



China Institute

Economics - Politics - International Relations

Les entretiens du China Institute

Entretien avec

M. Andrew J. Hoffman

Président Asie Pacifique de l'Occitane en Provence



Entretien avec M. Andrew J. Hoffman

Août 2012

Le China Institute est un groupe de réflexion français qui se consacre aux questions de civilisation, d'économie, de politique intérieure et de relations internationales liées à la Chine. Son fonctionnement est fondé sur les valeurs d'indépendance, d'équilibre, d'audace et de diversité.

L'objectif du China Institute est de proposer des analyses pertinentes et originales aux décideurs et citoyens et d'être une force de proposition dans l'espace public intellectuel et politique. Le China Institute a également pour ambition de favoriser et renforcer le dialogue entre la Chine et le reste du monde, notamment la France.

Présidé par Éric Anziani, le China Institute est une association loi 1901, indépendante, non gouvernementale et à but non-lucratif.

Les travaux du China Institute sont disponibles en téléchargement libre à l'adresse suivante :

www.china-institute.org

Le présent document relève de la propriété intellectuelle du China Institute. Toute représentation ou reproduction totale ou partielle et toute modification totale ou partielle sans le consentement du China Institute sont interdites. Les analyses et les courtes citations justifiées par le caractère critique, polémique, pédagogique, scientifique ou d'information sont autorisées sous réserve de mentionner le China Institute comme source.

Pourriez-vous nous parler du développement de l'Occitane en Chine?

L'Occitane a été créée en 1976. Initialement, notre entreprise était entièrement basée en Provence, avant que nous ne décidions, suite un changement dans la gestion, de nous étendre en France et à l'étranger. L'Occitane réalise aujourd'hui un chiffre d'affaires d'environ 900 millions d'euros et dispose de plus de 2 000 magasins dans le monde.

Nous nous sommes implantés à Hong Kong en 1995, puis en Chine continentale dix ans plus tard. Lors de nos débuts dans l'empire du Milieu, nous avons délibérément opté pour une stratégie de développement lent, afin de mieux appréhender ce nouveau marché. Au cours des cinq premières années, nous n'avons ainsi ouvert que 9 succursales par an, avant d'en inaugurer 27 l'année suivante. Nous disposons à l'heure actuelle de 96 magasins en Chine, tous contrôlés à 100 % par l'Occitane ; il n'y a aucune franchise. 70 % de nos revenus proviennent de Pékin, de Shanghai, de la province du Zhejiang et, plus généralement, de l'Est du pays. Nos produits sont également distribués au sein des magasins Sephora et dans les aéroports. À Hong Kong, notre présence est forte de 22 succursales.

Quel est le rôle de Hong Kong dans la stratégie de l'Occitane?

C'est à Hong Kong que se situe notre siège social régional. De par sa situation privilégiée et la qualité de son environnement des affaires, cette métropole est d'une importance cruciale dans notre stratégie de présence et d'expansion en Asie, continent en pleine croissance où nous réalisons près de la moitié de nos ventes dans le monde.

L'entreprise est même cotée à Hong Kong, pourquoi ce choix ?

L'Occitane est une entreprise rentable, mais nous avons pour ambition de devenir un groupe mondial et avons donc besoin de capitaux afin de poursuivre cet objectif. Par ailleurs, à la suite de notre acquisition de l'entreprise Melvita, nous avons accumulé un certain niveau d'endettement ; cette entrée en bourse était donc aussi un moyen d'améliorer notre bilan financier. Surtout, la cotation de l'Occitane à Hong Kong brille par son aspect novateur et nous sommes conscients d'agir en pionniers, ce qui constitue une formidable opportunité d'apprentissage. Enfin, être coté en Asie était une décision logique pour un groupe qui y fait plus de 48 % de son chiffre d'affaires. Nous avons néanmoins préservé notre modèle, aux origines de notre succès, et les actionnaires fondateurs contrôlent encore 69 % du capital.

Quelle est la situation de votre développement en Chine?

Je pense que notre développement est plus ou moins arrivé à maturité à Beijing et Shanghai. Il y aura quelques autres magasins, mais pas beaucoup. Nous avons déjà plusieurs succursales dans les villes T1 et T2¹. La croissance future proviendra principalement des villes T3 et T4, où la clientèle potentielle est, selon moi, très importante.

Quels sont les plus grands défis auxquels l'Occitane doit faire face en Chine?

Tout d'abord, il y a la réglementation gouvernementale. Les normes chinoises sont assez strictes et il n'est pas facile d'importer des produits cosmétiques. En fait, les

¹ Les villes chinoises peuvent être regroupées en *Tiers*, ou catégories, en fonction de leur population et de leur statut administratif. La classification *Tier 1* regroupe les villes de tout premier rang : Pékin, Canton, Shanghai, Shenzhen ou encore Chongqing ; les *Tiers 2* et *3* englobent les capitales des provinces les plus développées ainsi que des zones administratives spéciales, telles Suzhou, Nankin, Dalian ou Dongguan. Enfin, le *Tier 4* concerne les grandes villes de moindre envergure.

normes de protection des consommateurs sont encore plus draconiennes en Chine qu'elles ne le sont en Europe.

Ensuite, comme toute entreprise étrangère, nous faisons également face à une hausse significative des salaires, ainsi qu'à des problèmes de rétention des employés. Pour être parfaitement honnête, le réservoir de talents en Chine est limité ; de plus en plus de marques s'implantent dans le pays, ce qui provoque une pénurie de ressources humaines. La compétition pour attirer les meilleurs profils locaux est féroce.

Avez-vous pris des initiatives afin d'essayer de faire évoluer les normes chinoises ?

Nous exerçons un peu de pression au travers d'une association française, mais l'impact est négligeable. Le gouvernement chinois semble avoir pris sa décision et il n'est pas facile de le faire changer d'avis. Nous demeurons néanmoins très optimistes.

Le développement de l'Occitane dans l'ouest de la Chine rencontre-t-il des problèmes distincts, sur le plan des infrastructures ou des chaînes d'approvisionnement par exemple?

Les infrastructures et la chaîne d'approvisionnement ne sont pas des grands problèmes dans l'intérieur de la Chine. À vrai dire, les plus grands problèmes tournent surtout autour de notre chaîne d'approvisionnement et de notre gamme en France : nous avons eu besoin de modifier certains de nos produits pour répondre aux normes chinoises.

La question de la contrefaçon se pose probablement avec une acuité toute particulière pour une entreprise comme l'Occitane. Pourriez-vous nous en parler?

Vous avez raison. Lorsque quelqu'un souhaite acheter un faux sac de luxe en Chine, cette personne sait probablement qu'elle achète une copie et elle ne dispose habituellement pas des finances nécessaires pour acheter un original. Ce n'est pas le cas pour les crèmes de beauté. En effet, il n'est pas facile de distinguer une vraie crème d'une copie et les conséquences peuvent être lourdes, avec parfois un vrai danger pour la santé. Or, si les consommateurs ne se rendent pas compte de la supercherie, les répercussions pour la réputation de la marque peuvent être extrêmement négatives, en sus d'un manque à gagner conséquent.

Vous avez probablement eu recours à la justice chinoise. Quels ont été les résultats?

Nous avons effectivement un avocat à Pékin. En dix ans, nous avons lancé une douzaine, peut-être quatorze poursuites judiciaires. Nous avons gagné dix affaires.

Le consommateur chinois semble devenir de plus en plus exigeant et connaisseur en matière de produits hauts de gamme. Dressez-vous le même constat ?

Le consommateur chinois est en effet beaucoup plus sophistiqué qu'il ne l'était il y a encore quelques années. Auparavant, il y avait beaucoup de plaisanteries au sujet de certains Chinois qui achetaient des produits de luxe simplement pour afficher leur statut. De nos jours, les consommateurs chinois voyagent et comparent, notamment en ce qui concerne les crèmes de beauté.

Les produits à destination du marché chinois sont-ils différents?

Non, mais un délai d'environ un an sépare habituellement la France et la Chine. Nous avons amélioré cet écart et le délai est maintenant d'entre six et neuf mois. Cette différence est largement due à la réglementation, mais aussi au calendrier de commercialisation. Notre approche est claire : nous ne voulons pas modifier nos produits en Chine, car nous pensons que notre gamme a un attrait universel. Il est vrai que nos ventes connaissent des variations géographiques, souvent logiques, au sein du pays. Par exemple, le Nord de la Chine est très sec et les crèmes riches s'y vendent donc très bien. Les produits plus légers connaissent plus de succès dans le Sud.

Envisageriez-vous la production de certains de vos produits en Chine?

Nous venons tout juste d'y démarrer la production de certains emballages. Mais, en ce qui concerne les produits eux-mêmes, je pense qu'il est important que la production ait lieu en France. Cela fait partie de notre prestige.

Avez-vous recours au commerce en ligne en Chine?

Non, car les entreprises de vente sur internet dans le secteur cosmétique en Chine vendent au rabais et nous ne travaillons donc pas avec eux. Cependant, certains de nos produits semble parfois y être mis en vente, ce qui signifie qu'ils sont soit contrefaits, soit issus du marché « gris ». La croissance du commerce en ligne des cosmétiques va certainement se poursuivre, mais la situation n'est, pour le moment, pas propice à notre entrée.

L'Occitane se réfère constamment à la Provence, qui est un marqueur fort de son identité. Comment parvenez-vous à tirer profit de cette image en Chine, où les produits français sont le plus souvent associés à Paris?

Premièrement, le nom complet de notre marque est L'Occitane en Provence. Cela montre que la Provence est essentielle pour L'Occitane. Dans nos magasins, nous voulons vraiment créer une atmosphère provençale, à travers l'utilisation du bois, l'affichage de photos etc... Nous nous concentrons sur la nature et mettons l'emphase sur nos ingrédients et leurs senteurs.

Nous ne faisons pas de publicité uniquement dédiée à la Provence, mais nous organisons des tournées de presse pour les journalistes de Chine afin qu'ils puissent découvrir cette région, s'entretenir avec le fondateur de notre entreprise et se familiariser avec nos racines. Par ailleurs, en plus du site web de la marque, nous en avons ouvert un consacré à ce territoire (<http://www.enprovence.fr/>), où nous mettons en vedette les plus beaux sites touristiques et les meilleurs hôtels et restaurants de la région. Nous nous efforçons de communiquer continuellement avec nos consommateurs sur ce sujet, en coopération avec les acteurs régionaux et départementaux.

Nous avons la chance de disposer d'une forte identité géographique, ce qui est un atout rare et original dans le secteur des cosmétiques.



| contact@china-institute.org |