

Shanghai, un système de mode créatif en construction

SABINE CHRÉTIEN-ICHIKAWA

RÉSUMÉ : Depuis les années 1990, les entrepreneurs chinois du secteur du textile-habillement ont été confrontés à des évolutions rapides et à une pression accrue liées à une concurrence étrangère avancée et à une demande locale en pleine mutation. Face à des défis multiples pour se différencier et conserver leur avantage compétitif, les entreprises chinoises se tournent vers la créativité. La transition de l'industrie chinoise du prêt-à-porter en un système créateur de *mode* nécessite un environnement spécifique. L'évolution de ce système – en construction – pourrait bien avoir un impact sur l'économie mondiale de la mode.

MOTS-CLÉS : Shanghai, industrie de la mode, entrepreneurs chinois, système de mode, industries créatives, design.

Introduction

En Chine, comme dans de nombreux pays, la production textile a été un moteur de la croissance industrielle. À partir des réformes des années 1980, après les mesures axées sur les industries lourdes, des stratégies de développement des industries légères ont été intégrées aux plans quinquennaux. Les entreprises de textile-habillement étaient alors en première ligne pour la création de richesses et d'emplois. Ainsi, les entreprises chinoises, appartenant pour la plupart à l'État, ont dû obtenir des commandes et des devises des économies développées. Cette croissance rapide a impliqué des transferts de technologies pour transformer une industrie obsolète basée sur la production de masse de produits de basse qualité. La « tournée dans le Sud » de Deng Xiaoping en 1992 a accéléré le développement de ces nouvelles entreprises. Le secteur a progressé de manière spectaculaire, et plusieurs producteurs de textiles locaux se sont lancés dans la fabrication de vêtements, puis dans la vente au détail et la création de marques.

Depuis les années 2000, un autre facteur, dont la mode est l'une des incarnations, est devenu crucial pour le développement de l'industrie : l'innovation et la créativité. La mode, en tant qu'industrie clé de l'économie de la création⁽¹⁾, est extrêmement visible à travers sa communication, et elle a joué un rôle significatif dans l'émergence de la société de consommation moderne promue par le gouvernement. En passant d'abord des industries lourdes aux industries légères, puis de la production de textiles à celle de prêt-à-porter, et plus récemment en se tournant vers des marques axées sur la création, les entrepreneurs chinois ont fait face en un quart de siècle à tous les défis de l'industrie moderne de la mode.

Cet article présente la transition de l'industrie chinoise du prêt-à-porter en un système générateur de mode. Son objectif principal est d'identifier comment la mondialisation et l'environnement économique et social de la mode à Shanghai ont créé de nouveaux défis et poussé les acteurs locaux à innover. L'arrivée de nouveaux entrants a été l'une des raisons majeures incitant les grandes, moyennes ou petites entreprises à chercher des opportunités de croissance et à se différencier dans un marché de plus en plus concurrentiel. Après avoir fourni les marchés des économies développées et les consommateurs du monde entier avec des produits bon marché depuis les années

1980, la majorité des fabricants ont été confrontés au risque de mettre la clé sous la porte s'ils n'intégraient pas rapidement de nouveaux principes dans leur chaîne de valeur, de la conception à la distribution.

Les conséquences produites par cet environnement compétitif varient en fonction de l'échelle de l'analyse et du type d'acteurs étudiés. Sous la houlette de l'État, les fabricants, les distributeurs et les intermédiaires de la mode ont tous trouvé des moyens de s'adapter et d'intégrer l'innovation, la création de valeurs et la stratégie de marque (*branding*) à leurs activités. Dans cet article, nous nous concentrons principalement sur deux niveaux : l'écosystème du secteur, et les entreprises. Nous verrons quels types de pressions et de tensions sont apparus, et quelques-unes des alternatives qui ont émergé. Nous présentons de nouvelles données sur ce secteur au cours des deux dernières décennies. Le cadre de notre analyse a été tiré d'une approche interdisciplinaire ainsi que d'une comparaison avec d'autres pays ayant une industrie de la mode développée en Occident, et avec le Japon. Un corpus issu de la littérature scientifique⁽²⁾, des ouvrages récents consacrés au sujet, des données commerciales, des documents d'entreprises et la presse économique ont été complétés par dix entretiens qualitatifs avec des professionnels. L'article s'efforce également de combler le fossé qui existe entre les études consacrées à la mode, la sociologie des organisations et la connaissance du monde chinois. En outre, les recherches sur l'industrie du textile-habillement adoptent généralement une perspective macroéconomique, ou elles se concentrent sur les problèmes liés au travail, aux chaînes de valeur⁽³⁾ et aux réseaux commerciaux internationaux. Nous nous intéressons au niveau micro aux fabricants et créateurs du secteur du prêt-à-porter chinois, un sujet qui n'a pas été abordé par les historiens de l'entreprise⁽⁴⁾. Ils jouent

1. UNESCO, *Rapport sur l'économie créative*, Paris, 2008.
2. Voir par exemple *Fashion Practice*, vol. 4, n° 1, 2012, numéro spécial sur l'industrie contemporaine de la mode en Chine.
3. Olivier Cattaneo, Gary Gereffi, Sébastien Miroudot, Daria Taglioni, « Joining, Upgrading and Being Competitive in Global Value Chains: Strategic Framework », Policy research working paper 6406, The World Bank Poverty Reduction and Economic Management Network, International Trade department, avril 2013.
4. Les ouvrages les plus récents consacrés à l'industrie adoptent un point de vue ethnographique ou s'intéressent à la conception des vêtements. Voir Zhao Jianhua, *The Chinese Fashion Industry: An Ethnographic Approach*, Londres, Bloomsbury, 2014 ; et Gemma Williams, *Fashion China*, New York, Thames & Hudson, 2015.

pourant un rôle clé dans la production de marques et de biens créatifs, et dans la modernisation de l'image du « made in China ».

Dans la première partie, nous présentons le concept qui formera notre cadre théorique, le système de mode (*fashion system*). Deuxièmement, nous rappelons le contexte historique de Shanghai en tant que centre de production textile et cité de la mode. Dans un troisième temps, nous exposons les défis des producteurs et des marques de créateurs pour se différencier dans un environnement en pleine mutation. La quatrième partie décrit l'écosystème en construction à Shanghai et le rôle des intermédiaires dans son évolution actuelle en tant que ville créative.

Le système de mode à Shanghai

L'expression « système de mode » revêt des significations diverses selon le champ scientifique où elle est employée. Elle a été popularisée par le philosophe et sémiologue français Roland Barthes, qui a analysé les mécanismes linguistiques à travers lesquels la signification est produite et circule dans les médias de la mode⁽⁵⁾. Elle est aussi souvent utilisée pour décrire l'écosystème de la mode et l'industrie dans son ensemble, ainsi que sa longue chaîne de valeur. Notre approche est influencée par la théorie interdisciplinaire des systèmes développée par Bertalanffy⁽⁶⁾. Cette théorie fournit un cadre permettant de décrire un groupe de composants ainsi que les relations et les forces qui les unissent. Nous l'avons choisie pour examiner le système de mode chinois, en pleine expansion, et les éléments de sa structure organisationnelle. Nous faisons également référence au concept de *sistema di moda* utilisé par les auteurs italiens Saviolo et Testa⁽⁷⁾ et par la sociologue japonaise Yuniya Kawamura⁽⁸⁾ dans les observations spécifiques qu'ils présentent sur les industries de la mode en Italie et en France respectivement. En effet, les sociologues ont observé que la mode créative naît dans un écosystème possédant des éléments similaires que l'on retrouve dans des régions productrices de textile devenues de hauts lieux de la mode partout dans le monde⁽⁹⁾. Concrètement, la présence de certains acteurs et leurs interactions durant une certaine période en un lieu et une région spécifiques, où le textile tient une place prépondérante, peuvent se développer pour former à terme une plateforme de la mode. Ces acteurs sont des institutions, des associations, des gardiens de la culture et des entreprises qui produisent, conçoivent et distribuent des articles de mode. Ils interagissent avec la demande locale des consommateurs pour des produits sophistiqués et bénéficient du dynamisme culturel ambiant⁽¹⁰⁾. Yuniya Kawamura analyse la manière dont Paris, l'une des capitales de mode, a acquis un statut international et son rôle de premier plan jusqu'à nos jours. L'analyse de Richard Florida portant sur les villes créatives s'inscrit dans la même tendance et met en lumière la manière dont les interactions entre divers acteurs, à la fois publics et privés, en un lieu et à un moment donnés, se cristallisent pour former des capitales de mode. En Europe et aux États-Unis, l'industrie de la mode a été le résultat d'un processus long. En Chine, l'industrie s'est développée à un rythme spectaculaire sur une échelle bien plus importante en seulement trois décennies depuis 1978, soutenue par une croissance moyenne du PIB de 10 % par an.

Shanghai, ville créative : la transition vers une économie axée sur la créativité

Shanghai offre un exemple exceptionnel d'un système de mode créatif en construction. Les institutions, les acteurs publics et privés, les investisseurs,

les entreprises créatives et les créateurs décrits par Kawamura y sont présents et peuvent contribuer au décollage d'une industrie et d'un marché de la mode innovants. L'innovation joue un rôle de plus en plus important à tous les niveaux du système. Après avoir pendant des années alimenté les marchés étrangers en suivant les modèles fournis par leurs clients, la nécessité de se différencier à travers l'innovation et la création de marques fortes est devenue une évidence pour les entreprises chinoises. La marque est liée à la vision, la mission et l'identité de l'entreprise⁽¹¹⁾. Les gardiens de la mode (à savoir les acheteurs et les rédacteurs de mode) évaluent l'influence d'une ville sur les créations et les tendances mondiales. Pour qu'une marque retienne leur attention, il est nécessaire d'avoir un haut niveau de sophistication et une démarche artistique, ainsi que de l'originalité et une position influente, parfois sans retour sur investissement à court terme. Transformer la ville en une capitale de mode est devenu l'un des objectifs des acteurs industriels locaux, mais il ne suffit pas de le vouloir pour y parvenir. Ce processus est encore en cours à Shanghai, et il est difficile d'y identifier des tendances remarquables, ou influentes, par rapport à d'autres grandes villes de mode⁽¹²⁾.

Nous émettons l'hypothèse selon laquelle la transition qui a lieu en Chine, et plus particulièrement à Shanghai, peut être définie comme une transformation de l'industrie du prêt-à-porter en une industrie de la mode à part entière capable de lancer des concepts et des marques locales originales, de prendre racine dans une culture et de créer un pont entre la modernité et une véritable innovation. En nous appuyant sur l'émergence de la mode japonaise, nous faisons référence à des créateurs et des marques qui peuvent être perçus, reconnus et identifiés comme spécifiquement chinois et disposant d'une influence à la fois locale et internationale. Cette vague ou cet élan créatif n'a pas eu lieu, mais Shanghai – riche de ses influences locales et étrangères depuis près d'un siècle et demi, de son attractivité et d'autres caractéristiques que l'on peut observer dans d'autres villes de la mode – occupe une place unique parmi les villes de Chine continentale. Richard Florida explique l'importance de la capacité d'une ville à attirer des personnes talentueuses et créatives pour développer un environnement industriel innovant. Shanghai a cette capacité. Comment développe-t-elle cet environnement ?

La position de Shanghai en tant que centre financier et commercial lui a permis de devenir une ville d'envergure internationale, puis une capitale asiatique de la mode. La décision du gouvernement central de renforcer le rôle de Shanghai en tant que ville internationale remonte à 1992. Le plan d'urbanisme de 1999-2000 comprenait une liste d'objectifs, notamment celui de développer la créativité et, indirectement, les industries liées à la mode. Par exemple, une attention a été apportée aux infrastructures culturelles matérielles et immatérielles à travers la construction de théâtres, de salles de concert, de bibliothèques et autres institutions culturelles. En 2004,

5. Roland Barthes, *Système de la mode*, Paris, Seuil, 1967. Nous utiliserons dans cet article le terme « système de mode ».
6. Ludwig von Bertalanffy, *General System Theory: Foundations, Development, Applications*, New York, George Braziller, 1969.
7. Stefania Saviolo et al., *Le Imprese del Sistema moda: Il management al servizio della creatività* (Entreprises de la mode : le management au service de la créativité), Milan, Etas Editions, 2005.
8. Yuniya Kawamura, *The Japanese Revolution in Paris Fashion*, New York, Berg, 2004.
9. Christopher Breward et David Gilbert (éds.), *Fashion's World Cities: Cultures of Consumption*, Oxford & New York, Berg, 2006.
10. Sabine Chrétien-Ichikawa, *La réémergence de la mode chinoise et le rôle du Japon*, thèse de doctorat non publiée, Paris, EHESS, 2012.
11. Jean-Noël Kapferer, *Les marques : Capital de l'entreprise*, Paris, Éd. de l'Organisation, 2007.
12. Entretien avec M^{me} Irene Lee, bureau de Shanghai de WGSN, mai 2012.

l'UNESCO a lancé un réseau de villes créatives, que Shanghai a rejoint en 2010. Les villes membres sont reconnues comme des pôles de créativité promouvant le développement socioéconomique et culturel, et connectant « diverses communautés pour créer un environnement urbain sain »⁽¹³⁾. Elles ont pour ambition de renforcer la création, la production, la distribution et la consommation de biens et de services culturels au niveau local ; de promouvoir la créativité et l'expression créative, plus particulièrement parmi les groupes vulnérables, notamment les femmes et les jeunes ; d'améliorer l'accès et la participation à la vie culturelle ainsi que la consommation de biens culturels ; et d'intégrer les industries culturelles et créatives dans les plans de développement locaux⁽¹⁴⁾. Depuis, ces mesures ont été appliquées dans toute la ville, ce qui a produit un environnement favorable à la création et à la consommation de la mode. Michael Keane a été l'un des premiers à s'y intéresser⁽¹⁵⁾.

Dans un pays de 1,3 milliard d'habitants, dont 780 millions d'employés (en 2009)⁽¹⁶⁾, avec un revenu disponible pour les ménages urbains de 19 000 yuans en 2010 comparé à 6 280 yuans en 2000, le potentiel de croissance a créé de nouvelles opportunités. En 2010, sur 13 471 yuans de dépenses par habitant, 10,7 % étaient consacrées aux vêtements. Shanghai, avec 23 millions d'habitants, est l'un des principaux marchés de l'habillement. Si l'on prend en compte la taille de son marché, la demande locale, ainsi que l'omniprésence des marques étrangères et le développement de la distribution de détail, on peut affirmer que Shanghai pourra bientôt être considérée comme un système de mode à part entière. La présence d'une mode créative reste cependant le principal élément manquant.

La créativité dans le domaine de la mode intègre un changement social et une évolution esthétique, et elle peut avoir un impact sur l'identité nationale au-delà de la ville de Shanghai⁽¹⁷⁾. Mais plusieurs questions restent sans réponse quant à l'émergence potentielle de modèles de création alternatifs dans le cadre d'une économie fortement planifiée. Que se passe-t-il lorsque des marques étrangères, des concepts internationaux et des agences de design entrent dans des grandes villes, et que les consommateurs locaux acquièrent un meilleur pouvoir d'achat, ont des goûts sophistiqués, plus d'informations, et qu'ils commencent à voyager ? Est-ce que les générations de migrants de retour et les fils et les filles des entrepreneurs des années 1990 prendront des décisions différentes compte tenu des contraintes politiques, juridiques et économiques au niveau national ? Est-ce que l'innovation peut être planifiée dans la mode comme elle l'a été pour les industries lourdes ou les hautes technologies ? Le *soft power*⁽¹⁸⁾ peut être planifié, mais l'on peut avancer que dans d'autres pays, il provient aussi d'initiatives individuelles et de collaborations non marchandes entre des personnes et des disciplines artistiques au niveau local. L'historienne de la mode et sinologue Antonia Finnane affirme que « le nationalisme d'État joue peut-être à la fois contre une approche plus intéressante de l'héritage culturel de la part des créateurs et contre un climat plus réceptif vis-à-vis de la mode chinoise dans les défilés internationaux »⁽¹⁹⁾.

Shanghai, un centre historique du textile et une cité de la mode

Shanghai a été un centre d'échange et de production du coton depuis la dynastie Ming⁽²⁰⁾, avant de devenir le principal centre de production textile de la Chine. La première guerre de l'opium de 1839-1842 et le traité de Nankin ont renforcé son rôle en tant que port international ouvert sur le monde. Shanghai est devenue un lieu emblématique de la rencontre entre

les civilisations chinoise et occidentale⁽²¹⁾. En effet, l'histoire de la mode chinoise moderne est profondément liée à cette ville et à son ouverture à d'autres cultures à travers le commerce et l'établissement de concessions étrangères par des expatriés depuis le milieu du XIX^e siècle⁽²²⁾. L'étude de la naissance de l'industrie chinoise de la mode est dès lors fondamentale pour retracer l'histoire de la mégapole. La prospérité des ateliers de tailleurs et l'émergence de ce qui a probablement été la première « capitale de mode » asiatique ont constitué le pilier de l'industrie textile shanghaienne. La transformation de Shanghai en une ville économique, industrielle et culturelle dynamique a créé un environnement favorable à l'apparition d'un esprit d'entreprise dans l'industrie du vêtement ainsi que dans la fabrication de biens de consommation et de marques chinoises⁽²³⁾.

Les premiers entrepreneurs de l'industrie textile chinoise étaient de la région de Shanghai, jusqu'à Ningbo, l'un des cinq ports désignés par le traité de Nankin. Dans le premier quart du XX^e siècle, la mode à Shanghai était aussi raffinée que dans les pays occidentaux⁽²⁴⁾. Certains auteurs vont jusqu'à dire que les tailleurs de Ningbo s'inscrivent aussi dans le dynamisme du milieu de la mode shanghaienne⁽²⁵⁾, en particulier sur la rue de Nankin. En 1919, parmi les établissements commerciaux de Shanghai, 434 importaient des produits de luxe, et 79,7 % d'entre eux étaient concentrés dans le centre-ville⁽²⁶⁾. Une longue tradition et un savoir-faire dans le domaine du textile attiraient depuis des siècles des marchands occidentaux, en particulier pour la soie. Comme dans d'autres grandes villes telles que New York, Shanghai était à l'époque un centre financier dynamique⁽²⁷⁾ et une ville de migrants⁽²⁸⁾, autant de facteurs favorables à l'émergence d'une industrie de la mode. Par ailleurs, les phénomènes de mode sont liés à la distinction sociale⁽²⁹⁾, prépondérante à cette époque.

Dans les années 1920 et 1930, près de 40 % du commerce extérieur chinois s'effectuait à Shanghai⁽³⁰⁾. Dans le premier quart du XX^e siècle, il y avait une concentration de banques, d'investisseurs, d'agences de publicité et d'artistes,

13. UNESCO, « Creative Cities Network Mission Statement », septembre 2013.

14. *Ibid.*

15. Michael Keane, *Created in China: The Great New Leap Forward*, Londres et New York, Routledge, 2009.

16. Bureau national des enquêtes statistiques de Chine, *BRICS Joint Statistical Publication 2011*, 2011, p. 24.

17. Melissa Aronczyk, *Branding the Nation: The Global Business of National Identity*, Oxford et New York, Oxford University Press, 2013.

18. Joseph S. Nye Jr., *Soft Power: The Means to Success in World Politics*, New York, Public Affairs, 2004.

19. Antonia Finnane, « China on the Catwalk: Between Economic Success and Nationalistic Anxiety », *The China Quarterly*, n° 183, 2005, p. 587-608.

20. François Gipouloux, *La Méditerranée asiatique, villes portuaires et réseaux marchands en Chine, au Japon et en Asie du Sud-Est, XVI^e-XXI^e siècle*, Paris, CNRS Éditions, 2008, p. 198-199.

21. Marie-Claire Bergère, *Histoire de Shanghai*, Paris, Fayard, 2002, p. 9-10.

22. Antonia Finnane, *Changing clothes in China: Fashion, History, Nation*, New York, Columbia University Press, 2008.

23. Karl Gerth, *China Made: Consumer Culture and the Creation of the Nation*, Cambridge et Londres, Harvard University Press, 2003.

24. Antonia Finnane, *Changing Clothes in China: Fashion, History, Nation*, *op. cit.*

25. Carles Brasó-Broggi, *Shanghai and the Cotton Industry in China: The Case of Dafeng*, thèse de doctorat, Barcelone, Université Pompeu Fabra, 2010, p. 100.

26. Marie-Claire Bergère, *L'Âge d'or de la bourgeoisie chinoise*, Paris, Flammarion, 1987, p. 116-117.

27. Christopher Breward, David Gilbert (éds.), *Fashion's World Cities: Cultures of Consumption*, *op. cit.*

28. Nancy Green, *Ready-to-Wear and Ready-to-Work: A Century of Industry and Immigrants in Paris and New York*, New York, Duke University Press, 1998.

29. Georg Simmel, « Fashion », *The American Journal of Sociology*, vol. 62, n° 6, 1957 [1904], p. 541-548.

30. Marie-Claire Bergère, *Histoire de Shanghai*, *op. cit.*, p. 160.

ainsi qu'une forte demande locale qui ont facilité le développement de la mode : « [...] l'industrie de la mode existe par définition en vertu du capitalisme et de l'industrialisation »⁽³¹⁾. Le rôle de Shanghai en tant que capitale économique et cosmopolite, ainsi que son ouverture sur le monde, ont attiré de nombreux talents dans le domaine des affaires, du design, de la mode, du spectacle vivant et des « industries créatives »⁽³²⁾. On pouvait y voir la mode d'avant-garde et les femmes porter des hauts talons avec des robes *qipao* serrées. La ville a également attiré des innovations telles que la machine à coudre Singer et le métier à tisser Toyoda (qui deviendra Toyota par la suite). Les influences étrangères, à la fois dans les affaires et la culture, l'esprit d'entreprise, et la main-d'œuvre bon marché ont accéléré le développement de la mode.

En 1949, presque toutes les entreprises étaient privées à Shanghai. À l'époque, la taille et le poids financier d'une entreprise étaient vus comme une fin en soi dans la Chine moderne, bien que « le nombre de petits centres de pouvoir économique dont les communistes ont hérité en 1949 à Shanghai était plus important que ce qu'avait connu n'importe quel gouvernement socialiste dans une seule ville auparavant »⁽³³⁾. Les grandes usines et les petites entreprises familiales étaient côte à côte, mais durant l'ère communiste, elles sont progressivement passées sous le contrôle du gouvernement avec plus ou moins de résistance. Par conséquent, les petites entreprises de famille basées sur l'artisanat ont été absorbées par de plus grosses sociétés centralisées ou des coopératives dans le cadre d'une économie planifiée. Avec la collectivisation, la transmission des compétences de père en fils a été remplacée par la formation de groupe⁽³⁴⁾. Cependant, le manque de cadres ainsi que la diversité et le nombre de petites entités n'a pas simplifié leur contrôle, et ce jusqu'en 1956⁽³⁵⁾. Dans les archives municipales des années 1960, on perçoit une inquiétude quant au maintien du savoir-faire artisanal et de la qualité⁽³⁶⁾. Plus tard, la Révolution culturelle a encore plus affaibli l'industrie et la consommation de la mode en atténuant la différenciation sociale et les pratiques associées au mode de vie bourgeois. Plus que toute autre ville, Shanghai symbolisait les valeurs que le pouvoir souhaitait éradiquer. Ironiquement, le danger que représentait le fait de s'habiller en dehors des normes a renforcé « de manière inédite [l'attention] apportée à l'apparence »⁽³⁷⁾.

Trente années de rattrapage sur les normes internationales de la mode

En 1978, les réformes économiques ont intégré le développement de l'industrie textile. Une décennie plus tard, les fabricants de textiles et d'habillement étaient encore en retard par rapport aux normes internationales, et les délais de traitement des commandes de l'étranger étaient encore trop longs. Le pays s'est efforcé d'améliorer la qualité des produits et d'augmenter les exportations vers l'Europe et les États-Unis, mais il manquait d'entrepreneurs capables de réagir rapidement, contrairement à Hong Kong et Taiwan : « Sortie de nulle part ces dernières années, la Chine est devenue l'un des plus grands exportateurs de textiles et d'habillement du monde », notait une journaliste à la fin des années 1980⁽³⁸⁾. L'augmentation des exportations de textiles et de prêt-à-porter était vitale pour le plan de modernisation ainsi que pour obtenir des devises étrangères, dont le montant a atteint 9,56 milliards US\$ en 1987⁽³⁹⁾. À ce moment, les décideurs industriels étaient déjà conscients de la nécessité de « monter en gamme ». Peu d'usines étant capables de fournir des finitions, des tissus ou des emballages de bonne qualité, et les délais pouvant atteindre plusieurs mois, les acheteurs étrangers fournissaient une partie du matériel (parfois jusqu'aux fils et aux aiguilles) pour éviter les problèmes. Cependant, les usines appartenant à l'état restaient désuètes et bureaucratiques, et le faible coût de la main-d'œuvre ne compensait pas toujours les problèmes de qualité de la production et de livraison.

nant à l'état restaient désuètes et bureaucratiques, et le faible coût de la main-d'œuvre ne compensait pas toujours les problèmes de qualité de la production et de livraison.

Dans la seconde moitié des années 1990, les entreprises chinoises du prêt-à-porter ont connu une pression croissante provenant à la fois de l'intérieur et de l'extérieur. D'un côté, l'assouplissement des lois commerciales a permis aux acteurs étrangers de s'installer plus facilement sur le marché chinois. Par ailleurs, la consommation intérieure a commencé à devenir un moteur de la croissance économique, créant ainsi un nouveau comportement d'achat orienté sur la mode auquel les producteurs locaux ont dû répondre. Le PIB par habitant a été multiplié par cinq entre 2000 et 2012, de 7 858 yuans à 38 420 yuans⁽⁴⁰⁾. En interne, les entreprises ont mis au point plusieurs stratégies pour faire face à ces nouveaux défis. Quelques grandes entreprises ont su, avec perspicacité, adapter leur organisation et engager des consultants et des créateurs étrangers pour les aider à améliorer leurs processus en termes de conception de produits⁽⁴¹⁾, de stratégie de marque, de merchandising, et de chaîne de valeur.

Dans les années 2000, la compétition accrue a mis à rude épreuve les entreprises locales et les commerçants de détail de la mode financés par l'étranger. Deux événements qui ont eu un impact majeur sur l'industrie du textile et de la mode se sont produits au cours de cette décennie : l'entrée de la Chine à l'OMC en 2001⁽⁴²⁾, et la fin du système des quotas sur les importations de textiles en 2005. Au niveau micro, les producteurs et les détaillants ont vu leurs marges reculer à cause de la hausse des loyers et des coûts des matériaux⁽⁴³⁾, ainsi que d'une augmentation des coûts de main-d'œuvre liée à des mesures juridiques et sociales. L'optimisation de la productivité est devenue un facteur de réussite clé pour les entreprises locales en concurrence avec des marques internationales comme Nike ou des marques de *fast-fashion*⁽⁴⁴⁾ comme Zara (groupe Inditex), qui possèdent des systèmes de chaîne de valeur avancés et une solide expertise en matière de stratégie de marque. Un autre acteur étranger est entré en scène en 1996 : le groupe danois Best Seller, devenu l'un des leaders sur le marché chinois du prêt-à-porter. En 2014, les branches chinoises indépendantes du groupe géraient 6 500 magasins dans 400 villes et employaient 70 000 personnes sur place⁽⁴⁵⁾. En

31. Antonia Finnane, *Changing Clothes in China: Fashion, History, Nation*, op. cit.
32. Voir Richard Caves, *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*, Cambridge, MA, et Londres, Harvard University Press, 2000.
33. Lynn T. White, « Low Power: Small Enterprises in Shanghai, 1949-67 », *The China Quarterly*, n° 73, 1978, p. 45-76.
34. Geoffrey Gowland, « Learning Craft Skills in China: Apprenticeship and Social Capital in an Artisan Community of Practice », *Anthropology & Education*, vol. 43, n° 4, 2012, p. 358-371.
35. Lynn T. White, « Low Power: Small Enterprises in Shanghai, 1949-67 », art. cit., p. 55.
36. Consultation des archives municipales de Shanghai des années 1960, notamment les discours du maire, et des comptes-rendus d'exposition.
37. Juanjuan Wu, *Chinese Fashion from Mao to Now*, Oxford & New York, Berg, 2009, p. 2.
38. Julia Leung, « China's Textile-Export Explosion Falter – Quotas, Production Woes Make Some Buyers Shy Away », *The Wall Street Journal*, édition asiatique, 12 septembre 1988.
39. *Ibid.*
40. Bureau national des enquêtes statistiques, *2013 China Statistical Yearbook*, Pékin, China Statistic Press, 2013.
41. Entretien avec M^{me} Wang, modéliste en chef chez Metersbonwe, Shanghai, 8 décembre 2008.
42. Bradley A. Feuling, « Developing China Sales and Distribution Capabilities », *China Business Review*, 1^{er} juillet 2010.
43. Li & Fung Research Centre, « Textile and Apparel Clusters in China », *China Industrial Cluster Series*, n° 5, mai 2006.
44. Expression utilisée pour désigner le renouvellement, le plus rapide possible, des collections d'articles de la mode vestimentaire (Ndt).
45. Chambre de commerce du Danemark à Hong Kong, « The story of Best Seller Fashion Group China – Allan Warburg », 29 mai 2014.

2013, le groupe a ouvert 700 magasins pour en fermer 300⁽⁴⁶⁾. Ces chiffres montrent la rapidité du développement de ce marché et le haut niveau de compétitivité nécessaire pour survivre et continuer de plaire aux consommateurs urbains branchés. Comment les acteurs chinois ont-ils réagi et anticipé cette tendance ?

Différenciation par la créativité des fabricants de prêt-à-porter

L'assouplissement des règlements d'accès aux marchés a été favorable aux consommateurs chinois, qui ont commencé à être exposés à des produits importés à forte valeur ajoutée plus proches des tendances actuelles. Néanmoins, du côté managérial, les méthodes traditionnelles héritées des entreprises d'État devaient être remises en question pour intégrer, dans le sillage des multinationales, des principes modernes et éviter de perdre des parts de marché. Par exemple, Bosideng 波司登 et Lily figurent parmi les leaders de la production et de la vente de prêt-à-porter en termes de chiffre d'affaires et de couverture du réseau de distribution, mais elles ne sont pas reconnues comme des marques de mode. En effet, sur les marchés parvenus à maturité, l'industrie de la mode se caractérise par un taux élevé de renouvellement, des changements saisonniers et un équilibre entre considérations esthétiques et procédures industrielles. Cette industrie est le résultat de relations entre la production et la consommation, l'art et le commerce⁽⁴⁷⁾. Elle implique une innovation constante, du secteur des fibres en amont jusqu'à l'environnement de la commercialisation en aval en passant par la conception du produit. Le système de mode italien constitue l'un des meilleurs exemples d'équilibre entre art et commerce, où un réseau étendu de créateurs travaillant de manière industrielle (comme Armani) ont bâti leur avantage compétitif dans le haut de gamme en associant « un management rationnel » à « un management émotionnel »⁽⁴⁸⁾.

Selon Michael Porter, l'avantage compétitif d'une entreprise est le fruit de deux options : la réduction des coûts ou la différenciation⁽⁴⁹⁾. Suite aux réformes économiques, l'industrie chinoise du prêt-à-porter s'est positionnée sur la première option et elle a connu une croissance remarquable dans les années 1980 et après, principalement grâce à un faible coût du travail. Cette stratégie a permis d'attirer des commandes d'Europe, des États-Unis et du Japon. Les entreprises locales fabriquaient en suivant les instructions de créateurs étrangers puis exportaient leurs marchandises avec une étiquette étrangère, sans avoir besoin de recruter une équipe de créatifs. Le développement économique et l'augmentation des salaires des années 1990, ainsi que l'entrée de la compétition étrangère, ont créé un besoin urgent d'axer progressivement le management vers la seconde option, la différenciation. La mise en place d'une stratégie de différenciation implique de créer un avantage sur la concurrence, en dehors de la réduction des coûts, principalement basé sur la création de valeur. Dans ce secteur, la valeur se traduit par une meilleure qualité, un investissement dans l'innovation et la créativité, le lancement ou l'acquisition de concepts ou de marques de mode, et un attrait potentiel pour les marchés internationaux. Comment les entreprises chinoises ont-elles intégré ces paramètres ?

En fait, ces enjeux sont assez récents. Ce n'est pas avant la fin des années 2000 que la création est devenue une priorité des politiques nationales chinoises, le secteur de la mode figurant parmi les industries de la création. Les industries de la création sont définies comme des industries où « le produit ou le service proposé contient une part substantielle de contenu créatif ou artistique »⁽⁵⁰⁾. À l'aube du XXI^e siècle, la part de la Chine dans le commerce

mondial était similaire à celle de 1925⁽⁵¹⁾, à une époque où Shanghai était un centre du textile et de la mode. Aujourd'hui, elle est sur le point de retrouver sa place grâce à la renaissance d'une industrie de la mode créative, c'est du moins son ambition affichée. Par exemple, certains objectifs du 12^e plan quinquennal (2011-2015) peuvent être vus comme bénéfiques pour l'industrie de la mode, bien que cette dernière, apparaissant dans la catégorie « industrie textile légère », ne soit pas explicitement mentionnée. La nécessité de renforcer la recherche scientifique et l'*innovation* (un terme qui revient 39 fois)⁽⁵²⁾ est récurrente dans tous les secteurs mentionnés. En outre, l'urbanisation galopante, le développement du commerce de détail et la demande des consommateurs confirment l'intention du gouvernement de promouvoir activement un marché favorable aux consommateurs et aux articles de mode.

Les entreprises étrangères ont fait leurs preuves sur les marchés internationaux avec des marques, des concepts de vente et une couverture médiatique bien établis avant d'entrer en Chine, ce qui a facilité leur reconnaissance par les consommateurs chinois. Le nombre de nouveaux entrants, des marques de luxe françaises et italiennes (Louis Vuitton, Dior, Hermès, Armani, Valentino, etc.) à la « mode de rue » (*street wear*) des États-Unis (Gap, Levis), du Japon (Uniqlo), de Suède (H&M) et d'Espagne (Zara, Mango) visant les nouvelles régions urbanisées et leurs consommateurs, constitue le principal défi auquel doivent faire face les entrepreneurs locaux. Cette tendance s'est accélérée entre 2008 et 2012, lorsque plus de 32 000 projets d'investissements étrangers dans le commerce de gros et de détail ont été approuvés, avec un taux de croissance annuel de 20,9 %⁽⁵³⁾. Comment les entreprises chinoises sont-elles restées compétitives ?

Pour illustrer notre argument, nous considérons deux catégories clés d'entreprises locales : (1) les grands groupes du prêt-à-porter, et (2) les petites marques de créateurs. La grande taille de la première catégorie permet le passage en revue des rapports annuels, de la presse économique et des points de vente afin de compenser le manque d'archives en Chine. La seconde catégorie, cependant, est constituée de marques plus petites et confidentielles. Cela explique la limite de nos résultats et l'utilisation de la presse de mode, des blogs et d'entretiens.

La transformation de grands producteurs en propriétaires de marques

Plusieurs raisons expliquent pourquoi le secteur du textile et de l'habillement a joué un rôle si important dans le développement économique : sa capacité d'absorption d'un grand nombre de travailleurs non qualifiés, les faibles coûts d'investissement pour démarrer, et l'accumulation de capital

46. Entretien avec M. Laurent Cochet, consultant en chaîne d'approvisionnement, Shanghai, janvier 2014.
47. Regina Lee Blaszyck (éd.), *Producing Fashion: Commerce, Culture, and Consumers*, Philadelphie, University of Pennsylvania Press, 2007.
48. Stefania Saviolo et al., *Le Imprese del Sistema moda: Il management al servizio della creatività*, op. cit.
49. Michael Porter, *The Competitive Advantage*, New York, Macmillan, 1985.
50. Richard Caves, *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*, op. cit., p. 2.
51. Wolfgang Keller, Ben Li, Carol H. Shiue, « China's Foreign Trade: Perspectives from the Past 150 years », *The World Economy*, vol. 34, n° 6, 2011, p. 853-892.
52. 12^e plan quinquennal, traduit de l'anglais par la délégation de l'Union européenne en Chine.
53. Ministère du Commerce chinois (MOFCOM), « MOFCOM Held a Press Conference on Retail and Wholesale Industries Promoting Economic Development », 9 juillet 2013, disponible sur <http://english.mofcom.gov.cn/article/newsrelease/press/201307/20130700191424.shtml> (consulté le 15 juillet 2015).

qu'il produit et qui permet d'aller vers des secteurs technologiquement plus exigeants. En Chine, la diversification des fabricants de textile en sociétés de prêt-à-porter s'est produite plus rapidement qu'ailleurs. Quelques usines qui avaient réussi dans la fabrication de vêtements dans les années 1980 sont parvenues à se transformer en profondeur pour devenir des entreprises de mode dans les décennies suivantes. En outre, le 12^e plan quinquennal a clairement identifié la nécessité d'établir une stratégie visant à orienter vers l'intérieur une structure économique centrée sur les exportations. Conformément à cette stratégie, les marques nationales se sont mises à cibler plus directement le consommateur chinois.

Youngor (*Yage'er* 雅戈尔), dans la province du Zhejiang et Bosideng, dans la province du Jiangsu, sont deux leaders du marché du vêtement pour hommes nés dans la seconde moitié des années 1970. En 2011, les deux entreprises étaient respectivement la première et la cinquième marque de prêt-à-porter du pays en termes de recettes⁽⁵⁴⁾. Elles ont toutes deux adapté leur modèle d'activité aux nouveaux défis de chaque décennie et pris les décisions appropriées pour survivre à la pression des entrants étrangers ainsi qu'aux évolutions des politiques économiques, de la mobilité sociale et de l'environnement des affaires. Il faut souligner que la production de vêtements pour hommes a donné naissance à l'industrie du prêt-à-porter aux États-Unis, en Italie, au Japon et en Chine à travers la fabrication d'uniformes militaires et de vêtements de travail dans des ateliers de tailleurs haut de gamme ou des usines de production de masse bas de gamme. L'habillement masculin est un bien de consommation stable qui ne dépend pas trop des tendances. C'est pourquoi le secteur des vêtements pour femmes ne s'est industrialisé que plus tard en Chine comme ailleurs.

L'entreprise derrière Bosideng, marque spécialisée dans les doudounes (veste rembourrée avec des plumes, ou des fibres synthétiques ou naturelles), incarne cette évolution majeure du secteur en ouvrant une usine de tissu en 1975 et une boutique à Londres 37 ans plus tard, en 2012. Bosideng a été lancée en 1994, 20 ans après la création de l'entreprise, avant de devenir numéro un des ventes sur le marché chinois l'année suivante. L'entreprise a connu une nouvelle phase après avoir fait son entrée à la bourse de Hong Kong le 11 octobre 2007 en pénétrant de nouveaux marchés, rachetant d'autres marques et investissant dans la vente de détail à travers le grand magasin Dakang pour compenser le caractère saisonnier des produits d'hiver. Gao Dekang, le président directeur général de l'entreprise, fils de tailleur, est devenu milliardaire en 2010, à l'âge de 58 ans⁽⁵⁵⁾. Après l'ouverture du magasin de Londres en 2012, l'entreprise a établi un siège européen et acheté plusieurs entreprises britanniques, et le PDG a rencontré David Cameron en 2013. Le Premier ministre britannique a « rendu hommage à Bosideng pour avoir ouvert la voie de l'expansion sur le marché britannique et déclaré que l'entreprise avait contribué au renforcement des relations sino-britanniques et stimulé le commerce bilatéral »⁽⁵⁶⁾. En écoulant ses produits à travers 11 000 points de vente dans toute la Chine, l'entreprise a transformé son modèle d'activité et sa chaîne de valeur tout en tirant parti de son ancrage en Grande-Bretagne pour créer de la valeur. À travers l'ouverture d'un centre de création à Londres, des produits plus proches des tendances et aux prix plus élevés ont été réimportés en Chine pour être vendus avec les articles « made in China »⁽⁵⁷⁾. Tandis que les marques occidentales pénètrent en Chine, les marques chinoises s'installent en Europe puis reviennent sur leur territoire avec un savoir-faire occidental constituant une valeur ajoutée leur permettant d'être plus compétitives en termes de goût et de style.

Leurs stratégies de marques étaient clairement établies dès 2007, notamment le fait d'axer leur production sur des modèles de doudounes à la mode

afin de s'adapter aux besoins sans cesse changeants et au pouvoir d'achat en pleine croissance des consommateurs. « Les vêtements garnis sont devenus légers et minces avec des coupes chics et tendance susceptibles de plaire aux consommateurs aisés qui peuvent ainsi faire la démonstration de leur pouvoir d'achat »⁽⁵⁸⁾. En mars 2008, Bosideng était détenu à titre privé par Gao Dekang et par le gouvernement chinois à 7,71 % au titre des « investissements olympiques »⁽⁵⁹⁾. En mars 2011, le groupe Bosideng gérait 7 579 points de vente vendant six marques et employait 2 690 personnes à plein temps⁽⁶⁰⁾. À titre de comparaison, en janvier 2015, le groupe espagnol Inditex gérait 6 683 magasins dans 54 pays et employait 137 054 personnes⁽⁶¹⁾. Malgré la mainmise de Bosideng sur 37,8 % du marché chinois de la doudoune en 2013, le groupe a dû faire face à de nouveaux défis avec la détente du marché et l'arrivée de nouveaux concurrents tels que le géant japonais Uniqlo (Fast Retailing Group) positionné sur le même segment. En outre, « la montée des prix des matériaux bruts, de la main-d'œuvre et des loyers avait progressivement érodé les marges de profit », parallèlement à « l'explosion du commerce en ligne dans le pays ». Ces facteurs peuvent expliquer pourquoi M. Gao a quitté ses fonctions de PDG en 2014⁽⁶²⁾. C'était aussi le signe qu'une ère touchait à sa fin. La génération des entrepreneurs des années 1990 était prête à laisser les gestionnaires, le regard rivé sur les marchés et à l'écoute des consommateurs, prendre le relais.

Sur le marché de l'habillement féminin, Lily est une marque en pleine expansion lancée par le Silk Group, appartenant à l'État, en 2002. Aujourd'hui, selon sa designer en chef, M^{me} Li Jun, Lily a pour ambition de devenir l'un des dix leaders mondiaux du marché de la mode en Chine. Elle a par ailleurs précisé que les marques les mieux placées à l'heure actuelle sur le segment intermédiaire du marché chinois du prêt-à-porter sont Vero Moda et Only, deux enseignes appartenant au groupe danois Best Seller mentionné ci-dessus. Il est intéressant de noter que les usines chinoises de Best Seller produisent pour le marché local et les exportations vers l'Europe sous les mêmes marques, mais avec une nette distinction qualitative⁽⁶³⁾. Pour Lily, la qualité est un facteur clé du succès, et la volonté de devenir un leader motive les équipes de création. Pour la designer en chef, le leadership se mesure en parts de marché, en volume d'articles vendus et en nombre de points de vente et non sur un positionnement par rapport à la mode⁽⁶⁴⁾. Lily, qui ne participe pas aux fashion weeks locales, organise des salons biannuels pour son réseau de revendeurs et de franchisés. Les dirigeants de l'entreprise reconnaissent

54. China National Garment Association, classement des 100 meilleures entreprises de l'industrie du prêt-à-porter par chiffre d'affaires en 2011, disponible sur www.cnga.org.cn/eng/powerful/top100.asp?ab=sales2011 (consulté le 20 août 2015).

55. « No. 828 Dao Dekang and family », *Forbes.com*, 3 mars 2010, disponible sur www.forbes.com/lists/2010/10/billionaires-2010_Gao-Dekang-family_8ZV7.html (consulté le 15 juillet 2015).

56. Communiqué de presse de Bosideng, site internet de l'entreprise, 6 décembre 2013, disponible sur <http://company.bosideng.com/eng/news/cornews/p131206.pdf> (consulté le 15 juillet 2015).

57. Ellwood Mark, « The New Cachet of "Made in China" », *The Wall Street Journal* (version en ligne), 24 mai 2013, disponible sur www.wsj.com/articles/SB10001424127887324787004578497071619280906 (consulté le 15 juillet 2015).

58. Rapport annuel de Bosideng 2007-2008, p. 9.

59. *Ibid.*, p. 2.

60. Consultation de six rapports annuels de Bosideng entre l'entrée en bourse en 2007 et 2013.

61. Communiqué de presse sur les résultats financiers de Bosideng, 18 mars 2015.

62. Russell Flannery, « Chinese Billionaire Gao Dekang Steps Down as CEO at Apparel Giant Bosideng », *Forbes.com*, 14 mai 2014, disponible sur www.forbes.com/sites/russellflannery/2014/05/14/chinese-billionaire-gao-dekang-steps-down-as-ceo-at-apparel-giant-bosideng (consulté le 15 juillet 2015).

63. Entretien avec M. Laurent Cochet, consultant en chaîne d'approvisionnement dans l'habillement, Shanghai, janvier 2014.

64. Entretien avec M^{me} Li Jun, designer en chef de la marque Lily, Shanghai, décembre 2013.

que Lily a commencé par fabriquer des vêtements et n'a mis au point ses propres stratégies de marque qu'à partir de 2012⁽⁶⁵⁾. C'est une voie inhabituelle par rapport aux entreprises de mode des marchés avancés.

Plus récemment, dans le secteur de la production de la soie, de nouveaux événements sont venus confirmer le changement de cap des acteurs chinois vers la création de marques, la montée en gamme et le design pour se différencier sur le marché national et international. En juillet 2014, le groupe Wensli, producteur de soie basé à Hangzhou, a nommé un Français à la tête de l'une de ses entreprises⁽⁶⁶⁾, Wensli Silk Culture Company. Cette décision a suivi le rachat en 2012 du fabricant de soie lyonnais Marc Rozier qui travaille pour des marques très prestigieuses, dont Hermès, ce qui permet au groupe de distribuer des produits haut de gamme en Europe.

Les petites marques de créateurs

La seconde catégorie d'entreprises que nous nous proposons d'analyser, les marques de créateurs, illustre la transition de l'industrie du prêt-à-porter vers une industrie de la mode. Les obstacles auxquels ces marques doivent faire face en termes de production, de distribution, de finance, de gestion et de communication entravent leur développement et doivent être dépassés. Les premières marques de créateurs ont émergé lors de la seconde moitié des années 1990, et surtout dans les années 2000, bien qu'elles aient plus attiré l'attention à l'étranger qu'en Chine⁽⁶⁷⁾. En termes de taille, ces entreprises sont souvent petites, voire insignifiantes comparées aux géants de l'habillement mentionnés précédemment. On peut se demander si elles appartiennent à la même industrie tant leurs défis sont de nature différente. « Les créateurs chinois ont des idées, mais pas assez de puissance économique pour concourir avec les marques établies »⁽⁶⁸⁾. En effet, la plupart des jeunes créateurs manquent d'accès aux financements pour embaucher et sont rejetés par les usines, car leurs commandes sont trop petites. L'infrastructure industrielle ne réserve pas un bon accueil aux PME créatives et ne répond pas aux exigences de fabrication et de qualité imposées par leur positionnement de niche. Même après dix ans d'existence, certains créateurs shanghaiens fonctionnent encore avec des équipes de moins de dix personnes⁽⁶⁹⁾. Certains ont réussi à ouvrir leur propre atelier pour produire de petites collections en collaboration avec d'autres créateurs, afin de créer un effet de synergie. Les créateurs les plus prestigieux, comme Masha Ma, qui a lancé sa marque en 2008, organisent des défilés à Paris et apparaissent souvent dans les médias⁽⁷⁰⁾. Une autre marque, La Chambre Miniature, illustre bien la situation actuelle. Les deux frères fondateurs, Hong et James Chang, ont été formés à Londres et Vienne où ils ont travaillé avant de lancer une marque conceptuelle il y a dix ans. Originaires de Taiwan, leur création est une synthèse de la culture chinoise et d'un mélange harmonieux d'influences diverses. Ils confirment le manque de système et de soutien pour les marques de créateurs en dehors de la fashion week⁽⁷¹⁾.

Sur le plan de la communication, les nouveaux créateurs doivent être identifiés par les acheteurs et la presse, à défaut de l'être par les investisseurs potentiels. Depuis la fin des années 2000, plusieurs sites et blogs ont joué le rôle d'intermédiaires et de gardiens de la culture⁽⁷²⁾ à la place des magazines papier traditionnels. Leur faible budget explique l'utilisation importante des médias sociaux. Celia B., une marque de créateur qui monte lancée à Shanghai en 2012 par la créatrice espagnole Celia Bernardo, ancienne de Zara, a adopté une stratégie principalement axée sur les médias sociaux. Bernardo a su attirer les louanges et les prix décernés par les journalistes avec un budget modeste, mais l'absence de cadre juridique a permis à son propriétaire

d'augmenter le loyer du studio et son activité reste fragile⁽⁷³⁾. ZucZug (*Suran* 素然), une marque chinoise associant création et attrait commercial lancée en 2002 possédait en 2012 73 magasins ciblant les lanceurs de tendances. Cela reste modeste au regard des standards chinois. En 2008, la première exposition européenne de créateurs chinois a été organisée au Victoria and Albert Museum de Londres avec Ma Ke, Zhang Da, et Wang Yiyang entre autres. Les recherches sur les créateurs chinois sont encore assez confidentielles⁽⁷⁴⁾. À la demande de journalistes chinois, Gemma Williams, conservatrice et auteur dans le domaine de la mode, a identifié 41 créateurs de mode chinois dans un ouvrage récent. Selon elle, un groupe de jeunes créateurs talentueux est en train de redéfinir les frontières du design de mode⁽⁷⁵⁾.

Du côté de la demande, la recherche d'articles créatifs contraste grandement avec les difficultés des créateurs locaux que nous avons décrites ci-dessus. Il semble que les schémas de consommation alternatifs et hors-normes qui accompagnent la hausse des revenus, l'urbanisation rapide et les changements sociaux ne soient pas assez rapidement pris en compte. De fait, certains consommateurs des grandes villes ne sont plus intéressés par les grandes marques. Ceux qui, il y a cinq ans, couraient chez Louis Vuitton fréquentent aujourd'hui les petites boutiques de créateurs. Il s'agit avant tout de se distinguer en achetant des modèles chinois exclusifs à un prix raisonnable⁽⁷⁶⁾. En dépit de cette tendance favorable aux créateurs locaux, le fossé entre les PME créatives d'un côté et les infrastructures et l'esprit de production de masse hérités de plusieurs décennies de collectivisation de l'autre constitue, plus que dans tout autre pays, un obstacle. La question de l'efficacité des politiques centralisées pour résoudre les problèmes exposés ci-dessus est au cœur du développement de la création à Shanghai. Est-il possible de planifier la création ?

L'écosystème de la mode et ses intermédiaires

Les capitales de mode naissent d'un écosystème se développant sur une longue période en un lieu spécifique et qui peut être caractérisé par des facteurs similaires (Caves, Kawamura, Beward). La présence d'intermédiaires, un terme qui recouvre des significations diverses, en fait partie. Selon Spul-

65. Présentation de l'entreprise Lily, conférence sur la stratégie de marque de l'Université Jiaotong, Shanghai, mai 2014.
66. Yan Yiqi, « Wensli has designs on European Silk Market », *China Daily USA*, 3 juillet 2014.
67. Les ouvrages sur les créateurs chinois sont écrits par des occidentaux ou des spécialistes chinois basés à l'étranger.
68. Gianluca Brozzetti, président directeur général de la marque de luxe Roberto Cavalli, interviewé à Milan par Antonella Ciancio, « Milan Fashion Awaits Chinese Design Boom », *Reuters*, 27 février 2011.
69. Helen Lee, créatrice interviewée à Shanghai par Erica Ji, « Fashion pioneer Helen Lee Reflects on Decade of Design in China », *Jing Daily online (The Business of Luxury and Culture in China)*, 13 septembre 2013.
70. Hung Huang, « ChinaFile: Made in China Branded in Paris », *Women's Wear Daily*, 7 mars 2012.
71. Entretien avec Hong Chang et James Chang, fondateurs de La Chambre Miniature, Shanghai, décembre 2013.
72. Terme utilisé par Richard Caves et Regina L. Blaszyk faisant référence aux personnes qui ont la légitimité et l'autorité pour évaluer, approuver ou critiquer le travail d'artistes et de créateurs de mode, et qui peuvent à ce titre influencer le consommateur.
73. Entretien avec M^{me} Celia Bernardo, créatrice, Shanghai, avril 2015.
74. Christine Tsui, *China Fashion: Conversations with Designers*, New York, Bloomsbury Academic, Oxford, 2010.
75. Gemma Williams, *Fashion China*, op. cit.
76. Laurie Burkitt, « Is ZucZug China's Marc Jacobs ? », *The Wall Street Journal*, 11 mai 2012, disponible sur www.wsj.com/video/is-zuczug-china-marc-jacobs/60FE2984-3963-4953-99A2-0235B90C7ED4.html (consulté le 15 juillet 2015).

ber, un intermédiaire est une société qui coordonne les actions des acheteurs et des vendeurs⁽⁷⁷⁾. L'historienne des entreprises de mode Regina Lee Blaszyck définit les intermédiaires de la mode comme « des réseaux de professionnels qui analysent le marché »⁽⁷⁸⁾. Nous pouvons associer ces deux définitions pour décrire les acteurs du milieu de la mode qui contribuent à structurer la nouvelle dimension créative de Shanghai dans ce secteur. En association avec des entreprises phares du secteur de la mode (producteurs, créateurs et revendeurs) qui fournissent des biens aux consommateurs, les intermédiaires de la mode sont des organisations et des individus considérés comme faisant partie de l'écosystème de la mode et qui participent à son développement, sa diffusion et sa promotion. Dans une moindre mesure que dans les autres capitales mondiales de mode, Shanghai rassemble des entreprises publiques et privées, des organisations et des institutions éducatives travaillant main dans la main ou soutenant les producteurs, les acheteurs, les médias⁽⁷⁹⁾ et les consommateurs. Elles travaillent dans les services d'import/export, la création, les médias, les activités de conseil, le commerce et l'éducation, entre autres domaines. Dans le cadre de cet article, nous allons présenter quatre types d'intermédiaires : (1) les intermédiaires commerciaux, (2) les associations de l'habillement, (3) les bureaux de tendances, et (4) les institutions éducatives.

Au niveau commercial, les années 1990 ont vu le lancement, par le gouvernement municipal, de projets majeurs qui ont eu un impact sur le secteur de la mode et de la vente. Le centre commercial Shanghai Mart est devenu un acteur majeur, dans une position intermédiaire entre les producteurs et les revendeurs, et il joue un rôle unique dans le secteur de la mode à Shanghai et dans sa région. Construit dans la zone de développement économique et technologique de Hongqiao, commencé en 1993 et inauguré en 1999, il a été bâti sur le modèle des centres commerciaux américains et il a abrité le premier salon d'exposition commerciale permanent en Chine. Il offre 200 000 m² de salles d'exposition⁽⁸⁰⁾, des espaces à louer pour les grandes sociétés comme Walmart, Carrefour, et C&A, ainsi que pour des PME du secteur de la mode et des accessoires. Il vise à faciliter les échanges entre les acteurs et propose des expositions temporaires pour stimuler les échanges, des programmes de formation ainsi que des installations pour les défilés. Deux fois par an, il accueille également des défilés d'étudiants en design de mode de l'Université Donghua. Shanghai Mart souhaite devenir une plateforme internationale pour l'approvisionnement en produit et promouvoir les opportunités commerciales. Il propose également des services de dédouanement, de contrôle qualité et de demandes de licences. Son modèle économique est assez unique à Shanghai, dans la mesure où il a créé une plateforme entre de multiples acteurs à la fois dans le B-to-B et le B-to-C⁽⁸¹⁾. Il a également pour ambition de saisir les besoins des consommateurs et de promouvoir ses entreprises membres auprès des télévisions et des canaux commerciaux à travers les grands sites de commerce électronique tels que Alibaba et Taobao. En tant qu'intermédiaire, Shanghai Mart sélectionne également les entreprises en fonction de la qualité de leur produit et de leur réputation sur le marché du milieu de gamme.

Derrière cette entreprise se cachent une grande société immobilière et un homme d'affaires, M. Tao. Né à Ningbo, dans la province du Jiangsu, M. Tao a déménagé à Singapour à l'âge de dix ans et il est devenu un puissant magnat de l'immobilier en Asie du Sud-Est. À la tête du groupe Shin Kar, il a créé plusieurs hôtels et centres commerciaux au Sri Lanka, à Singapour et en Chine continentale. À l'âge de 97 ans, en 2014, il assistait encore à des réunions et se rendait au Shanghai Mart, qui reste l'un des projets immobiliers emblématiques des années 1990 à Shanghai et un lieu que tout maire de

la ville se doit d'aller visiter⁽⁸²⁾. Cependant, 15 ans après son ouverture, son modèle économique est remis en question. Shanghai Mart n'est pas aussi profitable qu'il pourrait l'être et, depuis la baisse de ses investissements financiers en 2005, il cherche de nouvelles opportunités d'affaires. Une visite sur place en janvier 2014 a confirmé le manque d'occupants, de nombreux stands n'ayant pas trouvé preneur.

Les associations du secteur de l'habillement ont une longue tradition d'intermédiaire. Totalemment ou en partie contrôlées par le gouvernement, elles opèrent au niveau national, régional et municipal. Au niveau national, l'Association chinoise du prêt-à-porter (*Zhongguo fuzhuang xiehui* 中国服装协会), fondée à Pékin en 1991 est l'une des plus reconnues. Ses membres appartiennent à diverses branches de l'industrie et travaillent en tant que créateurs, pour des marques, des médias ou des agences de mannequins. L'association s'organise autour d'un comité d'experts, un comité artistique, un comité scientifique, un comité mannequinat, un comité médias, un comité technique, un comité sur les manifestations et un comité chargé des marques⁽⁸³⁾. Son rôle est de servir de pont entre l'industrie et le gouvernement, les entreprises et la société dans son ensemble. L'association est constituée de quatre départements : industrie, information, expositions et coordination représentant huit catégories telles que l'habillement pour femmes, l'habillement pour hommes, etc. Ils fournissent des services dans le domaine du marketing et de la recherche ou des conseils techniques à près de 1 500 entreprises membres. L'association publie un magazine, *Zhongguo fuzhuang* (Prêt-à-porter) qui explique les politiques gouvernementales, les changements juridiques, les tendances économiques et l'évolution des marchés locaux et internationaux aux cadres et dirigeants du secteur⁽⁸⁴⁾. Au niveau municipal, les associations shanghaiennes de l'habillement peuvent tirer parti de la réputation acquise par la ville dans les années 1920 pour promouvoir les marques locales et concurrencer Pékin. Elles ont impulsé un mouvement décisif vers la mise en valeur du « lieu d'origine », un élément clé de la stratégie de marque dans le monde de la mode. Par exemple, les événements de l'Association des créateurs de mode de Shanghai (SFDA) sont organisés à la fois au niveau local et à l'étranger. En 2013, un événement a été organisé à Londres avec quelques-uns des meilleurs créateurs de Shanghai dans le cadre du projet « Design by Shanghai » dont le but était de se distinguer de l'image négative du « made in China ». L'événement a été couvert par les médias spécialisés. « Design by Shanghai » a pour ambition d'établir un tout nouveau concept de la création à Shanghai dans l'industrie internationale de la mode et d'attirer l'attention des médias et des célébrités internationales du secteur afin de promouvoir le développement international des créateurs locaux »⁽⁸⁵⁾.

77. Daniel F. Spulber, *Market Microstructure: Intermediaries and the Theory of the Firm*, Cambridge, Cambridge University Press, 1999, p. xiii-xv.

78. Regina Lee Blaszyck (éd.), *Producing Fashion: Commerce, Culture, and Consumers*, op. cit.

79. Sur la mode et les médias, voir Roland Barthes, *Système de la mode*, op. cit., et Agnès Rocamora, *Fashioning the City: Paris Fashion and the Media*, Londres & New York, I.B. Tauris, 2009.

80. Entretien avec M^{me} Mandy Tang, directrice marketing de Shanghai Mart, Shanghai, janvier 2014.

81. Services d'entreprises à entreprises (*business to business*) et d'entreprises à consommateurs (*business to consumer*) (Ndt.).

82. Entretien avec M^{me} Mandy Tang, directrice marketing de Shanghai Mart, Shanghai, janvier 2014.

83. Site internet de l'Association chinoise du prêt-à-porter (*Zhongguo fuzhuang xiehui wang*), disponible sur www.cnga.org.cn (consulté le 15 juillet 2015).

84. *Idem*.

85. Landon Du, « Design by Shanghai immerses Audiences with Fashion Collections from 11 Chinese Designers », 18 septembre 2013, disponible sur www.prnewswire.com (consulté le 15 juillet 2015).

La prévision des tendances (*fashion forecasting*) est la pierre angulaire du développement d'une industrie moderne de la mode. Elle joue un rôle déterminant en Europe, aux États-Unis et au Japon, en particulier depuis les années 1960. Les bureaux de prévision des tendances (*trend offices*) travaillent avec tous les acteurs de la chaîne de valeur et jouent le rôle de « médiateur » entre la presse, l'industrie et les acheteurs de « manière circulaire », selon l'historien des entreprises Thierry Maillat⁽⁸⁶⁾. Ils fournissent des services aux fabricants et aux acheteurs pour anticiper les tendances sociales et de consommation. À Shanghai, le secteur n'en est qu'à ses balbutiements et une poignée d'entreprises étrangères se sont installées ces dernières années. Par exemple, le britannique WGSN a ouvert un bureau de prévision des tendances à Shanghai en 2010. Il analyse la scène locale de la mode du point de vue des vendeurs et des consommateurs, et envoie des rapports régulièrement au siège, à Londres, qui rassemble les données de ses bureaux partout dans le monde et fournit des informations aux producteurs de mode, aux écoles, aux fédérations commerciales et aux magazines, ainsi que des informations sur la Chine aux professionnels du monde entier⁽⁸⁷⁾. D'autres acteurs mondiaux ont ouvert des branches à Shanghai dans un but similaire, notamment les cabinets Peclers (groupe WPP), Nelly Rodi, et Promostyl, tous trois originaires de France.

Dans le domaine de l'éducation, les grandes villes côtières de la Chine ont dominé les contacts avec le monde extérieur, intégré les normes internationales et exercé une influence plus rapidement que les autres régions⁽⁸⁸⁾. En tant que ville côtière d'une des régions les plus occidentalisées durant la période précédant 1949, puis en tant que ville modèle de l'industrialisation socialiste dans les années 1950 et 1960, Shanghai et ses universités ont joué un rôle majeur dans la formation des leaders de l'industrie du textile-habillement. L'Université Donghua a été l'un des piliers du secteur depuis sa fondation en 1952, et elle a acquis une solide réputation grâce à son expertise dans l'ingénierie textile. Le département design s'est progressivement renforcé par des partenariats internationaux avec l'Université Bunka de Tokyo, le Fashion Institute of Technology de New York, et plus récemment le London College of Fashion. Le lien entre les universités et les entreprises est au cœur des grappes d'innovation. Après l'Université Tongji, entourée de cabinets d'architectes, l'Université Donghua a été la seconde université de Shanghai à proposer son expertise à un secteur en pleine expansion. Durant la fashion week d'avril 2012, le gouvernement municipal a annoncé un projet de création d'une zone industrielle de la mode proche de l'Université Donghua, couvrant près de 15 kilomètres carrés dans la partie occidentale du district de Changning. Les studios pourraient capitaliser sur la zone universitaire de Donghua et les diplômés seraient encouragés à y créer une activité. Il a également été annoncé que la croissance annuelle des revenus des incubateurs serait de 17 % pour atteindre 200 milliards de yuans en 2015⁽⁸⁹⁾. Il est probable cependant que les objectifs financiers de retour sur investissement imposés aux jeunes créateurs donnent plus naissance à des produits commerciaux qu'à des idées novatrices.

Le système éducatif local a mis du temps à intégrer les besoins de la société. Ceux qui estiment n'avoir pas été suffisamment préparés à l'essor rapide de la ville et aux normes internationales du design et de la créativité se tournent vers des établissements internationaux en Chine ou à l'étranger. C'est pourquoi un nombre croissant d'écoles de mode étrangères ont ouvert depuis les années 2000 en tandem avec les universités publiques sur les campus ou de manière indépendante. Le Raffles Design Institute de Singapour est situé sur le campus de Donghua, tandis que l'école de mode française IFA s'est installée sur le campus de l'Université des sciences de

l'ingénieur de Shanghai. Leurs méthodes pédagogiques diffèrent radicalement de l'enseignement chinois où le par cœur est encore dominant avec un accent mis sur les compétences industrielles et la théorie plutôt que sur la création libre et l'esthétique. La créativité au niveau de la conception des modèles n'est pas mise à l'honneur, ce qui explique le nombre croissant d'étudiants chinois qui s'inscrivent dans les écoles de mode étrangères. Les programmes étrangers mettent l'accent sur la pratique, les enseignants étant des professionnels internationaux. En outre, ils aident les étudiants à développer la créativité, l'expression de soi et l'individualité et à chercher dans leurs racines culturelles pour stimuler des idées novatrices⁽⁹⁰⁾. Ils fournissent aussi des cours de management de la mode *via* des programmes de premier cycle, de second cycle ou de formation continue. Pour rester indépendantes du contrôle de l'État et pour garder une marge d'action, certaines écoles ont choisi de s'installer en dehors des campus. C'est le cas de l'Istituto Marangoni, une école milanaise créée il y a 80 ans et qui possède des campus à Paris, Londres et, depuis 2013, à Shanghai. En 2015, le groupe américain d'édition de presse Condé Nast, propriétaire des prestigieux *Vogue* et *Glamour*, a annoncé l'ouverture d'un centre de formation pour la mode et le design à Shanghai après l'ouverture d'un centre à Londres en 2013. Pour les créateurs japonais, dès les années 1970, les études à l'étranger ont constitué une part déterminante de l'acquisition de compétences créatives. Le créateur japonais Yohji Yamamoto, par exemple, a étudié en France et à New York pour maîtriser la conception des patrons et la création dans des ateliers de couture étrangers avant de lancer sa propre entreprise en 1972 et ses concepts esthétiques avant-gardistes dans les années 1980. De même, la vague actuelle de jeunes chinois qui partent étudier en Europe, aux États-Unis et au Japon jouera un rôle décisif au sein de la prochaine génération de créateurs.

Conclusion

Depuis l'âge d'or des années 1920 et 1930, le potentiel pour une résurgence de la créativité à Shanghai n'a jamais été aussi fort qu'aujourd'hui. Cependant, les industries de la création, devenues une partie vitale de l'économie chinoise depuis les années 2000, ont besoin d'un niveau plus sophistiqué d'infrastructures, de compétences de management, d'éducation, de talents individuels et de culture. En outre, nous pouvons affirmer que l'héritage historique de la Révolution culturelle, l'économie planifiée, la pression externe de nouveaux entrants bien établis, la vitesse de changement de la technologie et des médias sociaux, la responsabilité sociale et la demande des consommateurs forment un ensemble de défis complexes pour les entreprises qui souhaitent investir dans le secteur de la culture et de la création. Ces défis sont aussi des opportunités. Au niveau de l'entreprise, des grands groupes sont allés de l'avant en intégrant des systèmes logistiques aux technologies des médias numériques et en investissant à la fois dans la

86. Sur l'histoire de la prévision des tendances, voir Thierry Maillat, *Histoire de la médiation entre textile et mode en France : Des échantillonneurs aux bureaux de style 1825-1975*, thèse de doctorat non publiée, EHESS, 2013.

87. Entretien avec M^{me} Irene Lee, directrice des ventes de la branche shanghaienne de WGSN, Shanghai, avril 2013.

88. Ruth Hayhoe, « Shanghai as a Mediator of the Educational Open Door », *Pacific Affairs*, vol. 61, n° 2, 1988, p. 253-284.

89. Zang Kejia, « Fashion industry zone to crop up in Changning district », *Shanghai Daily*, 23 avril 2012.

90. Entretien avec Cathleen Gay, créatrice de mode et ancienne professeur à l'IFA, Shanghai, 20 juin 2015.

recherche et le développement, et le capital humain. Les créateurs et les PME orientées sur la création connaissent une forte croissance et, bien qu'ils luttent pour survivre dans une société et un marché orientés vers la production de masse, ces acteurs répondent de plus en plus aux besoins des consommateurs. À une plus grande échelle, la dynamique de Shanghai répond au besoin d'« écrire un chapitre [...] glorieux du rêve chinois »⁽⁹¹⁾. Les politiques municipales, telles que l'inscription au Réseau des villes créatives de l'UNESCO, l'organisation de l'Exposition universelle en 2010, et la mise en place de grappes d'entreprises créatives ont engendré un effet catalyseur. Le milieu très dynamique de la vente de détail, le gigantesque marché de la mode et du luxe, et l'existence d'un réseau d'intermédiaires ont accéléré l'émergence d'une plateforme dans une ville dont le nom est de plus en

plus crédible dans le monde de la mode. Ce développement financier, économique, social et culturel fulgurant donnera peut-être naissance à un système de mode influent et aboutira à la reconnaissance de Shanghai en tant que sixième capitale mondiale de la mode.

■ Traduit par Camille Richou.

■ Sabine Chrétien-Ichikawa est historienne des entreprises et professeur à l'Université normale de Shanghai ainsi que dans plusieurs écoles de commerce européennes.

Humanities and Communication College, Shanghai Normal University, 100 Guilin Road, Xuhui, Shanghai, 200234 (sabineichi@hotmail.com).

91. Yang Xiong, maire de Shanghai, 30 septembre 2014, discours prononcé à l'occasion de la cérémonie de commémoration du 65^e anniversaire de la fondation de la République populaire de Chine.