



China Institute

Economics - Politics - International Relations

Les entretiens du China Institute

Entretien avec

M. Raphaël le Masne de Chermont

Chief Executive Officer de Shanghai Tang



Entretien avec M. Raphaël Le Masne

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.

Quelles sont les clés du développement de Shanghai Tang ?

David Tang, l'homme d'affaires hongkongais qui a créé la marque en 1994, se fondait sur une image romantique du Shanghai des années 1930 ; il était très sensible aux couleurs, qu'il maniait de manière vive et enjouée, sans se prendre trop au sérieux. Tout a commencé avec un magasin de vêtements de luxe magnifique et novateur. À ses débuts, Shanghai Tang était donc un *concept store* et non une marque. Comme il eût été trop difficile de nous étendre aux États-Unis, où la situation était trop différente, nous avons d'abord concentré notre développement sur Hong Kong.

Shanghai Tang a ensuite franchi une étape importante de son histoire en produisant, outre des vêtements destinés à être portés pour des occasions exceptionnelles, des habits de consommation plus régulière, plus faciles à porter, contemporains et modernes.

Si les ventes concernaient auparavant des Occidentaux dans 95% des cas, nous avons ensuite changé de modèle pour atteindre une situation de parité entre clients occidentaux et asiatiques, dont au moins 20% de Chinois continentaux. C'est un équilibre toujours délicat. Nos clients sont souvent des gens qui ont voyagé.

Une boutique peut comprendre un restaurant et un bar. Le magasin est contemporain, car il ne s'agit pas de verser dans la nostalgie. Nous voulons proposer aussi bien du *casual weekend* que des vêtements plus habillés. Fidèles à notre tradition, nous continuons d'utiliser des couleurs de façon originale.

Comment Shanghai Tang a-t-elle pu construire sa crédibilité en tant que marque de luxe « made in China » ?

Lors de la création de Shanghai Tang en 1994, la Chine n'était pas ouverte et il n'y existait rien de comparable à la notion de luxe telle qu'elle est communément admise ailleurs dans le monde. Aujourd'hui, les choses ont bien changé et la Chine est en phase de devenir le premier marché mondial du luxe. Hong Kong, quant à elle, joue un rôle crucial de plaque tournante. Shanghai Tang y fait d'ailleurs office de marque « nationale », avec une dizaine de magasins.

Par la suite, l'entreprise Richemont nous a soutenus de manière très importante et ce dès 1995, soit depuis presque les tous débuts de notre marque. L'approche de Richemont et celle de Shanghai Tang sont quelque peu différentes : Richemont relève du grand luxe, ou *high luxury*, tandis que Shanghai Tang tient davantage du luxe premium, ou *premium luxury*. Il s'agissait d'un défi conséquent pour Richemont, car il n'était pas aisé de comprendre la logique de Shanghai Tang.

Aujourd'hui, Shanghai Tang est sans aucun doute, et de très loin, la plus grande marque de luxe à s'être développée en Asie. Nous prêtons de plus en plus d'attention à notre image, notamment au travers de collaborations avec des partenaires idoine. Citons, par exemple, la machine Nespresso Shanghai Tang ou encore un projet commun avec Apple : dans tous les cas, nous cherchons des marques et des objets branchés, avec la volonté d'offrir un produit de qualité à un prix raisonnable. De ce point de vue-là, le fait de produire en Chine est évidemment un avantage.

Shanghai Tang revendique-t-elle fortement ses origines shanghaiennes ?

Non ! Il n'y a pas d'origines shanghaiennes... seulement une influence de certains tailleurs de Shanghai et des plus beaux *qipao* de la ville. Mais notre marque se veut universelle, avec certes une identité asiatique forte, mais avec une portée géographique

bien plus vaste. Par ailleurs, fort malheureusement, nous observons à Shanghai un déclin de la profession de tailleur ; ceux qui restent sont de plus en plus âgés et peu de jeunes gens s'intéressent à cette profession.

Les nouveaux consommateurs chinois ont parfois un comportement qui tranche avec les habitudes des marques de luxe. Cela constitue-t-il un problème ?

Nous n'avons pas de problème avec la nouvelle classe aisée chinoise. Je pense que c'est à nous de ne pas nous montrer arrogants et de nous adapter. Il est normal que certaines personnes ne maîtrisent pas certains codes. Pour nous, l'effort doit d'abord être de notre fait.

Vous attendez-vous à être concurrencé sur le secteur du luxe « chinois » ?

Pour le moment, il n'y a pas de concurrence vraiment sérieuse. Il faut que les Chinois arrêtent de copier. Ils le font d'ailleurs mieux dans le domaine des technologies que dans celui de l'esthétique. Honnêtement, la création fait encore défaut en Chine. Nos équipes en atelier se composent de Chinois, de Français et d'Italiens, mais ces talents chinois ont souvent été au moins en partie « éduqués à l'étranger ».

Il existe une grande diversification des produits Shanghai Tang. Pouvez-vous nous préciser cette approche ?

En fait, il y a eu un peu trop de diversification. Nous souhaitons revenir à notre cœur de métier. Nous avons certes développé des accessoires qui entrent totalement dans la logique de notre marque, comme des petits cuirs ou des écharpes, mais nous souhaitons désormais nous concentrer sur nos forces et non pas faire de la mode pour la mode. Nous désirons également mettre l'accent sur l'habillement courant, ce qui est déjà le cas pour les hommes. Pour les femmes, nous privilégions encore beaucoup les occasions spéciales ; il convient de changer cela.

Pouvez-vous nous expliquer votre stratégie d'implantation en Chine continentale ?

Nous disposons de vingt magasins en Chine continentale, avec une stratégie qui met l'accent sur les grands magasins qui sont à même d'exprimer nos concepts. Le *travel retail* est également important pour nous, en particulier dans les aéroports asiatiques. Mais nous pensons que les *flagships stores* sont vraiment très importants et nous allons en ouvrir un très grand à Shanghai, dans l'ancien cinéma Cathay. Nous avons d'ailleurs signé la semaine dernière.

Qu'en est-il de votre présence en France ?

Nous ne sommes pas vraiment présents en France, bien que nous vendions quelques produits à la Maison de la Chine. Si nous devions un jour nous y ancrer, ce serait avec un beau magasin, probablement accompagné d'un restaurant. Je pense que

les stratégies qui consistent à développer de petits magasins de 80 m² sont vouées à l'échec.

Quant aux restaurants, c'est quelque chose que nous voulons développer, avec en Europe une cuisine asiatique et en Asie, comme ici à Hong Kong, une cuisine plus internationale. Nous avons aussi un Shanghai Tang Café.

Comment sont composées vos équipes ? Quelle est la part des différentes nationalités ?

L'équipe du design se compose à parts égales de Chinois et d'Européens, particulièrement Français et Italiens. Elle se situe en Chine. Quant à l'équipe d'exécution, elle est à 85% chinoise.

Hong Kong est considérée comme un marché relativement mature pour le luxe mais aussi comme un véritable hub en Asie. Quel rôle joue la ville pour Shanghai Tang ?

Hong Kong est pour nous une ville essentielle, primordiale même, car il s'agit d'une vitrine du luxe pour les Chinois. Ces derniers consomment des produits de luxe souvent en dehors du continent et il est donc crucial pour nous d'assurer une bonne communication et de construire de beaux *flagship stores*. Hong Kong est en outre un port franc et un centre financier d'envergure mondiale.

En comparaison, Macao est un marché plus difficile, tandis que Singapour est un marché très « facile » dans la mesure où il s'agit de « Chinois » fiers de leur ethnicité et sans problème avec le passé colonial. En fait, je dirais qu'il existe trois Chines. Tout d'abord, il y a les « Chinois ethniques » de Singapour, relativement sereins vis-à-vis de

leur identité et dont les goûts sont légèrement différents. Ensuite, il y a Hong Kong, qui est un cas très particulier, car ses habitants entretiennent un rapport assez conflictuel avec leur histoire coloniale. On y trouve, par exemple, peu de couples mixtes en comparaison de Shanghai, car ce n'est pas forcément quelque chose de très bien vu. Néanmoins, Shanghai Tang est particulièrement apprécié des biculturels, qui adoptent la marque naturellement : nous créons en effet un pont qui permet à chacun d'aller vers la culture de l'autre. À l'origine, David Tang avait capitalisé sur les Occidentaux et nous sommes donc restés une marque d'Occidentaux à Hong Kong, ce qui ne nous empêche pourtant pas d'avoir du succès. Enfin, la troisième Chine, c'est bien entendu la Chine continentale avec son énorme potentiel. C'est aussi un défi important pour nous. Par exemple, nous ne sommes pas suffisamment présents à Pékin, où nous cherchons à établir un magasin indépendant, ce qui n'est pas évident en raison des soucis de circulation.

Vous avez lancé la « Mandarin collar society ». Pourriez-vous nous expliquer cette démarche ?

La démarche est très simple. J'essaie de faire passer des messages. Pour moi, les Chinois n'ont pas à singer l'Occident. Ils ont les moyens d'inventer leurs propres codes esthétiques, mais ils ne le font pas forcément. J'essaie donc de contribuer à une réorientation.

Cela dit, les Chinois n'embrassent pas uniquement les valeurs occidentales et la fierté d'être chinois monte, surtout chez les jeunes. Mais ceux qui sont plus âgés ont connu le système précédent et sont plus méfiants, moins sûrs d'eux.

La vente sur internet semble jouer un rôle très important en Chine. Qu'en est-il dans le secteur du luxe ?

Selon moi, la vente en ligne n'est pas si adaptée au luxe en Chine et elle convient mieux à l'Occident. Tout d'abord, ce n'est pas aussi simple qu'en apparence: il faut faire des efforts sur les envois, la présentation. De plus, je pense que le e-commerce ne peut remplacer l'expérience relayée par un *flagship store*. Selon moi, les ventes du luxe vont de plus en plus se concentrer dans ces derniers et dans le *travel retail*. Le reste devrait disparaître. L'avenir n'est pas non plus aux *department stores*, car les problématiques de loyer et de contrôle de la distribution ne jouent pas en leur faveur.

Pensez-vous que Shanghai Tang jouisse d'une visibilité suffisante en Chine?

Je suis conscient qu'en matière de *brand awareness*, il reste du travail à faire en Chine, le but étant d'amener des idées aux gens et de développer notre approche de la mode contemporaine.

Cet accroissement de la visibilité de la marque passe-t-il par l'organisation d'événements, comme cela est courant dans votre secteur ?

Bien sûr ! A titre d'exemple, nous organisons bientôt un événement VIP à Hong Kong, où nous attendons plus de mille six cents personnes, ce qui est considérable dans le secteur du luxe.



| contact@china-institute.org |