



LOUVAIN
School of Management

UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN
LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

**Les marques européennes de luxe adaptent-elles leur marketing management
pour le marché chinois (Chine continentale et Hong Kong) ?**

Etude du cas Van Eyck Fine Jewelry

Promoteur
Marie-Thérèse Claes

Mémoire-recherche présenté par
Delphine Sellami

en vue de l'obtention du titre de
Master en ingénieur de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2014-2015

« Le luxe n'est pas un simple vocable, une pure création sémantique, mais un vrai concept sociologique et psychologique. Ce n'est pas seulement un métier, un savoir-faire typique de certaines marques automobiles ou d'accessoires devenus à la mode, mais une façon différente et globale de comprendre les clients et de gérer la marque et l'entreprise. »

(Bastien & Kapferer, 2008)

Je remercie **Marie-Thérèse Claes**, ma promotrice, d'avoir accepté de m'encadrer à l'occasion de ce mémoire, de m'avoir guidée dans sa conception, de m'avoir donné de précieux conseils et de s'être montrée très disponible.

Je souhaite également remercier **Christophe Lejeune**, directeur du programme International Business (IB) et promoteur de la recherche exploratoire, pour ses conseils concernant les méthodes qualitatives et les études de cas. Plus largement je remercie le corps professoral de l'Université Saint-Louis et de la Louvain School of Management de nous avoir dispensé un enseignement de qualité.

Je veux particulièrement remercier **Alon Garty**, fondateur et CEO de Van Eyck Fine Jewelry, de s'être montré très disponible, de m'avoir accordé plusieurs entretiens et, plus largement, de son agréable collaboration.

Je remercie vivement **Benoit Lavaud**, Chief Marketing Officer de Shanghai Tang, pour le temps qu'il m'a consacré, pour avoir partagé son expérience et son point de vue sur le luxe pour le marché chinois, et finalement pour m'avoir guidée dans le choix de ma recherche exploratoire.

J'adresse aussi mes remerciements à **Francis Belin**, Vice Président Asie Pacifique Consumer Goods de Swarovski, de m'avoir accordé un entretien, de m'avoir fait part de son expérience au sein de l'entreprise et de m'avoir donné son point de vue plus globalement sur le marketing management des marques de luxe européennes.

Je remercie le **Professeur Kenneth Tse**, Professeur de Strategy Management dans le programme MBA à la Chinese University of Hong Kong, de m'avoir accordé un entretien qui m'a éclairé pour la recherche exploratoire de ce mémoire.

Je remercie **Steven Beekman**, fondateur et directeur d'Asia Business Development Group, de m'avoir rencontrée à plusieurs reprises et de m'avoir conseillée pour mon étude de cas.

Je remercie **Angela Goldstone** d'avoir partagé ses connaissances des marchés du luxe américain, européen et chinois. Son expérience professionnelle dans le luxe au sein de ces différents marchés ainsi que sa vision multiculturelle m'ont confortée dans le choix de ce sujet.

Je remercie **Thibault Jacquemin**, alumnus Louvain School of Management 2014 et Project Manager chez Asia Business Development Group, pour sa relecture, ses conseils et son soutien.

Je tiens à remercier particulièrement **ma sœur, Caroline Sellami**, pour ses nombreuses relectures, ses conseils sur le fond et la forme de ce mémoire, mais aussi et surtout pour son soutien. Au-delà ce mémoire, je veux la remercier pour son soutien durant ces cinq années d'étude.

Last but not least, je remercie **ma mère, Martine Destrebecq**, de son soutien durant la rédaction de ce mémoire et tout au long de mes études.

Table des matières

Introduction	1
Problématique	1
Motivations	1
Méthodologie	2
PREMIÈRE PARTIE : REVUE DE LITTERATURE	3
Chapitre I : Luxe	3
I. Définition	3
II. Produit de luxe	4
1. Définition	5
2. Typologie	5
2.1. Luxe inaccessible	6
2.2. Luxe intermédiaire	6
2.3. Luxe accessible	6
III. Luxe vs premium.....	6
Chapitre II : Marketing management du luxe	9
I. Typologie	9
1. Marketing intuitif	9
2. Marketing élaboré	11
3. Marketing scientifique	12
II. Stratégies-marketing	13
1.1. Outils-marketing du luxe inaccessible	13
1.2. Outils-marketing du luxe intermédiaire	14
1.3. Outils-marketing du luxe accessible	14
III. Marketing opérationnel	15
2.1. Politique de prix	15
2.2. Politique de distribution	17
2.3. Politique de communication	20
Chapitre III : Consommateurs chinois de produits de luxe	25

I.	Profils	25
	1. Classes sociales	25
	2. Valeurs	26
	3. Typologie	26
	2.1. Approche démographique	27
	2.2. Approche psychographique	27
	4. Signification du luxe pour les chinois	30
	5. Comparaison avec les consommateurs de européens de luxe	31
II.	Comportements de consommation	32
	1. Fidélité à une marque	32
	2. Influence occidentale	34
	3. Attitudes face à l'innovation	34
	Conclusion	39
	Limites de l'analyse	40
	DEUXIEME PARTIE : RECHERCHE EXPLORATOIRE	41
	Questions de recherche	41
	Methodologie	42
	Chapitre I : Secteur de la haute joaillerie	45
I.	Définitions	45
	1. Joaillerie	45
	2. Haute joaillerie	45
II.	Etude de marché	46
	1. Demande	46
	1.1. Évolution au cours des dernières années et prévisions pour les prochaines années au niveau mondial et à Hong Kong	46
	1.1.1. Horlogerie-Joaillerie	47
	1.1.1.1. Marché mondial	47
	1.1.1.2. Marché hongkongais	48
	1.1.2. Bijoux en diamants	49
	1.1.2.1. Marché mondial	49
	1.1.2.2. Répartition géographique	49
	1.2. Prévisions	51
	1.2.1. Joaillerie	51
	1.2.1.1. Marché mondial	51

1.2.1.2. Marché hongkongais	51
1.2.2. Bijoux en diamants	52
1.3. Segmentation démographique des consommateurs chinois de haute joaillerie	52
1.4. Comportement des consommateurs chinois de haute joaillerie	52
1.5. Attentes et critères d'achat des consommateurs chinois de haute joaillerie	53
2. Offre	54
Chapitre II : Etude du cas Van Eyck Fine Jewelry à Hong Kong	57
I. Présentation de la marque	57
II. Van Eyck Fine Jewelry et le luxe	59
1. Luxe vs <i>Premium</i>	59
2. Catégorie de luxe	60
3. <i>History Brand</i> vs <i>Story Brand</i>	61
III. Stratégie de la marque	62
1. Segmentation et cible	62
2. Positionnement par rapport à la concurrence directe	63
IV. Marketing management de la marque	65
1. Stratégie-marketing	65
2. Marketing opérationnel	65
1.1. Politique de distribution	66
1.2. Politique de communication	66
Discussion	69
Limites de l'analyse	71
Conclusion générale	73
Synthèse des conclusions de la revue de littérature et de l'étude de cas	73
Recommandations managériales	74
Propositions de recherches futures	76
Bibliographie	77

Introduction

En guise d'introduction, nous allons détailler la problématique traitée en présentant les principales questions de notre recherche, expliquer ce qui a motivé le choix de ce sujet de mémoire et expliquer la méthodologie que nous avons appliquée.

Problématique

Dans ce contexte où la Chine représente un enjeu majeur sans cesse grandissant pour toutes les marques de luxe, quels sont les facteurs de réussite ? Doivent-elles capitaliser sur leur identité, leur héritage national, ou au contraire s'adapter aux goûts locaux ? Quelles sont les spécificités des consommateurs chinois de produits de luxe ? Forment-ils un groupe homogène ? Sont-ils très différents de leurs homologues européens ? Quel impact ces différences peuvent-elles avoir sur le comportement de consommation ? Quel marketing management adopter ? La renommée internationale ou encore la longévité sur le marché chinois influencent-elle cette décision ? Autant de questions et bien d'autres auxquelles ce mémoire se propose de répondre au travers de cette problématique : « Les entreprises européennes de luxe adaptent-elles leur marketing management pour les consommateurs chinois en Chine continentale et à Hong Kong ? ».

Motivations

Nos études d'ingénieur de gestion nous ont donné l'opportunité d'étudier le management et ses différentes branches. Le marketing est celle qui a particulièrement retenu notre attention. Désireuse de débiter notre carrière par cette activité, le choix de notre sujet de mémoire s'est naturellement porté sur une problématique en lien avec le marketing.

En outre, nous avons choisi de consacrer ce mémoire à l'industrie du luxe. En effet, si nos études nous ont donné l'opportunité d'étudier le marketing des produits de consommation courante, nous n'avons pas eu véritablement l'occasion d'étudier le marketing du luxe. De surcroît, notre stage nous a permis de nous familiariser avec cette industrie.

Dans le cadre du programme International Business (IB) que nous avons suivi, il était impératif de donner une dimension internationale à notre mémoire de fin d'études. Ayant étudié durant un semestre et réalisé un stage de six mois à Hong Kong, nous avons décidé de

profiter de notre proximité avec le marché chinois pour lui consacrer ce mémoire. Au-delà de l'opportunité créée par l'assignation de cette destination d'échange, étudier le marché chinois, grand gagnant de la crise financière de 2008, nous a paru digne d'intérêt. En effet, dans une étude parue en juin 2012, le cabinet de conseil Boston Consulting Group (BCG) prédisait qu'en 2020 les consommateurs chinois représenteraient 40% de la demande mondiale (Usine nouvelle, 2012). La même étude notait, chez les huit maisons de luxe étudiées, « une hausse de 42% du nombre de boutiques ouvertes en Asie entre 2008 et 2011, contre 28 % en Europe, 5 % en Amérique du Nord » (Vallerey, 2012).

Méthodologie

Ce mémoire comprend deux parties complémentaires : une revue de la littérature et une recherche exploratoire.

La **revue de la littérature** comprend trois chapitres. Dans le premier chapitre consacré au **luxe**, nous définissons le **concept**. Le deuxième chapitre est, quant à lui, consacré au **marketing management du luxe**. Nous y analysons les spécificités inhérentes à cette industrie, tant d'un point de vue stratégique qu'opérationnel. Finalement, le troisième et dernier chapitre de cette première partie est consacré à l'analyse du profil et du comportement des **consommateurs chinois de luxe**, que nous comparons également à leurs homologues européens. Afin de réaliser cette revue de la littérature, nous avons consulté les ouvrages de plusieurs experts académiques dans les domaines du luxe, du marketing et du marché chinois. En outre, nous avons voulu enrichir cette revue de littérature par des sources internet. Enfin, nous avons parcouru des mémoires antérieurs.

La **seconde partie** de ce mémoire est, quant à elle, consacrée l'étude du cas **Van Eyck Fine Jewelry à Hong Kong**. La méthodologie de cette étude de cas est détaillée dans la seconde partie de ce mémoire.

Finalement, nous concluons ce mémoire par une **synthèse de nos analyses**, des **recommandations managériales** ainsi que des **propositions de futures de recherche**.

PARTIE I : REVUE DE LITTERATURE

Chapitre I : Luxe

En prélude à toute analyse relative au marketing management des marques de luxe et à la demande, il convient, nous semble-t-il, de définir les notions de luxe et de produit de luxe.

I. Définition

Dans cette section nous allons donc définir le concept de luxe.

Pour Michel Chevalier, enseignant à l'Université Paris Dauphine, à l'École Supérieure du marketing du luxe et à l'ISC, ancien directeur général de Paco Rabanne Parfums et exécutive vice-président de Bluebell Asia, et Gérald Mazzalovo, ancien PDG du groupe Bally, de Loewe et de Ferragamo USA, actuellement consultant en gestion de marques, enseignant à Madrid et à Milan (2011, p.9), il apparaît utopique de vouloir trouver une définition universelle du luxe, tant sa définition a varié au cours du temps.

Si nous n'allons pas étudier son évolution sémantique dans le détail, nous allons tout de même observer ses différentes connotations du classicisme à nos jours. Nous développerons ensuite deux définitions contemporaines qui ont particulièrement retenu notre attention.

Commençons par observer l'étymologie latine du mot luxe. Ce dernier trouve ses racines dans le mot *lux* qui signifie la lumière, l'éclairage, l'**élégance** et dans le mot *luxuria* qui signifie l'**excès**, le clinquant, le **rare**, l'extrême (Castarède, 2014). Dans cette dernière étymologie apparaît donc une **connotation négative**. Regardons s'il en a toujours été ainsi.

Au XVIIème siècle en occident, c'est la notion de **raffinement** qui prévalait lorsque des auteurs tels que Crespin ou Molière parlaient de luxe. Mais petit à petit, à l'aube du XIXème siècle, le caractère **excessif et superflu** du luxe est apparu (Chevalier & Mazzalovo, 2011, p.12). Cette connotation négative a toutefois été atténuée par l'avènement de la consommation de masse et de la civilisation des loisirs. Le luxe a alors été moins jugé d'un point de vue utilitaire et davantage perçu comme **promoteur d'un certain confort de vie** (Chevalier & Mazzalovo, 2011, p.13).

Outre ces notions, un aspect important qui demeure quel que soient les époques est le **prix**. Celui-ci a toujours été **élevé** en matière de luxe (Chevalier & Mazzalovo, 2011, p.13).

Aujourd'hui, Jean Castarède, énarque, ancien haut fonctionnaire français auteur de plusieurs ouvrages historiques et économiques (2014, pp.4-5), 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** ». Il ajoute que tout ce qui est rare est luxueux et par rare il veut dire « ni commun, ni courant » (Castarède, 2014, p.5). Outre cette caractéristique de **rareté**, toujours selon Castarède, le luxe irait de pair avec le **bon goût**. Nous retrouvons donc dans cette définition la notion de superflu.

D'après Bastien et Kapferer (2008, p.11), le luxe est « un vrai concept sociologique et psychologique. Ce n'est pas seulement un métier, un **savoir-faire** typique de certaines marques [...], mais une façon différente et globale de comprendre les clients et de gérer la marque et l'entreprise ». Nous voyons dans cette définition l'idée d'un **marketing différent** de celui de la grande consommation par une approche de la clientèle et une gestion de la marque globale différentes.

Les caractéristiques que les définitions contemporaines du luxe ont mis en exergue sont les suivantes : **prix élevé, superflu, excès, rareté, bon goût, savoir-faire et marketing différent**.

Ajoutons que, sous l'angle sociologique, avec des valeurs de **séduction** et d'**élitisme**, le luxe rejoint l'**aspect hédonique** de la société de consommation postmoderne qui caractérise actuellement l'occident. (Chevalier & Mazzalovo, 2011, p.14).

Enfin, Chevalier et Mazzalovo (2011, p.38) viennent compléter ces deux définitions en ajoutant que le luxe « fonctionne par **opposition à une norme** ». Coco Chanel disait ainsi que « le luxe est le contraire de la vulgarité ». Cette vulgarité, étymologiquement, fait référence à ce qui est partagé par le plus grand nombre (Chevalier & Mazzalovo, 2011, p.38).

II. Produit de luxe

Cette section vise d'une part à définir la notion de produit luxe et d'autre part à en établir la typologie.

1. Définition

Commençons par définir le produit de luxe.

Chevalier et Mazzalovo (2011, p.5) affirment qu'un produit de luxe doit obligatoirement répondre à **trois critères** qu'ils nomment respectivement la dimension artistique, artisanale et internationale du produit de luxe.

D'abord, la **dimension artistique** du produit de luxe est, selon Chevalier et Mazzalovo (2011, p.5), ce qui le différencie le plus des produits courants. Ainsi, **esthétisme et raffinement** ont une place très importante dans le processus de recherche des produits de luxe. Se pose dès lors la question de la définition de la notion de beau. Mais celle-ci sort du cadre de ce mémoire.

Ensuite, la **dimension artisanale** du produit de luxe joue également un rôle important dans sa définition. En effet, les clients de produits de luxe s'attendent à ce que ces produits soient confectionnés à la main, dans l'atelier du créateur. C'est aussi la raison pour laquelle les marques de luxe acceptent rarement de faire visiter leurs usines automatisées (Chevalier & Mazzalovo, 2011, p.6).

Enfin, la **dimension internationale** du produit de luxe intervient également dans sa définition. Ainsi, les marques de luxe se doivent d'être présentes dans les grandes métropoles mondiales. Ce profil international qui doit être cultivé est à combiner avec le caractère national de la marque qui doit être conservé.

Donc, un produit de luxe est un produit avec un contenu artistique, réalisé de manière artisanale et connu à travers le monde.

2. Typologie

Danielle Allèrès (2005), fondateur et Directeur du diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) « Gestion des Métiers du Luxe, de la Mode et de l'Art » de l'Université Paris III – Sorbonne Nouvelle, classe les produits de luxe en trois catégories : luxe inaccessible, luxe intermédiaire et luxe accessible. Etudions chacune de ces trois catégories.

2.1. Luxe inaccessible

Le luxe inaccessible est un luxe **destiné à la couche de la population la plus nantie**. Il s'agit de « **pièces uniques** ou en nombre très limité » (Allèrès, 2005, p.157). Les marques de luxe inaccessible évoluent dans un univers **très peu concurrentiel** où chaque Maison s'est fait un nom grâce à la **beauté**, la **qualité** et l'**originalité** de ses créations. Il s'agit de Maisons telles que Chanel ou Hermès. Ainsi, la **haute couture** qui a fait leur succès ou encore la haute joaillerie est considérée comme du luxe inaccessible.

2.2. Luxe intermédiaire

Lorsqu'Allèrès (2005) parle de produits de luxe intermédiaire, il s'agit de **produits en partie industrialisés**. Ceux-ci sont fabriqués en **plus grande quantité**, **plus rapidement**. Cette catégorie de luxe s'adresse à une clientèle moins initiée au luxe et un peu moins nantie. Cette production **moins artisanale** permet à la marque de diminuer ses coûts de production et ainsi de proposer des **prix plus bas**. Il s'agit typiquement, pour les grandes Maisons citées précédemment, du **prêt-à-porter**, du « **sur mesure** » **imitant la haute couture**, ou encore de la **joaillerie**.

2.3. Luxe accessible

Dans le cas du luxe accessible, la **production** est **totalelement industrialisée**. Ces produits sont vendus **en grande quantité à des prix plus bas que le luxe intermédiaire**. Cette catégorie de luxe est accessible à la classe moyenne. Pour les marques citées précédemment, il s'agit typiquement de **produits cosmétiques** tels que des parfums. (Allèrès, 2005).

Il n'y a donc pas un luxe mais des luxes, « tournés chacun vers une catégorie particulière de la population, avec son pouvoir d'achat, ses codes et ses ambitions spécifiques » (Chevalier & Mazzalovo, 2011, pp.12-13). Il apparaît donc judicieux de préciser de quel luxe il est question.

III. Luxe vs premium

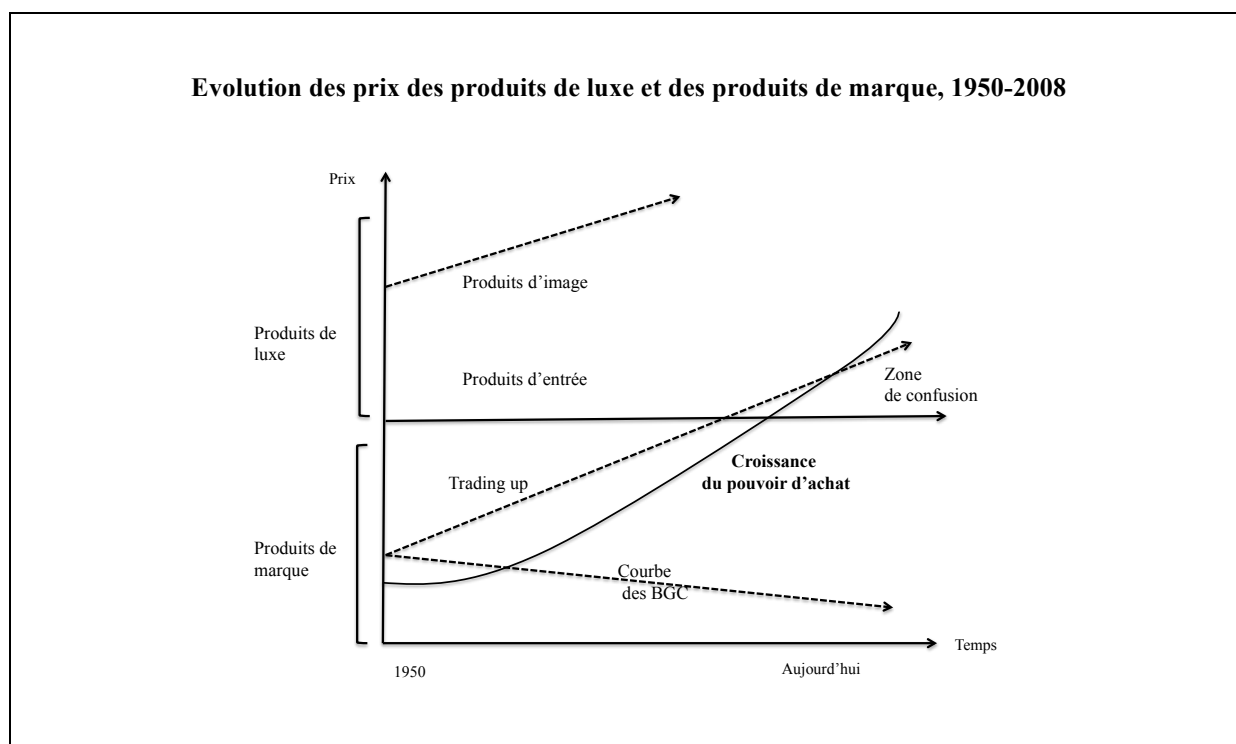
Par premium, nous faisons référence aux produits de marques haut de gamme qui ne sont toutefois pas considérées comme des marques de luxe.

Les marques premium sont des marques à mi-chemin entre les grandes maisons de luxe et les marques « grand public » (Stratégies, 2012). « Elles se définissent par la qualité du produit et sa performance alors que le luxe est défini par ce que la marque fait ressentir » (E-marketing, 2011).

La confusion entre produits premium et produits de luxe s'explique principalement par deux erreurs courantes : d'une part l'association entre luxe et prix élevés, et d'autre part la l'accumulation et la convergence des genres (Bastien & Kapferer, 2008, p.59), deux concepts que nous définissons plus bas.

Certains produits qui n'appartiennent pas à l'univers du luxe peuvent présenter des prix élevés. Bastien et Kapferer (2008, p.59) affirment que certains produits premium peuvent même être plus chers que des produits de luxe équivalents.

Le graphique ci-dessous illustre l'évolution des prix des produits de luxe et des autres produits de marque entre 1950 et 2008. (Bastien & Kapferer, 2008, p.59).



Graphique 1 - Evolution des prix des produits de luxe et des produits de marque, 1950-2008 (Source : Bastien & Kaferer, 2008, p.60)

Sur le graphique ci-dessus (graphique 1), nous observons à partir de 1950 une forte croissance des prix de certains produits de marque. Ceci aboutit, à la fin du XX^{ème} siècle, à une certaine **convergence de prix** entre certains produits de marques et certains produits de luxe.

Depuis quelques années, les prix des produits de marque qui subissent une « **premiumisation** » peuvent même s'avérer supérieurs aux prix de certains produits de luxe.

Cette tendance à la « premiumisation » des produits courants nous permet d'affirmer que le prix n'est plus une condition suffisante actuellement pour déclarer qu'un produit est un produit de luxe (Bastien & Kapferer, 2008, p.60),

Deux autres phénomènes contribuent, avec le prix, à atténuer la distinction entre produits premium et produits de luxe. Il s'agit de l'accumulation des genres et de la convergence des genres. L'**accumulation des genres** se produit lorsqu'une marque ne vend pas exclusivement des produits de luxe (Bastien & Kapferer, 2008, p.60). La **convergence des genres**, quant à elle, a lieu lorsque des marques qui ne sont pas des marques de luxe imitent les marques de luxe (Bastien & Kapferer, 2008, p.61). Toutes deux favorisent donc également la confusion entre luxe et premium.

Chapitre II : Marketing management du luxe

Dans ce chapitre, nous allons analyser le marketing management pour les produits de luxe et ce, afin de savoir s'il diffère du marketing management des produits courants. Nous commencerons notre analyse par une typologie du marketing. Nous analyserons ensuite d'une part les stratégies-marketing et d'autre part que le marketing opérationnel, spécifiques aux produits de luxe.

Selon Bastien et Kapferer (2008), le marketing du luxe doit être distingué du marketing des biens courants, qu'ils soient premium ou non. Ces derniers parlent même de « nocivité » de ce type de marketing pour les produits de luxe (Bastien & Kapferer, 2008, pp.17-18). Bernard Dubois, professeur de marketing à la Haute Ecole de Commerce à Paris (HEC), ancien consultant dans l'industrie du luxe et membre du comité de la revue « Recherche et Applications en Marketing » (Wikipedia, 2015), disait ainsi que « réussir dans le secteur du luxe c'est faire exactement tout le contraire du marketing relationnel » (é&a, cas LVMH, 2015).

I. Typologie

Dans cette section, nous allons analyser les trois types de marketing qui peuvent être appliqués au secteur du luxe.

Danielle Allèrès (2005) distingue en effet trois catégories de marketing en fonction du type de luxe concerné.

1. Marketing intuitif

C'est aux générations successives qu'il appartient souvent de faire perdurer le nom, l'image, la renommée, la tradition, la culture, le savoir-faire, de **Maisons** telles que Chanel ou Hermès. La continuité de leur succès et leur expansion fut possible, notamment, grâce à l'entretien de « la culture de la marque ». C'est donc **le nom et la marque**, dans le cas du **luxe inaccessible**, qui sont au centre du marketing (Allèrès, 2005, p.154).

Le schéma ci-dessous (figure 1) représente l'évolution temporelle d'une marque de luxe inaccessible selon Allèrès.

Processus de constitution d'un marketing « intuitif » pour un produit de luxe inaccessible

Succès d'une marque → Magie de la marque → Culte de la marque → **Culture de la marque**

Figure 1 – Évolution temporelle d'une marque de luxe inaccessible (Source : Allèrès, 2005, p.154)

La réussite de Maisons telles que Chanel ou Hermès est due à **un marketing** que d'aucuns qualifient d' « **automatique** », quasi **naturel** et presque **intuitif**. En effet, le **luxe inaccessible**, caractérisé principalement par sa rareté de production et son intimité de distribution, **ne nécessite pas de grande communication** (Allèrès, 2005, p.160). C'est l'originalité, la beauté, la qualité de ses produits qui font la renommée d'une Maison (Allèrès, 2005, p.160). Une fois reconnue par un petit groupe de *leaders* au sein de l'élite sociale, elle est alors admise par toute la classe (Allèrès, 2005, p.160).

Le schéma ci-dessous (figure 2) résume le processus de constitution d'un marketing « intuitif » pour des produits de luxe inaccessible.

Processus de constitution d'un marketing « intuitif » pour un produit de luxe inaccessible

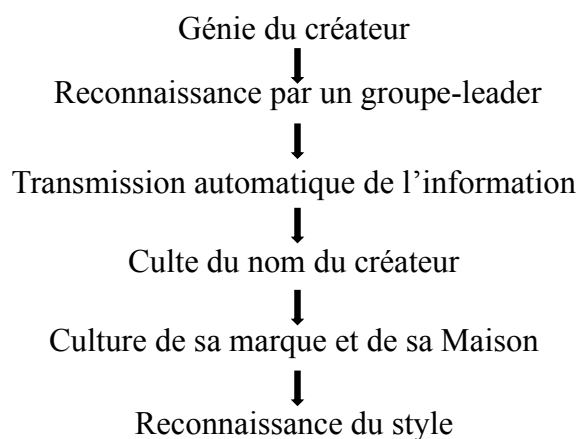


Figure 2 - Processus de constitution d'un marketing « intuitif » pour un produit de luxe inaccessible (Source : Allèrès, 2005, p.161)

2. Marketing élaboré

Les produits de **luxé intermédiaire** faisant l'objet d'une concurrence accrue nécessitent, quant à eux, une analyse approfondie de la concurrence et des consommateurs (Allérés, 2005, p.163). Ces derniers ont en effet des attentes moins précises et moins stables, davantage soumises aux « effets de mode » (Allérés, 2005, p.163). **L'élaboration d'une analyse marketing** est donc conseillée (Allérés, 2005, p.163).

Le schéma ci-dessous (figure 3) résume le processus de constitution d'un marketing élaboré pour des produits de luxe intermédiaire.

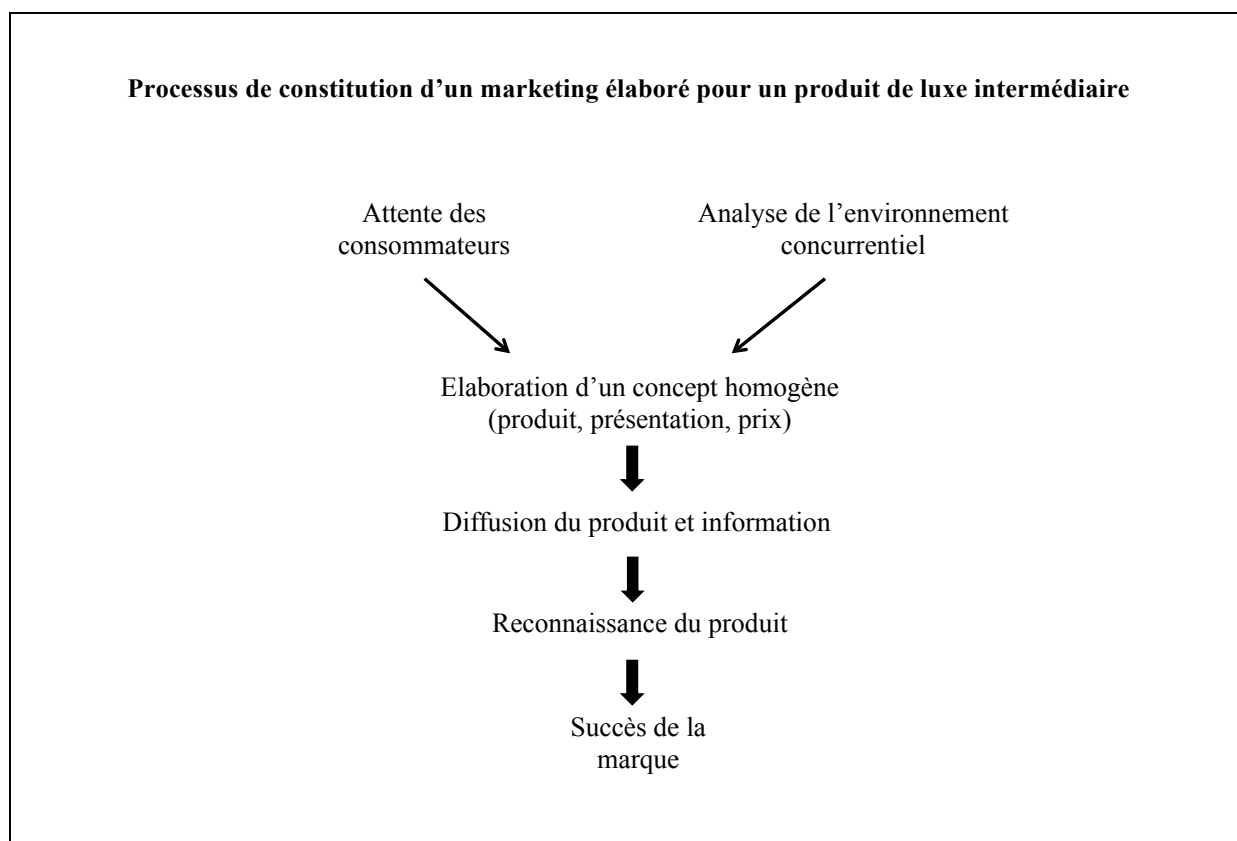


Figure 3 - Processus de constitution d'un marketing élaboré pour un produit de luxe intermédiaire (Source : Allérés, 2005, p.163)

Ce marketing élaboré consiste ainsi en l'analyse du **produit** à élaborer, de sa **présentation**, de son **prix**, de sa **distribution** et de son **information** (Allérés, 2005, p.164).

3. Marketing scientifique

Un produit de **luxe accessible** constitue généralement un choix de consommation plus rationnel, fonction des goûts et des envies du consommateur (Allèrès, 2005, pp. 164-166). En outre, son choix est également 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. Enfin, la concurrence atteignant son paroxysme pour ces produits, il est nécessaire d'élaborer une véritable **stratégie-marketing**, afin de convaincre le plus grand nombre (Allèrès, 2005, pp. 164-166).

Le schéma ci-dessous (figure 4) résume le processus d'élaboration d'une stratégie-marketing scientifique pour des produits de luxe accessible.

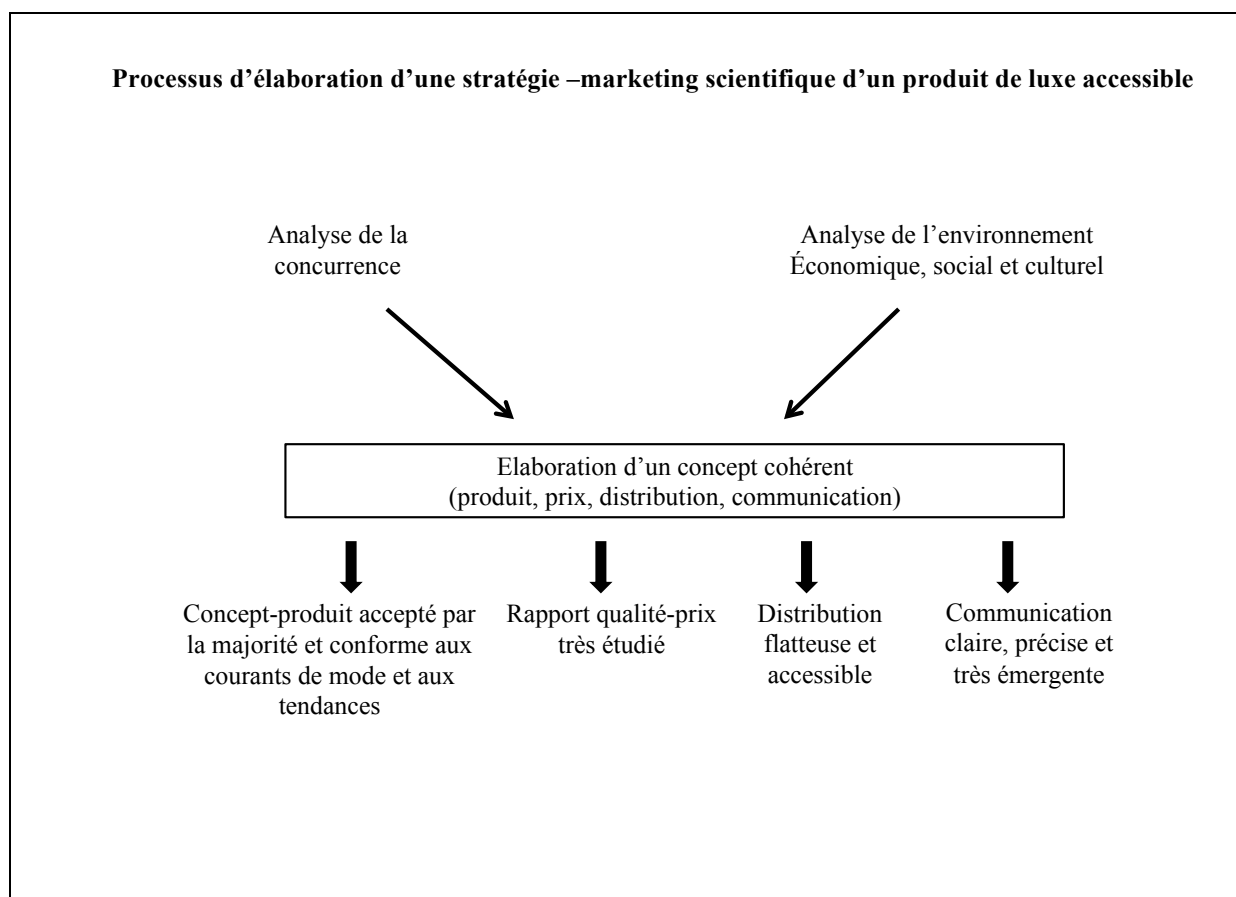


Figure 4 - Processus d'élaboration d'une stratégie –marketing scientifique d'un produit de luxe accessible
(Source : Allèrès, 2005, p.167)

II. Stratégies-marketing

Cette section traite des outils-marketing qui doivent être utilisés en fonction du type de luxe concerné.

1. Outils-marketing du luxe inaccessible

Les stratégies-marketing concernent uniquement les produits de luxe intermédiaire et accessible, tous deux étant soumis à la concurrence, contrairement aux produits de luxe inaccessible dont l'histoire, le créateur, les créations, le nom, la marque, la culture constituent à eux-seul le marketing des grandes Maisons (Allèrès, 2005, pp. 169-170).

Néanmoins, en aval, les Maisons prestigieuses, telles que Dior ou Chanel, adoptent tout de même une « **politique de relations extérieures de dimension internationale**, auprès des professionnels et de la presse spécialisée » (Allèrès, 2005, p.170).

Le schéma ci-dessous (figure 5) synthétise les outils-marketing du luxe inaccessible.

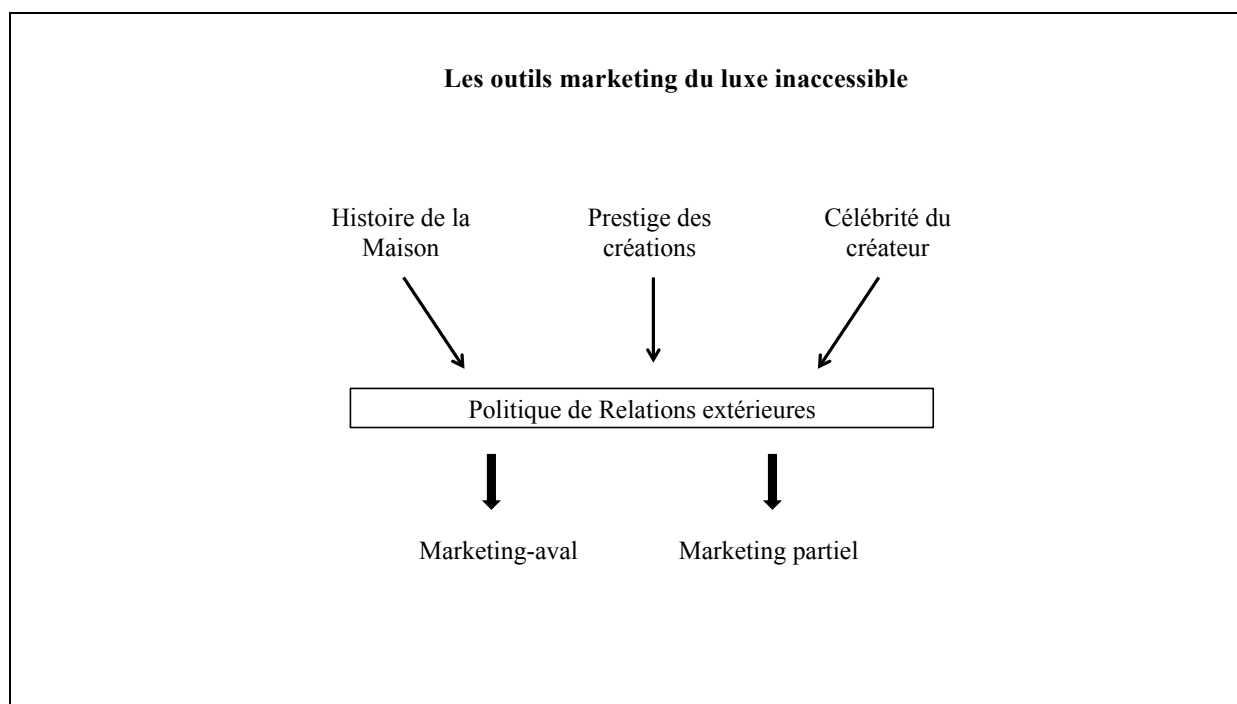


Figure 5 - Les outils marketing du luxe inaccessible (Source : Allèrès, 2005, p.170)

2. Outils-marketing du luxe intermédiaire

La stratégie-marketing du luxe intermédiaire se construit « autour d'une **politique de Relations Publiques** très sélective, cherchant à la fois à développer l'image d'une marque et à confronter la rareté relative de ses produits » (Allérés, 2005, p. 171).

Le schéma ci-dessous (figure 6) synthétise les outils-marketing du luxe intermédiaire.

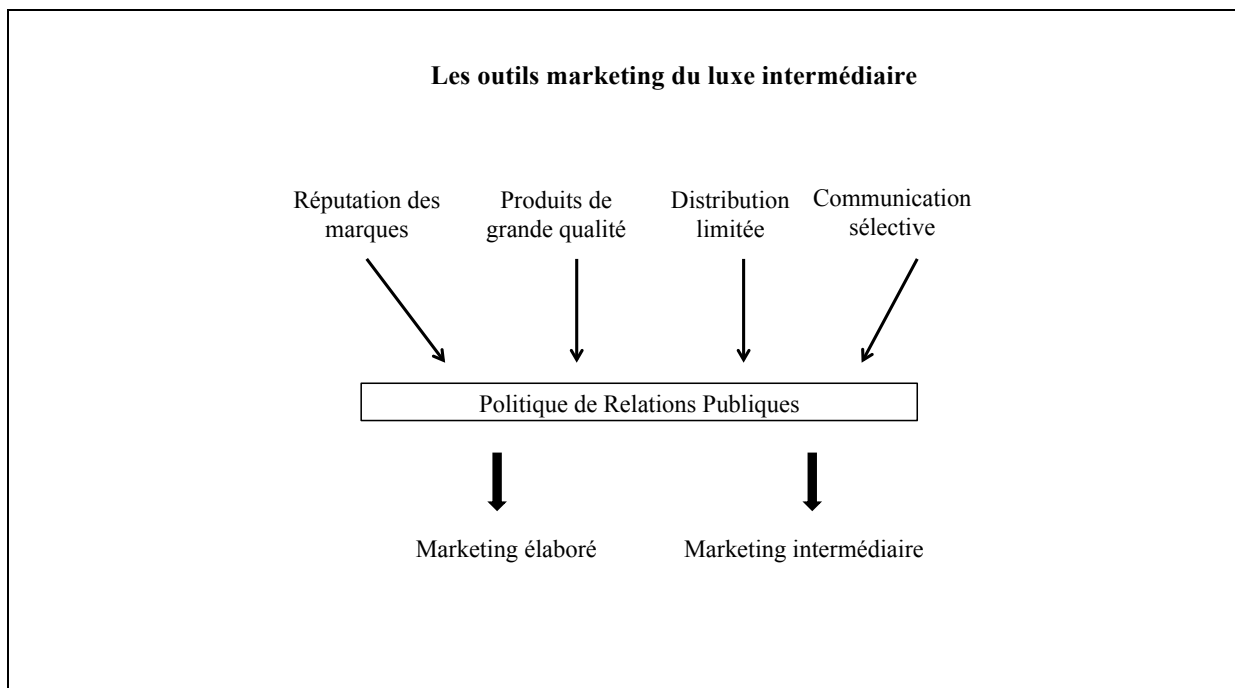


Figure 6 - Les outils marketing du luxe intermédiaire (Source : Allérés, 2005, p.171)

3. Outils-marketing du luxe accessible

Les produits de luxe accessible, adressés au plus grand nombre, très sensibles aux tendances et soumis à une concurrence virulente, nécessitent un analyse marketing beaucoup plus fine, « presque scientifique de chacun des critères d'élaboration du concept final et sur une cohérence parfaite entre toutes les phases de construction de ce concept, de la phase amont (réflexion-production) à la phase aval (réflexion-communication) ».

Ainsi, la démarche **segmentation-cible-positionnement** et le **marketing-mix** joueront un rôle primordial pour le succès de la marque (Allérés, 2005, p.173).

Le schéma ci-dessous (figure 7) synthétise les outils-marketing du luxe accessible.

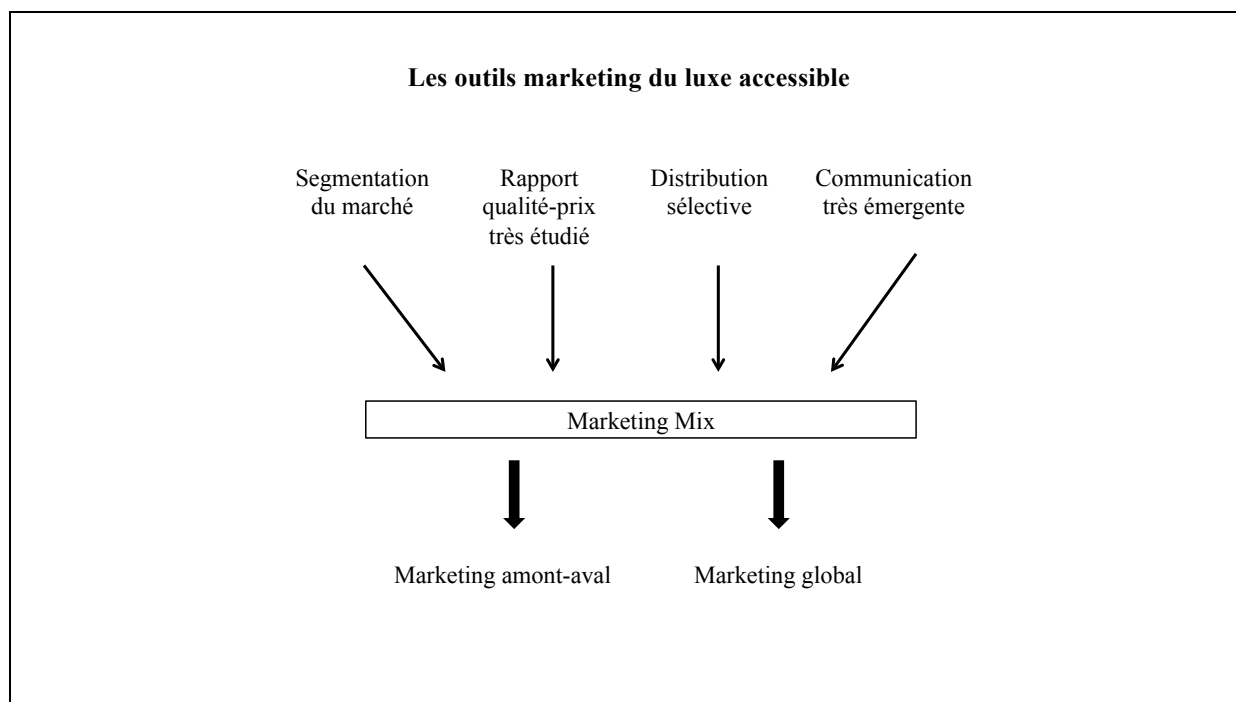


Figure 7 - Les outils marketing du luxe accessible (Source : Allèrès, 2005, p.173)

III. Marketing opérationnel

Dans cette section, nous allons nous intéresser à « 3P » des « 4P » du marketing mix qui, selon nous, sont pertinents pour une éventuelle adaptation du marketing en Chine. Ainsi, nous avons fait le choix de ne pas approfondir la question des produits car nous avons déjà étudié les produits de luxe dans le premier chapitre de cette revue de littérature.

1. Politique de prix

Soulignons tout d'abord que, dans la plupart des cas, **le prix n'est pas le facteur le plus important dans la stratégie d'un produit de luxe** et ce, contrairement aux produits de consommation courante où l'analyse de prix pour chaque produit est primordiale afin de se positionner par rapport à la concurrence (Bastien & Kapferer, 2008, pp. 229-230).

Un concept important en économie qui mérite d'être appliqué au cas du luxe est celui de **l'élasticité-prix**, soit la variation de la demande en fonction de la variation de prix. Pour les **biens ordinaires**, l'élasticité-prix est souvent **positive**. En effet, lorsque le prix augmente, la demande baisse, et inversement. En ce qui concerne le **luxe**, ce n'est pas aussi simple. En effet, **le coefficient peut ne pas exister, être négatif, positif, ou encore nul** (Bastien & Kapferer, 2008, pp. 230-231). Bastien et Kapferer (2008, p.231) illustrent l'**absence de**

coefficient par l'effet de seuil : « 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 ». Si les ventes d'un produit baissent, diminuer son prix n'inverse pas la courbe pour les produits de luxe. Dans le cas d'un coefficient **négatif**, c'est l'offre dans son ensemble qui doit être revue, pas nécessairement le prix. Dans d'autres cas, il est possible que la variation de prix n'ait pas d'impact sur le nombre de clients. On parle alors de **coefficient nul**. Enfin, le coefficient est **positif** lorsque la demande augmente avec le prix. Ce dernier cas est en opposition flagrante avec le fonctionnement des produits de consommation courante (Bastien & Kapferer, 2008, pp. 231-232).

Bastien et Kapferer (2008, p.232) affirment qu'**une marque de luxe doit augmenter ses prix au cours du temps** car si le but final est, comme pour les produits courants, d'augmenter le nombre de clients, la différence se situe dans le type de clientèle. En effet, dans le cas du luxe, ces auteurs préconisent d'augmenter le nombre de clients « prêts à payer pour accéder à la marque » et d'éviter l'attraction d'une clientèle attirée par la « baisse du prix d'accès, qui dévalorise la marque », qu'ils qualifient d'« excursionnistes » (Bastien & Kapferer, 2008, p. 232).

Concernant les **réductions de prix**, la condition est qu'elles soient « **personnalisées et individualisées** ». Ainsi, la marque évite de dévaloriser son produit en baissant 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, 2008, p.243).

Quand, comment et à qui communiquer le prix d'un produit de luxe ? Dans le secteur du luxe, **les marques évitent de communiquer directement les prix** (Bastien & Kapferer, 2008, pp. 244). Ainsi, les marques de luxe ne mentionnent pas les prix des produits dans leurs publicités et évitent généralement de les afficher en vitrine et en magasins. Charles Rolls, fondateur de Rolls-Royce, disait « *if you ask its price, you probably cannot afford it* » (Bastien & Kapferer, 2008, pp. 244). Ce qui doit être connu des clients c'est **le niveau de prix** des produits de la marque, et non les prix exacts (Bastien & Kapferer, 2008, pp. 244-245). En outre, l'idéal pour la marque de luxe est que **le prix supputé** par les potentiels clients **soit supérieur au prix réel**. Ainsi, lorsqu'ils apprennent le vrai prix, les clients ne peuvent qu'être positivement

surpris et avoir l'impression de faire une bonne affaire (Bastien & Kapferer, 2008, pp. 244-245).

2. Politique de distribution

Contrairement au prix, la distribution joue un **rôle très important dans le marketing management des produits de luxe**. En effet, 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, 2008, pp. 247). Si cette distribution n'est pas gérée avec suffisamment d'attention, elle peut vite devenir un élément déclencheur d'échec et faire couler la marque ou la faire sortir de l'univers du luxe. (Bastien & Kapferer, 2008, pp. 248).

Le facteur le plus important au niveau de la distribution lorsqu'une marque se développe à l'étranger est la **cohérence internationale**. Cohérence pas nécessairement évidente quand la marque veut également prendre en compte la culture du pays qui peut être très différente de celle du pays d'origine (Bastien & Kapferer, 2008, p. 248).

Dans les faits, **à l'étranger, cette « distribution est souvent confiée à des partenaires locaux »** qui viennent soutenir les équipes de management. Ces partenaires locaux prennent alors le relai pour « l'expérience et le service client » (Bastien & Kapferer, 2008, p. 248).

Nous parlions dans le point précédent de la **communication des prix**. En fait, c'est la distribution qui joue ce rôle. En effet, le magasin dans son ensemble doit refléter le niveau de prix de la marque et les vendeurs ont pour mission de communiquer les prix exacts lorsqu'ils sont demandés par les clients (Bastien & Kapferer, 2008, p. 255).

Le magasin communique également le **style** et le **standing** de la marque de luxe par l'emplacement, l'architecture externe du bâtiment, la décoration d'intérieur et le personnel de vente (Bastien & Kapferer, 2008, p. 255).

Nous venons d'aborder le rôle du **personnel de vente** dans la distribution en tant que communicant des prix mais aussi dans l'image globale de la marque. A cela s'ajoute l'importance de leur proximité avec la clientèle. Dans le luxe, la gestion de la relation client est très importante car elle influence l'expérience d'achat du client qui fait partie intégrante du prix du produit. Ainsi, un produit de luxe comprend toujours le service. La gestion de ces

équipes de vente n'est pourtant pas évidente. Les principales difficultés résident dans la gestion de la stabilité quotidienne mais aussi dans les coûts que ce service engendre. Ces services personnalisés constituent en effet des coûts élevés pour les marques et les relations humaines ne s'apprennent pas comme on apprend à faire de la comptabilité par exemple. Les formations ne se font pas avec un manuel. Les coûts, quant à eux, vont croissants avec l'expansion de la marque. Bastien et Kapferer (2008, p. 258) vont même jusqu'à parler de « des-économie » d'échelle ». Il disent que ce personnel, pour qu'il soit compétent est couteux et difficile à déplacer à l'étranger. En outre, il est difficile de réellement évaluer leurs performances. En effet, ils ne peuvent être évalués en termes de résultats chiffrés sur base des ventes car l'objectif du vendeur n'est pas de vendre à tout prix mais de séduire le client et de lui expliquer le produit (Bastien & Kapferer, 2008, p. 258).

A l'étranger, la question de la « **biculturalité** » peut se poser. En effet, la marque a une culture d'origine qu'il faut respecter et communiquer mais il faut également prendre en compte la culture du client. C'est là que se pose la question de la culture du personnel de vente qui peut difficilement, comme l'expliquent Bastien et Kapferer (2008, p. 258), « devenir biculturel ».

Concernant à présent le choix d'ouverture d'un **nouveau point de vente**, il est important, selon Bastien et Kapferer (2008, p.259), qu'il soit géré directement par la marque, et non délégué. La visite approfondie de l'emplacement par le management est une étape préalable indispensable. Ainsi, il faut éviter au maximum les licences de distributions qui peuvent ouvrir de nouveaux points de vente spécifiques sans contrôle de la marque (Bastien & Kapferer, 2008, p. 259).

Etudions à présent la question de la **rareté**. Cette dernière est une caractéristique intrinsèque du luxe, comme nous l'avons expliqué dans le premier chapitre. Outre la rareté des produits, une rareté supplémentaire doit être organisée au niveau de la distribution. Bastien et Kapferer (2008, p. 260) parlent de « **pénurie organisée** ».

Outre les emplacements stratégiques pour entrer dans la « première division », les marques de luxe bénéficient parfois de bonnes conditions pour s'implanter dans un quartier ou dans une rue afin de valoriser les lieux. Ainsi se créent parfois des « **rues de luxe** » qui permettent à la

clientèle de produits de luxe de faire son *shopping* de manière concentrée (Bastien & Kapferer, 2008, p. 261).

Analysons maintenant **les quatre modes de distribution** à la disposition des marques de luxe. Le premier et le plus répandu est « **la boutique en propre** » (Bastien & Kapferer, 2008, p. 261). Ce mode de distribution présente le grand avantage d'un contrôle parfait général, tant des produits, du prix, que de l'image. En outre, le magasin en propre permet d'observer en temps réel la variation des stocks. Un avantage supplémentaire encore de ce mode de distribution est la gestion en propre du personnel de vente, qui, rappelons-le, fait partie intégrante de l'image de la marque. Enfin, ces boutiques protègent totalement les clients d'un risque de contrefaçon. Néanmoins, même si ce mode de distribution semble idéal du point de vue du contrôle, il peut s'avérer peu rentable. Pour ce faire, il faut que la marque réussisse à vendre des quantités suffisantes à une certaine cadence (Bastien & Kapferer, 2008, pp. 261-262). **La distribution exclusive** constitue un deuxième mode de distribution qui « garantit une exclusivité territoriale aux distributeurs. Cette exclusivité a souvent pour contrepartie une exclusivité de la marque sur un univers produit chez les distributeurs et le respect de certaines obligations relatives au point de vente et aux services apportés aux clients. » (Definitions Marketing, 2015). Ce mode est souvent utilisé en plus de la boutique propre afin de pouvoir assurer un large service après-vente. Ces deux premiers modes de distribution peuvent se combiner sans risquer d'écarter la marque (Bastien & Kapferer, 2008, p. 263). Ensuite, vient la possibilité pour une marque de luxe d'avoir recours à **la distribution sélective** « qui repose sur un processus de sélection des points de vente par la marque distribuée » (Definitions Marketing, 2015). Mais pour ce mode-ci, contrairement aux précédents, les marques ne choisissent plus leur réseau de distribution. Avec ce choix de distribution, les marques de luxe prennent un risque car elles ne sont plus en contact direct avec les clients. En effet, « le client est celui du point de vente, plus celui de la marque » (Bastien & Kapferer, 2008, p. 263). Néanmoins, ce mode de distribution présente tout de même des avantages comme celui de permettre une large diffusion des produits. Nous comprenons déjà que ce système est plutôt utilisé pour des produits de luxe accessibles tels que le parfum – le prêt-à-porter et la haute couture par exemple ne désirent pas de grande diffusion. Enfin, un dernier mode de distribution qui s'offre aux marques de luxe est **la vente à domicile**. Ce mode de distribution, qui n'est plus le plus répandu, est en fait celui d'origine pour les produits de luxe. En effet, autrefois, « l'artisan se rendait chez son client pour prendre sa commande, puis pour livrer le produit ». Il s'agit du meilleur mode de distribution en termes de service et de sécurité. En

effet, le client ne doit plus prendre la peine de se déplacer et ne risque pas de se faire agresser pour des produits qu'il transporterait (Bastien & Kapferer, 2008, p. 265).

Pour clôturer ce point sur la distribution des produits de luxe, intéressons-nous au Net. De nos jours, la question de la distribution par **Internet** se pose de plus en plus. Toutefois, l'usage d'Internet réduit considérablement les relations humaines et par là-même l'expérience d'achat. Or, nous savons que c'est en partie l'expérience d'achat qui procure l'intérêt des consommateurs pour le luxe. En outre, l'usage d'Internet favorise la contrefaçon (Bastien & Kapferer, 2008, p. 266). Enfin, d'un point de vue sensoriel, le Net est très réducteur. En effet, seules l'ouïe et la vue peuvent être sollicitées. Un ultime argument avancé par Bastien et Kapferer (2008) est le suivant : « pour beaucoup Internet représente avant tout une bonne façon d'acheter moins cher... Soit une démarche opposée à celle du luxe » (Bastien & Kapferer, 2008, p. 267). Selon Bastien et Kapferer (2008, p.269) le « Web 3.0 » serait l'avenir du luxe sur la Toile. Il s'agirait, selon eux, d'une phase d'Internet davantage « luxe compatible » car elle serait davantage personnalisée et sécurisée. Ils pensent que les développements actuels en termes de sécurisation de la Toile permettent de penser que ce boom du luxe sur le Net risque d'arriver dans quelques années. Nous reviendrons sur le rôle du Net dans le point suivant qui concerne la politique de communication.

3. Politique de communication

Dans l'univers du luxe, les marques ne communiquent pas nécessairement directement sur un produit. En effet, le but premier de la communication est de « **créer le rêve et recharger la valeur de la marque** ». La communication des marques de luxe n'a donc pas pour but immédiat d'augmenter les ventes d'un produit en particulier. **Sa performance ne se mesure donc pas en termes de volume de ventes**, contrairement aux biens courants (Bastien & Kapferer, 2008, p. 271).

En outre, la communication doit permettre l'identification d'un grand nombre de consommateurs, et doit, de ce fait, rester **vague** (Bastien & Kapferer, 2008, p. 271).

Elle doit également être « **raffinée et artistique** » (Bastien & Kapferer, 2008, p. 271).

Une campagne de communication s'adresse tant aux clients potentiels qu'aux clients actuels et ce, afin de les conforter dans leurs choix de consommation et d'en espérer un bouche-à-oreille positif (Bastien & Kapferer, 2008, p. 272).

Les marques de luxe doivent adapter leur communication en fonction du rapport qu'entretiennent leurs clients par rapport au luxe. En effet, tous les clients de luxe ne consomment pour les mêmes raisons. Ainsi, Bastien et Kapferer (2008, pp. 284-285) ont défini **quatre types de rapport au luxe** : « le luxe **intériorisé** [...] qui se distingue des autres par un élitisme discret », « le luxe **d'expression de soi par une forte créativité et singularité** », « le luxe **des valeurs sûres, des institutions du prestige**, pour ceux qui cherchent un statut » et « le luxe **de l'affirmation de soi vis-à-vis des autres** par la manifestation de la richesse ». Pour le premier type, les auteurs disent qu'il faut **communiquer sur le patrimoine**, l'héritage de la marque. Pour le deuxième type, il faut davantage **communiquer sur la créativité** de la marque. Pour le troisième type, il faut **communiquer sur le mythe, la célébrité et le succès social**. Enfin, le dernier type cherchant à sortir du lot, il sera davantage sensible à une communication axée sur la gloire, la richesse ou encore l'excès (Bastien & Kapferer, 2008, p. 285).

Les méthodes de communication dans le secteur du luxe diffèrent de celles des biens de consommation courante. Dans l'univers du luxe, **ce sont les relations presse et les relations publiques qui sont importantes**. Ainsi, les marques de luxe doivent être présentes dans la presse et les medias, mais aussi lors d'événements culturels, de mode, etc. (Bastien & Kapferer, 2008, p. 274). Les directeurs de relations publiques doivent essayer d'entretenir de bonnes relations personnelles avec les journalistes les plus influents dans le milieu de la mode par exemple. Outre les journalistes, les marques doivent également entretenir des **relations avec les leaders d'opinion** et de goûts (Chevalier & Mazzalovo, 2011, pp.279-280). La gestion de l'**évènementiel** est souvent sous la tutelle des **relations publiques**. On distingue trois types d'événements : les événements directement organisés par la marque, les événements sponsorisés par la marque et les grands événements annuels mondiaux tels que les MTV Awards ou le Festival de Cannes où la marque doit essayer d'avoir la plus grande visibilité possible (Chevalier & Mazzalovo, 2011, pp.280-282). Plus l'évènement est prestigieux, plus il est bénéfique pour la marque de s'afficher comme partenaire de ce dernier. L'intérêt des événements organisés par la marque réside, quant à lui, dans une communication personnalisée, « *one to one* » comme disent Bastien et Kapferer (2008, p.275). Quant au

sponsoring et au **mécénat**, ils sont approuvés par ces derniers s'ils restent cohérents avec l'univers et l'image de la marque (Bastien & Kapferer, 2008, p.275). La **publicité** constitue un puissant outil pour une marque de luxe afin d'exprimer ses valeurs. Les marques qui ont d'importants moyens financiers l'utilisent davantage que les plus petites marques, qui elles doivent faire preuve de plus de créativité dans leurs activités publicitaires. Les marques de luxe ont un large choix concernant le type de **medias**. Elles utilisent essentiellement les **magazines de mode** ou encore les **journaux** pour annoncer leurs défilés par exemple. Les **magazines hebdomadaires des quotidiens** sont aussi de plus en plus sollicités, voir même souvent financés par les marques de luxe elles-mêmes (Chevalier & Mazzalovo, 2011, pp.274-275). En revanche, contrairement aux produits de consommation courante, ces marques ont peu recours à la **télévision** pour la publicité, car il s'agit d'un média de masse onéreux (Bastien & Kapferer, 2008, p. 275). La **radio**, quant à elle, est rarement utilisée car l'absence d'image diminue l'impact de la publicité. Enfin, *last but not least*, l' **affichage publicitaire** s'impose comme le mode publicitaire le plus efficace et est donc fortement utilisé, que ce soit sur des autobus, des voitures, des arrêts de tramways, des échafaudages ou encore des immeubles. En effet, il semblerait que ces affiches attirent davantage l'attention des consommateurs qu'une page dans un magazine (Chevalier & Mazzalovo, 2011, p.276).

Bastien et Kapferer (2008) évoquent une « première division » dans l'univers du luxe qui comprend « les marques capables de financer des cathédrales dans les artères les plus recherchées du monde ». Ces choix de distribution, même s'ils pourraient s'avérer éventuellement non rentables directement dans certains cas et ce, en raison du prix de l'immobilier souvent exorbitant, font partie intégrante de la stratégie de communication pour la marque qui revendique son prestige (Bastien & Kapferer, 2008, p.248). En effet, **distribuer c'est aussi et avant tout communiquer**. Ainsi, Bastien et Kapferer (2008, p.253) affirment que « la vitrine du magasin de luxe est un lieu privilégié et un outil majeur de communication publique » et d'ajouter que la distribution est la seule chose « dont la marque maîtrise tous les paramètres ». Une belle vitrine de magasin, située « dans un lieu très symbolique » serait, toujours selon Bastien et Kapferer (2008, p.253), plus efficace que des pages publicitaires dans des magazines. Ces vitrines ont un double rôle à jouer dans la communication : elles doivent à la fois mettre en valeur les produits et les mettre en situation pour créer une atmosphère de rêve (Bastien & Kapferer, 2008, p.253).

Concernant le **contenu publicitaire**, Bastien et Kapferer (2008, p.277) déconseillent le recours à des personnes ou personnages afin que tous les clients puissent s'identifier. La question du recours aux stars et aux ambassadeurs se pose alors. Les auteurs font la différence entre recourir à une star de manière occasionnelle et recourir à un ambassadeur de la marque pour une période définie. Dans le premier cas, ils pensent que cela risque d'empêcher certains clients de s'identifier et que la star est là par facilité, pour « dissimuler l'absence d'idée créative ». Ils déconseillent donc fortement le recours à ces stars pour des campagnes publicitaires occasionnelles. En revanche, un ambassadeur incarnant la marque de manière relativement permanente laisse, selon eux, toute sa place à la créativité dans les campagnes publicitaires. L'ambassadeur est vu davantage comme un représentant, présentant les qualités de la marque, telles que l'élégance, le raffinement ou encore la grâce (Bastien & Kapferer, 2008, pp. 278-279).

Enfin, si nous avons abordé le sujet du Net dans le point sur la distribution, nous tenons à y revenir dans le contexte de la communication. Si la distribution sur **Internet** est déconseillée, la communication, elle, ne peut s'en passer (Bastien & Kapferer, 2008, p. 281). Ce mode de communication a révolutionné la communication des marques de luxe. Même s'il est vrai que la Toile enlève une part de contrôle pour les marques de luxe – nous pensons par exemple aux blogs et à leur communication incontrôlée (positive ou négative) qui peut avoir un impact important pour les marques – elle offre des possibilités d'interactions qui améliorent fortement l'efficacité de la communication (Chevalier & Mazzalovo, 2011, p.283). Outre, l'interactivité, ce sont aussi les nombreux supports techniques de communication (vidéos, photos, textes, etc.), la possibilité de mise à jour en temps réel et la couverture mondiale qui présentent un intérêt pour ces marques (Chevalier & Mazzalovo, 2011, p.287). À l'origine, les marques de luxe n'étaient pas favorables à ce nouveau media car elles pensaient que seul un magasin pouvait procurer une expérience multi sensorielle à la hauteur de leur *standing*. Mais aujourd'hui, elles sont nombreuses à revoir leur position à ce propos en ouvrant leur propre site internet et en développant leur présence sur les réseaux sociaux. Certaines ouvrent par exemple une page sur Facebook ou encore un compte sur Instagram (Chevalier & Mazzalovo, 2011, pp.284-285). Il n'y a d'ailleurs plus uniquement la Toile qui est à prendre en compte. En effet, avec l'avènement des tablettes et des *smartphones*, les marques de luxe ont commencé à développer toute une série d'applications (Chevalier & Mazzalovo, 2011, p.286), comme par exemple l'application « Burberry Eyewear Experience », « une interface interactive qui présente la nouvelle collection de lunettes Burberry » (Vogue, 2010). Enfin,

Précisons que les différences culturelles jouent un rôle considérable dans l'impact de ce mode de communication. En effet, selon les régions, le Net, les réseaux sociaux et les applications ont plus ou moins d'importance et donc plus ou moins d'impact sur la population. La Chine est, par exemple, plus sensible à ces technologies que l'Europe qui maintient des modes de communications davantage traditionnels (Chevalier & Mazzalovo, 2011, p.287).

Chapitre III : Consommateurs chinois de produits de luxe

Nous allons analyser dans ce chapitre le profil des consommateurs chinois de luxe ainsi que leurs habitudes de consommation.

I. Profils

Dans cette section nous allons analyser les différents profils de consommateurs chinois de luxe. Nous commencerons l'analyse par l'étude des classes sociales en Chine et des valeurs attribuées aux chinois. Ensuite, nous classerons les consommateurs chinois selon différentes approches. Après cette typologie, nous analyserons la perception du luxe par les chinois. Enfin, nous comparerons les consommateurs chinois de luxe à leurs homologues européens.

1. Classes sociales

Dans son livre consacré au comportement des consommateurs de luxe en Chine (2008, p.7), le Professeur Lu, professeur assistant à la *Fudan University's School of Management* à Shanghai et professeur invité de Marketing à l'ESSEC Paris-Singapour, rappelle que chaque classe sociale a des valeurs qui lui sont propres et qui influencent son comportement de consommation. Nous pensons donc qu'il est important de s'intéresser aux classes sociales chinoises et de comprendre à quelle classe appartiennent les consommateurs de luxe.

Les classes sociales en Chine ont évolué avec le développement économique du pays – principalement grâce à la politique économique d'ouverture de Deng Xiaoping en 1979 –. Ainsi, une nouvelle classe sociale a émergé dans les villes plus développées de Chine (Shanghai, Pékin, etc.). Cette classe sociale, que le Professeur Lu (2008) appelle « *elite China* », il la compare à deux classes sociales que l'on retrouve dans les sociétés occidentales développées : la classe « *lower-upper* » et la classe « *upper-middle* ». D'après lui, ces dernières constituent les principales « cibles » de l'industrie du luxe étant donné, d'une part leurs revenus élevés, et d'autre part leur besoin de reconnaissance sociale. Malgré qu'elle soit loin de constituer la majorité de la population chinoise – en 2014 la Banque Mondiale recensait 46% de la population en Chine comme population rurale – Lu (2008) affirme que c'est elle qui influence principalement les tendances, les médias et le *business* (Lu, 2008, p.9).

Nous allons donc focaliser notre analyse sur cette élite chinoise, *leader* d'opinion.

2. Valeurs

Avant d'aller plus loin dans l'analyse, définissons le concept de valeur. Le dictionnaire Larousse (2015) définit la valeur comme « ce qui est posé comme vrai, beau, bien, d'un point de vue personnel ou selon les critères d'une société et qui est donné comme un idéal à atteindre, comme quelque chose à défendre ».

Le Professeur Lu, qui est également consultant pour des firmes multinationales de luxe telles que LVMH, dit qu'afin de mieux comprendre leur comportement d'achat, il est important de prendre en compte **les valeurs actuelles de ces consommateurs chinois**, et plus seulement celles qui appartiennent au système traditionnel chinois (Lu, 2008, p.31). En effet, ces consommateurs ont changé leur manière de penser et d'agir par rapport à leurs prédécesseurs suite au développement économique ainsi qu'à divers changements internes en Chine. Ainsi, à côté de certaines valeurs traditionnelles chinoises qui persistent (Lu, 2008, p.47), d'autres « nouvelles valeurs idéologiques » sont également apparues (Lu, 2008, p.55). Ces nouvelles valeurs proviennent essentiellement de la culture occidentale (Lu, 2008, p. 36). Des études sur la culture chinoise contemporaine ont permis d'identifier dix-huit **valeurs culturelles traditionnelles chinoises**. Parmi elles, on trouve d'une part des valeurs considérées comme des vertus telles que la famille, l'économie ou la frugalité, la modestie ou l'humilité, ou encore la persévérance, et d'autre part des valeurs considérées comme étant liées à un comportement social telles que l'honneur, l'interdépendance ou le collectivisme, ou encore le patriotisme (Lu, 2008, p.48). A côté de ces valeurs traditionnelles se sont ajoutées **de nouvelles valeurs** telles que la modernité, le succès, la richesse, le statut social, la confiance, et le *leadership* (Lu, 2008, p.55).

3. Typologie

Une typologie des consommateurs chinois de luxe peut être établie selon différentes approches. Nous avons choisi de les analyser des points de vue démographique et psychographique.

3.1. Approche démographique

L'approche démographique repose sur des caractéristiques sociales ou démographiques. Ces dernières sont typiquement le sexe, l'âge, l'habitat, les revenus, le niveau d'éducation ou encore la profession (Définitions Marketing, 2015).

Selon Lu (2008, p.16), l'**élite chinoise, hommes et femmes** confondus, aurait **entre 25 et 45 ans** et vivrait principalement dans les *economic hubs*, soit des villes telles que Pékin ou Shanghai. En outre, cette élite serait, au minimum, détentrice d'un **diplôme** de bachelier, et dans la plupart des cas d'un diplôme de master. Enfin, ces potentiels consommateurs de luxe seraient soit **entrepreneurs**, soit **cadres supérieurs**, avec des **revenus en moyenne dix fois supérieurs à la moyenne nationale** (Lu, 2008, p.16), soit plus de 6500 dollars américains – salaire mensuel brut – si l'on se réfère aux chiffres de l'Organisation Internationale du Travail (OIT)¹.

Le professeur Lu nomme cette élite chinoise les « *Scholar-bureaucrats* ». Ce sont eux qui, selon lui, ont le plus tiré profit du développement économique rapide de leur pays et ce, justement grâce à leur niveau d'éducation et à leur situation professionnelle (Lu, 2008, p.16). Ce niveau d'éducation n'est pas à négliger car, selon Bastien et Kapferer (2008, p.139), tous deux professeurs à HEC, « un niveau d'études supérieur accroît la propension à acheter le luxe ».

En somme, **cette cible de consommateurs chinois de luxe est jeune, aisée et éduquée.**

3.2. Approche psychographique

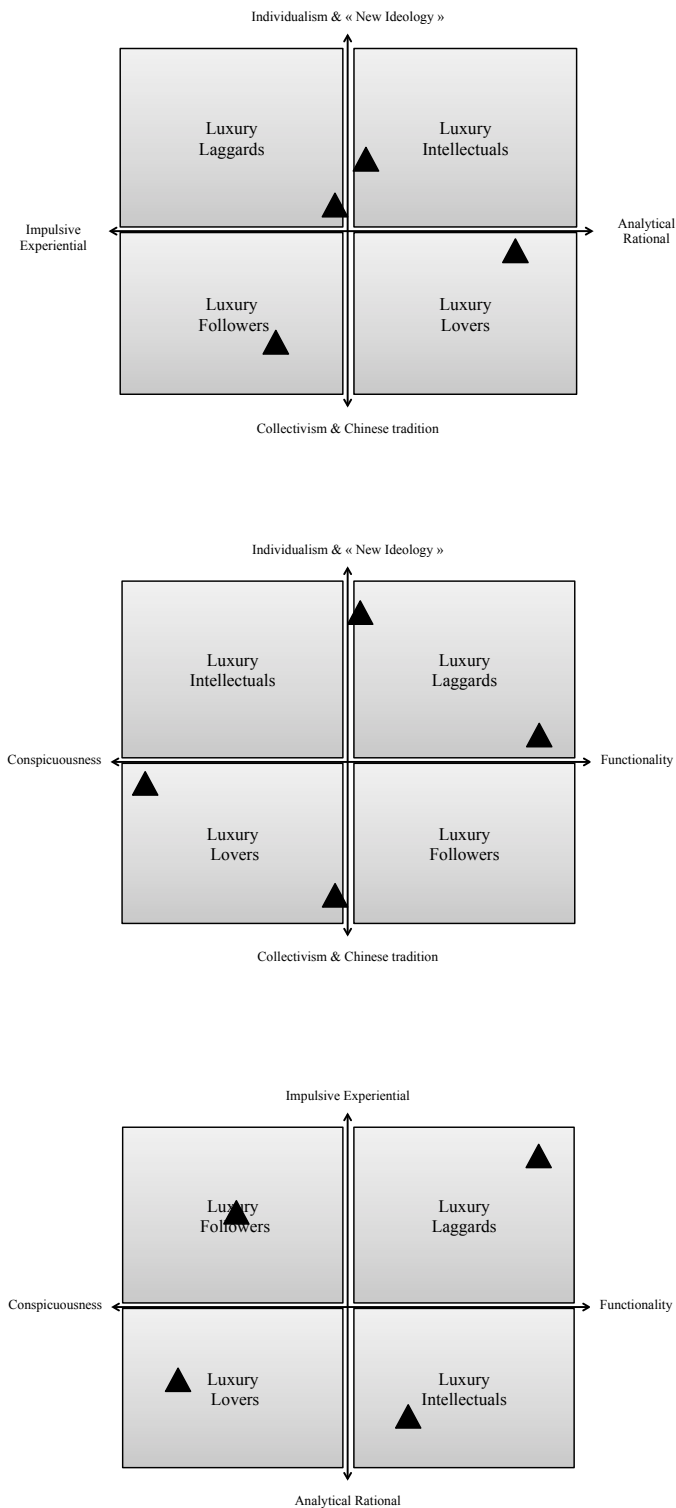
L'approche psychographique, quant à elle, repose sur des caractéristiques telles que le style de vie, la personnalité, les valeurs ou encore les croyances (Définitions Marketing, 2015).

Le Professeur Lu s'est donc également intéressé à cette élite chinoise d'un point de vue psychographique en se basant sur leurs valeurs, leur personnalité et leur style afin de sous-segmenter ce segment démographique (Lu, 2008, p. 88). Il a défini trois dimensions qui, selon lui, influencent le comportement des consommateurs de luxe : « *Psychological values,*

¹ l'OIT donne comme valeur de 2012 à prix constants de 2005 656 dollars américains comme salaire brut mensuel en parité de pouvoir d'achat (Wikipedia, 2015).

Consumer process et *Conspicuous vs. Functional* ». Au sein de chacun de ces trois dimensions, deux éléments s'opposent. En confrontant chacune de ces dimensions aux deux autres séparément, nous retrouvons à chaque fois quatre segments distincts de consommateurs de luxe: les *Luxury Lovers*, les *Luxury Followers*, les *Luxury Intellectuals* et les *Luxury Laggards* (Lu, 2008, p. 89).

Segmentation psychographique des consommateurs chinois de luxe



Graphique 2 – Segmentation psychographique des consommateurs chinois de luxe (Source : Lu, 2008, pp.89-90)

Il a ensuite défini un profil pour chacun de ces quatre segments, afin d'adapter les messages marketing à chacun de ces segments. **Les deux premiers segments aiment le luxe ostentatoire.** Les *Luxury Lovers* sont des consommateurs qui savent précisément ce qu'ils veulent, c'est-à-dire qui ne sont **pas influencés par les tendances**. Nous pourrions les qualifier de « **m'as-tu-vu** ». D'autre part, leur **consommation est de type rationnel**, c'est-à-dire qu'ils analysent les marques et les produits avant de les acheter. A contrario, les *Luxury Followers* **suivent les tendances**, qu'elles proviennent des médias ou encore du grand public. En outre, ce qui les distingue des *Luxury Lovers* c'est le **caractère impulsif de leur comportement d'achat**. En effet, ils analysent peu les produits et les marques avant de décider de les acheter. **Les deux autres segments**, quant à eux, ne sont **pas de réels amateurs de luxe**. Concernant les *Luxury Intellectuals*, ce qui les caractérise principalement c'est leur analyse. En outre, ils préfèrent la **discretion** et privilégient donc les **produits et marques plus classiques**. Ils accordent une **grande importance à l'héritage de la marque**. Ce segment de consommateurs se fait sa propre opinion du luxe et de ce point de vue, se rapproche des *Luxury Lovers*. Enfin, les *Luxury Laggards* ne vont, quant à eux, pas procéder à une réelle analyse du produit. Ce qui les intéresse, c'est **la qualité des produits**. De plus, leur **comportement de consommation est très impulsif**, comme les *Luxury Followers* (Lu, 2008, pp. 89-96).

4. Signification du luxe pour les chinois

Une étude récente sur l'attitude de l'élite chinoise envers les produits de luxe a permis d'identifier six attributs qui entrent en compte dans sa perception du luxe (Lu, 2008, pp.20-21). Ces six facteurs sont les suivants : excellente qualité, prix très élevé, rareté, esthétique, contenu émotionnel, histoire ou héritage de la marque et superficialité (Lu, 2008, pp.20-21).

Outre ces six critères, deux aspects supplémentaires interviennent en Chine : « *dream value* » et « *conspicuousness* ». En effet, les chinois aspirent à devenir ce que représentent les produits de luxe qu'ils consomment. La consommation de luxe les aide à satisfaire leurs aspirations personnelles et sociales (Lu, 2008, p.24). Outre cette dimension de rêve importante aux yeux des consommateurs chinois, ce qui compte également c'est que le luxe de ces produits soit ostensible. En effet, après la seconde guerre mondiale, la présence des forces américaines en Asie ainsi que l'industrialisation ont permis un développement économique de la région et, avec celui-ci, la promotion du mode de vie à l'occidental.

Consommer des produits de luxe occidentaux est donc devenu un symbole de succès et un indicateur de force financière (Lu, 2008, pp. 24-25). En Chine, cette consommation ostentatoire est la marque de fabrique des « nouveaux riches » qui représentent des millions, voire des dizaines de millions de personnes (Lu, 2008, pp. 24-25).

5. Comparaison avec les consommateurs européens de luxe

Même si les européens sont plus riches que les chinois, leurs revenus n'évoluent pas. « Ils se sentent « pauvres » » alors que leurs jeunes homologues chinois aux revenus croissants « se sentent riches », affirment Bastien et Kapferer (2008, p.140).

Cette élite chinoise consommatrice de luxe se distingue de ses homologues européens par ses choix de consommation. En effet, la consommation par les chinois de produits de luxe s'apparente davantage à ce que l'hebdomadaire *The Economist* (Juin 2014) qualifie de « Look, I'm rich ». Le consommateur européen, quant à lui, privilégie des produits plus discrets, moins ostentatoires (Bastien et Kapferer, 2008, p.145). Ainsi, en Europe, la *Brand Awareness*² n'est pas un facteur primordial en ce qui concerne le choix de consommation de produits de luxe. En Chine, en revanche, un produit sans *Brand Awareness*, même avec toutes les caractéristiques d'un produit de luxe ne sera considéré par les consommateurs chinois que comme un « *high-quality* produit » (Lu, 2008, p.75), mais pas comme un produit de luxe. Le Professeur Lu confirme l'importance de la *Brand Awareness* sur le marché du luxe en Chine, affirmant qu'il s'agit même pour certains consommateurs chinois de l'élément le plus important. Ainsi, selon lui, ces consommateurs chinois ne prendront pas le risque de dépenser une somme d'argent importante pour une marque inconnue chez eux et ce, même s'il s'agit d'une marque connue à l'étranger (Lu, 2008, p.76).

En outre, pour les français, le luxe est un plaisir intime « pour connaisseur, où l'on consomme de l'Histoire, du savoir-faire, du détail, avant de jouir tout simplement de l'objet » (Bastien et Kapferer, 2008, p.145).

Tandis que les chinois, qui vivent dans un pays où il est possible de s'élever socialement « en réussissant économiquement », veulent le partager publiquement. « Il s'agit d'un rapport au

² « *ability of a potential buyer to recognize or recall that a brand is a member of a certain product category : a link between product class and brand is involved* » (Lu, 2008, p.75)

luxe plus hédonique, sensuel, où les signes de la valeur doivent être forts, connus et reconnus » (Bastien et Kapferer, 2008, p.145).

II. Comportements de consommation

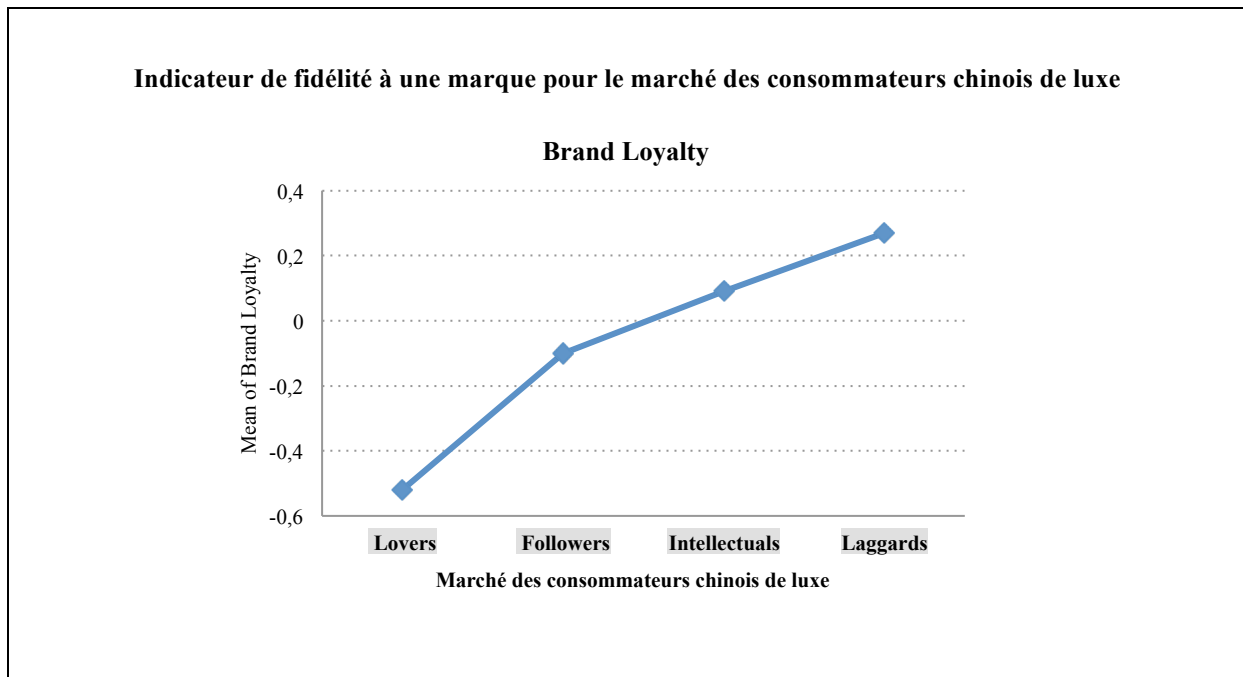
Nous allons à présent analyser les comportements qui caractérisent les consommateurs chinois de produits de luxe.

1. Fidélité à une marque

Lu (2008, p.77) définit la fidélité à une marque comme la mesure de l'attachement qu'un consommateur a pour une marque. Mesurer cette loyauté consiste à évaluer « les attitudes exprimées par les consommateurs ». Il ne s'agit donc pas encore d'une analyse de leurs comportements d'achat à proprement parler. Lorsque Lu parle d'attitudes, il englobe tous les sentiments éprouvés par les consommateurs par rapport au produit et à la marque (Lu, 2008, p.104).

Lu (2008, p.105) insiste sur deux propriétés concernant la fidélité à une marque. Premièrement, il met en exergue le fait que certains théoriciens affirment qu'il y a une corrélation positive entre fidélité et implication : plus le consommateur s'implique, plus il cherche de l'information sur les marques, et plus il sera fidèle à une marque. En outre, il nous dit que si la satisfaction des consommateurs augmente avec la répétition des achats, la recherche d'information diminuera et les consommateurs seront moins sensibles aux contre-persuasions des autres marques (Lu, 2008, p.105).

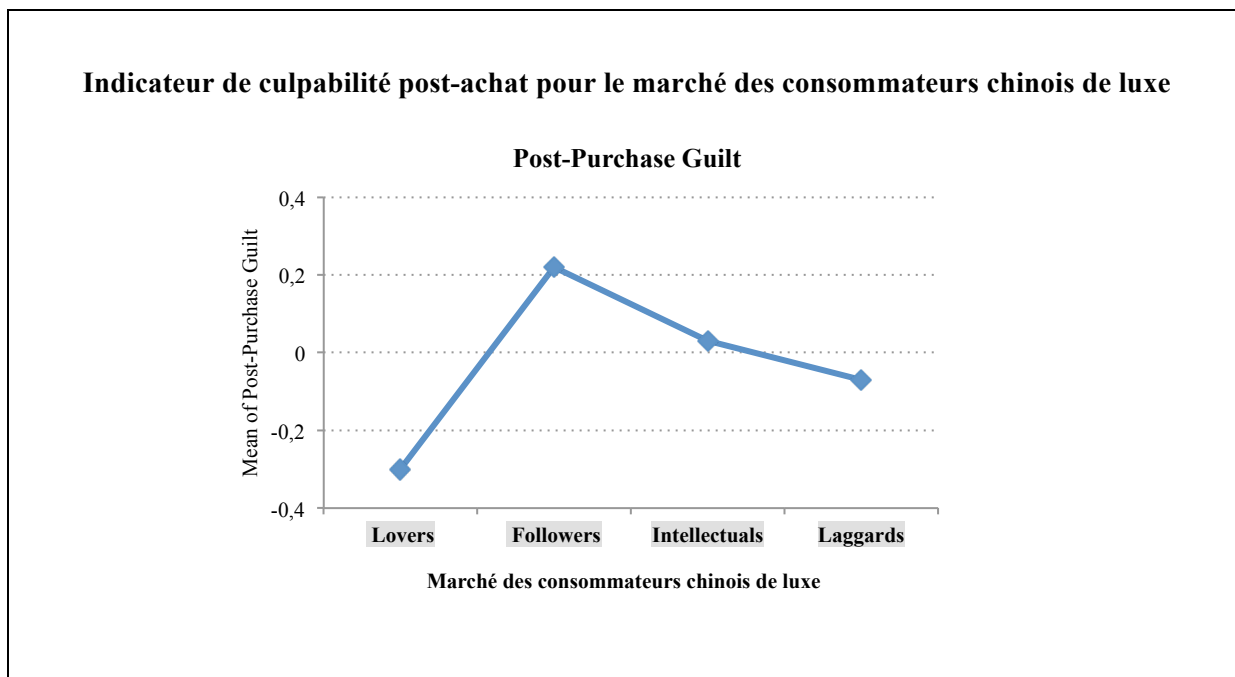
Penchons-nous à présent sur le degré de fidélité à une marque pour chacun des segments de consommateurs identifiés précédemment. Sur le graphique ci-dessous (graphique 3) ci-dessous, nous observons que les *Luxury Lovers* présentent le degré de fidélité le plus faible et les *Luxury Laggards* le plus élevé.



Graphique 3 – Indicateur de fidélité à une marque pour le marché des consommateurs chinois de luxe (Source : Lu, 2008, p.107)

En Chine, le sentiment de culpabilité post-achat est un facteur important dans le comportement des consommateurs. En effet, il constitue « l'un des obstacles les plus importants à la consommation de produits », selon le Professeur Lu. Ainsi, il aurait un impact négatif sur la fidélité à une marque car il « *decreases the rate of repeat purchase* » (Lu, 2008, p.108). Il s'agit donc d'un facteur à prendre en compte dans la détermination de la fidélité d'un consommateur à une marque. L'intensité de ce sentiment peut fort varier d'un consommateur à l'autre. Cette dissonance a lieu « *when a consumer holds conflicting thoughts about a belief or an object* » (Lu, 2008, p.107).

Les *Luxury Followers* apparaissent sur le graphique ci-dessous (graphique 4) comme « le segment le plus dissonant » parmi les consommateurs chinois de luxe et les *Luxury Lovers* comme les moins dissonants (Lu, 2008, p.107).



Graphique 4 - Indicateur de culpabilité post-achat pour le marché des consommateurs chinois de luxe (Source : Lu, 2008, p.107)

Les raisons de ces dissonances ne sont pas les mêmes d'un segment à l'autre. C'est pourquoi les marques de luxe qui veulent s'attaquer au problème doivent adapter leurs méthodes pour chacun de ces segments, en se focalisant sur les *Luxury Followers* et les *Luxury Intellectuals* qui apparaissent comme les plus enclins à ce sentiment de culpabilité (Lu, 2008, p.109).

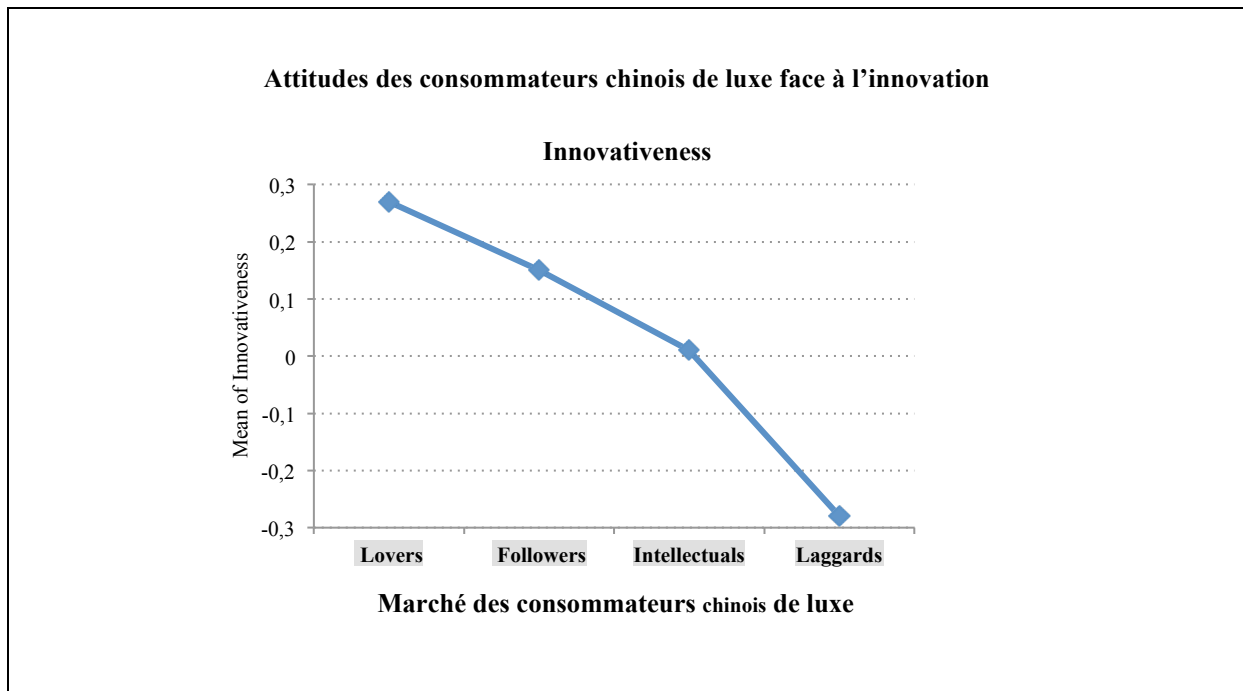
2. Influence occidentale

La politique d'ouverture économique de 1979 a permis à la population chinoise de découvrir de nombreux produits et services importés de l'étranger.

En outre, certains chinois ont pu découvrir l'étranger grâce à leurs études, leur profession ou simplement en vacances. Cette ouverture sur l'étranger a eu un impact sur les mentalités et donc sur le comportement de consommation.

3. Attitudes face à l'innovation

Lu (2008, p.100) définit le niveau d'innovation d'un consommateur de luxe par la rapidité avec laquelle ce dernier adopte les nouvelles tendances et idées inventées par les marques de luxe les plus prestigieuses.

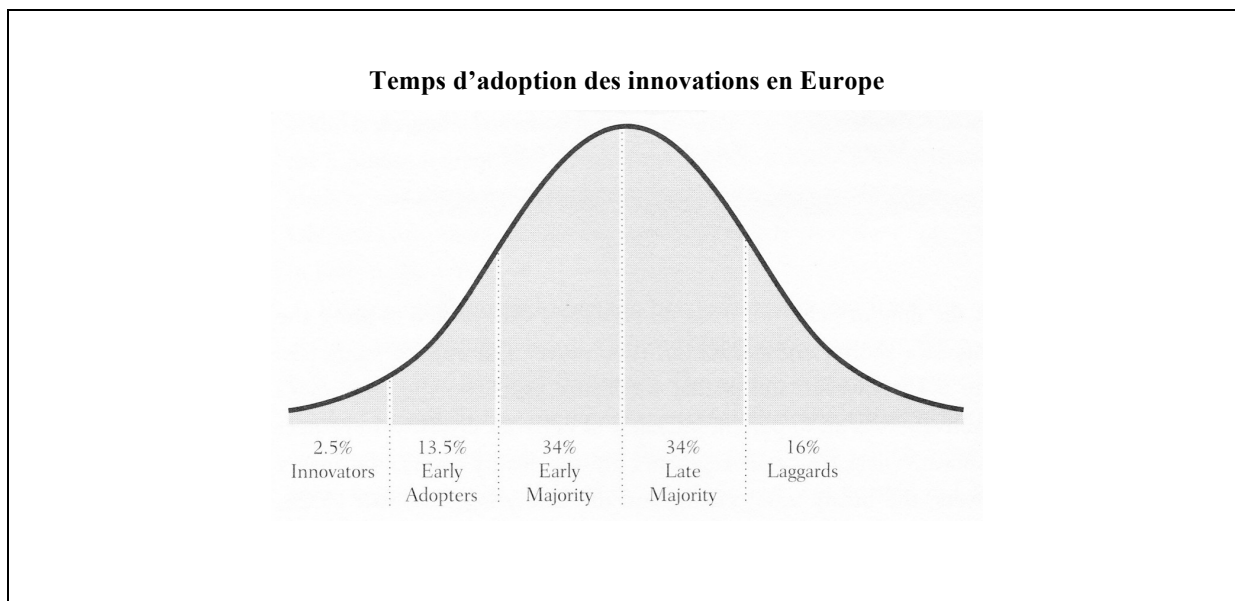


Graphique 5 – Attitudes des consommateurs chinois de luxe face à l'innovation (Source : Lu, 2008, p.100)

Comme nous pouvons l'observer sur le graphique ci-dessus (graphique 5), les différents segments de consommateurs définis par le Professeur Lu (2008) n'ont pas la même attitude face à l'innovation en matière de luxe. Ainsi, les *Luxury Lovers* sont les plus favorables à l'innovation, tandis que les *Luxury Laggards* sont les derniers à se lancer dans l'achat de produits de luxe innovants (Lu, 2008, p.100).

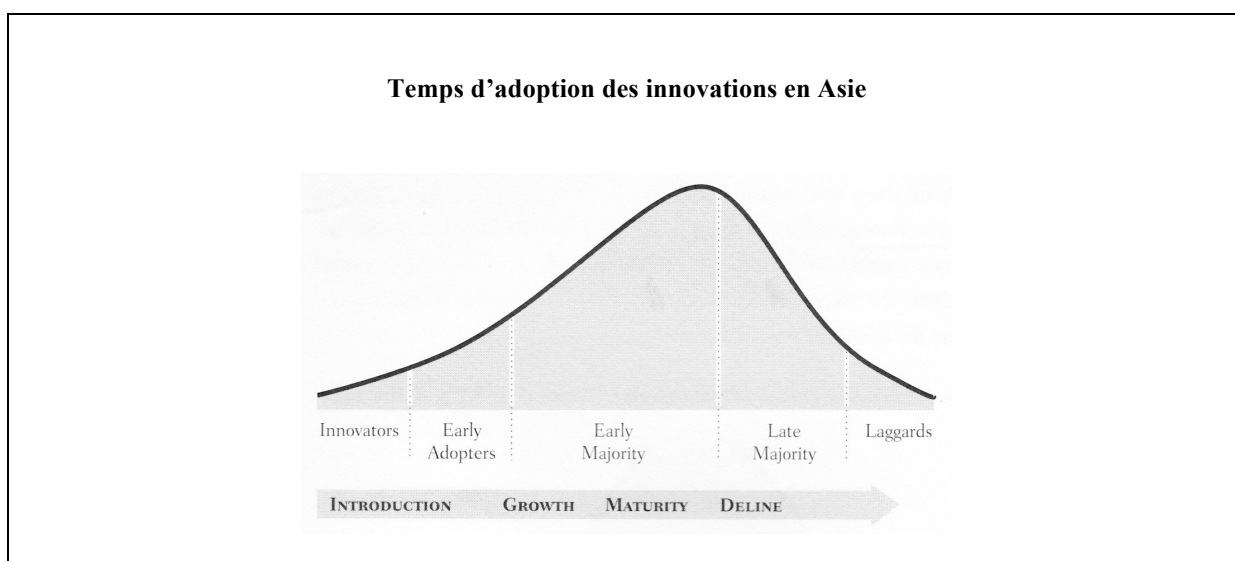
Everett Rogers, sociologue et statisticien a développé la théorie de la diffusion des innovations (Wikipedia, 2015) et a réparti les consommateurs en cinq segments principaux : *Innovator*, *Early Adopters*, *Early Majority*, *Late Majority* et *Laggards* (Lu, 2008, p.101).

Nous allons comparer la loi de distribution en Europe et en Chine.



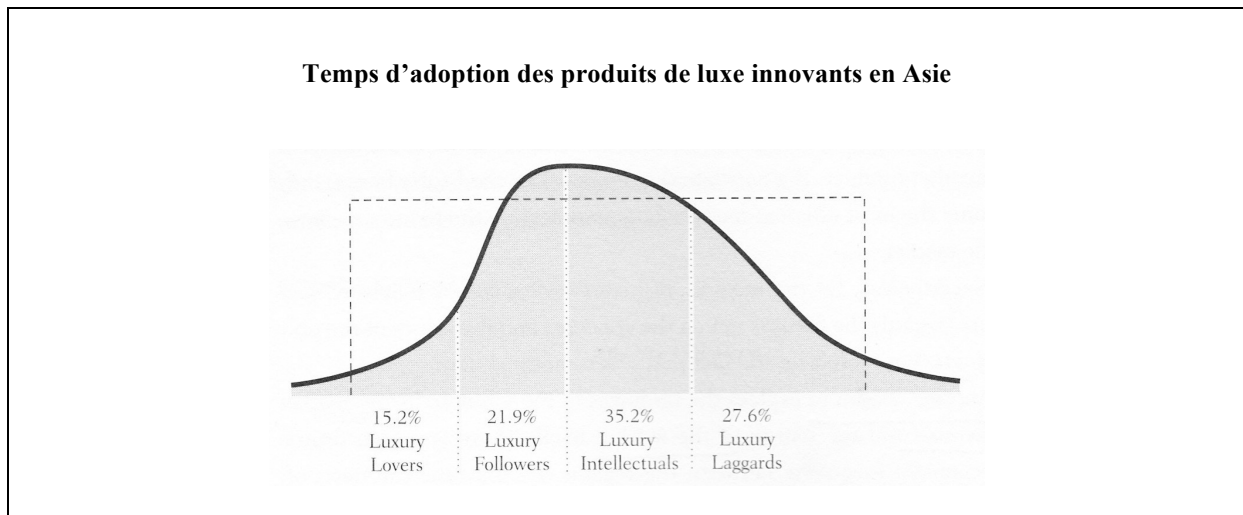
Graphique 6 – Temps d'adoption des innovations en Europe (Source : Everett M. Rogers, 1983)

En Europe, nous observons sur le graphique ci-dessus (graphique 6) qu'il s'agit d'une distribution de loi normale avec respectivement 2,5%, 13,5%, 34%, 34% et 16% pour les segments cités précédemment.



Graphique 7 - Temps d'adoption des innovations en Asie (Source : Lu, 2008, p.102)

En Asie, « peu de consommateurs sont préparés à prendre un risque social en étant les premiers à essayer un nouveau produit » (Lu, 2008, p.101). C'est pourquoi le graphique ci-dessus (graphique 7) affiche une distribution plus longue à gauche.



Graphique 8 – Temps d'adoption des produits de luxe innovants en Asie (Source : Lu, 2008, 103)

Sur le graphique ci-dessus (graphique 8) nous observons que la distribution réalisée d'après des études plus récentes des consommateurs de luxe en Asie confirme l'asymétrie de la distribution en Asie affirmée par Schütte, avec néanmoins certaines différences. La période d'adoption y est plus longue, avec une plus longue période de maturité et un déclin graduellement plus atténué. Nous retrouvons sur cette figure les quatre segments de consommateurs de luxe identifiés précédemment par le Professeur Lu. Les *Luxury Lovers* sont les premiers à essayer les nouveaux produits de luxe – ils représentent 15,2% de l'ensemble des consommateurs de luxe en Asie. Après eux, ce sont les *Luxury Follower* (21,9%) suivi par les *Luxury Intellectuals* (35,2%) qui adoptent les innovations. Enfin, à la fin de la courbe les *Luxury Laggards*, représentent 27,6% de l'ensemble des consommateurs de luxe en Asie.

Les *Luxury Lovers* étant les premiers à essayer les nouveaux produits de luxe, c'est ce segment que les marques européennes de luxe doivent avant tout convaincre pour ensuite espérer séduire les autres segments (Lu, 2008, pp.103-104).

Remarquons enfin, en comparant les graphiques 2 et 4, la corrélation négative entre fidélité des consommateurs de luxe à une marque de luxe et rapidité d'adoption des innovations par ces mêmes consommateurs (Lu, 2008, p.106).

Conclusion

Avant de nous focaliser sur le cas Van Eyck Fine Jewelry, revenons sur les principaux enseignements de cette revue de littérature consacrée principalement au marketing management du luxe et aux consommateurs chinois de produits de luxe.

La principale cible chinoise pour les entreprises européennes de l'industrie du luxe est la **nouvelle classe sociale émergente aux revenus élevés et désireuse de reconnaissance sociale dans les grandes villes développées telles que Shanghai, Pékin ou encore Hong Kong**. Outre le fait qu'elle soit la cible des marques de luxe européennes, cette élite chinoise est aussi **leader d'opinion**. En effet, elle influence à la fois les tendances, les medias et le *business* (Lu, 2008, p.9).

Les **valeurs** de cette élite chinoise sont à la fois **traditionnelles**, ancestrales, **et occidentales** depuis le développement économique de la Chine et son ouverture au monde extérieur (Lu, 2008, p.31). **Les marques de luxe européennes doivent tenir compte de ces valeurs si elles veulent comprendre les comportements de consommation de cette élite chinoise** (Lu, 2008, p.7).

Cette élite recherche presque unanimement dans les produits de luxe certaines caractéristiques telles que la qualité, la rareté, l'esthétisme, le rêve, l'héritage ou encore l'ostentation. Néanmoins, nous avons vu qu'il existait **différents profils psychographiques de consommateurs chinois de luxe**, qui ne donnent pas tous la même importance à ces attributs et qui ont chacun des besoins et des envies qui leur sont propres. En outre, tous n'ont pas la même interprétation du luxe. Enfin, leurs comportements de consommation, tels que la fidélité à une marque ou encore leur attitude face à l'innovation, divergent également. C'est pourquoi il est impératif pour les marques de luxe européennes de **déterminer leur cible sur le plan psychographique avec précision afin de se positionner efficacement**.

Après avoir comparé les consommateurs chinois de luxe à leurs homologues européens, nous avons noté que leur rapport au luxe différait sur bien des points et ce, malgré l'influence occidentale à laquelle les premiers sont soumis depuis plusieurs années, tant par l'ouverture du pays à l'étranger que par leurs voyages - studieux, professionnels ou encore touristiques - de plus en plus fréquents en occident. Ces différences se manifestent dans leurs comportements de consommation. Ainsi, les consommateurs chinois de luxe apprécient le

« *show-off* » tandis que les européens privilégient la discrétion (Bastien et Kapferer (2008, p.145). En outre, **la *Brand Awareness* est un facteur beaucoup plus important pour les chinois que pour les européens en termes d'impact sur le choix de consommation** (Lu, 2008, p.75). Le Professeur Lu (2008, p. 76) affirme même qu'il s'agit du principal critère d'achat pour certains consommateurs chinois de luxe.

Les différences entre les consommateurs chinois et européens de luxe nous amènent à la question de l'**adaptation du marketing management des marques de luxe européennes pour le marché chinois.**

Nous avons vu qu'il était important pour les marques européennes de luxe de préserver une certaine **cohérence internationale**. Se pose dès lors la question de la prise en compte, ou non, de la **culture locale** lorsque celle-ci diffère considérablement. Or, nous avons vu, au travers de notre analyse des consommateurs chinois de luxe, que c'était le cas de la Chine. Le **challenge** auquel les marques européennes de luxe font face consiste donc à **prendre en compte la culture locale tout en conservant leur identité nationale.**

Limite de l'analyse

Il aurait été intéressant d'étudier le **marketing management des marques chinoises de luxe** afin de le comparer avec celui des marques européennes. Toutefois, l'absence de littérature francophone ou anglophone sur le sujet et la barrière de la langue chinoise ne nous ont pas permis de réaliser pareille comparaison.

PARTIE II : RECHERCHE EXPLORATOIRE

Après avoir réalisé une revue de littérature sur le luxe, les consommateurs chinois de produits de luxe et le marketing management du luxe, analysons en détails, au travers d'une recherche exploratoire, l'entreprise Van Eyck Fine Jewelry.

Dans un premier temps, nous allons procéder à une mise en contexte du secteur dans lequel évolue la marque, c'est-à-dire la haute joaillerie. Pour ce faire, nous définirons ce secteur et nous réaliserons une étude de marché. Ensuite, nous étudierons en particulier le cas de la marque belge Van Eyck Fine Jewelry afin de savoir si cette dernière adapte son marketing management pour le marché chinois, les raisons de ce choix ainsi que les détails de cette éventuelle adaptation. Dans le cas où la réponse s'avèrerait positive, nous analyserions ces adaptations par rapport au marketing pour le marché européen.

Mais avant cela, nous allons exposer les questions de notre recherche, ainsi que notre méthode d'analyse.

Questions de recherche

Le but de cette étude de cas est à la fois d'explorer, d'expliquer et de décrire.

Les questions auxquelles nous allons tenter de répondre par le biais de cette recherche exploratoire sont donc les suivantes :

- La marque adapte-t-elle son marketing management pour le marché chinois ?
- Quels sont les facteurs susceptibles d'influencer ce choix ?
- La *Brand Awareness* et la longévité sur le marché jouent-elles un rôle dans cette décision ?
- Les éventuelles adaptations touchent-elles l'ensemble du marketing management ?
- Les éventuelles adaptations ont-elles un impact sur l'image nationale de la marque ?

Méthodologie

Nous avons choisi l'**étude de cas** comme méthode de recherche exploratoire car il s'agit d'un phénomène contemporain dans un contexte réel mais aussi parce cette méthode nous a paru la plus pertinente afin de répondre à nos questions de recherche.

Notre étude de cas se base sur des informations qualitatives provenant de deux types de source : des documents et des entretiens. Les documents que nous avons analysés proviennent de sites Internet, d'études de marché ainsi que de l'entreprise que nous avons étudiée. Nos entretiens se sont d'abord déroulés de manière semi-directive, c'est-à-dire sur base de questions ouvertes sur différents thèmes et sous-thèmes et ce, afin de recueillir un maximum d'informations. Nous avons ensuite mené certains entretiens avec la marque étudiée de manière directive et ce, afin d'obtenir certaines informations très précises manquantes pour notre analyse. Ces entretiens ont duré entre trente minutes et une heure et demie. Ils ont été enregistrés et retranscrits. Les guides d'entretien ainsi que les retranscriptions des entretiens se trouvent en annexes (voir Annexe 4 pp.101-129).

Nous tenions à rencontrer des profils professionnels différents afin de disposer de différentes visions pour orienter le choix d'étude de cas. Nous avons donc contacté depuis la Belgique des professionnels du luxe et du marketing, des connaisseurs du marché chinois, ainsi qu'une personne du monde académique, tous exerçant à Hong Kong et qui nous ont tous répondu positivement. Nous avons alors rédigé des guides d'entretien et nous sommes rendue à Hong Kong pour les interroger. Ces guides d'entretien leur ont été soumis à l'avance.

Ces rencontres nous ont permis d'une part de « challenger » les résultats de notre revue de littérature, et d'autre part d'identifier un secteur du luxe particulier et une marque européenne de luxe pour l'étude de cas.

Le tableau reprenant les personnes rencontrées dans le cadre de cette recherche exploratoire, leur secteur d'activité, l'entreprise éventuelle pour laquelle elles travaillent ainsi que les dates d'entretien se trouve en annexes (voir Annexe 2 p.90).

Tout d'abord, les entretiens que nous avons eus à Hong Kong avec le Professeur Tse, Angela Goldstone, Benoit Lavaud et Steven Beeckman nous ont dirigée vers le secteur de la haute

joaillerie. Steven Beeckman nous a ensuite mise en contact avec un de ses clients, Van Eyck Fine Jewelry, et Benoit Lavaud avec Swarovski Asie Pacifique.

Après avoir rencontré Alon Garty, CEO de Van Eyck Fine Jewelry, nous avons fait le choix d'une jeune marque belge de haute joaillerie dont la notoriété reste à développer, plutôt que d'une marque de joaillerie de grande renommée internationale comme Swarovski, implantée sur le marché chinois depuis 1996 (Belin, 5 août 2015). Néanmoins, nous avons décidé de soumettre les choix de la marque étudiée en matière de marketing management pour le marché chinois à l'avis de Francis Belin, Senior Vice President Asia Pacific Consumer Goods chez Swarovski.

Chapitre I : Secteur de la haute joaillerie

I. Définitions

Dans cette section nous allons définir le secteur de la joaillerie dans son ensemble et ensuite plus précisément celui de la haute joaillerie.

1. Joaillerie

D'après l'étude du marché de la haute joaillerie publiée par Etudes & Analyses (2015), le terme de **joaillerie** – et non pas simplement de bijouterie – est utilisé lorsque les bijoux sont en métal précieux et rehaussés de pierres précieuses (diamant, rubis, etc.) (é&a, 2015).

Martinez (2014, p.109) distingue encore **deux sous marchés** au sein même du marché de la joaillerie : d'une part la **joaillerie**, qui offre des produits à des prix situés autour du millier d'euros, et d'autre part la **haute joaillerie**, qui offre des **pièces uniques** et affichent des **prix « mirobolants »** pouvant atteindre plusieurs millions d'euros.

Cette recherche exploratoire est, quant à elle, consacrée au secteur de la haute joaillerie que nous allons détailler dans le point suivant.

2. Haute joaillerie

Le marché de la haute joaillerie offre des bijoux souvent présentés dans **des collections**, reflétant le **savoir-faire de la maison** (é&a, 2015).

Les artisans peuvent travailler sur une pièce plusieurs milliers d'heures (é&a, 2015).

La collection Rose Dior Bagatelle, dont la figure ci-dessous (figure 8) ci-dessous présente une pièce, est un exemple de collection de haute joaillerie (é&a, 2015).

Bague La Rose Dior Bagatelle en or blanc, diamants, émeraudes et rubis



Figure 8 - Bague La Rose Dior Bagatelle en or blanc, diamants, émeraudes et rubis (Source : Dior, 2015)

La création et la fabrication de **pièces de haute qualité** ainsi que la **perfection des pierres précieuses et du travail des métaux** sont caractéristiques de la haute joaillerie (é&a, 2015).

Notons que les pierres précieuses représentent la majorité du prix du bijou (é&a, 2015).

II. Etude de marché

Dans cette section nous allons étudier le marché de la haute joaillerie. Pour ce faire, nous étudierons la demande d'une part et l'offre d'autre part.

1. Demande

Cette étude de la demande se fera en deux temps. Nous étudierons dans un premier temps son évolution depuis 2009 et les prévisions dans un second temps.

1.1. Evolution au cours des dernières années et prévisions pour les prochaines années au niveau mondial et à Hong Kong

Les entreprises du secteur de la haute joaillerie communiquent peu leurs résultats, essentiellement par crainte de la concurrence (é&a., 2015).

A défaut de disposer de chiffres fiables concernant la haute joaillerie, nous nous sommes donc intéressés à l'évolution du secteur de l'horlogerie-joaillerie dans son ensemble, puis aux bijoux en diamants car Van Eyck Fine Jewelry ne réalise que des bijoux en diamants (Garty, 18 juin 2015).

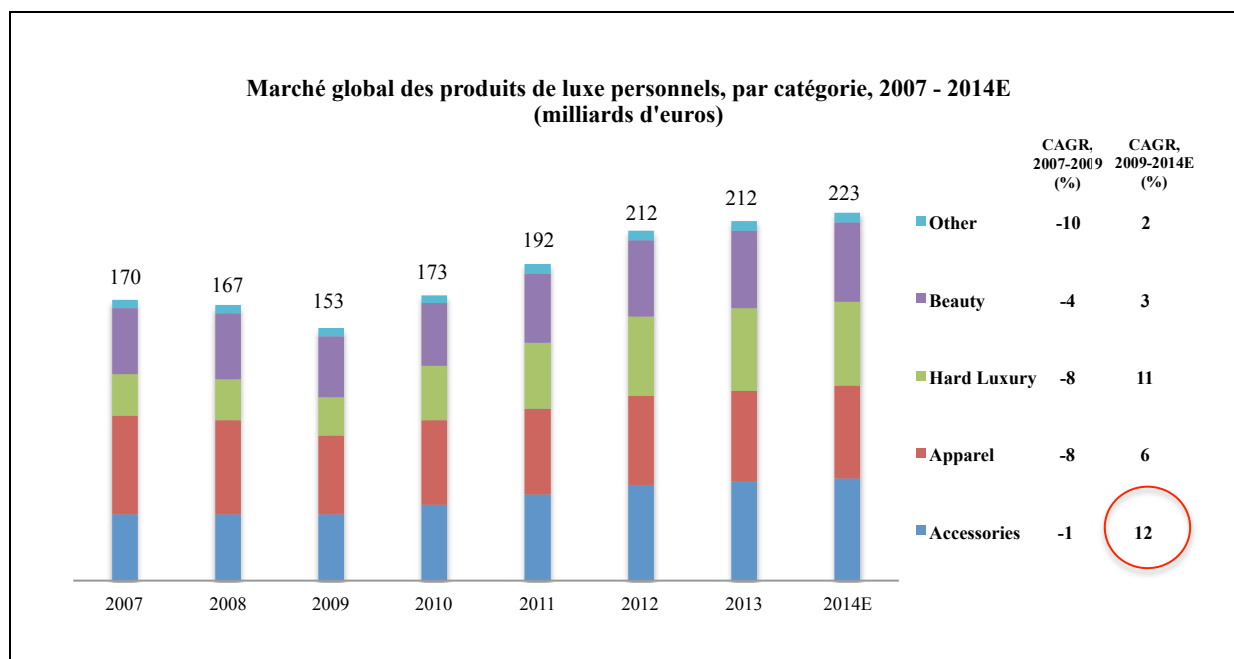
1.1.1. Horlogerie-joaillerie

Étudions à présent l'évolution de la demande en horlogerie-joaillerie d'un point de vue mondial d'une part et à Hong Kong d'autre part.

1.1.1.1. Marché mondial

Entre 2009 et 2014, au sein du marché mondial des produits de luxe personnels, l'horlogerie-joaillerie (*hard luxury*) a connu **l'une des croissances les plus importantes, soit 11%³ par an en moyenne** (Bain & Company, 2014, p.24).

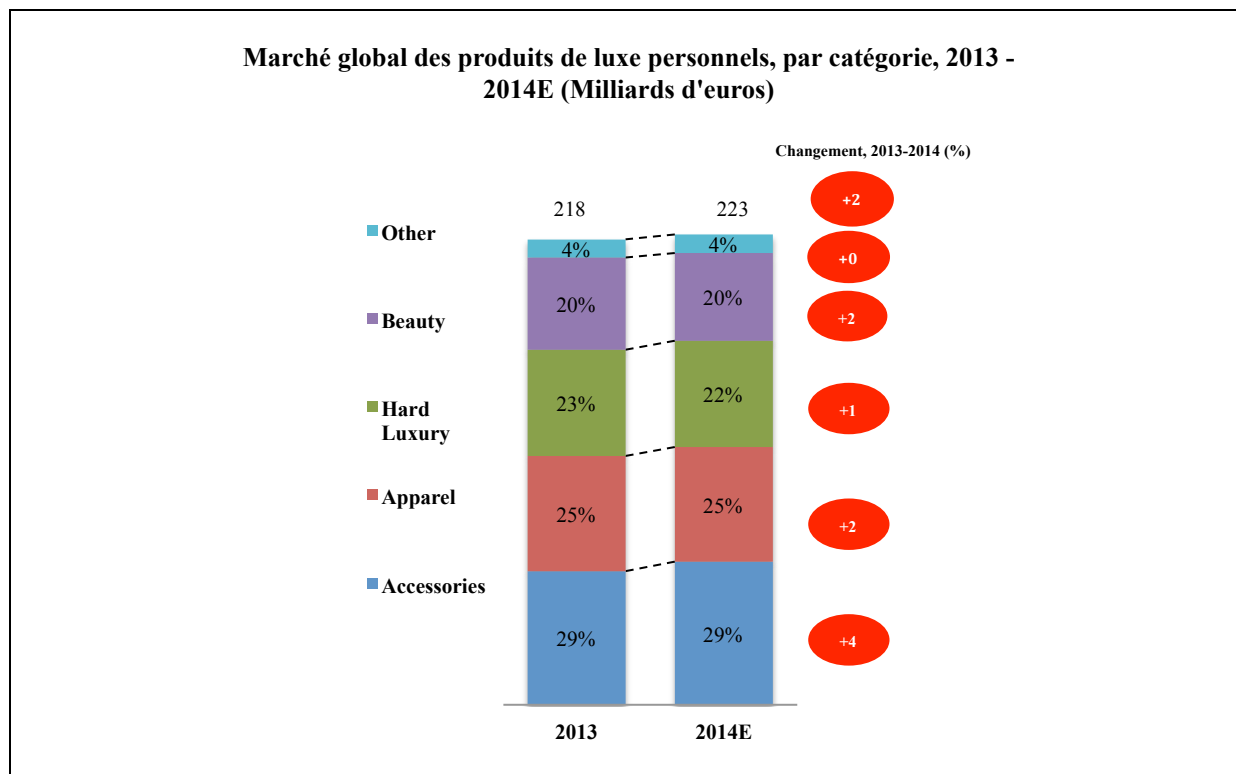
En termes de volume, en 2014, le secteur occupe la **troisième place**, derrière les accessoires et la mode (Bain & Company, 2014, p.24).



Graphique 9 – Marché global des produits de luxe personnels, par catégorie, 2007 - 2014E (Source : Bain & Company, 2014, p.24)

Entre 2013 et 2014, l'horlogerie-joaillerie n'a toutefois connu qu'une **croissance de 1%** (Bain & Company, 2014, p.24), contre 4% pour les accessoires.

³ CAGR = (ending value/ beginning value)^{^(1/#years)} - 1 = compound annual growth rate



Graphique 10 – Marché global des produits de luxe personnels, par catégorie, 2013 - 2014E (Source : Bain & Company p.24)

Selon Elke Berr, gemmologue et fondatrice de la société Berr & Partners SA à Genève⁴, la crise financière mondiale a fait de la joaillerie un « **placement alternatif** », une « **valeur refuge** » (D'Agostino, 2014).

1.1.1.2. Marché hongkongais

Hong Kong est une **place forte du luxe**, en particulier pour l'horlogerie-joaillerie. « Une montre sur cinq vendue dans le monde est achetée à Hong Kong » (Challenge, 2014).

Toutefois, à l'instar des autres catégories de produits de luxe, le secteur de l'horlogerie-joaillerie connaît à Hong Kong un **recul de ses ventes depuis 2014** (Challenge, 2014).

Pour rappel, le *shopping* de luxe à Hong Kong pâtit depuis un peu moins d'un an de facteurs à la fois géopolitiques, économiques et monétaires, notamment la « révolte des parapluies » ou encore le ralentissement de la croissance économique en Chine (Challenge, 2014).

⁴ Entreprise de négoce et de conseil en pierres précieuses fondée en 1986

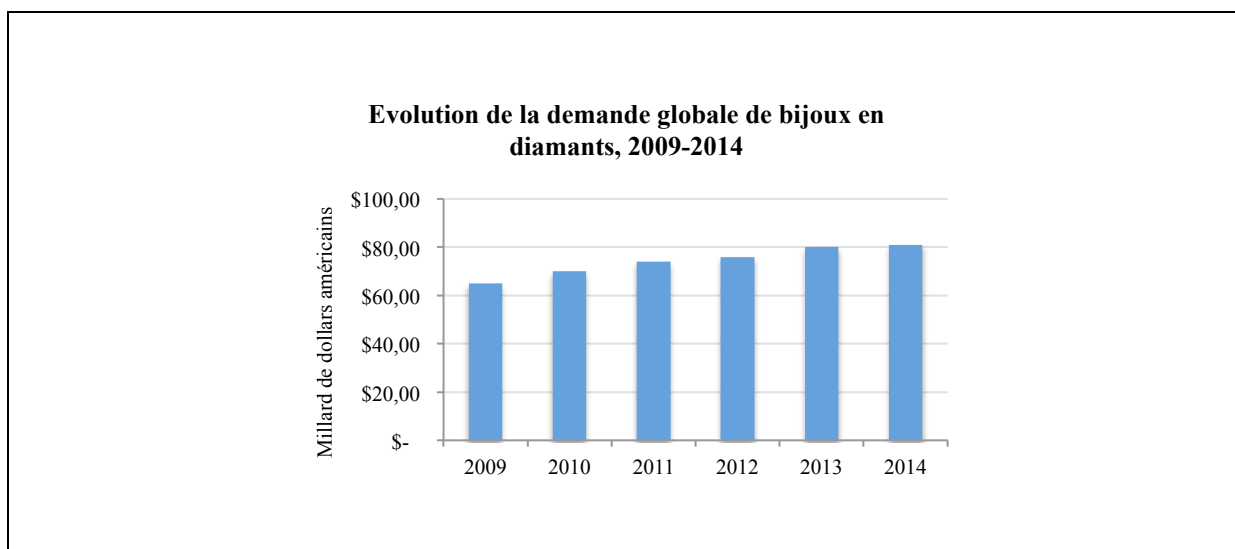
1.1.2. Bijoux en diamants

Nous allons étudier maintenant l'évolution de la demande de bijoux en diamants globalement d'abord et par pays ensuite.

1.1.2.1. Marché mondial

Selon la De Beers⁵ (2014), **la demande mondiale de bijoux en diamants a progressé de 3% en 2014**, atteignant **81,4 milliards de dollars américains**. Il s'agit, selon le conglomérat, d'un **record mondial**.

Le graphique ci-dessous (graphique 10) illustre l'évolution de la demande mondiale de bijoux en diamants de 2009 à 2014.



Graphique 11 – Evolution de la demande globale de bijoux en diamants, 2009-2014 (Source : Rubel & Ménasché, 2015)

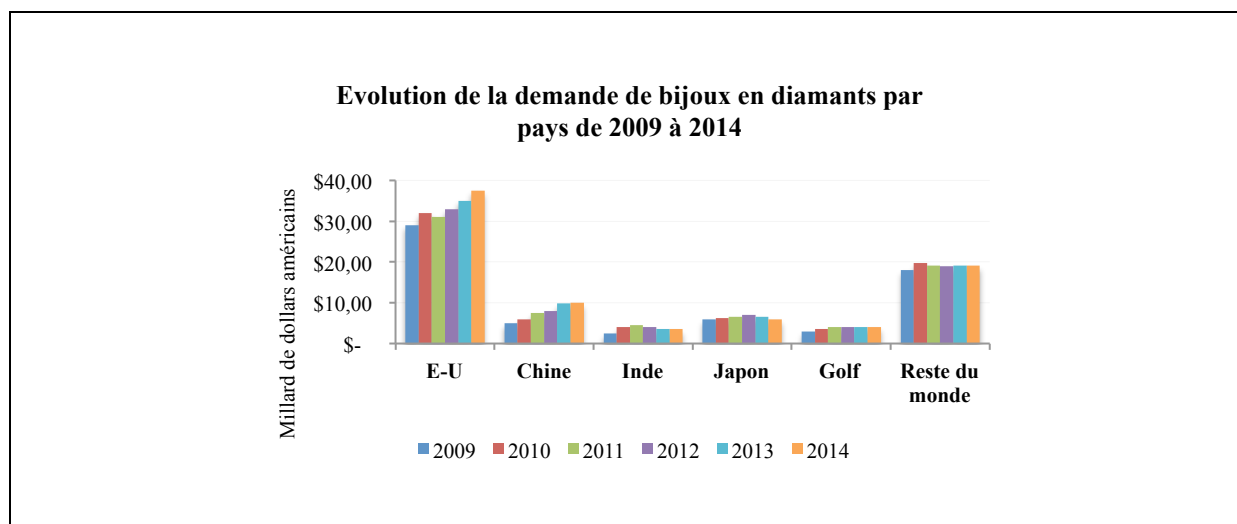
1.1.2.2. Répartition géographique

Comme l'illustre le graphique ci-dessous, ce sont les Etats-Unis et la Chine qui ont connu la plus forte croissance de la demande de bijoux en diamants entre 2009 et 2014 (Rubel & Ménasché, 2015).

⁵ Conglomérat diamantaire sud-africain

Selon la De Beers (2014), la **demande chinoise de bijoux en diamants** a connu une **croissance de 5,2% en 2014, atteignant 10,1 milliards de dollars américains, soit un huitième de la demande mondiale.**

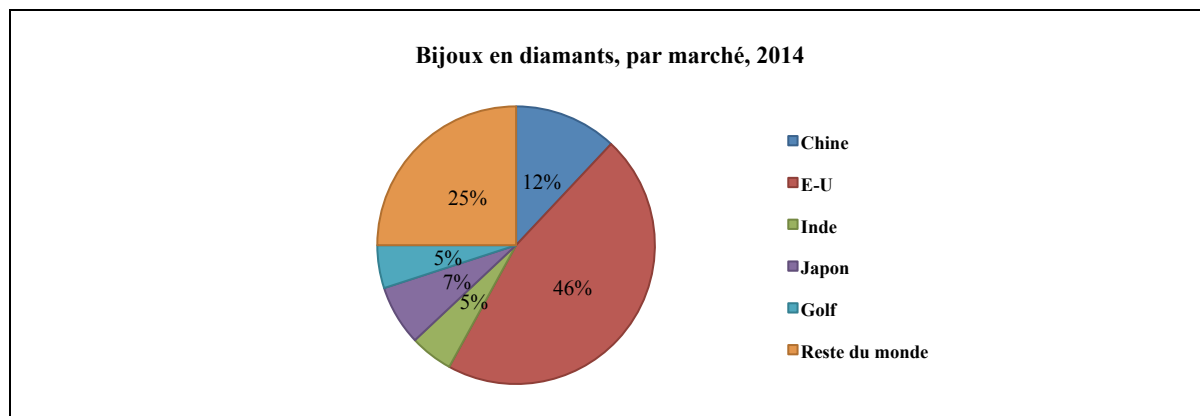
Ce taux de croissance est, selon la De Beers (2014), inférieur à ce qu'a connu le secteur en Chine depuis 2009. Il s'agit en somme d'un constat similaire à celui de l'ensemble des produits de luxe personnels en Chine en 2014. Et comme pour l'industrie du luxe dans son ensemble, la De Beers estime que ce ralentissement de la croissance est dû au ralentissement de la croissance économique en Chine et aux manifestations politiques survenues à Hong Kong.



Graphique 12 - Evolution de la demande de bijoux en diamants par pays de 2009 à 2014 (Source : Rubel & Ménasché, 2015)

En 2014, les Etats-Unis restent de loin les premiers acheteurs de bijoux en diamants, à hauteur de 46% de la demande mondiale (Rubel & Ménasché, 2015).

La **Chine**, elle, ne représente pour l'instant que **12% de la demande mondiale** (Rubel & Ménasché, 2015).



Graphique 13 - Répartition géographique de la demande de bijoux en diamants, 2014 (Source :Rubel & Ménasché, 2015)

1.2.Prévisions

Après avoir étudié l'évolution de la demande, regardons à présent quelles sont les prévisions pour les années à venir pour la joaillerie d'abord et plus précisément pour les bijoux en diamants ensuite.

1.2.1. Joaillerie

Dans ce point nous allons voir quelles sont les prévisions pour la demande en joaillerie au niveau mondial dans un premier temps et pour le marché hongkongais ensuite.

1.2.1.1. Marché mondial

Le **marché mondial de la joaillerie** devrait progresser au rythme de **5% par an d'ici à 2018** (Le Temps, 2014). Un chiffre similaire à celui annoncé par le cabinet de conseil Bain & Company pour l'industrie du luxe dans son ensemble.

1.2.1.2. Marché hongkongais

Pour rappel, Caroline Mak, présidente de Hong Kong Retail Association (HKRMA), s'est dit pessimiste à court terme par rapport au retour de la croissance des ventes du secteur du luxe à Hong Kong et ce, principalement en raison de la force du dollar américain qui handicape Hong Kong par rapport à d'autres régions (Bloomberg, 2015).

1.2.2. Bijoux en diamants

La De Beers (2014) se dit optimiste pour le futur compte tenu de la fragilité actuelle de l'économie mondiale, responsable selon elle du ralentissement de la croissance de la demande de bijoux en diamants.

1.3. Segmentation démographique des consommateurs chinois de haute joaillerie

Jean-Louis Martinez (2014), professeur associé à l'ESG Management School de Paris et consultant en stratégie marketing, affirme que ce sont **majoritairement des femmes** qui se trouvent derrière la décision d'achat de produits de joaillerie.

En outre, il précise que ces dernières achètent en moyenne un bijou tous les cinq ans.

Aujourd'hui, les femmes **restent plus longtemps célibataires** avec une **vie professionnelle de plus en plus active** qui leur donne des **revenus de plus en plus importants**. Cette tendance n'a pas échappé au secteur de la joaillerie qui ne néglige pas les démarches individuelles des femmes, loin des hommes. (Martinez, 2014, p.77).

Ensuite, il y a les **hommes** qui « s'intéressent de plus en plus à l'univers du bijou » (Martinez, 2014, p.77). C'est pourquoi les marques de joaillerie leur dédient **de plus en plus de collections**.

Le service du Commerce extérieur (juin 2009) affirme quant à lui que les consommateurs de haute joaillerie sont âgés **de 35 à 55 ans**.

1.4. Comportement des consommateurs chinois de haute joaillerie

En 2009, les chinoises ont **principalement acheté des bagues** – environ trois quarts des ventes dans le secteur à l'époque – et ce, au détriment des boucles d'oreilles et des broches, dont les ventes ont reculé la même année.

Concernant les hommes, ce sont les alliances qui caracolent en tête des ventes – 5% du chiffre d'affaire du secteur en 2009 –.

Par ailleurs, Martinez (2014) a identifié un **nouveau comportement d'achat** dans le secteur de la joaillerie : l'« **achat plaisir** ». Selon lui, **24%** des clients du secteur « déclarent acheter de la joaillerie sans occasion particulière, mais pour suivre un phénomène de mode » (Martinez, 2014, p.77).

Martinez (2014, p.111) distingue **quatre comportements** au sein de la demande de haute joaillerie :

- « Les personnes qui veulent un objet de luxe par simple **signe extérieur de richesse** : le **tape-à-l'œil** et l'attrait de la marque en sont les principales motivations »
- « Les **victimes de la mode**, qui cherchent un bijou créatif, qui veulent se démarquer et qui jouent la tendance. »
- « Les personnes qui cherchent la pièce unique, un objet sur mesure, pour qui le véritable luxe est de **se distinguer à travers la possession d'une pièce unique.** »
- « Les **amateurs de luxe**, des consommateurs qui aiment s'offrir un bijou comme un **investissement à certaines occasions.** »

1.5. Attentes et critères d'achat des consommateurs chinois de haute joaillerie

D'après Alon Garty, CEO de Van Eyck Fine Jewelry, le premier **critère d'achat** des consommateurs chinois de luxe a longtemps été le **prestige de la marque**, la « *Brand Awareness* ».

Le CEO de Van Eyck Fine Jewelry parle au passé car, selon lui, depuis peu, les consommateurs chinois recommencent à réaliser qu'acheter un bijou de luxe uniquement pour la renommée de la marque n'est pas une garantie que cet investissement sera plus « *fashionable or unique* ».

Selon lui, la preuve de cette tendance est la nouvelle volonté des marques d'afficher leur nom sur leurs produits de manière de manière plus discrète qu'autrefois (Garty, 21 juillet 2015).

D'après Martinez (2014, p.111), les clients de joaillerie sont de plus en plus demandeurs de **créativité**. Ils attendent des joailliers qu'ils suivent les **tendances**. Garty a confirmé, durant notre deuxième entretien (21 juillet 2015) ces **attentes** en termes de créativité et de tendances.

2. Offre

Dans ce point, nous allons étudier la concurrence dans le secteur de la haute joaillerie à Hong Kong.

Le marché de la haute joaillerie est composé d'un grand nombre d'acteurs. Ces derniers n'optent pas tous pour le même positionnement.

Ces acteurs placent leur **expertise joaillière des matériaux précieux**, leur **savoir-faire** et leur **renommée internationale** au centre de leur **stratégie marketing** (Martinez, 2014, p.110). Ils offrent **différents produits** tels que des sautoirs, colliers, bagues, bracelets ou encore montres joaillières (Martinez, 2014, p.110).

Les **femmes de 35 à 50 ans** aimant le luxe constituent le cœur de leur **cible** (Martinez, 2014, p.110).

Martinez (2014) identifie **trois types de positionnement** (é&a, 2015).

Il y a tout d'abord les **pionniers de grandes renommées** qui sont souvent des filiales de groupes de luxe tels que LVMH ou Richemont, aux **ressources financières importantes** qui les aident pour leur développement à l'international (Martinez, 2014, p.81).

Ensuite, de nombreuses **maisons de couture** telles que Dior ou Chanel, qui font fait le choix de se diversifier ont notamment choisi le secteur de la joaillerie. Ces dernières proposent ainsi des produits aux **mêmes prix** mais **plus créatifs** et **plus tendances** que les pionniers du secteur restés très traditionnels dans leur offre (Martinez, 2014, p.82).

Enfin, il y a une dizaine d'années, sont apparus de **jeunes joailliers créateurs** affichant un **style qui leur est propre** et pour qui la joaillerie constitue le **seul cœur de métier**. Leur image ne reposant pas sur un grand nom, ces créateurs mettent en avant davantage une certaine **modernité et pureté**, mais aussi l'**élégance**, la **qualité** et surtout la **créativité**. Leurs **stratégies marketing** se doivent donc d'être **plus innovantes**. Ils offrent des **produits moins traditionnels** tout en gardant l'expertise du secteur. Leur **cible** est une clientèle à la recherche de nouveautés **plus tendances, plus glamours**. (Martinez, 2014, p.82). Van Eyck Fine

Jewelry, dont nous étudierons le cas dans le second chapitre, appartient à ce type de positionnement.

Chapitre II : Etude du cas Van Eyck Fine Jewelry à Hong Kong

I. Présentation de la marque

Windiam bvba, fondée en 1991 et dirigée depuis lors par Gon Raz, est le partenaire et le fournisseur de diamants de Van Eyck Fine Jewelry (Van Eyck). L'entreprise, dont le siège social est situé à Anvers en Belgique, compte une centaine d'employés et est présente dans vingt-trois pays (Windiam, 2015).

Alon Garty, fondateur et CEO de Van Eyck, ancien Sales Manager chez Windiam, a fondé en 2007 Windiam Asia à Hong Kong (Van Eyck Fine Jewelry, 2014).

Garty et Raz composent l'équipe managériale de la marque. Van Eyck travaille également en collaboration avec deux conseillers : Francis Gouten pour son expérience dans le luxe, la stratégie et le *Business Development*, et Ephraim Zio pour son expérience dans l'industrie diamantaire. Enfin, Van Eyck travaille en partenariat avec Gaï Assouline qui est à la tête d'une agence de publicité (Van Eyck Fine Jewelry, 2014).

En mai 2014, la marque a lancé sa première collection nommée « Birds of Papua », dessinée par Ivonna Poplanska. Il s'agit d'une édition limitée présentant vingt-cinq designs uniques. Chaque bijou est composé de diamants colorés, raconte une histoire et porte le nom d'un oiseau qui a inspiré la designeuse. Un exemple de bijou de la collection est consultable en annexes (voir Annexe 5 p.131).

La marque de haute joaillerie a développé des chaînes de distribution à **Dubaï** et à **Hong Kong** en mai 2014, où elle a commencé à distribuer sa première collection. Elle possède donc trois bureaux, chacun situé sur un continent différent – le bureau européen est à Anvers (Garty, 18 Juin 2015).

Ici nous allons étudier son développement à Hong Kong.

Selon Alon Garty (Garty, 3 août 2015), la Chine est un grand marché, très différent de l'occident, qu'il convient d'aborder prudemment. C'est également un marché avec des barrières à l'entrée car le gouvernement chinois impose des taxes élevées sur les produits de

luxe. En outre, la joaillerie est très règlementée en Chine continentale. En effet, les joailliers doivent passer par l'un des six opérateurs habilités par le gouvernement chinois, dans le cadre du contrôle du commerce de l'or et des pierres précieuses (Le service du Commerce extérieur, 2009). C'est pourquoi, selon Garty, Hong Kong s'est naturellement imposé comme le lieu idéal pour lancer la marque sur le marché chinois (Garty, 18 juin 2015).

Le fondateur a choisi le **nom** Van Eyck en référence au peintre flamand du XV^{ème} siècle Jan Van Eyck pour souligner son origine belge mais aussi parce que celui-ci a révolutionné les techniques de peinture de son siècle. Garty voulait ainsi faire référence à la créativité et à l'innovation. Enfin, au travers de ce nom, le fondateur a voulu dire que Van Eyck était plus que de la joaillerie, que c'était aussi de l'art (Van Eyck Fine Jewelry, 2014).

David Aaker, théoricien américain, consultant et Professeur Emérites à *la University of California Berkeley's Haas School of Business*, connu pour son expertise en Marketing et plus particulièrement en ce qui concerne la stratégie de marque (Wikipédia, 2015), a défini en 1996 l'**identité** d'une marque comme « l'idée que l'entreprise se donne vis-à-vis d'elle-même et se compose majoritairement de deux éléments : la fonctionnalité et l'émotionnel » (Lebrun, 2014).

Klaus Heine et Michel Phan (2011), respectivement professeurs assistant et associé en Marketing de luxe à *EMLYON Business School Asian Campus* à Shanghai, décrivent la **fonctionnalité** comme l'ensemble des caractéristiques du produit d'un point de vue physique. Concernant Van Eyck, selon Alon Garty, leurs produits se caractérisent à la fois par l'**esthétique**, la **qualité**, l'**exclusivité** et le **design** (Garty, 3 Aout 2015).

L'**émotionnel**, quant à lui, correspond à la symbolique de la marque, sa personnalité (Lebrun, 2014). Dans le cas de Van Eyck, l'objectif de la marque est de symboliser la **créativité de l'art belge** (Van Eyck Fine Jewelry, 2014).

Recherche de créativité et d'innovation, tant au niveau de la création de produits que de l'expérience client, sont au cœur de la **culture** de la marque (Van Eyck Fine Jewelry, 2014).

L'**image** de marque, selon Heine et Phan (2013), concerne la perception qu'ont les consommateurs de la marque. Celle-ci est fabriquée à partir de son positionnement (Lebrun,

2014). L'image que renvoie Van Eyck est une **image européenne socialement responsable** – notamment par son engagement financière auprès d'une ONG – **avec une grande expertise en matière de diamants**.

Nous étudierons le positionnement de la marque dans la troisième section de ce chapitre.

II. Van Eyck et le luxe

Avant d'aller plus loin dans l'étude du cas Van Eyck, nous allons analyser son rapport au luxe. D'abord, nous vérifierons que la marque appartient à la catégorie du luxe et non à celle du premium. Ensuite, nous définirons la catégorie de luxe à laquelle les produits de la marque appartiennent. Enfin, nous terminerons cette section en opposant deux concepts : *History Brand* et *Story Brand*.

1. Luxe vs premium

Dans la revue de la littérature, nous avons défini les produits Premium comme des « produits de marques haut de gamme qui ne sont toutefois pas considérées comme des marques de luxe » (Bastien & Kapferer, 2008, p.49). Nous avons également ajouté que les marques Premium « se définissent par la qualité du produit et sa performance alors que **le luxe est défini par ce que la marque fait ressentir** ».

Van Eyck souhaite offrir plus que de la simple joaillerie. La marque veut offrir à ses clients une expérience qui évoque l'émotion et le rêve, au travers notamment de sa politique de distribution. Ainsi, elle n'hésite pas, par exemple, à faire vivre une expérience musicale ou encore sportive à ses clients (Van Eyck Fine Jewelry, 2014). La distribution sera analysée en détails dans la dernière section de cette partie, consacrée au marketing management de la marque.

Comme nous l'avons expliqué dans la première partie du mémoire, **un produit de luxe répond à trois critères de base**. Il doit avoir un fort contenu artistique, être réalisé de manière artisanale et avoir une dimension internationale. (Chevalier & Mazzalovo, 2011, p.5)

Les bijoux proposés par Van Eyck ont un **contenu artistique**. En effet, chaque bijou est imaginé par un designer. En outre, chaque bijou porte un nom à l'instar d'une œuvre d'art.

L'**artisanat** anversois est également une caractéristique que la marque met en avant. Tous les bijoux de la marque sont réalisés de manière artisanale. Quant à la **dimension internationale**, la marque qui a été lancée en 2014 est présente à la fois en Europe, aux Emirats Arabes Unis et en Asie (Garty, 18 juin 2015). Sa présence sur trois continents sur cinq lui confère donc le statut international inhérent aux produits de luxe. En outre, elle a l'intention de s'étendre dans un futur proche, notamment au marché américain.

Van Eyck répond donc aux trois critères indispensables pour que ses produits soient considérés comme luxueux, d'après Chevalier et Mazzalovo (2011, p.5).

Toutefois, nous avons voulu aller plus loin dans l'analyse en faisant référence à Nueno et Quelch (Lebrun, 2014) qui, en 1998, ont avancé les caractéristiques suivantes pour définir un produit de luxe : présentation uniforme de qualité supérieure, style et design reconnaissable, programme marketing adéquat, réputation globale, héritage et artisanat, association au pays d'origine et personnalité du créateur.

Van Eyck présente toutes ces caractéristiques à l'exception de deux d'entre elles : la réputation globale, la marque ayant été lancée l'année dernière, et la personnalité du créateur (Garty, 4 août 2015). En effet, la marque ne met pas en avant la personnalité de son fondateur, qui n'est d'ailleurs pas le créateur des bijoux. Pour sa première collection, nous le disions dans la section précédente, Van Eyck a fait appel à une designeuse. En revanche, même si Van Eyck ne se démarque pas par la personnalité du créateur, elle n'hésite à mettre en avant la réputation de la designeuse qui a obtenu des récompenses pour son travail dans le passé.

La dimension de rêve ainsi que les caractéristiques que nous avons citées précédemment concourent donc bien à conclure qu'il s'agit d'une marque de luxe.

Nous avons vu dans la première partie du mémoire qu'il n'existait pas *un* luxe mais *des* luxes. Dans le point suivant, nous allons donc tenter de définir la catégorie de luxe à laquelle Van Eyck appartient.

2. Catégorie de luxe et marketing stratégique

D'après la classification des produits de luxe faite par Danièle Allèrès (2005), que nous avons analysée dans la revue de littérature, Van Eyck répond à la définition du **luxe inaccessible**. En

effet, la marque est **destinée aux plus nantis** étant donné la gamme de prix de la collection comprise entre 20 000 et 200 000 dollars américains (Garty, 21 juillet 2015). En outre, la marque offre des **pièces en nombre très limité** – dix exemplaires par pièces mais tous légèrement différents – dont la création artisanale ne présente aucune étape industrialisée. Enfin, les bijoux répondent aux caractéristiques nécessaires de **beauté**, de **qualité** et d'**originalité**.

3. *History Brand vs Story Brand*

Les consommateurs chinois de luxe sont très attentifs à la tradition et à l'**héritage** des marques européennes de luxe. Ils se soucient du **pays d'origine** de la marque et de ses produits (Nemangou, 2012). Lu (2008) ajoute qu'ils « raffolent des marques ayant une longue histoire, souvent garante de qualité de l'entreprise qui la diffuse » (Lebrun, 2014, p.58).

Cette longue histoire, qui caractérise une marque de luxe, souvent européenne, est ce que Lebrun qualifie dans son mémoire de « **History Brand** ».

Chanel illustre parfaitement ces *History Brands*. La marque a bien compris l'importance de son héritage pour les consommateurs et le met donc en avant. Ainsi, sur son site internet, la marque présente ses collections de haute joaillerie en faisant référence à Gabrielle Chanel, fondatrice de maison de couture en 1915 (Chanel, 2015) montrant ainsi qu'elle cultive l'héritage de cette dernière. « Les créations de CHANEL Joaillerie s'inspirent de l'audace exprimée dans **la première collection de joaillerie de Mademoiselle Chanel** » (Chanel, 2015), peut-on lire sur le site de la marque. Cette dernière établit un lien avec la fondatrice pour chacune de ses deux collections de haute joaillerie. Par exemple, « La nouvelle collection de Haute Joaillerie Jardin de Camélias célèbre l'effervescence créative de CHANEL Joaillerie **chère à Mademoiselle** ».

Deux images, provenant du site de la marque, illustrent cette démarche de communication sur l'héritage de la marque mise en œuvre par Chanel en annexes (voir Annexe 6 p.132).

Van Eyck, fondée en 2014, ne peut pas prétendre à une *History Brand* à la Chanel. En revanche, elle peut s'en créer une. Il est alors question non plus de *History Brand* mais de *Story Brand*, comme l'explique Lebrun (2014) dans son mémoire.

Kapferer (2004) affirme en matière de *Story Brand* qu'une marque, pour se créer une histoire, doit « faire référence à un temps historique ou un lieu car le monde de la marque n'existe pas autrement » (Lebrun, 2014).

Van Eyck a donc imaginé son histoire autour de la ville d'Anvers et de sa renommée internationale dans le secteur des diamants.

Le texte ci-dessous sur la ville d'Anvers, que nous avons tiré du site internet de la marque, illustre cette volonté de *Brand Story* :

« Antwerp has been one of the most famous and important diamond capitals since the sixteenth century; a crossroad for most of the world's rough diamonds. Even today, Antwerp retains this global position, cutting the rarest diamonds in the world with the legendary expertise that has been passed through the generations. » (Van Eyck Fine Jewelry, 2015)

III. Stratégie de la marque

Dans cette section, nous allons analyser la segmentation et la cible de Van Eyck mais aussi son positionnement par rapport à la concurrence.

1. Segmentation et cible

D'abord, d'un point de vue **démographique**, la **cible** de la marque est mixte en genre. En effet, il ne s'agit pas uniquement de **femmes**. Les **hommes qui achètent pour leur femme** constituent également une cible. Ces hommes et ces femmes ciblés sont âgés **entre trente et septante ans** (Garty, 21 juillet 2015).

Ensuite, d'un point de vue **psychographique**, la marque cible des personnes **fortunées, éduquées, qui voyagent, vivant dans des grandes villes** comme Hong Kong ou Shanghai, à **la recherche de bijoux uniques** et « *Early adopters* » en termes d'**innovation de produits de luxe** (Garty, 4 août 2015). Il s'agit donc, d'après la classification psychographique faite par Lu (2008), des **Luxury Lovers**, amateurs de luxe, qui ne suivent pas les tendances et qui analysent la marque et ses produits avant d'acheter.

Actuellement, les « *Mainland Chinese* » constitueraient **20% à 25%** de leur clientèle à Hong Kong (Garty, 18 juin 2015).

Van Eyck ne vise pas une clientèle novice en diamants mais davantage des personnes déjà clientes des grands noms comme Cartier, Piaget ou encore Van Cleef (Garty, 18 juin 2015). La marque de haute joaillerie veut toucher des **consommateurs de diamants qui cherchent à se différencier** de leur entourage (Garty, 18 juin 2015).

Elle a donc décidé de ne pas écouter les nombreuses mises en garde contre le marché du luxe chinois, que d'aucuns décrivent comme très « *brand driven* », avec une clientèle de « nouveaux riches » sans beaucoup de gout qui suivent juste un nom (Garty, 18 juin 2015).

Garty nous confiait lors de notre deuxième entretien (21 juillet 2015) que le profil de **la cible de la marque**, prête à payer des bijoux à des prix compris entre 20 000 et 200 000 dollars américains, **est le même d'un point de vue démographique et psychographique quel que soit le marché.**

En revanche, **les comportements ne sont pas les mêmes partout.** Ainsi, pour cette cible chinoise, tout comme pour leur cible arabe à Dubai, Garty observe davantage le **nouveau comportement « achat plaisir »** dont nous parlions dans le chapitre précédent. Ainsi, Garty nous confiait : « *Russians, Arabs and Chinese will buy just for fun. The Europeans and the North Americans will buy mostly for an event or an occasion.* » (Garty, 21 juillet 2015).

D'après la segmentation des consommateurs de haute joaillerie réalisée par Martinez (année) dont nous avons parlé au chapitre précédent, les segments ciblés par Van Eyck sont d'une part les **consommateurs cherchant à se distinguer par l'acquisition de pièces uniques**, et d'autre part les **amateurs de luxe cherchant à investir dans de la haute joaillerie pour certaines occasions.** La marque ne vise donc pas les « tape-à-l'œil » ou encore les *fashion victims* (Garty, 21 juillet 2015).

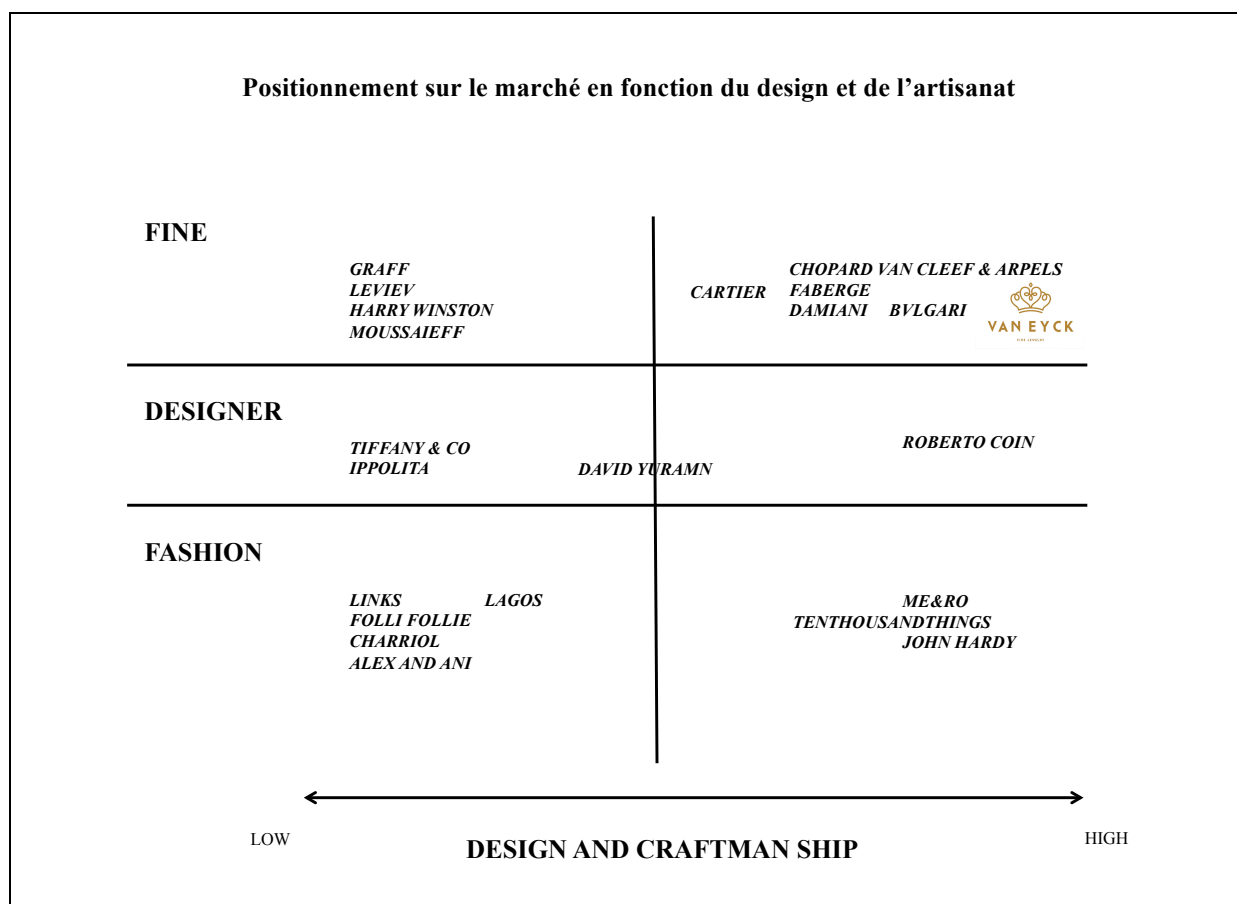
2. Positionnement par rapport à la concurrence

Selon Garty, seules les **marques de haute joaillerie de renommée internationale** et les **maisons de couture** offrant de la haute joaillerie constituent une concurrence pour Van Eyck à Hong Kong. En effet, contrairement à Dubaï par exemple, il n'y a, pour ainsi dire, selon lui,

pas de jeunes nouveaux créateurs de haute joaillerie dans leur gamme de prix sur ce marché (Garty, 21 juillet 2015).

La marque a choisi un **positionnement différent** de celui de ces concurrents. En effet, le fondateur de la marque interrogé à Hong Kong (18 juin 2015) est convaincu qu'il existe au sein de cet énorme marché une **clientèle « plus sophistiquée »** que ces consommateurs « *brand driven* » dont nous parlions juste précédemment. Garty pense que la **créativité** et l'**innovation** peuvent permettre à une petite entreprise comme la sienne de s'en sortir face à leurs concurrents, mondialement connus. Van Eyck Jewelry le présente ainsi : « *As a startup brand, in order to find our place in a very competitive market, we have to constantly be innovative, efficient and mostly, different from the rest* » (Van Eyck Fine Jewelry, 2015).

Du point de vue de l'artisanat et du design, voici comment la marque se positionne par rapport à ses principaux concurrents :



Graphique 13 - Positionnement sur le marché en fonction du design et de l'artisanat (Source : Van Eyck Fine, 2014, p.26)

III. Marketing Management de la marque

Dans cette section, nous allons analyser le marketing management de la marque et ce, d'un point de vue stratégique d'abord et opérationnel ensuite.

1. Stratégie-marketing

Van Eyck appartenant à la catégorie de luxe inaccessible d'après la classification faite par Allèrès (2005), il en découle, comme nous l'avons étudié dans la première partie du mémoire, un marketing intuitif.

La marque ayant été lancée il y a moins de deux ans, elle se situe seulement au début du processus de constitution d'un marketing « intuitif » tel qu'on le retrouve chez les marques de luxe inaccessible, et doit donc miser sur ses créations afin d'obtenir la reconnaissance d'un groupe de leader qui se chargera d'influencer les autres clients potentiels.

Van Eyck met en oeuvre une **stratégie-marketing globale** qui consiste en une stratégie de type **Océan Bleu**. En effet, la marque **ne cherche pas à affronter ses concurrents** déjà présents sur le marché, dont la renommée n'est plus à faire. Ils ont fait le choix de répondre à une **nouvelle demande**, celle de la démarcation, de l'originalité, de la différence, de l'exclusivité (Garty, 18 juin 2015).

Outre cette stratégie globale, Van Eyck adapte son **marketing opérationnel pour le marché chinois** (Garty, 21 juillet 2015).

Nous allons étudier son marketing mix pour le marché chinois et le comparer au marketing mix pour le marché européen.

2. Marketing opérationnel

Van Eyck n'a lancé qu'une seule collection pour le moment. La collection est similaire pour chaque marché et les bijoux y sont vendus exactement au même prix. En effet, la marque ayant été lancée depuis peu, elle ne dispose pas de moyens financiers suffisants pour créer différentes collections simultanément, nous indiquait Garty lors de notre second entretien en juillet 2015. Selon Garty, ce choix marketing est provisoire. La politique de prix, quant à elle,

pourrait également être adaptée dans le futur afin de s'adapter aux différents consommateurs, ajoutait-il.

Notre analyse portera donc sur les politiques de distribution et de communication de la marque. Des illustrations concernant la distribution et la communication de la marque sont consultables en annexes (voir Anexe 7 pp. 131-180).

2.1. Politique de distribution

A Hong Kong, Van Eyck a fait le choix de présenter et de distribuer ses bijoux dans un **showroom privé** situé dans le centre de l'île de Hong Kong, mais aussi à l'occasion d'événements privés en petits comités qu'elle organise (Garty, 18 juin 2015).

« Van Eyck welcomes their clients by appointment only to their exclusive showroom, a unique and private prologation of the luxury and rarity that we treasure. To discover our showroom, the collection, and the secrets hidden in each exquisite jewelery box is to be welcome into a luxurious private universe, and is an experience that only the most discerning connoisseur will have the privilege to share. » (Van Eyck Fine Jewelry, 2015)

Le showroom privé n'existe pas pour le moment en Europe, même s'il n'est pas impossible que la marque en ouvre un dans le futur, une fois qu'elle sera davantage développée. En effet, cette dernière se focalise actuellement sur le développement des marchés hors Europe (Garty, 3 août 2015).

L'évènementiel est également utilisé pour chaque marché mais à des fréquences différentes et en l'adaptant à la ville, au marché. Ainsi, la marque organise de nombreux événements sur des yachts à Hong Kong car les riches chinois sont souvent propriétaires de bateaux. Ce mode de distribution qui convient également aux Emirats Arabes Unis ne serait, par exemple, pas adapté à une ville comme Paris (Garty, 3 août 2015).

2.2. Politique de communication

Concernant le **contenu** de la communication, même s'il est identique partout sur le fond, l'importance des différents messages varie d'un marché à l'autre.

Ainsi, la communication concernant l'implication de la marque en faveur d'œuvres caritatives est beaucoup plus importante à Hong Kong qu'ailleurs car là-bas, l'Etat laisse aux plus riches et aux entreprises la responsabilité de l'aide sociale, ce qui n'est pas le cas en Europe où les Etats sont davantage interventionnistes en matière sociale.

Le CEO de Van Eyck justifie cela ainsi : « *Hong Kong is one of the places where charity is the most important. Hong Kong is a financial hub where there is a lot of money involved. There are a lot of charities and it is a part of the social life. [...] these kinds of events are more popular than other places.* » (Garty, 21 juillet 2015)

Concernant les **canaux de communication** à présent, se positionnant dans la catégorie de luxe inaccessible, la marque recourt davantage aux relations publiques qu'à la publicité de masse.

Van Eyck a son propre blog disponible sur son site internet mais Garty nous confiait lors de notre premier entretien en juin 2015 qu'elle fait également appel à des **bloggeuses** pour sa communication. Si pour le marché européen elle fait appel à des bloggeuses occidentales, telles que la française Bérengère Treussard, créatrice du blog sur la joaillerie « likeab.com », en revanche, pour le marché chinois, elle fait appel à des bloggeuses locales telles que la hongkongaise Zoe Chan, *fashion* et *lifestyle* bloggeuse, styliste, journaliste de mode, fondatrice d'une agence de relations publiques et fondatrice du blog « normalchic.com », ou encore Katerina Lin, hongkongaise également, *beauty, fashion* et *travel* bloggeuse, fondatrice du blog « katerinalin.blogspot.hk ».

A Hong Kong, la marque est très présente dans la **presse écrite**, avec des éditos aussi bien dans les magazines de mode que dans la presse économique, spécialisée ou encore sportive (Van Eyck Fine Jewelry, 2015). Van Eyck a fait le choix de minimiser les dépenses en matière de publicité « printed/outdoor ». Néanmoins, la quantité est adaptée d'un marché à l'autre en fonction de la sensibilité des consommateurs de chaque marché à ce genre de communication (Van Eyck Fine Jewelry, 2014).

En revanche, la marque compte bien renforcer sa présence sur les réseaux sociaux, convaincue du grand pouvoir de communication et de persuasion de ces derniers. Elle est déjà présente sur de nombreux réseaux sociaux, tant internationaux que locaux. Ainsi, outre

Facebook, Instagram, Tweeter, Pinterest, Google Plus, Linkdin ou encore Youtube, Van Eyck est également présente sur Weibo (Van Eyck Fine Jewelry, 2015), réseau social chinois qui allie les caractéristiques de Twitter et Facebook, disponible en chinois simplifié, en chinois traditionnel et en anglais (Wikipedia, 2015).

Enfin, concernant les **mannequins** photos, ces dernières sont exclusivement de type caucasien pour le moment mais Garty affirmait durant notre dernier entretien (3 août 2015) qu'à l'avenir la marque recourrait également à des modèles asiatiques pour le marché chinois.

Discussion

Pour Van Eyck, sur le plan démographique, les différences entre consommateurs chinois et européens de haute joaillerie ne sont pas significatives. **D'un point de vue comportemental** en revanche, le CEO de Van Eyck est convaincu qu'il existe **des différences notables** entre ces consommateurs, comme leurs motivations d'achat par exemple.

Etant donné ces similitudes démographiques et ces divergences comportementales, **Van Eyck a fait le choix d'une stratégie-marketing globale mais d'un marketing mix local, adapté pour le marché chinois**. Ces adaptations concernent pour l'instant uniquement la **distribution** et la **communication**. Mais dès que l'entreprise disposera de moyens financiers plus importants, son CEO n'exclut pas d'éventuelles adaptations en matière de produit et de prix.

Francis Belin, Vice-président Asie-Pacifique Consumer Goods de Swarovski, a-t-il la même vision du marché chinois qu'Alon Garty ? Que pense-t-il des choix de Van Eyck en matière de marketing management ? Sont-ils similaires à ceux de Swarovski ? Autant de questions que nous lui avons posées.

Belin est, lui aussi, convaincu de la nécessité d'adapter l'offre pour les consommateurs chinois de luxe en fonction de leurs goûts, de leurs attentes. D'ailleurs, **Swarovski présente les mêmes choix en matière de marketing management pour le marché chinois que Van Eyck**. La marque a également opté pour une stratégie-marketing globale, décidée au siège social en Europe, et un marketing mix local adapté au marché chinois, décidé localement. En outre, les équipes de management en Chine sont exclusivement composées d'employés chinois (Belin, 4 août 2015).

Cela étant, Belin nous expliquait durant notre entretien qu'il n'en n'avait pas toujours été ainsi, que ces choix avaient évolué depuis l'implantation des premières marques de luxe européennes sur le marché chinois et ce, pas seulement chez Swarovski. Il citait d'autres pionniers dans différents secteurs tels que Omega, Mont-Blanc, Estée Lauder ou encore Louis Vuitton, arrivés sur le marché chinois vers l'an 2000. En effet, de 2000 à 2011 environ, en plein développement du luxe sur le marché chinois, « on a pris tout ce que l'on pouvait trouver comme emplacement correct pour vendre nos produits. [...] au niveau des produits

c'était du copier-coller de ce qui était développé pour le reste du monde » nous expliquait Belin. Vers l'année 2011, les marques de luxe européennes ont connu une période de grande croissance, rappelait-il. Cette croissance leur a permis de se structurer d'un point de vue opérationnel. Elles ont alors créé et structuré des équipes managériales localement. C'est à ce moment-là que Belin a été nommé responsable pour la Chine et Hong Kong. Selon Belin, la préoccupation des marques de luxe européennes est désormais, depuis quelques années, le consommateur chinois. Selon lui, elles se sont aperçues qu'il a évolué très vite mais pas de manière similaire à ses homologues européen, américain ou même japonais. Pour Belin, les consommateurs chinois de luxe sont donc des consommateurs singuliers et, afin de répondre à leurs attentes, il convient de leur proposer une offre adaptée. **L'adaptation du marketing mix pour le marché chinois est donc devenue le nouveau défi des marques européennes de luxe** (Belin, 4 août 2015).

Belin est convaincu qu'« une marque qui est globale avec une notoriété forte a certainement la taille critique et l'effet d'échelle qui lui permettent de développer les connaissances nécessaires pour la Chine ». Selon lui, **les marques bénéficiant d'une *Brand Awareness* adaptent toutes leur marketing mix pour le marché chinois**. Il infirme donc l'hypothèse selon laquelle une marque de luxe européenne de notoriété internationale n'aurait pas besoin de s'adapter au marché chinois (Belin, 4 août 2015).

Belin reconnaît que l'adaptation des collections est coûteuse pour l'entreprise. Néanmoins, il insiste sur l'importance de l'adaptation du **produit** pour les consommateurs chinois dans le secteur de la joaillerie, tant en matière de *design* que de fonctionnalité. En effet, il note que les chinoises n'ont pas la même morphologie que les européennes et n'ont pas non plus les mêmes goûts en matière de design. Ainsi, chez Swarovski, les *best sellers* ne sont pas les mêmes en Europe et en Chine. C'est pourquoi la marque propose des collections spéciales pour le marché chinois. Celles-ci représentent environ 10% des produits offerts sur ce marché. La marque propose par exemple des pendentifs avec des chaînes plus courtes, davantage adaptées à la morphologie des chinoises (Belin, 4 août 2015).

En matière de **pricing**, Belin affirme qu'une adaptation pour le marché chinois est bénéfique pour les marques européennes de luxe car, selon lui, les consommateurs chinois de luxe sont prêts à payer davantage pour le même produit que leurs homologues européens. Selon lui, c'est la raison principale pour laquelle les prix des produits de luxe sont plus élevés en Chine

qu'en Europe – selon lui, les taxes et les frais d'importation représentent moins d'un tiers de la différence de prix. Il note toutefois que la stratégie de la marque en matière de *pricing*, basée ou non par exemple sur le cours de la monnaie, varie d'une marque à l'autre (Belin, 4 août 2015).

D'après Belin, la politique de **distribution** est implicitement « calibrée par le modèle de la marque », quel que soit le marché. Ainsi, il nous expliquait que la surface des magasins Swarovski est obligatoirement de 80 m² et ce, pour des raisons de remplissage. En effet, si la boutique est plus petite, les produits exposés ne seront pas suffisamment représentatifs de l'offre, et dans le cas contraire, si la boutique est plus grande, il n'y aura pas suffisamment de produits pour la remplir. La marque doit donc respecter un certain format décidé pour le monde entier par le siège européen. Toutefois, de nombreuses décisions opérationnelles doivent être prises en fonction du marché chinois. Ainsi, chez Swarovski, le lieu de distribution, le choix des canaux de distribution ou encore la profondeur du développement de chacun des canaux sont des décisions prises localement en adéquation avec le marché chinois (Belin, 4 août 2015).

Selon Belin, en matière de **communication**, en dehors de ce qui touche à l'image de la marque - comme les produits de communication audiovisuels qui sont presque toujours gérés par les équipes centrales de communication en Europe - l'exécution et la préparation des détails opérationnels sont gérées localement en adéquation avec le marché chinois, cadrées dans une certaine mesure par le siège comme pour la distribution (Belin, 4 août 2015).

Limites de la recherche

Il convient, selon nous, de relativiser les conclusions de cette étude de cas.

Une première limite réside dans la **définition-même de cette recherche**, qui, rappelons-le, visait à explorer, expliquer et décrire les choix de marketing management d'une entreprise européenne de haute joaillerie pour le marché chinois. En effet, un cas particulier n'étant pas représentatif de l'ensemble des entreprises du secteur, ses résultats ne peuvent en aucun cas être généralisés.

Une deuxième limite réside dans le **périmètre de ce mémoire**. En effet, s'il l'avait permis, cette recherche aurait pu être enrichie de différentes manières. D'abord, le cas étudié aurait pu

être soumis à l'avis de personnes additionnelles. Ensuite, il aurait été intéressant de réaliser d'autres études de cas. Enfin, recourir en parallèle à une méthode quantitative aurait permis de disposer de résultats concluants sur le plan statistique. Celle-ci aurait pu porter sur deux échantillons : les marques européennes de haute joaillerie implantées sur le marché chinois d'une part; les consommateurs chinois de produits de luxe d'autre part. Dans le dernier cas, notons que la coopération des marques de haute joaillerie européennes implantées sur le marché chinois, indispensable afin de pouvoir récolter l'avis de leur clientèle chinoise, aurait été difficile à obtenir et ce, pour diverses raisons telles que le respect de la vie privée ou encore la confidentialité des données.

Une troisième et dernière limite réside dans la **diversité des sources de cette étude de cas**. En effet, faute d'étude existante, les informations récoltées proviennent uniquement de l'entreprise étudiée - qu'il s'agisse des entretiens réalisés avec le CEO, des documents transmis par celui-ci ou du site internet de l'entreprise. Cette relation de dépendance vis-à-vis de l'entreprise étudiée ne nous a pas permis de maîtriser totalement le niveau de détails des informations, ni leur sélection. Le manque d'informations publiques disponibles sur le sujet s'explique essentiellement par le choix de l'entreprise, jeune et globalement méconnue. A contrario, l'étude du leader du marché nous aurait probablement permis de diversifier nos sources.

Conclusion générale

Synthèse des conclusions de la revue de littérature et de l'étude de cas

La revue de littérature a confirmé que les consommateurs chinois de luxe n'avaient pas des comportements d'achat similaires à ceux de leurs homologues européens et ce, parce qu'ils ne partageaient pas les mêmes valeurs, envies, besoins, ni les mêmes motivations d'achat. Nous en avons donc conclu que les marques européennes de luxe devaient avant tout **comprendre les valeurs, besoins, envies et motivations propres aux consommateurs chinois de luxe** si elles voulaient **comprendre leurs comportements de consommation**.

Parallèlement, nous avons vu qu'il était également important pour les marques européennes de luxe de **conserver une certaine cohérence internationale** et ce, afin de **préserver l'image de leur marque**.

Dès lors, nous avons compris que le défi que ces marques implantées sur le marché chinois devaient relever était de préserver leur identité culturelle, avec tout ce qu'elle comporte de séduisant aux yeux des consommateurs chinois, tout en prenant en compte les goûts singuliers des consommateurs chinois.

L'étude du cas Van Eyck a montré que la marque était consciente de ce défi et qu'elle avait fait le choix d'adapter son marketing opérationnel pour le marché chinois tout en conservant une stratégie-marketing globale. Toutefois, nos deux interlocuteurs ont souligné le coût de cette adaptation, en particulier concernant les collections. C'est la raison pour laquelle Van Eyck ne s'est pas lancée immédiatement dans une adaptation complète de son marketing mix. La marque se concentre pour l'instant sur l'adaptation de sa communication et de sa distribution. *A contrario*, Swarovski, une marque de notoriété internationale aux moyens financiers importants, adapte, elle, depuis plusieurs années, tous les éléments de son marketing mix.

Le schéma ci-dessous (figure 9) représente la conclusion de notre analyse.

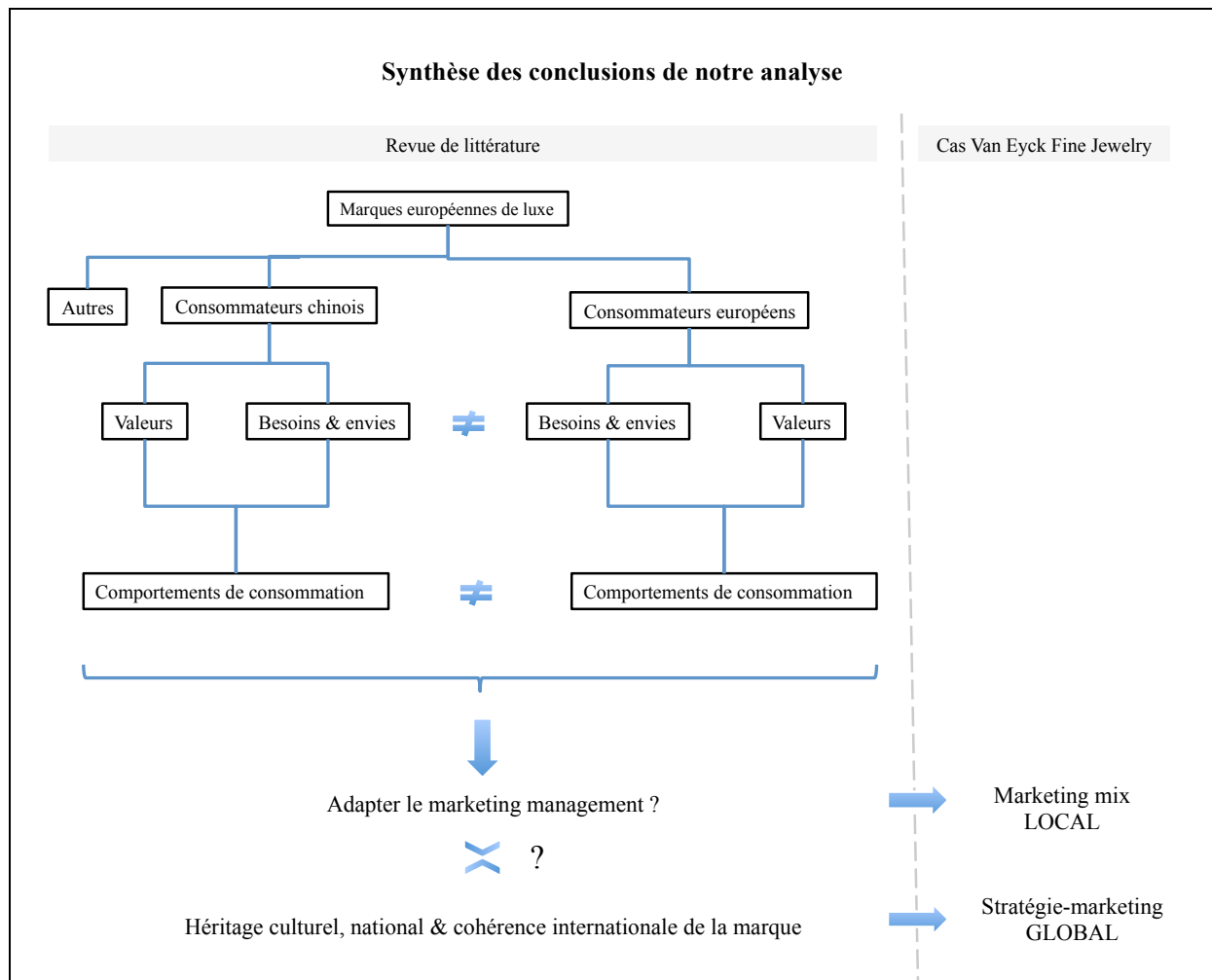


Figure 9 – Synthèse des conclusions de notre analyse

Recommandations managériales

Nous avons vu que le prix n'était pas l'élément le plus important du marketing mix des produits de luxe. D'ailleurs, il arrive souvent que seul le niveau de prix soit connu, et non le prix exact. D'autre part, que ces prix varient légèrement ou non en fonction des taxes locales ou des frais de port ne nous semble pas non plus constituer une question pertinente dans le cadre de ce mémoire. C'est pourquoi nous ne nous étendrons pas davantage sur des recommandations en termes de prix.

Notre analyse comparative entre les consommateurs chinois et européens concernant l'attitude face à l'innovation donne à penser qu'il est préférable d'introduire les **produits** de luxe innovants sur le marché européen, là où les consommateurs sont prêts à adopter les nouveautés plus rapidement qu'en Chine. En outre, les périodes de maturité et de déclin étant plus longues en Chine qu'en Europe, il semble intéressant pour les marques européennes de luxe de vendre en Chine les stocks invendus, remplacés par de nouvelles collections, en Occident (Lu, 2008).

En matière de **communication** et de **distribution**, afin de relever le **challenge** qui consiste à **prendre en compte la culture locale tout en conservant son identité culturelle**, les vitrines des magasins ainsi que le personnel de vente sont des éléments de communication maîtrisée non négligeables, tant pour les produits que pour l'image de la marque.

Concernant le **personnel de vente**, nous avons vu qu'il était ardu et coûteux de former des vendeurs européens à la culture chinoise. Dans ces conditions, conformément à la biculturalité proposée par Bastien et Kapferer (2008), il nous paraît judicieux que les marques engagent à la fois du personnel chinois et européen.

Quant aux **vitrines** - conformément à notre analyse comparative des consommateurs chinois de luxe et de leurs homologues européens qui révélait que leurs valeurs et les facteurs décisifs dans leurs comportements de consommation étaient distincts - nous suggérerons de préserver une certaine cohérence avec les vitrines installées en Europe, tout en adaptant légèrement la présentation afin de séduire davantage la clientèle chinoise (Bastien & Kapferer, 2008).

Concernant à présent les **modes de distribution**, les boutiques en propre offrant l'avantage d'un contrôle total en matière de marketing mix et protégeant de la contrefaçon, elles nous semblent un choix idéal afin de rassurer le consommateur chinois de luxe et ce, d'autant plus que la Chine héberge énormément de produits contrefaits. Néanmoins, si la marque ne peut pas se le permettre, nous avons vu avec la marque Van Eyck Fine Jewelry que des alternatives étaient possibles comme un showroom privé ou l'organisation d'événements privés. Ces dernières offrent les mêmes avantages que la boutique en propre, à l'exception de la publicité en termes de communication.

Propositions de recherches futures

Les marques européennes de luxe, pionnières sur le marché chinois, devraient-elles craindre l'émergence d'une concurrence chinoise ? Comment pourraient-elles réagir face à une telle menace ? Aller plus loin dans l'adaptation de leur marketing management pour le marché chinois constituerait-t-il une solution ? Cette question de la menace des marques chinoises de luxe pourrait, selon nous, nous faire l'objet d'un futur mémoire.

L'accélération de la mondialisation risque-t-elle, à terme, de mettre fin aux différences culturelles, et par là-même d'imposer un marketing global ? Cette question pourrait également, selon nous, faire l'objet de futures recherches.

Bibliographie

AFP (2014). *Les problèmes s'accumulent sur le marché du luxe en Asie*. En ligne sur le site de Bilan. <http://www.bilan.ch/entreprises/problemes-saccumulent-marche-luxe-asie>.

Alleres, D. (2005). *Luxe... Stratégies-marketing*. 4ème édition. Paris. Economica.

Banque Mondiale (2015). *Population rural (% de la population totale)*. En ligne sur le site de la Banque Mondiale. <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SP.RUR.TOTL.ZS>.

Bathelot, B. (2015). *Définition Caractéristiques psychographiques*. En ligne sur le site de Definitions Marketing. <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Characteristiques-psychographiques>.

Bastien, V. & Kapferer, J-N. (2013). *Luxe oblige*. Eyrolles. 10^{ème} tirage. Paris. Editions d'organisation.

Bathelot, B. (2015). *Définition Critère socio-démographique*. En ligne sur le site de Definitions Marketing. <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Critere-socio-demographique>.

Bathelot, B. (2015). *Définition Distribution exclusive*. En ligne sur le site de Definitions Marketing. <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Distribution-exclusive>.

Bathelot, B. (2015). *Définition Distribution sélective*. En ligne sur le site de Definitions Marketing. <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Distribution-selective>.

Bavarez, D. (2015). *Génération tonique, L'Occident est complètement à l'Ouest*. Paris. Plon.

Bloomberg (2015). *Luxury brands Suffer as Hong Kong Spending Patterns of Fashion*. En ligne sur le site de Business of Fashion. <http://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/luxury-brands-suffer-hong-kong-spending-patterns-shift>.

Castarède, J. (2014). *Le luxe : Que sais-je?*. 8ème édition. Paris puf.

Chanel (2015). *Chanel Joaillerie*. En ligne sur le site de Chanel. http://www.chanel.com/fr_FR/Joaillerie

Chanel (2015). *Inside Chanel*. En ligne sur le site de Chanel. http://inside.chanel.com/fr/timeline/1915_biarriz

Chevalier, M. & Lu P. 2011. *Le Luxe en Chine, potentiel économique et approche marketing*. Paris. Editions ESKA.

Chevalier, M. & Mazzalovo, G. (2011). *Management et Marketing du Luxe*. 2^{ème} édition. Paris. Dunod.

Collection Diamonds Investment Team (2015). *Interview of Gon Raz, Director of Windiam*. En ligne sur le site de Van Eyck Fine Jewelry. <http://www.vaneyck-jewelry.com/windiam/>.

Comment créer son entreprise (2015). *Définition de l'étude de marché*. En ligne sur le site de Comment créer son entreprise. <http://www.commentcreersonentreprise.fr/definition-de-l-etude-de-marche>.

Comment créer son entreprise (2015). *La demande (clientèle potentielle)*. En ligne sur le site de Comment créer son entreprise. <http://www.commentcreersonentreprise.fr/la-demande>.
<http://www.commentcreersonentreprise.fr/l-offre>.

Comment créer son entreprise (2015). *L'offre (la concurrence)*. En ligne sur le site de Comment créer son entreprise.

D'Agostino, C. (2014). *Le marché de la joaillerie croît à grande vitesse*. En ligne sur le site de Bilan. <http://www.bilan.ch/economie-les-plus-de-la-redaction/le-marche-de-la-joaillerie-croit-grande-vitesse>

D'Arpizio, C. et al. (2015). *Luxury Goods Worldwide Market, Study Fall-Winter 2014, The Rise of the borderless consumer*. En ligne sur le site de Bain & Company. http://www.bain.com/bainweb/PDFs/Bain_Worldwide_Luxury_Goods_Report_2014.pdf

Dior (2015). *Rose Dior Bagatelle*. En ligne sur le site de Dior. http://www.dior.com/couture/fr_be/joaillerie/haute-joaillerie/rose-dior-bagatelle#/le-savoir-faire.

Dromard, T. (2014). *Pourquoi la révolte à Hong Kong fait aussi trembler les marques de luxe*. En ligne sur le site de Challenges. <http://www.challenges.fr/entreprise/20141002.CHA8477/pourquoi-la-revolte-a-hong-kong-fait-aussi-trembler-les-marques-de-luxe.html>.

Etudes & Analyses (2015). *Etude du Marché de la Haute Joaillerie*. En ligne sur le site de Etudes & Analyses. <https://www.etudes-et-analyses.com/marketing/marketing-luxe/etude-de-marche/etude-marche-haute-joaillerie-319974.html>.

Etudes & Analyses (2015). *L'implantation du luxe occidental en Chine*. En ligne sur le site de Etudes & Analyses. <https://www.etudes-et-analyses.com/gestion-strategie/strategie/etude-de-marche/implantation-luxe-occidental-chine-320093.html>.

Etudes & Analyses (2015). *Le marketing de luxe : cas LVMH (2011)*. En ligne sur le site de Etudes & Analyses. <https://www.etudes-et-analyses.com/marketing/marketing-luxe/etude-de-cas/marketing-luxe-cas-lvmh-2011-332679.html>.

Groupe Banque Mondiale (2015). *Population rural (% de la population totale)*. En ligne sur le site de la Banque Mondiale. <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SP.RUR.TOTL.ZS>.

Heurtebise, C. (2011). *Luxe et premium : les enjeux de la différenciation*. En ligne sur le site de emarketing.fr. <http://www.e-marketing.fr/Article-A-La-Une/Luxe-et-premium-les-enjeux-de-la-differenciation-2685.htm>.

Krawitz, A. (2015). *La demande mondiale de bijoux en diamants en hausse de 3 % en 2014*. En ligne sur le site de Rubel & Ménasché Diamantaires. <http://www.rubel-menasche.com/fr/rapports-de-marche/analyse-de-marche/la-demande-mondiale-de-bijoux-en-diamants-en-hausse-de-3-en-2014/>.

Larousse (2015). *Valeur*. En ligne sur le site de Larousse. <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/valeur/80972>.

Lebrun, M. (2014). *Quelle est la place des marques de prêt-à-porter « made in China » dans le monde du luxe aujourd'hui en Chine ? Cas Shnaghai Tang*. Louvain School of Management.

Lu, P. (2008), *Elite China : Luxury consumer behavior in China*. Singapore. Wiley.

Matinez, J-L. (2014). *Marketing du luxe : stratégies d'entreprises dans l'univers du luxe*. Paris. De boeck.

Nemangou, D. (2012). *Les « BRIC countries » : des néo-consommateurs de luxe à fort potentiel*. HEC Montréal.

Rouzo, M. (2010). *L'application Burberry Eyewear Experience*. En ligne sur le site de Vogue. <http://www.vogue.fr/mode/news-mode/articles/lapplication-burberry-eyewear-experience/18202>.

Service du Commerce Extérieur (2009). *Chine : L'industrie du luxe*. En ligne sur le site de la Direction Générale des affaires économiques. <http://www.dgae.gov.pf/wp-content/uploads/pdf/chinebijouteriecosm.pdf>.

Thibault, H. (2015). *La croissance chinoise au plus bas depuis 24 ans*. En ligne sur le site de Le Monde. http://www.lemonde.fr/asie-pacifique/article/2015/01/20/la-croissance-chinoise-au-plus-bas-depuis-24-ans_4559325_3216.html.

Treussard, B. (2015). *Les oiseaux de paradis de Van Eyck Fine Jewelry*. En ligne sur le site Likeab. <http://likeab.com/2015/06/16/les-oiseaux-de-paradis-de-van-eyck-fine-jewelry/#more-5150>.

Vallerey, E. (2012). *La Chine, principal marché du luxe dans le monde à l'horizon 2015*. En ligne sur le site de L'Usine nouvelle. <http://www.usinenouvelle.com/article/la-chine-principal-marche-du-luxe-dans-le-monde-a-l-horizon->.

Van Espen, M. (2012). *La responsabilité sociétale des entreprises dans l'hôtellerie de luxe : réalité ou utopie?*. Louvain School of Management.

Van Eyck Fine Jewelry (2015). *Our Story*. En ligne sur le site de Van Eyck Fine Jewelry. <http://www.vaneyck-jewelry.com/our-story/>.

Van Eyck Fine Jewelry (2015). *The Life of Van Eyck*. En ligne sur le site de Van Eyck Fine Jewelry. <http://www.vaneyck-jewelry.com/life-of-van-eyck/>.

Van Eyck Fine Jewelry (2014). *The story of Van Eyck, 2014-2015*.

Van Eyck Fine Jewelry (2015). *The story of Van Eyck*. Consulté sur le site de Van Eyck Fine Jewelry. http://vaneyck-jewelry.com/wp-content/themes/vaneyck/img/Vaneyck-Media_kit-Our_Story_2014-2015.pdf.

Van Eyck Fine Jewelry (2014), *Van Eyck Fine Jewelry Introduction*.

Werly, r. (2014). *L'Asie s'impose comme le continent clé pour la haute joaillerie*. En ligne sur le site de Le Temps, Economie et Finance. http://www.letemps.ch/Page/Uuid/6234be18-a242-11e3-a085-a9d392cc5e5a/LAsie_simpose_comme_le_continent_cl%C3%A9_pour_la_haute_joaillerie.

Wikipedia (2015). *Bernard Dubois*. En ligne sur le site de Wikipedia. [https://fr.wikipedia.org/wiki/Bernard_Dubois_\(%C3%A9conomiste\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Bernard_Dubois_(%C3%A9conomiste)).

Windiam (2015). *Company*. En ligne sur le site de Windiam. <http://windiam.net/company-2/>.

Wikipedia (2015). *Evertt Rogers*. En ligne sur le site de Wikipedia.
https://fr.wikipedia.org/wiki/Everett_Rogers.

Wikipedia (2015). *Philip Kotler*. En ligne sur le site de Wikipedia.
https://fr.wikipedia.org/wiki/Philip_Kotler.

Wikipedia (2015). *Salaire moyen par pays*. En ligne sur le site de Wikipedia.
https://fr.wikipedia.org/wiki/Salaire_moyen_par_pays.