



## **INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES DE LYON**

### **MASTER ASIE ORIENTALE CONTEMPORAINE PARCOURS ENTREPRISE**

En double-diplomation avec

### **L'ÉCOLE NORMALE SUPÉRIEURE DE LYON**

Mémoire de Master 2 présenté par

**Joanne BOUNIN**

Soutenance prévue le 6 septembre 2018 en présence de Madame Béatrice JALUZOT.

*L'influence des spécificités locales sur la politique produit des entreprises :  
le cas des entreprises françaises de cosmétiques au Japon.*

Sous la direction de Mme Béatrice JALUZOT



## **Remerciements**

Comme aucun travail ne se fait seul, je souhaiterais remercier plusieurs personnes pour leur aide et leur soutien tout au long de la période de recherche et de rédaction de ce mémoire.

Tout d'abord, je suis reconnaissante envers Mme Béatrice JALUZOT pour son accompagnement et pour m'avoir autorisée à travailler sur un sujet qui me plaisait mais qui n'était pas en rapport avec mon stage.

Les enseignements de toutes les professeures et tous les professeurs du Master ASIOC entreprise ont été indispensables à mes recherches et à la réflexion autour de ce mémoire.

J'aimerais également remercier Mme Keiko SUYAMA, directrice de l'agence de conseil en cosmétiques Dessigns, pour son aide et pour le temps qu'elle m'a accordé lors de notre entretien à Paris.

Je remercie aussi mes collègues de stage et mes amis au Japon (Mai KOJIMA et Ryuki NISHIGUCHI) qui m'ont aidé à rechercher des sources en japonais et m'ont donné des informations précieuses.

Ma famille, mes camarades de promotion et mes amis en France ont également été d'une grande aide dans leurs conseils, leurs encouragements et leur patience au quotidien tout au long de ce travail.

## Table des matières

Introduction .....	1
A) Qu'est-ce que les cosmétiques ? .....	2
B) France et Japon : deux marchés clés de la cosmétique .....	5
C) La politique produit .....	7
D) Méthodologie et sources mobilisées .....	7
D.1. Méthodologie .....	7
D.2. Travaux sur les notions de culture et de beauté .....	8
D.3. Travaux sur le marché des cosmétiques .....	9
D.4. Travaux sur les stratégies d'implantation et le marketing international .....	10
E) Hypothèses de travail .....	11
F) Enjeux et objectifs .....	11
I- Les liens entre les spécificités locales et la consommation de cosmétiques .....	13
A) Culture et comportement de consommation .....	13
A.1 Définir la culture : une tâche complexe .....	13
A.2 L'influence de la culture sur la consommation .....	15
A.3. Culture et utilisation des cosmétiques .....	18
B) Autres facteurs locaux influençant la consommation des cosmétiques .....	20
B.1 Différences physiologiques : les types de peau .....	20
B.2. Différences physiologiques : les types de cheveux .....	20
B.3. Différences climatiques et environnementales .....	21
C) Cosmétiques et beauté au Japon .....	23
C.1. Idéal de beauté .....	24
C.2. Habitudes et attentes des Japonaises .....	25
C.3. Le marché japonais des cosmétiques : panorama et spécificités .....	29

## II-Adapter ses produits aux marchés : un choix nécessaire pour les cosmétiques ?

.....	33
A) Les stratégies possibles lors d'une implantation à l'étranger .....	33
A.1. La standardisation.....	33
A.2. L'adaptation.....	36
A.3. La standardisation adaptée .....	39
B) Les différents facteurs influençant les choix de stratégie .....	41
B.1. Facteurs liés au type de pays et à l'industrie .....	41
B.2. Facteurs liés à l'entreprise et au produit .....	42
B.3. Facteurs liés aux consommateurs et à la culture.....	44
C) Étude de cas : la politique produit du groupe L'Oréal .....	45
C.1. Présentation du groupe .....	45
C.2. La stratégie de L'Oréal dans le monde.....	47
C.3. Nihon L'Oréal K.K. : L'Oréal au Japon.....	49
Conclusion.....	54
A) Résumé .....	54
B) Limites de l'étude .....	55
C) Pistes pour les recherches futures .....	56
Références .....	58
Articles de presse .....	58
Rapports .....	59
Articles scientifiques .....	61
Sites internet .....	63
Vidéos.....	64
Mémoire et thèses.....	65
Ouvrages.....	65

Annexes .....	67
A) Entretien avec Keiko SUYAMA, directrice de Designs .....	67
B) Exemple de standardisation : Dior France et Dior Japon.....	75
C) Exemple de stratégie d'adaptation : Rimmel France et Rimmel Japon .....	78
D) Exemple de stratégie de standardisation adaptée : McDonald's Japan.....	80
E) Groupe L'Oréal : diagrammes et chiffres clés .....	82
F) Stratégie de L'Oréal : exemple de Lancôme.....	83
G) Stratégie de L'Oréal : exemple de L'Oréal Paris.....	86

## Introduction

Souvent considérés comme futiles et superficiels, les cosmétiques font pourtant partie intégrante de l'histoire de l'humanité. On trouve des traces de leur utilisation dès la Pré-histoire : les historiens ont identifié de la peinture sur des ossements et supposent que les vivants s'en servaient sur leur peau<sup>1</sup>. Certains maquillages ou secrets de beauté qui ont, par la suite, marqué un lieu et une époque en sont devenus les véritables symboles.

Le célèbre trait d'*eyeliner* de Néfertiti, le monosourcil des femmes grecques pendant l'Antiquité, le visage porcelaine des geishas ou encore la bouche rouge des pin-up des années 1950 sont autant de cas iconiques<sup>2</sup>. À travers ces exemples, on voit bien que l'attention accordée au corps et à la beauté n'est pas limitée ni dans le temps, ni dans l'espace : les cosmétiques ont toujours été utilisés et ce, peu importe le continent ou l'époque. Ils semblent, de fait, intrinsèquement liés à la nature humaine.

Si leur utilisation se perpétue aujourd'hui, les techniques d'application et les produits se sont considérablement développés au fil des âges.

Actuellement estimé à plus de 200 milliards d'euros et avec une croissance annuelle de 4%<sup>3</sup>, le marché des cosmétiques a pris une toute autre dimension et il est devenu depuis les années 1950<sup>4</sup> un secteur de choix pour les entreprises. De plus, dans un contexte de mondialisation et de globalisation qui dure depuis les années 1980, l'internationalisation est facilitée par le développement et la relative homogénéisation des infrastructures, des technologies, des moyens de transports et de communication. Les firmes sont donc de plus en plus tentées par l'idée de s'établir dans de nouveaux marchés, au sein d'un secteur particulièrement lucratif et dynamique.

Une fois la décision de s'internationaliser prise, les entreprises doivent réfléchir à la stratégie qu'elles adopteront sur leur marché cible. Plusieurs options s'offrent à elle notamment quant à la politique produit (ingrédient, emballage, format, etc.) qu'elles emploieront. Tous les marchés du monde ont certaines spécificités locales qui peuvent représenter une barrière au bon déroulement de l'exportation des produits. Celles-ci ont une influence particulièrement

---

1 LAHEUX Emmanuel, *Globalisation du marché cosmétique : Géo analyse des principales marques nationales dans le monde*, septembre 2016, Université de Nantes - UFR Sciences Pharmaceutiques et Biologiques, 149p

<sup>2</sup> ELDRIDGE Lisa, *Face Paint: The Story of Makeup*, Abrams Image, Londres, 2015, 240p

<sup>3</sup> *Marché cosmétique : le monde de la beauté en 2017*, L'Oréal Finance, 2017

<sup>4</sup> Ibid.

importante dans le secteur des cosmétiques et c'est aux firmes de décider si elles souhaitent les prendre en compte ou si elles choisissent de les ignorer.

Nous allons dans ce travail chercher à comprendre quelles sont ces spécificités locales et comment elles se manifestent au Japon, un pays particulièrement attractif pour les produits de beauté. Nous étudierons leur rôle dans la consommation et dans l'utilisation des cosmétiques mais aussi comment elles impactent la politique produit des entreprises françaises souhaitant exporter vers le Japon.

Il est avant tout nécessaire de définir les différents concepts que nous allons utiliser tout au long de ce mémoire ainsi que les méthodes et les sources employées.

#### A) Qu'est-ce que les cosmétiques ?

Le terme "cosmétique" vient du grec "kosmêtikos" lui-même tiré de "kosmos" qui signifie "ordre". Ce dernier a peu à peu perdu son sens originel pour finalement désigner l'apparence relative à la parure et donc les produits liés aux soins du corps<sup>5</sup>.

Aujourd'hui, en France, c'est le Code de la Santé Publique qui donne la définition d'un produit cosmétique. Il le définit comme « (...) une substance ou un mélange destiné à être mis en contact avec les parties superficielles du corps humain (l'épiderme, les systèmes pileux et capillaire, les ongles, les lèvres et les organes génitaux externes) ou avec les dents et les muqueuses buccales, en vue, exclusivement ou principalement, de les nettoyer, de les parfumer, d'en modifier l'aspect, de les protéger, de les maintenir en bon état ou de corriger les odeurs corporelles »(article L.5131-1).

Au Japon, la classification de ces produits est différente. Le Ministère de la Santé, du Travail et du Bien-Être (MHLW) a établi deux catégories distinctes : la cosmétique et la parapharmacie. La réglementation est différente pour ces types de produits et la distinction est principalement faite en fonction des effets que l'on attribue au produit (Pharmaceutical Affairs Act, 薬事法 *Yakujihō*).

---

<sup>5</sup> LAHEUX Emmanuel, *Globalisation du marché cosmétique : Géanalyse des principales marques nationales dans le monde*, op.cit.



De par leur nature, les cosmétiques sont destinés à être en contact direct avec la peau et avec des zones sensibles (yeux, lèvres, etc.), leur fabrication et leur exportation est donc très réglementée en France et au Japon.

On distingue généralement le marché cosmétique en cinq grandes catégories<sup>6</sup>. Tout d'abord, il y a les soins de la peau qui visent à maintenir l'intégrité de la peau en cherchant à améliorer son apparence. Ils peuvent être adaptés en fonction du type de peau. Ce groupe est le plus important puisqu'il comprend les nettoyants du visage, les produits hydratants et la protection solaire. Il représentait environ 36% du marché en 2016<sup>7</sup>. Les soins pour les cheveux constituent une autre catégorie. Ils sont destinés à l'hygiène et à l'entretien du cheveux et/ou du cuir chevelu et sont très diversifiés. Les laques, les shampoings et les colorations en font partie. Selon le groupe L'Oréal, ils constituent presque 23% des ventes de 2016.

On compte également les produits pour l'hygiène et la toilette. Ce sont ceux dont l'usage est courant et vise à l'entretien et à l'hygiène du corps (savons, déodorants, produits pour l'épilation ou le rasage, dentifrice...). Ces produits du quotidien occupent un peu plus de 10% du marché<sup>8</sup>. Une autre catégorie est celle des parfums dont l'objectif est de donner une senteur agréable à la peau. Elle constitue environ 12% des ventes de 2016<sup>9</sup>.

Enfin, nous avons le maquillage dont le but est l'embellissement du visage mais aussi des ongles. Nous pouvons citer ici de nombreuses références comme les rouges à lèvres, les fards à paupières ou les vernis. Il s'agit du secteur le plus dynamique et il est également celui qui croît le plus rapidement ces dernières années (augmentation record de 8,4% en 2016 selon L'Oréal). Il représente environ 18% du marché des cosmétiques<sup>10</sup>.

Avant de nous intéresser plus particulièrement au marché japonais des produits de beauté, il est nécessaire de comprendre le fonctionnement et les dynamiques du marché des cosmétiques dans sa globalité. Estimé à 200 milliards d'euros en 2017<sup>11</sup>, le marché des cosmétiques est en constante progression depuis plus de dix ans avec une augmentation annuelle

---

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Estimation L'Oréal du marché cosmétique mondial en 2016 en prix nets fabricants. Hors savons, hygiène orale, rasoirs et lames. Hors effets monétaires.

<sup>8</sup> LAHEUX Emmanuel, *Globalisation du marché cosmétique : Géoanalyse des principales marques nationales dans le monde*, op.cit.

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> *Marché cosmétique : le monde de la beauté en 2017*, L'Oréal Finance, 2017

d'environ 4%. La crise économique de 2008 n'a fait que ralentir sa croissance et ce, pendant un an seulement<sup>12</sup>. Seulement en 2016, on comptabilise plus de 1,5 milliards de rouges à lèvres vendus dans le monde avec des pénétrations encore peu élevées et des préférences différentes suivant les zones géographiques<sup>13</sup>.

Cependant, on note une différence importante entre les marchés matures comme l'Europe occidentale, les Etats-Unis et le Japon et les marchés émergents (Amérique du Sud, Asie Pacifique, Europe orientale). Les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud) sont responsables de plus de 50% de la croissance cosmétique de 2011.<sup>14</sup> Le développement de nouveaux marchés soutient la croissance du secteur alors que l'activité stagne dans les marchés dits traditionnels.

En effet, dans les marchés matures, les habitudes en matière de soins et de beauté sont déjà souvent nombreuses. Il est alors plus difficile pour les marques d'introduire des nouveaux produits dans leur routine. Il est donc important pour ces dernières de viser juste et de comprendre les attentes de leur cible afin de parvenir à pénétrer ou à perdurer sur un marché mature.

Le marché des cosmétiques est l'un des plus dynamiques au monde. Il est constitué à 80% de petites et moyennes entreprises (PME) qui se livrent une course incessante à l'innovation afin de parvenir à se distinguer. De fait, on compte énormément de nouveautés dans ce secteur. Les entreprises doivent utiliser la technologie et faire preuve d'une grande créativité dans les textures, les effets et les emballages pour pouvoir se différencier de leurs concurrents.

De plus, on assiste actuellement à plusieurs évolutions majeures dans ce domaine qui devraient mener à une mutation du marché. En effet, la beauté dite éthique est en expansion : les produits biologiques, vegan ou *cruelty free* sont de plus en plus populaires suite à la sensibilisation des populations aux problématiques environnementales et aux questions de la souffrance animale. De nouveaux acteurs s'intéressent également à ce domaine et développent de nouveaux produits qui contiennent des ingrédients actifs utilisés en dermatologie avec une concentration supérieure à celle utilisée dans la cosmétique « classique »

La compétition médiatique est également très forte. Les investissements en publicité et communication sont considérables. La marque Garnier qui fait partie du groupe L'Oréal a

---

12 *Marché cosmétique : le monde de la beauté en 2016*, L'Oréal Finance, 2016

13 Ibid.

14 LAHEUX Emmanuel, *Globalisation du marché cosmétique : Géo analyse des principales marques nationales dans le monde*, op.cit.

dépensé à elle-seule plus de 114 millions de dollars en 2010 dans ce domaine alors que le groupe Coca-Cola entier (26 marques) n'y a consacré que 120 millions<sup>15</sup>.

Le marché des cosmétiques est aussi un marché d'avenir. L'accroissement de la population mondiale, l'augmentation de l'espérance de vie et des revenus dans de nombreux pays vont permettre aux entreprises de se positionner sur de nouveaux marchés avec une population plus nombreuse et/ou avec un pouvoir d'achat plus important. On remarque également un engouement de plus en plus important pour ce domaine : les nouvelles générations dépensent en moyenne plus que les précédentes dans les produits de beauté.

Comme nous l'avons vu, le marché des cosmétiques est particulièrement dynamique et florissant mais particulièrement exigeant et compétitif. Il est difficile pour les marques de s'implanter dans un pays de façon pérenne d'autant plus lorsqu'il s'agit d'un marché mature. Afin de parvenir à cela, elles doivent établir une stratégie de marketing international pour déterminer de quelle façon elles souhaitent s'implanter dans un nouveau territoire.

#### B) France et Japon : deux marchés clés de la cosmétique

Pour cette étude, nous avons choisi de nous concentrer sur les marchés cosmétiques français et japonais, deux marchés qui présentent à la fois beaucoup de similarités et beaucoup de divergences. La France et le Japon sont des pays comparables d'un point de vue économique : ils ont un poids majeur dans les échanges internationaux et ont de nombreuses relations entre eux.

Du point de vue des produits de beauté, ce sont deux marchés matures et capitaux. En 2016, l'Asie Pacifique représentait environ 37% des ventes et l'Europe 19%<sup>16</sup>. Le Japon est le second marché mondial et a généré en 2014, 53% de la valeur du marché des cosmétiques et bien-être dans la région Asie-Pacifique, juste devant la Chine<sup>17</sup>. La France est quant à elle la sixième et la première source d'importation du Japon<sup>18</sup>. En conséquence, les acteurs internationaux sont nombreux dans les deux pays et la concurrence en cosmétique y est très forte.

---

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> *Marché cosmétique : le monde de la beauté en 2016*, L'Oréal Finance, 2016

<sup>17</sup> *Le marché des cosmétiques et du bien-être au Japon*, Chambre de Commerce et d'Industrie France Japon (CCIJF), 8 mai 2018.

<sup>18</sup> Ibid.

On peut également noter que les deux acteurs ont une influence très forte dans ce domaine. Ils bénéficient d'une image de marque, d'une histoire et d'une culture particulière. De fait, la France abrite le premier groupe mondial (L'Oréal) et exporte cinq fois plus qu'elle n'importe<sup>19</sup>: les cosmétiques français ont une image de marque forte dans le monde. Le Japon, lui, est le pays le plus présent en Asie avec la Corée du Sud<sup>20</sup> mais on peut noter ces dernières années un engouement de plus en plus fort pour les coutumes du pays du soleil levant en Occident<sup>21</sup>.

Cependant, malgré ces similarités dans l'amplitude du marché, ces pays restent très éloignés et ont une histoire très différente notamment au niveau des rituels et des critères de beauté. Les habitudes de soin et de maquillage ainsi que les consommateurs sont spécifiques à chaque pays. Ils n'ont pas nécessairement les mêmes besoins ni les mêmes attentes. Par exemple, en 2014, les Français utilisent en moyenne trois cosmétiques par jour.<sup>22</sup> La même année, les Japonais utilisent six produits.<sup>23</sup> On voit bien ici, seulement avec le nombre de produits utilisés quotidiennement, que la consommation de produits de beauté est différente.

La France et le Japon sont des marchés clés dans le domaine de la cosmétique mais, du fait de leur maturité, ils sont difficiles à pénétrer durablement. Les marques qui souhaitent être présentes sur ces deux marchés doivent donc choisir de prendre en compte ou non les particularités du marché visé afin de déterminer leur stratégie et de réussir une implantation. Ne pouvant pas étudier l'implantation des produits japonais en France et celles des produits français au Japon à cause du manque de temps et de ressources, nous avons ici choisi de nous concentrer sur la politique produit des entreprises françaises sur le marché des cosmétiques japonais.

---

19 « La Cosmétique : un secteur porteur pour la France », Fédération des Entreprises de la Beauté (FEBEA), 2017, 3p

20 "Women's Perception of Beauty Products in 14 Asian Cities", Global Habit, *Hakuhodo*, 19 novembre 2012, vol.6, 9p

21 "The Asianification of Beauty", Kati CHITRAKORN, *Business of Fashion*, 8 juillet 2015

22 Ibid. Sans compter le déodorant et le savon.

23 Ibid. Sans compter le déodorant et le savon.

### C) La politique produit

Dans cette étude nous allons nous concentrer sur l'influence de la culture et des spécificités locales sur le marketing produit des produits cosmétiques.

Le marketing produit ou politique produit fait partie du *marketing mix*, concept qui désigne les différents domaines opérationnels dans lesquels il faut élaborer une stratégie<sup>24</sup>. Ces domaines définissent le produit au sens large. On en identifie en général quatre (4P) mais certains auteurs ont complété le modèle au fil du temps. Ainsi, on compte : la politique prix, la politique de distribution, la politique de communication et enfin, la politique produit<sup>25</sup>. C'est sur cette dernière que nous nous concentrerons dans ce travail.

Il existe une logique tridimensionnelle commune à tous les produits et composée de la dimension matérielle, la fonctionnelle et la psychologique<sup>26</sup>. La dimension concrète ou matérielle rassemble ce qu'est le produit, c'est-à-dire ses dimensions, son poids ou encore les ingrédients utilisés dans la composition<sup>27</sup>. La dimension fonctionnelle, elle, correspond à ce que le client veut faire du produit et de ce qui l'accompagne (services)<sup>28</sup>. Cela comprend également les études destinées à cerner les besoins des consommateurs ainsi que la façon dont ils perçoivent un produit : comme leurs attentes ne sont pas toujours les mêmes, cela peut mener l'entreprise à revoir certains aspects du marketing mix<sup>29</sup>. Enfin, la dimension psychologique correspond à l'image de la marque, soit la représentation mentale du produit<sup>30</sup>.

### D) Méthodologie et sources mobilisées

#### *D.1. Méthodologie*

Nous avons opté pour une approche disciplinaire qui nous a permis de mieux appréhender les habitudes de consommation des cosmétiques des Japonais. Nous nous sommes ainsi principalement basés sur des articles parus dans des revues scientifiques d'anthropologie, de sociologie, de marketing et d'économie. Nous avons également consulté des travaux

---

<sup>24</sup> Charles CROUE, *Marketing International : un consommateur local dans un monde global*, Editions de Boeck, 6ème édition, Bruxelles, 2012, 700p

<sup>25</sup> Ibid.

<sup>26</sup> « Politique de produit », Wikipédia. Consulté en ligne le 15 août 2018.

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> Ibid.

<sup>29</sup> « Définition : Marketing produit », BATHELOT B., *Définitions-marketing.com*, 6 novembre 2015

<sup>30</sup> Ibid.

académiques (mémoire de fin d'études, thèses) et des séminaires mis gratuitement en ligne par des universités.

Outre la littérature sur le sujet, nous avons également comparé les différents magasins et produits disponibles en magasin (supermarchés, grands magasins) en France et au Japon. Nous avons également cherché si des marques disponibles dans les deux pays (Revlon, L'Oréal) avaient une communication ou des produits spécifiques à l'un des marchés. Cette observation reste cependant très limitée et ne pourrait être représentative de l'ensemble de la France ou du Japon. Elle nous a néanmoins donné des exemples intéressants pour ce mémoire.

Nous avons également pu avoir un entretien avec Mme Keiko Suyama, directrice de l'agence de conseil Dessigns qui s'occupe de l'implantation de marques cosmétiques japonaises en France<sup>31</sup>. Elle nous a indiqué quelles étaient selon elles les différences majeures entre les rituels de beauté français et japonais et quelles étaient les difficultés pour les marques étrangères dans ce domaine.

Dans le cadre du stage à l'étranger, il a été difficile d'accéder à certaines sources en raison du temps libre mais aussi de la langue. Il y a également une contrainte financière puisque de nombreux rapports ou ouvrages disponibles à la vente étaient trop onéreux.

Cependant, grâce à internet, aux catalogues numériques de l'ENS Lyon et de Sciences Po Lyon ainsi qu'aux nombreuses plateformes regroupant des articles scientifiques (Jstor, Cairn, Researchgate, etc.), nous avons pu rassembler de nombreuses références.

## *D.2. Travaux sur les notions de culture et de beauté*

L'intérêt et l'attention pour l'apparence du corps est universelle. Il s'agit donc d'un sujet privilégié pour les sciences sociales. La sociologie et l'anthropologie offrent des approches compréhensives et complexes des pratiques liées à la mise en beauté du corps humain et des enjeux relatifs à l'apparence au quotidien. Ces disciplines nous offrent un éclairage complémentaire et permettent de mieux appréhender les raisons de l'utilisation des cosmétiques.

---

<sup>31</sup> La retranscription de l'entretien est disponible dans son intégralité dans l'annexe A.

Les articles d'anthropologie mobilisés dans ce travail sont assez nombreux. Une partie de ces écrits compare les différentes pratiques cosmétiques autour du monde et cherche à déterminer les raisons de ces différences. D'autres auteurs cherchent à comprendre s'il existe une beauté universelle ou des objectifs communs dans l'utilisation des produits de beauté.

Plusieurs sociologues se sont également intéressés à la question de la beauté et des cosmétiques. Ils s'interrogent sur la place de leur utilisation dans la société par les individus (inclusion et/ou exclusion dans un groupe, image au travail, etc.). Plusieurs articles scientifiques utilisés ici traitent de l'effet de l'utilisation des cosmétiques sur la formation de l'impression (perception de la personnalité) par soi et par les autres.

Nous avons également consulté des travaux traitant plus spécifiquement la notion de beauté et des habitudes cosmétiques au Japon afin de mieux comprendre les critères de beauté, leur évolution au fil du temps et les attentes des consommateurs. Cependant, la recherche sur la beauté reste un angle mort de la recherche académique car l'esthétique n'est pas réellement considérée comme un sujet sérieux<sup>32</sup>. Il a donc été difficile de rassembler assez de sources pour bien appréhender cet aspect du sujet.

### *D.3. Travaux sur le marché des cosmétiques*

Il a aussi été nécessaire de consulter plusieurs ouvrages académiques et articles sur l'état du marché des cosmétiques dans le monde et plus particulièrement au Japon. Nous nous sommes particulièrement intéressés aux performances de ce marché ainsi qu'aux statistiques de la consommation dans la population mondiale puis, japonaise.

Là encore, le sujet a suscité de nombreux rapports et recherches dans les revues économiques. Les cosmétiques représentant un marché colossal, de nombreux organismes gouvernementaux ont produit leur propre analyse. Il existe également beaucoup de statistiques officielles et d'articles de presse rendant compte des transformations du marché. De nombreuses compagnies internationales telles que L'Oréal ont elles-mêmes réalisés des rapports assez complets sur l'évolution du secteur bien qu'il faille se méfier d'un certain biais.

---

<sup>32</sup> "Les Pratiques esthétiques au défi des frontières", enregistrement de la séance 1 du séminaire Corps et Beauté, organisé par M. BRAIZAZ, E. CARPIGO et C. COUVRY, Site internet Corps et Beauté, 5 février 2018, 155 minutes.

Grâce à ces travaux, il est possible d'avoir une vision assez claire de l'évolution du marché, des zones géographiques majeures pour son développement et de la répartition du chiffre d'affaire par sous-catégorie (maquillage, soins de la peau, hygiène...) ou par produit (rouge à lèvres, fond de teint, etc.). Nous avons également pu apprendre quels produits sont les plus consommés en France et au Japon et quelles tendances dominent actuellement ces marchés.

#### *D.4. Travaux sur les stratégies d'implantation et le marketing international*

Afin de comprendre comment les cosmétiques français peuvent être exportés au Japon, nous avons dû nous renseigner sur les différentes stratégies de marketing international possibles.

Le marketing international est une discipline incontournable du management. Selon W. Keegan, c'est « un processus qui vise à optimiser les ressources et axer les objectifs d'une organisation à travers les opportunités d'un marché global »<sup>33</sup>. Il se distingue du marketing « domestique » pour plusieurs raisons : l'environnement réglementaire des pays est différent, la situation géographique a une influence sur la nature des besoins, l'histoire d'un pays conditionne partiellement son développement et l'influence des croyances a un impact sur le niveau de consommation et le choix des produits<sup>34</sup>. C'est pourquoi il s'agit d'une source cruciale pour notre étude.

Dans un contexte de mondialisation et de globalisation accru depuis les années 1980, cette littérature est extrêmement abondante. De nombreux ouvrages et manuels à destination des étudiants en commerce international et des chefs d'entreprise expliquent les différentes options possibles en vue d'une implantation à l'étranger et les différents facteurs à prendre en compte lors d'un développement à l'international. Nous avons également pu consulter de nombreux articles scientifiques comparant les performances des stratégies en fonction de certains facteurs et des domaines d'activité.

Tous ces écrits nous ont permis d'alimenter notre réflexion et de constituer une base intéressante de données pour ce travail.

---

<sup>33</sup> Charles CROUE, *Marketing International : un consommateur local dans un monde global*, op.cit.

<sup>34</sup> Ibid.



#### E) Hypothèses de travail

Tout au long de ce travail, nous allons étudier et développer les hypothèses suivantes.

Malgré un contexte de globalisation, les habitudes des consommateurs japonais et français en matière de cosmétiques restent très différentes. Ils ont des attentes et des besoins différents sur ces produits en raison de leurs habitudes, des critères de beauté locaux et de leur physiologie respective.

Le marché des cosmétiques est un domaine très sensible aux particularités locales et culturelles en Europe, en Asie et dans toutes les autres régions du monde. Les produits sont donc plus susceptibles d'être soumis à des modifications lors de l'implantation d'une firme dans un autre pays.

Afin de réussir une implantation dans un pays étranger (ici, le Japon), il est nécessaire de prendre en compte ces particularités.

#### F) Enjeux et objectifs

Dans cette étude, nous utiliserons le marché français comme référentiel pour étudier le Japon. Étant donné le temps imparti pour la réalisation de ce travail et sa longueur imposé, nous nous concentrerons sur le marketing produit et non sur la stratégie marketing dans son ensemble. Nous avons aussi décidé d'occulter les débats sur les cosmétiques comme objet d'aliénation ou comme expression de la domination d'un groupe sur un autre. Nous avons également choisi de nous concentrer sur la consommation de cosmétiques et les rituels de beauté des femmes japonaises et d'occulter celle des hommes.

Nous nous demanderons s'il est nécessaire pour les entreprises françaises de cosmétiques de prendre en compte les spécificités japonaises (culture, physiologie, climat) dans leur stratégie de marketing produit.

L'approche que nous avons choisi pour ce sujet nous permettra d'aborder plusieurs grands enjeux pour les firmes. En effet, à l'heure de la mondialisation, l'internationalisation est de plus en plus tentante pour ces dernières mais elle reste un défi considérable quand il s'agit de viser un marché lointain. Il s'agit donc de comprendre comment les entreprises cosmétiques peuvent s'y confronter, si le facteur culturel est réellement marquant dans la consommation des

cosmétiques et s'il s'agit d'un facteur important dans l'établissement d'une stratégie d'implantation pour le Japon.

Nous allons donc ici chercher à appréhender l'influence de la culture sur les comportements de consommation des produits de beauté par les Japonaises depuis les années 1990 afin de comprendre comment elles les utilisent et quels sont leurs attentes et leurs besoins. A la lumière de ces informations, nous allons ensuite essayer de comprendre pourquoi les entreprises choisissent telle ou telle stratégie de marketing produit et quels sont les facteurs qui les décident à prendre en compte ou non les particularités locales. Enfin, nous souhaitons, à travers l'exemple du groupe L'Oréal, comprendre comment celles qui veulent s'adapter aux besoins et attentes locales y parviennent.

## **I- Les liens entre les spécificités locales et la consommation de cosmétiques**

Avant de nous concentrer sur des considérations plus stratégiques pour l'implantation d'une entreprise française de cosmétiques, il est d'abord nécessaire de comprendre pourquoi et comment les spécificités locales influencent la consommation des produits de beauté de manière générale puis au Japon.

La culture est une des variables essentielles dans ce phénomène : il s'agit d'un enjeu particulièrement important. Nous allons d'abord nous appliquer à la définir puis à montrer ses relations avec le comportement du consommateur et la consommation. Nous chercherons ensuite à comprendre pourquoi elle influence spécialement le domaine des cosmétiques.

Nous nous appliquerons ensuite à décrire les autres spécificités locales telles que les différences physiologiques et climatiques entre individus et environnement qui impactent fortement la consommation de produits de beauté.

Enfin, après avoir dépeint les grandes influences locales, nous nous livrerons à une étude appliquée des consommateurs japonais, de leurs attentes et de leurs habitudes mais également au marché entier des cosmétiques. Cela nous permettra de mieux comprendre notre terrain d'étude mais surtout, de voir les spécificités locales japonaises en application. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une étude comparative, le lecteur pourra également chercher à mettre, lui-même, en perspective ses propres standards de beauté et son utilisation des cosmétiques avec ceux des Japonaises.

### **A) Culture et comportement de consommation**

#### *A.1 Définir la culture : une tâche complexe*

Bien que nous l'ayons déjà mentionnée à plusieurs reprises, il est nécessaire de définir plus précisément la notion de « culture ». Cela peut paraître inutile mais ce qu'on appelle communément culture peut revêtir plusieurs sens suivant l'auteur et le contexte. Il existe en effet de nombreux débats concernant ce sujet mais ne nous attarderons pas sur ces derniers.

On peut simplement noter que, dans la langue française seulement, on distingue déjà deux usages courants du terme : la culture individuelle comme la construction de connaissances

formant la culture générale et, la culture collective telle que l'identité culturelle et la culture collective d'un peuple. Nous nous concentrerons sur ce dernier dans notre étude.

La culture au sens de culture d'un peuple est extrêmement difficile à définir. Sur les plus de 160 définitions disponibles<sup>35</sup>, nous n'en retiendrons ici que trois. Selon l'anthropologue britannique Edward TYLOR (1881), « c'est un ensemble complexe qui inclut les connaissances, les croyances, l'art, la loi, la coutume et toutes les autres capacités et habitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société ».<sup>36</sup> La culture est donc un ensemble constitué d'éléments interdépendants. Elle n'est pas innée, au contraire, elle s'acquiert.

Nous mentionnerons aussi la définition de Kroeber et Kluckohn (1952), établie après avoir analysé plus de 150 définitions : « La culture peut être consensuellement définie comme un ensemble de valeurs, de croyances, de symboles, de mythes, de coutumes et de traditions partagés par des individus à un moment et dans un espace déterminé. Elle exerce une influence sur les modes de comportements de ces individus à travers l'instauration de normes sociales ou de codes de conduite »<sup>37</sup>. Les auteurs choisissent de souligner encore une fois, l'interdépendance des éléments dans la formation de la culture mais aussi l'influence certaine de la culture sur les comportements individuels ou collectifs.

Cette dernière dimension est également soulignée par Geert HOFSTEDE, anthropologue néerlandais qui parle de la culture comme d'une « programmation mentale » (*software to mind*), une métaphore avec les ordinateurs qui sont programmés par un logiciel.<sup>38</sup> Puisque les programmes mentaux trouvent leur source dans l'environnement social d'une personne, ils sont nécessairement très différents et c'est également ce qui différencie les individus de deux groupes distincts. La culture s'acquiert, elle n'est pas innée aux individus mais est transmise et se construit au cours des vingt premières années de la vie à travers des valeurs et des pratiques.

HOFSTEDE met également en exergue l'idée de « niveaux de culture » qui correspondent aux nombreux groupes ou catégories présentes à l'intérieur d'un même individu. Il cite ainsi plusieurs exemples : le niveau national (selon le ou les pays), le niveau d'appartenance

---

35 Charles CROUE, *Marketing International : un consommateur local dans un monde global*, Editions de Boeck, 6ème édition, Bruxelles, 2012, 700p

36 Ibid.

37 AMINE Abdelmajid, *Le Comportement du consommateur face aux variables d'action marketing*, Les essentiels de la gestion, 1999, 224 pages

38 HOFSTEDE G., HOFSTEDE G.-J., MINKOV M., *Cultures et organisations : comprendre nos programmations mentales*, Pearson, 3ème édition, 2010, 512p

régionale, ethnique, religieuse ou linguistique, le niveau social (comprend le niveau d'instruction et la profession), le niveau générationnel et le niveau sexuel (femme ou homme).<sup>39</sup>

Comprendre mais surtout définir le concept de culture n'est pas une tâche aisée. Cependant, à l'aide des trois définitions que nous avons sélectionnées ici, nous avons pu souligner les différentes composantes de la culture, leur interdépendance ainsi que leur influence sur le comportement des individus. C'est surtout sur ce dernier élément que nous souhaitons nous concentrer plus longuement afin de comprendre les relations entre la culture, la consommation et les stratégies de marketing international.

## *A.2 L'influence de la culture sur la consommation*

Comprendre le consommateur et son comportement est une étape clé de l'élaboration d'une stratégie marketing. Cela permet aux entreprises de cerner ses besoins mais aussi la façon d'attirer son attention et sa satisfaction.

Le comportement du consommateur est le comportement que les consommateurs utilisent lors de leurs recherches afin d'acheter, d'utiliser et d'évaluer des produits et services qu'ils estiment pouvoir satisfaire leurs besoins<sup>40</sup>. Cette notion cherche à comprendre comment les individus prennent les décisions de dépenser leurs ressources disponibles (temps, argent, effort) dans des produits de consommation. Cela comprend ce qu'ils achètent et pourquoi, la façon et le moment où ils l'achètent, comment ils évaluent un produit et l'impact de cette évaluation dans leurs achats futurs.

Consommer est, évidemment, un acte économique mais c'est aussi un acte socioculturel. En effet, si les revenus et la personnalité d'un individu jouent fortement dans les décisions d'achat, la culture influence fortement les comportements du consommateur. Elle est l'angle de vue via lequel les individus perçoivent et évaluent les produits et elle détermine aussi leurs besoins<sup>41</sup>.

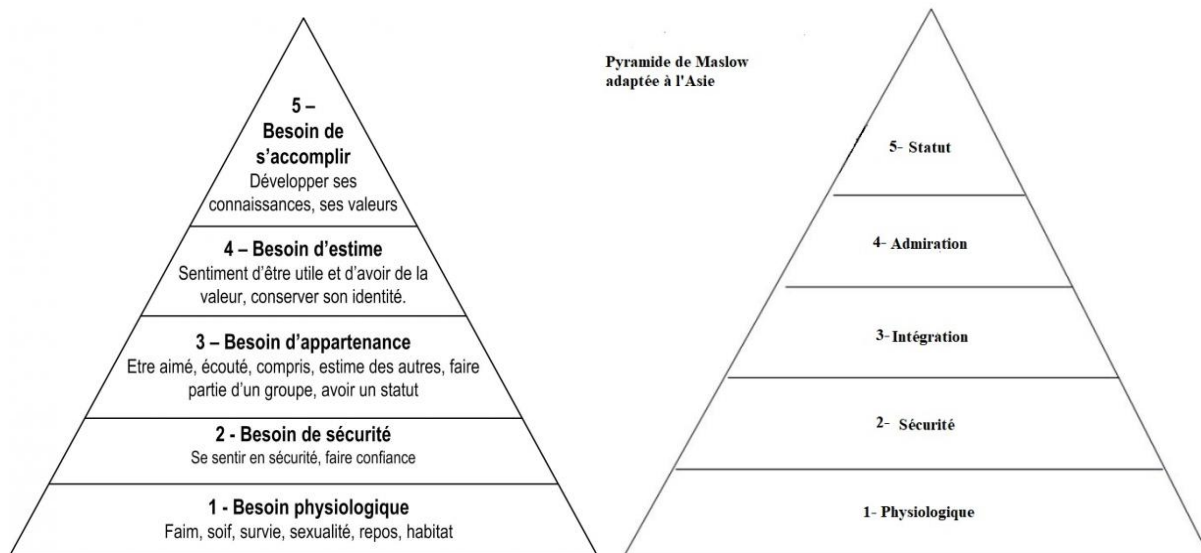
---

39 Ibid.

40 Charles CROUE, *Marketing International : un consommateur local dans un monde global*, op.cit.

41 FINA L., TYTTI L., VENEZIA E, *The Role of Cultural Differences in the Product and Promotion Adaptation Strategy: A L'Oréal Paris Case Study*, Memoire de fin d'études, 2006, 77p

En effet, si l'on se réfère à la pyramide d'Abraham MASLOW et à son adaptation pour l'Asie (ci-dessous), les besoins et leur hiérarchie sont différents selon en Asie et en Occident. Plus on est haut dans cette dernière, plus la culture joue un rôle important<sup>42</sup>. La consommation des cosmétiques rentrerait dans les besoins d'estime<sup>43</sup>. Les besoins et leur hiérarchie varient également d'une culture à une autre<sup>44</sup>.



Source : ROLL Martin, *Asian Brand Strategy: How Asia Builds Strong Brands*, Palgrave, New York, 2006, 254p

Selon Jean-Claude USINIER et Julie ANNE LEE<sup>45</sup>, les différences culturelles impactent la consommation sur les aspects suivants. La culture influence d'abord la perception des individus : les formes, les couleurs et les espaces ont une symbolique. Elles ont des significations propres dans certaines cultures et les préférences peuvent varier en fonction des traditions et des idéologies. En Chine, par exemple, le blanc est traditionnellement la couleur du deuil et de la mort alors qu'elle est en Occident celle du mariage et de la pureté.

Les différences culturelles influencent également les motivations de posséder, d'acheter, de dépenser, de consommer, de montrer, de partager et donner. L'âge et rôle des genres dans la société sont des éléments importants du comportement du consommateur : les besoins, les références et préférences changent en fonction des générations et du genre. De plus, l'âge et le genre peuvent influencer les comportements lors des décisions d'achat.

Selon les auteurs, l'apprentissage et la mémoire jouent un rôle important : ce sont eux qui créent les référentiels mais aussi la familiarité avec certaines classes de produits. Ils

<sup>42</sup> Ibid.

<sup>43</sup> Ibid.

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> USINIER J-C., ANNE LEE J., *Marketing Across Cultures*, Financial Times, 5ème édition, 2009, 496p

développent l'idée de « self-concept » ; il s'agit du concept de ce que les individus sont dans une société et ce qu'ils sont autorisés à faire ou non en son sein. Pour cela, les personnes puisent des modèles dans les livres, les mythes ou encore les films et ajustent leurs comportements en fonction.

L'influence et le rôle du groupe sont également des éléments qui varient grandement en fonction des cultures : certains comportements sont dictés par le groupe et/ou le respect de la hiérarchie. Enfin, la résistance au changement dans le comportement des consommateurs et dans certains domaines où un nouvel élément viendrait bousculer des valeurs ou des traditions locales serait également expliquée par les facteurs socioculturels.

Plusieurs observateurs remarquent néanmoins, qu'avec la mondialisation, les différences entre les cultures s'estompent et que nous évoluons peu à peu vers une monoculture globale<sup>46</sup>. Selon M. CLEVELAND et J. LAROCHE, cela serait dû à plusieurs facteurs.

Tout d'abord, les populations sont de plus en plus exposées à l'anglais : elles utilisent davantage cette langue, lisent des livres et regardent des films en anglais. Elles sont également fortement exposées aux médias de masse globaux et étrangers comme les films hollywoodiens ou bollywoodiens ou les musiques américaines. Les populations sont confrontées au quotidien aux activités marketing des firmes multinationales telles que les publicités.

Les interactions sociales entre peuples sont aussi beaucoup plus nombreuses qu'avant avec les voyages, les migrations et les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Les auteurs notent que le monde est aujourd'hui cosmopolite : les échanges entre personnes de différentes cultures ou pays se sont multipliés.

Si cette transformation du monde est indiscutable, d'autres auteurs ne la voient pas avec le même regard. Ainsi, sans réfuter totalement l'idée de culture globale, ils pensent que même si les individus à travers le monde sont de plus en plus capables d'apprécier les mêmes biens et services (musique, film, nourriture, mode), cela ne signifie pas qu'ils partagent les mêmes valeurs ou goûts<sup>47</sup>. En effet, la culture étrangère pourrait être reçue et traitée de différentes façons : l'intégration, l'assimilation, la séparation et la créolisation<sup>48</sup>.

---

46 "Acculturation to the global consumer culture: Scale development and research paradigm", CLEVELAND M., LAROCHE J., *Journal of Business Research*, vol. 60, 2007, p249–259

47 "Consumption, Consumer Culture and Consumer Society", A. FIRAT, K. KUTUCUOĞLU, I. ARIKAN SALTİK, O. TUNÇEL, *Journal of Community Positive Practices*, XIII(1), 2013, 22p

48 Ibid.

L'intégration consiste en l'adoption de certaines caractéristiques de la nouvelle culture tout en conservant certains aspects de l'ancienne. L'assimilation, elle, est le rejet total de l'ancienne culture afin d'adopter tous les traits de la nouvelle. La stratégie de la séparation est l'exact opposé de l'assimilation puisqu'il est question de rejeter la nouvelle culture dans son intégralité pour conserver les traditions, les valeurs et les croyances traditionnelles. Enfin, la créolisation est un processus permettant de créer un nouveau comportement ou un nouvel objet grâce à la synthèse ou à la fusion des influences locales et étrangères.

Ces quatre stratégies, très différentes, combinent les notions de culture locale et de culture globale. Il n'y a pas nécessairement une opposition entre les deux concepts mais plutôt une complémentarité. Associer ces deux systèmes de pensée permet de souligner la richesse des cultures, leur dynamisme ainsi que les différentes stratégies qu'elles ont adoptées en réaction aux influences étrangères.

Cette diversité dans la culture et donc dans la consommation pousse les entreprises à considérer le mode de vie et la culture des consommateurs car ces derniers influent fortement sur le marché.

Comme nous l'avons déjà vu, la culture influence le comportement des consommateurs et donc, les stratégies d'entreprises. Nous souhaitons cependant comprendre pourquoi et dans quelle mesure elle influe sur les individus et sur le marché des cosmétiques. Pour cela, nous nous pencherons rapidement les différentes variantes affectant les produits de beauté comme l'environnement et les différences ethniques et climatiques.

### *A.3. Culture et utilisation des cosmétiques*

Les produits de beauté sont des produits particulièrement marqués par l'histoire et par la culture des individus. En effet, leur utilisation la plus évidente est de rendre le visage et le corps plus attrayant. Si l'on peut distinguer des critères universels de beauté (jeunesse, symétrie des traits, peau uniforme...), la façon dont ces derniers sont atteints est différente d'un peuple à un autre. Par exemple, en France, une personne ayant de nombreuses imperfections sur la



peau aura tendance à dissimuler ce problème avec du maquillage. Les Japonaises, elles, seront plus enclines à utiliser des produits de soin pour traiter et non camoufler ces imperfections<sup>49</sup>.

Selon, Richard RUSSEL, les préférences d'attractivité sont organisées et transmises socialement ce qui peut expliquer les nombreuses variations des standards de beauté autour du monde et entre les individus. Les cosmétiques sont, de fait, un lieu privilégié de la transmission de savoirs et de traditions de générations en générations. Cette transmission se fait souvent dans le cercle familial, de mère en fille, et joue un rôle important dans la formation de l'identité des individus<sup>50</sup>. C'est ainsi, que des préférences pour certains ingrédients dans les rituels de beauté ou certaines pratiques perdurent à travers les époques et peuvent devenir emblématiques d'une culture comme les massages au Monoï de Tahiti ou l'utilisation de soins au thé en Asie.

Selon plusieurs études<sup>51</sup>, les cosmétiques permettent surtout aux individus de se situer dans la moyenne esthétique de leur environnement. Ils servent à dissimuler les traits jugés problématiques ou anormaux pour les rendre moins distinctifs et permettre aux personnes de mieux s'intégrer dans un groupe. Ils jouent donc un rôle crucial au quotidien. Les consommateurs cherchent, en fait, davantage à s'adapter et à ne pas se faire remarquer plutôt qu'à se rendre plus beaux que la moyenne. On pourrait sur ce point appliquer le célèbre proverbe japonais : « le clou qui dépasse appelle le marteau » (出る杭は打たれる *deru kugi wa atareru*) qui prône l'homogénéité et l'harmonie sociale. L'utilisation des cosmétiques dépend donc fortement de l'environnement et de la société dans lesquels les individus évoluent. Au Japon ou en France, une personne n'utilisera pas les mêmes produits afin de mieux se fondre dans la population globale.

Ainsi, tous ces éléments influencent les choix des consommateurs au quotidien et jouent un grand rôle dans l'utilisation des cosmétiques. L'importance de l'environnement et l'éducation expliquent en partie les spécificités locales.

---

49 RUSSEL Richard, 'Why Cosmetics Work', Chapitre pour: *The Science of Social Vision*, ADAMS, AMBADY, NAKAYAMA, SHIMOJO (Eds.), Oxford University Press, 2010, 24p

50 "Les Esthétiques du monde", enregistrement de la séance 3 du séminaire Corps et Beauté, organisé par M. BRAIZAZ, E. CARPIGO et C. COUVRY, YouTube, 26 mars 2018, 117 minutes.

51 RUSSEL Richard, op.cit., 'Why Cosmetics Work'

## B) Autres facteurs locaux influençant la consommation des cosmétiques

### *B.1 Différences physiologiques : les types de peau*

Outre l'influence de l'éducation, de la société et de l'environnement sur l'utilisation des cosmétiques, les différences physiologiques jouent également un rôle capital dans la consommation des cosmétiques et dans les attentes des individus.

En effet, d'un point de vue physiologique, tous les types de peaux et de cheveux ne sont pas les mêmes. La différence la plus connue est celle entre les teints de peaux : le type de mélanine (molécule responsable de la couleur de peaux) est différent entre les Asiatiques et les Occidentaux<sup>52</sup>. En effet, les peaux claires sont surtout composées de mélanine rouge, l'eumélanine alors que les peaux foncées sont constituées de phéomélanine. Les peaux asiatiques comportent les deux types de mélanines ce qui explique la variété de carnation d'une région à l'autre. Cela résulte en des couleurs de peaux différentes et donc des besoins divers en produits de beauté (fond de teint, correcteur, rouge à lèvres...). De fait, les teintes disponibles au Japon ne sont pas nécessairement adaptées aux carnations des Français et inversement.

La différence entre les types de mélanine (eumélanine et phéomélanine) est également responsable des réactions différentes des peaux lors d'une exposition au soleil<sup>53</sup>. Les peaux les plus claires sont plus susceptibles de développer des signes de vieillissement suite à une exposition au soleil. Les plus foncées davantage protégées contre le soleil mais sont plus susceptibles d'avoir des taches de pigmentation.

On observe également plusieurs différences au niveau des glandes sébacées : elles sont plus petites chez les peaux asiatiques et produisent donc moins de sébum que les peaux les plus claires<sup>54</sup>.

### *B.2. Différences physiologiques : les types de cheveux*

De la même façon, de nombreuses personnes ont cherché à étudier les différences entre les cheveux et créer une classification afin de déterminer leurs besoins. L'échelle élaborée par

---

<sup>52</sup> *Les Peaux ethniques en soin et en maquillage*, ANTONOT N., LUNEL M-C., PIGNONE I., dossier de synthèse pour Institut de l'Information scientifique et technique, 13p

<sup>53</sup> Ibid.

<sup>54</sup> "Ethnic skin types: are there differences in skin structure and function?", Rawlings AV., *International Journal of Cosmetic Science*, 2006, 28, pp79-93.

le coiffeur réputé André Walker fait référence<sup>55</sup>. Elle recense quatre grandes familles de cheveux : les lisses et raides (type 1), les ondulés (type 2), les bouclés à frisés (type 3) et les très frisés à crépus (type 4). Elle classe également les cheveux suivant leur épaisseur (a, b ou c).

Plus la catégorie du cheveu est élevée, plus il est sec. En effet, le sébum glisse plus facilement sur les cheveux raides que sur les cheveux plus texturisés : il arrive donc plus rapidement sur les pointes. Les chevelures lisses sont donc plus souvent grasses que les autres mais elles sont par ailleurs, les plus résistantes.

Il existe également une catégorisation par ethnie qui, bien que soumise à de nombreuses controverses, permet d'apporter des informations complémentaires sur les besoins des cheveux. On compte ici trois grandes catégories : les cheveux asiatiques, les caucasiens et les africains. Les cheveux asiatiques sont considérés comme les plus forts et les plus résistants ce qui est cohérent avec l'échelle de Walker. Ils sont également les moins denses avec environ 170 cheveux par cm<sup>2</sup> contre 200 à 300 pour les chevelures caucasiennes<sup>56</sup>. De ce fait, il est recommandé, d'éviter les produits trop épais afin de ne pas les alourdir et de conserver du volume contrairement aux cheveux plus denses que ces produits permettent de maîtriser plus facilement.

Si les critères ethniques ne sont aujourd'hui plus réellement d'actualité car ils sont trop réducteurs de la diversité des populations, on peut néanmoins affirmer qu'une majorité de la population japonaise (particulièrement homogène) a des cheveux plus raides que crépus. Les Japonais ont donc davantage besoin de limiter leur apport en sébum et devraient peut-être éviter les produits pouvant alourdir leur chevelure. Les Occidentaux ont, semble-t-il, un spectre plus varié de types de cheveux et donc des besoins plus éclectiques.

### *B.3. Différences climatiques et environnementales*

L'aspect et les besoins de la peau et des cheveux sont toutefois fortement influencés par le climat : le taux d'humidité et la température les affectent fortement<sup>57</sup>. Il suffit de comparer leur état en été et en hiver pour comprendre les effets de l'environnement sur notre corps. Selon une étude de 2008, les femmes au Brésil utilisent des shampoings jusqu'à deux fois par jour en raison du climat tropical contre trois fois par semaine pour les Européennes<sup>58</sup>.

---

55 Roots Coiffure : « Classification capillaire : quel est mon type de cheveux ? », mai 2015.

56 Activilong : « L'influence de l'ethnie sur la structure du cheveu ».

57 Ibid.

58 *Un marché cosmétique résistant*, L'Oréal Finance, 2008, 4p

Les produits disciplinant pour les cheveux y sont également beaucoup plus populaires<sup>59</sup>.

Selon le même rapport, l'irradiation UV serait beaucoup plus forte en Asie qu'en Europe avec un taux de rayonnement solaire prêt de cinq fois plus important à Singapour qu'à Paris. Le besoin de protection solaire est donc logiquement plus important en Asie qu'en Europe.

Les produits de beauté auront également des performances différentes suivant les climats. Par exemple, un crayon pour les yeux développé dans un environnement sec aura sans doute tendance à baver lorsqu'il sera confronté à un fort taux d'humidité. C'est pour cette raison que le groupe L'Oréal a créé une formule spécialement pour le marché indien<sup>60</sup> ; leur produit précédent ne résistait pas au climat de l'été indien et ne satisfaisait donc pas les consommateurs.

De même, la composition de l'eau influe sur l'efficacité des produits. Keiko SUYAMA, nous a rapporté lors d'un entretien, que la marque japonaise Uka pour les cheveux n'avait pas testé ses produits ni avec des cheveux non asiatiques, ni avec de l'eau française. Lorsqu'elle s'est lancée en France, il y a eu de nombreuses réclamations quant aux produits qui ne respectaient pas leurs promesses. La marque en a conclu que le type de cheveux mais surtout la différence entre l'eau en France et au Japon avait eu un grand impact sur l'efficacité des produits. L'eau française est beaucoup plus dure que celle du Japon qui est en moyenne de 50 à 60 mg par litre<sup>61</sup>. A Paris, la concentration est de 280 mg par litre mais cette dernière varie fortement selon les régions<sup>62</sup>.

Le comportement des consommateurs est fortement influencé par la culture. Cela est particulièrement vrai pour certains produits comme les cosmétiques qui s'appliquent directement sur la peau et doivent s'adapter à l'environnement des consommateurs afin d'être efficaces. Afin de mieux comprendre quels sont les enjeux propres aux produits de beauté au Japon, il est essentiel de comprendre comment la culture japonaise influence ce marché et ses consommateurs.

---

59 Ibid.

60 LAHEUX Emmanuel, *Globalisation du marché cosmétique : Géanalyse des principales marques nationales dans le monde*, op.cit.

61 Sekken Life : « 世界の水の硬度 (sekai no mizu no koudo, dureté de l'eau dans le monde).

62 Ibid.

### C) Cosmétiques et beauté au Japon

On situe les premières traces de cosmétiques au Japon aux alentours du VI<sup>ème</sup> siècle après Jésus-Christ<sup>63</sup>. Ils auraient été importés de Chine et de la péninsule coréenne. Les produits de beauté ont d'abord été utilisés d'après la mode chinoise avant d'être adaptés aux préférences japonaises : les femmes portaient leurs cheveux très longs (jusqu'au sol), appliquaient de la poudre blanche sur leur visage et épilaient leurs sourcils afin de les redessiner plus haut sur leur visage.

L'utilisation du maquillage a longtemps été soumise à des règles strictes puisqu'elle servait également à marquer leur statut marital et/ou sociétal des femmes<sup>64</sup>. Les femmes se teignaient, par exemple, les dents en noir pour leur mariage. Le rasage des sourcils marquait la naissance d'un premier enfant alors que les femmes s'épilaient les sourcils pour les redessiner plus haut faisaient partie de la noblesse.

Pendant très longtemps, la palette de couleurs a été limitée à trois couleurs : le rouge, le blanc et le noir<sup>65</sup>. On retrouve ces teintes dans les maquillages emblématiques de l'histoire et de la culture japonaise comme dans celui des geishas, largement connues en Occident, mais aussi dans ceux des princesses du *Dit du Genji* de Murasaki Shikibu (XI<sup>ème</sup> siècle). L'occupation américaine après la guerre du Pacifique a cependant largement influencé la société japonaise et a amené de nouvelles couleurs<sup>66</sup>. Les teintes pastel ont été très utilisées dans les années 1960 afin d'imiter les tendances occidentales et de donner l'impression d'un visage de poupée.

Dès les années 1970, les marques et les designers japonais se sont peu à peu imposés sur la scène internationale et on assiste à une « re-japonisation » des tendances à l'intérieur du pays<sup>67</sup>. C'est donc surtout à partir de cette période que le Japon devient un acteur majeur du milieu des cosmétiques et que le marché se développe de façon exponentielle.

Les cosmétiques ont donc une longue histoire au Japon, ils ont été les outils et les témoins de l'évolution de l'histoire, des us et coutumes et des critères de beauté. Aujourd'hui, leur utilisation est démocratisée et ils font désormais partie de la vie quotidienne de nombreuses personnes. Un tel engouement pour les produits cosmétiques serait le signe d'une quête d'un idéal de beauté. C'est pourquoi nous nous efforcerons de cerner le standard de beauté féminine

---

63 JCIA (Japanese Cosmetics Industry Association) : "Cultural History of Cosmetics".

64 Ibid.

65 Shiseido : "The Transition of Japanese Women's Makeup", KIMURA S., 21 avril 2015.

66 Ibid.

67 Ibid.

majeur du pays, les habitudes ainsi que les préférences des consommateurs. Enfin, nous chercherons à décrire le marché des cosmétiques japonais.

### *C.1. Idéal de beauté*

Les cosmétiques servent, comme nous l'avons vu, à rendre les personnes plus attrayantes et à les aider à gommer toute caractéristique pouvant être considérée comme anormale. Afin de mieux comprendre de quelle manière ils sont utilisés, il est d'abord nécessaire de comprendre les modèles de beauté féminine prédominants au Japon.

Les idéaux de beauté sont toujours mouvants en fonction des époques et des lieux et peuvent, bien entendu, différer d'une personne à une autre. Cependant il est possible de discerner une tendance générale vers un type de physique. Nous ne nous concentrons ici que sur le modèle le plus populaire et ne pourrions nous pencher sur les sous-cultures (lolita, *visual kei*, gothique...).

Selon les travaux de CHO (2012)<sup>68</sup>, l'idéal de beauté japonais serait très proche de celui de la Corée du Sud et de la Chine. Il se distingue cependant par plusieurs critères clés. Une peau blanche et pale est préférée à une peau plus foncée (美白 *bihaku*). La peau doit également être dépourvue d'imperfections (ride, rougeur) et être uniforme. Les nez fins et définis sont plébiscités au détriment des nez plus plats. La double paupière (二重まぶた *nijuu mabuta*) est une tendance très populaire : les Japonaises souhaitent avoir des yeux grands, ouverts, avec de longs cils recourbés<sup>69</sup>.



On peut voir ci-contre le résultat d'une intervention de chirurgie esthétique afin de mieux visualiser la différence entre une mono-paupière et une double paupière. Le patient souhaitait ici obtenir des doubles paupières (Source : cabinet coréen de chirurgie esthétique Touch Up).

Les visages « en forme de V » soit plutôt fins, de forme ovale et avec un menton pointu sont considérés comme idéaux. La silhouette doit, elle, être fine : la minceur est un critère très

---

68 MIHAJLOVIC Tatjana, PONTIGGIA Andrea & VESCOVI Tiziano, "The Beauty Ideal in Chinese Luxury Cosmetics: Adaptation Strategies of Western Companies", mars 2017, 22p

69 "Eye Makeup Trends: Ideal Eyes According to Japanese Women", Consumer and Market Insight Japan, Innovation Department, L'Oréal, février 2014.

important au Japon. De la même manière, les jambes fines et longues sont particulièrement appréciées.

En ce qui concerne les cheveux, CHO indiquent que les cheveux longs, noirs (黒髪 *kurokami*) et brillants sont préférés<sup>70</sup>. Certains magazines féminins rapportent que les cheveux noirs sont de nouveau à la mode au Japon<sup>71</sup> après la phase de popularité des colorations et décolorations dans les années 1990.



Source : Wikipédia

*Les lauréates 2017 du concours de beauté japonais Kurarino Bikyakutaisho (クラリーノビューティコンテスト, 大賞) : Tao TSUCHIYA et Asami MIZUKAWA, deux exemples d'idéaux de beauté*

Maintenant que nous avons une idée plus précise de l'idéal de beauté poursuivi par les Japonaises, nous pouvons nous concentrer davantage sur leurs habitudes et attentes en matière de beauté.

### *C.2. Habitudes et attentes des Japonaises*

Du fait de leur histoire et de leur idéal de beauté, les femmes japonaises ont des habitudes et des attentes spécifiques concernant les produits cosmétiques. Certains points développés dans ce paragraphe sont cependant valables pour tous les aspects du marché japonais ; ils ne sont pas limités à celui des cosmétiques.

D'un point de vue général, les Japonais sont connus pour être des consommateurs particulièrement exigeants. Un rapport de la Mission économique de Tokyo d'avril 2006 analyse les comportements des consommateurs<sup>72</sup>. Ils portent un souci extrême à la qualité des produits et ce, jusque dans les emballages. Ils sont curieux, raffinés et attirés par l'innovation. Ils sont

<sup>70</sup> MIHAJLOVIC Tatjana, PONTIGGIA Andrea & VESCOVI Tiziano, "The Beauty Ideal in Chinese Luxury Cosmetics: Adaptation Strategies of Western Companies", op.cit.

<sup>71</sup> "Back to Black! Black Hair Boom Reviving Among Girls in Japan", Satsuki, *Tokyo Girls Update*, 20 mai 2015. Consulté en ligne le 20 juillet 2018.

<sup>72</sup> *Principaux Aspects réglementaires de l'importation et de la vente de produits cosmétiques au Japon*, Mission économique de Tokyo, Service du commerce extérieur, avril 2006, 56p

aussi très informés sur les ingrédients entrant dans la composition des produits. Les Japonaises se renseignent assidument grâce à des magazines beauté ou mode très complets et détaillés mais aussi grâce aux professionnels de la beauté dont l'influence est très importante.<sup>73</sup> Elles sont donc très attentives au service client et aux informations prodiguées par les conseillers qui font partie intégrante de l'expérience client. De fait, les conseillers sont particulièrement nombreux dans les magasins japonais. Certains observateurs ont même attribué l'échec au Japon du grand groupe cosmétique Sephora à l'absence de personnel qualifié pour guider les clients<sup>74</sup>.

De la même façon, les Japonaises sont très sensibles aux modes : l'effet de groupe est important et les mentions « meilleures ventes » ou « produits populaires » (人気 *ninki*) sont trouvables très facilement en ligne et dans les magasins<sup>75</sup>. Etant très sensibles aux tendances mais peu fidèles aux marques, il est nécessaire pour ces dernières de renouveler régulièrement leurs produits et d'être certains de leur qualité afin de conserver la confiance de leurs clients<sup>76</sup>. En cas d'insatisfaction, ces derniers ont, en effet, tendance à couper tout contact avec la marque.

Les femmes japonaises sont souvent persuadées d'avoir une nature de peau différente des Occidentales et donc que les produits qui ne sont pas développés pour le Japon ne leur sont pas adaptés<sup>77</sup>. Cela ne s'applique pas seulement aux produits de soins ou aux produits pour le teint mais aussi aux fards à paupières et aux rouges à lèvres qui n'iraient pas avec leur carnation.

Elles ont un budget conséquent réservé aux cosmétiques. Les dépenses moyenne d'un foyer de deux personnes ou plus en 2015 étaient de 34,726 yens<sup>78</sup> (soit environ 266 euros<sup>79</sup>).

Regardant les rituels de beauté, les Japonaises portent une attention particulière à leur peau et s'en occupent beaucoup. Elles préfèrent appliquer des soins en amont afin d'avoir un teint sans imperfection plutôt que de dissimuler ces dernières par du maquillage, elles ont une vision à long terme<sup>80</sup>.

---

<sup>73</sup> Entretien avec Mme Keiko SUYAMA, directrice du cabinet de conseil pour entreprises japonaises de cosmétiques Dessigns.(Annexe A)

<sup>74</sup> « Sephora boit la tasse au Japon », Richard WERLY, *Libération*, 24 janvier 2002

<sup>75</sup> *Le marché des cosmétiques et du bien-être au Japon*, Chambre de Commerce et d'Industrie France Japon (CCIIF), 8 mai 2018

<sup>76</sup> Ibid.

<sup>77</sup> Ibid.

<sup>78</sup> JCIA (Japanese Cosmetics Industry Association) : "Statistics". Consulté en ligne le 10 juin 2018

<sup>79</sup> Selon le taux de change du 31 décembre 2015 de la Banque Centrale Européenne.

<sup>80</sup> LAHEUX Emmanuel, *Globalisation du marché cosmétique : Géoanalyse des principales marques nationales dans le monde*, op.cit.



Le teint pâle étant un critère de beauté très important, les produits avec une protection solaire sont donc plébiscités. De nombreux produits comme les fonds de teint et les crèmes hydratantes ont cette propriété. Selon le groupe L'Oréal, près d'une Japonaise sur deux utilise plus de trois produits cosmétiques avec protection UV à la fois<sup>81</sup>.

Afin de protéger leur peau du vieillissement, elles ont recours aux produits anti-âges plus tôt que les Françaises. Certaines femmes commencent même à les appliquer dès leur adolescence<sup>82</sup>. Philippe Jourdan, cofondateur du cabinet de conseil Promise Consulting, affirme que « les rides et la façon, si ce n'est de les éliminer, tout du moins de les atténuer, sont des préoccupations très fortes. »

Les Japonaises ont un rituel de beauté beaucoup plus élaboré que celui des Françaises. Elles sont nombreuses à se laver les cheveux tous les jours, à masser et à exfolier leur crâne afin d'activer la circulation sanguine<sup>83</sup>. Beaucoup d'entre elles, massent quotidiennement leur visage avec des instruments spécifiques ou à l'aide de leur main afin de conserver l'élasticité de la peau et d'avoir un teint uniforme<sup>84</sup>.

En ce qui concerne l'application des soins, les Japonaises utilisent une lotion hydratante (化粧水 *keshousui*). Cette étape, peu pratiquée en France, est un incontournable des routines beauté au Japon mais n'est pas un soin en soi : elle sert seulement à préparer la peau à recevoir d'autres produits afin de maximiser leur efficacité. Les Japonaises pratiquent également ce qu'on appelle la technique du *layering* (superposition)<sup>85</sup>, elles superposent plusieurs produits sur leur peau (jusqu'à 10 produits différents) et préfèrent les produits ciblés à ceux qui ont plusieurs objectifs à la fois (« 2 en 1 » ou « 3 en 1 »).<sup>86</sup> Elles utilisent en moyenne six produits tous les jours : un démaquillant, un nettoyant pour le visage, une lotion hydratante, un lait hydratant, une crème et une protection solaire<sup>87</sup>.

Cependant, une récente étude de Panasonic révèle que les rituels de beauté évoluent avec les modes de vie : 47% des femmes ont moins de dix minutes par jour à consacrer à leur peau<sup>88</sup>.

---

<sup>81</sup> « Heading for Japan! » Research and Development Department, L'Oréal, 27 octobre 2015

<sup>82</sup> *Le Japon, l'autre pays de la beauté*, rapport du cabinet de conseil Promise Consulting, 30 mai 2017, 2p

<sup>83</sup> Ibid.

<sup>84</sup> Ibid.

<sup>85</sup> Entretien avec Mme Keiko SUYAMA, directrice du cabinet de conseil pour entreprises japonaises de cosmétiques Dessigns.

<sup>86</sup> *Le soin de la peau, un art de vivre pour les Japonaises*, rapport du cabinet de conseil Promise Consulting, mai 2017, 3p

<sup>87</sup> Ibid.

<sup>88</sup> Ibid.

Les produits tout-en-un se développent donc rapidement et sont donc de plus en plus populaires. Toutefois, si les rituels se simplifient, avoir un teint parfait reste la première des préoccupations.

Le bain est également un moment très important du rituel de beauté pour les Japonaises. Part intégrante de la culture des *onsen* (sources chaudes), il constitue un moment privilégié. Après s'être lavées, les Japonaises prennent tous les jours un bain afin de détendre leur corps, d'améliorer la circulation sanguine et d'apporter des minéraux<sup>89</sup>.

Certains ingrédients entrent traditionnellement dans la composition des soins de la peau au Japon et sont très réputés pour leurs propriétés. Les Japonaises conservent donc une prédilection pour les produits qu'elles savent efficaces et qui sont adaptés à leurs besoins puisqu'utilisés de générations en générations. Parmi ces ingrédients, la graisse de cheval (馬油 *bayu*) est particulièrement populaire et fait partie des ingrédients de nombreux produits comme les soins pour la peau pour ses vertus antioxydantes, antibactériennes et hydratantes.

On peut également citer les différents dérivés de riz ou de soja (lait et eau) qui sont également présents dans de nombreux soins. Le thé vert fait également partie des ingrédients traditionnels de la beauté japonaise. Consommé quotidiennement pour son goût et ses vertus oxydantes, il est également utilisé dans des masques pour la peau, des éponges nettoyantes et mêmes des papiers absorbants pour le sébum. De nombreuses marques de cosmétiques ont, de fait, développé une gamme de produits de thé vert. Pour les cheveux, l'huile de camélia et de yuzu, deux végétaux originaires d'Asie, sont plébiscités pour leurs propriétés réparatrices et nourrissantes.

Les Japonaises restent toutefois très sensibles aux innovations et restent intéressées par les ingrédients célèbres à l'étranger. Selon Mme Keiko SUYAMA, il est nécessaire de bien leur expliquer leurs propriétés et leur utilisation afin de piquer leur intérêt mais il faut surtout s'armer de preuves pour leur montrer l'efficacité des produits<sup>90</sup>.

---

<sup>89</sup> Ibid.

<sup>90</sup> Entretien avec Mme Keiko SUYAMA, directrice du cabinet de conseil pour entreprises japonaises de cosmétiques Dessigns.



Crème pour le corps à la graisse de cheval



Lotion pour le visage à l'orge



Masques en tissus à l'huile de  
camélia

Source : drugstore Matsumoto Kiyoshi

Les Japonaises ont des exigences et des habitudes particulières et parfois éloignées de celles des Françaises. Les ingrédients utilisés, la façon d'appliquer les produits ainsi que les attentes sont importantes pour les consommatrices. Le marché japonais des cosmétiques s'est construit sur cette demande et est donc tout aussi particulier. Nous allons voir ici de quelle manière s'organise ce marché.

### *C.3. Le marché japonais des cosmétiques : panorama et spécificités*

Le marché japonais des cosmétiques est le deuxième au monde avec un chiffre d'affaires de plus de 11 milliards d'euros en 2016<sup>91</sup>. Selon un rapport de la Chambre de Commerce et d'Industrie Franco-Japonaise, il représentait en 2014, 53% de la valeur du marché des cosmétiques et du bien-être en Asie-Pacifique<sup>92</sup>. L'institut de recherche Yano prévoit que le marché continuera de grandir de manière régulière mais pas exponentielle : les prévisions portent sur une croissance moyenne de 2% ces dix prochaines années.<sup>93</sup>

Le Japon est donc une place clé pour les investisseurs et entreprises en cosmétiques mais c'est également un marché mature, extrêmement concurrentiel : chaque catégorie de produits y est présente, les consommateurs exigeants et la compétition à l'innovation est rude. En effet, le marché est occupé à 75% par des acteurs nationaux qui embrassent les envies des Japonaises en revendiquant des produits qui sont totalement adaptés à leurs besoins<sup>94</sup>. Malgré une

<sup>91</sup> *Le marché des cosmétiques et du bien-être au Japon*, Chambre de Commerce et d'Industrie France Japon (CCIIF), 8 mai 2018.

<sup>92</sup> Ibid.

<sup>93</sup> Ibid.

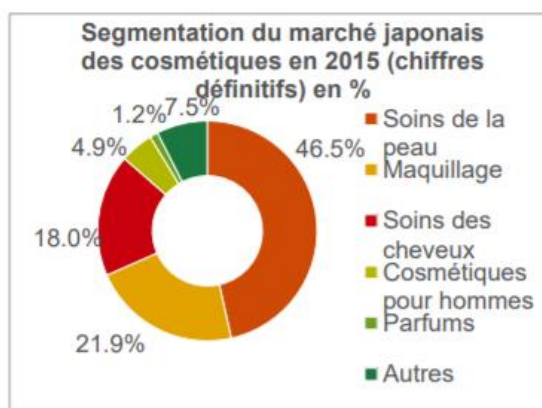
<sup>94</sup> Ibid.

dominance indéniable des marques nationales, on peut noter que la part des importations augmente rapidement ces dernières années et que la France représente 40% de ces importations.

Le marché japonais est particulièrement dense : cinq acteurs se partagent la moitié des ventes. Les géants cosmétiques Shiseido, Kao, Kanebo, Kose et Pola ont su développer des produits dans toutes les catégories et dans toutes les gammes de prix. Dans les marques internationales les plus présentes, on retrouve des grands groupes comme L'Oréal, Unilever ou Max Factor mais également des marques de niche comme L'Occitane.<sup>95</sup>

Selon le rapport de la Chambre de Commerce et d'Industrie franco-japonaise, 90% des utilisateurs de cosmétiques sont des femmes. Toutefois, on assiste aujourd'hui à une forte augmentation des produits destinés aux hommes bien qu'il ne représente encore que 5% du marché selon Business France (soins pour la peau et produits capillaires majoritairement)<sup>96</sup>.

Certaines catégories de produits représentent une part importante des ventes mondiales de cosmétiques. Ainsi, les ventes de maquillage et de soins pour la peau représentent respectivement 46,5% et 21,9% des ventes au Japon en 2015 mais elles sont à l'origine de 60% et 40% des ventes du marché mondial<sup>97</sup>. Les produits pour les cheveux constituent 18% du marché japonais. On peut également noter que les ventes de parfums y restent, elles, très limitées avec seulement 1,2% des ventes nationales en 2015<sup>98</sup>.



Source : Business France, 2016

<sup>95</sup> *Principaux Aspects réglementaires de l'importation et de la vente de produits cosmétiques au Japon*, Mission économique de Tokyo, Service du commerce extérieur, avril 2006, 56p

<sup>96</sup> *Fiche marché : Cosmétiques et parfums au Japon*, Business France, 2016, 3p

<sup>97</sup> *Le marché des cosmétiques et du bien-être au Japon*, Chambre de Commerce et d'Industrie France Japon (CCIIF), 8 mai 2018

<sup>98</sup> « Japon : gagner en innovant sur le marché sophistiqué des cosmétiques », François PARGNY, *Le MOCI*, 16 décembre 2013

L'organisme Business France a identifié dans son étude de 2016 plusieurs tendances sur le marché japonais des cosmétiques<sup>99</sup>. Les produits de soins pour le visage ainsi que anti-âges sont très populaires et devraient continuer à prospérer avec le vieillissement de la population japonaise. Il en va de même pour les produits blanchissants dont la vente a connu une croissance de 16% en 2015. Les produits avec protection solaire inclus restent très demandés et sont beaucoup moins saisonniers que sur d'autres marchés : les Japonaises les utilisent tout au long de l'année et 82% du marché est constitué maquillage contenant un SPF (8% par les soins de la peau, 10% par la crème solaire pure)<sup>100</sup>. On retrouve avec ces produits, les problématiques propres aux standards et aux habitudes de beauté du Japon.

Les dermo- cosmétiques, cosmétiques avec un principe actif et un développement proche des produits pharmaceutiques, sont de plus en plus plébiscités. Les produits tout-en-un et faciles d'utilisation devraient également représenter une nouvelle opportunité de développement. En effet, comme nous l'avons souligné plus tôt, les femmes ont moins de temps à consacrer aux soins et s'orientent peu à peu vers ce type de cosmétiques.

Les cosmétiques biologiques et naturels sont de plus en plus populaires : bien qu'ils ne constituent encore que 5% des ventes, ils ont augmenté de près de 50% en dix ans. Les Japonaises sont, en effet, davantage soucieuses de l'environnement et de ce qu'elles mettent sur leur corps depuis quelques années.

La culture occupe une place essentielle dans la consommation des biens et des services : elle structure le comportement du consommateur et influence sa perception des produits et de l'offre. Les cosmétiques sont particulièrement sensibles à cette perception puisqu'ils sont très liés à la beauté et à l'attractivité, notions où les idéaux de beauté, le rapport au corps mais également la transmission des pratiques et des valeurs ont une place très importante.

En plus des facteurs culturels, les spécificités physiologiques (peau, cheveux) des individus et les caractéristiques climatiques et environnementales d'un territoire (eau, humidité, chaleur) influent fortement sur la consommation des biens. De ce fait, l'idéal de beauté ainsi que les habitudes et les attentes des consommateurs de cosmétiques au Japon sont spécifiques et différents des standards occidentaux.

---

99 *Fiche marché : Cosmétiques et parfums au Japon*, Business France, 2016, 3p

<sup>100</sup> « Heading for Japan! », Research and Development Department L'Oréal, 27 octobre 2015

A l'aune de ces éléments, il semble tout à fait nécessaire pour les entreprises françaises de produits de beauté de prendre en compte ces éléments afin de pouvoir s'établir durablement sur le marché japonais.

## **II- Adapter ses produits aux marchés : un choix nécessaire pour les cosmétiques ?**

Dans cette partie nous chercherons à comprendre si l'adaptation des produits semble être une étape nécessaire pour les compagnies françaises de cosmétiques sur le marché japonais. Nous nous pencherons tout d'abord sur les différentes stratégies possibles lors d'une implantation dans un pays à l'étranger, leurs spécificités et les avantages et inconvénients propres à chacune.

Ensuite nous chercherons à identifier les facteurs qui, en plus des spécificités locales, nous semblent indiquer l'adaptation des produits comme la meilleure stratégie pour le marché des cosmétiques.

Enfin, nous étudierons des exemples concrets d'adaptation de produits de beauté par le grand groupe français et leader du marché mondial, L'Oréal. Nous verrons quelle stratégie ils ont adopté au Japon et comment ils l'ont mise en place au fil des années.

### **A) Les stratégies possibles lors d'une implantation à l'étranger**

Lors d'une implantation à l'étranger, une entreprise doit nécessairement adapter son marketing à cet environnement : elle doit alors décider quelle forme et quel contenu son marketing international aura. On distingue trois grandes stratégies concernant le produit : la standardisation, l'adaptation et la standardisation adaptée. Ce choix est crucial pour les entreprises et la littérature à ce sujet est très nombreuse. Nous allons définir chacune d'entre elles et les expliciter à l'aide d'exemples tirés de l'univers des cosmétiques.

#### ***A.1. La standardisation***

La standardisation ou marketing global consiste en une approche similaire sinon identique des différents marchés avec des produits, des prix, une distribution et une communication semblables<sup>101</sup>. Elle a été très populaire lors de l'avènement de la société de consommation, lorsque les entreprises cherchaient à produire des biens en quantité importante et pour un

---

101 Aunege Université Numérique Economie Gestion : « Stratégie Marketing International », cours de Bjorg WALLISER, février 2013.

moindre cout<sup>102</sup>. On considère ici qu'aucune adaptation de la stratégie n'est nécessaire afin de pénétrer avec succès un marché étranger.

Cette stratégie a de nombreux avantages. Elle est d'abord la plus facile à mettre en place puisqu'elle ne nécessite aucune adaptation dans le marketing mix<sup>103</sup> : cela peut constituer des économies importantes en temps mais aussi en ressources qui auraient pu être employées dans la recherche. Elle permet également aux entreprises de réaliser des économies d'échelle : la production de produits standardisés en grand nombre permet une répartition des prix fixes. L'ampleur de cette économie dépend de plusieurs facteurs comme le type d'industrie : dans l'aéronautique elle peut atteindre jusqu'à 30% de baisse alors que dans l'automobile elle n'est que d'environ 10%<sup>104</sup>.<sup>105</sup> Cela est cependant surtout valable pour les biens de consommation plutôt que les services.

La standardisation permet aussi aux entreprises de bénéficier d'une image forte et cohérente à travers le monde<sup>106</sup>. Les marques de luxe y ont recours pour cette raison : chez Hermès, un client cherche à se procurer le même produit qu'il soit en France ou au Japon. Enfin, cette stratégie soutient le développement de produits de grande qualité.

Le principal inconvénient de la stratégie d'adaptation est qu'elle ne permet pas de prendre en compte les spécificités locales dans la consommation des produits : les besoins et les attentes particuliers des consommateurs ne sont pas considérés. Selon l'industrie concernée, ce défaut peut être responsable d'un manque de compétitivité en raison du manque de réactivité et de flexibilité des produits et ainsi, causer la perte d'une entreprise sur un marché étranger.

Theodore LEVITT (1983), soutenait que la standardisation était la meilleure stratégie possible car la communication, les moyens de transports, la technologie et les voyages éradiqueraient à terme les différences entre les pays et mèneraient à une universalisation des besoins.<sup>107</sup> Les entreprises pourraient donc offrir aux marchés des produits standardisés et il ne serait plus nécessaire de s'adapter aux consommateurs. Si les différentes barrières ont bien diminué au cours des années, nous ne pouvons cependant pas parler d'un consommateur global.

---

<sup>102</sup> Charles CROUE, *Marketing International : un consommateur local dans un monde global*, Editions de Boeck, 6ème édition, Bruxelles, 2012, 700p

<sup>103</sup> Ibid.

<sup>104</sup> Ibid.

<sup>105</sup> Nous n'avons malheureusement pas trouvé les chiffres pour l'industrie cosmétique.

<sup>106</sup> Ibid.

<sup>107</sup> MIHAJLOVIC Tatjana, PONTIGGIA Andrea & VESCOVI Tiziano, "The Beauty Ideal in Chinese Luxury Cosmetics: Adaptation Strategies of Western Companies", mars 2017, 22p



Les différences entre les pays subsistent bien qu'elles aient pu changer de forme à travers le temps.

L'un des exemples notables de la standardisation dans l'univers des cosmétiques est la stratégie utilisée par la célèbre marque de cosmétiques de luxe, Dior, au Japon.

## Dior

Lorsqu'on compare les sites officiels français et japonais, on remarque que l'esthétique générale des plateformes et que la présentation des produits est sensiblement la même et ce, peu importe les catégories de produits<sup>108</sup>. Les produits disponibles et les emballages sont également identiques : le nom des produits et leur fonction sont écrits en français et en anglais (il ne semble pas y avoir de japonais sur le devant des produits) et même les produits éclaircissants sont présents sur les deux marchés. Chaque site dispose directement de sa propre boutique en ligne.

Les indications pour l'utilisation des produits sont également similaires : les Japonais, ont cependant le droit à davantage d'informations que les Français puisque des astérisques viennent donner des précisions sur la description commune. Ces précisions sont également disponibles dans la version française mais les internautes doivent se rendre dans une rubrique spécifique alors que l'information est directement donnée aux consommateurs japonais. Outre les astérisques dans la description des produits, la seule véritable différence visible entre les deux sites est la langue.

La standardisation est un choix stratégique intéressant pour de nombreuses raisons : elle permet une réduction des coûts et du temps de développement d'un produit. Elle est également l'outil idéal pour instaurer une image de marque forte et globale. Néanmoins, elle néglige l'aspect culturel en considérant que les consommateurs ont des besoins et des attentes identiques à travers les pays. La stratégie d'adaptation, au contraire, se focalise essentiellement sur ce point.

---

<sup>108</sup> Des captures d'écran des sites internet ainsi que des indications pour les produits sont disponibles en annexe B.

## A.2. L'adaptation

L'adaptation ou marketing local consiste en un marketing adapté à des marchés et environnement perçus comme différents<sup>109</sup>. Le produit, le prix, la distribution et la communication peuvent être différents entre ces marchés. Cela permet de répondre le plus précisément possible aux exigences des consommateurs qui ont une culture différente de celle du marché domestique. Les firmes cherchent à offrir un produit qui respecte les standards techniques et réglementaires du pays d'accueil et qui embrasse les goûts, les préférences de ces nouveaux consommateurs.

L'adaptation peut se faire à plusieurs niveaux. Tout d'abord, elle peut être faite seulement par obligation pour des considérations réglementaires par exemple. Au Japon, le ministère de la Santé, du Travail et des Affaires Sociales exige que les produits cosmétiques importés soient étiquetés en japonais avec le nom et l'adresse de l'importateur, le nom de la marque, le numéro de série, la liste des ingrédients et la date d'expiration<sup>110</sup>. Les entreprises souhaitant pénétrer le marché doivent donc se conformer sans exception à ces règles. Cette part d'adaptation était une obligation pour toutes les firmes, elle ne rentre pas véritablement dans les décisions de marketing international.

La stratégie d'adaptation commence donc au-delà de ce niveau nécessaire pour tous. L'entreprise peut chercher à adapter son packaging avec des couleurs ou un design qui parlera davantage aux consommateurs du pays d'accueil ou aller jusqu'à changer totalement le nom de sa marque pour susciter l'adhésion du public<sup>111</sup>. Le dernier long métrage d'animation de la Walt Disney Compagny s'intitule *Coco* aux Etats-Unis et en France mais le titre a été changé en *Remember Me* au Japon. L'entreprise peut également décider d'adapter la formule d'un produit ou les ingrédients afin qu'ils correspondent mieux à la réalité du marché ciblé.

La firme peut enfin choisir de créer totalement un produit spécifique pour un nouveau marché comme la BB crème de Garnier pour les marchés asiatiques<sup>112</sup>. Il s'agit du niveau le plus élevé d'adaptation.

---

<sup>109</sup> Aunege Université Numérique Economie Gestion : « Stratégie Marketing International », cours de Bjorg WALISER, février 2013.

<sup>110</sup> *Le marché des cosmétiques et du bien-être au Japon*, Chambre de Commerce et d'Industrie France Japon (CCIIF), 8 mai 2018.

<sup>111</sup> "State of Art: Product Adaptation in Times of Globalization", MUSONERA E., KURURARANGA E., POULIN A., *International Journal of Business and Social Science*, Vol,3, No. 22, November 2012, 14p

<sup>112</sup> LAHEUX Emmanuel, *Globalisation du marché cosmétique : Géo analyse des principales marques nationales dans le monde*, op.cit.

L'adaptation des produits est un choix stratégique couteux et c'est là son premier inconvénient<sup>113</sup>. En effet, elle limite fortement les économies d'échelle mais elle nécessite aussi davantage de temps et de moyens pour la recherche et le développement de nouveaux emballages ou produits. Elle peut aussi donner à une marque une image moins cohérente et plus disparate à travers le monde. Cependant, elle permet de se rapprocher aux plus près des attentes et des besoins des consommateurs. Cela permet de faire tomber les barrières culturelles.

De plus, cette solution a également un intérêt économique fort puisque 63% des articles étudiés par MUSONERA, KURURARANGA et POULIN trouvent une corrélation positive entre les performances économiques d'une firme sur un marché étranger et cette stratégie<sup>114</sup>. Seulement 37% déclarent que l'adaptation aurait un impact négatif sur les performances ou qu'elle n'aurait pas d'impact du tout<sup>115</sup>. Selon ces chiffres, la standardisation n'est pas le seul choix lucratif.

L'adaptation peut également réserver de bonnes surprises aux firmes qui développent un produit spécialement pour un marché étranger. En effet, il arrive parfois ce qu'on appelle « l'innovation inversée »<sup>116</sup>. Les produits développés et conçus pour et dans un autre marché sont commercialisés dans le pays domestique de la firme ou dans d'autres zones. La BB crème dont nous avons parlé plus tôt a été pensée pour les marchés asiatiques mais après sa commercialisation en France, elle est y est devenue très populaire<sup>117</sup>.

Nous avons évoqué rapidement quelques exemples mais nous souhaitons, encore une fois, en développer un plus longuement afin de donner un meilleur aperçu de cette stratégie.



La célèbre marque britannique de cosmétiques, Rimmel, dispose d'un site internet pour le marché français et d'un autre pour le marché japonais. Nous avons cherché à comparer les différences entre ces deux plateformes. Les produits étant très nombreux, nous nous sommes concentrés sur un produit emblématique de la marque : les mascaras. Tout d'abord, le site français de Rimmel semble plus complet : il est possible d'acheter en ligne, les catégories de

---

<sup>113</sup> "State of Art: Product Adaptation in Times of Globalization", MUSONERA E., KURURARANGA E., POULIN A., *International Journal of Business and Social Science*, Vol,3, No. 22, November 2012, 14p

<sup>114</sup> Ibid.

<sup>115</sup> Ibid.

<sup>116</sup> LAHEUX Emmanuel, *Globalisation du marché cosmétique : Géo analyse des principales marques nationales dans le monde*, op.cit.

<sup>117</sup> Ibid.

produits sont bien différenciées alors que ce n'est pas le cas sur la version japonaise. Sur cette dernière, le site paraît un peu daté et renvoie vers d'autres distributeurs de type *drugstore* afin d'acheter les produits ; la stratégie de distribution est donc différente suivant le marché. Les catégories sont toutes regroupées à l'intérieur de larges groupes : nous avons ainsi dû trier nous-mêmes les mascaras au sein de la rubrique « yeux ».

Cependant, le site japonais regroupe bien plus d'informations sur le produit que le français : une explication détaillée concernant les ingrédients, les effets et l'efficacité du produit est indiquée sur chaque page. En France, les informations sont sommaires et ne renseignent que sur l'effet des mascaras (volume, longueur). On retrouve donc ici l'attention que les Japonais portent au produit et surtout, leurs connaissances avancées en matière de cosmétiques<sup>118</sup>.

Ce qui frappe surtout lorsqu'on compare les deux versions du site, sont les mascaras proposés à la vente. Aucun des noms, ni des emballages n'est commun aux deux marchés. Même les nouveautés semblent différentes en tout point. Si rien ne nous permet d'affirmer que les formules de ces mascaras sont identiques, rien ne permet à un consommateur français ou japonais de retrouver son mascara préféré à l'étranger. L'offre en mascara de Rimmel semble donc tout à fait adaptée en fonction des attentes et des besoins des consommateurs et être un parfait exemple de la stratégie d'adaptation.

En réalité, la grande majorité des entreprises n'ont ni recours à une stratégie tout à fait standardisée, ni tout à fait adaptée. Si cette dernière paraît tout à fait adaptée à un marché spécifique, lorsqu'on considère l'entreprise dans son ensemble, il s'agit souvent d'une position intermédiaire<sup>119</sup>. Une grande partie des firmes choisit, en effet, de n'adapter ou de ne standardiser que partiellement leurs produits à travers ce qu'on appelle la « standardisation adaptée » ou le « marketing global ».

---

<sup>118</sup> Des captures d'écran du site internet de Rimmel ainsi que des différents produits sont disponibles en annexe C.

<sup>119</sup> Cours Marketing et Webmarketing : « Standardisation adaptée : exemples » par Etienne Blum. Consulté en ligne le 10 juillet 2018.

### A.3. La standardisation adaptée

La standardisation adaptée ou « glocalisation » (néologisme créé à partir des termes globalisation et localisation) est une position médiane entre la standardisation et l'adaptation systématique. L'offre n'est ni standardisée à tous les pays, ni adaptée à chaque marché servi : elle est adaptée sur certains points mineurs mais essentiels afin de maximiser la compétitivité de l'entreprise et de ses produits.

Cette théorie est originaire du Japon. Il s'agit du concept de *dochakuka* (土着化) qui a été traduit par la suite par glocalisation<sup>120</sup>. Initialement appliqué à l'agriculture pour adapter les cultures aux conditions locales, elle s'est étendue au milieu de l'entreprise et du commerce international durant le XXème siècle. Elle s'est fait connaître durant les années 1980, lorsque les entreprises japonaises se sont massivement internationalisées<sup>121</sup>.

Elle vise à s'approcher au maximum de l'efficacité et des performances de la standardisation (économies d'échelle, de recherche et développement) tout en prenant en compte les spécificités socioculturelles d'un territoire ou d'un peuple<sup>122</sup>. Elle permet donc aux acteurs de rester compétitifs.

La standardisation adaptée permet de conserver une image homogène à travers le monde sur la base de produits communs puisque les changements apportés ne sont que minimes et ponctuels<sup>123</sup>. Ils n'altèrent pas l'image générale de l'entreprise et l'image de la marque entre les campagnes nationales et internationales demeure cohérente. L'adaptation partielle des produits permet également de limiter les coûts en recherche et en développement tout en considérant les attentes et les besoins des consommateurs locaux. L'entreprise montre ainsi qu'elle s'adapte et se soucie de ces consommateurs.

Toutefois, pour ces mêmes raisons, elle reste un choix bien plus coûteux et complexe que la standardisation. Il s'agit donc d'un compromis entre les deux stratégies que nous avons étudiées plus haut.

---

<sup>120</sup> « The Glocal Strategy of Global Brands », DUMITRESCU L., VINEREAN S., *Studies in Business and Economics*, vol. (3), décembre 2010, p147-155

<sup>121</sup> Ibid.

<sup>122</sup> Aunege Université Numérique Economie Gestion : « Stratégie Marketing International », cours de Bjorg WALISER, février 2013.

<sup>123</sup> « La politique de communication internationale, cas de la société Green », Jkaoua BTISSAM, *Marketing Thus*. Consulté en ligne en juillet 2018.

Comme nous développerons plus longuement et en détails un exemple cosmétique dans une étude de cas (le groupe L'Oréal), nous avons choisi de nous concentrer ici sur un exemple qui n'est pas dans ce secteur afin de montrer que les différentes stratégies produits présentées peuvent ne sont pas limitées à cette industrie. Nous étudierons donc le cas d'un groupe dans l'alimentaire.



Symbole de la mondialisation, le groupe est connu comme un exemple classique de stratégie de standardisation avec sa célèbre mascotte (Ronald), son enseigne et ses produits emblématiques (BigMac). Le groupe McDonald's a cependant récemment dû s'adapter aux coutumes locales de différents pays afin de séduire les consommateurs (McBaguette en France par exemple). Suite à plusieurs scandales en 2014 au Japon, le groupe a connu une baisse considérable de son chiffre d'affaires<sup>124</sup>. La PDG, Sarah CASANOVA, en réaction à ce problème, s'est rendue dans toutes les préfectures du Japon afin de demander à des mères de famille ce qu'elles attendaient de McDonald's et pour leur assurer que le groupe s'appliquait à régler tous les soucis rencontrés. Elle s'est alors rendu compte que le groupe ne donnait pas aux consommateurs ce qu'ils souhaitaient.

Ainsi, si les attributs clés de la marque ont été maintenus (logo, mascotte, produits phares), plusieurs produits locaux ont été ajoutés au menu permanent comme le burger sauce teriyaki ou le steak aux crevettes. Des partenariats avec des licences ou des groupes particulièrement populaires au Japon (*Pokemon*, *Gudetama*, *NGT48*) ont également été conclus et les spécialités locales ont été mises en avant (*McShakes* avec du lait d'Hokkaido ou au kiwi d'Ehime)<sup>125</sup>. Le groupe s'est également appliqué à donner plus d'informations sur ses produits et sur l'hygiène dans les restaurants afin que les consommateurs se sentent plus en sécurité.

En 2017, McDonald's Japan a connu son plus haut taux de vente par restaurant depuis 2001<sup>126</sup> montrant que l'adaptation partielle de ses produits semble porter ses fruits.

Il existe plusieurs options pour les entreprises qui souhaitent s'implanter sur le marché japonais. Il est cependant impossible de choisir la meilleure stratégie pour l'une d'elles sans connaître son domaine et ses objectifs. En effet, les trois sont toujours utilisées par de grandes

---

<sup>124</sup> « McDonald's secret sauce for success in Japan », DU L., HUANG G., *The Japan Times*, 19 septembre 2017.

<sup>125</sup> Des photographies des collaborations et de menus spéciaux sont consultables en annexe D.

<sup>126</sup> Ibid

marques qui sont installées depuis plusieurs années sur le marché japonais des cosmétiques et qui y connaissent le succès. Toutes trois sont donc valables mais ne fonctionneront pas avec la même efficacité suivant les buts de la firme.

Cependant, à l'aune des éléments que nous avons étudiés, la glocalisation semble être la solution la plus appropriée à l'univers des cosmétiques puisqu'elle prend en compte les différences culturelles tout en respectant les impératifs économiques et financiers des entreprises.

Afin de mieux comprendre, cette dimension, il est intéressant de voir quels sont les facteurs qui influencent les choix de stratégie et comment ils se manifestent.

## B) Les différents facteurs influençant les choix de stratégie

De nombreux facteurs influencent le choix de la stratégie d'entreprise. L'étude et la compréhension de ces derniers fournit une grille de lecture éclairante à ceux qui s'interrogent sur la meilleure stratégie de marketing produit international à adopter.

### *B.1. Facteurs liés au type de pays et à l'industrie*

Les premiers facteurs à prendre en compte sont les facteurs environnementaux<sup>127</sup>. Les similarités et les différences entre le marché d'accueil et le marché de départ au niveau légal, économique, politique, socio-culturel ont un impact. En fonction de ces dernières, il peut être nécessaire ou non d'adapter un nom, de traduire l'emballage. Généralement, plus le marché d'accueil est prêt du marché de départ, moins il est nécessaire d'adapter les produits<sup>128</sup>.

Si les deux pays sont des démocraties et membres du G7, la France et le Japon restent situés à plus de 9000 kilomètres d'écart. Ils sont donc très éloignés géographiquement. Les normes réglementaires en matière de cosmétiques demeurent différentes<sup>129</sup>. Au niveau linguistique, le français et le japonais utilisent un système d'écriture différent et n'ont aucune racine commune. Enfin, comme nous l'avons vu plus tôt, les indicateurs socio-culturels pour la consommation de produits cosmétiques divergent entre la France et le Japon. Pour les entreprises

---

<sup>127</sup> "State of Art: Product Adaptation in Times of Globalization", MUSONERA E., KURURARANGA E., POULIN A., *International Journal of Business and Social Science*, Vol,3, No. 22, November 2012, 14p

<sup>128</sup> Ibid.

<sup>129</sup> *Guidebook for Exporting/Importing Cosmetics to Japan*, EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, Tokyo, janvier 2015, 15p.

françaises souhaitant s'implanter sur le marché japonais, les facteurs environnementaux semblent donc indiquer un certain niveau d'adaptation.

Il est également nécessaire de se pencher sur les facteurs structurels. Ces derniers indiquent la taille du marché ou encore le niveau de compétition sur celui-ci.<sup>130</sup> Plus les acteurs sont nombreux, plus la pression pour s'adapter est forte afin de capter l'attention des consommateurs et pour rester compétitif. Le type d'industrie est également un indicateur important car toutes ne nécessitent pas une adaptation<sup>131</sup>.

Le marché japonais des cosmétiques est caractérisé par le grand nombre d'acteurs présents et son fort degré de compétitivité. C'est également un marché très important puisqu'il est le troisième plus important dans le monde. De plus, l'industrie des cosmétiques est, comme nous l'avons étudié, particulièrement marquée par l'histoire d'un pays ainsi que par la culture de ses habitants. Encore une fois, le choix d'un certain niveau d'adaptation paraît ici souhaitable.

## *B.2. Facteurs liés à l'entreprise et au produit*

Les facteurs organisationnels sont des éléments clés dans la décision d'une stratégie puisqu'ils se rapportent à la firme elle-même et non au marché. Ces facteurs concernent l'existence ou non d'une expérience à l'international de la firme mais également le degré d'implication financière ou managériale qui a été fourni alors<sup>132</sup>. Les articles rapportent que plus l'entreprise a d'expérience à l'étranger, plus elle semble encline à adapter ses produits au marché visé<sup>133</sup>. De la même façon, plus elle est disposée à s'impliquer dans l'internationalisation, plus les produits ont une chance d'être adaptés.

Ces facteurs nous permettent de noter que le marché et l'industrie visés ne sont pas les seuls éléments à prendre en compte lors d'une stratégie. Sur un même secteur, des entreprises n'ayant pas la même expérience ou les mêmes moyens pour une internationalisation n'auront pas nécessairement intérêt à adopter une technique identique. C'est pour cela que nous ne pouvons ici préconiser une solution universelle pour toutes les structures. Un diagnostic interne précis est tout aussi nécessaire qu'une étude de marché.

---

<sup>130</sup> "State of Art: Product Adaptation in Times of Globalization", MUSONERA E., KURURARANGA E., POULIN A., *International Journal of Business and Social Science*, Vol,3, No. 22, November 2012, 14p

<sup>131</sup> Ibid.

<sup>132</sup> Ibid.

<sup>133</sup> Ibid.



Outre la firme elle-même, le type de produit dont elle s'occupe est également un élément clé de la stratégie marketing produit à l'international. Les produits directement destinés aux consommateurs et non à la transformation sont davantage susceptibles d'être adaptés car ils sont plus proches des clients<sup>134</sup>. La durée de vie d'un produit a aussi un impact sur son degré d'adaptation : les entreprises sont plus susceptibles d'adapter un produit à son lancement plutôt que lorsqu'il est déjà mature sur le marché<sup>135</sup>.

Le niveau de prestige et le statut d'un produit influence la stratégie d'entreprise : plus le niveau d'un produit est haut, moins l'entreprise est encline à adapter ce dernier<sup>136</sup>. Conserver un produit standardisé à travers le monde permet, en effet, de préserver l'authenticité et la cohérence internationale de la marque. Les produits de luxe constituent donc une catégorie qui semble devoir privilégier une stratégie de standardisation à l'étranger pour conserver leurs valeurs et leur exotisme sur un marché étranger<sup>137</sup>. La constance de l'image dans le monde entier est le principal atout de ces marques.

De plus, les consommateurs de produits de luxe ont souvent un comportement similaire à travers le monde : ce sont des clients sophistiqués, souvent voyageurs et avec des revenus élevés<sup>138</sup>.

Toutefois, une étude sur les stratégies de marketing international (WILLIS, 2006) montre que les marques en Asie doivent passer par une légère adaptation, par des changements mineurs afin de séduire les consommateurs<sup>139</sup>. Elles doivent alors faire extrêmement attention à ne pas perdre leur image. Dans l'exemple de la stratégie de standardisation de Dior que nous avons étudié plus tôt, la marque a choisi de modifier très légèrement la description de ses produits. Dans la version française du site internet, les principes actifs et les tests cliniques ne sont indiqués que dans une sous-catégorie moins visible et sur laquelle il faut cliquer pour l'afficher. Dans la version japonaise, ces informations sont directement inscrites dans la description principale ainsi que dans une sous-catégorie moins visible. Il s'agit d'un changement minime, presque indétectable au premier abord mais qui permet de satisfaire les consommateurs japonais dans leur soif de renseignements.

---

<sup>134</sup> Ibid.

<sup>135</sup> Ibid.

<sup>136</sup> MIHAJLOVIC Tatjana, PONTIGGIA Andrea & VESCOVI Tiziano, "The Beauty Ideal in Chinese Luxury Cosmetics: Adaptation Strategies of Western Companies", mars 2017, 22p

<sup>137</sup> "State of Art: Product Adaptation in Times of Globalization", MUSONERA E., KURURARANGA E., POULIN A.

<sup>138</sup> Ibid.

<sup>139</sup> Ibid.

Si les produits de beauté sont bien destinés directement aux consommateurs, les autres facteurs ne semblent pas nécessairement indiquer la stratégie d'adaptation comme solution pour une internationalisation. Pour les entreprises commercialisant des produits de cosmétiques de luxe, la standardisation est nécessaire. Pour le marché japonais, une étude rapporte cependant que des petites modifications sont nécessaires afin d'atteindre les consommateurs : une standardisation adaptée semble donc indiquée pour ce type de produits.

### *B.3. Facteurs liés aux consommateurs et à la culture*

Les derniers types de facteurs à prendre en compte sont ceux liés aux consommateurs et à la culture. Nous ne nous attarderons pas sur ces derniers car nous les avons déjà explicités plus tôt dans notre étude.

Les préférences des consommateurs ont une influence sur les stratégies des entreprises car elles influencent les comportements de consommation<sup>140</sup>. Il est nécessaire pour les firmes de mesurer l'importance des habitudes et des comportements. Les Français ont, par exemple, souvent l'habitude d'accompagner leurs repas au restaurant d'un verre de vin. La compagnie Disneyland ne propose habituellement pas d'alcool dans ses menus mais a fait une exception pour le parc de Disneyland Paris où il est possible de consommer du vin<sup>141</sup>.

Certains auteurs évoquent la distance psychologique perçue comme un impact positif sur l'adaptation du produit. En effet, plus les responsables ressentent des différences culturelles sur un marché, plus ils sont susceptibles d'apporter des changements à leurs produits<sup>142</sup>.

Nous l'avons vu plus tôt, les comportements de consommation des Japonais en matière de cosmétiques sont très spécifiques. La distance culturelle perçue depuis la France est assez importante sur ce domaine mais également à propos d'autres aspects du quotidien. Pour une implantation au Japon, les entreprises de produits de beauté seraient donc davantage enclines à adapter leur offre.

---

<sup>140</sup> Ibid.

<sup>141</sup> Ibid.

<sup>142</sup> "State of Art: Product Adaptation in Times of Globalization", MUSONERA E., KURURARANGA E., POULIN A., *International Journal of Business and Social Science*, Vol,3, No. 22, November 2012, 14p

Il n'est pas possible de déterminer de solution universelle pour les compagnies : l'étude des possibilités doit se faire au cas par cas, même au sein du même domaine d'activité. Leur choix final dépend de différents facteurs clés qui leur permettront de décider la stratégie la mieux adaptée à leurs produits et à leur philosophie.

Toutefois, les facteurs que nous avons étudiés semblent orienter les entreprises vers un certain niveau d'adaptation du produit qui semblerait bénéfique dans la majorité des situations. Que le produit soit totalement adapté ou qu'ils n'aient que des modifications mineures par rapport au produit de base dépendra de la nature de ce dernier et de l'entreprise qui le commercialise.

Afin d'avoir une illustration plus claire et précise de la stratégie de politique produit d'une entreprise française de cosmétiques, nous étudierons le cas du géant mondial L'Oréal.

### C) Étude de cas : la politique produit du groupe L'Oréal

L'Oréal est un acteur clé du secteur des cosmétiques et ce, dans le monde entier. Avec plus de cent ans d'expérience dans le domaine et des marques dans toutes les gammes, le groupe a développé une stratégie particulièrement efficace qu'il appelle « Universalisation »<sup>143</sup>. Avant de nous concentrer davantage sur celle-ci, il est nécessaire de présenter brièvement le groupe et son histoire. Nous pourrions alors analyser leur stratégie mondiale puis sa mise en place au Japon.

#### *C.1. Présentation du groupe*

En France, en 1909, Eugène Paul Louis Schueller, chimiste, formule et vend sa propre teinture pour les cheveux aux coiffeurs et fonde la société L'Oréal<sup>144</sup>. Cette dernière se développe rapidement en Europe de l'Ouest dans la première moitié du XXème siècle. L'après-guerre marque la véritable explosion du groupe qui part à la recherche de nouveaux marchés. En 1957, elle continue son internationalisation en allant vers l'Amérique du Nord : la commercialisation des produits est confiée dans un premier temps à une société de distribution qui est

---

<sup>143</sup> Document de référence 2017 : rapport financier annuel, rapport intégré, L'Oréal, 2017, 380p

<sup>144</sup> Ibid.

finalement rachetée par la société en 1994 et qui devient une filiale<sup>145</sup>. L'Oréal multiplie alors les acquisitions de marques américaines comme Maybelline en 1996, Matrix et Kiehl's en 2000 ou plus récemment, Urban Decay en 2012. Cela renforce la position du groupe dans cette zone.

En parallèle, dans les années 1970, L'Oréal cherche à se développer en Amérique Latine sur la base d'une organisation multidivisionnelle qui sera reproduite dans les autres grandes régions du monde. La chute du mur de Berlin et la fin de la guerre froide dans les années 1990 marquent l'ouverture de nouveaux marchés avec une forte croissance en Europe de l'Est<sup>146</sup>. Le groupe étend également ses activités à des marchés plus lointains comme l'Inde où il est un des premiers à obtenir une autorisation pour la création d'une filiale en 1994 (Mumbai) ou en Chine en 1997<sup>147</sup>.

Au milieu des années 2000, on assiste à un nouveau tournant : le développement de l'Afrique et du Moyen-Orient s'accélère et le chiffre d'affaires dans ces zones progresse de manière importante. Il passe de 15,5% en 1995 à 40,5% en 2017<sup>148</sup>. Après s'être développé en Europe, en Amérique du Nord, en Amérique Latine et en Asie, L'Oréal est maintenant particulièrement intéressé par ces régions au potentiel considérable plus que la consommation en cosmétiques y est de 10 à 20 fois inférieure à celle des pays matures<sup>149</sup>.

Aujourd'hui présent dans 150 pays, l'Oréal est le premier groupe cosmétique au monde<sup>150</sup>. Il est actuellement dirigé par le français Jean-Paul AGON et compte plus de 89 000 collaborateurs<sup>151</sup>. En constante croissance depuis dix ans, le groupe a engrangé plus de 26 milliards d'euros de chiffre d'affaire en 2017 ainsi qu'une croissance de 4,8%.<sup>152</sup> Selon L'Oréal, leur activité est principalement concentrée autour de trois zones : 21,3% des ventes se font en Europe, 28,3% en Amérique du Nord et 23,6% en Asie Pacifique. Ils cherchent actuellement à développer davantage leur présence en Afrique et en Amérique du Sud. En ce qui concerne les produits, l'offre est très diversifiée et est partagée en quatre grandes divisions : les soins pour

---

<sup>145</sup> *Document de référence 2017 : rapport financier annuel, rapport intégré*, L'Oréal, 2017, 380p

<sup>146</sup> Ibid.

<sup>147</sup> Ibid.

<sup>148</sup> Ibid.

<sup>149</sup> Ibid.

<sup>150</sup> *Histoire d'un succès, des idées pour de potentiels acteurs économiques : L'Oréal KK*, Invest Japan, JETRO, 2016, 2p

<sup>151</sup> Ibid.

<sup>152</sup> *L'Oréal en chiffres*, L'Oréal Finance, rapport annuel 2017.

la peau (28,3% des activités), le maquillage (environ 28%), les soins des cheveux et les colorations (presque 30%) et le parfum (9,2%)<sup>153</sup>.

L'Oréal compte aujourd'hui un portefeuille de marques conséquent qui lui permet de répondre aux attentes et aux besoins des consommateurs du monde entier<sup>154</sup>. Avec 34 marques complémentaires, il est en 2017 le plus varié de l'industrie cosmétique. Certaines ont une vocation internationale ou mondiale (Urban Decay, NYX Professional Makeup, Decléor) et d'autres ont pour objectif de renforcer la couverture géographique du groupe dans différentes régions du monde (Interbeauty au Kenya, Vogue en Colombie)<sup>155</sup>.

Maintenant que nous comprenons davantage l'envergure du groupe L'Oréal et son histoire, nous pouvons nous concentrer sur leur stratégie à l'international.

### *C.2. La stratégie de L'Oréal dans le monde*

Selon le président-directeur général, Jean-Paul AGON, le leitmotiv de L'Oréal est : « Rien que la beauté, mais toutes les beautés »<sup>156</sup>. Cette volonté de mettre en valeur les différents standards de beauté se retrouve dans la stratégie revendiquée par le groupe et dite « Universalisation », c'est-à-dire « la globalisation dans le respect des différences »<sup>157</sup>. Concrètement, cela signifie qu'ils mettent l'accent sur l'écoute des consommateurs afin de leur offrir des produits pour une beauté répondant à leurs attentes spécifiques.

Pour ce faire, L'Oréal a adopté une stratégie multipolaire : si son siège est à Paris, les grandes régions du monde bénéficient toutes d'un centre d'expertise ou de support dédié à la recherche et au marketing<sup>158</sup>. Il existe actuellement six grands pôles qui recensent les besoins ainsi que les habitudes des consommateurs : le Japon, la Chine, l'Inde, le Brésil, les Etats-Unis et l'Afrique du Sud. L'innovation est un des piliers essentiels du groupe et ces centres s'appuient sur des données scientifiques et techniques pour développer actifs et matières premières

---

<sup>153</sup> *L'Oréal en chiffres*, L'Oréal Finance, rapport annuel 2017.

<sup>154</sup> *Document de référence 2017 : rapport financier annuel, rapport intégré*, L'Oréal, 2017, 380p

<sup>155</sup> Ibid. (Un organigramme simplifié des marques est consultable en annexe E.)

<sup>156</sup> *Document de référence 2017 : rapport financier annuel, rapport intégré*, op.cit.

<sup>157</sup> Ibid.

<sup>158</sup> Ibid.

sur la base de leurs connaissances sur les différents types de peaux et de cheveux. En 2017 seulement, L'Oréal a déposé 498 brevets<sup>159</sup>.

Le groupe a donc adopté une stratégie de standardisation adaptée puisqu'il est à la fois question d'universalisation et de globalisation mais aussi de respect de la beauté et des natures de peaux et de cheveux. Il a de nombreux éléments standardisés dans la stratégie de L'Oréal : son slogan est le même partout, certaines publicités sont identiques avec des égéries américaines (Eva Longoria, Scarlett Johansson) et certains produits sont communs à de nombreux marchés (rouge à lèvres Color Riche). Toutefois, le groupe s'applique parfois à employer des égéries aux origines différentes en fonction des marchés et des marques (cas de Lancôme que nous étudierons plus tard) et à proposer des produits ou options différents adaptés aux consommateurs locaux (cas de L'Oréal Paris Japon et de Lancôme).

Il s'agit d'une multinational inclusive et le slogan « Parce que vous le valez bien » (« Because You're Worth It ») repris dans le monde entier représente bien l'idée que L'Oréal fera tout le nécessaire pour satisfaire toutes les attentes des consommateurs et leur diversité. Les centres de recherche et de développement présents dans chaque continent cherchent à adapter l'offre pour s'approcher au plus près des consommateurs pour comprendre leur utilisation des cosmétiques, leurs rituels de beauté et l'image qu'ils ont des marques du portefeuille.

Afin d'acquérir toujours plus de connaissances sur les marchés locaux et d'y renforcer sa position, L'Oréal participe à une tendance générale des grands acteurs de l'industrie cosmétique : l'acquisition de marques locales. Le groupe a particulièrement recours à ce procédé pour accélérer la pénétration du groupe sur les marchés, nourrir la croissance future avec une marque à fort potentiel et de compléter son offre<sup>160</sup>.

L'acquisition d'une marque locale comporte de nombreux avantages. Tout d'abord, elle évince un concurrent redoutable du marché puisque ces marques, de par leur proximité géographique, ont un positionnement réfléchi sur les marchés et sont très réactives aux nouvelles tendances. Elles ont également un lien établi avec les consommateurs et peuvent bénéficier de leurs connaissances. Enfin, elles connaissent bien les habitudes de beauté des habitants, ce qui leur permet de proposer des produits adaptés à leurs besoins.

---

<sup>159</sup> Ibid.

<sup>160</sup> "The Beauty Ideal in Chinese Luxury Cosmetics: Adaptation Strategies of Western Companies", MIHAJLOVIC Tatjana, PONTIGGIA Andrea & VESCOVI Tiziano, Conference paper, Mars 2017, 22p

La stratégie du groupe L'Oréal repose sur une standardisation adaptée revendiquée. Afin de voir cette stratégie en application sur le marché qui nous intéresse, nous allons développer l'exemple de la filiale japonaise du groupe, Nihon L'Oréal KK.

### *C.3. Nihon L'Oréal K.K. : L'Oréal au Japon*

Nihon L'Oréal K.K. (*kabushiki kaisha* 株式会社) a été créée en 1996 mais l'histoire du groupe au Japon est bien plus ancienne. L'Oréal s'est lancé dès 1963 sur le marché japonais avec la création d'une joint-venture avec le groupe de cosmétiques Kobayashi Koshi (aujourd'hui Kose) afin de vendre des produits dans des instituts de beauté. La société a été rachetée en 1996 pour devenir Nihon L'Oréal K.K.<sup>161</sup>. Actuellement, la filiale compte 1500 employés et a un capital de 12,65 milliards de yens<sup>162</sup> (environ 97 millions d'euros)<sup>163</sup>.

La stratégie du groupe a été très bien pensée dès son accord avec Kose, elle comprenait déjà la façon de penser des Japonais. En effet, ils savaient que des produits capillaires destinés aux salons de beauté bénéficieraient d'une bonne image auprès des consommateurs si les professionnels les appréciaient<sup>164</sup>. Les bonnes critiques de ces derniers ont permis d'accéder à L'Oréal d'obtenir la confiance et la reconnaissance de la population japonaise. Après s'être assurés d'avoir une image favorable auprès des professionnels, ils ont lancé des produits grands publics (Maybelline, L'Oréal Paris) et luxe (Lancôme)<sup>165</sup>.

Marc Menesguen, président actuel de la filiale Japon, a déclaré : « Notre compréhension de la spécificité du marché japonais nous a permis d'avoir le succès que nous connaissons actuellement ». <sup>166</sup> En effet, L'Oréal, avant même la création de Nihon L'Oréal K.K., avait déjà ouvert plusieurs centres de recherches de développement dans le pays : le premier a été créé en 1983 à Tokyo, le second en 1990 dans le parc scientifique de Kanagawa (préfecture de Kawasaki) et le dernier en 1995 à Tsukuba (préfecture d'Ibaraki).

Le groupe est donc enraciné au Japon depuis plus de trente ans et a engagé des ressources considérables dans la recherche et l'innovation. Les recherches s'effectuent selon

---

<sup>161</sup> *Histoire d'un succès, des idées pour de potentiels acteurs économiques : L'Oréal KK*, Invest Japan, JETRO, 2016, 2p

<sup>162</sup> Ibid.

<sup>163</sup> Selon le taux de conversion de Xe.com au 24 août 2018 : 1 euros = 128,757 JPY.

<sup>164</sup> *Histoire d'un succès, des idées pour de potentiels acteurs économiques : L'Oréal KK*, op.cit.

<sup>165</sup> Ibid.

<sup>166</sup> Ibid.

plusieurs procédés. Pour les soins anti-âges, des équipes font des visites à domicile afin de questionner les utilisateurs sur les besoins, leur rituel beauté et sur leurs impressions des produits<sup>167</sup>. Les personnes testant les produits sont ensuite rappelées afin d'avoir leur avis et leurs remarques. Les centres ont également recours à des panels de consommateurs afin de voir l'évolution des décisions d'achat dans chaque catégorie et afin d'étudier leur attitude et leur usage des cosmétiques<sup>168</sup>.

L'accent est mis sur la recherche pour répondre aux besoins et aux attentes des consommateurs japonais mais aussi par stratégie pour les marchés internationaux. En effet, le poids du Japon est très important sur les autres marchés asiatiques car ils bénéficient d'une bonne réputation. Les cosmétiques réalisés pour le Japon sont donc susceptibles d'être très populaires dans d'autres pays s'ils sont bien reçus par la population<sup>169</sup>. Klaus Fassbender, directeur de la filiale entre 2010 et 2015, rapporte que l'investissement au Japon a augmenté de 70% entre 2005 et 2011<sup>170</sup>.

Afin de parfaire leur connaissance du marché japonais et des consommateurs, Nihon L'Oréal K.K. a suivi la stratégie internationale et a fait l'acquisition d'une marque locale de luxe en 2000 : Shu Uemura<sup>171</sup>. La filiale a été intéressée par la notoriété de son créateur dans le milieu des soins du visage et la bonne réputation de la marque au Japon et en Asie. Shu Uemura est la première marque japonaise dans le portefeuille du groupe et lui permet de s'ancrer plus fortement dans le secteur du luxe sur le marché asiatique tout en absorbant des informations supplémentaires<sup>172</sup>.

Grâce à ses nombreux centres de recherche et développement et l'acquisition d'une marque locale, la filiale est particulièrement bien renseignée sur les comportements de consommation des Japonais et sur les besoins. Cela lui permet de proposer des produits innovants et adaptés dans les différentes gammes qu'elle propose (luxe, professionnel, grand public). Ainsi, Nihon L'Oréal K.K. a adapté son offre au marché japonais : de nouveaux employés ont été placés dans les magasins afin de mieux conseiller les clients et de la protection solaire a été ajoutée dans les produits pour le teint<sup>173</sup>. Les formules ont également été adoptées à la peau et aux cheveux de

---

<sup>167</sup> « Nihon L'Oréal : interview with Klauss Fassbender », C. BETROS, *Japan Today*, 31 octobre 2011.

<sup>168</sup> Ibid.

<sup>169</sup> Ibid.

<sup>170</sup> Ibid.

<sup>171</sup> L'Oréal : « L'Oréal majoritaire dans la société Shu Uemura », département Recherche et Innovation, 19 novembre 2003.

<sup>172</sup> Ibid.

<sup>173</sup> « Nihon L'Oréal : interview with Klauss Fassbender », C. BETROS, op.cit.



la population après des réclamations des consommateurs (moins de conservateurs)<sup>174</sup>. Enfin, des produits ont spécifiquement été développés pour entrer dans les rituels de beauté au Japon : la lotion hydratante, les huiles nettoyantes, les fonds de teint sous forme de poudre et des produits éclaircissants<sup>175</sup>.

Lorsque les formules se sont révélées suffisamment convaincantes, elles ont été appliquées au reste du monde : l'élaboration de produits au Japon peut être une source de créativité pour les produits de dimension internationale<sup>176</sup>. Par exemple, le rouge à lèvres « Shiny Diamond » de Maybelline commercialisé au Japon en 2001 est devenu un succès mondial par la suite<sup>177</sup>. Enfin, certains articles du groupe ont été développés en s'inspirant des rituels japonais comme la lotion pour le visage « Aqua Rosa » de chez Sanoflore<sup>178</sup>. On retrouve ici le principe d'innovation inversée cher au groupe L'Oréal.

Selon les gammes et les marques de son portefeuille, L'Oréal n'opte pas nécessairement pour la même stratégie de politique produit. Pour comprendre ce phénomène, nous allons analyser les différences entre les sites internet français et japonais d'une marque de luxe, Lancôme, et d'une marque grand public, L'Oréal Paris.

D'un point de vue général, les deux sites Lancôme ont une esthétique similaire et il n'existe pas réellement de différences lorsqu'on les parcourt rapidement. Toutefois, en étant attentif, on peut apercevoir plusieurs différences et adaptation aux marchés<sup>179</sup>. Sur Lancôme Japon, on trouve des égéries occidentales et japonaises alors qu'en France, il ne s'agit que de modèles occidentaux. Les produits mis en avant et les nouveautés sur la page d'accueil ne sont pas exactement les mêmes bien qu'on y retrouve les mêmes gammes (Ultra Idole Wear) : le site français met l'accent sur des ombres à paupières colorées pour l'été alors que le site japonais propose davantage des soins et une collaboration avec la marque Proenza Schouler, peu connue en France.

L'offre de produit semble donc différente sur les deux sites. Lorsqu'on rentre plus dans les détails, on trouve beaucoup de produits identiques dans la catégorie « soin » et dans le maquillage. Toutefois, la gamme solaire n'a aucun produit en commun dans les deux pays : en France, on compte trois produits dont deux autobronzants alors qu'au Japon, il y en a neuf et

---

<sup>174</sup> « Nihon L'Oréal : interview with Klauss Fassbender », C. BETROS, op.cit.

<sup>175</sup> Ibid.

<sup>176</sup> « L'Oréal ou la stratégie de l'innovation inversée », O. MEIER, *Carnets du Business*, 3 octobre 2016.

<sup>177</sup> « Nihon L'Oréal : interview with Klauss Fassbender », C. BETROS, op.cit.

<sup>178</sup> *Document de référence 2017 : rapport financier annuel, rapport intégré*, op.cit.

<sup>179</sup> Des captures d'écran des sites français et japonais sont disponibles en Annexe F.

tous sont sans propriété bronzante. Dans les fonds de teint, on note que les articles « cushion »<sup>180</sup> sont beaucoup plus nombreux sur le marché japonais mais il est aussi possible d'en trouver en France.

Les explications sur les produits sont différentes : encore une fois, les explications destinées aux Japonais sont plus détaillées que celles pour les Français. Par exemple, pour un masque pour le visage, ses spécificités, ses promesses et le temps de pause sont indiqués. Au Japon, ces éléments sont indiqués mais on trouve aussi la composition du produit, le moment de la journée où il faut l'appliquer et les différents prix reçus.

L'aspect des produits Lancôme en France et au Japon, le message ainsi que les égéries occidentales sont tout à fait similaires dans les deux pays. Cela permet à la marque de luxe de bénéficier d'une image globale cohérente et de garder une image qualitative dans les pays. De même, les gammes sont généralement les mêmes et beaucoup d'articles sont communs aux deux marchés. Cependant, on trouve parfois une grande variation dans certaines catégories comme nous l'avons vu avec les produits solaires ou les collaborations. La marque Lancôme utilise donc la stratégie de standardisation adaptée pour sa politique produit.

En ce qui concerne la marque grand public, L'Oréal Paris, les sites internet français et japonais sont très similaires. Les égéries sont cependant assez différentes sur les photographies puisqu'au Japon, la majorité d'entre elles semblent eurasiennes ou occidentales alors qu'en France, les mannequins asiatiques sont peu visibles.

Beaucoup de produits disponibles sont communs aux deux marchés (mascara, rouge à lèvres) mais lorsqu'on se penche sur la description des produits, on peut observer quelques divergences. En effet, les Japonais disposent de schémas leur permettant de faire un choix suivant le type de fini souhaité et le degré de couvrance pour les fonds de teint et les rouges à lèvres mais aussi de questionnaires pour déterminer la meilleure couleur pour soi.<sup>181</sup> Ces guides ne sont pas disponibles en France.

Pour un même produit, il semble que des principes actifs ont été ajoutés à la formule japonaise : les rouges à lèvres Color Riche contiennent au Japon de l'huile de jojoba, cela est mis en valeur, alors qu'il n'est pas fait mention dans la liste des ingrédients en France. Le choix des teintes offertes par L'Oréal Paris est beaucoup plus important en France qu'au Japon

---

<sup>180</sup> Les produits « cushion » sont des boîtiers qui contiennent une éponge gorgée de produit. Il suffit de presser une houppette afin de le prélever et d'en mettre sur le visage. Il s'agit généralement d'articles pour le teint infusés de soins. (Source : ELLE)

<sup>181</sup> Des captures d'écran sont disponibles en annexe G.

et ce, pour la majorité des produits (rouges à lèvres, ombres à paupières, fond de teint, etc.). Pour certains produits pour cheveux, la description indique que les formules ont été adaptées aux besoins des Japonais. Pour d'autres articles comme un soin pour les cils, il est tout simplement impossible de les retrouver sur le marché français.

La stratégie utilisée pour la marque L'Oréal Paris est donc encore une fois la standardisation adaptée. Le niveau de standardisation des produits semble étonnamment plus important que chez Lancôme.

L'Oréal est le plus grand groupe de cosmétiques au monde. Focalisé sur la recherche et l'innovation, il a choisi d'adopter pour sa politique produit une stratégie de standardisation adaptée pour la plupart des marques de son portefeuille mais à des niveaux différents. Ce choix est tout à fait en accord avec ses objectifs d'universalisation de la beauté dans le respect des différences et de la multiplicité des beautés.

## **Conclusion**

### **A) Résumé**

Durant ce travail, nous nous sommes appliqués dans un premier temps à étudier l'influence des spécificités locales comme la culture sur la consommation. Si on peut considérer que la culture détermine avec d'autres facteurs tous les comportements de consommation, il n'en va pas nécessairement de même avec la physiologie et le climat : leur influence est conséquente sur la consommation de cosmétiques car ils sont en contact direct avec les tissus humains et qu'ils peuvent être exposés à des conditions climatiques extrêmes.

Nous avons ensuite cherché à déterminer comment la culture japonaise influençait le marché des cosmétiques. Tout d'abord, l'idéal de beauté féminine sert à la fois de modèle à atteindre et de norme de beauté, il impacte donc fortement la consommation des cosmétiques. Les habitudes et attentes des Japonaises nous ont permis de mieux appréhender leur utilisation des produits et les différences que l'on peut rencontrer dans les rituels de beauté en traversant les frontières. Elles utilisent beaucoup de produit et ont des routines bien plus complexe que ce que l'on peut pratiquer en France (techniques du *layering*, massages faciaux, shampoings et soins pour cheveux quotidiens). Enfin, nous avons présenté le marché japonais avec ses performances, ses spécificités et ses tendances pour avoir une idée plus claire de ce qui s'y fait. Toutes ces informations ont permis d'appréhender au mieux le comportement de consommation des femmes japonaises vis-à-vis des cosmétiques et les différents facteurs l'influençant.

Dans un second temps, nous nous sommes vraiment concentrés sur les différentes stratégies possibles pour la politique produit des produits de beauté. La standardisation et l'adaptation ont chacun leurs inconvénients (coûts, produits standardisés) et leurs avantages (économies d'échelle, réponse aux besoins des consommateurs, image cohérente) mais la standardisation adaptée constitue une troisième voie qui permet de combiner les points forts de chaque option tout en minimisant leurs points faibles.

Nous avons ensuite étudié les facteurs qui impactent le degré d'adaptation d'un produit et nous avons essayé de les appliquer au marché des cosmétiques. Selon ces facteurs, une grande partie des entreprises françaises souhaitant exporter ces produits au Japon aurait un intérêt à adopter un certain degré d'adaptation. Bien sûr, cette conclusion n'est pas à vocation universelle et il est nécessaire de la nuancer car nous ignorons tout des ressources de l'entreprise, de ses objectifs et de son produit.

Enfin, nous avons réalisé une étude de cas sur le plus grand groupe cosmétique au monde, L'Oréal. Nous avons choisi cette multinationale car elle est la plus importante, a plus de cent ans d'expérience dans ce secteur et a un portefeuille de marque très varié. Présent au Japon et en France, L'Oréal a développé une politique produit particulière qui se réclame de la standardisation adaptée. Après avoir brièvement présenté l'histoire du groupe et sa situation actuelle, nous nous sommes concentrés sur son modèle mondial de stratégie. Dans un dernier temps, nous nous sommes intéressés aux actions et à la politique produit de la filière japonaise du groupe, Nihon L'Oréal K.K. via un tableau plus général puis grâce à l'étude des sites internet français et japonais d'une marque de luxe (Lancôme) et d'une marque grand public (L'Oréal Paris).

Cela nous a permis de comprendre les différentes options qui s'offrent aux entreprises lors d'une internationalisation et les facteurs qui influencent leurs décisions quant à leur politique produit. Appliquées aux cosmétiques, ces données ont montré que la standardisation adaptée était probablement la solution la plus adaptée à ce secteur car elle permet de prendre en compte les spécificités locales à un niveau plus ou moins élevé tout en ne faisant pas éclater les coûts ou l'image d'une marque. Grâce à l'étude des politiques produit des marques du groupe L'Oréal, nous avons pu voir comment cette politique pouvait se traduire en application.

A l'aune de ces éléments, il semble bien nécessaire pour les entreprises françaises de cosmétiques souhaitant exporter au Japon d'adopter leurs produits aux attentes et aux besoins des consommateurs japonais.

## B) Limites de l'étude

Nous avons conscience que cette étude comporte plusieurs limites. Certaines sont dues au temps imparti à la réalisation de ce travail et d'autres à des choix personnels. Tout d'abord, les recherches sur l'utilisation des cosmétiques, les rituels et les idéaux de beauté ne concernent que les femmes japonaises et négligent complètement les hommes. La part de cosmétiques pour hommes étant en augmentation depuis quelques années, il s'agit d'un secteur en plus développement et il serait très intéressant de se pencher sur les besoins et les habitudes des hommes japonais en matière de produit de beauté.

Ensuite, nous ne nous sommes concentrées que sur la culture dominante et les modèles qu'elle véhicule actuellement. Le Japon est un pays particulièrement connu pour ses sous-cultures comme le style *gyaru*, le *lolita* ou encore le *visual kei*. Ces modes comptent de nombreux

adeptes et ont leur propre style de maquillage. Il aurait pu être très intéressant de comprendre comment les personnes appréciant ces courants utilisent les cosmétiques, ce qu'elles en attendent mais également comment les marques parviennent à s'identifier à elles. Cela nous aurait permis d'avoir une approche plus exhaustive des comportements de consommation de cosmétiques au Japon.

Nous avons également choisi dans ce travail de nous limiter à un seul élément du marketing mix afin de ne pas être trop ambitieux dans notre objet. Toutefois, les autres composantes du marketing mix sont tout aussi dignes d'intérêt et il serait éclairant d'avoir une idée de l'influence des spécificités japonaises sur la politique de communication, de distribution ou encore de prix.

Enfin, la dernière limite se rapporte au futur du Japon et de sa culture actuelle de la beauté. Selon les estimations, avec le faible taux de natalité et l'augmentation de l'espérance de vie, la population japonaise devrait diminuer drastiquement d'ici 2050. Pour éviter ce phénomène, il est possible que le gouvernement japonais décide de faire appel à l'immigration. Le Japon est d'ailleurs aujourd'hui plus ouvert aux étrangers et les touristes sont plus nombreux chaque année. Il est possible que l'influence des populations étrangères au Japon modifie les rituels de beauté japonais tels que nous les connaissons actuellement. Si cela arrive un jour, nous assisterons probablement à une mutation des besoins et des attentes en matière de cosmétiques. Les éléments que nous avons énoncés dans ce document ne seront donc peut-être plus valables dans quelques années.

### C) Pistes pour les recherches futures

Tout au long de la rédaction de ce mémoire, nous avons identifié plusieurs aspects intéressants pour des recherches futures.

Nous avons ici étudié l'influence des spécificités japonaises sur le marketing produit des entreprises françaises de cosmétiques. De la même façon, il serait intéressant d'étudier la démarche inverse, soit, la démarche des entreprises japonaises vers le marché français. Cela nous apporterait un éclairage sur la façon dont les Français consomment des produits de beauté et nous permettrait de faire une étude comparative des deux marchés.

Au cours de nos recherches, nous avons également remarqué que les produits cosmétiques asiatiques étaient de plus en plus populaires en Occident avec un intérêt grandissant pour les secrets de beauté coréens et japonais. On appelle cette nouvelle tendance « l'asianification »

des cosmétiques. Alors que la France est un grand pays exportateur et que ses produits sont très appréciés à l'international, le marché connaît depuis quelques années de grandes mutations. Il serait intéressant d'observer cette tendance pour comprendre le phénomène et ce qui fait le succès de ces produits. On pourrait également étudier cette nouvelle vague de produits asiatiques vers les marchés occidentaux pour voir si les marques coréennes et japonaises apportent des modifications à leur politique produit.

Enfin, la notion d'innovation inversée est revenue plusieurs fois au cours de ce mémoire lorsque nous parlions des stratégies d'adaptation. Il s'agit là d'un concept relativement récent et très pertinent à l'heure où les Nouveaux Marchés (Brésil, Chine, Afrique du Sud, Inde, etc.) deviennent de plus en plus intéressants pour les entreprises de cosmétiques. Les recherches à ce sujet semblent rares et il s'agit probablement d'un thème à approfondir.

## Références

### *Articles de presse*

“Back to Black! Black Hair Boom Reviving Among Girls in Japan”, Satsuki, *Tokyo Girls Update*, 20 mai 2015. Consulté en ligne le 20 juillet 2018.

<https://tokyogirlsupdate.com/black-hair-boom-revival-20150545604.html>

“Maquillage : avantage aux marques locales”, D. CHAPUIS, *Les Echos*, 25 juin 2014. Consulté en ligne le 1 juin 2018.

[https://www.lesechos.fr/25/06/2014/lesechos.fr/0203595759159\\_maquillage---avantage-aux-marques-locales.htm](https://www.lesechos.fr/25/06/2014/lesechos.fr/0203595759159_maquillage---avantage-aux-marques-locales.htm)

“How The Beauty Industry Is Adapting To Change”, R. KESTENBAUM, *Forbes*, juin 2017. Consulté en ligne le 18 mai 2018.

<https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2017/06/19/how-the-beauty-industry-is-adapting-to-change/#9365d8d36813>

“L’adaptation à la culture locale, clé de la croissance à l’international”, F. BLEUSE, *Les Echos*, 22 février 2012. Consulté en ligne le 26 mai 2018.

[http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/02/22/cercle\\_43748.htm](http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/02/22/cercle_43748.htm)

« L’Oréal ou la stratégie de l’innovation inversée », O. MEIER, *Carnets du Business*, 3 octobre 2016. Consulté en ligne le 20 août 2018. [https://www.carnetsdubusiness.com/L-oreal-ou-la-strategie-de-l-innovation-inversee\\_a1381.html](https://www.carnetsdubusiness.com/L-oreal-ou-la-strategie-de-l-innovation-inversee_a1381.html)

“L’Oréal: a success story in international marketing to women”, M. BRAIZAZ, *Womenology*, 26 mai 2014. Consulté en ligne le 15 mai 2018.

<http://www.womenology.com/sectors/beauty-toiletries/loreal-a-success-story-in-international-marketing-to-women/>

“L’Oréal Masters Multiculturalism”, H-J HONG et Y. DOZ, *Harvard Business Review*, juin 2013. Consulté en ligne le 25 mai 2018.



<https://hbr.org/2013/06/loreal-masters-multiculturalism>

« Japon : gagner en innovant sur le marché sophistiqué des cosmétiques », F. PARGNY, *Le MOCI*, 16 décembre 2013. Consulté en ligne le 5 juillet 2018

<https://www.lemoci.com/actualites/entreprises-secteurs/japon-gagner-en-innovant-sur-le-marche-sophistique-des-cosmetiques/>

« McDonald's secret sauce for success in Japan », DU L., HUANG G., *The Japan Times*, 19 septembre 2017. Consulté en ligne le 2 août 2018.

<https://www.japantimes.co.jp/news/2017/09/19/business/corporate-business/mcdonalds-secret-sauce-success-japan/#.W3PgWOgzZPY>

« Nihon L'Oréal : interview with Klauss Fassbender », Ch BETROS, *Japan Today*, 31 octobre 2011. Consulté en ligne le 22 août 2018. <https://japantoday.com/category/features/executive-impact/nihon-l%25e2%2580%2599oreal>

« Sephora boit la tasse au Japon », Richard WERLY, *Libération*, 24 janvier 2002. Consulté en ligne le 10 juillet 2018. [http://www.liberation.fr/futurs/2002/01/24/sephora-boit-la-tasse-au-japon\\_391453](http://www.liberation.fr/futurs/2002/01/24/sephora-boit-la-tasse-au-japon_391453)

“The Asianification of Beauty”, Kati CHITRAKORN, *Business of Fashion*, 8 juillet 2015. Consulté en ligne le 26 juin 2018.

<https://www.businessoffashion.com/articles/global-currents/the-asian-ification-of-beauty>

“Une entreprise de cosmétique française aux petits soins pour les peaux asiatiques”, *La Dépêche*, 9 décembre 2010. Consulté en ligne le 25 juin 2018.

<https://www.ladepeche.fr/article/2010/12/09/966566-entreprise-cosmetique-francaise-petits-soins-peaux-asiatiques.html>

*Asia Personal Care & Cosmetics Market Guide 2016*, International Trade Administration, US Department of Commerce, 2015, p73 à 82.

*Fiche Marché : les cosmétiques et parfum au Japon*, Business France, 2016, 3p

*Guidebook for Exporting/Importing Cosmetics to Japan*, EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, Tokyo, janvier 2015, 15p.

*Histoire d'un succès, des idées pour de potentiels acteurs économiques : L'Oréal KK*, Invest Japan par JETRO, 2016, 2p

*La Cosmétique : un secteur porteur pour la France*, Fédération des Entreprises de la Beauté (FEBEA), 2017, 3p

*Le marché des cosmétiques et du bien-être au Japon*, Chambre de Commerce et d'Industrie France Japon (CCIIF), 8 mai 2018. Consulté en ligne le 28 juin 2018.

<http://www.ccifj.or.jp/appui-commercial/notes-sectorielles/vue-detail/n/2955/le-marche-des-cosmetiques-et-du-bien-etre-au-japon/>

*Le Japon, l'autre pays de la beauté*, rapport du cabinet de conseil Promise Consulting, 30 mai 2017, 2p

*Le soin de la peau, un art de vivre pour les Japonaises*, rapport du cabinet de conseil Promise Consulting, mai 2017, 3p

*Document de référence 2017 : rapport financier annuel, rapport intégré*, L'Oréal, 2017, 380p

*Les Peaux ethniques en soin et en maquillage*, ANTONOT N., LUNEL M-C., PIGNONE I., dossier de synthèse pour Institut de l'Information scientifique et technique, 13p

*L'Oréal en chiffres*, L'Oréal Finance, rapport annuel 2017. Consulté en ligne le 10 août 2018.  
<https://www.loreal-finance.com/fr/rapport-annuel-2017/chiffres-cles>

*Marché cosmétique : le monde de la beauté en 2016*, L'Oréal Finance, 2016. Consulté en ligne le 25 mai 2018. <https://www.loreal-finance.com/fr/rapport-activite-2016/marche-cosmetique>

*Marché cosmétique : le monde de la beauté en 2017*, L'Oréal Finance, 2017. Consulté en ligne le 25 mai 2018.  
<https://www.loreal-finance.com/fr/rapport-annuel-2017/marche-cosmetique>

*Principaux Aspects réglementaires de l'importation et de la vente de produits cosmétiques au Japon*, Mission économique de Tokyo, Service du commerce extérieur, avril 2006, 56p

*The Future of Beauty and Personal Care in the Globe and Asia Pacific*, Minji KIM, Euromonitor International, novembre 2015, 28p.

*Think with Google : Beauty Trends 2017, Skin care edition (U.S, France, Japan)*, Google, 2017, 78p

*Un marché cosmétique résistant*, L'Oréal Finance, 2008, 4p  
[https://www.loreal-finance.com/docs/fr/rapport-2008/12\\_marches.pdf](https://www.loreal-finance.com/docs/fr/rapport-2008/12_marches.pdf)

### *Articles scientifiques*

“Acculturation to the global consumer culture: Scale development and research paradigm”, CLEVELAND M., LAROCHE J., *Journal of Business Research*, vol. 60, 2007, 10p

“Body Image and Westernization Trends Among Japanese Adolescents”, NIELSON H.E., REEL J., GALLI N., CROOKSTON B., et MIYAIRI M., *The Health Educator*, Vol 45 No.1, printemps 2013, 8p.

“Consumption, Consumer Culture and Consumer Society”, A. FIRAT, K. KUTUCUOĞLU, I. ARIKAN SALTİK, O. TUNÇEL, *Journal of Community Positive Practices*, XIII(1), 2013, 22p

“Ethnic skin types: are there differences in skin structure and function?”, Rawlings AV., *International Journal of Cosmetic Science*, 2006, 28, pp79–93.

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18492142>

”Le rôle des cosmétiques dans les premières impressions : le cas particulier du maquillage”, RICHETIN J., HUGUET P., CROIZET J-C., *L'année psychologique*, vol. 107, No. 1, 2007, pp. 65-86

“State of Art: Product Adaptation in Times of Globalization”, MUSONERA E., KURARANGA E., POULIN A., *International Journal of Business and Social Science*, Vol,3, No. 22, November 2012, 14p

“The Beauty Ideal in Chinese Luxury Cosmetics: Adaptation Strategies of Western Companies”, MIHAJLOVIC Tatjana, PONTIGGIA Andrea & VESCOVI Tiziano, Conference paper, Mars 2017, 22p

« The Glocal Strategy of Global Brands”, DUMITRESCU L., VINEREAN S., *Studies in Business and Economics*, vol. (3), décembre 2010, p147-155

“The Role of Cosmetics in Impression Formation”, Jane E. Workman, Kim K. P. Johnson, *Clothing and Textiles Research Journal*, volume 10, septembre 1991, 14p

“Women’s Perception of Beauty Products in 14 Asian Cities”, Global Habit, *Hakuhodo*, 19 novembre 2012, vol.6, 9p

“化粧基準と化粧行動の日タイ比較 (keshou kijun to keshou koudou no nichi tai hikaku, Structuring of Makeup standard and Makeup Behavior in Japanese and Thai)”, HIRAMATSU Ryen , *Journal of the Japan Research Association for Textile End-Uses*, mars 2017, 11p.

“化粧・美容意識についての日仏文化比較研究、日仏大学生へのアンケート調査の結果から (keshou biyou ishiki ni tsuite no nichifutsu bunka hikaku kenkyuu, nichufutsu daigakusei he no anketo chousa no kekka kara, Etude comparative du sens de la beauté et des cosmétiques des étudiants français et japonais), ISHIMARU Kumiko, *Cosmetology*, vol.16, 2018, 8p.

### *Sites internet*

Activilong : « L'influence de l'ethnie sur la structure du cheveu ». Consulté en ligne le 30 juin 2018. <https://activilong.com/fr/content/96-linfluence-de-ethnie-sur-la-structure-du-cheveu>

Aunege Université Numérique Economie Gestion : « Stratégie Marketing International », cours de Bjorg WALLISER (Université de Lorraine), février 2013. Consulté en ligne le 10 mai 2018. [http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/773a5d3e-374f-4b01-ad44-a2201dc0663c/Strategie\\_marketing\\_international/co/marketing\\_web.html](http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/773a5d3e-374f-4b01-ad44-a2201dc0663c/Strategie_marketing_international/co/marketing_web.html)

Cours Marketing et Webmarketing : « Standardisation adaptée : exemples » par Etienne Blum. Consulté en ligne le 10 juillet 2018. <http://www.cours-marketing.fr/differenciation/differences-culturelles/standardisation-adaptee-exemples/>

JCIA (Japanese Cosmetics Industry Association) : “Regulations”. Consulté en ligne le 10 juin 2018. <https://www.jcia.org/en/info/regulations>

JCIA (Japanese Cosmetics Industry Association) : “Cultural History of Cosmetics”. Consulté en ligne le 10 juin 2018. <https://www.jcia.org/en/info/history>

JCIA (Japanese Cosmetics Industry Association) : “Statistics”. Consulté en ligne le 10 juin 2018. <https://www.jcia.org/en/statistics/consumption>

L'Oréal : “Eye Makeup Trends: Ideal Eyes According to Japanese Women”, Consumer and Market Insight Japan, Innovation Department, février 2014. Consulté en ligne le 5 août 2018. <https://www.loreal.com/media/news/2015/oct/heading-for-japan>

L'Oréal : « Heading for Japan! », Research and Development Department L'Oréal, 27 octobre 2015. Consulté en ligne le 5 août 2018. <https://www.loreal.com/media/news/2015/oct/heading-for-japan>

Shiseido : “The Transition of Japanese Women's Makeup”, KIMURA S., 21 avril 2015. Consulté en ligne le 10 juin 2018. [http://hma.shiseidogroup.jp/info/p20150421\\_6120/](http://hma.shiseidogroup.jp/info/p20150421_6120/)

The Chief Outsider : “Brand adaptation : How Brands like Mcdonald’s Reach Different Cultures”, 9 février 2013. Consulté en ligne le 22 mai 2018. <https://www.chiefoutsiders.com/blog/bid/94476/adapting-brands-for-different-cultures>

Roots Coiffure : « Classification capillaire : quel est mon type de cheveux ? », mai 2015. Consulté en ligne en juillet 2018. <http://rootscoiffure.com/classification-capillaire-quel-est-mon-type-de-cheveux/>

Sekken Life : « 世界の水の硬度 (sekai no mizu no koudo, dureté de l’eau dans le monde) ». Consulté le 18 juillet 2018. <http://sekken-life.com/life/sekainokoudo.htm>

### *Vidéos*

“Les Pratiques esthétiques au défi des frontières”, enregistrement de la séance 1 du séminaire Corps et Beauté, organisé par M. BRAIZAZ, E. CARPIGO et C. COUVRY,, Site internet Corps et Beauté, 5 février 2018, 155 minutes. Consulté en ligne le 19 juin 2018. <https://corpsbeaute.hypotheses.org/category/seminaire/videos>

“Les Esthétiques du monde”, enregistrement de la séance 3 du séminaire Corps et Beauté, organisé par M. BRAIZAZ, E. CARPIGO et C. COUVRY, YouTube, 26 mars 2018, 117 minutes. Consulté sur la plateforme le 20 juin 2018. [https://youtu.be/Mig\\_ql50q\\_Y](https://youtu.be/Mig_ql50q_Y)

“美し記 The History of Japanese Beauty” (*Utsushiki*), Université de Nara, YouTube, 14 septembre 2016, 2 minutes. Consulté en ligne le 1er juillet 2018. <https://www.youtube.com/watch?v=oeVI6S326o4>

“美し記 制作過程ドキュメンタリー” (*Utsukushiki seisaku katei dokyumentari*, Documentaire sur la création de Thé History of Japanese Beauty), Université de Nara, YouTube, 14 septembre 2016, 12 minutes. Consulté en ligne le 1er juillet 2018. <https://www.youtube.com/watch?v=q9Y1d3cANMI>

### *Mémoire et thèses*

CHERFI Sofiane, *L'Influence des paramètres socioculturels dans la décision d'achat de la famille française d'origine maghrébine*, thèse sous la direction de S. CALLENS, Université d'Artois, 2010, 282p

FINA L., TYTTI L., VENEZIA E, *The Role of Cultural Differences in the Product and Promotion Adaptation Strategy: A L'oréal Paris Case Study*, Mémoire de fin d'études, School of Management and Economics, sous la direction de C. LUNDBERG, Vaxjo University, printemps 2006, 77p

LAHEUX Emmanuel, *Globalisation du marché cosmétique : Géoanalyse des principales marques nationales dans le monde*, septembre 2016, Université de Nantes - UFR Sciences Pharmaceutiques et Biologiques, 149p

MBENGUE Cheikh, *La dimension culturelle dans l'élaboration et la mise en oeuvre des stratégies d'internationalisation de l'entreprise*, Université Paul Cézanne, IUP MIIX, Faculté d'Economie Appliquée - Master 2 Pro Stratégies Industrielles et Commerciales Internationales, 2007. Consulté en ligne le 20 mai 2018.

[https://www.memoireonline.com/01/09/1847/m\\_La-dimension-culturelle-dans-lelaboration-et-la-mise-en-oeuvre-des-strategies-internationalisation.html](https://www.memoireonline.com/01/09/1847/m_La-dimension-culturelle-dans-lelaboration-et-la-mise-en-oeuvre-des-strategies-internationalisation.html)

### *Ouvrages*

AMINE Abdelmajid, *Le Comportement du consommateur face aux variables d'action marketing*, Les essentiels de la gestion, 1999, 224 pages

CROUE Charles, *Marketing International : un consommateur local dans un monde global*, Editions de Boeck, 6<sup>ème</sup> édition, Bruxelles, 2012, 700p

ELDRIDGE Lisa, *Face Paint: The Story of Makeup*, Abrams Image, Londres, 2015, 240p

HOFSTEDE G., HOFSTEDE G-J., MINKOV M., *Cultures et organisations : comprendre nos programmations mentales*, Pearson, 3<sup>ème</sup> édition, 2010, 512p

ROLL Martin, *Asian Brand Strategy: How Asia Builds Strong Brands*, Palgrave, New York, 2006, 254p

RUSSEL Richard, 'Why Cosmetics Work', Chapitre pour: *The Science of Social Vision*, ADAMS, AMBADY, NAKAYAMA, SHIMOJO (Eds.), Oxford University Press, 2010, 24p

USINIER J-C., ANNE LEE J., *Marketing Across Culture*, Financial Times, 5<sup>ème</sup> edition, 2009, 496p



## Annexes

### *A) Entretien avec Keiko SUYAMA, directrice de Dessigns*

*L'entretien a été réalisé en français. Les questions ont été envoyées à l'avance à Mme SUYAMA afin qu'elle puisse se préparer. Les échanges ci-dessous ont été un peu modifiés pour les rendre plus compréhensibles à l'écrit.*

Joanne BOUNIN : Quelles sont les étapes clés dans les rituels de beauté des Japonaises ?

Keiko SUYAMA : Comme il y a une grande tendance de beauté japonaise depuis l'année dernière, moi j'ai un peu comparé les différences avec la Corée. Dans un premier temps, cela fait déjà longtemps que les marques japonaises existent en Europe comme Shiseido, Kanebo, Kose et Shu Uemura que L'Oréal a acheté donc c'est encore une histoire différente... Après la période du 11 mars 2011, avec le tremblement de terre et le tsunami, la beauté japonaise était pas très exportée. A partir de 2011, la Corée du Sud a beaucoup exporté sur le marché européen. Donc pendant 5-6 ans ils se sont beaucoup développés. Le volume des exportations est passé de 1 billion de dollars en 2011 à 2,7 en 2017.

La Corée du Sud est plutôt *trend setter*. Ils ont fait beaucoup de tendance comme les *sheet masks*, la *bb cream*, la *cc cream*... La deuxième chose, c'est qu'elle est *on demand beauty*, c'est-à-dire que quand on en a besoin, on applique. La façon de faire le soin de visage c'est sur le court terme et avec un avant/après très clair. C'est pour une *quick efficacy*. Au niveau du packaging, c'est très *kawaii*, très stylé et design. On ne voit pas forcément que c'est un produit coréen, c'est très moderne et design. Au niveau des prix, c'est un très bon prix par rapport aux marques européennes. Par contre, le rituel des Coréennes, c'est vraiment plusieurs étapes. On dit qu'il y en a douze. Pour les Européennes, c'est un peu compliqué, c'est trop. Comme ils ont beaucoup développé avec les blogs, SNS et Instagram, la consommatrice c'est plutôt jeune, autour de 20 ans. Les journalistes spécialistes n'en parlent pas tellement.

Au contraire, la beauté japonaise, ça existait depuis longtemps mais on l'avait un peu oubliée parce qu'il y a une grosse tendance beauté coréenne. Je ne sais pas pourquoi on a recommencé à parler de beauté japonaise depuis l'année dernière. J'ai vu beaucoup d'analyses de marché des Etats-Unis ou de l'Angleterre. Tout le monde commence à parler de la J-beauty. Moi, j'ai

un peu analysé ce que c'est la J-beauty. D'abord, c'est un peu *holistic beauty*, c'est-à-dire la beauté à l'intérieur et à l'extérieur. C'est le côté beauty and health, on pense toujours à quelque chose de sain au niveau de la nourriture et de l'alimentation. Ensuite, nous avons une culture de soin pour tout et pour éviter les problèmes très à l'avance. On commence les produits anti-âges à partir de 20 ans et à 25 ans on a déjà commencé à penser ça. Ça, ça n'existe pas en France parce qu'on adore s'exposer au soleil. Nous on fait très attention : on adore faire quelque chose pour éviter les problèmes de peau à l'avance. On a aussi une culture de soin à long terme, pas comme *on demand beauty*. Il y a une fusion entre la technologie et le naturel.

Par contre au niveau des prix c'est un peu cher par rapport à la beauté coréenne. On a aussi la culture du bain. Par exemple, pour quelqu'un qui voyage en Europe on a vraiment besoin des baignoires. Commencer avec un bain le matin ou le soir, pour bien chauffer le corps, pour détoxifier, pour apporter des minéraux... Il y a une grande tendance de sels de bain. On a vraiment une grosse culture de *onsen*. Il y a aussi aujourd'hui une grande tendance de produits naturels. Par rapport au rituel des Coréennes, on est plus simple. Il y a cinq à sept étapes. Le marché est aussi moins pour les jeunes et plus pour les matures. C'est plutôt les spécialistes, journalistes et *makeup artists* qui parlent des produits.

L'étape de lancement des produits est différente. En Corée, ils font plusieurs tests, ils font les lancements et après ils modifient mais nous, il faut déjà 5-6 ans de recherche et d'analyse. C'est long, il faut vraiment être perfectionniste et faire attention aux matières premières. Ils lancent très doucement le produit. La beauté japonaise est vraiment plus efficace à la fin et qualité est vraiment très achevée. C'est ce que j'ai analysé entre les deux types de beauté.

J.B. : Quelles sont les étapes clés dans le rituel de beauté des Japonaises ?

K.S. : C'est complètement différent des Européennes. D'abord on a besoin de se démaquiller soit avec une huile démaquillante, un lait ou un gel démaquillant... Ensuite, on a besoin d'un savon, d'une mousse ou de quelque chose pour vraiment complètement enlever ce qui est sur la peau. Ensuite, on va appliquer une lotion hydratante, très importante. En fait, j'ai vécu ici pendant 17 ans et au départ, j'ai cherché des lotions ou des mousses de nettoyages mais ça n'existait pas... c'est des étapes différentes. La lotion hydratante, ce n'est pas comme une lotion tonique, c'est pour complètement hydrater la peau, pour la booster. Un peu comme une eau micellaire. Ensuite, on va appliquer un sérum. Ensuite pour bien envelopper le visage, on va utiliser une crème pour finir.

Mais entretemps, il y a beaucoup de choses à faire. Par exemple, plein de Japonaises utilisent l'appareil de visage après le nettoyage du visage et avant le crème. C'est pour un massage. On utilise aussi une petite pierre pour le lifting et pour équilibrer les ions négatifs et positifs et pour la circulation sanguine. C'est un outil pour booster et lifter. On peut aussi ajouter des masques de visage. Ici ça fait 3-4 ans qu'on les utilise mais là-bas ça fait longtemps. On n'utilise pas un sachet mais une grosse boîte avec une cinquantaine de masques parce qu'il faut les utiliser tous les jours.

On a aussi beaucoup de soins pour les ongles, pour les cuticules : on fait soit à la maison soit en institut. Pour les cheveux on lave tous les jours avec shampoing et après-shampoing mais aussi *cleansing* du crâne une fois par semaine pour le nettoyage du cuir chevelu pour qu'il y ait de l'espace pour faire pénétrer les vitamines et les acides aminés.

J.B. : Ce sont vraiment des conseils que l'on n'entend pas du tout en France...

K.S. : Oui, c'est vrai. On fait aussi, une fois par semaine, des masques pour les cheveux. On touche le corps particulièrement ; on a une culture de massage qu'on fait d'abord nous-mêmes. On connaît les points d'acupuncture sur les mains, les épaules, le visage et la tête et on le fait naturellement. Si on voit que le visage est un peu fatigué, on sait quelles parties il faut toucher.

J.B. : Vous avez appris où tout ça ?

K.S. : C'est plein de magazines de beauté qui en parlent et c'est aussi beaucoup de magazines qui parlent de stretch... on est un peu fous sur la beauté et la santé. On fait beaucoup attention depuis deux ou trois ans sur *l'inner beauty* avec des produits pour détoxifier, pour apporter des vitamines... On prend beaucoup de compléments alimentaires. C'est pour la beauté qui ne se voit pas. Aujourd'hui, mêmes les filles qui n'ont pas beaucoup d'argent vont dépenser beaucoup d'argent pour avoir un *personal coach* pour faire de la gym et pour analyser son corps et avoir des mouvements adaptés. L'année dernière, je suis rentrée, et j'étais étonnée parce qu'autour de moins tout le monde s'était inscrit à la gym.

J.B. : C'est vrai que c'est assez impressionnant... J'ai même vu à *Daiso* qu'ils vendaient des compléments alimentaires : du collagène, de l'hyaluronique...

K.S. : Wahou... et c'est tout à 100 yens ?

J.B. : Oui et c'est une dose pour trois semaines ou un mois.

K.S. : C'est impressionnant... C'est vraiment une tendance.

J.B. : Pensez-vous que les cheveux et les peaux des Japonaises sont différentes de celles des Françaises ?

K.S. : Oui, je pense que oui. Au niveau des cheveux par exemple, c'est très différent. Comme on a lancé une gamme capillaire de Uka, une de nos marques. C'était très compliqué pour lancer la marque sur le marché européen parce que comme on l'a testé uniquement sur les cheveux japonais avec de l'eau japonaise. L'eau japonaise est très douce alors qu'ici elle est très dure avec beaucoup de calcaire alors on a eu beaucoup de réclamations dans un premier temps. Par exemple, il y a deux sortes de shampoings : pour donner et pour calmer le volume. Celui pour calmer le volume, une cliente nous a contacté pour dire que le shampoing ne se rinçait pas, qu'il restait très gras. Mais là-bas, il n'y avait aucune réclamation donc on était vraiment étonné. Je suis allée au salon de coiffure pour tester avec plusieurs types de cheveux différents et c'est vrai que ce type de shampoing c'est bien pour les cheveux crépus mais les cheveux des Françaises, il y a vraiment plusieurs types. Globalement, c'est très fin et c'est comme une barbe à papa, il y en a beaucoup et c'est dur à sécher. Nous c'est presque toujours le même type de cheveux mais ici, c'est très différent.

Maintenant on fait très attention de tester avec de l'eau européenne et avec des cheveux européens et on conseille de les laver tous les jours. Mais les journalistes nous disent que « non, oh la la, on a jamais eu ces informations, on pense que c'est mauvais ».

J.B. : C'est vrai qu'on m'a toujours dit de ne jamais me laver les cheveux tous les jours parce que c'était mauvais.

K.S. : Oui, voilà ! Au contraire, ce n'est pas mauvais. Peut-être que c'est à cause de l'eau mais en général, ce n'est pas du tout mauvais mais on le croit. C'est la même chose pour la peau du visage, il ne faut pas la laver tout le temps parce qu'on enlève quelque chose... alors que pas du tout. Mais c'est vrai que l'eau européenne est très lourde donc il faut la filtrer et la déminéraliser. La peau est aussi différente parce que nos problèmes au niveau du *aging*, c'est les taches. Pour les Européennes c'est plutôt les rides à la fin de la vingtaine. Nous c'est plutôt des taches. C'est pour ça qu'on a vraiment besoin d'anti UV dans tous nos produits. Un autre problème, c'est vraiment les pores qui grandissent c'est pour ça qu'il faut vraiment nettoyer. Vous, les Françaises, c'est plutôt le visage qui va tomber. Donc c'est vraiment différent.

Je trouve que les Japonaises ont aussi vraiment un problème de chute de cheveux. Ils deviennent très fins. Les hommes ont beaucoup de problèmes mais les femmes aussi à partir de 40 ou 50 ans. Souvent on fait de petites implantations ou des toupets. On fait très attention à ce niveau.

J.B. : Comment les Japonaises choisissent-elles leurs produits cosmétiques au niveau de la composition, du fini, de la couleur... ?

K.S. : Ce n'est pas vraiment le packaging qui importe mais plutôt l'efficacité. Au Japon, il y a vraiment plusieurs magazines de beauté et tout est fait de texte. C'est très chargé mais les Japonaises lisent ces informations, les notent et vont acheter les produits. J'ai oublié de vous dire une information, les rituels des Japonaises, après le nettoyage et la lotion, on met le *nyuueki* (乳液) c'est comme un lait hydratant. C'est différent de la crème. Au départ, quand j'étais petite, c'était quatre étapes : démaquillage, nettoyant, lotion hydratante et lait. Après on ajoute d'autres étapes mais ça, c'est vraiment la base. J'étais vraiment étonnée quand je suis venue ici de ne pas voir beaucoup de lait non plus.

Pour les critères, on lit beaucoup d'informations, beaucoup de journalistes beauté ou des influenceuses mais qui sont des spécialistes comme directrice de spa ou dermato. Vraiment des professionnels. On adore la nouveauté. On parle toujours de nouveaux lancements et on continue de consommer autre chose mais on s'intéresse beaucoup à l'innovation et à la technologique et de qui en parle. Pas tellement le packaging, en fait... on aime beaucoup les produits européens comme Chanel ou Clarins.

J.B. : Quelles différences avez-vous remarqué entre les produits japonais et français (couleur, texture, fini...) ? (*Mme SUYAMA a des difficultés à comprendre la question.*) Comme j'aime bien mettre du rouge à lèvres, je me souviens qu'une chose qui m'avait étonnée, c'est qu'au Japon j'avais dû aller dans des magasins américains pour trouver un rouge à lèvres mat. Dans les drugstores, c'était impossible à trouver... Je me suis donc dit que les Japonaises ne devaient pas aimer le mat.

K.S. : Oui, c'est vrai que c'est difficile et que c'est différent. Il y a toujours des tendances là-bas et pas à l'international. Ce sont toujours des tendances domestiques. Et ce toujours des couleurs différentes parce que nous, nous avons des visages asiatiques donc ça ne marche pas les rouges à lèvres très roses ou très rouges.

Pour les textures, ça dépend des personnes. Par contre, on maquille vraiment parfaitement. Par exemple, les Françaises maquillent souvent par spot avec seulement le rouge à lèvres ou les yeux et une petite poudre. Alors que nous, on met beaucoup de temps. D'abord pour cacher les taches, les rides et on adore tout maquiller parfaitement.

Par exemple, pour les ombres à paupières, on ne peut pas choisir quelque chose de coloré. On a toujours besoin de quelque chose de neutre, marron ou pas trop noir. Quelque chose de très simple. Les rouges à lèvres aussi très simples, toujours *nudes*.

J.B. : Oui, c'est vrai que pour les ombres à paupières j'avais remarqué que c'était souvent les mêmes couleurs aussi. Au niveau du fini, c'est souvent brillant aussi comme le fond de teint qui est assez *dewy*.

K.S. : Oui, c'est vrai que ça fait longtemps qu'on n'utilise pas de fond de teint liquide. On utilise beaucoup de *cushion*.

J.B. : Pensez-vous que les marques françaises aient besoin d'adapter leurs produits pour le marché japonais ?

K.S. : Je crois que oui. Par exemple, je me suis un peu occupée des marques européennes qui voulaient exporter sur le marché japonais. On a besoin de beaucoup d'efficacité avant d'acheter et on ne connaît pas encore l'efficacité de l'aromathérapie donc on a besoin de preuves. Et puis, je me suis occupée de deux marques de soin du visage donc c'est un peu différent. Au niveau de la communication, il faut parler sur l'histoire de la marque et marquer la différence avec une histoire ou un ingrédient clé parce que là-bas la compétition est vraiment énorme. Et puis le rituel de beauté est un peu différent parce que l'eau micellaire ça n'existe pas encore là-bas. On a commencé à avoir des marques comme *Bioderma* mais c'est vrai qu'il n'y en a pas encore.

J.B. : Est-ce que vous savez si les marques de soin dont vous vous êtes occupées, ont par exemple, développé une lotion ou ils ont gardé leurs produits ?

K.S. : Non, ils ont écouté les besoins du marché et ils ont créé une lotion. Parce que la lotion c'est très important chez nous et souvent ça n'existe pas ici. Et puis on a besoin de savon liquide pour le nettoyage. C'est vrai que c'était important. Qu'est-ce qu'on a d'autre... ?

J.B. : Peut-être en ce qui concerne la protection solaire ? Les soins anti-UV ?

K.S. : Oui, oui, c'est très important. On cherche tout de suite le numéro d'abord et SPF 15 ou 20, ce n'est pas la peine parce qu'on a besoin de plus que 30. 50 c'est beaucoup mais bon... Pendant l'été, on fait très très attention et pour nous, il faut vraiment éviter le soleil pour ne pas bronzer. La femme blanche est jolie au Japon et ici, c'est l'inverse. C'est un peu le statut : on peut partir en vacances, avoir du soleil donc bronzer. Mais pour nous, bronzer ça nous fait peur parce qu'on sait que ça fait des taches après. Donc ça ne marche pas du tout, tout ce qui est *bronzing* ou poudre de soleil. Avant ici, la protection UV ca n'existait pas trop. C'était partout pour savoir comment on peut bronzer ou éviter de perdre le bronzage. Au Japon, on n'en a pas besoin.

J.B. : Quels conseils donneriez-vous à une marque de cosmétiques français qui veut s'implanter au Japon ?

K.S. : Si c'est une marque de soins du visage, il faut vraiment faire attention aux étapes du rituel de beauté : il faut avoir ces 5 ou 6 produits. Le côté naturel, on ne voit pas encore là-bas. On croit toujours que les produits bio ne sont pas assez forts parce qu'on croit que les produits technologiques sont mieux. Les grandes tendances maintenant c'est d'aller dans des instituts de beauté ou chez des dermatologues esthétiques pour faire du laser sur la peau pour enlever des taches. C'est très rapide : ça prend par exemple 15 minutes et 100 euros pour enlever des taches. Il faut le faire régulièrement mais on peut partir de suite après le soin et le maquiller directement. C'est vrai que si c'est une marque française, on adore les images étrangères. Il faut parler du côté très parisien ou du côté sud de la France. Il faut parler des ingrédients différents ou très rares, de leur efficacité et de leur histoire. Il faut faire un peu rêver. Après c'est le *branding* avec un partenaire japonais à chaque fois et trouver qui va parler de la marque comme un journaliste ou une comédienne.

Pour ça, il faut payer mais le problème des Japonaises, c'est que tous les magazines donnent des coachings. On a besoin de conseils de coordination des vêtements. Par exemple : une semaine de coordination avec quelques pièces et comment on va les assembler. On n'a pas beaucoup d'imagination. C'est à cause de l'éducation parce qu'on ne fait pas beaucoup de débat, on apprend tout par cœur. On n'a pas de classe de philosophie, on ne réfléchit pas beaucoup... Le professeur parle mais les élèves ne parlent pas, ne posent pas de question. Il faut tout expliquer aux consommatrices japonaises : on ne peut pas dire « vous faites comme vous voulez » parce qu'elles ne savent pas. Il faut à chaque fois dire et écrire les schémas. Par exemple, avec une

marque française de soins, j'ai créé un schéma avec toutes les étapes classées par types de peau. La marque française était étonnée mais on a besoin d'être guidées par les professionnels. La marque étrangère a besoin de créer un rituel et bien expliquer comment l'utiliser et quand. C'est vraiment très précis, il faut dire quand il faut mettre la crème, combien de gouttes, etc.

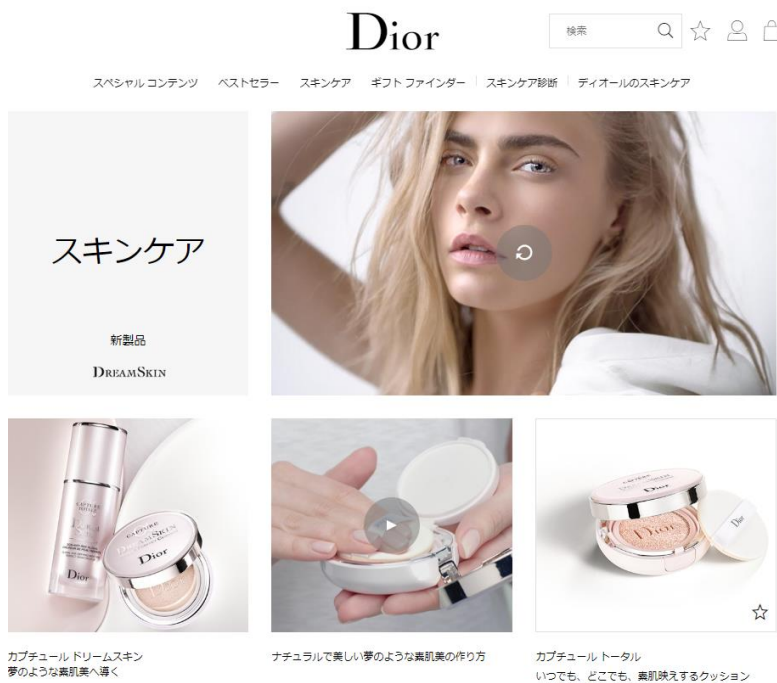
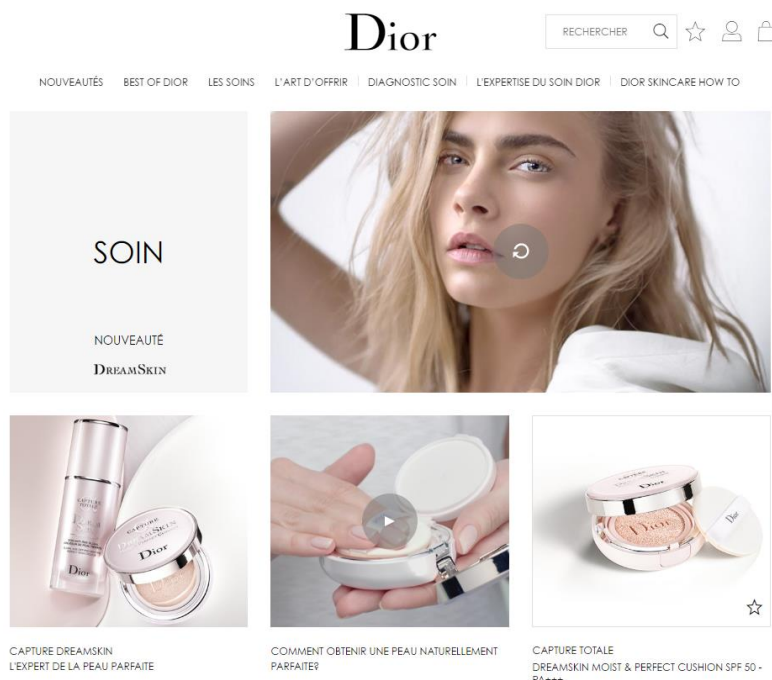
J.B. : C'est vrai que j'avais vu sur plusieurs sites que l'échec de Sephora au Japon avait été dû à ça parce qu'il n'y avait pas assez de conseillers.

K.S. : Oui, c'est vrai.

*Madame SUYAMA a dû partir en urgence et écourter notre entretien suite à un problème avec un client.*



*B) Exemple de standardisation : Dior France et Dior Japon*



Captures d'écran de la page « Soins » du site Dior France et Dior Japon.  
Captures d'écran du 10 août 2018.



## CAPTURE DREAMSKIN

Dior crée la gamme experte anti-âge au service de la peau, parfaite, où chaque soin a été pensé pour révéler une peau plus belle au regard et toutes les caractéristiques. Efficace à tout âge et sur tous les types de peau, la peau de vos rêves, instantanément et pour longtemps.

EN SAVOIR PLUS SUR CAPTURE DREAMSKIN

## 1 RÉINITIALISER

Décongeste Dreamskin. L'Action Miroir qui métamorphose la peau des femmes en seulement 60 secondes, pour un effet peau neuve immédiat.



CAPTURE TOTALE  
DREAMSKIN - 1. ACTION MIRROR  
50 ML - 1.7 FL. OZ.

ACHAT EXPRESS

## 2 CORRIGER & SUBLIMER

Efficace dès la première application, Dreamskin Advanced corrige les rides, ridules, rougeurs et teint terne, pour laisser voir la peau en transformant.



CAPTURE TOTALE  
DREAMSKIN ADVANCED - LE  
SOIN ULTRA-CRÉATEUR DE PEAU  
PARFAITE. 50 ML - 1.7 FL. OZ.

ACHAT EXPRESS



## カプチュール ドリームスキン

ディオールは、どんな肌質でもナチュラルな美しさを引き出す上質スキンケア。エイジングケアソリューションを開発しました。年齢や肌タイプ問わずの3段階で美肌を目指すディリームスキン。3ステップで美しい等身大の肌を実現。一層で、すくみ上げられ、すべすべの肌になります。7日間を目安にお使いください。

ディリームスキンについてさらに詳しくはこちら

## 1 リセット

ディリームスキン リセット。2週間以内の肌質改善を目指す。肌の状態を整え、すべすべの肌を実現。7日間を目安にお使いください。



カプチュール ドリームスキン  
ディオール リセット 50 ML - 1.7 FL. OZ.

今すぐ購入

## 2 補正 & エイジングケア(\*)

ディリームスキン アドバンスドは、肌の状態を整え、すべすべの肌を実現。7日間を目安にお使いください。



カプチュール ドリームスキン  
ディオール アドバンスド 50 ML - 1.7 FL. OZ.

今すぐ購入

## 3 UNIFIER & PROTÉGER

Intégration de l'expertise anti-âge et perfection de la peau, la texture parfaite unifie la peau pour une peau parfaite tout au long de la journée.



CAPTURE DREAMSKIN  
DREAMSKIN UNIFIER & PERFECT  
CUSHION SPF 30 - 40 ML - 1.3 FL. OZ.

ACHAT EXPRESS

## LES RECHARGES

Dans le cadre de sa démarche éco-citoyenne, la marque Dior a lancé une initiative. Soins et maquillage en recharge pour limiter de 50% les déchets liés à la cosmétique.



CAPTURE DREAMSKIN  
DREAMSKIN UNIFIER & PERFECT  
CUSHION SPF 30 - 40 ML - 1.3 FL. OZ.

ACHAT EXPRESS

## 3 肌色補正 & 保護

ディオールは、どんな肌質でもナチュラルな美しさを引き出す上質スキンケア。エイジングケアソリューションを開発しました。年齢や肌タイプ問わずの3段階で美肌を目指すディリームスキン。3ステップで美しい等身大の肌を実現。一層で、すくみ上げられ、すべすべの肌になります。7日間を目安にお使いください。



カプチュール ドリームスキン  
ディオール リセット 50 ML - 1.7 FL. OZ.

ACHAT EXPRESS

## リフィール

ディオールは、どんな肌質でもナチュラルな美しさを引き出す上質スキンケア。エイジングケアソリューションを開発しました。年齢や肌タイプ問わずの3段階で美肌を目指すディリームスキン。3ステップで美しい等身大の肌を実現。一層で、すくみ上げられ、すべすべの肌になります。7日間を目安にお使いください。



カプチュール ドリームスキン  
ディオール リセット 50 ML - 1.7 FL. OZ.

ACHAT EXPRESS

Consignes d'utilisation pour le fond de teint enrichi en soin, « Dream Skin Cushion », sur le site Dior France et Dior Japon. Captures d'écran du 10 août 2018.

## ULTIME CONCENTRÉ DE LONGÉVITÉ

### DESCRIPTION

Grâce à sa texture infiniment soyeuse, le Sérum L'Or de Vie pénètre au cœur de la peau et diffuse la quintessence de la sève de la vigne d'Yquem pour une action anti-âge globale ultime.

### RÉSULTATS

Hautement concentré en sève d'Yquem, Le Sérum L'Or de Vie délivre une puissance ultime. La peau gagne en force et se fait plus résistante. Les rides se comblent intensément. Restructuré en profondeur, le visage retrouve des volumes pleins et toniques. Ses contours sont remodelés, redessinés et retendus à la perfection. L'action sur les taches est visible. La peau irradie d'un éclat divin. Jour après jour, la transformation est spectaculaire. La peau rivalise de perfection et de beauté. Elle s'embellit à l'infini.

\*Test in vitro

### JARDIN DIOR



### CHÂTEAU D'YQUEM, LA MERVEILLE DES JARDINS DIOR

Château d'Yquem est sans doute le plus grand vin au monde. Son terroir et son savoir-faire transmis de génération en génération depuis 4 siècles lui assurent un niveau d'excellence inégalé et une longévité hors du commun. Les chercheurs Dior étudient depuis 30 ans le gigantesque potentiel cosmétique de cette vigne millénaire et ont découvert l'origine de son pouvoir sur le temps : sa Sève.

### ACTIF PRINCIPAL

### RECHARGE

### INGRÉDIENTS

## 弾力に満ちた、なめらかで輝き溢れる肌へと導く美容液

### 詳細

ディケムの恵みを最も高濃度で配合し、優れたエイジングケア\*効果をもたらす美容液。シルクのように贅沢でなめらかなテクスチャーが、肌の奥深く\*\*まで浸透し、ディケムの葡萄の恵みを肌のすみずみまで届けます。ふっくらと弾力に満ちた、なめらかで輝きあふれる肌へ。

\*体外でのテスト：ビタミンC、ビタミンD、イデベノン、他の葡萄の木からの樹液と比較  
\*\*角質層のこと

### ベネフィット

ディケムの恵みを高濃度で配合し、優れたエイジングケア\*効果をもたらす美容液。弾力に満ちた、きめ細かくなめらかな肌へと導きます。フェイスラインはすっきりと引き締まり、均一に整った肌は、神々しい輝きに満たされます。使うたびに、輝きあふれるなめらかな極上の肌へ。

\*体外でのテスト：ビタミンC、ビタミンD、イデベノン、他の葡萄の木からの樹液と比較

### ディオール ガーデン

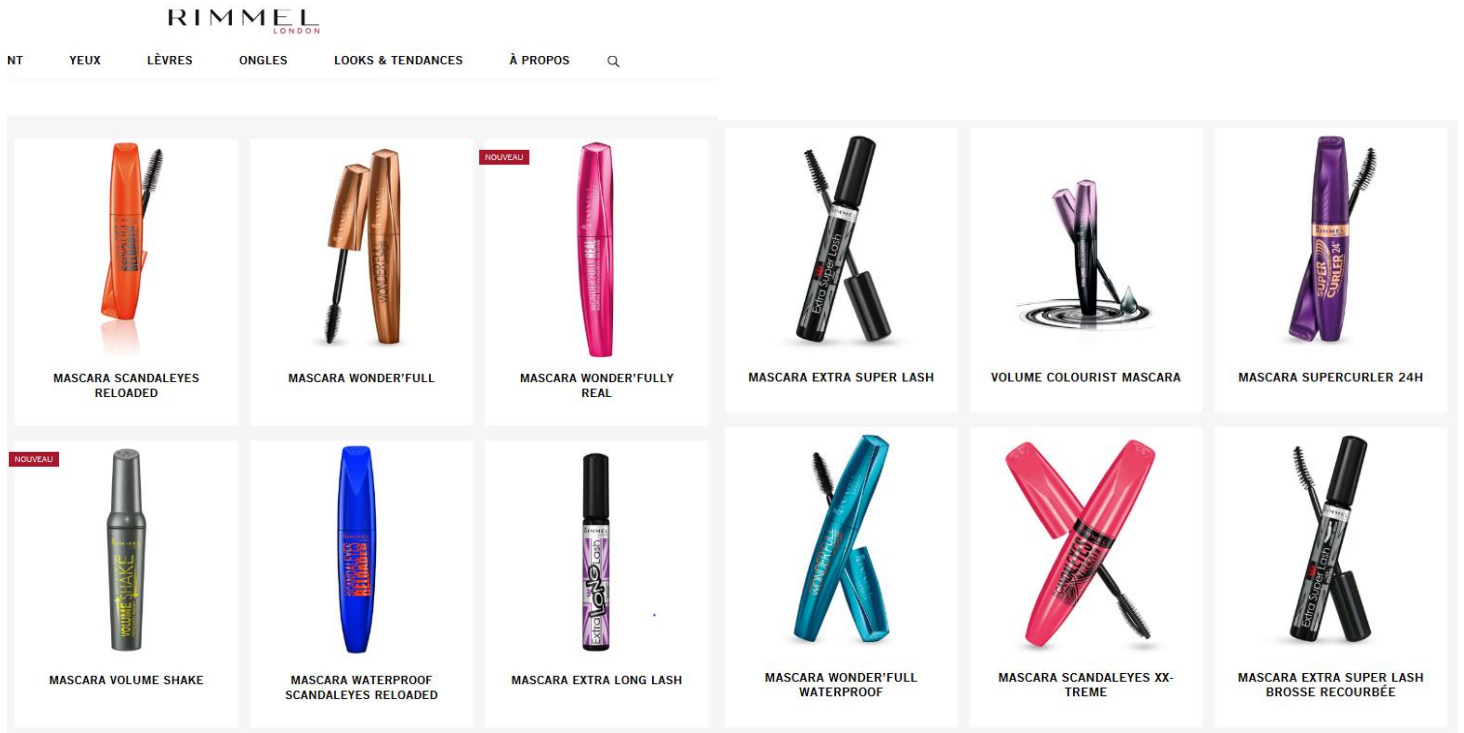


### シャトー・ディケム、ディオール ガーデンの奇跡

15世紀に起源をもつ、世界最高峰の貴腐ワインで名高いシャトー・ディケム。類まれな土壌（テロワール）を有し、4世紀以上受け継がれてきたとワイン造りの貴重なサヴォアフェールにより、極上のワインが生み出されます。30年にわたり、ディオールの研究者たちはディケムの葡萄の木に宿る驚異的な美容効果のポテンシャルを詳細に調査。そのパワーの源が、新芽の樹液にあることを突き止めました。

Descriptions du sérum « L'or de Vie » de chez Dior sur la version française et japonaise du site internet. Captures d'écran du 10 août 2018.

C) Exemple de stratégie d'adaptation : Rimmel France et Rimmel Japon



Offre complète de mascara sur les sites Rimmel France et Japon.

Captures d'écran du 10 août 2018.



リンメル ストームプルーフ マスカラ



リンメル クリアグロウ マスカラ



リンメル グレートカール マスカラ 24  
(ポリウレームロング)



リンメル トリートメントオイル マスカラ リムーバー



リンメル マジカル カールロック マスカラベース&トップコート



## MASCARA SUPERCURLER 24H

VOLUME + COURBES TOUT EN 1 !

DES COURBES SPECTACULAIRES JUSQU'A 24H

- Formule au pouvoir recourbant
- Courbes instantanées à 90°
- Courbes tenue 24H
- Volume modulable



Black



## リンメル グレートカール マスカラ 24 (ボリュームロング)

RIMMEL GREAT CURL MASCARA VOLUME LONG



“24時間強力カール持続” & “24時間美容液成分でケア”  
～まつ毛にやさしい美容液成分たっぷり めるま湯で簡単オフのフィルムタイプ～

Wポリマーで上向きまつ毛をパワフルキープ！

ウルトラカールアップポリマーとグレートカールポリマーがまつ毛をしっかり固定し、くるんとした上向きまつ毛を長時間持続！

フサフサ増毛ボリューム＆漆黒ツヤツヤ仕上がり！

スーパーロングラッシュファイバー：

短いまつ毛でもまるでまつ毛エクステをつけたような自然なロング効果

ボリュームマックスポリマー：

細いまつ毛もダメージすることなく、ひと塗りで均一に 濃密ボリュームアップ効果

ウルトラブラックピグメント：

黒々としたつややかなまつ毛で目力アップ効果

美容液成分配合V(^-^)V

### 保湿成分

ローズマリーエキス

スクワラン

### まつ毛保護成分

パンテノール

つけている間中、ずーっとまつ毛ケア。うるおいをあたえ、すこやかなまつ毛をキープ！

パーフェクトカーリングブラシ採用。

根もとからしっかり持ち上げながら塗布できるから、くるんとした上向きカールを実現！

フィルムタイプで、めるま湯でするんと簡単オフ。

汗・皮脂に強いのに、クレンジング不要！

無香料

Descriptions des mascaras destinés à créer ou conserver la courbure des cils sur les sites Rimmel France et Japon. Captures d'écran du 10 août 2018.



*D) Exemple de stratégie de standardisation adaptée : McDonald's Japan*

Offre limitée au Japon : frites au chocolat blanc et au chocolat noir. Photographie prise par Joanne BOUNIN en février 2016 (Nagasaki, Japon).



Partenariat entre McDonald's Japan et le personnage Gudetama (Sanrio) pour un McFlurry spécial Japon. Captures d'écran du site McDonald's Japan du 1<sup>er</sup> juin 2018.





Burgers saisonniers à base de spécialités régionales (de gauche à droite) : spécialité de Kanazawa limitée à l'Ouest du Japon, spécialité de Miyazaki pour l'ensemble du pays et spécialité de Nagoya pour l'Est du Japon.

Capture d'écran du site McDonald's Japan du 15 août 2018.



【NGT≡NuGgeTs】マクドナルドさんの新潟県の店舗に、「Chicken Mc NuGgeTs 48 (チキンマックナゲット48ピース)」が登場します。

※マクドナルドさんでは、ナゲットをNGTというそうです。

#NGT48



20:09 - 17 nov. 2015

2 122 Retweets 1 891 J'aime



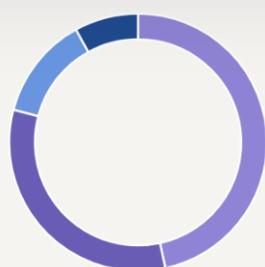
Collaboration entre le groupe d'idols de J-Pop NTG48 et McDonald's Japan : une boîte de 48 nuggets.

(Novembre 2015)

Capture d'écran du compte Twitter NGT48, le 22 août 2018.

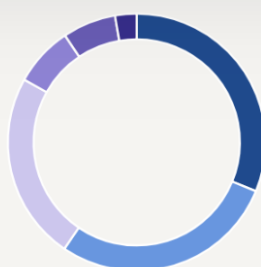
## E) Groupe L'Oréal : diagrammes et chiffres clés

### Répartition du chiffre d'affaires 2017 (en %)



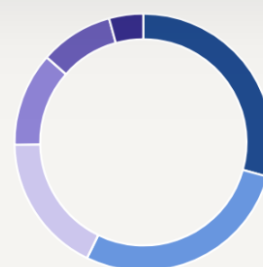
#### Divisions opérationnelles

- 46,6 % : Produits Grand Public
- 32,5 % : L'Oréal Luxe
- 12,9 % : Produits Professionnels
- 8,0 % : Cosmétique Active



#### Zones géographiques

- 31,2 % : Europe de l'Ouest
- 28,3 % : Amérique du Nord
- 40,5 % Nouveaux Marchés**
  - 23,6 % : Asie Pacifique
  - 7,5 % : Amérique latine
  - 6,7 % : Europe de l'Est
  - 2,7 % : Afrique, Moyen-Orient

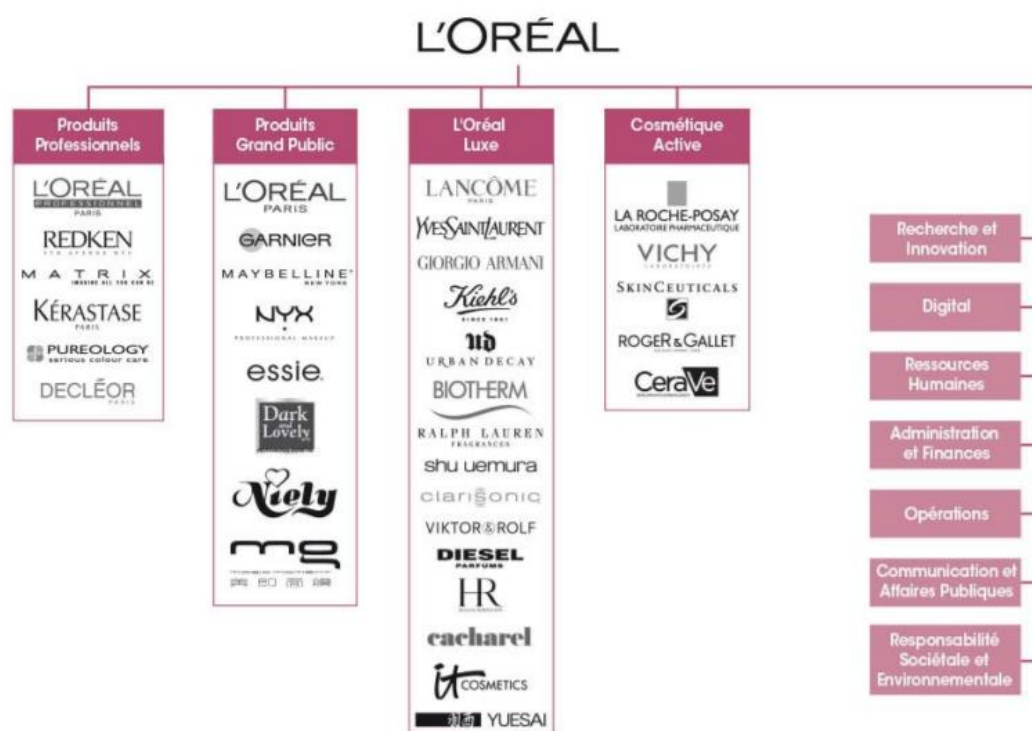


#### Métiers

- 29,3 % : Soin de la peau
- 27,9 % : Maquillage
- 17,5 % : Soin du cheveu
- 11,8 % : Coloration
- 9,2 % : Parfums
- 4,3 % : Autres \*

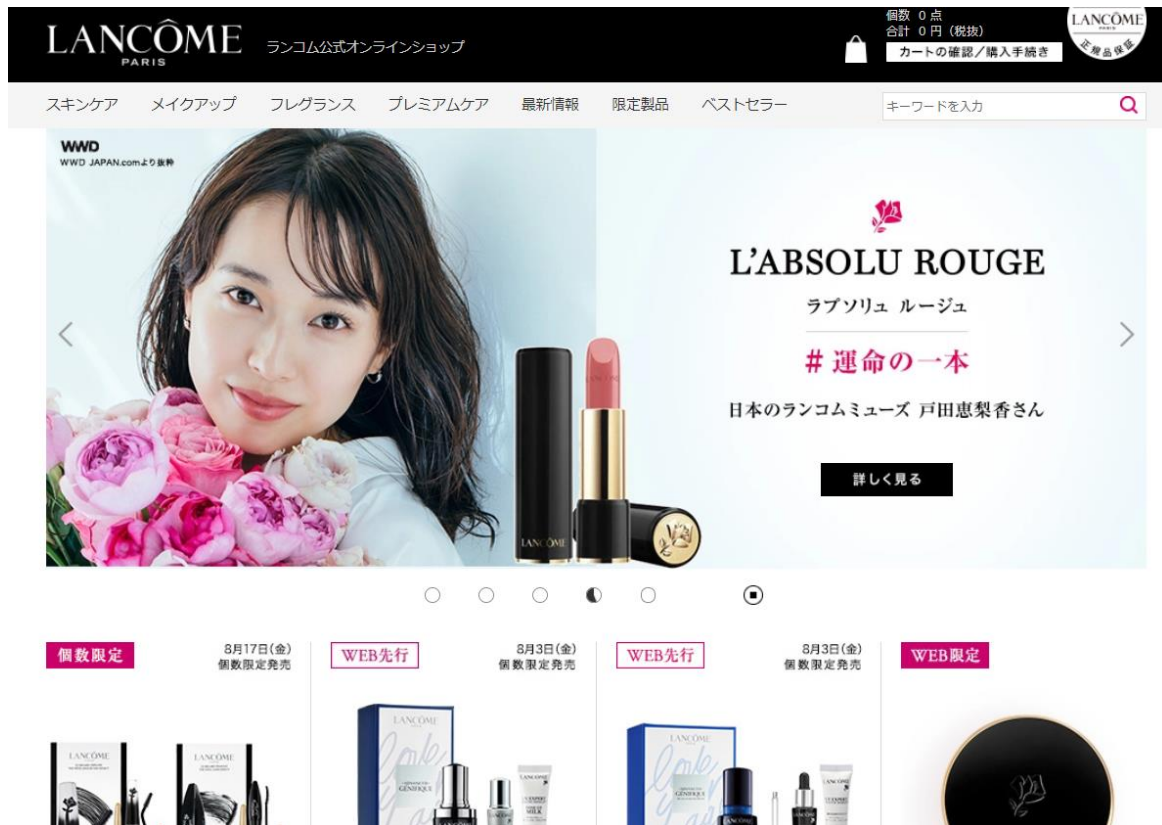
Source : L'Oréal en chiffres, L'Oréal Finance, rapport annuel 2017

### ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE

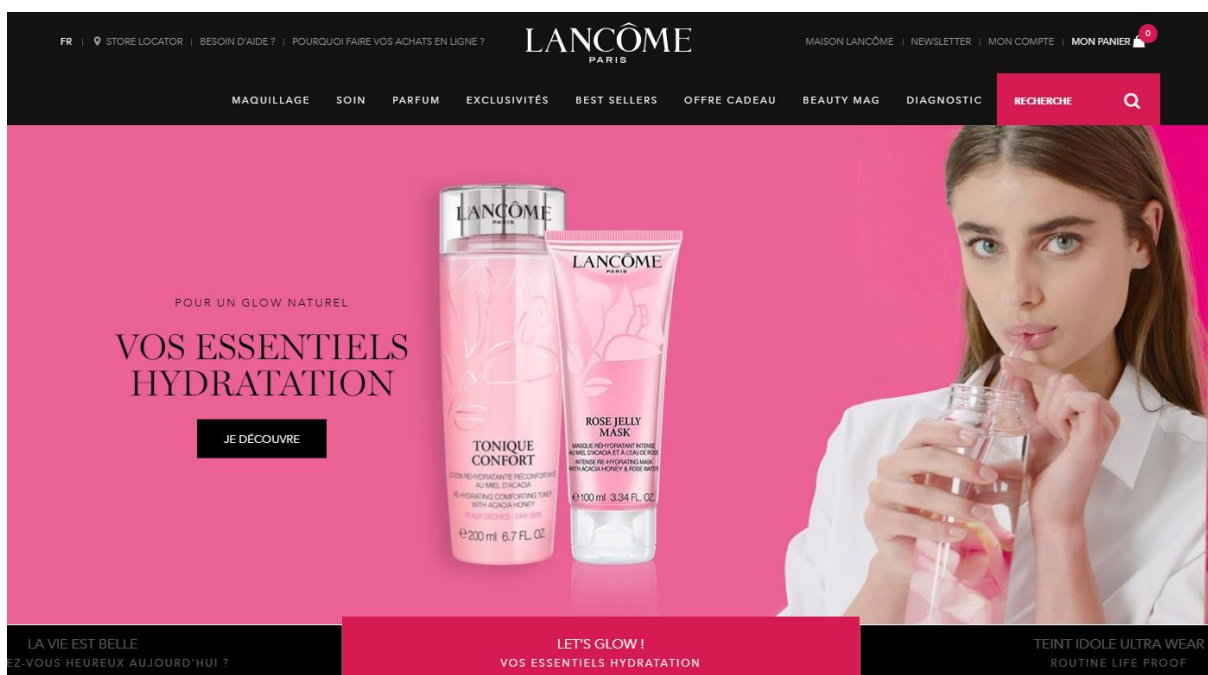




## F) Stratégie de L'Oréal : exemple de Lancôme



Pages d'accueil des sites Lancôme France et Lancôme Japon. Source : site internet Lancôme Japon et France, capture d'écran prise le 25 août 2018.



Retrouvez toute la technologie du sérum Advanced Génifique concentrée dans un masque., pour un effet coup d'éclat immédiat !

Ce sérum anti-âge est le premier geste beauté de toutes les femmes. Un sérum universel et intemporel, dont les précieuses propriétés issues de fractions de probiotiques sont désormais concentrées dans ce nouveau masque hydrogel.

Plus lisse et repulpée, votre peau semble éclatante de jeunesse.

Description du masque « Génifique » sur les sites français et japonais de Lancôme.  
Captures d'écran du 25 août 2018.



肌の上で溶ける感覚が新しい。  
美容液1本分の有用成分配合マスク\*1、誕生。

**2018年ベストコスメ多数受賞！**

美的 賢者が選ぶベストコスメ【マスク部門】1位

VOCE 2018年上半期ベストコスメ【スペシャルケア部門】第1位

BAILA 2018上半期 30歳美容BestCosme ベストコスメ大賞

Marisol 2018年上半期 マリソル“うめ惚れ”ベストコスメ大賞【アイ・スペシャルケア部門】1位

MAQUIA ベストコスメ 2018上半期【ゆらぎ部門】2位

ハイドロジェルのピーズに包まれたマスクに、ジェニフィック アドバンスト 1本分のビフィズス菌エキス配合\*1。マスクが薄くなったら、肌になじんだしるし。朝の約10分間でクイックに。潤い溢れる化粧ノリの良い肌へ。週末の30分間でじっくりと。若々しい印象の輝き溢れるハリ肌へ。

求める効果に応じて時間を変えてご使用いただける新発想のマスク。

\*1ビフィズス菌エキス又は培養溶解質（整肌成分）。30mLとの比較。

使用法：洗顔後、ジェニフィックの後にご使用ください。

\*獲得（予定）ローズは、既にランコムメンバーの方、または初回ご購入日を含む1年以内に合計3万円（税抜）以上ご購入かつ登録されている方が対象となります。



**PAR CATÉGORIE**  
 Le Sérum  
 Les Concentrés  
 Les Crèmes  
 Les Fluides  
 Les Soins d'Exception  
 Les Soins Contour des Yeux & des Lèvres  
 Les Démaquillants & Toniques  
 Les Masques & Exfoliants  
 Les Soins Corps  
**Les Soins Solaire**  
 Les Soins Homme  
 Les Minis

**3 PRODUITS**

CLASSER PAR ▼

**FLASH BRONZER LOTION AUTOBRONZANTE**  
 Notre 1ère lotion autobronzante sans-transfert pour le corps.

**FLASH BRONZER GEL VISAGE AUTOBRONZANT**  
 Le hâle sans soleil dont vous avez toujours rêvé.

**SOLEIL BRONZER CRÈME PROTECTRICE LISSANTE**  
 Crème Protectrice Lissante pour un bronzage lumineux et.

**AFFINER VOTRE RECHERCHE**  
 GAMME DE PRIX -

人気  
No.5

守り抜く。ランコムUVが更に進化。素肌美を上げるトーンアップ「美人UV」。SPF50+・PA++++

人気  
No.3

【限定ジャンボサイズ 50mL 発売中】  
 紫外線からも、汚れた空気からも守る\*1。ランコムNo1, UV\*2から、先進潤いヴェール登場。SPF50・PA++++

人気  
No.7

色ムラなど、気になる肌悩みをしっかりカバー  
 SPF50・PA++++

**UV エクスペール トーンアップ**  
 日やけ止め用乳液

5,800円(税抜)

★★★★★ >レビュー 2件

詳しく見る カートに入れる

**UV エクスペール BB**  
 日やけ止め用乳液 スタンドードBB (明るくツヤのある仕上がり)

5,800円(税抜) ~

★★★★★ >レビュー 4件

詳しく見る 色・容量を選択しカートに入れる

**UV エクスペール XL CCC**  
 日やけ止め用乳液

5,800円(税抜)

★★★★★ >レビュー 7件

詳しく見る 色・容量を選択しカートに入れる

紫外線からも、汚れた空気からも守る\*1。ランコムNo1, UV\*2から、先進潤いヴェール登場。SPF50/PA++++

ツヤのある仕上がり、使いやすいクリアタイプ。SPF50・PA++++

フレッシュでみずみずしい使い心地、ボディにも使えるクリアタイプ。SPF50・PA++++

**UV エクスペール BB II**  
 日やけ止め用乳液 ナチュラルベージュ (ナチュラルな仕上がり)

5,800円(税抜)

詳しく見る カートに入れる

**UV エクスペール クリア**  
 日やけ止め用乳液 ホワイト (ツヤのある仕上がり)

5,800円(税抜)

詳しく見る カートに入れる

**UV エクスペール アクア**  
 ジェル状日やけ止め用乳液

5,800円(税抜)

詳しく見る カートに入れる

人気  
No.4

個数  
限定

美しい素肌への秘密が詰まった製品を一度にお試し頂ける特別なセット。

**UV エクスペール トーンアップ スターター**  
 個数限定セット

6,100円(税抜)

Offre de produits solaires sur Lancôme France et Lancôme Japon.

Captures d'écran des sites du 25 août 2018.

## G) Stratégie de L'Oréal : exemple de L'Oréal Paris



Guide pour aider les consommateurs à choisir leurs produits en fonction de leurs besoins et attentes. Captures d'écran du site L'Oréal Paris Japan le 25 août 2018.



Une partie de l'offre des rouges à lèvres L'Oréal Paris au Japon et en France. Les différences sur les indications sont déjà visibles. Captures d'écran des sites du 25 août 2018.



口紅  
濃厚美発色マツト  
カラーリッシュ モイストマツト ➤



リキッドルージュ  
軽いつけ心地と光沢感  
シャインカレス ➤



口紅  
グロスのようなツヤ  
グラムシャイン パーミーグロス ➤



ROUGE À LÈVRES  
**Color Riche Rouge à Lèvres**  
64 nuances

NOUVEAUTÉ



ROUGE À LÈVRES  
**Color Riche Rouge à Lèvres Mat**  
56 nuances

NOUVEAUTÉ



ROUGE À LÈVRES  
**Color Riche Rouge à Lèvres Shine**  
20 nuances



Différences dans l'offre de teintes pour le rouge à lèvres Color Riche. Captures d'écran des sites L'Oréal France Paris et Japon du 25 août 2018.



ROUGE À LÈVRES

**Color Riche Rouge à Lèvres**

303 Rose Tendre

Rose • Texture crème • Satiné • Pailleté

★★★★★ 4.0 (26) Rédiger un avis



12,50 €



口紅

**カラーリッシュ モイストマット**

史上初※！ マットなのにうるおうリップカラー

しっかり発色となめらかなすべすべ心地のうるおうマット

販売名 カラーリッシュ モイストマット

価格 全10色 1,800円(税別)

春の新品が2色登場！

R617 ラズベリーシロップ CS11 オレンジリバー

BF501 ピーチアップテン CS01 クロムサンセット F502 チェリーグロッッシュ  
FR11 スプリングロゼット M611 グラマフェューシャ R619 リンカーローズ  
R618 スレーミングキス RM612 ブラッディアマール

お近くの取扱店舗を検索 >

この製品のクチコミを見る