégalité des richesses s'est aggravée, ce qui a entraîné une baisse significative du revenu disponible réel des ménages, en Chine, la richesse n'a qu'augmenté. Aux États-Unis, cela a affecté les ventes au détail et a exacerbé la chute des détaillants de briques et de mortiers vulnérables. Cependant, en Chine, les ventes au détail sont en hausse, et cette forte augmentation des ventes a transformé le pays en un « laboratoire de l'innovation dans le domaine du commerce de détail » (Clémencin et Denner, 2021).

Aujourd'hui, grâce à la réduction des barrières douanières du gouvernement chinois et le dynamisme du marché intérieur, les Chinois sont plus incités à faire leurs achats dans leur propre territoire. Le rapatriement vers la consommation intérieure est l'un des changements sismiques les plus profonds qui se produisent dans le luxe. Daniel Langer (2021) ajoute que « grâce aux restrictions de voyage liées à la pandémie de la Covid-19, certaines marques de luxe ont vu leurs revenus augmenter de 60 à 80 % en Chine en 2020, alors que le secteur s'est effondré dans d'autres régions du monde » (Langer, 2021).

Le professeur Lu et consultant pour des firmes multinationales, nous démontre dans son œuvre, qui seront les consommateurs potentiels des biens de luxe et leur lien avec le marché du luxe. Du point de vue démographique, selon lui, l'élite chinoise (hommes et femmes) aurait entre 25 et 45 ans et habiterait dans les villes comme Pékin ou Shanghai, des villes connues comme des « *economic hubs* » (Lu, 2008, p.16). De plus, ce segment détiendrait au minimum, un diplôme de bachelier ou même de master et seraient soit des cadres supérieurs ou des entrepreneurs avec un haut revenu, d'environ 6500 dollars américains mensuels. Selon lui, ce segment a le plus tiré profit du développement économique du pays et ce, grâce à leur niveau d'éducation (Lu, 2008, p.16). Bref, ces consommateurs chinois de luxe sont éduqués, jeunes et fortunés.

Du point de vue psychographique, il explique qu'il y a quatre segments distincts de consommateurs de luxe : Les *Luxury lovers*, les *Luxury followers*, les *Luxury intellectuals* et les *Luxury laggards* (Ly, 2008, p.89). Chacun de ses segments se distingue l'un de l'autre :

Luxury lovers : Ils savent ce qu'ils veulent et ne sont pas influencés par les tendances. Leur consommation est de type rationnel, ils analysent les marques et les produits avant de les acheter

Luxury followers : Ils suivent les tendances dans le marché, provenant du grand public ou des médias. Ils ont un caractère impulsif et analysent peu les produits avant de les acheter.

Luxury intellectuals : Ils préfèrent être discrets et privilégient les produits et les marques plus classiques. Ils accordent une grande importance à l'héritage de la marque. Ils se font généralement leur propre opinion du luxe.

Luxury laggards : Ils ne procèdent pas une réelle analyse du produit et ce qui les intéresse c'est la qualité du produit. Leur comportement de consommation est très impulsif, comme les *Luxury followers*.

Enfin, d'après une étude rédigée par Luan et al. (2019) dans McKinsey & Company, l'origine des marques nord-américaines est généralement mal connue en Chine. Pour l'instant, ce sont les marques européennes qui bénéficient d'une plus grande reconnaissance et qui sont les plus souhaitées par les consommateurs. Moins de la moitié des répondants dans l'étude ont pu nommer correctement le pays d'origine de certaines marques américaines ou canadiennes. Voici la figure 3 qui résume le pays d'origine perçu versus le pays d'origine réel.

The origin of North American brands is typically not well known.

Perceived country of origin vs actual country of origin

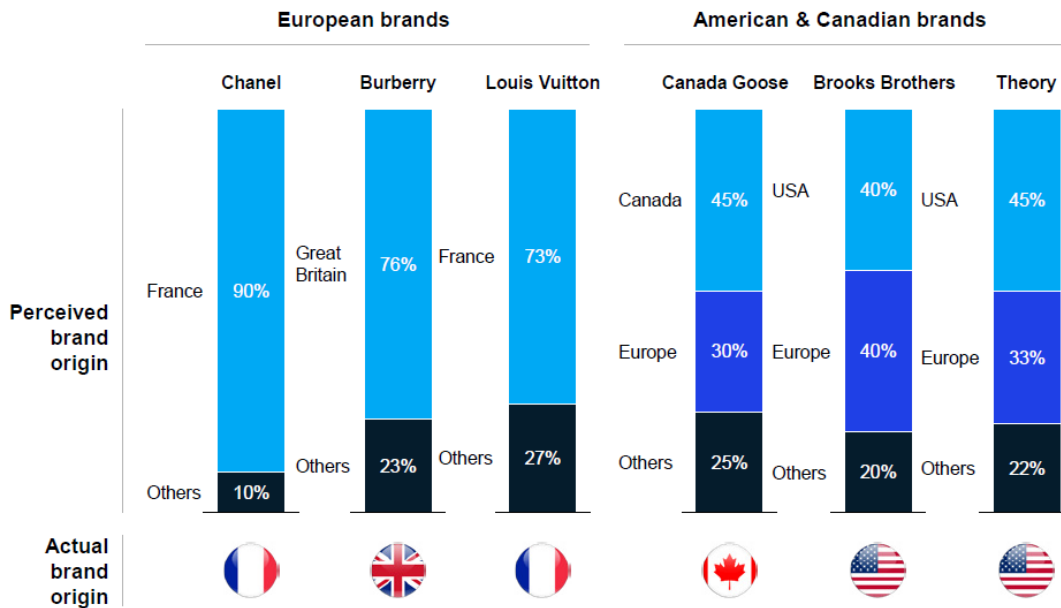


Figure 3. La perception du pays d'origine de la marque versus le pays d'origine réel de la marque
Source: Luan et al., McKinsey & Company, China Luxury Report 2019

Comme nous le constatons dans la figure 3, 55 % des répondants croyaient que Canada Goose, une marque canadienne très connue au niveau mondial, provenait de l'Europe ou d'autres pays. Au contraire, la plupart des répondants ont bien perçu les trois marques européennes, et la majorité d'entre eux savent effectivement que Chanel et Louis Vuitton proviennent de la France et que Burberry provient de la Grande-Bretagne.

4.6 La signification du luxe pour les Chinois

En premier lieu, le concept et la définition du mot « luxe » ne sont pas les mêmes en chinois que dans les langues latines. La traduction chinoise du mot est littérale et ne couvre pas toute la signification du mot anglais. Autrement dit, les connotations en chinois sont très différentes de la signification originale du luxe dans la culture occidentale et peuvent avoir un impact négatif sur la consommation du luxe. Le terme « luxe » est traduit en chinois par le mot « 奢侈 », prononcé « Shē chǐ ». Le premier caractère « Shē » veut dire « extravagant » et le deuxième caractère « chǐ » veut dire « arrogant » ou même « gaspilleur » (Lu, 2008, p.26). Ceci nous amène à dire qu'ensemble, les caractères se combinent pour former un mot qui indique la dissipation et le gaspillage de la richesse, et la recherche excessive du plaisir. Évidemment, le terme a des connotations péjoratives et le mot luxe en anglais et « Shē chǐ » en chinois ont peu en commun, on pourrait même dire une traduction inadéquate. Le mot existait et a été traduit longtemps avant la dynastie Qing, qui a régné sur la Chine de 1644 à 1911 (Centre Culturel de Chine-Paris, s. d.) et était largement utilisée pour décrire le comportement extravagant des riches (Lu, 2008, p.26). Le professeur Xiao Lu (2008) nous explique dans son œuvre que le problème est qu'au cours de la longue histoire de la Chine, les morales et les doctrines du confucianisme, du taoïsme et du bouddhisme ont enseigné que la vie ne devrait pas être marquée par l'arrogance et l'impétuosité (p.26). En fait, la frugalité, l'antonyme de « Shē chǐ », est considérée comme l'une des vertus chinoise et encouragée tant par les empereurs de la Chine ancienne que par le gouvernement communiste actuel (Meredith, 2021). À cet effet, lorsque l'idée d'un produit de luxe comporte des connotations d'extravagance et de gaspillage, elle est susceptible de provoquer des conflits psychologiques chez les acheteurs potentiels.

Pour les jeunes consommateurs chinois, le luxe consiste davantage à exprimer leur culture, leur personnalité et leur statut qu'à afficher leur opulence. Dans un pays qui compte 1,4 milliard d'habitants, les jeunes consommateurs sont désireux de se démarquer de leurs pairs, car le système

éducatif et le marché du travail sont tous les deux très compétitifs en Chine. Alors que le luxe se transforme en une forme d'expression, les consommateurs chinois ne veulent pas seulement le produit en soi, mais aussi l'expérience (Ma, 2021). Ils veulent souvent participer à des campagnes personnalisées et partager leurs expériences en ligne, étant donné qu'ils sont extrêmement digitaux. D'après une étude récente par Spiegel-Institut rédigé par Liu (2021), les consommateurs chinois ont le plus souvent décrit le luxe comme « cher (que d'autres ne peuvent pas se permettre) ou comme une marque connue avec un groupe de clients limité et ont précisé que le luxe peut être reconnu comme haut de gamme au premier coup d'œil, comme le cuir véritable, un très bon design/artisanat » (Liu, 2021). Dans son œuvre, le professeur Lu (2008) nous partage le résultat d'une étude récente sur l'attitude de l'élite chinoise envers les produits de luxe. Les résultats de l'étude ont permis d'identifier six caractéristiques qui sont perçues par les Chinois face au luxe : excellente qualité, prix élevé, rareté, esthétique et contenu émotionnel, histoire/héritage de la marque et superficialité (p.20). Au-delà de ces caractéristiques, le « *dream value* » et « *conspicuousness* » sont deux autres aspects qui entrent en compte. L'aspect de « *dream value* », veut dire que les produits de luxe représentent quasiment un rêve aux yeux des consommateurs. Leur aspiration est de devenir ce que représentent les produits de luxe qu'ils consomment (Lu, 2008, p.21). Quant à l'aspect de « *conspicuousness* », ceci veut dire qu'ils veulent se faire remarquer, en d'autres mots être très visible.

4.6.1 Sondage avec les consommateurs chinois

Un sondage a été effectué dans le cadre de ce projet de maîtrise pour mieux comprendre la signification du luxe pour les consommateurs chinois. Notamment, le but de ce sondage était d'appuyer nos hypothèses et de fournir des données réelles sur les avis et les comportements des individus interrogées (la population chinoise) pour arriver à une conclusion. Le sondage a été distribué en ligne via courriel et visait précisément la population chinoise. Avant tout, il est important de souligner que les données du sondage ne comprenaient aucunement de l'information confidentielle et les répondants étaient complètement anonymes. Ce sondage comprenant 14 questions et a été conduit sur une durée d'un an et au total, 47 personnes y ont répondu. Le recrutement s'est fait via courriel, LinkedIn, Facebook et Instagram et le sondage a été confectionné sur la plateforme Google Forms (voir Annexe A). Les répondants varient entre l'âge de 18 et 39 ans.

Pour la question « Pouvez-vous décrire ce qui vous vient à l'esprit lorsque vous entendez le mot luxe ? », la majorité des réponses était : l'argent, le prestige, les voitures chères, les maisons, les bijoux, les sacs à main dispendieux et les produits de haute qualité. De plus, la majorité des répondants décrivent le consommateur chinois typique comme un homme ou une femme entre l'âge de 18 et 40 ans, avec un degré d'éducation très élevé et provenant d'une classe sociale moyenne, haute ou d'une nouvelle classe sociale émergente.

70,2 % affirment que les produits de luxe sont une priorité pour les personnes qui vivent en Chine, versus 19,1 % qui pensent le contraire et 10,6 % qui ne le savent pas. Aussi, 87,2 % disent que les consommateurs chinois sont plus attirés aux marques de luxe étrangères et 12,8 % disent qu'ils sont plus attirés aux marques de luxe chinoises.

Une question demande « Quelle marque vous vient à l'esprit lorsque vous entendez le mot "sac à main de luxe/dispendieux" ? » et d'après notre analyse, les marques qui reviennent le plus sont Chanel, Dior, Hermès et Louis Vuitton.

Une autre question demande « Lorsque vous achetez un produit de luxe, quel facteur est le plus important pour vous ? » et voici les réponses : 14 personnes disent le prix, 14 personnes disent la qualité et le matériel utilisé, neuf personnes disent la familiarité de la marque, sept personnes disent la popularité de la marque et le fait qu'elle est connue, deux personnes disent le service à la clientèle et une personne dit la commodité.

Pour la question « Quels sont les produits de luxe les plus populaires en Chine ? » 74,5 % des répondants pensent que ce sont les sacs à main, 19,1 % disent les vêtements et 6,4 % disent les bijoux.

D'après les répondants, 27,7 % sont très d'accord que le luxe en Chine diffère du luxe au Canada, 46,8 % sont d'accord et 25,5 % sont en désaccord. Ceci nous apporte à la prochaine section, qui compare les consommateurs de luxe chinois de leurs homologues canadiens, où plusieurs différences ont été remarquées.

4.7 Comparaison avec les consommateurs canadiens de luxe

Les résultats d'un sondage fait par PwC (2021) ont démontré que les Canadiens sont moins susceptibles que la moyenne, dans de nombreuses catégories, de prévoir une augmentation des dépenses. Une des questions dans le sondage était la suivante : « Au cours des six prochains mois,

quelles sont vos attentes en matière de dépenses dans ces catégories ? » Voici les résultats ici-bas pour quelques-unes des industries, et parmi eux l'industrie de la mode (fashion). (PwC, 2021).

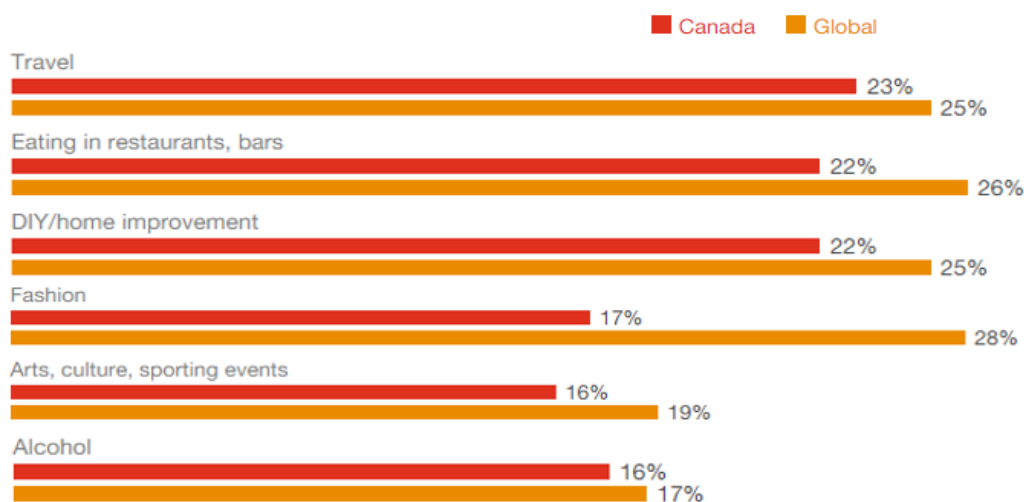


Figure 4. Attentes des Canadiens en matière de dépenses dans certaines catégories
Source: PwC, Canadian Consumer Insights 2021, pulse 2

Comme nous pouvons le constater dans la figure 4, l'industrie de la mode (fashion) est celle avec le plus grand écart entre les répondants canadiens et leurs homologues mondiaux ; un écart de 11%. Par contre, les autres écarts varient entre 4 % et 1 %. Par exemple, seulement 17 % des Canadiens s'attendent à dépenser de l'argent dans l'industrie de la mode par rapport à 28 % pour leurs homologues. Oui, l'appétit pour ces types d'activités et de dépenses est là, du moins à long terme. Cependant, le défi pour les détaillants sera de comprendre et de travailler avec les Canadiens jusqu'au « retour à la normale » après la pandémie de la Covid-19. Le même sondage a démontré que 55 % des répondants canadiens disent faire moins ou pas du tout d'achats en magasin pour la mode (PwC, 2021).

D'après de nombreuses recherches, les Canadiens exigent un niveau de service plus élevé, des prix plus bas et des temps de réponse plus rapides. En ce qui concerne les achats en ligne, les répondants canadiens ont souligné l'importance de la disponibilité des stocks (62 %), d'une livraison rapide/fiable (61 %) et d'une bonne politique de retour (54 %), ce qui fait les trois principales préoccupations des consommateurs (PwC, 2021). Comparés aux consommateurs chinois, les Canadiens sont beaucoup plus fidèles aux marques et ont des attentes par rapport aux détaillants au sujet des programmes de fidélisation. Notamment, les programmes de fidélisation qui offrent un délai de livraison garanti ou même la livraison gratuite font de plus en plus partie de leurs

attentes. Les consommateurs veulent aussi des produits qui ne sont pas seulement écologiques, mais qui ne causent aucune cruauté ni travail forcé, entre autres considérations éthiques (PwC, 2021). Sur ce point, 32 % des répondants canadiens se disent prêts à payer plus pour des marques connues pour leur éthique (PwC, 2021). Cela dit, pour plusieurs, l'important n'est pas le produit ou sa source, mais l'entreprise dans son ensemble. « Les consommateurs veulent s'assurer de dépenser leur argent auprès de détaillants capables de faire la preuve de leur engagement social et écologique » (PwC, 2021). Une autre source ajoute « L'impact social et environnemental des produits progresse rapidement. Les acheteurs veulent de plus en plus savoir où et comment les produits sont fabriqués et proviennent, et connaître le coût réel de ce qu'ils achètent » (Simin, 2021).

En ce qui concerne le marché du luxe canadien, il est très important de noter que les Chinois ont une très grande part du marché, et c'est eux qui façonnent le marché. Une étude menée par Vividata et rédigée par Michaud (2019) a révélé que près de 1,2 million de consommateurs chinois (âgés de 18 ans et plus) au Canada représentent 61 milliards de dollars en dépenses de consommation auto-déclarées (Michaud I., 2019). « Les inconnues dans les prévisions des ventes de vêtements de luxe canadiens sont de savoir s'il y aura une diminution importante du nombre de touristes chinois visitant le Canada, si l'économie canadienne va ralentir, si les milléniaux vont fuir les vêtements de luxe, et enfin combien de temps le commerce de détail de vêtements de luxe sera directement affecté par la pandémie de la Covid-19 » (Toneguzzi, 2020). Le tourisme international s'est effondré au Canada et de nombreux magasins de luxe dépendaient, ces dernières années, d'une clientèle asiatique consciente des marques. Cela montre à quel point le consommateur chinois façonne l'industrie du luxe, non seulement dans son pays natal mais aussi au Canada. Pat Pellegrini (2019), président de Vividata (cité dans Toneguzzi) appui ceci en ajoutant « Avec le nombre croissant de Chinois qui vivent, travaillent et étudient au Canada, la nécessité de comprendre ce segment de consommateurs est d'une grande importance pour les spécialistes du marketing canadiens, notamment en ce qui concerne les marques de luxe » (Pellegrini cité par Toneguzzi, 2019).

PwC (2021) a mené une enquête qui compare les consommateurs canadiens des consommateurs chinois et voici les grandes différences :

- Seulement 32 % des Canadiens ont acheté des produits en ligne via un PC, une tablette ou un téléphone portable, comparé à 50 % des Chinois ;
- 41 % des Canadiens disent que les programmes de fidélité influencent leur probabilité de rester fidèle à une marque, comparé à seulement 24 % des Chinois ;
- Seulement 7 % des Canadiens disent que le contenu engageant (médias sociaux, influenceurs et publicité) influence leur probabilité de rester fidèle à une marque, comparé à 20 % des Chinois ;
- 57 % des Canadiens disent qu'ils se concentrent de plus en plus sur leur épargne, comparé à 39 % des Chinois ;
- 52 % des Canadiens sont plus orientés vers les prix lorsqu'ils font leur achat, comparé à 39 % des Chinois ;
- Seulement 26 % des Canadiens disent qu'ils sont optimistes quant à l'économie, comparé à 58 % des Chinois (PwC Consumer Insights Survey, 2021).

En fin de compte, il est évident qu'il y a des différences significatives entre les consommateurs canadiens et leurs homologues asiatiques. Les plus grandes différences sont reliées à l'aspect digital et les programmes de fidélisation. Effectivement, les consommateurs chinois sont plus digitaux et sont plus susceptibles de faire leurs achats en ligne, via leur téléphone mobile, PC ou tablette. Quant à la fidélisation de la marque, les Canadiens le sont plus que les Chinois. De plus, les consommateurs chinois sont beaucoup plus optimistes quant à l'économie que les Canadiens et cela est due à la vente intérieure des produits de luxe en Chine qui s'est fortement et rapidement redressée à la suite des restrictions causées par la pandémie de la Covid-19. À l'inverse, dans la majorité des provinces au Canada, les restrictions ont duré une très longue période de temps.

4.8 Le marché digital chinois et son innovation

« En 2020, le marché du luxe [chinois] y a atteint une croissance record de 48 % » partage Caroline Boudehen (2021). Pourtant, avec la pandémie de la Covid-19 et la fermeture des boutiques, plusieurs analystes et consultants de marque de luxe estimaient un déclin majeur dans ce secteur. Alors, quelle est la raison pour cette croissance ? C'est effectivement grâce à la fermeture des boutiques qu'une explosion digitale a eu place en Chine. À mesure que la pandémie se développait, les marques de luxe se tournaient davantage vers les outils numériques pour rester en contact avec leurs clients et les inspirer. En conséquence, le trafic sur le web a atteint un record, ce qui a modifié

radicalement le comportement des consommateurs. Les clients étaient soumis à des vidéos, des diffusions en direct ou « livestreams » et des campagnes d'influence sur les plateformes comme WeChat, T-Mall, Instagram et Tiktok et a permis aux consommateurs de naviguer sur le web plus que jamais. Cela a conduit à davantage de clics et de ventes réelles (Langer, 2021b). En outre, l'arrêt des voyages qu'a provoqués la pandémie a aussi eu un effet dans le secteur du luxe ; la consommation a été recentrée sur le pays lui-même, où les produits étaient accessibles sur place. En effet, ceci a posé un enjeu majeur pour les marques internationales.

Pour parer à cette situation, les marques n'ont eu d'autres choix que d'améliorer leurs contenus digitaux. Mais, étant donné que le digital en Chine était déjà omniprésent, la pandémie n'a fait qu'accélérer son influence (Boudehen, 2021). Les services en ligne se sont multipliés ; les plateformes comme Taobao, T-Mall et WeChat, dont nous allons élaborer bientôt de plus près, ont toutes connu un succès qui ne cesse de s'accroître. Par exemple, le développement du digital en Chine, a permis à la marque Louis Vuitton de révéler un nouveau marché, tel que 380 villes secondaires et tertiaires, avec son site e-commerce. Ingrid Loubat, directeur général de *Tancho Consulting* ajoute à ceci en expliquant que « Les habitants de ces villes, toutes tranches d'âges confondues, sont aisés et ne voyagent presque pas. Ils achètent énormément et principalement via les plateformes d'e-commerce. » (Loubat cité dans Boudehen, 2021) De plus, Daniel Langer (2021c) dit « jusqu'à 95 % des décisions dans le secteur du luxe sont désormais prises tout au long du parcours numérique en suivant les décisions des influenceurs et les opinions des autres consommateurs » (Langer, 2021c). En gros, M. Langer essaie de nous dire que si une marque peut gagner l'attention des consommateurs au cours du parcours numérique, elle gagnera aussi leurs porte-monnaie. Au contraire, si les marques de luxe perdent leur place en ligne, elles ne feront probablement pas de ventes. Cette règle est néanmoins très simple à comprendre mais peut avoir de conséquences très lourdes pour de nombreuses marques de luxe, notamment les petites marques occidentales. Leur contenu numérique doit s'adapter à des plateformes spécifiques en Chine tout en restant fidèle à l'ADN de la marque. Par exemple, le contenu de WeChat doit être différent de celui de Tik Tok ou celui de T-Mall. Si le marketing n'est pas adapté à la plateforme, il ne sera pas authentique. Et s'il n'est pas authentique, il ne créera pas de désir.

4.8.1 Les plateformes mobiles en Chine : Taobao, T-Mall et WeChat

Taobao est une plateforme de commerce électronique en Chine, lancée en 2003 et appartient à *Alibaba.com*. Elle compte aujourd'hui plus de 300 millions d'utilisateurs actifs, avec 10 millions parmi eux qui sont des marchands ou des petites entreprises indépendantes (Krokou, 2019). Cette plateforme est la plus grande destination d'achat C2C « *Consumer to Consumer* » défini comme les échanges de biens et de services effectués directement entre deux ou plusieurs consommateurs (JDN, 2019). La plupart des vendeurs de Taobao sont des intermédiaires, qui représentent souvent des usines ou vendent des marchandises à des grossistes ; on peut donc penser à Ebay (Krokou, 2019). Les consommateurs chinois peuvent trouver tout ce dont ils ont besoin, allant de vêtements, des accessoires faits à la main, du matériel informatique à de bas prix, jusqu'à des animaux domestiques (GMA, 2021). Il est également très possible de retrouver des produits contrefaçons, donc cette plateforme est idéale pour les produits qui ne sont pas susceptibles d'être contrefaits. Il semble évident que les efforts marketing de l'entreprise sont axés sur une génération plus jeune de vendeurs et de consommateurs venant de partout dans le pays, puisque les milléniaux représentaient 70 % des utilisateurs actifs en 2019 (GMA, 2021). Un des outils les plus puissants offerts par Taobao est « Taobao Live » ; une fonction de vidéo en direct qui permet aux entreprises et marchands de partager du contenu en direct et de répondre aux questions des consommateurs en temps réel. Avec la pandémie de la Covid-19 qui a empêché de nombreuses entreprises d'ouvrir leurs boutiques, *Taobao Live* a connu beaucoup de popularité (GMA, 2021). Cette fonction vidéo en direct est particulièrement utile pour les entreprises qui vendent beaucoup de produits relativement chers, que les consommateurs préfèrent voir en personne avant de les acheter, comme les gros appareils électroménagers ou même les voitures. Un aspect important à noter est que l'application Taobao est seulement disponible en chinois. Les services de paiement sont fournis gratuitement et pour pouvoir s'inscrire, les commerçants doivent être titulaires d'un compte bancaire chinois et d'un compte « Alipay ».

T-Mall de son côté, a été lancé en 2009 par Alibaba dans le cadre des efforts de diversification de l'entreprise visant à passer du modèle C2C de Taobao vers le marché B2C « Business to Consumer » définit par l'ensemble des relations qui unissent les entreprises et les consommateurs finaux (JDN, 2019). Comme les deux applications sont liées l'une à l'autre, il peut être difficile de faire la distinction entre les deux. T-Mall est connu pour être la plus grande plateforme de

commerce électronique B2C en Chine. Elle détient plus de 55 % des parts de marché du commerce B2C dans le pays avec un répertoire d'au moins 18 000 marques internationales (GMA, 2021). De plus, il a été prouvé que 80 % de ces marques internationales n'ont jamais fait affaire en Chine avant d'utiliser T-Mall (GMA, 2021). Par contre, cette plateforme est réservée aux entreprises qui sont légalement enregistrées en Chine et sont présentes sur le marché depuis au moins trois ans. En termes de qualité et prix des produits, T-Mall a des exigences beaucoup plus strictes et les marques ne peuvent vendre que des produits de marque authentiques et véritables. De plus, les magasins qui opèrent sur T-Mall versent souvent un dépôt ou des frais de service et pour toute transaction de marchandises, la plateforme prélève une commission de 5 % et un point de déduction de 0,5 % (Krokou, 2019). Alors, quelle est la grosse différence entre les clients présents sur Taobao et ceux présents sur T-Mall ? Lorsque les clients font des achats sur Taobao, ils ont tendance à rechercher les meilleurs prix et des produits qui sont uniques, alors que sur T-Mall, les clients recherchent des marques connues. Bref, T-Mall s'agit d'un endroit où ils peuvent acheter avec les yeux fermés. Par exemple, la semaine de la mode de Shanghai « Shanghai Fashion Week » était diffusée sur T-Mall en mars, au milieu de la pandémie, quand toutes les boutiques étaient fermées (Langer, 2020b). Cet événement n'était pas seulement un défilé de mode, mais était devenu une occasion de transformer les inspirations des consommateurs en achats en leur permettant de s'asseoir au premier rang (sur leur plateforme mobile) et d'acheter immédiatement ce qu'ils voulaient. Soudainement, les amateurs de l'événement bénéficiaient d'une gratification instantanée et d'une immersion numérique lors d'un défilé de mode au lieu de devoir voir les photos des magazines plusieurs jours ou semaines plus tard. Grâce à ceci, le numérique a aujourd'hui changé à jamais la façon dont les marques de mode de luxe envisagent les défilés de mode. D'ailleurs, le spectacle de mode a amplifié l'expérience de luxe car au lieu de limiter le défilé à quelques privilégiés, T-Mall a permis à un nombre illimité de personnes d'assister à cette expérience de luxe inoubliable. Le défilé est passé d'un événement unique à une plateforme connectée, plutôt une expérience multidimensionnelle, qui permet le ciblage publicitaire et un suivi infini. Ceci est justement un exemple très simple pour les marques qui doivent transformer leur transaction en relation. Désormais, la mode peut créer une valeur extrême pour des millions de personnes qui peuvent assister virtuellement au premier rang, depuis le confort de leur salon. De ce point de vue intéressant, pourraient-ils faire la même chose pour les défilés de voitures, les expositions d'art, les ventes aux enchères et d'autres événements de luxe ? Si les organisateurs de

tels défilés sont intelligents, ils profiteront de cette occasion pour redéfinir leurs évènements à l'ère numérique.

En gros, pour revenir aux différences entre les deux plateformes, nous pouvons constater que les coûts d'exploitation des magasins qui opèrent sur T-Mall sont beaucoup plus élevés que sur Taobao. Par conséquent, les entreprises qui s'installent sur T-Mall sont généralement des grandes et moyennes entreprises de qualité relativement élevée. Bien que Taobao ne soit pas aussi formel que T-Mall, il offre également des avantages avec des prix moins chers et plus d'options d'achat.

Voici un tableau qui résume les avantages et les désavantages des deux plateformes :

	Avantages	Désavantages
Taobao	<ul style="list-style-type: none"> -Affiche des produits uniques faits à la main qui ne sont pas facilement disponibles sur le marché -Prix plus bas -Grande variété de produits -Inscription gratuite pour tous individus/marchands 	<ul style="list-style-type: none"> -Risque d'escroquerie de marchands non reconnus -Risque de recevoir des produits contrefaits -Risque d'avoir des problèmes de paiement en l'absence d'identité légale -Barrière linguistique
T-Mall	<ul style="list-style-type: none"> -Produits authentiques et de qualité -Méthodes de paiement sûres et sécurisées -Identité légale qui garantit la confiance des clients -Pas de problème d'expédition (directement lié à la marque) 	<ul style="list-style-type: none"> -Exigences très strictes et beaucoup de paperasse pour le vendeur -Produits offerts à des prix plus élevés -Seule une sélection de produits disponible -Frais de service et déduction pour les vendeurs

Tableau 3. Les avantages et les désavantages des plateformes Taobao et T-Mall

WeChat, quant à lui, est connu en Chine sous le nom de Wixin et a été lancé par Tencent en 2011 en tant qu'application gratuite de messagerie instantanée (Krokou, 2019). Cette plateforme, qui compte plus de 1,24 milliard d'utilisateurs, s'est développée très rapidement et s'est transformée en une application où les consommateurs peuvent tout faire ; des paiements, l'appel d'un taxi, des réservations de vols, des appels vidéo et des jeux mobiles (Iqbal, 2022). Étant donné que Facebook est bloqué en Chine, c'est l'un des principaux moyens de communication et est aujourd'hui au

cœur de l'écosystème des médias sociaux en Chine. Même lorsqu'ils font des affaires, les Chinois préfèrent WeChat au courrier électronique. Compte tenu de la popularité croissante de WeChat en Chine, il constitue un excellent outil de marketing et de publicité pour les entreprises. « En 2012, WeChat a lancé la fonction des comptes officiels. Les comptes officiels permettent aux entreprises, aux organisations, aux célébrités et aux médias de diffuser des messages à leurs supporteurs » partage Danai Krokou auteure de *Entering the Chinese e-Merging Market* (2019, p.51). Il s'agit donc d'un moyen très efficace et peu coûteux pour les entreprises de promouvoir leur marque et d'entrer en contact avec les utilisateurs, améliorant également leur fidélité. Cette plateforme peut ainsi améliorer la gestion de la relation client avec une messagerie plus intime entre la marque et le client. Outre la messagerie individuelle, elle offre d'autres fonctions de gestion de la relation client, comme l'analyse des données démographiques des utilisateurs, qui permet aux marques de mieux connaître leurs adeptes. Aussi, l'application a une barre de menu personnalisée qui dirige les utilisateurs vers différents services fournis par la marque afin de les aider à trouver rapidement l'information dont ils recherchent (Krokou, 2021).

L'application permet aussi à ses utilisateurs d'accéder à des mini-programmes, plus spécifiquement des sous-applications. Ces mini-programmes peuvent être téléchargés et fonctionnent au sein de l'application elle-même, sans avoir à quitter WeChat. Le terme « application » est évité pour les différencier des produits Android et Apple. L'utilisation de ces mini-programmes signifie que les utilisateurs n'ont pas à télécharger d'autres applications, ce qui permet d'économiser le stockage du téléphone et d'optimiser leur expérience utilisateur globale. C'est ce qui permet à WeChat de rester flexible, pratique et dynamique. En fait, les mini-programmes ont été l'un des plus grands perturbateurs des médias sociaux chinois et de l'industrie chinoise du commerce électronique depuis leur création en 2016 (Krokou, 2021). Bien qu'ils soient plus limités que les applications complètes, les mini-programmes restent très précieux pour les marques ; ils peuvent être utilisés pour alimenter des communautés virtuelles, lancer des campagnes créatives et promouvoir leurs magasins physiques. En outre, les mini-programmes sont beaucoup plus faciles à développer que les applications plus complexes. Ils peuvent donc être utilisés pour tester la viabilité du marché et recueillir des commentaires sans nécessiter de lourds investissements. Leur énorme base d'utilisateurs et leurs fonctions de partage garantissent une utilisation considérable. Avec le grand succès des mini-programmes de WeChat, les marchés occidentaux ont commencé à voir l'intérêt de ceux-ci. Aujourd'hui, les plateformes les plus

utilisées dans l'occident telles que Snapchat et Facebook ont toutes les deux des mini-programmes et des jeux sur leurs plateformes.

Pour commencer à faire du marketing sur WeChat, la première étape consiste à ouvrir un compte officiel pour la marque en question. Le compte officiel de la marque doit avoir un contenu de qualité pour être bien conçu et pour se rapprocher de son public. Les stratégies marketing que devrait prendre la marque sur l'application WeChat seront élaborées dans les prochaines sections.

Enfin, à travers le temps, WeChat a pu renforcer sa position dans le marketing, dans la publicité, dans le commerce électronique et dans les paiements mobiles. Cette expansion a permis à l'application de réaliser progressivement son ambition d'être le système ultime pour la vie en Chine. Outre, la combinaison de tous les aspects mentionnés a rendu WeChat très pratique et facile à utiliser ; les gens ont la possibilité de faire presque tout ce qu'ils veulent sur cette application.

4.8.2 Différences et similitudes dans l'utilisation des médias sociaux : Chine versus l'Ouest

Il est difficile de comparer le style de vie digital des consommateurs de l'ouest à celui des natifs numériques, les Chinois. Les restrictions imposées sur les sites web étrangers ont en effet donné naissance à un écosystème national florissant, approuvé par l'État, dans lequel prospèrent les propriétés chinoises. YouTube, Facebook, Instagram et Twitter sont bloqués en Chine, mais leurs équivalents chinois sont en pleine expansion. Alors, quels sont les facteurs qui contribuent à pousser les Chinois, plus que d'autres populations, à s'engager dans les médias sociaux ? Il s'agit notamment de l'exode rural qui a séparé les familles, la solitude de la génération de l'enfant unique ou même le fait qu'ils sont un peuple connecté où la collectivité, que ce soit sur le web ou en personne, constitue une influence clé. Statista, un site web fiable de données statistiques, démontre le nombre d'utilisateurs de réseaux sociaux en Chine de 2017 à 2020 avec une prévision jusqu'en 2026. D'après le graphique, il y avait environ 926.8 millions d'utilisateurs en Chine en 2020, faisant de la Chine le plus grand marché de médias sociaux au monde (Thomala publié dans Statista, 2021).

Nombre d'utilisateurs (en millions) de réseaux sociaux en Chine de 2017 à 2020 avec une prévision jusqu'en 2026

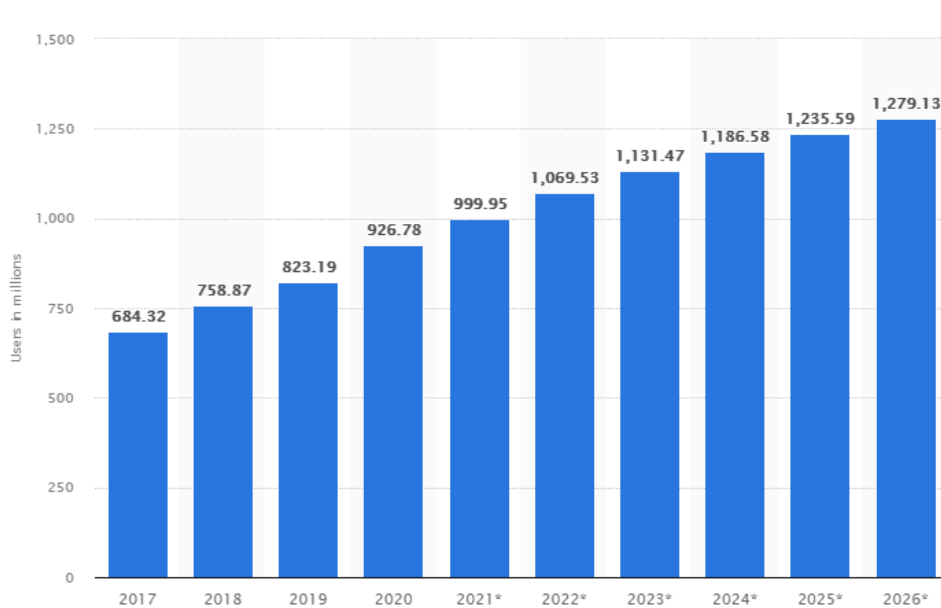


Figure 5. Nombre d'utilisateurs (en millions) de réseaux sociaux en Chine de 2017 à 2020 avec une prévision jusqu'en 2026
Source : Lai Lin Thomala, Statista, 2021

Les médias sociaux chinois, tout comme leurs équivalents occidentaux, ne servent pas seulement à communiquer en ligne, mais sont aussi l'une des principales sources d'informations et de divertissement, des conseillers d'achat, des canaux de rencontre et des paiements électroniques. Cependant, des plateformes de médias sociaux massives et totalement intégrées comme WeChat, Taobao et T-Mall et d'autres font passer Facebook et Instagram pour de minuscules îlots n'ayant pratiquement aucune fonction. Non seulement ça, mais les principaux leaders d'opinion ou influenceurs chinois jouent un rôle beaucoup plus important dans l'influence des décisions d'achat de produits de luxe que les influences de tout autre pays de l'ouest. Cette combinaison de médias sociaux intégrés, de plateformes d'achat et de paiement a eu un impact considérable sur le comportement des consommateurs. Dans presque aucun autre endroit au monde, l'importance du parcours numérique dans la prise de décision des consommateurs n'est aussi évidente qu'en Chine. De plus, aucun autre marché ne requiert autant de sophistication dans la création de contenu numérique. Voici un exemple très simple entre les deux marchés. De nombreuses marques occidentales (ou dans les pays de l'Ouest) qui sont établies en Chine ont les mêmes temps de réponse standard en Chine qu'aux États-Unis ou en Europe. Alors que les clients dans l'Ouest sont habitués à attendre interminablement en essayant désespérément de parler à un représentant, en Chine, la meilleure pratique est maintenant entre six et dix secondes, pas plus (Langer, 2021). Ceci

dit, les plateformes, les concurrents, les cibles et les attentes sont sensiblement différents par rapport aux médias occidentaux.

D'après une étude récente, la Chine possède l'environnement le plus actif au monde en matière de médias sociaux. Les utilisateurs en ligne passent plus de 40 % de leur temps en ligne sur les médias sociaux et plus de 80 % des utilisateurs chinois de médias sociaux possèdent plusieurs comptes de médias sociaux sur différentes plateformes locales (Iobbi, 2020). Cela signifie une très grande exposition au contenu en ligne et davantage d'interactions. Cette même étude a ainsi révélé que les téléphones intelligents sont actuellement l'outil dominant des Chinois pour accéder à l'Internet. 788 millions d'entre eux sont utilisateurs de téléphones mobiles, ce qui représente 98 % de la base d'utilisateurs totale du pays (Iobbi). Alors que la majorité de la population chinoise utilise leur téléphone pour gérer la plupart de leurs activités (professionnelles ou de loisirs), dans les pays de l'Ouest, de nombreuses plateformes numériques comptent encore un pourcentage élevé d'utilisateurs de PC et d'ordinateurs portables (Iobbi). Il est donc important de comprendre que le téléphone mobile est devenu une facette indispensable de la vie quotidienne en Chine, où les gens consomment la plupart de leurs médias sur leur petit écran entre les mains. Cela montre à nouveau la différence dans la perception des médias sociaux en Chine qu'aux pays de l'Ouest. L'utilisation du téléphone mobile à tout moment de la journée facilite les interactions en ligne, car les utilisateurs partagent leurs activités quotidiennes tout en restant connecté à leurs réseaux sociaux. Nous avons ci-haut présenté le graphique qui démontre le nombre d'utilisateurs de réseaux sociaux en Chine de 2017 à 2020 avec une prévision jusqu'en 2026. Voici le même graphique mais cette fois-ci pour les utilisateurs de réseaux sociaux au Canada.

Nombre d'utilisateurs (en millions) de réseaux sociaux au Canada de 2017 à 2020 avec une prévision jusqu'en 2026

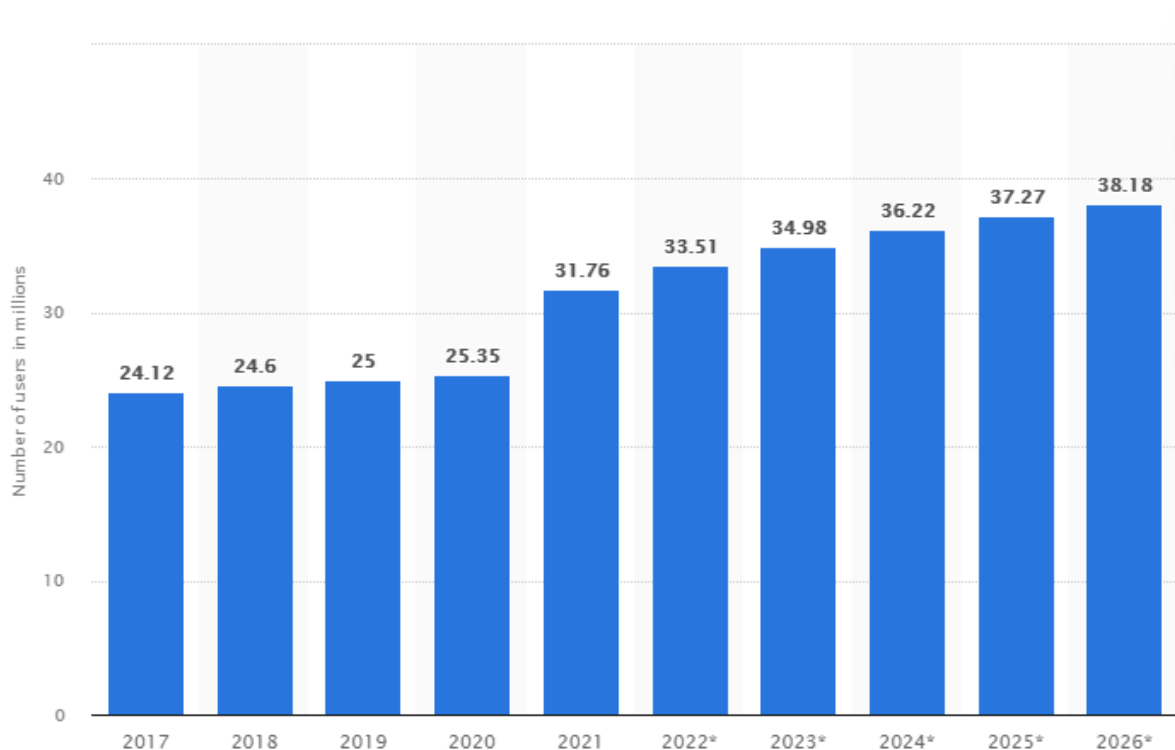


Figure 6. Nombre d'utilisateurs (en millions) de réseaux sociaux au Canada de 2017 à 2020 avec une prévision jusqu'en 2026
Source : Lai Lin Thomala, Statista, 2021

Comme nous pouvons le constater dans la figure 6, le nombre d'utilisateurs de réseaux sociaux au Canada en 2020 est environ 25 millions, comparativement à la Chine qui a 926.8 millions d'utilisateurs, selon la figure 5. Voire, une différence très significative qui explique pourquoi les médias sociaux sont devenus vitaux pour les stratégies marketing des entreprises en Chine.

En juin 2018, le nombre d'utilisateurs de vidéos en ligne en Chine a atteint 609 millions, soit 76 % du total des utilisateurs d'Internet (Iobbi, 2020). La même source ajoute que 30 % de la population Internet chinoise regarde des vidéos en ligne tous les jours (Iobbi). Les plateformes vidéo nommées Youku, Aiqiyi et Tencent, qui sont considérées comme « le YouTube de la Chine » figurent parmi les plateformes de partage de vidéos les plus populaires en Chine (Iobbi). Sur ces plateformes, les utilisateurs peuvent partager leur contenu ainsi que diffuser ou télécharger des films et des émissions de télévision. Cela augmente la demande pour les sites de médias sociaux et crée une atmosphère propice à leur essor. Au premier trimestre de l'année 2018, Tencent a enregistré un chiffre d'affaires de 11,7 milliards de dollars (MarketingDive, 2019). « C'est seulement 0,3

milliard de dollars de moins que Facebook. Toutefois, si l'on considère que ces services de médias sociaux sont réservés au Chinois, c'est assez impressionnant » (MarketingDive, 2019).

Une autre différence entre les deux marchés est l'importance des leaders d'opinion dans les médias sociaux chinois. Les leaders d'opinion, aussi appelé KOL « Key Opinion leader » influencent fortement les gens et sont considérés comme des experts sur différents sujets sur lesquels ils donnent leur avis et leur opinion (GMA, 2015). L'avantage de ces KOL est qu'ils peuvent être recrutés par des entreprises et devenir un outil de marketing pour partager un message positif sur la marque. De cette manière, les entreprises peuvent aussi toucher directement une large communauté et attendre des milliers, voire des millions de consommateurs potentiels. Ainsi donc, la solution numérique est devenue extrêmement efficace en Chine, et beaucoup plus que dans les pays occidentaux, où les célébrités existent et sont suivies par des milliers de personnes, mais n'ont pas la même influence marketing. Évidemment, le marché numérique est très différent du marché de l'ouest, car il est caractérisé par des acteurs locaux et des outils spécifiques qui n'ont parfois pas de fonctions correspondantes au Canada, aux États-Unis et même en Europe. La taille de la population chinoise en ligne est en constante évolution et le contexte culturel et réglementaire est significativement différent, ce qui détermine les distinctions sociales entre les deux marchés. Malgré tout, les médias sociaux auront toujours les mêmes fonctions majeures, que ce soit en Chine qu'au Canada, et donc certains concepts chinois ne sont pas aussi éloignés des attentes occidentales que certains pourraient le penser.

4.8.3 *Stratégies clés de marketing en ligne*

Depuis quelques années, le dragon rouge s'est réveillé et a soudainement pris d'assaut le marché de luxe et pour cette raison, plusieurs maisons de luxe souhaitent s'étendre rapidement en Chine. Afin d'accroître leur visibilité et leur réputation en Chine, ces grandes et petites marques de luxe doivent tirer parti du monde numérique. Ceci nous rapporte donc à notre problématique, qui s'étend sur le fait que toutes les marques canadiennes de luxe veulent obtenir leur part du marché chinois sans adapter leurs tactiques de marketing. Dans cette section, nous allons élaborer sur six stratégies en ligne que les marques canadiennes de luxes peuvent suivre pour adapter leurs pratiques de marketing et de ventes existantes sur le marché chinois.

a) Brand Awareness

Il y a plusieurs stratégies de marketing à utiliser, cependant dans cette section, nous nous penchons sur les stratégies clés de marketing à utiliser sur le web. Ceci dit, nous allons mettre en évidence quelques-unes de ces stratégies, en commençant par la notoriété de la marque, aussi connue comme « **Brand Awareness** ». On parle ici de l'image de la marque. Daniel Langer partage que « La plupart des marques de luxe sont en crise d'identité. Elles ne racontent pas bien leur histoire, ne se différencient pas assez et ont des déficits massifs dans la création d'expérience numérique qui se connectent avec la génération Z – leur groupe de consommateurs le plus influent » (Langer, 2020c). Ceci dit, dans le domaine du luxe, les marques doivent essentiellement créer du désir. Cependant, elles ne pourront jamais créer le désir si elles font ce que tous leurs concurrents font. L'artisanat et les beaux matériaux ne signifient rien pour les consommateurs s'ils ne sont pas traduits en une histoire de marque convaincante qui trouve un écho auprès des jeunes clients, orientés vers le monde numérique. La création de valeur ne dépend pas du produit, mais de l'histoire de la marque. Ben Horowitz, un homme d'affaires, investisseur, blogueur et auteur américain, a dit « Vous pouvez avoir un excellent produit, mais une histoire convaincante met l'entreprise en mouvement. Si vous n'avez pas une bonne histoire, il est difficile de motiver les gens à vous rejoindre, à travailler sur le produit et à investir dans le produit. » (Horowitz cité dans Woden, 2017) En gros, il explique qu'une histoire centrale motive les employés, définit la culture de l'entreprise et fournit une vision à la marque. En d'autres mots, l'histoire est l'émotion qui donne vie à l'entreprise aux yeux du public. Si une marque canadienne veut gagner des clients chinois, elle doit devenir un grand créateur d'histoire. Langer (2019) ajoute que c'est ironiquement dans ce domaine que de nombreuses marques de luxe ont tendance à échouer. Aussi, ces nombreuses marques canadiennes ou étrangères oublient que le luxe concerne leurs clients et non eux-mêmes. Les marques doivent apprendre que le « quoi » est moins important que le « pourquoi » et le « comment ».

Pour raconter une histoire authentique et pertinente, la marque doit répondre un oui pour toutes ces questions suivantes :

- Définissez-vous la manière dont vous créez de la valeur plus que vos principaux concurrents ?
- Communiquez-vous clairement votre objectif ?
- Fournissez-vous à vos clients un avantage concurrentiel distinct ?

- Dites-vous à vos clients chinois ce qu'ils peuvent faire différemment grâce à vos produits ?

Alors, comment établir une bonne image de marque en Chine ? Premièrement, même si la marque bénéficie d'une notoriété dans son pays d'origine, il faut se rappeler que les internautes chinois ne savent pas forcément qui ils sont. Ils n'utilisent pas Facebook, Instagram ou Google et donc n'ont pas accès au contenu existant et aux campagnes publicitaires existantes dans le pays d'origine. Dans ce cas, lorsqu'une entreprise veut entrer en Chine, elle doit recommencer... de zéro. Pour créer un contenu de qualité qui se connecte avec les clients, il faut que la position de la marque soit claire, sinon le contenu sera aléatoire et non spécifique à la marque. Par exemple, les Chinois sont très sensibles aux vidéos partagées en ligne et à la photographie et chaque jour ils ont accès à amplement de contenu de qualité sur leurs réseaux sociaux. Ceci dit, le contenu de la marque doit être attrayant et doit sortir du lot. Le contenu vidéo est devenu plus critique, avec des formats plus courts et très engageants dont la pertinence augmente de manière disproportionnée. Il y a quelques années, la publicité de deux à cinq secondes était impensable. Cependant, aujourd'hui ces formats très courts sont parmi ceux qui connaissent la plus forte croissance. Un pas de plus serait d'intégrer des modèles chinois et asiatiques dans la séance photo ou dans la publicité vidéo pour permettre aux clients potentiels chinois de s'identifier à la marque.

b) Big Data

Un autre outil essentiel dans les stratégies marketing des marques de luxe en Chine est l'utilisation du « **Big Data** » en d'autres mots, les données personnelles des clients recueillies. Avec le *big data*, les entreprises peuvent fournir un contenu personnalisé en subdivisant leurs consommateurs en fonction de leurs habitudes de vie et leur engagement. Grâce à la segmentation de la clientèle et à l'analyse des données comportementales, les marques de luxe peuvent utiliser une approche plus ciblée dans leurs interactions avec les clients, ce qui peut se traduire par une augmentation des ventes. Aussi, grâce à l'utilisation des données sociales personnelles, les marques de luxe étrangères peuvent améliorer leur capacité de « *branding* » en ligne pour attirer davantage leur public cible. Auteure chez *JingDaily*, Adina-Laura Achim, partage que « Les marques patrimoniales ont un avantage sur leurs concurrents car elles reçoivent des informations importantes au cours de leurs interactions avec les clients, mais elles sous-utilisent trop souvent ces données » (Achim, 2019). Un exemple de marque de luxe qui utilise le *Big Data* et qui a même son propre programme « *Customer 360* » fortement axé sur les données est Burberry. Ce

programme, qui connaît un grand succès, est utilisé par la marque pour créer un avantage concurrentiel digital. En utilisant ce programme, les clients acceptent de partager avec Burberry leurs préférences stylistiques, leurs aversions et leur historique d'achats (Achim, 2019). Les vendeurs peuvent accéder à ces données via des tablettes, analyser les informations en temps réel et proposer aux clients des expériences d'achat personnalisées. Ils se sont quasiment réinventés en tant qu'entreprise numérique « de bout en bout » en utilisant l'analyse du comportement des consommateurs pour mieux comprendre les habitudes d'achat des acheteurs et mener des campagnes de marketing ciblées (Achim). Burberry recueille les données des clients par le biais des plateformes de médias sociaux et les met en œuvre dans ses campagnes de marketing numériques et non numériques. Alors que des marques comme Burberry se réinventent grâce à la personnalisation basée sur les données recueillies, d'autres marques n'ont pas fait la queue et donc perdent des parts de marché. Voire, il y a même certaines marques de luxe qui possèdent cet avantage concurrentiel considérable sur d'autres marques (sous la forme des données qu'elles ont collectées auprès de leurs clients) mais ne savent simplement pas comment exploiter ces données et les transformer en informations utiles. Par contre, les marques de luxe qui collectent des données par le biais des canaux de médias sociaux et des commentaires des clients doivent également comprendre que la sécurité en ligne est absolument cruciale pour leur succès. La protection contre les fuites d'informations, les violations de données et les cyberattaques sont essentielles. Achim (2019) ajoute que les entreprises doivent donc investir dans le cryptage interne, les contrôles stricts, la formation à la sécurité et les audits. Comprendre la puissance du *Big Data* est la première étape d'une gestion réussie des données et une stratégie efficace à utiliser en ligne.

c) Le développement d'une e-réputation

Comme mentionnée, les milléniaux chinois sont ultra-connectés et peuvent passer des heures sur leurs appareils mobiles. Afin de **développer une réputation positive en ligne**, il est essentiel pour les marques de mettre en avant leurs offres sur les réseaux sociaux, par exemple WeChat, qui compte plus de 1,24 milliard d'utilisateurs (Iqbal, 2022). Ces milliards d'utilisateurs vont toujours sur les réseaux sociaux pour faire des commentaires, pour rechercher des témoignages, des références et des sujets liés à des recommandations. Les deux menaces principales qu'une marque doit toujours craindre sont l'absence de commentaires sur les plateformes en ligne ou les commentaires négatifs. En Chine, ne pas exister est aussi grave que d'avoir une mauvaise

réputation (GMA, 2021). Il est recommandé de répondre aux commentaires positifs et négatifs car ceci contribuera à améliorer l'engagement et montrera que la marque est attentive. Répondre aux commentaires négatifs, de la bonne manière, permet à l'organisation de rectifier publiquement les situations qui ont le potentiel de s'envenimer, minimisant ainsi les dommages à la réputation de la marque. Une autre façon de bâtir une bonne réputation est de travailler sur la gestion de communauté, c'est-à-dire publier régulièrement du contenu sur les plateformes numériques pour rappeler les consommateurs que la marque existe toujours. Afin d'inspirer les clients potentiels et de gagner leur confiance, il faut être extrêmement visible sur les réseaux sociaux chinois ; être présent dans des forums, des blogs et des sessions de questions-réponses. Bref, étant donné qu'ils sont très actifs sur le web, l'e-réputation prend une place centrale dans la relation client et la fidélisation. Le marketing avant, pendant et après l'achat génère un cercle vertueux et permet la visibilité et la réputation, éléments clés pour les Chinois. Notamment, le sentiment de culpabilité post-achat est très important dans le comportement des consommateurs, donc il est important de tendre la main du client même après son achat.

d) La création d'un compte officiel sur WeChat

Il y a amplement de possibilités pour cibler, atteindre et engager le dialogue avec les clients potentiels en Chine et une des possibilités est la création d'un **compte officiel sur WeChat**. Le compte officiel est la clé pour rester connecté avec tout le monde et pour développer une relation plus étroite avec les abonnés locaux. Les comptes officiels offrent toutes sortes de fonctions pour aider les entreprises à mener leurs campagnes de marketing. Par exemple, selon Krokou (2019), les messages et les articles sont les principaux moyens pour les marques de partager de l'information et de communiquer avec leurs abonnés sur WeChat. Pour améliorer la communication et encourager l'engagement des utilisateurs, les titulaires de comptes officiels peuvent créer des messages automatiques. Ces messages peuvent être envoyés sous forme de texte, d'images, de vidéos ou de messages vocaux; tels que des messages de bienvenue, des messages de réponse automatique et des réponses automatiques par mot-clé. Les utilisateurs chinois préfèrent discuter avec les commerçants directement via les comptes officiels, plutôt que d'envoyer des courriels ou de faire des appels téléphoniques (Krokou). Ceci dit, la communication un-à-un par messagerie directe sur WeChat est un bon canal que les entreprises canadiennes ou étrangères peuvent utiliser pour établir un rapport direct avec leurs clients. Ainsi, en publiant régulièrement

du contenu pertinent, il y a plus de chance de gagner le cœur de ses clients car les utilisateurs de WeChat sont plus susceptibles de partager du contenu utile (Krokou). Par exemple, les contenus émotionnellement attrayants, les offres et les mises à jour de réductions sont très efficaces. Notamment, de nombreux comptes officiels interagissent avec leurs abonnés en partageant des opinions, en racontant des blagues, en les invitant à participer à des discussions, en recueillant leur avis sur un sujet spécifique ou en créant un sondage pour les laisser voter, ce sont tous des stratégies très efficaces. Ce type de contenu interactif permet de déclencher des discussions et d'augmenter le trafic du compte. Cependant, d'après Krokou (2019), ce type de contenu ne doit être créé qu'une fois que le compte a obtenu quelques milliers d'abonnés. Sinon, il n'y aura pas beaucoup d'interaction.

e) Les KOL (Key Opinion Leaders)

Les leaders d'opinion, aussi appelé **KOL** « **Key Opinion leader** » sont extrêmement importants en Chine car ils influencent fortement les acheteurs et sont considérés comme des experts sur différents sujets sur lesquels ils donnent leur avis et leur opinion (GMA, 2015). Ces leaders peuvent être recrutés par la marque et devenir un outil de marketing très important pour partager un message positif sur la marque elle-même. D'après GMA (2021), « 60 % des Chinois vont sur Weibo pour obtenir des recommandations de KOL ou de blogueurs » (section 4.6). Daniel Langer ajoute aussi que « les principaux leaders d'opinion (KOL) chinois jouent un rôle beaucoup plus important dans l'influence des décisions d'achat de produits de luxe que les influenceurs de tout autre pays » (Langer, 2020d). Alors, pour qu'une marque canadienne augmente son taux de conversion et touche directement une large communauté (des millions de consommateurs potentiels), l'investissement dans ces influenceurs est primordial. En Chine, lorsque l'appétit pour la mode et la beauté rencontre un patriotisme intense, c'est là où la confiance des jeunes consommateurs existe. Pour gagner leur confiance, les marques doivent s'assurer d'éviter toute conversation politique. « Les marques peuvent soit avoir un point de vue clair qui soutient la Chine, soit éviter de parler de politique sur les médias sociaux » averti Arnold Ma, fondateur de Qumin (cité dans Luo, 2021). « Une fois que les marques occidentales sont impliquées dans une controverse politique, les KOL et les célébrités cesseront à 100 % de travailler avec les marques, car ils doivent sauver leur réputation sur le marché chinois, et ils sont patriotes et socialement progressistes » (Luo, 2021). Finalement, une dernière stratégie suggérée aux marques est

d'envisager des accords à court terme plutôt que des contrats à long terme afin de laisser de la place pour un pivot si nécessaire. Elisa Harca, de Red Ant Asia, déclare que

Dans le passé, de nombreuses marques ont opté pour des collaborations à long terme, estimant que cela démontrait leur engagement, leur loyauté et leur cohérence. Cependant, avec les changements qui se produisent à la vitesse de la Chine, il serait sage de rompre ces partenariats et ces collaborations afin de ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier. (Harca cité dans Luo, 2021)

Pour conclure, il est important de ne pas choisir n'importe quel influenceur pour représenter la marque. Il y a des agences spécifiques, où la marque a la chance de sélectionner l'influenceur qu'elle veut par catégorie d'intérêt, par secteur d'activité ou même par budget. Les marques peuvent également vérifier leur nombre d'abonnés pour voir s'ils sont populaires ou appréciés en Chine et pour s'assurer qu'ils choisissent un leader avec une bonne réputation en ligne.

f) L'avantage concurrentiel

De surcroît, afin de conquérir le marché chinois par le biais des réseaux sociaux, la marque doit créer un **avantage concurrentiel**. L'avantage concurrentiel d'une entreprise sur son marché lui permet de se démarquer de la concurrence. Étant donné que la concurrence est féroce en Chine, les nouvelles entreprises qui se positionnent dans le marché doivent mettre en avant ce qui les différencie de leurs homologues, c'est-à-dire leur valeur ajoutée ou ce qui leur rend une entreprise unique. Cela peut constituer d'une différenciation de prix (des offres de prix attractives), d'une différenciation par le produit (des fonctionnalités différentes que les autres) ou même d'un actif incorporel (un savoir-faire spécifique comme un bon capital humain). Afin de créer un avantage compétitif, les marques peuvent évaluer l'intensité de la concurrence avec les cinq forces de Porter. L'entreprise devrait être en mesure de répondre à ses questions : « Qu'est-ce qui me différencie des autres ? Quelle est la valeur ajoutée de mon produit ? Pourquoi un client choisirait-il mon produit plutôt que celui de mon concurrent ? L'histoire de la marque est-elle présentée clairement et de manière différenciée ? Le parcours numérique du client mène-t-il à une valeur extrême aux yeux des clients ? Pourquoi quelqu'un, dans son voyage numérique, me préférerait-il à d'autres marques ? » Après l'évaluation de la concurrence, la marque aura la capacité de se positionner sur les réseaux sociaux chinois avec aisance. Il est important pour la marque de diffuser ses offres en ligne pour rejoindre la clientèle, étant donné que la majorité du potentiel chinois se retrouve sur les

plateformes numériques. Pourtant, trop de marques sous-estiment le numérique et le considèrent essentiellement comme un média social « amusant » ou un simple petit marché. Cependant, la bonne façon de l'aborder est de penser à l'avantage concurrentiel numérique, car cette zone devient le lieu où se construisent les préférences et où les marques décident si elles vont gagner ou perdre.

4.9 La Chine, leader de l'innovation

Une caractéristique plus récente du marché chinois est représentée par sa capacité d'innovation. « L'innovation est l'âme du progrès d'une nation et une source inépuisable de prospérité d'un pays. C'est aussi un élément essentiel du caractère national chinois », a déclaré le président chinois Xi Jinping (Simin, 2021). Au cours des dernières années, la Chine a pris des mesures drastiques pour renforcer sa capacité d'innovation et ses atouts technologiques, tout en s'améliorant régulièrement. En effet, la Chine est un pays qui a toujours bénéficié de l'esprit créatif et de la vitalité innovante de son peuple. L'auteure Annika Steiber (2018) nous partage dans son œuvre « Grâce à des investissements importants dans la recherche, l'éducation et l'infrastructure, ainsi qu'à des réformes politiques, la Chine remet en question le leadership de la Silicon Valley et des pays occidentaux en matière d'innovation » (Steiber, 2018). Par exemple, récemment, les technologies d'innovation introduites par les Chinois, y compris le système de paiement en ligne ou les systèmes de balayage de visage, sont imitées par les concurrents occidentaux, même par les géants de la Silicon Valley (Lin, 2017). Facebook a aussi prévu de lancer plusieurs fonctionnalités sur ses plateformes contrôlées, soit WhatsApp, en prenant l'application chinoise WeChat comme référence (The Economist, 2019).

De plus, selon Wang Zhigang, ministre de la Science et de la Technologie, « Le financement du gouvernement chinois pour la recherche fondamentale a doublé au cours des cinq dernières années, et est estimé à 6,16 % de ses dépenses totales de recherche et développement en 2020 » (Simin, 2021). D'ailleurs, la Chine a réussi à grimper les échelons de l'économie et chercher à affiner son expertise dans les domaines où elle était traditionnellement plus faible et continue à acquérir du savoir-faire. Les Chinois veulent devenir des innovateurs et apprennent des autres en établissant des partenariats avec l'Occident. Ils ont même créé des organisations de « *start-up* » pour faciliter l'innovation et aider les entrepreneurs à développer leurs nouvelles entreprises en leur fournissant un espace de travail, des fonds de démarrage, un encadrement et une formation (Karam, 2016). L'Occident avait toujours un avantage en matière d'innovation et c'était un facteur clé de

différenciation, mais aujourd'hui avec l'essor de la Chine, ils se sentent menacés. Amy Karam ajoute que « L'Occident n'occupe plus la même position que par le passé. Il perd sa compétitivité mondiale et ses économies nationales en souffrent » (Karam, 2016, p. 18). Une des raisons est le manque de collectivité et de relations sociales. Par exemple, il est rare de voir des entreprises au Canada ou aux États-Unis qui travaillent collectivement pour s'entraider. Il y a de la concurrence partout. Au contraire, les géants chinois de la distribution construisent leur propre nouveau modèle de commerce. Les fournisseurs et autres détaillants ne sont plus nécessairement des concurrents directs; ils deviennent des partenaires en utilisant leurs compétences collectives. En tant que partenaires, les détaillants chinois deviennent des animateurs de communauté en créant un fort sentiment d'appartenance avec chaque acteur de la chaîne de valeur (Clémencin et Denner, 2021). Ce modèle ne peut être répliqué tel quel dans les pays occidentaux. Cependant, les détaillants occidentaux devraient s'en inspirer – au lieu d'être inquiets. Les détaillants occidentaux devraient améliorer leur jeu et apprendre de la Chine, en adaptant leurs technologies et leurs stratégies de vente au détail les plus innovantes aux marchés occidentaux. L'une des priorités devrait être d'utiliser les médias sociaux et de créer des partenariats et des alliances avec des acteurs autres que les détaillants pour créer davantage de clients fidèles et personnaliser leur expérience.

4.10 Les défis auxquels sont confrontées les entreprises canadiennes en Chine aujourd'hui

Nul ne peut ignorer la croissance mondiale chinoise, qui pour certaines entreprises devient un cauchemar. Alors que le marché de luxe continue de connaître une croissance, certaines maisons de luxe ont de la difficulté à bien percer le marché chinois. Tout simplement, ces marques ne savent pas ajuster leurs pratiques marketings dans le nouveau marché. Plus précisément, ils apportent les mêmes stratégies du marché ou du pays original au nouveau marché. Aussi, même si les consommateurs sont là en masse, les marques ne savent pas forcément comment les rejoindre. On traitera, dans cette section, certains défis auxquels sont confrontées les entreprises canadiennes en Chine aujourd'hui.

Manque de visibilité

La plupart des marques canadiennes ont un manque de visibilité, notamment sur les réseaux sociaux. Pour se faire remarquer en Chine, il est primordial de cultiver son image sur la toile et d'être extrêmement visible pour séduire les consommateurs chinois. Nous avons appris que les

consommateurs chinois sont plus présents sur les médias sociaux que leurs homologues canadiens et donc certaines marques canadiennes ne se soucient pas de créer un *buzz*⁵ sur les plateformes web. Pour certains, la création d'un site web et d'un compte Instagram négligé peut être suffisante. Cependant, la plus grosse erreur commise en Chine est la négligence des comptes sur les réseaux sociaux. Les nouvelles marques sous-estiment le marché numérique et le considèrent essentiellement comme un média social amusant ou une place de marché. La bonne façon de faire est de penser à l'avantage concurrentiel numérique. Il faut être présent et visible en ligne afin d'accroître sa notoriété. Il faut aussi comprendre le comportement des jeunes Chinois qui sont toujours sur leur compte WeChat ou Weibo. Un bon site web ou un bon compte sur WeChat avec un contenu attrayant est une excellente technique de marketing pour obtenir plus de visibilité.

Manque de connaissances sur le marché

Il est faux d'assumer qu'il est facile de savoir les comportements de son consommateur sans avoir fait une étude de marché. Comme nous l'avons étudié, la génération Z chinoise diffère largement de celle au Canada. Par exemple, une maison de luxe qui vend des chaussures au Canada et qui veut s'étendre en Chine ne peut assumer que les préférences et les désirs d'achat sont les mêmes pour les deux consommateurs. La consommation des biens diffère grandement d'un pays à l'autre et donc il est important de mieux comprendre le marché en question en faisant une étude approfondie du marché. Le directeur peut lire sur le marché mais une expérience sur le terrain est encore meilleure. Voici le problème chez les petites maisons de luxe qui souhaitent s'étendre en Chine, il ne cherche qu'à le faire rapidement, comme s'il s'agissait d'une course, sans prendre le temps de faire des recherches exhaustives sur leur public cible. Il faut être présent sur le terrain et acquérir une expérience de première main, c'est-à-dire voyager en Chine pour voir les choses à travers nos propres lentilles.

L'obsession du court terme

L'une des difficultés rencontrées lors de la pénétration sur le marché chinois est le fait d'être trop axé sur le court terme et d'être trop dépendant à l'égard des promotions, au lieu de se concentrer sur le renforcement de l'équité de la marque à long terme. Dans la majorité du temps, les marques de luxe canadiennes qui veulent une part du marché chinois ont un désir de s'étendre trop

⁵ Rumeur, retentissement médiatique, notamment autour de ce qui est perçu comme étant à la pointe de la mode (événement, spectacle, personnalité, etc.) (Larousse, 2022).

rapidement sans avoir un plan établi. De ce fait, elles risquent leur avenir à long terme dans un marché avec beaucoup de potentiel, seulement pour avoir un gain à court terme. Il est donc encouragé d'adopter un horizon à long terme. Parfois, lorsque les choses commencent à mal tourner durant les premières phases de l'implantation en Chine, les entreprises tentent de complètement changer leurs stratégies ou d'en créer des nouvelles sans y réfléchir ou sans avoir un plan d'affaires. Cependant, il suffit simplement d'apporter des modifications mineures à la stratégie existante. D'autant plus, le *storytelling*⁶ de la marque est crucial en Chine car la confiance des consommateurs commence d'abord par la marque, puis ensuite par le produit. Au Canada, c'est le contraire. Alors, il est important de d'abord prendre son temps à développer et à renforcer l'identité de la marque avec une histoire unique à elle-même afin de gagner le cœur des nombreux Chinois. Ensuite, la marque pourra se concentrer sur son produit. Cela dit, quand les entreprises cherchent à s'enrichir trop rapidement, elles se retrouvent sans doute dans une impasse. Ils doivent plutôt se concentrer sur la proposition de valeur réelle. S'il n'ajoute pas autant (sinon plus) de valeur que leurs concurrents, ils doivent alors repenser leur approche.

Le choc de culture

Le choc de culture est aujourd'hui l'un des défis les plus communs auxquels sont confrontées les entreprises canadiennes en Chine. Ce choc englobe majoritairement les barrières linguistiques, le manque de connaissance auprès des coutumes et des traditions ainsi que la différence de mentalité. Afin de réussir dans l'empire du milieu, il s'avère indispensable de s'instruire sur les cultures, les religions, les coutumes, les traditions et les façons de faire propre au peuple. Étant le pays le plus peuplé du monde, les cultures changent également d'une région à l'autre. Cela dit, il est important de se familiariser avec certaines traditions encore plus spécifiques en fonction de l'endroit où la marque veut s'implanter. Certaines marques canadiennes qui s'installent en Chine ne s'intéressent pas à embaucher du personnel parlant mandarin, pourtant c'est un atout majeur pour n'importe quelle entreprise occidentale nouvelle dans le pays. En effet, c'est un sentiment agréable d'être accueilli et servi par quelqu'un parlant sa propre langue maternelle. Surtout pour les Chinois, d'où le patriotisme élevé, le recrutement de personnel parlant le mandarin est essentiel pour les plaire

⁶ Selon bynder (2022), la définition du storytelling de la marque consiste à utiliser des techniques narratives pour s'engager auprès d'un public et façonner l'identité d'une marque au-delà des approches marketing traditionnelles. Le storytelling de la marque offre aux entreprises une occasion précieuse d'établir un lien avec les clients et de promouvoir leurs valeurs et leurs convictions sans utiliser de techniques ouvertement axées sur la vente.

et les fidéliser à la marque. Selon Rovai (2016), la population chinoise est fière d'être chinoise, cependant elle est aussi modernisée. Par conséquent, certaines marques de luxe étrangères ont du mal à trouver un compromis approprié par rapport à ce que veulent les clients chinois de luxe car la culture et les traditions chinoises sont en transition et ne sont pas toujours faciles à comprendre. Conséquemment, le dynamisme esthétique chinois, dérivé de sa culture, peut être mal perçu et stigmatisé en sources d'inspiration stéréotypées.

L'économie dynamique et concurrentielle

Le marché chinois est extrêmement compétitif et cela ne vient pas seulement des grandes marques étrangères qui percent le marché mais aussi par les « champions nationaux » déjà établis dans le marché. Ceci dit, la concurrence locale est très féroce et l'hyper-compétition chinoise s'émerge due au patriotisme et à la croissance des achats domestiques. La taille du marché et le taux de croissance de la demande jouent aussi un rôle important dans la structure concurrentielle chinoise. Selon Côté et Malo (2002), la concurrence indirecte souvent causée par les produits de substitution constitue un défi pour les entreprises canadiennes. À ceci s'ajoutent le pouvoir des fournisseurs, le pouvoir des clients potentiels, le nombre de concurrents directs et les entrants potentiels dans le même secteur, qui eux, peuvent constituer des menaces importantes. En effet, Porter (1980) suggère un outil qui permet d'analyser la concurrence sur un marché ; le modèle des cinq forces de Porter (figure 7).

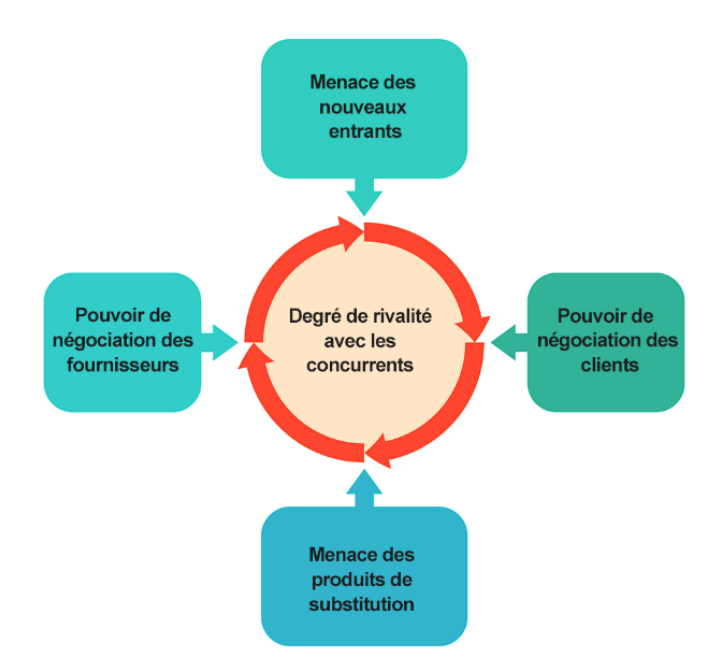


Figure 7. Les 5 forces concurrentielles de Porter pour l'analyse sectorielle

D'autant plus, un défi commun pour certaines marques canadiennes est le manque de connaissances sur les règles juridiques, les normes et les lois lors de faire des affaires dans le pays. L'environnement légal peut s'avérer difficile et donc il est primordial de s'informer sur les réglementations transfrontalières, soit les taxes et la déclaration de produits à vendre. Patrice Guindon, représentant en chef de l'Asie pour EDC ajoute à ce fait : « Non seulement les lois et les politiques gouvernementales sont compliquées, elles changent constamment et compliquent parfois considérablement la tâche des entreprises étrangères à se conformer à l'ensemble des réglementations chinoises » (Guindon, 2021). Comme nous l'avons mentionné, le pays est très diversifié et les pratiques peuvent changer selon les provinces et les villes. Dû à ceci, l'exécution des lois est imprévisible étant donné que les gouvernements locaux ont leurs propres interprétations des lois nationales.

Conclusion

Avant de se focaliser sur les études de cas, revenons sur les points principaux du Chapitre II, consacrée principalement aux comportements du consommateur chinois de biens de luxe et au management marketing du luxe. Il est de plus en plus évident qu'une stratégie marketing unique ne garantit pas le succès en Chine. En outre, des différences persistent dans les approches, les forces et les faiblesses des entreprises étrangères et nationales. Pour les entreprises de luxe canadiennes qui veulent une part du marché chinois, leur principale cible est constituée de jeunes consommateurs âgés entre 25 et 45 ans. Ils sont désormais une source émergente de croissance du marché en tant que telle et sont devenus les cibles privilégiées des marques en ayant une influence majeure sur l'accroissement du digital. Une autre principale cible chinoise est la nouvelle classe sociale émergente, en d'autres mots, l'élite chinoise, qui désire une reconnaissance sociale et qui habite dans les villes développées. Comme l'a mentionné le professeur Lu, l'élite chinoise (hommes et femmes) aurait entre 25 et 45 ans et habiterait dans les villes comme Pékin ou Shanghai, des villes connues comme des « *economic hubs* » (Lu, 2008, p.16). Il ne faut surtout pas oublier que les nouveaux riches, ou la nouvelle classe sociale émergente est aussi en croissance dans les villes du second rang et présentent de très bonnes opportunités. Cette élite chinoise est considérée comme « leader d'opinion et constitue la clientèle principale des marques de luxe » (Lu, 2008, p.9). Leur réussite professionnelle et leur style de vie privée sont à l'origine de l'évolution de la société de consommation chinoise. Ces individus sont les modèles de réussite à imiter par les consommateurs de masse qui aspirent à les rejoindre. En effet, d'après Lu, « une marque de luxe doit toujours se concentrer sur l'élite et la classe de loisirs d'une société plutôt que sur le marché de masse » (Lu, 2008, p.11). Notamment, le devoir de toute marque de luxe doit être de définir les nouvelles tendances de la mode et du luxe, en attirant ainsi l'attention des leaders d'opinion et des clients du luxe.

D'après notre étude, cette classe chinoise a des valeurs qui sont à la fois traditionnelles et occidentales. L'ouverture internationale a eu un impact sur les mentalités des individus et donc sur le comportement de consommation. Ceci est un aspect dont les nouvelles marques canadiennes doivent tenir compte si elles veulent comprendre leurs comportements d'achat. Nous avons ainsi appris que cette élite recherche une excellente qualité, un prix élevé, une certaine rareté dans le produit, de l'esthétique, un contenu émotionnel, une histoire propre à la marque et un aspect de

superficialité (Lu, 2008, p.20). Au-delà de ceci, leurs aspirations est de devenir ce que représentent les produits de luxe qu'ils consomment et veulent ainsi se faire remarquer, en d'autres mots être très visible (Lu, 2008, p.21).

De même, la notoriété de la marque, en d'autres termes le *Brand Awareness*, est un facteur très important pour les consommateurs chinois, plus que pour les consommateurs de l'ouest. En effet, les consommateurs chinois fortunés ne choisissent que parmi les marques de luxe célèbres qui satisfont leur besoin de consommation ostentatoire et ne sont pas disposés à prendre le risque de payer un prix élevé pour une marque inconnue en Chine, même si la marque est connue internationalement. Lu ajoute à ce point en expliquant que « pour certains, la consommation ostentatoire et la notoriété de la marque sont les facteurs de décision les plus importants pour un achat ; pour d'autres, la fonctionnalité et la qualité sont les facteurs de décision clé pour l'achat d'une marque de luxe » (Lu, 2008, p.21). Évidemment, ces valeurs s'opposent dans l'esprit du consommateur chinois fortuné. La première est la nouvelle idéologie de la modernité, de la richesse, du succès et de la réussite, et la seconde sont les valeurs confucéennes traditionnelles de frugalité, d'économie, de modestie et d'humilité. Selon lui, pour la majorité des consommateurs chinois, c'est la visibilité et la conscience sociale qui compte le plus dans leur décision d'achat (Lu, 2008, p.196).

Les Chinois sont des internautes très avancés et donc le contenu de la marque doit être attrayant et doit sortir du lot, spécialement sur les réseaux sociaux. Ce secteur est très différent des industries de masse et nécessite une équipe de management qui connaît parfaitement le secteur du luxe, allant des systèmes de production et de logistique au marketing et à la communication, tout en passant par la vente au détail et les systèmes financiers.

Des différences significatives entre le marché chinois et le marché canadien sont la culture et les valeurs fortement influencées par le confucianisme et le collectivisme. Contrairement qu'au Canada, où les valeurs culturelles sont plutôt fondées sur l'individualisme et le bien-être personnel. Les valeurs chinoises, transmises aux enfants dès leur naissance, se manifestent dans leurs comportements de consommation et dans leurs décisions d'achat, que ce soit l'achat d'un produit ou d'un service de luxe. Par exemple, avant de prendre une décision, les Chinois réfléchissent souvent à la manière dont leurs actions peuvent avoir un impact négatif ou positif sur les autres. Selon la culture traditionnelle, les décisions ne sont pas prises en vue d'une reconnaissance ou

d'un gain personnel, mais principalement pour le bien-être commun. Cela dit, leur rapport au luxe se diffère sur bien des points. S'il reste encore beaucoup à apprendre sur le consommateur chinois, une chose est sûre : les entreprises auront plus que jamais besoin d'un marketing avisé pour déchiffrer la dynamique du marché dans les années à venir.

Ces différences nous amènent justement à la question de l'adaptation des tactiques marketings des marques de luxe canadiennes pour le marché chinois. Nous avons appris que certaines maisons de luxe canadiennes éprouvent des difficultés lors de leur implantation dans le marché chinois, soit le manque de visibilité (particulièrement sur les réseaux sociaux), le manque de connaissances sur le marché, l'obsession du court terme, le choc de culture et l'économie dynamique et concurrentielle à laquelle ils font face. Pour surmonter ces défis, nous avons suggéré des stratégies clés de marketing que ces marques peuvent premièrement utiliser sur les réseaux. Parmi plusieurs, le *storytelling* et le *brand awareness* de la marque étaient les plus importantes pour débiter car en Chine, la confiance des consommateurs commence d'abord par la marque, puis ensuite par le produit. Pourtant, est-ce que la conciliation de deux approches a priori contradictoires mais intimement liées (le online et le offline) pourrait être un choix de stratégie qui aidera des marques dans l'industrie de luxe chinoise à s'adapter ? Nous aborderons ce point plus en détail plus tard dans la section recommandations.

Chapitre III : Méthodologie de la recherche

Dans ce chapitre, nous allons présenter les méthodes de recherche qui seront utilisées dans ce mémoire, qui seront mises en œuvre pour atteindre nos objectifs. Le cadre méthodologique a aussi pour objectif de présenter l'approche, plus spécifiquement l'étude de cas, que nous adapterons afin de résoudre le problème en répondant adéquatement à notre question de recherche. Ce chapitre constitue plusieurs sous-sections, soit la présentation du terrain de recherche, la pertinence de l'étude de cas, où nous expliquons que cette approche est la plus adéquate, le choix d'une stratégie de recherche, le choix de la méthode de recherche et finalement l'analyse des données.

1. La présentation du terrain de recherche

Le terrain de recherche se trouve au Canada étant donné que nous cherchons à entretenir des discussions avec des marques de luxe canadiennes. De manière thématique, nous voulons interviewer des employés en marketing ou des directeurs/présidents de ces marques canadiennes qui ont aussi un intérêt dans le marché chinois. Comme mentionnée, c'est plus spécifiquement les petites maisons de luxe canadiennes dont leur notoriété reste à être développée auxquelles nous sommes intéressés. Au Canada, il peut être difficile de les retrouver étant donné que la majorité des marques de luxe canadiennes présentes en Chine ont déjà établi une bonne notoriété dans ce marché, comme par exemple Canada Goose et Lululemon. Justement, il était très difficile de recevoir une réponse immédiate quant aux entrevues avec les employés des marques de luxe. En fait, ce terrain de recherche est très spécifique et comprend des critères d'inclusion et d'exclusion particuliers. Comme mentionné, ce n'est pas n'importe quelles marques canadiennes qui fabriquent des produits de consommation de masse que nous cherchions, mais plutôt des marques canadiennes qui fabriquent des produits pour le marché de luxe. Initialement, le but était de mener trois études de cas sur des marques de luxe canadiennes déjà établies en Chine, mais nous étions dans l'impossibilité de rejoindre une troisième marque, donc nous nous sommes concentrés uniquement sur deux marques. Nous avons tenté de rejoindre les employés de plusieurs marques de luxe canadiennes telles que Club Monaco, Venque, Mackage, Rudsak, Arc'teryx, Roots, Matt & Nat, Pajar, Alfred Sung, Harry Rosen, m0851, Herschel Supply & Co, Mac Cosmetics et Iliia Beauty. Après plusieurs tentatives et relance à travers les mois, nous avons pu mener des entretiens avec les marques suivantes : Alfred Sung et m0851.

2. La pertinence de l'étude de cas

Permettons-nous de préciser premièrement que la présente étude utilise une démarche qualitative par l'étude de cas exploratoire de cas multiples. Pour ce mémoire, la recherche qualitative par l'étude de cas multiples est la méthode la plus appropriée puisque notre question de recherche nécessite une description détaillée et approfondie de certains phénomènes sociaux. Selon Yin (2014), l'étude de cas est une démarche pertinente pour tester, affiner ou étendre des théories. D'autant plus, notre but est de trouver les défis et proposer des solutions adaptées et pour ce faire, il nécessite de travailler dans un cadre flexible afin de pousser nos réflexions. Il y a plusieurs choix de méthodes de recherche qualitative telles que : la démarche ethnographique, la démarche recherche-action, la démarche historique, l'interaction symbolique, etc.

Alors, pourquoi utilisons-nous l'étude de cas au détriment des autres méthodes qualitatives ? En quoi cette méthode est-elle plus pertinente que les autres ? Selon Yin (2017), la pertinence du choix de la méthode de l'étude de cas dépend davantage de la question ou des questions de recherche. Plus ces questions cherchent à expliquer certains phénomènes contemporains et émergents, plus les études de cas seront pertinentes. Justement, selon Eisenhardt (1989) « la meilleure stratégie de recherche pour aborder des problématiques nouvelles reste la méthode des cas. Cette dernière permet d'une part, une meilleure compréhension des dynamiques en présence et d'autre part, de tester empiriquement et de généraliser de nouveaux résultats » (Eisenhardt, 1989). Une définition fréquemment citée est celle de Yin. Il explique qu'une étude de cas « est une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples » (Yin, 2003, p. 25). Dans notre cas, il existe peu de documentation sur le marketing des produits de luxe, spécifiquement en Chine; c'est donc un domaine de recherche émergent. L'adaptation des stratégies marketing d'un pays à l'autre pour une entreprise de luxe est un phénomène complexe puisqu'il comporte différents contextes (différente culture, barrières linguistiques, différentes attentes quant aux consommateurs) auxquels l'entreprise fait face. Cela dit, selon Yin (2009) ceci justifie la pertinence de l'utilisation de l'étude de cas comme méthode de recherche. Gagnon (2012) ajoute à ce fait en expliquant que l'étude de cas peut être pertinente s'il y a peu de connaissances ou si certains aspects demeurent inexplorés. D'autant plus, en ayant plus qu'un cas à étudier, ceci permet le chercheur à comprendre l'objet d'étude en considérant

plusieurs points de vue tels que les différents répondants pour chaque marque de luxe. Entre autres, Walshe et al.,(2004) explique que ceci permet une compréhension complète du phénomène d'intérêt résultant de la triangulation des données recueillies selon les points de vue des divers acteurs impliqués.

Selon Stake (1995), il y a trois types d'étude de cas, soit l'étude de cas intrinsèque, l'étude de cas instrumentale et l'étude de cas collective. De ce fait, pour notre recherche, nous allons utiliser l'étude de cas collective (Stake, 1995) qui est en effet l'étude de cas multiples (Yin, 2009). Stake (1995) précise que l'étude de cas collective « s'agit d'une approche instrumentale, destinée à mieux circonscrire un phénomène à partir de cas multiples, dans une optique plutôt exploratoire » (cité dans David, 2003). Le but est de mieux comprendre chacun des cas étudiés et à la fois d'identifier les caractéristiques communes à l'ensemble de ces cas. L'étude de deux cas permettra une compréhension approfondie et fine avec l'usage d'une procédure similaire pour chacune d'entre elles.

3. Choix d'une stratégie de recherche approprié

3.1 Design de la recherche

L'élaboration du design ou de l'architecture de la recherche s'agit de mettre en cohérence tous les composants de la recherche afin de limiter les erreurs d'inadéquation (Royer et Zarlowski, 2014). C'est un point crucial de tout projet de recherche empirique et la trame qui permet d'articuler les différents éléments qui la composent; la problématique, la littérature, les données et l'analyse des résultats (Royer et Zarlowski, 2014). Dans le cadre de cette recherche qualitative, nous allons utiliser la méthode de l'entrevue semi-dirigée, aussi bien appelé l'entretien semi-directif. La collecte de données se fera non seulement par des entretiens, mais combiné de sources documentaires, d'observations et d'informations retrouvées sur l'Internet et les réseaux sociaux. Au moment de l'analyse, nous allons mettre en lumière les stratégies et les pratiques en matière de marketing qui ressortent en comparaison avec la revue littéraire, mais également en comparant les répondants de chaque entreprise questionnée.

3.2 Choix du positionnement épistémologique

Avant tout, nous mettrons en lumière le concept de positionnement épistémologique car il nécessite d'être défini avant de prendre position. Selon Soler (2000), l'épistémologie se définit

comme « la discipline philosophique qui vise à établir les fondements de la science ». Selon Granger (1992), son but est de faire comprendre la signification de l'œuvre scientifique et d'expliquer des relations entre des concepts qui ne seraient au premier regard existants. Entre autres, selon Thiétart (2014) l'épistémologie est « une activité réflexive qui porte sur la manière dont les connaissances sont justifiées et produites ». Elle se regroupe de deux principales orientations : l'orientation constructiviste et l'orientation réaliste. L'orientation constructiviste « va questionner les dichotomies précédemment établies par le modèle des sciences de la nature comme celles entre les faits et les valeurs, entre le sujet et l'objet, ou encore entre la vérité et la justification » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 14-46). En d'autres mots, elle pose que la connaissance de cette réalité est construite (la réalité est un construit subjectif). À l'opposé, le paradigme réaliste « défend l'idée que la science a pour visée d'établir une connaissance valide de la réalité (objet de connaissance) qui est indépendante et extérieure au chercheur (sujet de connaissance) » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 14-46).

Dans le cadre de cette recherche, nous avons convenu de suivre une position épistémologique constructiviste, puisque pour la plupart des entrevues, elles seront construites en fonction de ma propre compréhension. En d'autres mots, les diverses connaissances acquises seront le construit de mes observations et de mes interprétations, qui influenceront l'enquête. Les résultats qui immergeront des enquêtes seront construits d'une réalité subjective et contextuelle et contribueront eux-mêmes à la richesse de la recherche.

4. Choix de la méthode de recherche

Pour cette recherche, nous allons suivre l'analyse qualitative exploratoire. Étant donné que nous allons interroger différents acteurs dans le domaine et obtenir leurs opinions et leurs expériences, cette méthodologie est la plus appropriée. En effet, selon Richards et Morse (2007), la recherche qualitative est appropriée pour les études qui cherchent à comprendre un phénomène de manière approfondie à travers la perception des expériences des participants. Nous avons aussi spécifié que la recherche sera exploratoire, car selon Thiétart (2014) ce qui qualifie une recherche comme étant exploratoire est ce lorsqu'elle pourra être utilisée pour des recherches éventuelles.

4.1 Méthode d'échantillonnage

D'après nos recherches, nous avons remarqué qu'il y a plusieurs maisons de luxe canadiennes déjà établies dans plusieurs régions en Chine. Cependant, dans le cadre restreint de ce mémoire, nous nous intéressons plus spécifiquement aux petites maisons de luxe canadiennes dont leur notoriété reste à être développée plutôt qu'une marque de grande renommée internationale. Parmi des exemples de marques canadiennes de grande renommée internationale, nous retrouvons Canada Goose, Mac Cosmetics, Lululemon, Artizia, etc. En revanche, pour les besoins de notre recherche, nous nous concentrons sur deux petites marques de tailles similaires, mais provenant de secteurs différents. Pour identifier les répondants potentiels, nous avons fait une recherche des différentes marques sur LinkedIn pour trouver les employés qui y travaillent présentement ou qui étaient des employés dans le passé. Nous avons ainsi envoyé des courriels aux spécialistes de marketing des marques (voir Annexe B) que nous souhaitions rencontrer afin de leur demander de participer à notre recherche. Il s'agit donc de la méthode d'échantillon stratifié qui consiste à segmenter la population à partir d'un ou plusieurs critères définis. (Royer & Zarlowski, 2014) Dans le cas qui nous intéresse, le premier critère était une entreprise de luxe canadienne déjà établie en Chine, car le but de la recherche est de trouver des solutions et des pistes quant à leurs stratégies utilisées dans ce marché étranger et de faire la distinction entre les stratégies utilisées au Canada. Le deuxième critère était une entreprise de luxe canadienne dont sa notoriété reste à être développée, car c'est justement ces maisons de luxe qui échouent le plus et qui ont besoin d'être guidées sur le marché chinois. Quant aux répondants, plusieurs d'entre eux démontraient peu d'intérêt à effectuer une entrevue en général et d'autres n'étaient simplement pas disponibles. Nous avons finalement réussi à obtenir une réponse positive de deux répondants pour chaque marque, c'est-à-dire 4 répondants au total qui étaient prêts à participer. Les deux répondants chez notre première marque, Alfred Sung, sont des partenaires de la marque elle-même, un étant vice-président exécutif de la marque et l'autre étant directeur commerciale. Ces deux individus avaient amplement de connaissances et d'expérience dans l'organisation. C'est plutôt eux qui prennent en charge de tous les aspects marketing. Chez m0851, les deux répondants étaient très bien placés pour répondre à tous nos questions. Notre premier répondant était responsable du marketing et notre deuxième répondant était propriétaire des boutiques en Chine. Il était très important de rencontrer le deuxième répondant afin de mieux comprendre le point de vue de la marque dans le marché chinois.

Entreprises	Secteur d'activité de luxe dans le marché chinois	Chiffre d'affaires	Nombre d'employés	Nombre d'entretiens	Localisation géographique au Canada
Alfred Sung	Cosmétiques - parfums	1.2 million	20-30	2 entretiens AS_1 et AS_2	Toronto
m0851	Sacs, accessoires et manteaux en cuir	25 millions	60-70	2 entretiens M0_1 et M0_2	Montréal

Tableau 4. Répartition des entreprises échantillonnées

4.2 Méthode de collecte de données

Pour cette recherche, l'entrevue était la principale méthode de collecte de données, sans oublier la consultation des sources écrites et des documents sur le web. Selon Romelaer, « L'entretien est une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion » (Romelaer, 2005). Claude (2019) nous explique les trois types d'entretiens de recherche, soit l'entretien directif (dirigée), l'entretien semi-directif et l'entretien non directif (libre). L'entretien directif s'accroche à une série de questions administrées et une structure très bien définie. Par ailleurs, pour cette raison, l'entrevue directive est souvent exclue des recherches qualitatives. Le second type, soit l'entretien semi-dirigé se base sur des questions généralement ouvertes, où il est possible de poser librement de nouvelles questions et avoir une discussion s'il y a lieu. En revanche, l'entretien non directif ou libre ne comporte pas de questions prédéterminées ou de structure. Dans ce type d'entrevue, « Le chercheur propose un thème général et n'intervient que pour relancer la conversation. Il adopte une attitude d'écoute, de compréhension et de neutralité » (Claude, 2019). Compte tenu de ce qui précède, nous avons adopté dans notre recherche des entrevues individuelles semi-dirigées d'une durée approximative de 45 à 60 minutes. Durant les entrevues, nous avons laissé les candidats développer leurs idées en fonction des thèmes généraux. En d'autres mots, nous avons orienté les expériences et les réflexions des candidats sans toutefois interférer dans leurs réponses. Les entrevues se sont fait à partir de guide d'entrevue, retrouvé à l'Annexe C, mais aussi avec l'ajout de nos propres questions d'où nous avons jugé pertinentes selon le contexte et les réponses fournies, en tentant d'obtenir le maximum d'informations par le répondant. Ce guide d'entrevue a été construit en 3 étapes, la première étant la détermination des hypothèses pertinentes de la recherche, la deuxième étape étant l'identification des répondants et la récolte des données, et finalement l'analyse qualitative des résultats et la comparaison a été la troisième étape. Il était

certainement important d'obtenir le plus d'informations possibles sur les stratégies de marketing utilisées par chaque marque, dans leur territoire tant qu'à l'étranger. Surtout, notre rôle était de rester conforme avec le guide d'entrevue, sans trop s'échapper sur des pistes qui n'étaient plus intéressantes pour notre étude. Les entrevues ont été effectuées individuellement, par vidéoconférence sur la plateforme Zoom. Les participants ont pris connaissance des formulaires de consentement (voir Annexe D) et ont compris les renseignements concernant leur participation au projet. Avec leur consentement, toutes les entrevues étaient enregistrées afin de pouvoir les retranscrire par la suite. L'enregistrement des entrevues nous a permis de rester plus attentifs et concentrés en évitant la prise de note durant les entretiens. En général, toutes les entrevues se sont très bien déroulées et tous nos questions ont été répondues de façon très claire et amicale.

Comme mentionné, nous avons aussi consulté des sources écrites et des documents sur le web afin de collecter nos données pour l'étude. Les sources écrites constituaient d'études similaires sur les biens de luxe et leur marketing management, des mémoires de recherche, des exposés scientifiques, des articles et des ouvrages. L'utilisation des documents sur le web nous a aussi permis de faire des recherches approfondies et trouver des articles uniquement placés en ligne.

4.3 Considérations éthiques

Dans un premier temps, il convient de préciser que notre recherche a fait l'objet d'une évaluation effectuée par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais pour assurer la conformité aux exigences de politique en cette matière. Le dossier complet de recherche a été déposé au comité le 25 mai 2021 et évalué lors de la réunion du comité d'éthique de la recherche le 28 mai 2021. Suite aux commentaires reçus, il a été suggéré de faire quelques modifications mineures et enfin, le tout a été approuvé et un certificat d'approbation éthique a été soumis le 30 juillet 2021. Par conséquent, la recherche devra garantir la protection des données pour les individus qui y ont participé. Des précautions ont été mises en place afin de respecter leur confidentialité et aucune information personnelle n'a été utilisée dans la publication ou les communications verbales. Une copie de la conformité du certificat se trouve à l'Annexe E.

Chapitre IV : Résultats et discussion

1. Résultats

1.1 Analyse de l'étude de cas #1 - Alfred Sung

1.1.1 Présentation de la marque

Alfred Sung, né à Shanghai, est un créateur de mode canadien, d'origine chinoise, qui a débuté sa carrière en 1972 avec sa petite boutique appelée *Moon* dans un quartier à Toronto. Il était reconnu pour ses créations de vêtements de mode de coupe ample et confortable qui contrastaient fortement avec les vêtements au cuir noir à l'époque. En 1980, il s'associe aux frères Mimran, Saul et Joseph, pour créer Monaco Group, l'entité corporative qui développera la marque Alfred Sung et la collection de prêt-à-porter destinée aux femmes (AlfredSung, 2021). Quelques mois après l'association avec les frères Mimran, la marque Alfred Sung apparaît dans les grands magasins ainsi que les plus petits magasins spécialisés au Canada. En 1981, la marque a été lancée aux États-Unis dans les grands magasins tels que Saks Fifth Avenue, Macy's, Nordstrom, Neiman Marcus et Bergdorf Goodman. La même année, les trois partenaires canadiens, Joe Mimran, Saul Mimran et Alfred Sung ouvrent leur première boutique indépendante à Toronto. Alfred Sung et ses partenaires Mimran sont des canadiens remarquables dans la conception, la commercialisation et la distribution de vêtements, d'accessoires et de parfums de luxe. La marque est synonyme de design élégant, de qualité irréprochable et de souci du détail. Elle a acquis une grande renommée en Amérique du Nord pour ses vêtements, mais en 1986, avec le lancement des Parfums Alfred Sung, la marque a davantage amélioré son statut en devenant une marque de parfum célèbre. Le premier parfum pour femmes lancé en 1986 a été suivi par de nombreux lancements réussis, dont *SHI ALFRED SUNG* en 2001, qui a été longuement réfléchi et *ALFRED SUNG PARADISE* en 2003, qui a suscité une reconnaissance considérable au Canada et aux États-Unis (AlfredSung, 2021). À l'échelle internationale, leur principale ligne de produits est constituée de leurs collections de parfums. Depuis 1986, Alfred Sung a lancé plus de 13 parfums et ceux-ci sont maintenant vendus dans le monde entier. Pour les parfums, ils ont accordé une licence à Revlon, qui commercialise et vend en Chine en leur nom. Ce qu'ils font, c'est qu'ils vendent sur des sites d'achats numériques comme Tmall, JD.com et autres. Ceci sera élaboré en profondeur dans la prochaine section ; l'analyse des résultats en lien avec les entrevues. Notre première entrevue sera identifiée par participant AS_1 et notre deuxième entrevue par participante AS_2.

1.1.2 Analyse des résultats et lien avec les entrevues

a) Facteurs clés de succès d'une bonne installation

La présence physique = forme de publicité en Chine

À ce moment, Alfred Sung n'a pas de présence physique dans le marché chinois mais le participant AS_1, réalise que c'est un avantage marketing majeur, d'avoir des magasins de détail physique. Il réalise aussi que beaucoup de marques, surtout dans le secteur du luxe, considèrent les magasins physiques non seulement comme des points de vente au détail, mais aussi comme une forme de publicité.

Établir une bonne relation d'affaires avec ses partenaires et clarifier ses attentes dès le début

À chaque acquisition de leurs partenaires, Alfred Sung vérifiait et suivait le processus et a donc décidé de poursuivre leur accord de licence et d'accompagner leur successeur et c'est ainsi qu'Alfred Sung s'est retrouvé avec Revlon. En fait, très peu de sociétés de parfumerie travaillent avec eux aujourd'hui, mais Alfred Sung a continué de travailler avec eux plutôt sur une base trimestrielle et spécialement pour les lancements de nouvelles campagnes. La participante AS_2 ajoute « qu'ils discutent de nouvelles stratégies de distribution, des nouveaux objectifs de vente, de nouvelles stratégies de vente, ainsi que de nouveaux lancements et nouvelles formulations à chaque trimestre ». Même si Revlon contrôle majoritairement le côté marketing, elle dit qu'ils aiment avoir le contrôle de l'image de la marque. Par exemple, Revlon voulait relancer un site Amazon et avait besoin d'actifs pour le site (comme de la photographie et vidéographie) et donc l'équipe d'Alfred Sung n'a pas hésité de partager leurs propres actifs. Contractuellement, c'est Revlon qui est responsable de toute l'imagerie, mais l'équipe à Alfred Sung s'est sentie responsable afin de pouvoir diffuser exactement ce qu'ils voulaient et ce qu'ils pensent justement être le look Alfred Sung. En tant que propriétaire de la marque, la participante AS_2 pense toujours qu'il vaut mieux que ce soit la marque elle-même qui diffuse la bonne image de marque plutôt que la licence.

La bonne conception du produit

La conception et le design des parfums Alfred Sung ont longuement été étudiés et ont tous une histoire particulière qui expliquent l'expression du parcours personnel du créateur. Par exemple, après avoir lutté contre un cancer de l'estomac, Alfred passait son temps à lire, réfléchir et apprendre à être reconnaissant. Durant une courte entrevue en 2001, il expliquait que durant sa lutte contre le cancer il se disait « Si seulement il existait une eau miraculeuse que je pourrais boire pour me sentir mieux », et de là vient l'idée pour le design de la bouteille, qui prend la forme d'une gouttelette d'eau (Alfred Sung, *The Launch of Shi Alfred Sung*, 2019). Avec un meilleur sens de soi et une vision optimiste, il a décidé de créer SHI ALFRED SUNG, l'un de ses parfums les plus durables et les plus réfléchis. La forme du parfum, qui ressemble à une goutte d'eau, représente son parcours personnel de forme unique où l'équilibre intérieur est atteint et où le calme et le bien-être se reflètent (Mimran, 2019).

Durant l'entrevue, Monsieur Sung explique que la bouteille illustre la relation entre trois éléments de la nature soit l'eau, le bois et le métal. D'ailleurs, Cho (2022) explique que l'ancienne philosophie chinoise du Feng Shui stipule que le monde est composé de cinq éléments (l'eau, le bois, le feu, la terre et le métal) qui interagissent mutuellement les uns avec les autres et cherchent à rester en équilibre pour créer un mouvement constant d'énergie harmonieuse. Cela dit, dans l'interprétation du parfum SHI ALFRED SUNG, une base solide en bois foncé sert d'une fondation pour la bouteille en verre parfaitement lisse et arrondi, rempli d'un parfum représentant l'eau. Le couvercle, qui est l'élément métallique, est placé au-dessus du verre pour compléter le flux. Sur la partie plate du couvercle, le symbole chinois de l'eau est embossé. Ce souci du détail, pour lequel Alfred Sung est connu, se retrouve à travers tous les aspects du parfum.

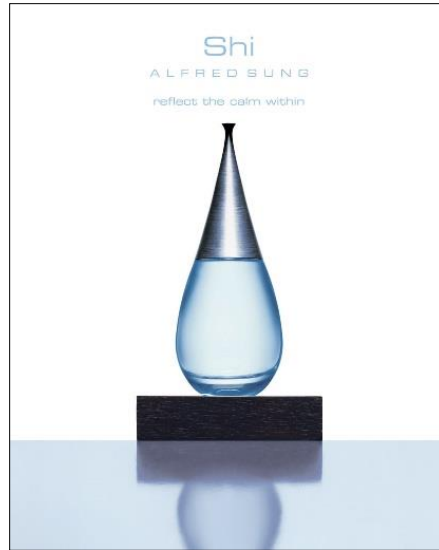


Figure 8. Le parfum SHI ALFRED SUNG

Source : Alfredsung.com

Or, les parfums proposés par la marque Alfred Sung possèdent un contenu artistique et un héritage historique et culturel très fort qui permet le maintien de la perception du luxe.

b) Difficultés rencontrées par l'entreprise canadienne pour s'installer en Chine

Selon le participant AS_1, la Chine est un marché très large et n'attend pas tout le monde les bras ouverts. C'est également un marché où la concurrence est féroce et certains marchés sont saturés. Il est également d'accord avec le fait que la stratégie et le développement des marques de luxe ne peuvent être homogène dans le pays au complet.

D'après lui, ils aimeraient certainement faire plus en Chine, particulièrement avec Revlon et leur ligne de parfum. Il ajoute ainsi qu'ils aimeraient étendre leurs efforts marketing au cours des deux prochaines années, et ce, entièrement en ligne. D'ailleurs, ils ne prévoient pas ouvrir des magasins physiques en Chine. Cependant, sa sœur, la participante AS_2 dit que la marque aimerait être plus présente dans la distribution des grands magasins en Chine et essaie constamment de pousser Revlon à prendre certaines mesures dans le monde entier, non seulement en Chine, mais en Amérique du Nord, dans certaines parties de l'Europe et en Australie. Selon eux, le nom Alfred Sung est tellement asiatique et qu'il a une saveur à la fois britannique et chinoise et aurait donc beaucoup de potentiel en Chine. Pour le participant AS_1 et l'équipe à Alfred Sung, leur but est

d'offrir des produits polyvalents, sophistiqués et faciles à porter. La qualité exceptionnelle et le design réfléchi sont au cœur de la culture de la marque. D'ailleurs, ils veulent que leurs produits soient perçus comme une signature du luxe discret. Durant l'entretien avec la participante AS_2, nous avons posé la question « Y-a-t-il un petit défi auquel vous êtes actuellement confronté en Chine ? ». Elle a répondu :

Étant donné que nous sommes un concédant de licence, nous sommes en quelque sorte menottés par Revlon et par la quantité d'effort qu'ils font en Chine. Nous aimerions donc en faire beaucoup plus dans le monde entier et avoir des budgets de marketing plus importants mais ces eux, Revlon, qui déterminent les dépenses publicitaires et ceci est un petit défi pour nous pour le moment.

c) Stratégie et positionnement marketing au Canada versus en Chine

En Chine, Alfred Sung fonctionne sous licence, contrairement qu'au Canada, où ils opèrent comme entité complètement indépendante. Nous avons appris que la marque utilise une stratégie globale même si elle travaille avec des licenciés en Chine. C'est-à-dire la marque n'adapte pas leur prix, leur produit, leur méthode de distribution ou leur méthode de communication dans les deux pays. Cependant, le participant AS_1 est d'accord avec le fait que la marque devrait adapter leur marketing opérationnel et leurs diverses tactiques marketing pour leurs produits vendus en Chine.

La façon dont nous commercialisons devrait être spécifique à chaque pays, dans le sens où nous aimerions adopter un ton de voix différent pour chaque marché afin d'avoir le plus d'impact possible. Je pense que lorsque c'est fait sur mesure pour chaque marché, on obtient de meilleurs résultats.

De même, la participante AS_2 ajoute à ce fait :

La marque utilise les mêmes images et vidéos pour tous leurs lancements dans le monde. La collection de parfum est similaire pour chaque marché et est vendue au même prix. En effet, la marque ne dispose pas de moyens financiers suffisants pour créer différentes collections simultanément.

1.2 Analyse de l'étude de cas #2 - m0851

1.2.1 Présentation de la marque

M0851, anciennement appelé Rugby North America, est une maison de luxe qui se spécialise dans les sacs, les manteaux, les accessoires et les vêtements faits en cuir et fabriqués à la main. Fondé en 1987 par Frédéric Mamarbachi, un homme d'affaires originaire de Beyrouth, et installé dans un quartier à Montréal, le m désigne l'abréviation de son nom et le 0851 est le mois et l'année de sa naissance. Sa philosophie est la suivante : un design simple pour une vie simple (Turner, 2016). L'entreprise familiale se développe dans le monde entier avec des boutiques conceptuelles, dont le fondateur a dessiné lui-même, dans les grands centres urbains, notamment à Montréal, Toronto, Shanghai et Beijing. Aujourd'hui, la marque compte 8 boutiques au total. Cependant, avant la fermeture de plusieurs boutiques et une dette de 7,3 millions, cette petite maison de luxe montréalaise comptait 25 boutiques dans le monde, notamment aux États-Unis, à Madrid, à Paris, au Japon, en Chine et au Canada en 2017 (Fournier, 2017).

Mamarbachi explique dans une entrevue avec EDC (2017) que dans les années 90 lorsque la marque avait mis leur dernière touche à leur deuxième collection m0851, il l'avait trouvée si intéressante qu'il a décidé de rechercher des détaillants à New York. Pour lui, c'était un marché stratégique puisque les plus gros acheteurs s'y trouvaient. Le fondateur s'était rendu pour rencontrer les représentants de Bloomingdale's, une très grande chaîne américaine de grands magasins de luxe, et cette seule rencontre a suffi pour leur procurer leur première grosse commande. C'est ensuite qu'ils ont étendu leurs ventes à tous les grands détaillants comme Saks Fifth Avenue et Barneys. À partir de l'année 1991, ils avaient une salle d'exposition sur la Cinquième Avenue dans la grande ville de New York (EDC, 2017).

C'est à Montréal, au siège social, que chaque article est coupé, cousu, emballé et expédié vers plusieurs magasins. Auparavant et avant la montée des médias sociaux, la plupart des ventes se faisaient de bouche-à-oreille avec une base solide de clients fidèles et prêts à déboursier de 400 à 775 \$ pour un sac en cuir ou plus de 900 \$ pour un manteau (Turner, 2016). Les manteaux en cuir et les sacs et pochettes épurés, fabriqués à partir des meilleurs cuirs italiens, sont des éléments essentiels de la marque depuis ses débuts. Inspiré par ces cuirs hauts de gammes qu'il importe, le

fondateur ne suit pas les tendances, mais plutôt conçoit des pièces intemporelles, neutres, classiques et fonctionnelles. Fabriqués uniquement avec des cuirs à teinture végétale qui ne craquent pas, les sacs et manteaux s'assouplissent et s'embellissent avec le temps. D'après m0851, leur innovation vient d'un processus de création intimement lié à l'expérimentation. « La notion d'essai-erreur fait partie du quotidien de la vie, et il arrive souvent que l'introduction de nouveaux produits soit le résultat de ces expériences » (m0851, 2020). Ce qui fait d'eux une marque unique est leur fameuse fabrication locale (dans leurs ateliers montréalais) par des artisans qualifiés qui repose eux-mêmes sur l'attention au détail, la qualité et le design durable. De plus, l'imperfection des matériaux bruts utilisés est ce qui rend chaque pièce unique en leur genre. Certainement, le maintien d'une approche artisanale peut être un défi, parce que la main-d'œuvre spécialisée dans la maroquinerie devient de plus en plus rare et donc il peut être difficile de trouver des successeurs qui font encore ce boulot. D'après m0851, « La vie est une éternelle quête d'équilibre. » (m0851, 2020) Cela dit, leur identité de marque a toujours trouvé ses origines dans un mélange de savoir-faire et d'enthousiasme, se retrouvant au centre de leur quête d'équilibre entre la fonctionnalité et le charme. Sa fille, Faye Mamarbachi, qui travaille aux côtés de son père depuis l'âge de 18 ans explique dans une entrevue qu'ils vendent non seulement des produits, mais un style de vie qui transcende les générations (Turner, 2016).

Nous avons eu la chance de contacter Faye Mamarbachi, fille du fondateur, qui nous a elle-même introduit à la responsable du marketing pour m0851, d'où nous avons mené notre premier entretien (participante M0_1) ainsi que la propriétaire des boutiques en Chine, avec qui nous avons mené notre deuxième entretien (participante M0_2) pour mieux comprendre le point de vue de la marque dans le marché chinois.

1.2.2 Analyse des résultats et lien avec les entrevues

a) Facteurs clés de succès d'une bonne installation

Ouvrir des salons éphémères pour connaître la réaction du marché

Durant notre première discussion avec la responsable du marketing et participante M0_1, nous avons appris que la marque a commencé en ouvrant plusieurs petits salons en Chine, au moins une année avant la grande ouverture de leur première boutique à Beijing. Grâce à ceci, ils pouvaient avoir une **idée de la réaction des clients potentiels face au produit**. Éventuellement, ils ont fini par ouvrir trois boutiques en Chine, parmi eux deux à Shanghai et une à Beijing.

Un personnel efficace

Toutes leurs boutiques sont des franchises et sont dirigées par leur propriétaire chinoise. Durant ces études à Montréal, la participante M0_2 avait débuté sa carrière avec eux au siège social. Étant donné qu'elle a grandi en Chine, elle a décidé d'y retourner et est éventuellement devenue la franchisee pour les boutiques présentes dans le marché chinois. Elle s'occupe d'effectuer plusieurs tâches et surtout de recruter des employés sur terrain. Tout leur personnel est extrêmement efficace et ils parlent tous le mandarin.

Mettre en œuvre une bonne stratégie d'expansion

Leur dernière ouverture en Chine reflète leur stratégie d'expansion, qui passe en partie par les centres commerciaux. Selon Monsieur Mamarbachi, « les propriétaires des centres commerciaux apprécient que les produits de la marque soient fabriqués au Canada, et qu'ils soient un peu plus dispendieux que la moyenne » (Lord, 2017). Il ajoute que cela donne « du standing », en d'autres mots, une bonne réputation, au centre commercial.

Avoir un avantage comparatif pour se démarquer des concurrents dès le départ

D'après l'analyse de nos entrevues, nous pouvons conclure que l'avantage comparatif de la marque m0851 est le produit imparfait fabriqué à la main qui leur rend incomparable. Ils font présentement partie d'un marché très unique avec très peu de concurrents, étant donné qu'il n'y a pas encore beaucoup de maisons de luxe qui produisent et qui vendent les mêmes produits exceptionnels en cuir.

La présence en ligne

Durant notre première discussion, la participante M0_1 nous expliquait que malgré le fait que la présence physique est très importante en Chine, la présence en ligne est aussi extrêmement importante et s'agit d'un facteur clés de succès pour une bonne installation dans ce pays étranger. D'après elle, le fondateur de la maison de luxe leur rappelle souvent que :

Les boutiques en ligne et les vraies boutiques sont complémentaires. Notre avenir sera axé sur le commerce électronique. Nos magasins seront alors des places publicitaires, des endroits où le client pourra communiquer avec nous directement.

b) Difficultés rencontrées par l'entreprise canadienne pour s'installer en Chine

Durant la première entrevue, la participante M0_1 expliquait que l'objectif ultime de la marque est certainement de s'étendre encore plus dans le marché chinois, qui semble très bien fonctionner. Cependant, puisqu'ils sont basés sur un système de franchise, cela présente des avantages et des inconvénients. Parmi certains inconvénients, elle dit q'

Il peut être parfois très difficile de trouver la bonne personne avec qui faire des affaires et faire confiance. De plus, il sera difficile pour la propriétaire des magasins en Chine de gérer son 4^e magasin tout seul.

Pour m0851, la pandémie de la Covid-19 a eu un gros impact sur leurs ventes, ce qui a causé les défis concernant l'expédition des produits tels que les frais d'expédition, la vitesse de la mise à jour des marchandises et l'arrivée de nouveaux produits pour le marché chinois. Étant donné qu'ils n'ont pas de manufacturier en Chine et qu'ils fabriquent leurs produits en temps réels dans leur atelier à Montréal, ils ont un défi quant à la disponibilité des produits en Chine. Ceci est dû à la capacité de production qui est limitée par rapport à la demande. Selon eux, c'est difficile d'être capable de répondre à ces demandes-là et d'offrir les produits. Ce défi est autant présent pour la Chine que pour leurs boutiques en ligne. Cependant, lorsque nous avons posé la question « Pensez-vous qu'avoir une usine en Chine pourrait aider à surmonter ce défi, pour diminuer peut-être les délais de livraison ? », la participante M0_1 nous a répondu :

C'est sûr que ça vient avec ses avantages et ses inconvénients. L'avantage que nous avons d'avoir notre production à l'interne, c'est qu'on est directement et tout le temps en contact, on peut faire des ajustements rapidement, on peut s'assurer que la qualité est bonne et à notre désir (faire une vérification quotidienne). Généralement en Chine, oui les productions qui sont faites dans des manufactures/industries produisent beaucoup (en grande quantité), mais ça ne correspond pas vraiment à nos attentes... et les temps minimum sont très loin de ce qu'on veut offrir normalement. De toute manière, la production locale au Canada, plus spécifiquement dans nos ateliers montréalais... ça fait partie de notre modèle d'affaires et c'est important pour nous. On a des gens spécialisés dans la maroquinerie, qui connaissent nos produits, qui connaissent les types de cuir qu'on utilise, donc on ne voudrait pas changer le modèle d'affaire à ce niveau-là pour avoir une plus grande production parce qu'il y aura un risque de dénaturer le produit.

Cela dit, la marque se trouve dans le milieu, ne sachant pas comment répondre à la demande de façon adéquate et ne voulant pas changer leur modèle d'affaires; soit de produire uniquement dans leur usine montréalaise et ensuite expédier leur produit vers tous les magasins à travers le monde.

Finalement, un autre défi qu'engendre la marque est le manque de visibilité sur les réseaux sociaux chinois...c'est pourtant la raison qu'ils ont plus de succès de vente en magasin physique. Nous avons remarqué que ce défi leur mène justement à un autre; soit le manque d'une e-réputation. Afin de développer une réputation positive en ligne, il faut être extrêmement visible sur les plateformes numériques chinoises.

c) Stratégie et positionnement marketing au Canada versus en Chine

M0851 utilise la méthode de franchise pour accroître ses parts de marché en Chine. Même si tous les nouveaux points de vente ne sont pas dirigés directement par l'entreprise pilote à Montréal, ils se basent sur les mêmes caractéristiques et la même structure, à savoir la même définition de produits, le même savoir-faire, la même logistique, etc. C'est ainsi qu'est formé le concept de franchise, dirigé la franchisee en Chine, soit la participante M0_2.

Notre discussion ici-bas portera sur les politiques de communication et de distribution étant donné que la modification du produit et du prix ont déjà été discutés.

En termes de communication, m0851 fait le choix de communiquer avec les clients en utilisant l'application mobile chinoise, soit WeChat et c'est là qu'ils offrent leurs services aux clients. Ils racontent des histoires et partagent des photos sur l'application et donc les clients peuvent choisir le design qu'ils veulent sur cette plateforme. Contrairement qu'au Canada, où le site web à un système de clavardage automatisé, en Chine, ils ont du personnel en ligne qui peut discuter avec les clients et choisir le produit ensemble, ce qui permet d'avoir de meilleures explications et de meilleures présentations des produits. Or, c'est un peu comme une vente, mais en ligne et de façon très interactive. Cela dit, c'est quelque chose qui est beaucoup plus fait en Chine qu'en Amérique du Nord donc il s'adapte beaucoup sur les réseaux en fonction de comment les Chinois consomment les réseaux sociaux. Quant aux canaux de communications à présent, se positionnant dans la catégorie de luxe intermédiaire, la marque recourt davantage aux relations publiques qu'à

la publicité de masse. Ces campagnes de communication cherchent à maintenir l'image ou la notoriété globale de la marque et à veiller à son positionnement comparatif très sélectif.

La participante M0_2 nous confiait lors de notre deuxième entretien en mai 2022 que la marque ne fait pas appel à des blogueurs ou à des influenceurs pour sa communication car il compte plutôt sur le bouche-à-oreille et l'image de la marque est davantage axée sur le « respect du style de chacun ». De plus, avec le type de groupe d'âge qu'ils attirent (plus âgés et entrepreneurs plus éduqués) ils ont souvent une idée précise de ce qu'ils veulent acheter. Ils ne sont pas très influencés par d'autres personnes telles que des célébrités ou des KOLs. Habituellement, les entreprises qui embauchent des KOLs ont une base de consommateurs plus jeunes, car c'est eux qui suivent ce que font les autres ou ce qui est fait sur les médias sociaux par les influenceurs. Ceci est parmi les aspects qui rendent m0851 une marque unique. En fait, la participante ajoute que

La clé de l'entrée sur le marché chinois pour n'importe quelle marque de luxe est de trouver le bon moyen de correspondre à la valeur de la marque et ce qui lui permettra d'avoir plus de succès, plutôt que de simplement suivre ce que le client chinois veut.

Elle connaît beaucoup de marques qui réussissaient très bien sur le marché canadien, mais lorsqu'elles se sont adaptées en Chine, elles ont simplement suivi ce que les autres marques faisaient dans le marché et elles se sont perdues, elles ont perdu leur identité.

Finalement, concernant les photos utilisées pour leur publicité, ces dernières sont majoritairement reprises pour le marché chinois en recourant à des modèles asiatiques.

Concernant le contenu de la distribution, même s'ils utilisent le même concept dans les deux marchés, le choix des emplacements est différent. Premièrement, m0851 a fait le choix de présenter et de vendre uniquement ses produits dans des magasins situés dans des centres commerciaux à Beijing et à Shanghai. Ceci reflète leur stratégie d'expansion dans le marché chinois. Ils ont bâti des bonnes relations avec les propriétaires des centres commerciaux et les Chinois apprécient bien que les produits de la marque soient fabriqués au Canada. Pour eux, en Chine, ils ont plus de succès de ventes avec les magasins physiques que les ventes en ligne, mais la participante M0_2 affirme

que les deux se complètent. La participante M0_1 pense aussi que les magasins physiques viennent « boucler la boucle » et agit aussi comme une introduction à la marque.

Surtout pour notre type de produit, le touché est tellement important et puis je pense que ça peut juste ajouter un autre outil. C'est important de créer cette ambiance-là, pour que les clients puissent toucher les matières, sentir l'odeur du cuir et d'avoir une interaction avec le vendeur, c'est important pour que notre clientèle comprenne notre image de marque.

Cependant, dans le marché canadien, leur vente en ligne voit énormément plus de succès que les magasins physiques. De là, la marque commence de plus en plus à investir et développer l'aspect digital afin de rejoindre une clientèle plus grande de ce qu'ils peuvent atteindre dans leurs boutiques.

1.3 Comparaison entre les deux études de cas étudiées

D'abord, il ressort des analyses que les deux études de cas étudiées ont des points de divergence et des points de convergence. Premièrement, les deux cas étudiés ont choisi des différentes stratégies d'entrées qui leur mènent à vivre différents obstacles sur le marché chinois. De plus, les deux cas étudiés ont des cibles différentes, qui font que leur méthode de communication diffère (soit sur les réseaux ou non). Ceci mène au fait que le rapport au luxe est différent pour les deux cas étant donné que la perception de chaque marque est différente aux yeux des consommateurs chinois.

Malgré les différences, nous avons remarqué que les deux études de cas étudiés sont d'accord que la bonne conception du produit permet le maintien de la perception du luxe et améliore l'image de la marque. Ainsi, les deux marques ont un certain manque de visibilité sur les réseaux chinois et cela est dû majoritairement à un manque d'avantage comparatif en ligne ou une mauvaise réputation en ligne. Notamment, les deux sont d'accord que les consommateurs chinois diffèrent de leurs homologues canadiens (leur comportement d'achat est différent) et conviennent tous les deux au fait qu'une adaptation des tactiques marketing est nécessaire d'un pays à l'autre (l'homogénéité des stratégies marketing n'est pas toujours la bonne façon de faire).

Tout cela considéré, nous trouverons ici-bas le tableau 5, qui présente l'essentiel des similarités et divergences dans les stratégies et tactiques marketing employées par les deux firmes.

	Alfred Sung	M0851
Stratégie d'entrée	Licenciement	Franchise
Cible	Pas de cible très claire ou de marché niche, plutôt population entre 24-65 ans	Les plus âgés et les entrepreneurs plus éduqués
Méthode de communication	Communication et publicité contrôlées par leur licencié	Faible sur les réseaux sociaux mais quand même présent sur WeChat
Rapport au luxe (perception)	Luxe accessible (produits de masse)	Luxe intermédiaire (produits plus abordables)
Type de marketing utilisé	Marketing scientifique	Marketing élaboré

Tableau 5. Comparaison (similarités et divergences) entre les deux firmes

Bref, même si ces deux marques étudiées sont relativement différentes en termes de taille, de vision et de gestion stratégique, elles ont toutes les deux la même perception sur le marché chinois et sur le comportement des consommateurs chinois en général.

2. Discussion

Dans cette section, nous allons faire le lien avec le cadre théorique, les questions, objectifs ou les hypothèses de recherche. Nous allons discuter des résultats portant sur les facteurs clés de succès d'une bonne installation en Chine, les défis ou les difficultés rencontrés par l'entreprise canadienne pour s'installer en Chine et les stratégies utilisées en Chine et au Canada.

a) Facteurs clés de succès

À titre de rappel, sept facteurs clés de succès ont été mis en évidence dans les résultats présentés; la présence physique dans le marché chinois, l'établissement d'une bonne relation d'affaires avec ses partenaires, la bonne conception du produit, l'ouverture des salons éphémères pour connaître

la réaction du marché, le personnel efficace, la mise en œuvre d'une bonne stratégie d'expansion et l'avantage comparatif.

Quatre facteurs clés de succès qui ont émergé à travers cette étude, soit la bonne conception du produit, le personnel efficace, la présence physique et la présence en ligne sont les mêmes qui ont été abordés par différents auteurs à travers la recherche.

La politique du produit réussi dans un marché, selon l'auteure Danielle Allérés (1990), prend en compte son niveau de conception, son originalité, sa qualité, les techniques de fabrication et la richesse des matériaux sélectionnés. Selon elle, la conception d'un produit de luxe peut être lié à son héritage culturel, tous comme l'a fait Alfred Sung avec son parfum nommé SHI, ou même peut être liée à l'aspect artistique comme l'a fait m0851 avec la fabrication originale de ses sacs en cuirs conçus à la main.

La présence physique a été abordée par les auteurs Bastien et Kapferer (2012) dans la section 3.3 du mémoire. Ils expliquent que le magasin constitue « l'un des lieux privilégiés de l'expérience de la marque, là où le client peut vivre sa marque à 110 % » (Bastien & Kapferer, 2012, pp. 247). Comme nous l'avons citée dans la section 4.3 du mémoire, l'auteur Achim (2019) nous dit que malgré le taux élevé de connectivité numérique, les consommateurs chinois exigent toujours un contact privilégié avec les marques dans les magasins de détail physiques. Boutet (2021) appui ainsi ce fait et déclare que les jeunes consommateurs chinois ont toujours besoin de l'expérience de la vente au détail en magasin de temps en temps, même s'ils font la majorité de leurs achats en ligne.

La présence en ligne des petites maisons de luxe est primordiale pour leur existence dans le marché chinois. En effet, nous avons une section dédiée uniquement sur le marché digital chinois et son innovation, étant donné un sujet remarquable pour cette recherche. En effet, l'avenir de ces maisons de luxe devrait être axé sur le commerce électronique, tout comme le font présentement nos deux marques étudiées. Boudehen (2021) nous dit que la pandémie n'a fait qu'accélérer l'influence du digital en ligne et les services en lignes continuent de se multiplier. De plus, l'auteur Daniel Langer aborde ce sujet dans plusieurs de ces articles cité tout à travers de notre recherche.

Langer (2021c) explique souvent que si une marque peut gagner l'attention des consommateurs au cours du parcours numérique, elle gagnera aussi leurs porte-monnaie. Les deux marques étudiées sont très conscientes que la bonne réputation d'une marque peut commencer sur les réseaux sociaux et travaillent très fort pour être active sur le web afin de bâtir cette bonne « e-réputation ». Dans notre section 4.8.3.3 intitulée *Le développement d'une e-réputation*, l'auteur Iqbal (2022) nous raconte qu'afin de développer cette réputation positive en ligne, il est essentiel de mettre en avant les offres sur les réseaux, comme WeChat. Ceci est ce que fait la marque m0851 et ce qu'essaie de faire aussi Revlon, le licencié d'Alfred Sung.

Le personnel efficace, l'un des facteurs clés de succès que nous avons découvert pour la marque m0851 a été abordé dans la section 4.10 de notre littérature. L'auteur Rovai (2016) dit qu'embaucher du personnel parlant mandarin est un atout majeur pour n'importe quelle entreprise occidentale nouvelle dans le pays. Surtout pour les Chinois, d'où le patriotisme élevé, le recrutement de personnel parlant le mandarin est essentiel pour les plaire et leur fidéliser à la marque, tout comme le fait avec succès la marque m0851. En effet, c'est un sentiment agréable d'être accueilli et servi par quelqu'un parlant sa propre langue maternelle.

Si nous faisons un retour à notre question de recherche, il est évident que ces facteurs clés de succès sont parmi plusieurs stratégies qui peuvent aidé à surmonter les problèmes qu'éprouves les marques de luxe canadiennes en Chine. Certains sont déjà présents dans la stratégie qu'utilise la marque de luxe dans son pays original, mais ils peuvent certainement être adaptés au besoin dans le nouveau marché étranger.

b) Les défis/difficultés

Certains des défis vécus par les deux marques durant leur installation dans le nouveau marché (chinois) ont été abordés dans notre littérature et d'autres étaient en quelque sorte nouveaux. En somme, les défis étaient les suivants : la difficulté de trouver et faire confiance à un bon franchisé, les difficultés quant à la disponibilité des produits (capacité de production limitée), le manque de visibilité sur les réseaux sociaux, le contrôle limité de la marque dus au licenciement et la concurrence féroce. Abordons certains de ces défis et faisons référence à notre revue de la littérature.

Le manque de visibilité sur les réseaux sociaux

Ce défi commun vient confirmer notre première hypothèse faite dans le premier chapitre de notre mémoire. Ce point était aussi abordé en profondeur dans la section 4.10; *Les défis auxquels sont confrontées les entreprises canadiennes en Chine aujourd'hui*. C'est évidemment un défi auquel sont confrontées de nombreuses marques de luxe canadiennes, qui ne sont pas en mesure de suivre le rythme des médias sociaux chinois. La visibilité sur les réseaux chinois exige beaucoup d'effort, mais cela fait partie de l'adaptation des tactiques de marketing de la marque. Comme nous l'avons expliqué, c'est souvent un défi car ils sous-estiment le marché numérique et le considèrent essentiellement comme un média social amusant ou une place de marché. Dans la section 4.8.3; *Stratégies clés de marketing en ligne*, nous avons élaboré sur six stratégies en ligne que les marques canadiennes de luxes peuvent suivre pour adapter leurs pratiques de marketing et de ventes existantes sur le marché chinois afin d'accroître leur visibilité.

Le contrôle limité de la marque dû au licenciement

En effet, si les accords de licences et les franchises apportent de nombreux avantages, elles comportent également des défis à prendre en compte. Certains accords ne sont pas opportuns et finissent en échecs ou bien affectent plus directement l'image de la marque. Tout d'abord, lorsqu'une entité concède des licences à diverses sociétés, il perd le contrôle sur la conception de ses produits vendus en Chine, tant sur le volet opérationnel que le volet marketing management de la stratégie de commercialisation. Ce même point est abordé par les auteurs Chevalier et Mazzalovo (2011) dans leur œuvre. Ils citent que « Certains experts reprochent aux activités de licence d'empêcher le développement d'une image de marque cohérente alors que ce défaut ne résulte pas de la licence elle-même, mais de la mauvaise gestion et du mauvais contrôle du licencié » (p. 360). Ainsi, ils ajoutent qu'« [u]ne autre critique que l'on entend parfois, c'est que la licence encourage la marque à s'implanter dans des catégories de produits secondaires, plus accessibles, qui réduisent l'image d'exclusivité et de rareté des produits » (p.360). C'est exactement ce qui arrive à la marque Alfred Sung, d'après nos analyses.

La concurrence féroce

D'abord, ce point était aussi l'une de nos hypothèses et un point abordé en profondeur dans la section 4.10; *L'économie dynamique et concurrentielle*. La concurrence féroce chinoise est un défi

courant qu'éprouvent la majorité des petites maisons de luxe canadiennes. Nous savons dès lors, que la Chine est le pays avec le plus grand marché de consommation au monde et l'un des meilleurs leaders stratégiques dans le marché du luxe. Il est donc très difficile d'être unique dans un pays comme lui...il y aura toujours des produits de substituts. Côté et Malo (2002), appuient ce fait et disent que la concurrence indirecte souvent causée par les produits de substitution constitue un défi pour les entreprises canadiennes.

c) Stratégie et positionnement marketing au Canada et en Chine

Alfred Sung

L'auteur Jean Castarède distingue le secteur du luxe selon trois cercles différents. Le premier cercle est lié aux produits haut de gamme, accessible à l'élite. Le second cercle est lié à l'image et serait constitué de produits plus abordables. Le troisième cercle est lié à l'univers de la consommation courante, celui des produits encore plus accessibles ou même aux produits de masse comme les parfums et les cosmétiques. Ceci fait que les produits vendus par Alfred Sung en Chine sont des **produits de masse, accessible à la classe moyenne**. Aussi, d'après Danièle Allérés (2005) et sa classification des produits de luxe, nous pouvons conclure que les produits Alfred Sung répondent à la définition du **luxe accessible**. En effet, leur gamme de parfums pour hommes et femmes variant entre 48 et 88 dollars canadiens, est destinée à la couche de la population la moins nantie. Aussi, la fabrication de ses parfums est en grande série et de façon industrielle.

Alfred Sung, appartenant à la catégorie de luxe accessible, il en découle, comme étudié dans le deuxième chapitre du mémoire, un **marketing scientifique**. Étant donné que le marché de luxe pour les produits accessibles est très concurrentiel, une stratégie très construite s'impose. Elle doit être globalisante et construite scientifiquement et doit se reposer sur une cohérence parfaite entre toutes les phases de construction, de la phase amont à la phase aval. Cependant, d'après nos découvertes, la marque est loin de suivre cette stratégie extrêmement étudiée. Comme nous l'avons mentionné et d'après nos analyses, c'est peut-être le licenciement qui a encouragé la marque à s'implanter dans la catégorie de produits plus accessibles.

Alfred Sung met en œuvre une **stratégie marketing globale** étant donné qu'en dehors de leur marché nord-américain, leurs autres marchés ne sont pas assez importants pour qu'ils puissent

élaborer une stratégie de marché autonome ou locale. Leur stratégie globale s'agit d'utiliser les mêmes tactiques et le même marketing opérationnel au Canada et en Chine. Ceci dit, la marque n'adapte pas leur prix, leur produit, leur méthode de distribution ou leur méthode de communication dans les deux pays.

Il semble que l'étude du marché asiatique n'a pas été faite en profondeur étant donné que la marque reste en surface et non au fond. Vendre des parfums sur le marché asiatique (par exemple en Chine et au Japon) consiste déjà un défi, car ce n'est pas la zone géographique où les parfums sont vendus (contrairement qu'au Moyen-Orient), mais plutôt un marché prioritaire de la mode et des vêtements. Cela dit, des marques comme Alfred Sung, qui vendent uniquement des parfums en Chine, doivent doubler leurs efforts.

Une étape importante dans le développement d'une marque de luxe consiste à ouvrir des boutiques indépendantes ou des petits magasins dans les grandes métropoles mondiales, comme l'a fait notre deuxième marque étudiée, m0851. Cependant, cet objectif peut entrer en conflit avec les licences, qui ont, naturellement, un réseau de distribution bien plus vaste (Chevalier et Mazzalovo, 2011, p. 370). Ceci est le cas pour Alfred Sung, vu qu'il a déjà accordé des licences pour vendre ses parfums à Revlon, il lui sera difficile de vendre les mêmes produits dans ses propres boutiques, en particulier si les sites web en Chine vendent de temps en temps ces parfums à prix réduit.

M0851

Si nous analysons son rapport au luxe et la catégorie de luxe à laquelle les produits de cette marque appartiennent, nous pouvons les associer au **second cercle**, au milieu de l'échelle, d'après les trois cercles de l'auteur Castarède (2014) qui est lié à l'image et serait constitué de **produits plus abordables**. Aussi, d'après Danièle Allèrès (2005) et sa classification des produits de luxe, nous pouvons conclure que les produits m0851 répondent à la définition du **luxe intermédiaire**.

M0851, appartenant à la catégorie de luxe intermédiaire, il en découle, comme étudié dans le Chapitre II du mémoire, un **marketing élaboré**. Ce type de marketing cherche à la fois à mettre en valeur des produits de haute qualité, à des prix moyennement accessibles, diffusés en quantités limitées et dans des circuits de distribution captifs ou très sélectifs. Généralement, les produits

dans cette classification sont promus grâce à une communication restreinte auprès des médias et reposent sur des opérations de Relations publiques. Lors de la création des produits, les créateurs s'assurent de rester originaux malgré leur conception semi-industrielle, ce qui réduit le niveau de perfection, et c'est exactement ce que fait le fondateur de m0851.

La marque m0851 met en œuvre une **stratégie marketing locale**. En effet, le marketing local est généralement axé sur les magasins physiques et la plupart des clients potentiels proviennent du trafic piétonnier, du bouche-à-oreille et des recherches en ligne. Étant donné que la marque adapte son marketing pour le marché chinois et son objectif est d'attirer des clients au sein d'une zone locale dédiée, soit à Montréal ou à Beijing, la stratégie est considérée locale. Outre cette stratégie locale, m0851 **adapte son marketing opérationnel** pour le marché chinois. C'est-à-dire, le produit, le prix, la communication et la distribution est adapté pour le marché chinois.

Chapitre V : Apports (recommandations) et limites de la recherche

1. Recommandations (managériales) quant aux tactiques marketing à adapter pour la Chine

Dans cette section, nous allons donner des recommandations quant aux stratégies et aux tactiques marketing que devraient adapter les marques canadiennes de luxe déjà établi en Chine. Ces recommandations proviennent des différentes analyses étudiées toutes à travers notre recherche; soit la revue de la littérature et les études de cas. Ces recommandations seront utiles tant pour les maisons de luxe canadiennes nouvellement établies sur le marché chinois que pour les maisons de luxes canadiennes présentent sur ce marché depuis des années.

La conciliation de deux approches; online et offline (Omni-canalité)

Plusieurs marques de luxe canadiennes percent le marché chinois en priorisant une approche contre l'autre; soit la vente en ligne ou la vente en boutique. Mais pourquoi ne pas concilier ces deux approches intimement liées (le online et le offline) et offrir une expérience d'achat exclusive pour les clients chinois ? Cela consistera à marier l'approche traditionnelle de la marque tout en donnant la priorité à l'expérience de consommation, et une approche numérique, qui correspond aux deux visages de la société chinoise. Olivier Abtan, coauteur du rapport du BCG (2019) déclare que les marques « ne peuvent plus se reposer uniquement sur la force de leur histoire et de leur héritage.

Elles doivent aujourd'hui intégrer le digital et l'innovation à leurs traditions », mêlant ainsi expériences offline et online. Si une petite maison de luxe canadienne, comme m0851, a des boutiques dans les grandes villes chinoises, il ne serait pas mauvais de se réinventer pour offrir l'expérience de digitalisation en magasin. Cette digitalisation se traduit par le développement de solutions innovantes comme, par exemple l'implantation d'écrans pour trouver des produits, l'utilisation du « radio-frequency identification » (RFID) pour accélérer le paiement ou même le recours à la réalité augmentée pour essayer ou personnaliser un produit. C'est ce qu'a fait MAC Cosmetics, avec l'ouverture de la première expérience interactive pour cosmétique à Shanghai. Ce centre est le résultat de six mois de recherche visant à comprendre le comportement d'achat de maquillage de la Génération Z en Chine. Dès l'entrée au magasin, un grand écran accueille les clients et les invite à scanner pour un enregistrement sur WeChat, affichant instantanément un message d'accueil personnalisé. Le mini-programme WeChat de MAC devient alors le point de contact de toute l'expérience en magasin. (Chan, 2019) D'après le directeur général de la marque, Mark Jiang, cette expérience « a réinventé l'expérience de la vente au détail physique, en comblant le fossé entre les mondes physique et virtuel » (Jiang dans TheDrum, 2019). Or, la conciliation du offline et du online ou en d'autres termes, l'omni-canalité, est aujourd'hui, une des meilleures tactiques afin d'attirer les clients chinois hyper-digitaux et faciliter leur parcours lors de leur expérience-achat. Pour une entreprise comme m0851, cette tactique pourra être considérée comme une condition incontournable à sa croissance future.

La hausse des prix (tactique psychologique)

La tactique suivante; soit la hausse des prix des produits de luxe est spécifiquement recommandée pour le marché chinois étant donné qu'ils associent le terme « luxe » avec des prix élevés. Comme nous l'avons étudié dans notre revue de la littérature et en faisant un retour à la section 4.6 (la signification du luxe pour les chinois) de notre mémoire, parmi les six caractéristiques d'une étude qui explorait comment les Chinois perçoivent le luxe, le prix élevé était la deuxième plus importante caractéristique. D'ailleurs, « les sacs à main **dispendieux** » était parmi les réponses à la question « Pouvez-vous décrire ce qui vous vient à l'esprit lorsque vous entendez le mot luxe ? » durant notre sondage avec les consommateurs chinois.

Cela nous amène à dire que la hausse des prix des produits de luxe est considérée comme une bonne adaptation du marketing mix d'une maison de luxe canadienne établie dans le marché chinois. D'après Pamela Danziger (2022), l'achat de produits de luxe à prix élevé satisfait les besoins psychologiques des consommateurs en matière d'exclusivité et de statut. En payant des prix élevés, le consommateur gagne un statut social et permet de démontrer qu'il est membre d'une tribu prestigieuse et exclusive. En Chine, vendre des produits de luxe à très bas prix, tout comme le fait Alfred Sung avec ses parfums allant de quarante-huit à quatre-vingt-huit dollars canadiens, peut mener à un rejet auprès de la population chinoise. Pour eux, ces prix sont souvent associés à des produits de masse, qui peuvent être achetés par le reste de la population, qui à leurs yeux, dévalorise le produit et cesse d'être considéré par la clientèle visée comme un produit de luxe. Cela dit, l'augmentation des prix rend la marque moins accessible et évoque des associations de rareté, soit le but d'une marque de luxe.

D'autant plus, voici un schéma qui démontre ce qui déroule psychologiquement lorsqu'on hausse les prix :

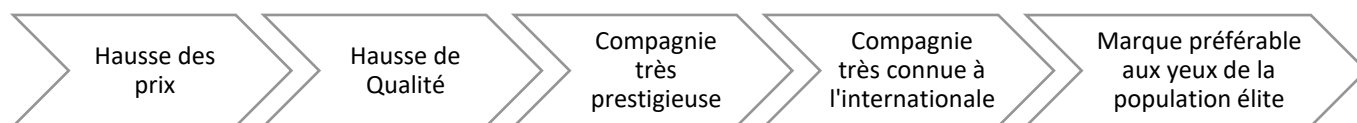


Figure 9. Déroulement psychologique de la hausse des prix

Une communication plus axée vers la génération Y (les milléniaux)

Aujourd'hui, la force motrice de l'industrie du luxe en Chine constitue des milléniaux, aussi appelé la génération Y et ont représenté plus de la moitié des dépenses totales consacrées au luxe par les consommateurs chinois en 2018. (Luan et al., 2019) C'est pour cela qu'il est très important d'adapter la politique de communication de la marque et de cibler ces jeunes consommateurs, même si cette cible n'était jamais une priorité dans le pays original. En Chine, il sera temps d'en faire de cette génération, une population cible. De plus, même si le produit est moins axé aux milléniaux, pourquoi ne pas retoucher ou améliorer le produit pour attirer cette nouvelle clientèle ? D'ailleurs, peut-être que cette valeur ajoutée au produit satisfera les besoins des jeunes consommateurs chinois de luxe. Vous ne le saurez jamais avant d'avoir essayé.

Pourtant, même si la marque ne veut pas retoucher le produit pour attirer les milléniaux, elle peut changer uniquement la façon dont elle communique avec les consommateurs. C'est-à-dire, s'adresser de plus en plus vers la génération Y et même X, à travers les réseaux sociaux. Bref, si les marques de luxe ne cherchent pas à adapter leur campagne de communication, elles seront très probablement rejetées par la population de milléniaux qui semble devenir plus nombreux et plus riches.

Plus d'emphase et d'effort sur les tactiques en ligne (l'interactivité sur les réseaux sociaux)

L'interactivité sur les réseaux sociaux chinois est un accessoire fondamental pour toute marque nouvelle sur le marché. Même si la marque de luxe est déjà présente sur plusieurs plateformes canadiennes, cela pourra être considéré comme insuffisant. Quand il s'agit de visibilité sur les réseaux sociaux chinois, il faut toujours penser avec un esprit plus grand et avec une vision plus claire. Nous avons appris que les consommateurs canadiens sont différents de leurs homologues chinois. Par exemple, la majorité de la population chinoise utilise leur téléphone pour gérer la plupart de leur activité quotidienne, contrairement qu'au Canada, où de nombreuses plateformes numériques comptent encore un pourcentage élevé d'utilisateurs de PC et d'ordinateurs portables. Ceci dit, il faut s'adapter en conséquence et évaluer tous les aspects qui diffèrent les consommateurs canadiens de leurs homologues chinois.

Parmi plusieurs stratégies clés de marketing en ligne que nous avons élaborées dans la section 4.8.3, le Big Data est l'une des premières à suivre. Avec le Big Data, les entreprises peuvent fournir un contenu personnalisé en subdivisant leurs consommateurs en fonction de leurs habitudes de vie et leur engagement. Grâce à la segmentation de la clientèle et à l'analyse des données comportementales, les marques de luxe peuvent utiliser une approche plus ciblée dans leurs interactions avec les clients. La création d'un compte officiel WeChat est une autre stratégie, et non seulement la présence sur la plateforme WeChat...c'est deux différentes choses. Cette tactique est un très bon exemple d'effort, car être présent sur la plateforme ne requiert pas autant d'effort que la création d'un compte officiel. Les comptes officiels offrent toutes sortes de fonctions pour aider les entreprises à mener leurs campagnes de marketing; ils peuvent communiquer avec les abonnés, partager des photos ou des vidéos, envoyer des messages personnalisés...etc. Le compte

officiel est un exemple parfait de tactique interactif en permettant de déclencher des discussions et d'augmenter le trafic du compte.

Choisir la bonne stratégie d'entrée

Pour plusieurs marques canadiennes, la Chine représente un très fort potentiel, mais c'est également un marché hyper compétitif avec plusieurs nouveaux entrants, alors trouver la bonne stratégie d'entrée devient la clé. D'ailleurs, la stratégie d'entrée est toujours la décision la plus importante à laquelle sont confrontées les marques internationales qui s'appêtent à entrer sur un marché. Dans son œuvre, le professeur Pierre Xiao Lu À (2008) suggère que l'approche appropriée à utiliser dépendra de plusieurs facteurs : la notoriété de la marque sur le marché local, la situation en matière de capital/flux de trésorerie, la compréhension du marché et la force du partenaire local. Le tableau 6 ci-dessous résume les stratégies d'entrée :

Choix d'entrée sur le marché	Notoriété de la marque sur le marché local	Besoins en capitaux/flux de trésorerie	Compréhension du marché	Force du partenaire local
Ventes exclusives dans le pays d'origine	Moyen	Faible	Faible	Élevé
La filiale	Élevé	Élevé	Élevé	N/A
La distribution locale	Faible/Moyen	Faible	Faible	Élevé
Co-entreprise (Joint-Venture)	Élevé	Moyen	Moyen	Moyen/Élevé

Tableau 6. Stratégies d'entrée sur le marché du luxe en Chine
Source : Pierre Xiao Lu, Elite China, p.187

Évidemment, il y a plusieurs autres méthodes d'entrée telles que la licence/franchise, l'acquisition, l'exportation directe, le concessionnaire, le piggy-back...etc. Cependant, dans la section suivante, nous allons simplement nous concentrer sur les méthodes d'entrée présentée dans le tableau 5.

Premièrement, **les ventes exclusives** dans le pays d'origine sont habituellement lorsque les marques présentent leurs collections lors des foires internationales et les vendent sur place et

directement à des responsables de boutiques ou à des acheteurs de grands magasins. Ces foires ont généralement lieu une ou deux fois par an. Par exemple, il est très fréquent de voir des grands magasins Américains ou Japonais qui envoient leurs représentants aux semaines de mode afin d'éventuellement conclure des accords avec les dirigeants des marques de mode. Cependant, Chevalier et Mazzalovo (2021) disent que ce modèle n'est pas adapté au marché chinois car les grands magasins chinois ne sont pas assez puissants pour organiser leurs propres ventes et choisir les marques.

La filiale est une stratégie qui permet à la société mère de contrôler totalement les ventes, mais exige un investissement important en temps et en argent. Un avantage est qu'elle permet un travail marketing en profondeur et présente aussi l'intérêt d'avoir leur vente comptabilisée au prix fort plutôt qu'au tarif d'exportation. Chevalier et Mazzalovo (2021) partagent que dans un pays comme la Chine, il est possible de posséder une filiale à 100 % (contrairement à de nombreux pays) mais il est généralement conseillé d'avoir un associé sur place qui pourra se charger des relations avec les autorités administratives locales. Pour les très grandes entreprises, très bien établies, avec un grand chiffre d'affaires, la filiale fonctionne bien, mais ce n'est certainement pas le système de distribution le plus courant dans le secteur du luxe.

La distribution locale consiste de distributeurs locaux qui achètent les produits avec leur argent et réalisent les ventes eux-mêmes dans leur pays. Cette stratégie constitue une approche au besoin de trésorerie réduit, pour une entreprise de luxe qui désire se développer internationalement. Les distributeurs, eux-mêmes, assument tous les risques financiers pour la marque mais sont généralement capables d'obtenir les meilleurs emplacements dans les grands magasins grâce à leur forte expérience de négociation. Cependant, il n'est pas toujours facile de contrôler ses distributeurs locaux, car ils montent eux-mêmes leurs propres campagnes promotionnelles et leur propre stratégie marketing, plutôt que de suivre les recommandations de la marque. D'autant plus, leur gestion peut varier, c'est-à-dire, ils peuvent être excellents pour une marque qui les passionne et qui les motive et en même temps de mauvais distributeurs si la marque n'a pas d'importance pour eux.

La coentreprise, aussi dit « **Joint-Venture** », est une forme d'alliance stratégique qui convient à deux entreprises de partager des fonds propres, c'est-à-dire lorsqu'une filiale appartient pour partie

à la maison mère et pour partie à un partenaire local. L'avantage de celle-ci est que l'arrivant étranger n'a pas besoin de repartir de zéro sur le nouveau territoire. De plus, ce nouvel entrant (qui a généralement un peu de connaissances sur le marché) peut bénéficier davantage du réseau des compétences de gestion de l'entreprise locale.

Adapter la méthode de communication

Étant donné que nous avons déjà discuté d'une communication plus axée vers la génération Y, ainsi qu'une communication plus axée vers l'interactivité sur les réseaux sociaux, nous allons nous concentrer plutôt sur le personnel de vente efficace, les offres VIP (promotions) et le marketing post-achat. Ces trois points sont des méthodes de communications essentielles pour assurer la fidélisation du consommateur chinois. Il est possible qu'une marque de luxe possède déjà l'un des trois points mentionnés, mais la combinaison des trois assure de meilleures ventes. Ils sont également tous très rentables et ne nécessitent pas beaucoup de temps ou d'argent. Premièrement le recrutement de personnel parlant le mandarin est essentiel pour plaire aux consommateurs chinois et leur fidéliser à la marque. C'est un atout pour n'importe quelle entreprise occidentale nouvelle dans le pays. Même si la marque dispose déjà d'un bon personnel en magasin, il est important de former du personnel pour les plateformes en ligne aussi. Les internautes chinois, étant hyperconnectés, font souvent leur recherche ou préachat en ligne (avant de visiter la boutique physiquement) et donc requièrent parfois de parler avec quelqu'un sur le site web. Il est important de ne pas opter pour un système de clavardage automatisé, comme le fait la majorité des marques canadiennes, mais d'embaucher du vrai personnel qui pourrait interagir directement avec les clients potentiels. Deuxièmement, étant donné que les consommateurs chinois sont très sensibles aux promotions, il est important de mettre en avant des offres VIP ou des promotions mensuelles. Une tactique que nous avons mentionnée dans notre littérature est un système de carte VIP, qui remplace essentiellement le système de fidélisation basé sur les points, souvent présent chez les grandes marques au Canada. Il faut donc s'adapter aux besoins des consommateurs chinois et leur offrir ce qu'ils aiment pour les fidéliser. Ceci nous amène au troisième et dernier point, soit le marketing post-achat. Le sentiment de culpabilité post-achat est très important dans le comportement des consommateurs... et spécialement ceux des produits de luxe. Un exemple est l'envoi de courriels automatisés avec un message de remerciement. Un autre exemple est l'offre de rabais sur leur prochain achat. Ceci dit, quand le client chinois est satisfait avec son achat, il y

a de grandes chances qu'il partage son expérience d'achat, que ce soit en publiant une revue en ligne ou en le recommandant à son entourage. Or, l'adaptation de la méthode de communication pour le marché chinois est essentielle pour assurer une bonne relation avec le client potentiel et pour éventuellement accroître ses ventes.

Tout cela considéré, nous trouverons ici-bas le tableau 7 qui résume ces recommandations.

<p>La conciliation de deux approches; online et offline (Omni-canalité)</p>	<p>Prioriser deux approches au lieu d'une seule approche; soit la vente en ligne ainsi que la vente en boutique. En Chine, l'expérience de consommation en magasin avec du personnel bien informé est tant importante que l'expérience numérique car elles correspondent très bien aux deux visages de la société chinoise.</p>
<p>La hausse des prix (tactique psychologique)</p>	<p>L'achat de produits de luxe à prix élevé satisfait les besoins psychologiques des consommateurs en matière d'exclusivité et de statut, spécialement dans un pays comme la Chine. La hausse des prix se traduit donc en une marque préférable aux yeux de la population élite.</p>
<p>Une communication plus axée vers la génération Y (les milléniaux)</p>	<p>S'adresser de plus en plus vers la génération Y et X, à travers les réseaux sociaux est primordial étant donné qu'ils constituent aujourd'hui la force motrice de l'industrie du luxe en Chine. (Ils ont représenté plus de la moitié des dépenses totales consacrées au luxe par les consommateurs chinois en 2018).</p>
<p>Plus d'emphasis et d'effort sur les tactiques en ligne (l'interactivité sur les réseaux sociaux)</p>	<p>Augmenter l'interactivité sur les réseaux sociaux en suivant certaines stratégies clés de marketing en ligne, soit la création d'un compte officiel sur WeChat, l'utilisation du Big Data ou même recruter des leaders d'opinion (KOL) pour influencer les clients.</p>

Choisir la bonne stratégie d'entrée	Choisir la stratégie d'entrée appropriée pour sa marque dépend de plusieurs facteurs : la notoriété de la marque sur le marché local, la situation en matière de capital/flux de trésorerie, la compréhension du marché et la force du partenaire local. Il y a plusieurs choix d'entrée sur le marché, soit les ventes exclusives dans le pays d'origine, la filiale, la distribution locale, la coentreprise (Joint-Venture), etc.
Adapter la méthode de communication	Ici, nous parlions d'une adaptation plus axée sur un personnel de vente performant et efficace, les offres VIP (promotions) et le marketing post-achat... trois tactiques essentielles à saisir pour réussir dans le marché chinois. Ils sont tous rentables et ne nécessitent pas beaucoup de temps ou d'argent.

Tableau 7. Synthèse des recommandations

2. Limites de la recherche

Comme toute autre recherche, ce document comporte des limites. La première réside dans le nombre d'études de cas évaluées. Notre échantillon était limité à deux marques de luxe canadiennes, avec seulement deux participants pour chacune d'entre elles. Ceci était principalement dû au fait que la sollicitation auprès des employés était extrêmement difficile et rigoureuse. Après plus de six mois, nous étions dans l'impossibilité de rejoindre une troisième marque. Certains d'entre eux étaient trop occupés pour répondre aux courriels et d'autres n'étaient simplement pas intéressés dans notre recherche. De plus, étant donné que les marques que nous avons analysées étaient des petites maisons de luxe, il y avait un nombre d'employés limité à interviewer. Par exemple, le département de marketing pour les deux marques est relativement petit avec seulement un directeur ou un spécialiste en marketing. Contrairement à d'autres marques de luxe un peu plus grandes, les employés qui travaillent dans le département de marketing sont plus nombreux. Ceci dit, avec ce petit nombre de cas et d'entretiens, il est difficile de généraliser les résultats recueillis sur l'ensemble des petites marques de luxe canadiennes.

La deuxième limite réside dans la diversification des sources utilisées. Toute l'information recueillie provenait uniquement des employés (directeurs et propriétaires) des entreprises étudiées ou des sources en ligne, soit le site web de l'entreprise. À cet effet, nos données étaient dépendantes de l'entreprise elle-même et non de sources externes qui auraient pu nous donner plus d'informations ou de détails à propos de l'entreprise. Toutefois, il n'y avait pas assez d'information externe pertinente à nos cas, car ces deux entreprises sont plutôt petites et leur notoriété est moins renommée à l'internationale.

La troisième limite réside dans l'impossibilité de voyager en Chine et d'être présent sur le terrain dû à la pandémie de la Covid-19 qui a empêché les gens de voyager durant cette période et en plein milieu de la recherche. Nous aurions aimé faire la collecte de données sur terrain et rencontrer les participants en question pour ainsi avoir des données et des sources primaires.

Conclusion

Or, rappelons-nous qu'à travers cette recherche qui s'intitule *Les tactiques que les entreprises canadiennes de luxe doivent suivre pour adapter leurs pratiques de marketing et de ventes existantes sur le marché chinois*, nous avons posé le problème afin de trouver les solutions et les résultats, tout à travers une littérature approfondie et l'analyse de deux études de cas. La problématique de cette recherche a été conçue de manière théorique et professionnelle. Tel que mentionné dans les premières lignes de ce mémoire, cette recherche se voulait exploratoire par le biais d'une démarche qualitative par l'étude de cas exploratoire de cas multiples.

La revue de la littérature a confirmé que les consommateurs chinois de luxe diffèrent considérablement de leurs homologues canadiens, en termes de comportement d'achat. Nous avons eu la chance de conclure que les entreprises canadiennes de luxe devaient comprendre avant tout le contexte socioculturel, le marché digital chinois, le développement de l'industrie du luxe en Chine, leurs valeurs (motivations, envies, traditions, besoins) et enfin le marketing management du luxe en Chine si elles voulaient comprendre le comportement de consommation du consommateur chinois.

Également, nous avons appris qu'il y a plusieurs tactiques et stratégies marketing que les entreprises canadiennes peuvent suivre pour adapter leurs pratiques de marketing sur le marché chinois. Bien entendu, certaines marques fonctionnent sous stratégies marketing globales et d'autres sous stratégies marketing locales. Certaines marques adaptent leur marketing opérationnel (le prix, le produit, la communication et la distribution) et d'autres n'adaptent pas l'aspect opérationnel. En effet, nous avons conclu que le plus gros défi (mais aussi la meilleure chose à faire) c'est **d'adapter son marketing opérationnel** pour le marché chinois (prix, produit, communication, distribution) tout en **conservant une certaine cohérence internationale** c'est-à-dire en utilisant la même approche globale (marketing global) afin de préserver l'image de marque. Il est aussi important de noter que chaque marché à une approche différente.

Il y a certainement plusieurs autres défis qui ont ressorti des analyses des études de cas, mais il y avait aussi des facteurs clés de succès d'une bonne installation dans le marché chinois qui ont ressorti. Grâce à ceux-ci, nous avons pu donner des recommandations qui aideront ces petites maisons de luxe canadiennes à réussir sur ce nouveau marché étranger.

Les deux études de cas ont montré que les directeurs de marque étaient conscients qu'il y a des obstacles associés à l'implantation et que la Chine ne les attend pas à bras ouvert...et qu'il faut donc persévérer et penser au long terme. Ils sont aussi conscients qu'ils devraient adapter leur marketing opérationnel et leurs diverses tactiques marketing pour leurs produits vendus en Chine étant donné que le marché dynamique chinois diffère du marché de luxe canadien.

Tout cela considéré, il sera pertinent de se pencher dans l'avenir, sur les grandes maisons de luxe canadiennes avec grande renommée internationale qui opèrent en Chine. Ces marques canadiennes éprouvent-elles les mêmes difficultés que les petites maisons de luxe ? Quelles tactiques marketing ont suivies ces grandes entreprises pour adapter leurs pratiques de marketing et de ventes existantes sur le gros marché chinois ? Ces questions pourront, selon nous, faire l'objet de futures recherches.

Bibliographie

- Abtan, O. (2019). Récupéré sur BCG: https://www.bcg.com/fr-fr/press/press_release_france_tencent
- Achim, A.-L. (2019, June 19). *JingDaily; Big data: The Vital Tool for Luxury Brands in China*. Récupéré sur <https://jingdaily.com/big-data-the-vital-tool-for-luxury-brands-in-china/>
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). *Méthodes de recherche en management; Chapitre 1: Fondements épistémologiques de la recherche*. Paris: Dunod.
- Allières, D. (1990). *Luxe...Stratégies-Marketing*. Paris: Economica.
- Bastien, V., & Kapferer, J.-N. (2012). *Luxe Oblige*. Paris: Eyrolles.
- Beer, T. (2021). *American Billionaires Have Added More Than \$1 Trillion In Wealth During Pandemic*. New York: Forbes.
- Benckroun, L. (2019, Aout). *Mémoire de maîtrise: Une analyse qualitative basée sur deux types d'expériences distinctes auprès de marques de luxe*. Récupéré sur HEC Montreal: <https://pdfslide.fr/documents/le-luxe-et-les-experiences-digitales-une-analyse-mais-aussi-une-faon-daacheter.html?page=1>
- Benoit, M. (2016, August 15). *France24*. Récupéré sur <https://www.france24.com/fr/20160815-le-plus-vieil-objet-or-pourrait-bien-avoir-ete-decouvert-bulgarie>
- Boudehen, C. (2021, Mai 17). *Madame Figaro; Comment les jeunes et riches Chinois bousculent le marché du luxe*. Récupéré sur <https://madame.lefigaro.fr/style/chine-bouscule-par-la-crise-sanitaire-le-marche-du-luxe-a-opere-100521-196455>
- Castarède, J. (2014). *Le Luxe « Que sais-je ? »*. Presses Universitaires de France.
- Catry, B. (2007). Le luxe peut être cher, mais est-il toujours rare ? *Revue Française de Gestion*, 49-63.
- Chan, J. (2019, February 21). *MAC Cosmetics launches first interactive experience centre in Shanghai*. Récupéré sur Campaign: <https://www.campaignasia.com/gallery/mac-cosmetics-launches-first-interactive-experience-centre-in-shanghai/449988>
- Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2021). *Management et marketing du Luxe - À l'heure du numérique et du développement durable*. Malakoff: Dunod.
- Cho, A. (2022, February 13). *Color as Expression of 5 Feng Shui Elements*. Récupéré sur the Spruce: <https://www.thespruce.com/color-as-expression-feng-shui-elements-1275238>
- Claude, G. (2019, Octobre 25). *Les types d'entretien : directif, semi-directif ou non-directif*. Récupéré sur Scribbr: <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-recherche/>
- Clémencin, B., & Denner, E. (s.d.). *Challenge the Perception of Chinese Retailers to Inspire Western Retailers' Focus on Ecosystems*. Récupéré sur BearingPoint:

- <https://www.bearingpoint.com/en/insights-events/insights/what-western-retailers-can-learn-from-china/>
- Côté, M., & Malo, M.-C. (2002). *La gestion stratégique: une approche fondamentale*. Gaëtan Morin.
- Dabi-Schwebel, G. (s.d.). *Imin30*. Récupéré sur Les origines du luxe et de son marketing: <https://www.1min30.com/brand-marketing/les-origines-du-luxe-et-de-son-marketing-8296?nowprocket=1>
- Danziger, P. (2022, March 12). *Forget Quality And Sustainability: High Price Drives Consumer Demand For Luxury Brands*. Récupéré sur Forbes: <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2022/03/12/forget-quality-and-sustainability-high-price-drives-consumer-demand-for-luxury-brands/?sh=71d43c113da5>
- Danziger, P. N. (2017, November 16). Récupéré sur Forbes: <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2017/11/16/guccis-cracked-the-luxury-code-with-millennials-thanks-to-its-dream-team-of-bizzarri-and-michele/?sh=66cfdae91523>
- Danziger, P. N. (2020, November 22). *Forbes*. Récupéré sur <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2020/11/22/china-is-headed-to-be-the-worlds-largest-luxury-market-by-2025-but-american-brands-may-miss-out/?sh=3adad94b6a3b>
- Danziger, P. N. (2021, April 18). *Forbes*. Récupéré sur <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2021/04/18/luxury-brands-are-betting-their-future-on-china-but-it-may-be-a-risky-gamble/?sh=45a9bd1f451c>
- David, A. (2003). *Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion*. Paris.
- Définition Bandwagon*. (s.d.). Récupéré sur Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/bandwagon>
- Définition Effet Veblen*. (2022). Récupéré sur La Lettre des Réseaux: <https://www.lettredesreseaux.com/P-652-678-P1-effet-veblen.html>
- Degen, R. (2009, June). *Globoadvantage, Opportunity for luxury brands in China*. Récupéré sur https://globoadvantage.ipleiria.pt/files/2009/06/working_paper-31_globoadvantage.pdf
- Dubois, B., Laurent, G., & Czellar, S. (2001). *Consumer rapport to luxury : analyzing complex and ambivalent attitudes*. Paris: Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris.
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. Academy of management review.
- Fionda, A. M., & Moore, C. M. (2008). The anatomy of the luxury fashion brand. *Palgrave Journals*, 348-363.
- Flora, L. (2020, May 6). *Inside Revlon's China re-entry playbook*. Récupéré sur Glossy: <https://www.glossy.co/beauty/inside-revlons-china-re-entry-playbook/>

- Fournier, M.-e. (2017, Octobre 20). *M0851 et Artemano en difficultés financières*. Récupéré sur La Presse: <https://www.lapresse.ca/affaires/economie/commerce-de-detail/201710/20/01-5140644-m0851-et-artemano-en-difficultes-financieres.php#>
- Gagnon, Y.-C. (2011). *L' étude de cas comme méthode de recherche, 2e édition*. Presses de l'Université du Québec.
- GMA. (2015, October 19). *GMA Marketing to China*. Récupéré sur Social Media in China: 7 main differences with western countries: <https://marketingtochina.com/social-media-in-china-7-main-differences-with-western-countries/>
- GMA Marketing Chine; Le guide du Marché du Luxe en Chine*. (2022, Aout 1). Récupéré sur <https://marketing-chine.com/luxe-chine>
- Granger, G.-G. (1992). *La vérification*. Odile Jacob.
- Guindon, P. (2021, Janvier 7). *Les canadiens peuvent surfer sur la vague économique de Chine*. Récupéré sur EDC: <https://www.edc.ca/fr/blogue/entreprises-canadiennes-peuvent-surfer-vague-economique-de-chine.html>
- Heine, K. (2012). *The Concept of Luxury Brands*. Berlin: Bartek Goldmann & Kate Vredenburgh.
- Hu, L. (2020). *International Digital Marketing in China, Regional Characteristics and Global Challenges*. Milan: Palgrave Macmillan.
- Institut Numérique*. (2012, August 28). Récupéré sur <https://www.institut-numerique.org/1-luxe-origine-et-signification-503cbc7e99a3f>
- Iobbi, C. (2020, April 23). *5 Differences Between Chinese and Western Social Media*. Récupéré sur Asialink: <https://asialinkchina.com/5-differences-between-chinese-and-western-social-media/>
- Iqbal, M. (2022, September 6). *BusinessofApps; WeChat Revenue and Usage Statistics*. Récupéré sur <https://www.businessofapps.com/data/wechat-statistics/>
- Javaid, I. (2021). *Global Wealth Report 2021*. London: Credit-Suisse.
- JDN. (2019, Janvier 30). Récupéré sur Journal Du Net: <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1199359-c-to-c-ou-c2c-definition/>
- Karam, A. (2016). *The China Factor: Leveraging Emerging Business Strategies to Compete, Grow, and Win in the New Global Economy*. New Jersey: Wiley.
- Krokou, D. (2019). *Entering the Chinese e-Merging Market*. New York: Business Expert Press, LLC.
- La dynastie des Qing*. (s.d.). Récupéré sur Centre Culturel de Chine: <https://www.ccc-paris.org/decouverte-de-la-chine/la-dynastie-des-qing/>

- Lacroix, S., & Bénéteau, E. (2012). *Luxe et licences de marques: Comment renforcer l'image et les résultats financiers d'une marque de luxe*. Editions Eyrolles.
- Langer, D. (2019, September 16). *The Danger for Luxury Brands That Fail at Storytelling*. Récupéré sur Jing Daily: <https://jingdaily.com/the-danger-for-luxury-brands-that-fail-at-storytelling/>
- Langer, D. (2020b, July 13). *Why Digital Mastery Is The Only Option For Today's Luxury Brands*. Récupéré sur Jing Daily: <https://jingdaily.com/why-digital-mastery-is-the-only-option-for-todays-luxury-brands/>
- Langer, D. (2020c, October 26). *The One Thing Luxury Brands Must Do In Times Of Uncertainty*. Récupéré sur Jing Daily: <https://jingdaily.com/china-luxury-brands-uncertainty-net-a-porter-gen-z/>
- Langer, D. (2020d, October 12). *Why Luxury Brands Are Desperate For Digital Desire*. Récupéré sur Jing Daily: <https://jingdaily.com/why-luxury-brands-are-desperate-for-digital-desire/>
- Langer, D. (2021, July 12). *Jing Daily. The business of Luxury in China*. Récupéré sur <https://jingdaily.com/western-luxury-brands-china-gen-z-playbook/>
- Langer, D. (2021b, January 18). *The New Digital Playbook For Luxury In 2021*. Récupéré sur Jing Daily: <https://jingdaily.com/china-digital-luxury-2021-dior/>
- Langer, D. (2021c, August 9). *The New Digital Paradigm For Luxury Brands in Chine*. Récupéré sur Jing Daily: <https://jingdaily.com/china-digital-luxury-sales-rules/>
- Lannes, B., & Zhang, C. (2020). *China's Unstoppable 2020 Luxury Market*. Shanghai: Bain & Company.
- Lévy, C. (2016). Les enjeux du développement urbain en Chine. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, 79-83.
- Lièvre, F. (2020). *World Wealth Report 2020*. Paris: Capgemini.
- Lim, S. (2019, February 26). *MAC Cosmetics becomes latest brand to open a new retail concept store in China*. Récupéré sur The Drum: <https://www.thedrum.com/news/2019/02/26/mac-cosmetics-becomes-latest-brand-open-new-retail-concept-store-china>
- Lin, L. (2017, June 9). *U.S. Tech Companies Now Copycats of Chinese Peers, Andreessen Horowitz Partner Says*. Récupéré sur The Wall Street Journal: <https://www.wsj.com/articles/u-s-tech-companies-now-copycats-of-chinese-peers-andreessen-horowitz-partner-says-1496987481>
- Liu, J., & Zhu, L. (2021, May 21). *Bloomberg News*. Récupéré sur <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-05-21/china-will-more-than-double-millionaires-by-2025-hsbc-says>

- Liu, Y. (2021). *The Meaning of “Luxury” for Chinese Consumers*. Récupéré sur Spiegel Institut: <https://www.spiegel-institut.de/en/whatsnew/publications/luxury>
- Lord, S. (2017, Mars 23). *Cette marque fabriquée à Montréal fait un gros pari international*. Récupéré sur Les Affaires: <https://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/pme/cette-marque-fabriquee-a-montreal-fait-un-gros-pari-international/593532>
- Luan, L., Kim, A., & Zipser, D. (2019). *China Luxury Report 2019*. McKinsey & Company.
- Luo, J. (2021, April 21). *To KOL Or Not To KOL In China*. Récupéré sur Jing Daily: <https://jingdaily.com/kols-influencer-strategy-china/>
- m0851 on the importance of creative freedom for exporters*. (2017, March 6). Récupéré sur EDC: <https://www.edc.ca/en/article/export-insights-from-m0851.html>
- Ma, A. (2021, April 7). *How China is Changing the Definition of Luxury*. Récupéré sur Jing Daily: <https://jingdaily.com/china-changing-luxury-definition-collabs/>
- Mark Zuckerberg wants to build WeChat for the West*. (2019, April 30). Récupéré sur The Economist: <https://www.economist.com/business/2019/04/30/mark-zuckerberg-wants-to-build-wechat-for-the-west>
- Mercanti-Guérin, M. (2014). *Marketing du Luxe*. Eugénie Briot éd.
- Meredith, A. (2021, Septmbre 13). *La religion dans la Chine ancienne : un creuset de croyances*. Récupéré sur StudyCli: <https://studycli.org/fr/chinese-culture/religion-in-ancient-china/>
- Michaud, I. (2019, Novembre 4). *Comprendre le consommateur chinois*. Récupéré sur Vividata: <https://us11.campaign-archive.com/?u=19e778d44acf8583912e54eb7&id=e56598ec80>
- Michaud, J. (2006, Novembre). *Mémoire de maitrise: Mesure des composantes hédonistes et utilitaire de l'attitude envers différentes catégories de produit cosmétique selon des marques appartenant à des degrés de luxe distincts*. Récupéré sur Université du Québec à Montréal
- Mimran, J. (2019, August 12). *Alfred Sung Reflections*. Récupéré sur Alfred Sung: <https://alfredsung.com/blogs/news/reflections>
- Moynot, A. (2019, Septembre 4). *Stratégies*. Récupéré sur <https://www.strategies.fr/actualites/marques/4032700W/ce-que-les-chinois-attendent-des-marques.html>
- Ni, J. (2018, Janvier 16). Grand entretien avec Jérémie NI, un influent Chinois à Paris. (M. Taube, Intervieweur)
- PwC. (2021). *PwC's June 2021 Global Consumer Insights Pulse Survey; The global consumer: Changed for good*. PwC.

- PwC. (2021). *Understanding the Canadian consumer of the moment*. Récupéré sur PwC: <https://www.pwc.com/ca/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-2021-pulse-2.html>
- Rambal, J. (2017, Décembre 8). *Letemps*. Récupéré sur Forumdes100: <https://www.letemps.ch/societe/questce-luxe>
- Richard, L., & Morse, J. (2007). *Readme First for a User's Guide to Qualitative Methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Romelaer, P. (2005). *Management des ressources humaines; Chapitre 4: L'entretien de recherche*. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- Rovai, S. (2016). *Luxury The chinese way, New competitive Scenarios*. New York: PALGRAVE MACMILLAN.
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). *Méthode de recherche en management, Chapitre 6. Le design de la recherche*. 168-196.
- Schaaper, J., & Jiao, Z. (2013). Valeurs confucéennes en Chine mesurées par les valeurs. *Érudit*, 59-82.
- Seligson, H. (2011). *Marketing to the New Chinese Consumer*. New York: Forbes.
- Simim, J. (2021, June 9). *La Chine veut devenir une puissance innovante*. Récupéré sur Cision: <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/cgtn-la-chine-veut-devenir-une-puissance-innovante-891670412.html>
- Staib, M. C. (s.d.). *BearingPoint; Les enjeux de l'industrie du luxe en Chine*. Récupéré sur <https://www.bearingpoint.com/fr-fr/publications-evenements/blogs/blog-cpg-retail-luxury/le-luxe-en-chine/>
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Los Angeles: SAGE.
- Teon, A. (2019, February 25). *The Greather China Journal; The Concept of Face in Chinese Culture and the Difference Between Mianzi and Lian*. Récupéré sur <https://china-journal.org/2017/02/25/the-concept-of-face-in-chinese-culture-and-the-difference-between-mianzi-and-lian/>
- The Fall and Rise of China's Love Affair with Luxury*. (2011, May 11). Récupéré sur Knowledge at Wharton: <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/the-fall-and-rise-of-chinas-love-affair-with-luxury/>
- The Launch of SHI ALFRED SUNG. (2019). Récupéré sur <https://www.youtube.com/watch?v=lohnzHm3rhM>
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Dunod.
- Thomala, L. L. (2021, August 16). *Number of social network users in China from 2017 to 2020 with a forecast until 2026*. Récupéré sur Statista:

<https://www.statista.com/statistics/277586/number-of-social-network-users-in-china/#:~:text=In%202020%2C%20there%20were%20around,world's%20biggest%20social%20media%20market>

- Thomas, E. (2020, April 30). *Revlon Reenters China, Names Jessica Jung Global Brand Ambassador*. Récupéré sur Women's Wear Daily: <https://wwd.com/beauty-industry-news/beauty-features/revlon-china-jessica-jung-global-brand-ambassador1203624488-1203624488/>
- Toneguzzi, M. (2019, December 9). *Chinese Consumers Drive Luxury Retail Growth in Canada: Study*. Récupéré sur Retail Insider: <https://retail-insider.com/retail-insider/2019/12/chinese-consumers-drive-luxury-retail-growth-in-canada-study/>
- Toneguzzi, M. (2020, October 14). *Luxury Apparel Retail in Canada Expected to Slow Amid Pandemic: Expert*. Récupéré sur Retail Insider: <https://retail-insider.com/retail-insider/2020/10/luxury-apparel-retail-in-canada-expected-to-slow-amid-pandemic-expert/>
- Truchi, S. (2005, December 1). *Stratégies*. Récupéré sur <https://www.strategies.fr/etudes-tendances/dossiers/r39298W/-les-marques-de-luxe-doivent-affirmer-leur-difference-.html>
- Turner, K. (2016, November 22). *m0851: Always in fashion*. Récupéré sur Ottawa Citizen: <https://ottawacitizen.com/life/style/always-in-fashion>
- United States Census Bureau. (2020). Récupéré sur <https://www.census.gov/quickfacts/newyorkcitynewyork>
- Walshe, C. E., Caress, A. L., & Todd, C. J. (2004). Case studies: A research strategy appropriate for palliative care? *Palliative Medicine* , 677-684.
- Wong, D. (2019, February 27). *China Briefing; China's City-Tier Classification: How Does it Work?* Récupéré sur <https://www.china-briefing.com/news/chinas-city-tier-classification-defined/>
- Xiao Lu, P. (2008). *Elite China - Luxury Consumer Behavior in China*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research design and application: design and methods, third edition*. Los Angeles: SAGE.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research and Applications: Design and methods . Sixth edition*. Los Angeles: SAGE.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: design and methods; Sixth Edition*. Los Angeles: SAGE.
- Zhang, B., & Kim, J.-H. (2013). Luxury fashion consumption in China: Factors affecting attitude and purchase intent. *Elsevier*, 68-79.
- Zhuang, G., Xi, Y., & Tsang, A. S. (2008). Power, conflict, and cooperation: The impact of guanxi in Chinese marketing channels. *Elsevier*, 138-149.

Annexes

Annexe A : Questionnaire du sondage pour les consommateurs chinois

1. What is your age?
2. Can you describe what comes to your mind when you hear the word 'luxury'?
3. Can you describe the typical Chinese luxury consumer in your own words? (Age, Gender, Type, Wealth, Hobbies, Education, etc.)
4. Have you visited Beijing in your lifetime?
5. Does the Beijing luxury consumer differ from the typical Chinese consumer?
6. Are luxury goods a priority for people who live in China?
7. In your opinion, what are the most popular luxury goods in China?
 - a. Jewelry
 - b. Clothing
 - c. Handbags
8. Do you think that luxury in China is different from luxury in Canada?
9. Do you see a lot of advertising on luxury brands in Beijing?
10. Where is advertisement more present?
 - a. Public Transportation (Buses, Trains, Taxis)
 - b. Billboards (By the road)
 - c. Television
 - d. Radio
 - e. Direct mail (Catalogues)
 - f. Online
11. What are Chinese consumers more attracted to?
 - a. Chinese Luxury brands
 - b. Foreign Luxury brands
12. What brand comes to your mind when you hear the word 'Luxury-Expensive handbag'?
13. When purchasing a luxury good, which factor is more important to you?
 - a. Price
 - b. Material
 - c. Popularity of the brand (very well-known brand)
 - d. Customer Service
14. Typically, if you were to purchase a luxury handbag, where would you purchase this product?
 - a. On the official website of the brand (Online)
 - b. In store
 - c. No preference

Annexe B : Outil de recrutement pour chapitre III de la recherche (Message envoyé aux employés des marques de luxe)

Message en Français:

Salut _____

Je m'appelle Janine Cheatani et je suis actuellement étudiante à la maîtrise (MBA) à l'Université du Québec en Outaouais et j'habite à Ottawa.

Je vous envoie ce message car je mène un projet de recherche pour ma maîtrise avec l'Université du Québec en Outaouais et je suis tombé sur votre profil lors d'une recherche des employés chez _____. L'objectif de ce projet est de découvrir quelles tactiques les entreprises de luxe canadiennes devraient suivre pour adapter leurs pratiques actuelles de marketing et de vente au marché chinois. Ce projet de recherche a reçu l'approbation du Comité d'éthique et de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais.

Une partie de mon projet portera sur les tactiques utilisées par _____ au Canada et à l'étranger, sachant que cette marque de luxe m'intéresse beaucoup. Étant donné que vous êtes (spécialiste du marketing) chez _____, vous êtes dans une position idéale pour me fournir des informations précieuses de première main, et ce, de votre propre point de vue.

J'aimerais mener un entretien avec vous au téléphone ou via Zoom qui ne prendra pas plus de 60 minutes. J'essaie simplement de capturer vos pensées et vos perspectives et vos réponses informatives seront strictement utilisées pour mon projet de recherche. Votre participation est entièrement volontaire et toutes vos réponses resteront confidentielles. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, de refuser de répondre à certaines questions ou de vous retirer à tout moment sans préjudice et sans avoir à fournir d'explication.

Chaque entretien se verra attribuer un code numérique pour garantir que les identifiants personnels ne sont pas révélés lors de l'analyse et de la rédaction des résultats. Les données anonymes seront détruites lorsqu'aucune autre utilisation n'est pertinente pour l'avancement des connaissances.

Si vous êtes prêt à participer, veuillez suggérer un jour et une heure qui vous conviennent. Si vous avez des questions, n'hésitez pas à me demander.

Merci en avance et au plaisir de vous rencontrer,

Janine Cheatani

Message en Anglais:

Hi _____

My name is Janine Cheatani and I am currently an MBA student at the University of Quebec in Outaouais, residing in Ottawa.

I am sending you this message because I am leading a research project for my Master's degree with the University of Quebec in Outaouais and I came across your profile when searching for employees at _____. The goal of this project is to find out what tactics Canadian luxury companies should follow to adapt their existing marketing and sales practices to the Chinese market. Part of my project will be about the tactics that _____ uses in Canada and abroad, as this luxury brand is of great interest to me. As a (marketing specialist) at _____, you are in an ideal position to give me valuable first-hand information from your own perspective.

I would love to lead an interview with you on the phone or via Zoom that will not take more than 60 minutes. I am simply trying to capture your thoughts and perspectives and your informative answers will strictly be used for my research project. Your participation is completely voluntary and all of your responses will be kept confidential. You are entirely free to participate or not, to refuse to answer certain questions or to withdraw at any time without prejudice and without having to provide an explanation.

Each interview will be assigned a number code to help ensure that personal identifiers are not revealed during the analysis and write up of findings. Anonymous data will be destroyed when no further use is relevant to the advancement of knowledge.

If you are willing to participate, please suggest a day and time that suit you best. If you have any questions please do not hesitate to ask me.

Thank you and looking forward to meeting you,

Janine Cheatani

Annexe C : Guide d’entrevue pour les employés de la marque Alfred Sung

Good afternoon, I’m very pleased to speak with you so thanks a lot for taking the time to discuss with me about the brand. Before I ask you a few questions, I just wanted to remind you that I’m doing this thesis as part of my last year of a Master’s degree in Marketing in the University of Québec in Outaouais. The main topic of my thesis is “Are Canadian luxury brands adapting their existing marketing strategies for the Chinese Consumers?” My review of literature focuses on luxury, marketing management of luxury products and Chinese luxury consumers. I came to the conclusion that Chinese luxury consumers were very different from the Western or Canadian consumers, both in terms of their demographic and psychographic profile and their consumption behavior.

As indicated in the consent form, today's interview will be recorded. The recording will be played back to me only. This will prevent me from taking too many notes and will simply allow me to transcribe what we discussed.

So my first questions are linked to your brand, and the implementation of your brand worldwide. I know you have achieved international status with your trusted women's collection available in different department stores around the world.

The establishment of the brand abroad

1. Do you have any relation with Club Monaco, which was initially designed by Alfred Sung in 1985?
2. Where are your headquarters? And is that where all the big decisions take place?
3. How do you sell to Chinese consumer?
4. Concerning the collection, is it the same for each market, the Canadian vs the Chinese market?
5. What is your main product line?

The digital aspect

6. Do you think a lot of people are focusing more on the digital in China then in Canada?

The level of luxury associated with the brand

7. So with that being said, what kind of luxury brand would you consider yourself?

Chinese consumers

8. Would you say that Chinese consumers are similar to Canadian consumers? As you might know, one of the most important parts that people in Asia tend to look at is the brand, and the brand value and the brand recognition.

Marketing Strategy

9. In regards to the marketing strategies for this luxury brand, do you have a global strategy for all your markets or do you have local strategies (which means do you adapt your strategies from one market to the other)?
10. Do you have any local people who work for you (in China), to help you understand these cultures, those markets...or people inside the company?
11. What are the main marketing strategies for the Chinese market? Would it be social media/digital marketing?
12. Because Chinese people are more digitalized than Western people, do you advise your marketing specialists to adapt or to develop that, for example their communication, on social networks in China or with local bloggers and so on? Do you adapt it?

Challenges

13. Is there a small challenge you are currently facing in China?

14. Would you change anything about the way you market your products in China?

Guide d'entrevue pour les employés de la marque m0851

Je vous remercie pour le temps que vous m'accorder pour discuter à propos de la marque m0851. Avant de vous poser quelques questions, je voulais vous rappeler que je fais ce mémoire dans le cadre de ma dernière année de Maîtrise en Marketing à l'Université du Québec en Outaouais. La question principale de ma thèse est « Les marques de luxe canadiennes adaptent-elles leurs stratégies de marketing existantes pour les consommateurs chinois ? » Ma revue de la littérature se concentre sur le luxe, la gestion du marketing du luxe et les consommateurs de luxe chinois. Je suis arrivée à la conclusion que les consommateurs de luxe chinois étaient très différents de leurs homologues occidentaux ou canadiens, tant au niveau de leur profil démographique et psycho graphique que de leur comportement de consommation.

Tel qu'indiqué dans le formulaire de consentement, l'entrevue d'aujourd'hui sera enregistrée. L'enregistrement sera réécouté uniquement par moi-même. Ceci m'évitera de prendre trop de note et me permettra simplement de retranscrire ce qu'on a discuté.

Je vais vous poser quelques questions à propos de l'implantation en chine, si vous n'êtes pas en mesure de me répondre, il n'y a aucun problème, on passera à la prochaine... et est-ce que vous pourriez me mettre en contact avec la propriétaire de vos franchises en Chine ?

L'implantation de la marque à l'étranger

1. Saviez-vous depuis combien de temps la marque est présente sur le marché chinois ?
2. D'après ce que je vois sur votre site web, vous avez actuellement 3 magasins en Chine, 1 à Pékin (Beijing) et deux à Shanghai, n'est-ce pas ?
3. Est-ce que les employés dans ces magasins en chine parlent le Mandarin ?
4. Ces magasins sont tous présents dans des centres commerciaux, n'est-ce pas ?
5. Est-ce que les prix sont pareils dans le marché canadien versus dans le marché chinois ?
6. Souhaitez-vous vous étendre en Chine pour développer votre marque sur un marché chinois plus vaste ?
7. Vous êtes présent en Asie et en Amérique du Nord. Comment pourriez-vous décrire le type de consommateur chinois ?

Le consommateur chinois

8. Quel type de clients chinois ciblez-vous ? Femmes/Hommes/Age/Les plus riches/Milléniiaux ?

Le niveau de luxe

9. Quels types de produits de luxe sont des produits m0851 et pourquoi ? Par exemple, nous avons le luxe inaccessible, lié à une classe sociale d'élite ; le luxe intermédiaire, lié à la classe sociale professionnelle ou les prix sont plus accessible ; et le luxe accessible, lié à la classe moyenne (produits fait en série).

La gestion du marketing

10. La gestion du marketing pour le marché chinois est-elle décidée à Montréal, au siège social, ou directement en Chine ?

11. La gestion du marketing est-elle internationale (mondiale) ou régionale (locale) ?
Si la gestion du marketing est mondiale/globale...
12. Donc vos stratégies de marketing et votre marketing opérationnel sont similaires en Amérique du Nord et en Chine ? Si oui, les décisions se prennent à Montréal ?
13. Selon vous, pensez-vous que ça serait plus bénéfique d'avoir un marketing local donc spécifique pour le marché en Asie... exemple, différente façon de faire qu'au Canada ?
14. Donc pour vous aider, avez-vous des personnes locales qui travaillent pour vous, pour vous aider à comprendre ces cultures, ces marchés, avez-vous des entreprises qui travaillent pour vous ? Ou des personnes au sein de l'entreprise ?
Si la gestion du marketing est locale/régionale...
15. Si vos stratégies sont différentes, saviez-vous ce qui change le plus dans votre marketing opérationnel ? Diriez-vous les changements de prix/la promotion ?
16. Faites-vous appel à des ambassadeurs/stars/blogueurs en Amérique du Nord et/ou en Chine ?
Marketing Digital
17. Marketing numérique : Les Chinois étant plus numérisés que les Occidentaux, adaptez-vous/développez-vous votre stratégie marketing en conséquence ?
18. Sachant que le marché numérique est très important en Chine, pensez-vous qu'avoir des magasins physiques est aussi important de nos jours ?
19. Où voyez-vous le plus de succès/de ventes en Chine...à travers les achats en ligne ou en magasin ?
20. Où voyez-vous le plus de succès/de ventes au Canada ?
La concurrence
21. Qui sont vos concurrents directs en Chine ?
22. Sachant qu'il y a une montée des concurrents locaux et les marques chinoises sont plus présentes aujourd'hui, pensez-vous que cela a un impact/effet sur votre marque ? Où est-ce que les chinois ont plutôt confiance dans les marques canadiennes ?
Les défis
23. Chaque marque est confrontée à des défis lorsqu'elle pénètre un nouveau marché. Quel est le plus grand défi auquel vous avez été confronté jusqu'à présent lors de votre entrée sur le marché chinois ?
24. Pensez-vous qu'avoir une usine là-bas pourra aider à surmonter ce défi, pour diminuer peut-être les délais de livraisons ?

Annexe D : Formulaire de consentement

Les tactiques que les entreprises canadiennes de luxe doivent suivre pour adapter leurs pratiques de marketing et de ventes existantes sur le marché chinois.

Janine Cheatani – Département des sciences administratives – Directeur de recherche:
Rhizlane Hamouti

Nous sollicitons par la présente votre participation à une entrevue d'une durée de 45-60 minutes pour un projet de recherche en titre, qui vise à mieux comprendre les tactiques que les entreprises canadiennes de luxe doivent suivre pour adapter leurs pratiques de marketing et de ventes existantes sur le marché chinois. En gros, la problématique s'étend sur le fait que certaines marques canadiennes de luxe veulent obtenir leur part du marché chinois sans adapter leurs tactiques de marketing. Ce problème est courant et souvent présent dans les petites maisons de luxe qui souhaite s'étendre rapidement.

Votre participation au projet de recherche consiste à une entrevue individuelle par téléphone ou vidéoconférence (Teams ou Zoom). Cette entrevue sera enregistrée numériquement avec votre permission. L'heure de l'entretien sera à convenir avec le responsable du projet par courriel dès que vous aurez consenti.

La confidentialité des données recueillies dans le cadre de ce projet de recherche sera assurée conformément aux lois et règlements applicables dans la province de Québec et aux règlements et politiques de l'Université du Québec en Outaouais⁷. Tant les données recueillies que les résultats de la recherche ne pourront en aucun cas mener à votre identification par une Code numérique. La communication des résultats de la recherche ne permettra pas d'identifier les participants. Les données anonymes seront détruites lorsque plus aucune utilisation ne sera pertinente pour l'avancement des connaissances.

Les résultats seront diffusés dans ma mémoire de recherche. Les données recueillies seront conservées sous ma supervision dans un fichier protégé par un mot de passe et les seules personnes qui y auront accès sont le chercheur et le directeur de cette recherche. Les données anonymes seront détruites lorsque plus aucune utilisation ne sera pertinente pour l'avancement des connaissances.

Votre participation à ce projet de recherche se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, et de vous retirer en tout temps sans préjudice. Les risques associés à votre participation sont minimaux et le chercheur s'engage, le cas échéant, à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les réduire ou les pallier. La contribution à l'avancement des connaissances au sujet des tactiques marketings sont les bénéfiques directs anticipés. Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

⁷ Notamment à des fins de contrôle, et de vérification, vos données de recherche pourraient être consultées par le personnel autorisé de l'UQO, conformément au Règlement relatif à l'utilisation des ressources informatiques et des télécommunications.

Ce projet de recherche a reçu l'approbation du comité d'éthique. Si vous avez des questions concernant ce projet de recherche, communiquez avec Janine Cheatani au [REDACTED]. Si vous avez des questions concernant les aspects éthiques de ce projet, **veuillez communiquer avec André Durivage**, président du Comité d'éthique de la recherche, **par courriel à andre.durivage@uqo.ca ou par téléphone au 819 595-3900, poste: 1781.**

Votre signature atteste que vous avez clairement compris les renseignements concernant votre participation au projet de recherche et indique que vous acceptez d'y participer. Elle ne signifie pas que vous acceptez d'aliéner vos droits et de libérer les chercheurs ou les responsables de leurs responsabilités juridiques ou professionnelles. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps du projet de recherche sans préjudice. Votre participation devant être aussi éclairée que votre décision initiale de participer au projet, vous devez en connaître tous les tenants et aboutissants au cours du déroulement du projet de recherche. En conséquence, vous ne devez jamais hésiter à demander des éclaircissements ou de nouveaux renseignements au cours du projet.

Après avoir pris connaissance des renseignements concernant ma participation à ce projet de recherche, j'appose ma signature signifiant que j'accepte librement d'y participer.

Le formulaire est signé en deux (2) exemplaires et j'en conserve une copie.

CONSENTEMENT À PARTICIPER AU PROJET DE RECHERCHE :

Nom du participant : _____ Signature du participant : _____

Date : _____

Nom du chercheur : _____ Signature du chercheur : _____

Date : _____

Annexe E : Certificat d'approbation éthique



Le 30 juillet 2021

À l'attention de :
Janine Cheatani
Étudiante, Université du Québec en Outaouais

Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche

Projet #: 2022-1625

Titre du projet de recherche : Mémoire

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par le CER de l'UQO. Suivant l'examen de la documentation reçue, nous constatons que votre projet de recherche rencontre les normes éthiques établies par l'UQO.

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la *Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains* de l'UQO est par conséquent émis en date du 30 juillet 2021. Nous désirons vous rappeler que pour assurer la validité de votre certificat d'éthique pendant toute la durée de votre projet, vous avez la responsabilité de produire, chaque année, un rapport de suivi continu à l'aide du formulaire *F9 - Suivi continu*. Le prochain suivi devra être fait au plus tard le :

30 juillet 2022.

Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Si des modifications sont apportées à votre projet, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet* et obtenir l'approbation du CER avant de mettre en œuvre ces modifications. Finalement, lorsque votre projet sera terminé, vous devrez remplir le formulaire *F10 - Rapport final*.

Notez qu'en vertu de la *Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains*, il est de la responsabilité des chercheurs d'assurer que leurs projets de recherche conservent une approbation éthique pour toute la durée des travaux de recherche et d'informer le CER de la fin de ceux-ci.

Nous vous souhaitons bon succès dans la réalisation de votre recherche.