



**HAL**  
open science

# Le marché des cosmétiques japonais en France : comprendre les enjeux des stratégies du marketing international

Emma Ayffre

## ► To cite this version:

Emma Ayffre. Le marché des cosmétiques japonais en France : comprendre les enjeux des stratégies du marketing international. Sciences de l'Homme et Société. 2022. <dumas-04622598>

**HAL Id: dumas-04622598**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04622598v1>**

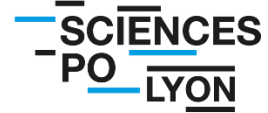
Submitted on 24 Jun 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Copyright - All rights reserved



ECOLE NORMALE SUPERIEURE DE LYON  
INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES DE LYON

Année académique 2021-2022

Mémoire de Master 2

**Le marché des cosmétiques japonais en France**  
**Comprendre les enjeux des stratégies du marketing international**

Emma AYFFRE

**Master Etudes Européennes et Internationales**

**Parcours Asie Orientale Contemporaine (ASIOC), option Entreprise**

Sous la direction de Madame Béatrice Jaluzot,

Directrice de l'Institut d'Asie Orientale UMR 5062

Mémoire soutenu le 5 septembre 2022

Composition du jury : Madame Béatrice Jaluzot et Monsieur Jérémy Jammes



## Remerciements

Je souhaiterais en premier lieu remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin au bon déroulement de mon stage et qui m'ont aidée lors de ce travail de recherche et de la rédaction de ce mémoire.

Tout d'abord, je tiens à remercier l'ensemble de l'équipe pédagogique de Sciences Po Lyon et de l'Ecole Normale Supérieure de Lyon qui m'a permis de bénéficier d'une formation de qualité grâce à laquelle j'ai acquis les connaissances et compétences fondamentales au bon déroulement de ce travail de recherche. Je tiens tout particulièrement à remercier mes professeurs du Master Asie Orientale Contemporaine pour leurs enseignements et leur accompagnement. Je remercie plus spécifiquement Madame Béatrice Jaluzot pour son aide dans le choix du sujet et la structure de mon travail ainsi que Monsieur Jérémy Jammes qui m'a enseigné les éléments essentiels d'un travail de recherche lors du suivi de mon état d'avancement de quatrième année à Sciences Po Lyon.

Je tiens aussi à remercier Madame Amélie Majoreck, ma tutrice lors de mon stage au sein de SHIGETA Paris, pour m'avoir transmis des connaissances et des compétences précieuses dans la réalisation de ce travail et pour son soutien durant la recherche de mon sujet et ma réflexion autour de ce mémoire.

Je remercie également Madame Keiko Suyama, co-fondatrice de Dessigns et fondatrice de Bijo, pour le temps qu'elle m'a accordé et son aide précieuse lors de notre entretien.

Je remercie enfin ma famille et mes amis pour m'avoir soutenue, aidée et encouragée tout au long de ce travail. Je remercie tout particulièrement Antoine Bouhours, Jean-François Garlenc, Alexandre Vauvel et Enzo Monique pour leur écoute, leurs précieux conseils et leur soutien permanent.

## Résumé

Le marché des cosmétiques japonais en France : comprendre les enjeux des stratégies du marketing international

Ces dernières années, le secteur des cosmétiques a été témoin de changements structurels à tel point que l'Asie tend à devenir son nouveau centre de gravité. Les marques japonaises de cosmétiques gagnent du terrain dans les pays asiatiques permettant au Japon de conserver sa place de leader asiatique dans le secteur. Néanmoins, le marché des cosmétiques étant sensible aux particularités culturelles et locales, l'internationalisation de ces marques interroge sur les stratégies marketing internationales envisagées par les entreprises notamment dans la conquête des marchés occidentaux comme la France. Loin de connaître le succès de leurs homologues coréens, les marques japonaises ont longtemps souffert d'un mauvais positionnement en France qu'elles tentent aujourd'hui de repenser notamment en déployant de nouvelles stratégies plus adaptées aux réalités du marché.

**Mots clés :** marketing international, cosmétiques, entreprises japonaises, marché français, politique produit, adaptation, standardisation

## Abstract

The Japanese cosmetics market in France: Understanding the challenges of international marketing strategies

Over the past few years, the cosmetics industry has undergone structural changes to such an extent that Asia tends to become its new center of gravity. Japanese cosmetic brands are gaining momentum in Asian countries, allowing Japan to maintain its position as the Asian leader in the cosmetics industry. Nevertheless, the cosmetics market highly depends on cultural and local features. Thus, the internationalization of these brands questions the international marketing strategies which are the most relevant and efficient for these companies, especially when it comes to penetrating the French market. Unlike their successful Korean counterparts, Japanese brands have been suffering for a long time from weak positioning in France. They are now trying to reposition themselves by deploying new sets of strategies which are more tailored to the French market expectations.

**Keywords:** International marketing, Cosmetics, Japanese companies, French market, Product policies, Adaptation, Standardisation

## Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	<b>3</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>4</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>4</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>7</b>
Méthodologie.....	11
Hypothèses de travail.....	13
<b>Partie I. La mondialisation, une fenêtre d’opportunité pour les marques japonaises de cosmétiques ?</b> .....	<b>15</b>
Chapitre 1. Penser sa stratégie marketing dans une perspective internationale .....	15
1.1. L’industrie des cosmétiques : un marché mondial et mondialisé .....	15
1.2. Entre adaptation et standardisation, quelle stratégie marketing internationale ?.....	20
1.3. La considération des différences culturelles et physiologiques dans la stratégie marketing ..	23
Chapitre 2. L’Asie, le nouveau centre de gravité du marché des cosmétiques .....	31
2.1. Les particularités du marché japonais des cosmétiques et des habitudes de consommation..	31
2.2. Les ambitions internationales des marques japonaises en Asie.....	37
2.3. L’Asie au centre des tendances : « l’ <i>asianification</i> » de l’industrie des cosmétiques.....	41
<b>Partie II. La France, une vitrine pour les marques japonaises</b> .....	<b>45</b>
Chapitre 3. Connaître et comprendre le marché pour mieux s’y implanter .....	46
3.1. L’importance d’une analyse de l’environnement d’un marché et de son étude .....	46
3.2. Etude des spécificités de l’environnement français dans le cadre d’une implantation.....	49
3.3. Le marché français, numéro un dans l’industrie des cosmétiques.....	53
Chapitre 4 – La stratégie des marques japonaises de cosmétiques en France .....	57
4.1. Un mauvais positionnement face à l’avènement de la beauté coréenne.....	58
4.2. Le problème fondamental de la structure de prix .....	61
4.3. La place des marques japonaises de cosmétiques sur le marché français .....	62
<b>Partie III. Seul ou à plusieurs ? Etude des stratégies marketing de Shiseido et de Bijo Paris</b> .....	<b>67</b>
Chapitre 5. La stratégie de Shiseido, un gage de réussite ?.....	67
5.1. Histoire et parcours international de l’entreprise .....	68
5.2. Sa stratégie de localisation : les fusions et acquisitions .....	69

5.3. Le remaniement de la stratégie de sa filiale EMEA : Europe – Moyen-Orient – Afrique .....	72
Chapitre 6. L'émergence d'une coalition de marques de niche : Bijo par Keiko Suyama...	82
6.1. Le concept-store de Bijo comme point de départ d'un univers de beauté globale .....	83
6.2. Les stratégies marketing de RUHAKU et SHIGETA Paris .....	85
6.3. Quelques perspectives encourageantes pour les marques japonaises.....	91
<b>Conclusion.....</b>	<b>93</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>96</b>
Articles scientifiques .....	96
Ouvrages et chapitres d'ouvrages.....	97
Mémoires et thèses .....	98
Cours universitaires .....	99
Articles de presse en ligne .....	99
Etudes et rapports .....	102
Sites internet .....	103
Vidéos.....	104
<b>Annexes .....</b>	<b>105</b>
Retranscription de l'entretien avec Keiko Suyama .....	105

## Introduction

Le choix de ce sujet de mémoire s'appuie sur mon expérience personnelle de stagiaire au sein du bureau marketing de la marque franco-japonaise SHIGETA Paris. En assurant le rôle d'assistante marketing ayant pour mission le développement de la stratégie marketing en France, j'ai découvert les difficultés et problématiques qui s'imposent à une marque japonaise de cosmétiques dont le marché principal est le Japon et qui souhaite s'implanter de manière pérenne en France. Les difficultés interculturelles en termes de politique produit et de stratégie marketing ont éveillé ma curiosité tant du point de vue des particularités du marché français des cosmétiques que des stratégies envisageables pour les entreprises japonaises en France. La compréhension et l'analyse des différentes stratégies marketing de ces entreprises sera donc le cœur de ce travail pratique de recherches. En effet, la question qui sous-tend cette étude est de savoir dans quelle mesure les particularités des habitudes de consommation des Françaises et du marché français des cosmétiques doivent être prises en compte dans la stratégie d'implantation d'une entreprise japonaise et dans sa stratégie marketing en France.

Estimé à plus de 228 milliards d'euros avec une croissance de 8% en 2021<sup>1</sup>, le marché mondial des cosmétiques est plus que jamais un secteur de choix pour les entreprises. Depuis les années 1980, la mondialisation n'a eu de cesse de développer, de faciliter voire d'homogénéiser les infrastructures, les moyens de transport et de communication, les technologies et les habitudes de consommation. Cette homogénéisation progressive des modes de consommation a justifié les ambitions internationales de nombreuses entreprises cosmétiques souhaitant s'établir sur de nouveaux marchés prometteurs. Aujourd'hui leader mondial de l'industrie des cosmétiques, l'entreprise familiale française L'Oréal est présente dans pas moins de 150 pays<sup>2</sup>. De leur côté, les marques du groupe japonais Shiseido sont distribuées dans plus de 120 pays et régions<sup>3</sup> à travers le monde. Cette internationalisation de l'activité des entreprises de cosmétiques issus d'un marché domestique spécifique entraîne des questionnements au sujet de la stratégie à adopter que ce soit en termes de management ou de marketing sur un nouveau marché cible.

---

<sup>1</sup> « Marché cosmétique : Rapport annuel 2021 », *L'Oréal Finance*, 2021, en ligne, consulté le 07 juin 2022 sur <https://www.loreal-finance.com/fr/rapport-annuel-2021/marche-cosmetique/>

<sup>2</sup> « L'Oréal dans le monde », *L'Oréal Finance*, 7 mai 2020, en ligne, consulté le 1<sup>er</sup> août 2022 sur <https://urlz.fr/j0wb>.

<sup>3</sup> « SHISEIDO GROUP EMEA », Sociétés membres, *The Fragrance Foundation France*, en ligne, consulté le 1<sup>er</sup> août 2022 sur <https://www.fragrancefoundation.fr/societes-membres/shiseido-group-emea/>

En effet, alors que la demande connaît une évolution sur le plan mondial depuis la fin du XXème siècle, Theodore Levitt postule dès 1983 une uniformisation progressive des préférences des consommateurs prenant comme exemples Pepsi, McDonald's et Coca-Cola. Pour lui, les entreprises doivent proposer des produits standardisés à l'échelle mondiale (DUMITRESCU, VINERIAN, 2010). Ainsi, toute entreprise pourrait vendre la même chose dans le monde entier et ce de la même manière indépendamment des marchés. L'offre des produits serait alors standardisée et la politique marketing globale pour pouvoir coordonner l'ensemble à l'échelle mondiale. Ce postulat de départ réfuterait ainsi le principe d'adaptation à un marché.

Pourtant, tous les marchés présentent des spécificités locales évidentes qui peuvent représenter des barrières pour l'exportation de produits cosmétiques étrangers. Selon Douglas Daft, ancien président de Coca-Cola, durant les années 2000, « la prochaine grande étape de l'évolution de la « mondialisation » doit maintenant être la « localisation » » (traduit de l'anglais)<sup>4</sup> (Ibid : 148). L'importance de l'adaptation et de la localisation a rapidement été reprise par les économistes japonais qui ont théorisé le principe marketing de « *dochakuka* » (土着化) plus connu sous le nom de « glocalisation » (Ibid). Il ne s'agirait donc plus de choisir entre standardisation et adaptation mais plutôt de déterminer le degré d'application de ces deux processus sur un nouveau marché. C'est ce degré d'application qui sera étudié dans le cadre de ce travail de recherche.

Cette étude s'intéressera aux stratégies des marques japonaises de cosmétiques qui ont tenté de s'implanter en France ces dernières décennies. L'objectif est de proposer une vision globale de la présence de ces marques et de leurs stratégies marketing afin de comprendre pourquoi leur succès reste nuancé en comparaison d'autres marques étrangères. Leur stratégie sera notamment mise en parallèle avec le succès des marques coréennes sur le marché français depuis le début des années 2010.

Afin d'illustrer la place des marques japonaise de cosmétiques en France et l'importance d'adapter leur stratégie marketing et commerciale aux spécificités du marché français, ce mémoire s'attachera à répondre à la problématique suivante : **comment les entreprises japonaises de cosmétiques peuvent-elles faire pénétrer leurs marques en France où les habitudes des consommatrices et leur culture diffèrent de la société et du marché japonais**

---

<sup>4</sup> « The world had changed, and we had not. The world was demanding greater flexibility, responsiveness and local sensitivity, while we were further consolidating decision making and standardizing our practices. The next big evolutionary step of 'going global' now has to be "going local" »

**auxquels elles sont familières ?** Dans quelle mesure les marques japonaises de cosmétiques ont-elles su adapter leur stratégie marketing à ces particularités ? Quel bilan peut-on faire aujourd'hui de leur place en France ? Et enfin, dans quelle mesure les difficultés rencontrées résultent-elles d'enjeux interculturels ?

L'analyse portera sur la stratégie d'implantation au travers du marketing mix en termes de positionnement, de communication et surtout de politique produit. Ainsi son but sera d'examiner l'hypothèse selon laquelle les entreprises multinationales n'adoptent pas mutuellement et exclusivement l'adaptation ou la standardisation dans les éléments de leur marketing mix. Les stratégies marketing envisageables seront situées dans la littérature actuelle en gestion du marketing global et international. L'étude du marché français et des habitudes de ses consommatrices permettra d'identifier les raisons qui obligent les responsables marketing japonais à adapter ou standardiser leurs approches et les facteurs qui sous-tendent ces décisions. Une étude spécifique du positionnement et de la place des marques japonaises en France permettra enfin de dresser un bilan du degré de réussite de l'internationalisation de ces marques en France et des opportunités qui s'offrent à elles.

Pour ce faire, je vais présenter les concepts, la méthode et les sources utilisées dans ce mémoire.

Un produit cosmétique sera entendu selon la définition française du terme car c'est selon celle-ci que sont réglementés les produits cosmétiques japonais sur le marché français. En France, un produit cosmétique est défini par le Code de la Santé Publique comme « toute substance ou 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)<sup>5</sup>.

Le marché des cosmétiques est divisé en cinq segments que sont les soins de la peau, les capillaires, le maquillage, les parfums et les produits d'hygiène et de toilette. Les principaux moteurs de croissance de l'industrie de la beauté sont les soins de la peau ainsi que les capillaires

---

<sup>5</sup> « Article L5131-1, Code de la santé publique », *Légifrance*, en ligne, consulté le 1<sup>er</sup> août 2022 sur [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000028655292#:~:text=On%20entend%20par%20produit%20cosm%C3%A9tique,buccales%2C%20en%20vue%2C%20exclusivement%20ou](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000028655292#:~:text=On%20entend%20par%20produit%20cosm%C3%A9tique,buccales%2C%20en%20vue%2C%20exclusivement%20ou)

qui représentent respectivement 41,8% et 21,9% des parts du marché mondial de la beauté en 2021<sup>6</sup>.

Les soins de la peau visent à maintenir l'intégrité de la peau et à améliorer son apparence. Ils sont constitués des soins dédiés au visage et au corps dont les produits nettoyants, les masques, les hydratants, les produits blanchissants ou encore la protection solaire. Les capillaires correspondent aux produits qui visent l'entretien et l'hygiène des cheveux et du cuir chevelu tels que les shampoings, les laques et les produits de coloration. Le maquillage, quant à lui, rassemble les produits qui visent à l'embellissement du visage, des lèvres, des ongles et des yeux tels que le fond de teint, le mascara, le vernis à ongles ou encore le rouge à lèvres. Les parfums confèrent une odeur agréable à la peau et peuvent être des eaux de parfums et de toilette, des lotions pour le rasage et de l'eau de Cologne. Enfin, les produits d'hygiène et de toilette regroupent les produits à l'usage courant destiné à l'entretien du corps et du visage. Il s'agit des savons, produits de rasage, déodorants et des dentifrices (LAHEUX, 2016).

Cette étude privilégiera le segment des soins de la peau car il représente le premier segment en France et au Japon, mais également à l'échelle mondiale<sup>7</sup>. Aussi, une observation en magasins a révélé que les marques japonaises implantées en France privilégient avant tout ce segment sur le marché français, en raison de leur expertise reconnue dans le domaine. Toutefois, les autres segments ne seront pas absents de cette étude et seront évoqués de manière ponctuelle lorsque cela sera pertinent pour l'analyse, notamment les segments du maquillage, du parfum et des capillaires. Par ailleurs, par souci de temps et de clarté, l'étude se concentrera uniquement sur les produits cosmétiques qui ciblent les consommatrices féminines. Le segment des produits pour hommes ne fera donc pas l'objet d'une étude.

Il existe également deux autres segments globaux que sont les produits premium et les produits de masse qui reposent sur le prestige de la marque, le prix et les canaux de distribution. Ces deux segments seront évoqués dans le cadre de cette étude. La majorité des ventes des cosmétiques premium se concentre dans les pays développés tels que la France et le Japon (LOPACIUK, LOBODA, 2013). Bien que les marchés français et japonais soient comparables en termes d'économie et de développement, ils présentent des différences culturelles, historiques et structurelles. Par ailleurs, l'intérêt croissant des Françaises pour les produits cosmétiques asiatiques justifie d'une résonance actuelle de cette étude.

---

<sup>6</sup> « Marché cosmétique : Rapport annuel 2021 », *L'Oréal Finance*, 2021, op. cit.

<sup>7</sup> Ibid

## Méthodologie

Ce travail aura avant tout une dimension marketing et économique internationale. L'étude se concentrera sur le marketing mix qui comprend les différents domaines opérationnels de l'élaboration d'une stratégie. Généralement, le marketing mix est défini selon quatre variables nommées « 4P » que sont le prix (« price »), la distribution (« place »), le produit (« product ») et la communication (« promotion »)<sup>8</sup>. Bien que certains théoriciens remettent en cause la considération unique de ces quatre variables, l'étude se focalisera sur ces quatre éléments traditionnellement constitutifs du marketing mix. Par ailleurs, le travail d'analyse ciblera plus particulièrement les stratégies en termes de politique produit<sup>9</sup>.

Ce travail de recherche a débuté par une étude de marché permettant de comprendre les éléments structurants des marchés français et japonais et d'étudier la place des cosmétiques japonais en France<sup>10</sup>. L'étude a été réalisée grâce à de nombreuses lectures, des observations et l'entretien avec Madame Keiko Suyama, cofondatrice de l'agence commerciale et de consulting Dessigns spécialisée dans les marques japonaises en Europe et fondatrice de la marque Bijo spécialisée dans la vente de produits de beauté et d'art de vivre japonais. Cependant, par souci de temps, il n'a pas été possible de mettre en place une étude quantitative via un sondage afin de récolter l'avis d'un panel de Françaises au sujet de leurs habitudes de consommation, de leurs perceptions et de leur utilisation des marques japonaises de cosmétiques. L'analyse du marché français a permis de comprendre les choix des marques japonaises et de saisir dans quelle mesure ceux-ci ont été en adéquation ou non avec la réalité et les attentes de ce marché.

Pour ce faire, je me suis basée sur des articles de presse et des articles parus dans des revues scientifiques de marketing, de sociologie et d'économie. J'ai également pu consulter des travaux académiques tels que des articles de chercheurs et des mémoires universitaires.

La majeure partie de mon travail de lecture a été enrichie par des études et analyses économiques du marché des cosmétiques réalisées par différents organismes et marques ainsi

---

<sup>8</sup> BATHELOT, Bertrand, « Marketing mix », *Définitions marketing*, 6 novembre 2015, en ligne, consulté le 1<sup>er</sup> août 2022 sur <https://www.definitions-marketing.com/definition/marketing-mix/>

<sup>9</sup> BATHELOT, Bertrand, « Marketing produit », *Définitions marketing*, 6 novembre 2015, en ligne, consulté le 1<sup>er</sup> août 2022 sur <https://www.definitions-marketing.com/definition/marketing-produit/>

<sup>10</sup> La méthodologie de l'étude de marché utilisée est celle de l'ouvrage CARLIER, Fabrice, « Réussir ma première étude de marché », *La Première Fois, StudyramaPro*, 2<sup>ème</sup> édition, Levallois-Perret : Groupe Sturyrama, 2019, 155p et de « Un guide pas-à-pas pour réaliser une étude de marché », *Into the Minds*, 2019, PDF en ligne, 41p.

que des articles de presse et des interviews établissant les différentes tendances du marché, habitudes de consommation et impacts des récentes crises sur l'industrie des cosmétiques.

Au-delà du travail de lecture, l'étude se base sur une enquête d'observation réalisée dans différents magasins en France notamment à Paris et à Rodez en Aveyron, les deux villes où j'habite et où il m'a été possible de me rendre dans le temps qui m'était imparti. Pour cela, j'ai pu réaliser plusieurs *mystery shopping*<sup>11</sup> dans des magasins tels que Nocibé, Marionnaud, Sephora, Mademoiselle Bio ou des grands magasins tels que Le Printemps, Le Bon Marché Rive Gauche et Les Galeries Lafayette. Je me suis également intéressée aux pharmacies ainsi qu'aux supérettes et aux grandes surfaces.

La dernière partie de cette étude sera consacrée à l'analyse du marketing mix du groupe Shiseido et des marques de niches vendues par Bijo dont SHIGETA Paris, la marque où j'ai réalisé mon stage de master. Le choix des entreprises ne s'est pas fait au hasard. Shiseido est le cinquième acteur mondial dans l'industrie des cosmétiques en 2021<sup>12</sup> et la première marque japonaise mondiale. Elle justifie d'une tentative assumée de s'étendre sur le marché international et n'a eu de cesse d'adapter sa stratégie marketing et managériale au fil des décennies et des difficultés rencontrées en France mais aussi dans le reste du monde. Elle est une entreprise représentative des premières tentatives d'implantation des marques japonaises sur le marché français avant d'être rejoint par d'autres entreprises plus petites et des entreprises de niche telles que SHIGETA Paris. Au contraire, Bijo représente une nouvelle stratégie d'association de marques de niches basée sur le succès naissant de la beauté asiatique boosté par l'avènement des produits tout droit venus de Corée du Sud. Les entreprises choisies permettent de dresser un panel divers de stratégies marketing et de comprendre les enjeux propres à certaines entreprises, au-delà d'une analyse globale des stratégies.

Ces analyses et observations restent à nuancer. En effet, cette étude est limitée à deux zones géographiques restreintes ainsi qu'à certains magasins ciblés. De ce fait, elle ne pourrait être représentative de l'ensemble de la France. De plus, cette étude s'est faite en parallèle de mon stage ce qui a parfois rendu difficile l'accès aux ressources en raison du temps disponible. Certaines données ont également été difficiles à recueillir pour des raisons de prix, de disponibilités et d'un accès limité à internet.

---

<sup>11</sup> BATHELOT, Bertrand, « Mystery Shopping », *Définitions marketing*, 6 novembre 2015, en ligne, consulté le 1<sup>er</sup> août 2022 sur <https://www.definitions-marketing.com/definition/mystery-shopping-2/>

<sup>12</sup> « Marché cosmétique : Rapport annuel 2021 », L'Oréal Finance, 2021, op. cit.

Toutefois, les références rassemblées dans ce mémoire permettent d'avoir un aperçu des stratégies marketing ainsi que du positionnement choisis par les marques japonaises de cosmétiques en France tout en dressant un bilan des réussites et des échecs. Il permet de mieux comprendre les réalités des entreprises japonaises de cosmétiques établies en France.

## Hypothèses de travail

Tout au long de cette étude, je vais étudier et développer les hypothèses suivantes.

Bien que les marques japonaises rayonnent sur leur marché domestique et en Asie, le marché des cosmétiques en France est un marché fortement concurrentiel sur lequel il est difficile de s'implanter. Au-delà de cette difficulté, ce marché ne représente pas une zone stratégique pour ces marques qui voient en la France une « vitrine » pour ses autres marchés sans espérer générer des ventes importantes.

Malgré une arrivée en France précoce dès les années 1980, les marques japonaises ont rencontré des difficultés sur le marché français en raison d'un problème de positionnement, de leur structure de prix et de leur stratégie marketing qu'elles tentent de retravailler.

Le marché des cosmétiques étant sensible aux particularités locales et culturelles, le remaniement des stratégies marketing témoigne du fait que malgré un contexte de globalisation, les marques de cosmétiques sont sensibles aux habitudes de consommation et au fonctionnement du marché local dans lequel elles souhaitent s'implanter.

L'évolution des habitudes de consommation et l'essor progressif des marques asiatiques sur les marchés mondiaux représentent une opportunité pour les marques japonaises de cosmétiques qui pourraient en bénéficier dans les années à venir.



## Partie I. La mondialisation, une fenêtre d'opportunité pour les marques japonaises de cosmétiques ?

Fortement touchée par la pandémie mondiale de la COVID-19 et plus récemment par le conflit en Ukraine, l'industrie cosmétique reste l'une des industries les plus dynamiques au monde. Après un rebond important en 2021, elle renoue aujourd'hui avec son niveau de 2019. Au sein d'un marché de plus en plus mondial, de nombreuses marques poursuivent leur expansion internationale. Ces dernières années, l'Asie est devenue le nouveau centre de gravité de l'industrie de la beauté et inspire de plus en plus les marques du monde entier. Cette « asianification » du marché permet aux entreprises asiatiques d'étendre leur influence sur la scène internationale. Les marques japonaises, populaires sur leur marché domestique et en Asie, franchissent de plus en plus leurs frontières régionales pour tenter de s'implanter sur le marché européen. Or, la confrontation à un nouveau marché interroge la stratégie marketing à adopter lors du déploiement de ses produits cosmétiques à l'étranger.

### Chapitre 1. Penser sa stratégie marketing dans une perspective internationale

Avant de s'intéresser de plus près aux marques japonaises de cosmétiques et à leurs ambitions internationales, je vais interroger les stratégies marketing existantes pour les marques qui souhaitent s'implanter sur de nouveaux marchés étrangers. Cette analyse permettra de souligner l'importance des particularités culturelles dans l'industrie mondiale de la beauté.

Le marché mondial des cosmétiques constituant le cadre de cette étude, il est essentiel de commencer par présenter ce marché et ses spécificités en tant que marché mondial et mondialisé. En effet, l'industrie de la beauté étant un marché qui a dépassé les frontières nationales, de plus en plus de marques vendent leurs produits dans différents pays du monde ce qui a un impact important sur leurs stratégies de marketing et de ventes.

#### 1.1. L'industrie des cosmétiques : un marché mondial et mondialisé

L'industrie de la beauté est un marché qui regroupe de nombreux acteurs tels que des PME, des entreprises nationales et des entreprises multinationales. Le marché mondial est dominé par une dizaine de groupes qui contrôlent l'ensemble de l'industrie (DEWACHTER,

2015) malgré le nombre impressionnant de nouveaux entrants chaque année. Le marché des cosmétiques est ainsi oligopolistique, étant concentré et dominé par quelques grands groupes<sup>13</sup>.

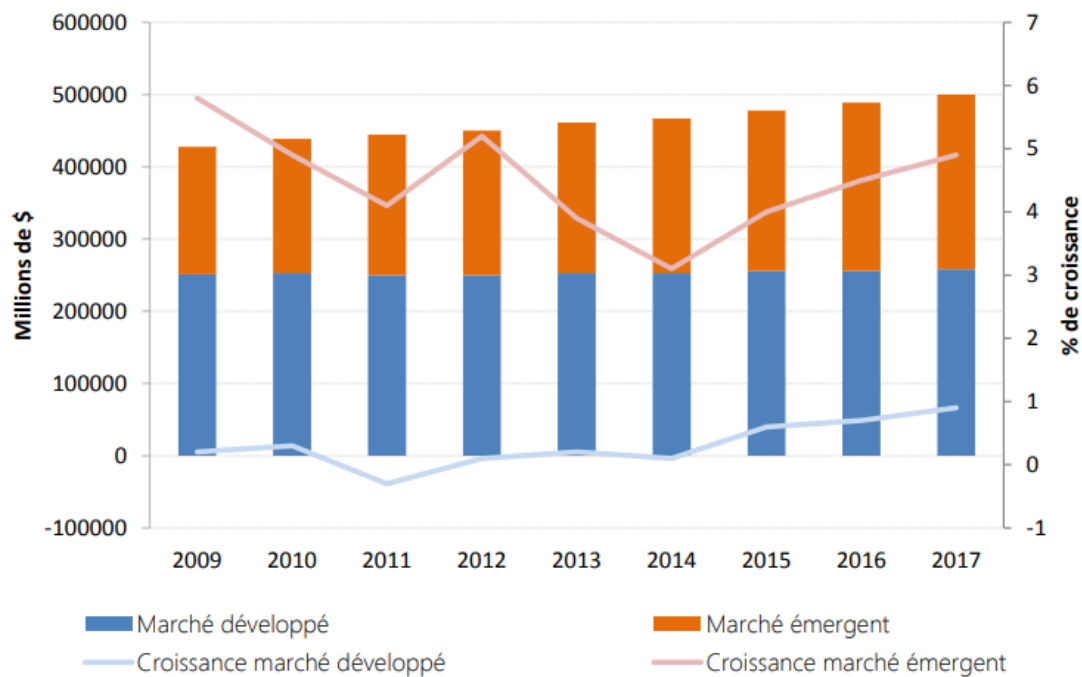
Parmi les leaders du marché, cinq entreprises régulent à elles seules l'offre mondiale en réalisant plus de 30% des ventes : L'Oréal, Unilever, Procter&Gamble, Estée Lauder et Shiseido. L'Oréal, en tête du classement, est une entreprise française. La France est le pays européen qui possède le plus de sociétés cosmétiques présentes dans le classement du top 100 des sociétés cosmétiques dans le monde. A elles seules, les sociétés françaises totalisent plus de la moitié du chiffre d'affaires européen tandis que les entreprises européennes réalisent la moitié des ventes mondiales (LAHEUX, 2016). Le succès de L'Oréal participe grandement au poids de la France dans le classement mondial. D'autre part, Shiseido, qui ferme la marche, est une entreprise japonaise. En effet, les entreprises asiatiques réalisent le troisième meilleur score derrière l'Europe et les Etats-Unis. En Asie, c'est le Japon qui arrive en tête. Il ne représente pas moins de 64% du chiffre d'affaires cumulé de l'Asie grâce à des groupes comme Shiseido et Kao Corp (Ibid).

Ces marques internationales vendent leurs produits sur plusieurs marchés à travers le monde. Le marché mondial des cosmétiques est composé de marchés matures tels que l'Europe, l'Amérique du Nord et le Japon et de marchés émergents tels que la zone Asie-Pacifique et la zone Amérique du Sud. Pour les entreprises de cosmétiques, il est devenu difficile de faire changer les habitudes de consommation des marchés matures tels que la France et le Japon. La saturation de ces marchés en raison du vieillissement de la population et de la stagnation du pouvoir d'achat explique une ouverture internationale quasiment inévitable des entreprises de cosmétiques (LAHEUX, 2016).

Le graphique ci-dessous montre que la croissance des marchés émergents est bien plus importante que celles des marchés développés et matures dont les ventes tendent à stagner. Ces nouveaux marchés porteurs sont les pays émergents dominés notamment par les BRICS. En 2011, ces marchés étaient à l'origine de 81% de la croissance des ventes de cosmétiques (Ibid). Aujourd'hui, l'industrie cosmétique se tourne avant tout vers l'Asie qui représente la plus grande part de marché dans le secteur. Parmi les pays asiatiques, la Chine est un marché de choix pour les marques qui souhaitent vendre à l'étranger.

---

<sup>13</sup> « Beauty's top 100, Beauty Inc., WWD, 24 avril 2014, pp. 25-49



**Figure 1 :** Comparaison des marchés développés et émergents dans le secteur de la cosmétique<sup>14</sup>

Quelle que soit la maturité du marché visé, ce sont généralement les mêmes grands groupes qui dominent les ventes. La suprématie d'une poignée de marques s'explique par un coût d'entrée dans le secteur de la beauté extrêmement élevé qui demande un apport d'investissements considérable. Pour ne pas être expulsées du marché, les entreprises doivent à tout prix se distinguer de la concurrence en investissant continuellement dans la recherche et le développement (DEWACHTER, 2015), le marché étant toujours plus inondé de nouveautés. Les marques innovent en termes de texture, de conditionnement, d'utilisation pour séduire toujours plus de consommateurs. Au-delà de l'innovation et de la formulation, les acteurs participent à une compétition médiatique pour maintenir leur image et leur notoriété ce qui passe par la stratégie marketing. Ces dépenses peuvent avoir attrait à chaque segment du marketing mix tels que la publicité, la communication et la politique produit. Par exemple, en 2013, Garnier, qui appartient à L'Oréal, a investi 114,2 millions d'euros dans sa stratégie de communication. A titre de comparaison, la marque américaine Coca-Cola avait dépensé 120

<sup>14</sup> SZALAI, Ildiko, « Evolving Habits in Global Beauty », *In-cosmetics*, 2015, en ligne, consulté le 12 août 2022 sur [http://www.in-cosmetics.com/RXUK/RXUK\\_InCosmetics/2015-Website/Documents/incos15,%20D1,%20Evolving%20habits%20in%20global%20beauty,%20Ildiko%20Szalai.pdf?v=635651375785094254](http://www.in-cosmetics.com/RXUK/RXUK_InCosmetics/2015-Website/Documents/incos15,%20D1,%20Evolving%20habits%20in%20global%20beauty,%20Ildiko%20Szalai.pdf?v=635651375785094254).

millions d'euros la même année<sup>15</sup>. Pour assurer sa pérennité, une marque ne peut ainsi pas se limiter à la qualité de ses formules mais doit aussi miser sur une bonne stratégie marketing quel que soit son pays d'origine. L'entreprise japonaise Shiseido dépense en moyenne 25,1% en publicité par rapport au total de ses ventes, ce qui est bien au-dessus de la moyenne de 6,6% pour les entreprises cosmétiques premium<sup>16</sup>.

Ces dépenses sont d'autant plus importantes qu'elles obligent à établir une véritable stratégie marketing qui considère à la fois la réalité du marché mondial et global que les particularités du marché local. En effet, si le marché des cosmétiques est un marché éminemment mondial il tend à devenir un marché mondialisé et globalisé.

Définir la mondialisation n'est pas une chose aisée tant la définition du terme fait l'objet de nombreuses discussions. Dans le cadre de cette étude, la mondialisation sera entendue comme une vague de « libéralisation des échanges, des investissements et des flux de capitaux ainsi que l'importance croissante de tous ces flux et de la concurrence internationale dans l'économie mondiale » (GHORRA-GOBIN, 2017). Ainsi, elle se traduit par l'intensification des flux d'échanges de biens matériels et immatériels et concerne les registres social, environnemental, culturel et économique. Avec la mondialisation, les échanges économiques entre les pays ne cessent de croître. Les interactions entre les entreprises augmentent et les différents pays et cultures tendent à s'interpénétrer de plus en plus en tendant vers une « société-monde » (Ibid). « Les gens et les lieux de par le monde sont aujourd'hui extensivement et densément connectés les uns aux autres en raison des flux transnationaux croissants de capitaux et de marchandises, d'informations et d'idées, et d'êtres humains » (LAHEUX, 2016). Ainsi, avec la mondialisation s'opère un changement d'échelles, non plus à l'échelle d'un pays mais du monde entier. Elle brouille les frontières et semble tendre vers une forme d'uniformisation du secteur des cosmétiques et de ses produits.

L'industrie des cosmétiques évolue dans un monde globalisé avec « l'avènement de firmes globales structurées sur le mode de la multi-localisation » (GHORRA-GOBIN, 2017), théorisé par Theodore Levitt en 1983<sup>17</sup>. « La firme différencie et englobe des sites de production, de décision, de conception, d'assemblage et de consommation qui sont tous reliés par les outils

---

<sup>15</sup> « Les 100 premiers annonceurs en 2013 », *Stratégies*, 2013, en ligne, consulté le 10 juillet 2022 sur <http://www.strategies.fr/etudes-tendances/chiffres-cles/>. »

<sup>16</sup> « Cosmetics market worth 181 billion, L'Oreal dominates », *Consultancy.uk*, 18 novembre 2015, en ligne, consulté le 12 juillet 2022 sur <http://www.consultancy.uk/news/2810/cosmetics-market-worth-181-billion-loreal-dominates>

<sup>17</sup> LEVITT, Theodore, « The globalization of Markets », *Harvard Business Review*, Harvard, n°61, mai-juin, 1983

de communication dont Internet et plus tard le smartphone. Elle bénéficie de la baisse des coûts de transport, du faible coût de la main d'œuvre dans les pays en développement et de leur législation environnementale et sociale limitée » (Ibid). L'industrie des cosmétiques n'échappe pas à ce phénomène de globalisation. Par exemple, dans le cadre de SHIGETA Paris, une entreprise franco-japonaise de cosmétiques, les décisions sont prises à la fois en France et au Japon, les ingrédients sont sourcés partout dans le monde tandis que la formulation et la fabrication se fait à l'usine dans Paris. Pourtant, les produits sont développés pour le marché japonais tout en jouant sur le côté *made in France* et le label Ecocert. Apparaît ainsi toute la complexité du marché actuel des cosmétiques, avec tout ce que cela engendre comme difficultés du point de vue de la stratégie marketing.

Cherchant à comprendre l'évolution de la demande sur le plan mondial, Levitt théorise la globalisation en affirmant une convergence des marchés dans le monde. Selon lui, « les goûts, les préférences des consommateurs et la notion du juste prix tendraient à devenir universels. L'offre suivrait cette tendance en proposant des produits de plus en plus standardisés et une politique de marketing globale finirait par coordonner l'ensemble » (DUPRIEZ, 2001). Les échanges étant facilités, certains produits sont diffusés massivement à travers le monde tels que les séries télévisées et les communications sur les réseaux sociaux mais également les produits cosmétiques. Pour s'adapter au phénomène de globalisation, les marques devraient ainsi ignorer les différences nationales. Les conséquences de ladite globalisation seraient ainsi économiques, sociales et culturelles. Cela reviendrait à penser que le monde est entré dans une tendance à l'uniformisation des références culturelles dans un contexte de développement des modes de vie, des moyens de transports et de communication, des conditions d'accès au savoir et des nouvelles technologies. Les marques prises comme exemples sont généralement des marques américaines telles que Coca-Cola qui a réussi à séduire les consommateurs du monde entier.

Cette internationalisation de l'offre dans l'industrie de la beauté et le déploiement de marques sur de nouveaux marchés étrangers pour rester compétitives interrogent sur l'élaboration d'une stratégie marketing répondant aux enjeux d'une industrie de plus en plus mondialisée et globalisée. Cependant, la mondialisation et la globalisation tendent-elles à faire naître une uniformisation des routines de beauté, des produits et des stratégies marketing à l'échelle mondiale ? En réalité, tandis que les cultures du monde entier semblent se rapprocher et se mélanger, d'autres spécificités tendent à se renforcer sous l'effet d'une globalisation excessive. Cela peut ainsi justifier la considération d'une adaptation de ses produits et de ses stratégies managériales et marketing.

## 1.2. Entre adaptation et standardisation, quelle stratégie marketing internationale ?

Lorsqu'une entreprise établie sur un marché domestique fait le choix de s'internationaliser, c'est-à-dire d'opérer sur d'autres marchés que son marché national, deux options semblent s'offrir à elle. D'un côté, le marketing global opte pour un marketing mix standardisé (produit, prix, lieu, promotion, personnes, gestion) sur plusieurs marchés nationaux. D'un autre côté, le marketing local propose des actions marketing adaptées à l'environnement national de chaque marché (WALLISER, 2013). Dans le cas des entreprises multinationales, l'enjeu est de pouvoir être efficace dans les différents marchés cibles. Pour cela, l'entreprise doit déterminer à l'avance dans quelle mesure elle va standardiser ou adapter sa stratégie.

La littérature sur le marketing international confronte deux écoles de pensée. La première soutient l'approche d'une normalisation et affirme que les comportements des entreprises multinationales doivent être uniformes pour minimiser les coûts et promouvoir une image de marque globale. La seconde considère au contraire le besoin de s'adapter aux dimensions uniques de chaque marché local (VRONTIS, THRASSOU, 2007). Les deux écoles de pensée sont logiques et cohérentes et soulignent les avantages de chaque approche pour une entreprise multinationale.

Les partisans de la standardisation pensent que les besoins, les désirs et les exigences des consommateurs ne varient pas d'un marché et d'un pays à l'autre en s'appuyant sur le fait que le monde tend à s'uniformiser tant au niveau de l'environnement qu'au niveau des attentes des consommateurs. La standardisation du marketing permettrait ainsi de créer une stratégie unique (Ibid). Elle présente plusieurs avantages dont l'uniformité de l'organisation, des procédures et de l'image de la marque, les économies d'échelle et les expériences transférables d'un marché à l'autre. La facilité de planification et de contrôle, la réduction des coûts et des stocks sont également d'autres avantages non négligeables pour les entreprises (Ibid).

Tout au contraire, au début des années 2000, les marques internationales ont commencé à considérer davantage leurs partenaires commerciaux locaux afin de savoir comment adapter leurs produits et les messages publicitaires aux goûts et aux attentes locales (DUMITRESCU, VINEREAN, 2010). Selon Douglas Daft, l'ancien président de l'entreprise Coca-Cola : « Le monde avait changé, et nous n'avions pas changé. Le monde exigeait une plus grande flexibilité, une plus grande réactivité et une plus grande sensibilité locale, tandis que nous consolidions davantage le processus décisionnel et que nous normalisions nos pratiques. La prochaine grande étape de l'évolution de la « mondialisation » doit maintenant être la « localisation » » (traduit

de l'anglais)<sup>18</sup> (Ibid : 148). Ainsi, aujourd'hui les clients semblent apprécier davantage des produits et des stratégies de communications moins génériques et standardisés (VRONTIS, THRASSOU, 2007). L'adaptation peut concerner les produits, les ingrédients, les packagings et les publicités afin de permettre aux entreprises de cosmétiques de mieux s'implanter dans toutes sortes de pays (LAHEUX, 2016). Toutefois, il est difficile d'affirmer que la localisation et l'adaptation pleines et entières d'une marque à un nouveau marché sont synonymes de réussite. Il est plutôt reconnu que l'utilisation extrême de l'une des deux approches engendre des difficultés pratiques. La meilleure stratégie ne se trouve pas dans l'application extrême de l'un ou de l'autre mais plutôt dans la coexistence des deux processus (VRONTIS, THRASSOU, 2007). Chaque entreprise doit rechercher le bon niveau de standardisation et d'adaptation des éléments du marketing mix pour chaque pays où elle souhaite développer son activité.

Lors de l'élaboration de la stratégie marketing, les spécialistes du marketing international ont pour objectif de satisfaire les nouveaux clients tout en ayant la meilleure organisation possible ce qui les oriente à standardiser une part des éléments du marketing mix tout en imposant une certaine adaptation sur les marchés locaux pour maintenir l'orientation marketing initiale. Ainsi, une entreprise internationale a le choix entre cinq stratégies marketing.

Comme le montre le tableau ci-dessous, soit la stratégie est globale (« *Global Strategy* ») et l'entreprise fait le choix de standardiser à la fois son produit et sa communication. Soit elle développe une stratégie locale (« *Local Strategy* ») en adaptant son produit et sa communication pour chaque marché. L'entreprise peut également choisir des stratégies mixtes (« *Mixed Strategies* ») ou « *Glocal Strategies* ») résumées dans la maxime « *Think global, act local* ». Ces dernières reviennent à standardiser certains éléments tout en en adaptant d'autres.

---

<sup>18</sup> « *The world had changed, and we had not. The world was demanding greater flexibility, responsiveness and local sensitivity, while we were further consolidating decision making and standardizing our practices. The next big evolutionary step of 'going global' now has to be "going local" ».*

**Table 1. A Framework for Alternative Global Marketing Strategies** (Adapted from Schiffman and Lazar Kanuk, 2009, p. 472)

PRODUCT STRATEGY	COMMUNICATION STRATEGY	
	Standardized Communications	Localized Communications
Standardized Product	<b>Global Strategy:</b> Uniform Product / Uniform Message	<b>Glocal Strategy:</b> Uniform Product / Customized Message
Localized Product	<b>Glocal Strategy:</b> Customized Product / Uniform Message	<b>Local Strategy:</b> Customized Product / Customized Message
	<b>Glocal Strategy :</b> Customized Product / Customized Message	

**Figure 2 :** Tableau représentant les différentes stratégies marketing envisageables pour une entreprise<sup>19</sup> (DUMITRESCU, VINERIAN, 2010)

Ce marketing global reflète l'idéal d'une stratégie marketing mondiale et globale et la nécessité de considérer les questions liées aux activités marketing au niveau local. Cela revient à considérer que pour réussir au niveau mondial, l'entreprise doit donner une direction stratégique globale tandis que les unités locales se concentrent sur les différences locales des consommateurs (KOTLER, 2009). C'est ce qu'on appelle la « glocalisation ». Le terme « glocalisation » (« *Glocalization* ») apparaît pour la première fois en 1980 dans des articles de la *Harvard Business Review* rédigés par des économistes japonais. Roland Robertson popularise le terme et le définit comme la présence simultanée de tendances universalisantes et particularisantes (KHONDKER, 2004). Pour Thomas Friedman, la glocalisation est « la capacité d'une culture, lorsqu'elle rencontre d'autres cultures fortes, à absorber les influences qui s'intègrent naturellement à la culture et peuvent l'enrichir, à résister à ce qui lui est étranger, et à compartimenter ce qui, bien que différent, peut néanmoins être apprécié et célébré comme différent » (traduit de l'anglais)<sup>20</sup> (FRIEDMAN, 2000 : 326). Ainsi, la glocalisation est l'art d'atteindre un équilibre entre une culture locale et l'assimilation d'influences étrangères qui

<sup>19</sup> Tableau adapté de SCHIFFMAN, Leon, LAZAR KANUK, Leslie, *Consumer behavior*, 9<sup>ème</sup> édition, New Jersey : Pearson Prentice Hall Publishing, 2009, pp471-472.

<sup>20</sup> « *as the ability of a culture, when it encounters other strong cultures, to absorb influences that naturally fit into and can enrich that culture, to resist those things that are truly alien and to compartmentalize those things that, while different, can nevertheless be enjoyed and celebrated as different* ».

ajoutent à sa diversité sans la submerger. Cette forme de stratégie marketing semble donc être l'idéal vers lequel chaque entreprise devrait tendre.

Pour Philip Kotler (KOTLER, 2009), le marketing glocal présente plusieurs avantages. D'une part, le consommateur a le sentiment que la marque est pertinente pour lui. Elle semble adaptée à ses besoins et ses désirs. D'autre part, pour la marque elle-même, cela permet d'harmoniser les niveaux de marketing qui peuvent être tantôt local tantôt global. Rappelons que les tactiques locales peuvent s'adapter aux différents éléments qui composent le marketing mix que sont notamment le produit, le prix, la promotion et la distribution. Enfin, les marques qui ont choisi une stratégie de marketing glocal gagnent davantage de part de marché ce qui témoigne d'une stratégie qui fonctionne.

Ainsi, tout en maintenant une part de standardisation de son management et de son marketing, « le succès d'une marque internationale tient vraisemblablement à sa flexibilité et à sa capacité à s'adapter face à des situations culturelles bien différentes de celles qu'elle peut rencontrer dans son pays d'origine » (LAHEUX, 2016 : 49). Pour adapter ces éléments, il est important de comprendre les différences interculturelles qui peuvent exister entre le marché d'origine et le marché cible. En effet, pour les entreprises cosmétiques, le développement international de leurs produits représente plus qu'un recours simple et factuel à un accent local dans la stratégie marketing. Les supports développés doivent être adaptés pour « répondre aux codes et aux préférences locales » (Ibid) car l'adaptation des produits, des emballages, des ingrédients ou encore des publicités permet aux entreprises de cosmétiques de s'implanter plus efficacement dans toutes sortes de pays.

### 1.3. La considération des différences culturelles et physiologiques dans la stratégie marketing

Dans la démarche de l'élaboration d'une stratégie marketing glocale, le spécialiste marketing fait face à de multiples contraintes. Celles-ci peuvent notamment relever de la langue, du climat, des lois, des conditions économiques ou encore de la culture. Cette dernière est probablement le facteur le plus difficile à mesurer en raison de son ancrage dans l'histoire, l'éducation, la religion, les valeurs, les coutumes, les besoins ou encore les désirs (VRONTIS, THRASSOU, 2007). Les différents facteurs dont fait partie la culture possèdent leurs spécificités propres au marché ce qui augmente les écarts et les barrières entre le marché national d'origine et le marché étranger cible. Pour réduire cet écart, les entreprises de cosmétiques doivent adapter une partie de leur marketing.

Cette adaptation doit considérer les différences culturelles entre les deux pays. En effet, même si beaucoup de besoins sont aujourd'hui universels, la manière de les satisfaire varie d'une culture à l'autre. Ce lien entre le produit et la culture est plus ou moins fort en fonction du marché concerné. Il existe ainsi des produits non liés à la culture (« *culture free products* »), pour lesquels une stratégie standardisée forte peut suffire, et des produits liés (« *culture-bound products* ») tels que les vêtements et les produits cosmétiques. Concernant ces derniers, une approche localisée et adaptée de plusieurs éléments du marketing mix se révèle pertinente (WALLISER, 2013).

S'intéresser ici à la notion de « culture » vise à démontrer que celle-ci joue un rôle dans le comportement d'un individu et ses habitudes de consommation. Le comportement du consommateur est entendu au sens de « 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 » (BOUNIN, 2018). Cette évaluation de la part du consommateur est influencée par de nombreux facteurs dont la culture de l'individu.

Selon Pierre Dupriez, « ignorer la diversité culturelle peut conduire à des erreurs de gestion. On en connaît beaucoup d'exemples : depuis les fusions qui ont échoué par méconnaissance des différences culturelles jusqu'à la perte d'une clientèle traditionnelle qui n'a pas accepté la présentation standardisée d'un produit pourtant inchangé, sans compter les nombreux conflits internes et les ruptures de communication rencontrées par les entreprises multinationales qui n'ont pas su gérer cette diversité culturelle » (DUPRIEZ, 2001).

Cette notion de « différences culturelles » et ainsi de « culture » reste toutefois difficile à appréhender tant elle revêt une diversité de définitions qu'il convient de préciser dans le cadre de cette étude. D'après la définition officielle du Larousse, la culture est « l'ensemble des phénomènes matériels et idéologiques qui caractérisent un groupe ethnique ou une nation, une civilisation, par opposition à un autre groupe ou à une autre nation »<sup>21</sup>. Cette première définition peut être complétée par le travail de recherche de Joanne Bounin dans son mémoire universitaire dans lequel elle s'appuie sur trois définitions (BOUNIN, 2018). Selon l'anthropologue britannique Edward Tylor, la culture 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

---

<sup>21</sup> Définition du mot « culture », Dictionnaire de langue française, *Larousse*, en ligne, consulté le 2 août 2022 sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/français/culture/21072>

l'homme en tant que membre d'une société » (Ibid : 14)<sup>22</sup>. Il s'agit donc d'un ensemble constitué d'éléments interdépendants qui sont acquis par l'expérience et non dès la naissance. Ils sont ainsi caractéristiques de la société dans laquelle un individu évolue tout au long de sa vie et à laquelle il appartient.

En 1952, Kroeber et Kluckhohn vont même plus loin en proposant une liste de plus de 150 définitions, définissant notamment la culture comme « un ensemble de valeurs, de croyances, de symboles, de mythes, de coutumes et de traditions partagé 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>23</sup> (BOUNIN, 2018 : 14). Ici, la culture délimite une zone, un « espace déterminé » qui dans le cadre de cette étude peut s'apparenter à un pays. De plus, elle influence les comportements ce qui est notamment observable en termes d'habitudes de consommation dans le secteur des cosmétiques. Ainsi, il est possible de considérer que la culture influence à la fois les comportements individuels mais aussi collectifs d'individus qui appartiennent au même groupe, ici une même nationalité.

Bien que la nationalité puisse représenter un niveau de culture, elle n'est pas le seul. Geert et Gert Jan Hofstede et Michael Minkov délimitent ainsi différents « niveaux de culture » (HOFSTEDE, MINKOV, 2010). La culture est associée à « un ensemble commun de programmes mentaux » (Ibid : 30). Cette programmation mentale comporte plusieurs couches, chacune d'elle correspondant à un niveau de culture. Il s'agit notamment du niveau national, du niveau d'appartenance régionale, ethnique, religieuse ou linguistique, du niveau sexuel, générationnel ou encore social. Dans le cadre de cette étude, je me concentrerai principalement sur le niveau national qui correspond au pays auquel on appartient. Ces différentes couches peuvent s'opposer et générer des conflits internes au sein de l'individu. Ce qui nous intéresse est de comprendre dans quelle mesure elles influencent le comportement d'achat d'un individu et comment les marques de cosmétiques peuvent anticiper ce comportement pour faire fructifier leurs activités sur un nouveau marché.

Selon l'ouvrage de Jean-Claude Usinier et Julie Anne Lee, les différences culturelles jouent bel et bien un rôle dans la manière de consommer d'un individu. En effet, il est clair que

---

<sup>22</sup> Joanne BOUNIN cite l'ouvrage : CROUE, Charles, *Marketing International : un consommateur local dans un monde global*, Bruxelles : Editions de Boeck, 6<sup>ème</sup> édition, 2012, 700p.

<sup>23</sup> Joanne BOUNIN cite l'ouvrage : AMINE, Abdelmajid, *Le Comportement du consommateur face aux variables d'action marketing*, Les essentiels de la gestion, Management et société (EMS), 1999, 224 pages.

la culture possède une influence dans la perception des individus mais également dans leurs motivations à acquérir tel ou tel bien ou à utiliser tel ou tel service. D'autres facteurs doivent être pris en compte. L'âge, le genre, la nationalité sont tant d'éléments qui peuvent influencer la consommation d'un individu<sup>24</sup>. Ce dernier est également influencé par son apprentissage et son expérience mais également par le groupe auquel il s'identifie en tant que membre (BOUNIN, 2018). Cette idée est particulièrement significative lorsque l'on étudie le marché des cosmétiques dont la consommation est justifiée par une volonté de se démarquer d'un groupe ou au contraire de s'y conformer. Tous ces éléments expliquent qu'un consommateur français n'aura pas les mêmes attentes, la même perception, ni les mêmes goûts qu'un consommateur japonais ce qui peut poser de véritables problèmes lors de l'exportation d'un produit japonais en France.

Par ailleurs, du fait de leur définition et de leur utilisation sur la peau ou les cheveux, les produits cosmétiques présentent une spécificité qui leur est propre. Il s'agit des différences physiologiques entre les individus d'origines différentes.

Plusieurs études démontrent qu'il existe des différences biophysiques et biochimiques entre les peaux et les cheveux de plusieurs ethnies (RAWLINGS, 2006). Selon le Larousse, le terme « ethnie » comprend un « groupement humain qui possède une structure familiale, économique et sociale homogène, et dont l'unité repose sur une communauté de langue, de culture et de conscience de groupe »<sup>25</sup>. Il est important de rappeler que les critères ethniques sont à nuancer et ne doivent pas être utilisés pour stigmatiser des populations. Leur aspect réducteur est insuffisant pour révéler la diversité des populations étudiées. Toutefois, elles seront considérées ici afin de démontrer que certaines populations possèdent des différences physiologiques qui jouent un rôle dans l'efficacité d'un produit cosmétique, certains ingrédients et formules pouvant être inadaptés selon le type de peau ou de cheveu.

Cette particularité est à l'origine d'un segment des produits cosmétiques : « l'ethno-cosmétique » qui cible de manière spécifique les peaux pigmentées. Ce type de segment est particulièrement présent aux Etats-Unis où les types de peaux sont distingués entre les peaux noires, asiatiques et hispaniques et les peaux des communautés d'origine caucasienne (ANTONOT, et al., 2003). L'importance de ce marché aux Etats-Unis s'explique par le fait

---

<sup>24</sup> USINIER, Jean-Claude., ANNE LEE, Julie, *Marketing Across Cultures*, Financial Times, 5ème édition, 2009, 496p (cités par BOUNIN, 2018)

<sup>25</sup> Définition du mot « ethnie », Dictionnaire de langue française, *Larousse*, en ligne, consulté le 2 août 2022 sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/français/ethnie/31396>

qu'une part importante de la population américaine est d'origine non caucasienne. Aussi, les entreprises peuvent facilement quantifier le nombre de personnes qui peuvent être concernées par ces produits cosmétiques notamment en raison du recensement des individus aux Etats-Unis qui rassemble des données raciales et ethniques (ALBA, DENTON, 2008).

En France, le marché de l'ethno-cosmétique s'adresse principalement aux peaux noires et métissées et se développe moins qu'aux Etats-Unis (Ibid). Cependant, il est important pour une entreprise étrangère de cosmétiques de considérer les différences éventuelles qui peuvent exister entre les types de peaux et de cheveux. Pour Keiko Suyama, il s'agit là d'une difficulté pour les marques japonaises lorsqu'elles souhaitent s'implanter en Europe (Entretien avec Keiko Suyama, 18 juillet 2022). En effet, au Japon, les cheveux sont différents des cheveux français. Amélie Majoreck, responsable marketing chez SHIGETA Paris<sup>26</sup>, partage ce point de vue. Lorsqu'elle présente les produits capillaires aux clientes de la marque, elle accorde un soin tout particulier à expliquer que ces derniers sont développés et formulés des cheveux asiatiques. Pour illustrer ce point, Keiko Suyama explique que certaines clientes françaises trouvaient que leurs cheveux étaient collants même après un lavage avec des produits capillaires japonais, un problème qui n'avait pas été observé lors de la formulation du produit concerné au Japon. Pour remédier aux nombreuses réclamations des clientes françaises, Keiko Suyama demande aujourd'hui aux marques qu'elle conseille de décrire avec précision les revendications du shampoing ou du soin pour les cheveux en Europe afin de spécifier le type de cheveu et le type d'utilisation visés (Entretien avec Keiko Suyama, 18 juillet 2022).

En ce qui concerne le type de peau, il s'agit d'un problème différent. Les peaux asiatiques présentent moins de rides, un taux de sébum moins élevé et sont moins prédisposées à l'acné (ANTONOT, et al., 2003). Selon Keiko Suyama, avant de voir apparaître les premières rides autour de 40 ans, les Japonaises ont des taches de pigmentation sur la peau. Dans le cas des Françaises, les premières rides apparaissent plus tôt, aux alentours de 30 ans. Contrairement aux capillaires, Amélie Majoreck et Keiko Suyama se rejoignent sur le fait que les différences de peaux entre les Japonaises et les Françaises posent peu un problème dans la formulation des produits. Les produits de soin du visage peuvent être utilisés tant sur les peaux caucasiennes qu'asiatiques (Entretien avec Keiko Suyama, 18 juillet 2022).

---

<sup>26</sup> Observation réalisée lors de mon stage en tant qu'assistante marketing chez SHIGETA Paris, réalisé de janvier à juillet 2022.

Toutefois, lors de mes observations en magasin, j'ai pu voir que, dans le cadre du segment du maquillage, les marques japonaises ont tendance à proposer des teintes qui ne s'adaptent pas aux carnations des peaux étrangères. En effet, le type de mélanine, la molécule responsable de la couleur de la peau, est différent selon l'ethnie ce qui explique l'existence de carnations différentes entre les régions du monde (ANTONOT, et al., 2003). Dans le cas de SHIGETA Paris, la marque propose deux teintes de BB crèmes qui sont adaptées à son marché cible qu'est le Japon mais qui sont claires pour le marché européen ce qui représente un frein non négligeable pour les ventes. La marque a déjà été confrontée à ce genre de problème lors de l'envoi de produits teintés de la gamme de maquillage dans le cadre de collaborations avec des influenceuses françaises à la peau mate.

Il est toutefois important de noter que certaines marques japonaises prennent en compte la diversité des couleurs de peau en maquillage. Par exemple, la marque japonaise Shiseido propose des fonds de teint pour les peaux noires. Celle-ci met également en avant des mannequins à la peau noire et métisses dans ses campagnes de publicité.



**Figure 3 :** Capture d'écran de la sélection de la carnation proposée avant l'affichage des fonds de teint de la marque Shiseido sur son site internet français<sup>27</sup>

Le groupe japonais Shiseido met en avant différentes teintes pour ses fonds de teint – les best-sellers de sa gamme de maquillage – prenant en compte des teintes allant des peaux très claires aux peaux foncées. Chaque page produit de sa gamme de maquillage met en avant un test du produit avec trois carnations différentes.

<sup>27</sup> Disponible sur <https://shiseido.fr/fr/fr/foundation-finder.html>



**Figure 4 :** Images de la page produit du Rouge à Lèvres *VisionAiry Gel*, teinte Sleeping Dragon/227 sur le site internet français de Shiseido<sup>28</sup>

Cependant, il est évident que toutes les marques n'ont pas les moyens financiers nécessaires pour pouvoir développer un grand nombre de teintes. Dans le cas de SHIGETA Paris qui est définie comme une marque de niche confidentielle, il n'est pas possible de développer une teinte pour chaque carnation pour le marché français qui représente une part minime de ses ventes.

Par ailleurs, l'enjeu de la prise en compte des différences physiologiques est d'autant plus important pour les marques japonaises. En effet, bien que les recensements quinquennaux du pays aient mis en lumière un accroissement de la population étrangère au Japon, seuls 1,4% de la population totale était d'origine étrangère en 2016 soit environ 1 752 000 personnes. De plus, une grande partie de cette population est composée d'expatriés chinois et coréens<sup>29</sup>. De ce fait, les marques japonaises, lorsqu'elles développent leurs produits cosmétiques pour leur marché domestique, n'ont pas de contraintes de variations de types de peaux, de cheveux ou de carnations en raison d'une certaine homogénéité des consommatrices. Ainsi, les marques faisant le choix de développer des gammes qui incluent des carnations et des peaux différentes témoignent d'une volonté de s'implanter sur des marchés étrangers.

---

<sup>28</sup> Disponible sur <https://shiseido.fr/fr/shiseido-rouge-a-levres-visionairy-gel-729238148086.html>

<sup>29</sup> « Démographie du Japon », *Wikipédia*, en ligne, consulté le 4 août 2022 sur [https://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9mographie\\_du\\_Japon#BSMAIC2016](https://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9mographie_du_Japon#BSMAIC2016)



**Figures 5 et 6 :** Comparaison du nombre de teintes proposées sur les sites internet japonais et français du groupe Shiseido pour le fond de teint *Synchro Skin Radiant Lifting*

Par exemple, au Japon, le groupe Shiseido ne propose que 12 teintes qui sont toutes relativement claires pour son fond de teint *Synchro Skin Radiant Lifting*. Au contraire, le site français propose jusqu'à 30 teintes différentes pour le même produit (Voir Figures 5 et 6). Elles s'adaptent aux peaux très claires comme aux peaux noires pour s'adapter à la couleur de peau de n'importe quelle cliente française.

Au contraire, les différences physiologiques peuvent représenter un argument de vente. Certaines marques japonaises font le choix de proposer des produits adaptés aux peaux et aux carnations asiatiques en jouant sur leurs origines sur les marchés étrangers<sup>30</sup>.

En choisissant la glocalisation, les entreprises comblent le fossé entre culture locale et mondialisation des activités afin de tenter de rétablir un lien entre les marques internationales et la diversité des cultures. Les consommatrices semblent rechercher des marques à la fois mondiales et locales, des marques qui donnent le sentiment d'appartenir à une communauté internationale large tout en les enracinant dans leur culture d'origine, en respectant et suivant

<sup>30</sup> « L'économie des cosmétiques : innovation, dynamisme territorial et rayonnement mondial », Synthèse de l'étude Asterès, FEBEA, Mai 2019, en ligne, consulté le 6 juin 2022 sur [https://www.febea.fr/sites/default/files/media/syntheses\\_febea\\_etude\\_economie\\_des\\_cosmetiques.pdf](https://www.febea.fr/sites/default/files/media/syntheses_febea_etude_economie_des_cosmetiques.pdf)

leurs goûts et leurs habitudes (DUMITRESCU, VINEREAN, 2010). L'enjeu est d'autant plus grand pour les entreprises japonaises de cosmétiques lorsqu'elles souhaitent s'implanter en France car leur culture et leurs habitudes de consommation sont différentes de celles des consommatrices françaises.

## Chapitre 2. L'Asie, le nouveau centre de gravité du marché des cosmétiques

Ce chapitre s'intéressera de plus près au marché japonais des cosmétiques pour comprendre les caractéristiques des produits et les habitudes de consommation des Japonaises avant d'étudier dans un second temps les éléments qui représentent des barrières à l'entrée ou au contraire des opportunités pour les marques japonaises de cosmétiques en France.

Il s'agira également de comprendre la place du Japon et de ses entreprises dans l'industrie des cosmétiques en Asie et dans le monde et les motivations qui peuvent expliquer leurs tentatives d'implantation en Europe et en France. Finalement, le phénomène appelé « *asianification* » permettra d'expliquer l'engouement mondial pour les cosmétiques asiatiques représentant une fenêtre d'opportunité pour les marques japonaises qui peuvent s'appuyer sur leurs homologues coréens dans leur expansion internationale vers l'Europe.

### 2.1. Les particularités du marché japonais des cosmétiques et des habitudes de consommation

Bien que la France et le Japon soient deux pays développés et deux marchés matures dans le secteur des cosmétiques, leurs structures et les habitudes de consommation de leurs consommatrices sont différents ce qui peut poser un problème pour les marques japonaises qui souhaitent venir s'implanter en France.

En 2020, le marché japonais des cosmétiques était estimé à 19,4 milliards d'euros, plaçant le Japon au troisième rang mondial derrière les Etats-Unis et la Chine<sup>31</sup>. Le marché japonais des cosmétiques est un marché mature, porté par la grande qualité de ses produits, sa forte concurrence qui favorise l'innovation et sa demande importante aussi bien des consommateurs domestiques que des touristes asiatiques. Cet attrait pour les cosmétiques japonais tant du côté des consommatrices japonaises qu'asiatiques explique l'importance des ventes domestiques poussées par une forte compétitivité entre les marques. En effet, le marché

---

<sup>31</sup> « Le marché des cosmétiques et du bien-être au Japon », *CCI France Japon*, Janvier 2021, PDF en ligne, consulté le 11 juillet 2022 sur [https://aws-a.medias-ccifi.org/fileadmin/cru-1626190142/japon/Documents/SAE/Notes\\_sectorielles/2021\\_Note\\_sectorielle\\_-\\_Cosmetique.pdf](https://aws-a.medias-ccifi.org/fileadmin/cru-1626190142/japon/Documents/SAE/Notes_sectorielles/2021_Note_sectorielle_-_Cosmetique.pdf)

japonais des cosmétiques est extrêmement concurrentiel et le pays compte environ 2500 fabricants de cosmétiques<sup>32</sup>.

Ses principaux compétiteurs et leaders mondiaux sont Shiseido, Kao et Kose<sup>33</sup>. Comme pour le marché mondial, la moitié du marché des cosmétiques au Japon est détenue par dix marques seulement dont Shiseido, Kose, L'Oréal, Estée Lauder et LVMH (GILGUY, 2013). Cinquième entreprise de cosmétique mondiale et première entreprise japonaise dans le monde, Shiseido est le leader sur le marché nippon où il possède 35% de parts de marché. Son portefeuille de marques est très divers et comprend des marques comme Clé de Peau Beauté, Laura Mercier et Nars Cosmetics. Kao, propriétaire de la filiale Kanebo, possède 28,2% des parts de marché. Enfin, vingtième entreprise de cosmétiques mondiale, Kose est, quant à elle, très dynamique sur le marché japonais où ses ventes représentent 11,3% du marché<sup>34</sup>.

Les marques étrangères sont nombreuses à avoir tenté l'aventure japonaise. Bien qu'elles ne rivalisent pas avec les compétiteurs locaux, elles parviennent à s'affirmer dans certains segments clés tels que le luxe ou les parfums. Il s'agit notamment des marques françaises L'Oréal, Chanel, LVMH, Clarins ou encore L'Occitane<sup>35</sup>. Cette forte concurrence et le manque de fidélité des consommatrices japonaises envers les marques stimulent fortement la capacité des entreprises à innover et fait du Japon la référence en termes d'innovation en Asie (DEFOUILLOY, 2019). En effet, le Japon est le fer de lance de la cosmétique asiatique<sup>36</sup> et le pays du soin par excellence. Il est une des références mondiales en matière de soin du visage. Pour Keiko Suyama, le pays est même précurseur en matière d'innovation car il a développé plusieurs produits qui ont ensuite été repris par les marques coréennes tels que les BB et CC crèmes et les masques en tissu pour le visage (Entretien avec Keiko Suyama, 18 juillet 2022).

Mais les marques japonaises ne sont pas centrées uniquement sur leur marché domestique et les exportations représentent une part importante du marché. Depuis 2016, le Japon est exportateur net de produits cosmétiques. Ses exportations sont soutenues par des pays tels que la Chine et Hong-Kong. Le Japon bénéficie également de l'engouement toujours plus grand des Etats-Unis et de l'Europe pour les produits de soins asiatiques<sup>37</sup>.

---

<sup>32</sup> Ibid

<sup>33</sup> Ibid

<sup>34</sup> « Le marché des cosmétiques et du bien-être au Japon », *CCI France Japon*, 2021, op. cit.

<sup>35</sup> Ibid

<sup>36</sup> « Le Japon, l'autre pays de la beauté », LSA, 30 mai 2017

<sup>37</sup> « Le marché des cosmétiques et du bien-être au Japon », *CCI France Japon*, 2021, op. cit.

En ce qui concerne la segmentation du marché, les soins de peau et notamment du visage sont le segment le plus important. A eux seuls, ils représentent 46,6% du marché. Leur croissance vient notamment des nettoyants, des masques, des soins anti-âges et des crèmes de protection pour les peaux sensibles. La demande pour les sérums a également explosé depuis 2017. De son côté, le maquillage, notamment le fond de teint et le blush, représentent 22,6% de part de marché. Les capillaires, les produits pour hommes et les autres segments représentent quant à eux respectivement 17,5%, 4,8% et 7,4%. Contrairement au marché français, le segment des parfums ne représente que 1,2% car il n'est pas dans les mœurs de se parfumer au Japon. 10% des parfums vendus au Japon proviennent des importations et le segment est dominé par les marques internationales et notamment françaises telles que LVMH et Chanel<sup>38</sup>.

Les marques japonaises ont développé des gammes qui couvrent l'ensemble des segments présentés, allant des produits cosmétiques haut de gamme aux articles de toilette à bas prix. Souvent tiré par les marques compétitives haut de gamme, le marché est aujourd'hui inondé de produits à « prix bas, qualité raisonnable » qui connaissent une expansion importante. Au niveau des canaux de distribution, les produits *premium* sont surtout vendus dans les grands magasins et les magasins spécialisés. Les produits *low-end* sont, quant à eux, vendus dans les *drug-stores*<sup>39</sup>, les magasins spécialisés dans les cosmétiques et les supérettes. Les produits cosmétiques peuvent également être vendus dans des instituts de beauté et des salons de coiffure. Chaque année, la vente en ligne se développe et gagne des parts de marché, d'autant plus depuis la pandémie de la COVID-19<sup>40</sup>.

D'autre part, le segment de spécialisation des produits biologiques et naturels ne cesse de gagner du terrain avec les préoccupations environnementales des Japonais. Bien que le segment représente moins de 10% du marché, il connaît une croissance de 4% depuis 2018, malgré la crise du coronavirus. Cela est perceptible dans la stratégie marketing des marques qui mettent de plus en plus en avant la notion de « mère nature » pour vendre. Bien qu'aucune certification officielle pour les cosmétiques n'existe au Japon, cela n'empêche pas les consommatrices d'être sensibles aux produits européens certifiés, par exemple par le label Ecocert. Cette tendance est telle que depuis 2018, un nouvel étiquetage permet d'aider les consommatrices dans leurs achats<sup>41</sup>.

---

<sup>38</sup> « Le marché des cosmétiques et du bien-être au Japon », *CCI France Japon*, 2021, op. cit.

<sup>39</sup> Les drug stores sont un type de magasins qui vendent des produits de toutes sortes allant des médicaments aux produits de beauté.

<sup>40</sup> « Le marché des cosmétiques et du bien-être au Japon », *CCI France Japon*, 2021, op. cit.

<sup>41</sup> Ibid

Les grands groupes japonais ont un temps d'avance quant au développement des produits naturels et cela quelles que soient leurs gammes. De plus, les rituels de beauté japonaise ont toujours été liés à la santé et à la nature et possèdent dès leur origine de nombreux ingrédients naturels tels que le riz ou le yuzu. Tout en faisant évoluer les formules de leurs meilleures ventes, les entreprises développent également des gammes et des marques dédiées aux produits naturels et biologiques tels que Kose avec Awake et Nature & Co<sup>42</sup>. Cette demande de produits biologiques ne devrait cesser de croître dans les prochaines années<sup>43</sup>.

Par ailleurs, les consommatrices possèdent des habitudes de consommation et d'utilisation des produits cosmétiques qui leur sont propres. En effet, « si la beauté obsède le monde entier, elle n'en reste pas moins une affaire de traditions et de rituels bien culturels. Dans tous les pays du monde, les femmes ont des habitudes d'hygiène et de soin bien différenciées » (LAHEUX, 2016 : 36). Le Japon ne fait pas exception à cela.

Comme le segment des produits pour hommes représente une faible part de marché. Au Japon, 90% des consommateurs de cosmétiques sont des femmes<sup>44</sup>. Ces dernières sont parmi les plus exigeantes au monde et accordent de l'importance à chaque détail (DEFOUILLOY, 2019). Elles ont généralement entre 20 et 65 ans<sup>45</sup> et ont tendance à dépenser plus en produits de beauté que les Européennes ce qui se traduit par des investissements des marques dans des ingrédients de meilleure qualité (CHITRAKORN, 2015). Leur consommation importante s'explique notamment par un pouvoir d'achat élevé<sup>46</sup>. Avant d'acheter un nouveau produit cosmétique, les consommatrices ont l'habitude de se renseigner sur le produit et notamment sur son efficacité qui doit être scientifiquement prouvée. Ainsi, un tiers des consommatrices japonaises lisent des articles en ligne avant d'acheter un produit ce qui explique que la publicité à caractère scientifique possède une place plus importante dans la stratégie de communication au Japon qu'en France<sup>47</sup>. Elles sont également avides de nouveauté et sensibles aux tendances.

---

<sup>42</sup> « Le soin de la peau, un art de vivre pour les Japonaises », Rapport du cabinet de conseil Promise Consulting, 31 mai 2017, 3p, en ligne, consulté le 10 juillet 2022 sur <https://www.lsa-conso.fr/le-soin-de-la-peau-un-art-de-vivre-pour-les-japonaises,259994>

<sup>43</sup> « Le marché des cosmétiques et du bien-être au Japon », *CCI France Japon*, 2021, op. cit.

<sup>44</sup> Ibid

<sup>45</sup> « Le marché cosmétique nippon résiste à la crise sanitaire », *Bureau Business France de Tokyo*, APM, 15 avril 2021, en ligne, consulté le 12 juillet 2022 sur [https://www.businessfrance.fr/Le\\_marche\\_cosmetique\\_nippon\\_resiste\\_a\\_la\\_crise\\_sanitaire](https://www.businessfrance.fr/Le_marche_cosmetique_nippon_resiste_a_la_crise_sanitaire)

<sup>46</sup> Ibid

<sup>47</sup> « Le marché des cosmétiques et du bien-être au Japon », *CCI France Japon*, 2021, op. cit.

Elles portent généralement un maquillage léger et naturel avec un effet nude et bonne mine. Elles sont attirées par les odeurs douces et fraîches et les textures légères<sup>48</sup>.

Au Japon, les consommatrices souhaitent avant tout maintenir une peau et un corps sains grâce à une bonne hygiène de vie. Les produits cosmétiques font partie d'une méthode de beauté intérieure et extérieure plus globale. Celle-ci passe notamment par l'application de soins, une bonne alimentation et des automassages du visage et du corps. En plus de chercher les meilleurs produits qui soient et de prôner une bonne hygiène de vie, les Japonaises accordent un soin tout particulier à leur peau. Leur rituel de beauté est appelé « *saho* » ou « *layering* » (superposition de plusieurs produits, aussi appelé « technique du millefeuille »). Il comporte généralement six étapes codifiées<sup>49</sup>. Les Japonaises peuvent appliquer jusqu'à quinze produits par jour tandis que leurs homologues européennes n'utilisent qu'un ou deux produits dans leur routine de soin (LAHEUX, 2016).

Au Japon, les femmes appliquent d'abord une huile démaquillante. Ensuite, elles mettent un produit nettoyant qu'elles rincent avant d'appliquer leur lotion. Elles viennent compléter leur rituel avec un contour des yeux, un sérum et enfin un produit hydratant voire une protection solaire<sup>50</sup>. Ce rituel est la routine traditionnelle japonaise. Cependant, elle tend à se raccourcir. Selon une étude de Panasonic, 47% des Japonaises ont moins de dix minutes quotidiennes à consacrer à leur peau. Pour s'adapter à l'évolution des mentalités et des modes de vie des femmes japonaises, les marques multiplient les produits tout-en-un afin de simplifier les rituels de beauté tout en continuant à combler les attentes d'un teint parfait<sup>51</sup>. Les Japonaises ont également un rituel élaboré pour leurs cheveux qu'elles lavent quotidiennement. Elles ont l'habitude de prendre soin de leur cuir chevelu avec des soins et des gommages et également des automassages pour activer la circulation sanguine<sup>52</sup>.

Les habitudes en termes d'utilisation des produits cosmétiques au Japon repose sur l'anticipation. Pour Keiko Suyama, « le propre de la beauté japonaise est d'anticiper le problème en amont et d'agir sur le long terme » (ZISSMANN, 2019). Contrairement aux Françaises qui ont tendance à acheter un produit *a posteriori* pour corriger un défaut ou soigner

---

<sup>48</sup> « Le marché cosmétique nippon résiste à la crise sanitaire », *Bureau Business France de Tokyo*, 2021, op. cit.

<sup>49</sup> « Le Japon, l'autre pays de la beauté », LSA, 2017, op. cit.

<sup>50</sup> « Le soin de la peau, un art de vivre pour les Japonaises », Rapport du cabinet de conseil Promise Consulting, 2017, op. cit.

<sup>51</sup> Ibid

<sup>52</sup> Ibid

une réaction, les Japonaises ont l'habitude d'utiliser des produits en amont pour prévenir l'apparition par exemple de rougeurs ou de signes de l'âge.

L'idéal de beauté japonaise repose sur une peau claire qui paraît jeune et sans défauts. Pour avoir la peau blanche, les Japonaises achètent des produits blanchissants labellisés « *bihaku* » (美白, « blanchiment », « beauté blanche »)<sup>53</sup> qui connaissent un succès fort et régulier en Asie surtout chez les jeunes de moins de trente ans. Ces dernières années, les plus de trente ans ont même commencé à les adopter à leur tour. Ils connaissent un succès similaire aux produits de protection solaire pour préserver la peau à la fois du bronzage et du vieillissement prématuré<sup>54</sup>. Contrairement en France où la protection solaire est généralement vendue pour l'exposition au soleil durant l'été, les Japonaises font attention aux effets du soleil toute l'année. Selon L'Oréal, le marché de la protection solaire au Japon est composé de 82% de maquillage, 8% de soin de la peau et seulement 10% de produits solaires. Ainsi, la protection solaire fait partie intégrante de la routine de beauté<sup>55</sup>, d'autant plus que le maquillage est fortement imprégné dans la culture du pays. Toujours dans une démarche d'anticipation, les Japonaises utilisent des produits qui contiennent des actifs antipollution. Comme 90% de la population japonaise vit en zone urbaine, les Japonais sont fortement sujets à la pollution, à l'origine de diverses agressions extérieures de la peau<sup>56</sup>.

Ainsi, le marché japonais des cosmétiques est un marché mature et développé où les produits sont synonymes de qualité et d'innovation, notamment en ce qui concerne le segment des soins. Les Japonaises sont des clientes exigeantes qui apprécient les produits innovants, efficaces et le maquillage tout en légèreté. Leur grande exigence et leur manque de fidélité pour les marques poussent les entreprises à proposer des produits toujours plus innovants, sûrs et de qualité, pouvant satisfaire des clientèles d'autres pays, émergents mais aussi développés comme la France. D'autant plus que le rayonnement des produits japonais ne s'arrête pas aux frontières du pays qui exporte aussi ses produits cosmétiques à l'étranger notamment en Asie où il est une référence mondiale en la matière.

---

<sup>53</sup> TOMZIG, Manon, « “Whitening” : en Asie, la quête de la peau claire à tout prix », *Madame Figaro*, 14 février 2022, en ligne, consulté le 12 juillet 2022 sur <https://madame.lefigaro.fr/beaute/whitening-enquete-asie-quete-peau-pale-claire-a-tout-prix-040222-210688>

<sup>54</sup> « Le marché des cosmétiques et du bien-être au Japon », *CCI France Japon*, 2021, op. cit

<sup>55</sup> « Le soin de la peau, un art de vivre pour les Japonaises », Rapport du cabinet de conseil Promise Consulting, 2017, op. cit.

<sup>56</sup> Ibid

## 2.2. Les ambitions internationales des marques japonaises en Asie

Le marché domestique japonais connaît une stagnation depuis la fin des années 2000 tandis que la croissance en Asie-Pacifique est élevée et fortement dynamique notamment en Chine (LOPACIUK, LOBODA, 2013). En effet, la plus grande part du marché mondial des cosmétiques revient à la région Asie-Pacifique, et notamment l'Asie du Nord, qui représente 35,1% de parts de marché du secteur en 2021, devant l'Amérique du Nord (25,7%) et l'Europe (22,1%)<sup>57</sup>.

Selon le Ministère de l'Economie, du Commerce extérieur et de l'Industrie japonais (METI), les ventes de produits cosmétiques battent aujourd'hui des records à l'export. Les exportations de marques de cosmétiques depuis le Japon ont été multipliées par quatre depuis 2013 représentant 546 milliards de yens en 2018, soit environ 4,5 milliards d'euros<sup>58</sup>. Leur rythme de croissance est même plus rapide que l'export des automobiles Toyota, Suzuki et Nissan (GARNIER, 2019). Pour un certain nombre d'entreprises japonaises, plus de la moitié de leurs ventes proviennent des marchés étrangers et leurs filiales embauchent significativement plus d'employés qu'au Japon (MOTOHASHI, 2015). Les débouchés des exportations sont principalement les pays voisins d'Asie (GARNIER, 2019). Plus de 60% des exportations japonaises sont destinées à Hong-Kong et à la Chine<sup>59</sup> où le taux de croissance des ventes de produits cosmétiques est nettement supérieur à celui des ventes de cosmétiques à l'échelle mondiale. De plus, en Asie le « *made in Japan* » est un argument de vente fort. Ce succès en Chine est une aubaine pour l'archipel qui connaît un véritable déclin démographique avec une population qui consomme de moins en moins (Ibid). Il est donc essentiel pour la croissance des entreprises qu'elles tentent de se développer sur ces nouveaux marchés pour éviter une menace évidente que représente le renoncement des marchés mondiaux au profit du marché national (MOTOHASHI, 2015).

En plus des exportations vers l'Asie, les marques japonaises tentent également de pénétrer les marchés occidentaux. Dans un premier temps, elles visent souvent les Etats-Unis, où les démarches administratives sont facilitées, avant de s'intéresser au marché européen. Pour Keiko Suyama, si les marques japonaises s'intéressent à l'Europe ce n'est pas pour augmenter leurs ventes et leur chiffre d'affaires. Comme pour la mode, les marques de cosmétiques

---

<sup>57</sup> « Marché cosmétique : Rapport annuel 2021 », *L'Oréal Finance*, 2021, op. cit.

<sup>58</sup> « Le « *made in Japan* », arme de séduction des cosmétiques nippons », *Ouest-France*, 5 décembre 2019, en ligne, consulté le 12 juillet 2022 sur <https://www.ouest-france.fr/economie/le-made-in-japan-arme-de-seduction-des-cosmetiques-nippons-6640154>

<sup>59</sup> Ibid

cherchent à vendre dans les pays considérés comme des centres de beauté internationaux, dont la France fait partie. En réalité, peu de marques japonaises peuvent espérer faire décoller leurs ventes de manière exponentielle en France que ce soit dans le secteur des cosmétiques ou dans un autre secteur. La France est perçue comme une « vitrine » pour le reste du monde. Vendre certains de ses produits dans les grands magasins français permet d'intéresser des grands magasins asiatiques à Hong-Kong ou en Corée du Sud qui sont des marchés stratégiques pour les entreprises japonaises. Cette idée de vitrine est également alimentée par l'importance des salons, des *trade show* et de la semaine de la mode en France. Les marques vont ainsi privilégier certains points de ventes pour augmenter leur visibilité et leur prestige mais la France demeure un petit marché pour les marques japonaises, d'autant plus qu'il s'agit d'un marché fortement concurrentiel (Entretien avec Keiko Suyama, 18 juillet 2022). Les marques subissent ainsi la concurrence locale directe des marques françaises et internationales notamment les marques américaines qui sont très présentes dans les points de ventes français. En souhaitant s'exporter en France, ce sont la visibilité accrue et l'image de prestige que souhaitent généralement acquérir les marques japonaises de cosmétiques.

Cet intérêt pour le marché européen et son rayonnement international n'est pas nouveau. Dès le XX<sup>ème</sup> siècle, les marques japonaises ont tenté de pénétrer les marchés occidentaux. En pénétrant le marché européen, les marques souhaitaient obtenir le prestige que conféraient les capitales mondiales de la mode, comme Paris et New York, pour se conformer aux normes de qualité et d'idéologies établies par l'industrie occidentale. Alors que les marques occidentales comme L'Oréal pour la France et Estée Lauder pour les Etats-Unis bénéficiaient d'une popularité quasiment immédiate en Asie, les entreprises japonaises ont dû justifier leur légitimité en tant que marque issue d'une économie nouvellement développée. Cette exigence a été l'un des principaux obstacles pour les entreprises japonaises lorsqu'elles ont tenté de s'internationaliser à l'inverse, de l'Est vers l'Ouest. Les éléments culturels asiatiques étaient vus comme exotiques et orientés vers la nature. Ils étaient différents des marques occidentales à tel point que les Occidentaux les envisageaient pour une utilisation occasionnelle plutôt que comme une nécessité quotidienne. Cette différence de perception a été extrêmement forte notamment des années 1980 aux années 2000 (MOTOHASHI, 2015).

Au contraire, le marché asiatique présentait et présente toujours des synergies culturelles que les marques japonaises peuvent exploiter. L'affinité culturelle a permis aux entreprises de faire rayonner la marque auprès des clients asiatiques comme cela s'est vu lors de l'arrivée de Shiseido en Chine durant les années 1990. La proximité géographique et les

points communs culturels ont facilité et facilitent encore aujourd'hui le développement des usines de fabrication, des centres de développement et des ventes de produits japonais en Asie (LU, 2020). Alors que Paris et New York sont encore les principales capitales mondiales de la mode, les entreprises japonaises semblent progressivement se recentrer sur leur marché national ou asiatique principalement car leurs compétences ont plus de valeur en Asie. Ainsi, elles ont déplacé leurs priorités stratégiques vers leur marché domestique et leurs marchés voisins. En effet, même pour Shiseido qui possède des activités mondiales bien établies, la majorité de ses revenus provient du marché asiatique (Ibid). Ainsi, en regroupant plus de 4 milliards d'habitants, soit les deux tiers de la population mondiale, l'Asie représente un potentiel considérable pour les entreprises japonaises pour séduire de nouveaux clients (DEWACHTER, 2015). En Asie de l'Est et du Sud-Est, la présence des marques japonaises par rapport aux marques occidentales est significative. Le dynamisme des marques japonaises de cosmétiques dans l'espace public et notamment dans la publicité contraste fortement en Asie par rapport au reste du monde (OYAMA, 2009).

Certains auteurs ont postulé que la mondialisation des marques japonaises reposait en partie sur son rayonnement culturel à l'international et notamment en Asie. Au Japon, les politiciens, les bureaucrates et certains spécialistes ont longtemps revendiqué un discours nationaliste au sujet de la manière dont la mondialisation des marques japonaises devait avoir lieu. Ils revendiquaient la doctrine « Love the country, love the brands » en prônant une « *Japanisation* » de l'Asie (Ibid : 86). Le terme « *Japanisation* » vient du terme américain « *Americanisation* » et son credo « *Trade follows the film* » (littéralement « Le commerce fait suite au film »). En effet, les films américains ont été pendant longtemps la principale source de publicité pour les marques américaines dans le reste du monde. Les partisans de cette « *Japanisation* » encourageaient un « *trade follows the manga* » (Ibid : 88) de telle sorte que la mondialisation des marques japonaises semble souvent aller de pair avec la diffusion de la pop culture japonaise comme les mangas, les anime ou la musique, à l'image du succès des marques coréennes à travers le monde. En effet, il y a davantage de marques japonaises en Asie de l'Est dans les pays où l'influence de la pop culture japonaise est la plus importante. Souvent, les consommateurs asiatiques achètent une marque japonaise car ils aiment le Japon et sa culture. Certaines marques ont compris l'importance de ce phénomène. Par exemple, le déploiement des marques de Shiseido en Asie a suivi le rythme de circulation des contenus médiatiques japonais (Ibid).

Pourtant, la diffusion de la culture japonaise est loin d'être le seul facteur qui explique le succès des marques japonaises de cosmétiques en Asie, d'autant plus que cette diffusion n'explique en rien l'intérêt des Français pour ces marques. La mondialisation des marques japonaises est un processus plus complexe que « love the country, love the brand ». « Tout comme il est problématique d'attribuer la loyauté religieuse envers Apple exclusivement à une image de mode de vie américain, il serait tout aussi trompeur d'attribuer l'attrait des cosmétiques japonais en Asie exclusivement à des clichés du pays d'origine construites de manière discursive » (traduit de l'anglais)<sup>60</sup> (OYAMA, 2009 : 94-95).

La circulation massive des marques de cosmétiques japonais en Asie repose plutôt sur la popularité et la diffusion des magazines de mode féminins japonais au cours des dernières décennies dans toute la région, en plus de stratégies de développement soigneusement élaborées. Dans ces magazines, les marques sont présentes dans les pages éditoriales, sous licence et dans les publicités. Lorsqu'une marque de cosmétiques est présente au Japon, elle fait déjà partie du paysage médiatique en Asie car elle apparaît dans les magazines même si elle n'est pas en vente dans le pays où le magazine est vendu. Les consommateurs exigeant des accès de plus en plus immédiats, les spécialistes du marketing tendent à combler ces écarts spatiaux et temporels (OYAMA, 2009).

La Chine et d'autres pays asiatiques sont d'autant plus perçus comme une extension du marché national japonais ce qui justifie des stratégies de moins en moins localisées (Ibid). A l'échelle régionale, les marques japonaises font souvent le choix de déployer une stratégie marketing standardisée. Les marques comme Sony tentent même d'effacer les signes de leur origine japonaise afin de devenir une marque « sans odeur » (« *culturally odourless* ») (IWABUCHI, 2002 : 27-28), c'est-à-dire une marque qui lisse ses origines pour apparaître plus internationale. Au contraire, d'autres marques misent sur leurs origines nippones lorsqu'elles optent pour une standardisation de la stratégie marketing asiatique. Les consommateurs de Bangkok et de Seoul sont exposés aux mêmes publicités de produits cosmétiques que les Japonais. Aussi, Taipei est envahi par une abondance de visages japonais dans les rues de la ville et dans les médias locaux. La localisation dans les publicités est souvent limitée à l'ajout de sous-titres. Par exemple, Shiseido MAQUILLAGE, une des marques régionales de Shiseido, utilise la publicité désignée par Tokyo en Asie avec de légères modifications locales.

---

<sup>60</sup> « *Just as it is problematic to attribute religious loyalty to Apple exclusively to an image of the American way of life, it would be equally misleading to attribute the appeal of Japanese cosmetics in Asia exclusively to discursively constructed images of the country of origin* ».

L'adaptation est laissée aux offices locaux pour assurer notamment la traduction mais pas le thème des campagnes de publicité ni les visuels utilisés (OYAMA, 2009).

Comme je l'ai montré, le Japon est un pays qui rayonne avant tout en Asie, sa première zone stratégique pour ses marques de cosmétiques. Son intérêt pour le marché européen et français repose principalement sur sa volonté de placer ses marques dans les pays considérés comme des centres de beauté mondiaux et des vitrines internationales. Une fois implantés en France, les produits japonais doivent permettre aux entreprises japonaises de se positionner plus facilement dans des villes stratégiques asiatiques qui représentent leurs véritables moteurs de ventes.

Toutefois, il est difficile de parler de « *Japanisation* » de l'Asie. Le succès des marques ne repose pas réellement sur le rayonnement de la culture japonaise à travers l'Asie mais plutôt sur l'omniprésence de ses marques dans l'espace public. D'autant plus que les marques japonaises savent l'intérêt que représentent les différents marchés voisins pour elles. S'il n'est pas possible de parler de « *Japanisation* » de l'Asie, il est toutefois possible de parler « d'*Asianification* » du secteur des cosmétiques, le centre de gravité de l'industrie de la beauté étant de plus en plus l'Asie.

### 2.3. L'Asie au centre des tendances : « l'*asianification* » de l'industrie des cosmétiques

L'Asie est devenue une des régions d'influence clé dans le secteur de la beauté<sup>61</sup>. Tandis que l'Occident était au siècle dernier l'origine des tendances de beauté, les marques asiatiques revendiquent de plus en plus une part importante du marché mondial des cosmétiques (CHITRAKORN, 2015). Les marques notamment européennes ne s'exportent plus de l'Ouest vers l'Asie mais créent des produits dédiés au marché asiatique<sup>62</sup>.

Au-delà de leurs exportations, les entreprises étrangères à la recherche d'innovation s'inspirent des autres industries et des autres régions du monde telles que l'Asie en termes de nouveaux concepts, d'ingrédients, de bénéfices et de revendications<sup>63</sup>. Le marché occidental est largement influencé par les nouvelles tendances cosmétiques en provenance du Japon, de la Chine et de la Corée du Sud (LAHEUX, 2016). Par exemple, les Européens utilisent

---

<sup>61</sup> KIM, Minji, « The Future of Beauty and Personal Care: Global and Asia Pacific », In-cosmetics Asia, *Euromonitor International*, Novembre 2015, YouTube, consulté en ligne le 13 juin 2022 <https://www.youtube.com/watch?v=eCQ7Z-Mpc0A>

<sup>62</sup> Ibid

<sup>63</sup> Ibid

aujourd'hui des produits tels que l'huile démaquillante et les masques en tissus imbibés, tout droit venus du Japon.

Cette influence croissante des marchés asiatiques des cosmétiques sur l'innovation en matière de beauté est appelée « *asianification* » du secteur des cosmétiques (CHITRAKORN, 2015). Pour Nicole Tyrimou, analyse beauté et soins personnels chez Euromonitor International, « tout en influençant l'innovation par l'introduction de nouveaux concepts de produits, les marques de beauté asiatiques se développent bien au-delà de leur marché domestique » (traduit de l'anglais)<sup>64</sup> (Ibid). L'hyper-sophistication et l'exigence de la clientèle en Asie, notamment en ce qui concerne les soins de la peau, a motivé la recherche et le développement de produits de soins toujours plus innovants par les marques de cosmétiques notamment japonaises et coréennes (Ibid).

Alors que cela n'a pas toujours été le cas, les clients du monde entier se tournent aujourd'hui vers les produits de beauté asiatique. Ainsi, les entreprises de cosmétiques japonaises, coréennes et chinoises concurrencent aujourd'hui les produits français sur les marchés asiatiques notamment grâce à une stratégie basée sur le marketing culturel et les transferts de savoir-faire. Elles commencent à s'intéresser aux marchés occidentaux et pourraient menacer la place privilégiée de la France dans l'industrie de la beauté<sup>65</sup>. Au Japon, les consommatrices dépensent plus d'argent pour les soins de peau ce qui explique que les marques japonaises concentrent leur expertise dans ce domaine. L'influence du Japon sur le marché mondial des soins de la peau est donc considérable. Des marques anciennes telles que Shiseido et SK-II et des nouveaux entrants tels que Suqqu ont popularisé les ingrédients anti-âges et des produits qui allient soin et maquillage. Ce sont notamment ces produits qui inondent aujourd'hui le marché européen (Ibid).

Ainsi, une double tendance apparaît. D'un côté, l'intérêt récent pour l'innovation asiatique a poussé les marques occidentales à adapter les produits aux marchés asiatiques. D'un autre côté, les marques occidentales se sont inspirées des tendances pour leur marché domestique ce qui a participé à la diffusion des rituels de beauté asiatiques à travers le monde. L'intérêt pour la beauté asiatique est ainsi né en Europe et en France ce qui facilite la pénétration des marques japonaises sur le marché français.

---

<sup>64</sup> « *While influencing innovation through the introduction of new product concepts, Asian beauty brands are expanding well beyond their home market* ».

<sup>65</sup> « L'économie des cosmétiques : innovation, dynamisme territorial et rayonnement mondial », FEBEA, 2019, op. cit.

Cette popularité pour les tendances de beauté asiatique dans les cosmétiques a permis progressivement aux entreprises régionales du Japon, de Chine ou de Corée du Sud d'étendre leur marché sur la scène internationale. Dans les années 2010, c'est avant tout la Corée du Sud qui était au centre de l'*asianification* de l'industrie de la beauté notamment grâce à la popularité grandissante de la K-pop, des dramas coréens et de l'accessibilité des produits. Les BB et CC crèmes ainsi que les masques pour le visage ont rapidement inondé les marchés du monde entier ce qui a poussé les marques françaises telles que Dior et Chanel à créer des produits similaires (Ibid). Pour Keiko Suyama, les marques coréennes ont su établir une stratégie marketing de communication et de produit attractives pour le marché occidental en s'inspirant des packagings européens. Les marques coréennes ont réussi à avoir une vitesse de développement et de lancement très importante en travaillant sur des formules internationales facilement exportables ce qui leur a permis d'inonder le marché de produits en un temps record (Entretien avec Keiko Suyama, 18 juillet 2022).

D'après Keiko Suyama, l'arrivée des marques coréennes en Europe a d'autant plus été un succès qu'elle a été soutenue par l'Etat coréen (Ibid). En effet, en Corée du Sud, en Chine et au Japon, la filière cosmétique bénéficie d'un soutien public important car les autorités considèrent aujourd'hui le secteur comme une industrie prioritaire dans un marché mondialement porteur. Les pouvoirs publics investissent considérablement pour développer des écosystèmes capables de concurrencer les filières occidentales dont la France<sup>66</sup>. La beauté coréenne a permis d'acheminer les tendances asiatiques et de nouvelles références jusqu'en France éveillant un intérêt des consommatrices françaises pour la beauté japonaise depuis les années 2016-2018.

Grâce à l'*asianification* de l'industrie, de plus en plus de produits cosmétiques asiatiques ont le potentiel de rencontrer le succès sur la scène internationale et sur le marché européen. Mais pour pénétrer ce marché, les marques japonaises doivent plus que jamais étudier et connaître les particularités du marché français pour s'y implanter de manière pérenne. En étudiant le marché, elles peuvent déterminer sa structure, ses clients, leurs besoins et leurs désirs ce qui joue un rôle fondamental dans l'élaboration d'une bonne stratégie marketing. De même, étudier le marché permet d'identifier les contraintes de son environnement ainsi que ses

---

<sup>66</sup> « L'économie des cosmétiques : innovation, dynamisme territorial et rayonnement mondial », FEBEA, 2019, op. cit.

opportunités afin d'équilibrer au mieux les stratégies marketing entre adaptation et standardisation.

Le degré d'adaptation nécessaire doit être appliqué en tenant compte des circonstances du pays cible qu'est la France. L'identification puis la mise en œuvre du bon degré de standardisation et d'adaptation sont essentiels car ils augmentent les chances des entreprises japonaises de cosmétiques d'orienter correctement leurs stratégies marketing sur un marché ultra-compétitif.

## Partie II. La France, une vitrine pour les marques japonaises

Selon Demetris Vrontis et Alkis Thrassou, neuf facteurs influencent le comportement de la stratégie internationale d'une marque. Ces derniers sont essentiels pour identifier le niveau d'intégration tactique par rapport à l'adaptation et à la standardisation de la stratégie marketing d'une marque à l'échelle internationale. Ces neuf facteurs sont le type de produit, le type de client à qui le produit est vendu, le secteur industriel dans lequel l'entreprise commerce, la méthode d'entrée utilisée dans ce marché, la relation de la société mère avec ses filiales, le montant du chiffre d'affaires mondial de l'entreprise, le nombre de continents sur lesquels l'entreprise commerce, le montant de la délégation de pouvoir accordée par la société mère aux filiales, et enfin le nombre d'employés de la société dans le monde (VRONTIS, THRASSOU, 2007). Ainsi, chaque degré d'adaptation sera établi en fonction des spécificités de l'entreprise et également des spécificités du marché.

Dans cette deuxième partie, il s'agira de présenter un examen approfondi du marché français des cosmétiques afin de mettre en lumière les difficultés et les opportunités qui existent pour les marques japonaises déjà présentes et celles qui souhaitent s'implanter. Cette analyse permettra de révéler les facteurs généraux qui peuvent accroître l'efficacité de la stratégie de l'entreprise sans compromettre les exigences et les attentes des consommatrices françaises et les contraintes micro et macro environnementales en France. L'analyse n'a pas prétention à être universelle et concerne la seule étude de l'implantation des marques cosmétiques d'origine japonaise avec leurs forces, leurs faiblesses et leurs particularités.

Dans cette perspective, le chapitre 4 dressera un état des lieux des marques japonaises actuellement vendues sur le marché français afin de comprendre leur positionnement, leur stratégie et leur degré de réussite avant de proposer une étude plus précise de la stratégie marketing du leader japonais mondial Shiseido et d'une coalition de marques de niche vendues sur le concept store parisien Bijo.

A l'issue de cette partie, il s'agira de saisir les éléments fondamentaux à la bonne implantation d'une marque japonaise de cosmétiques sur le marché français tout en permettant de comprendre les stratégies adoptées par les marques déjà implantées et saisir les difficultés rencontrées et les erreurs à ne pas reproduire.

## Chapitre 3. Connaître et comprendre le marché pour mieux s'y implanter

### 3.1. L'importance d'une analyse de l'environnement d'un marché et de son étude

La culture n'est pas le seul facteur qui justifie le développement d'une stratégie propre au marché français. Ces facteurs peuvent également être le développement du marché, la concurrence, les lois, les différences économiques, des considérations sociologiques et les perceptions des clients (VRONTIS, THRASSOU, 2007). Connaître et comprendre ces différents facteurs en France sont nécessaires aux entreprises japonaises pour trouver les bons partenaires commerciaux, nouer des contacts et évaluer les goûts des consommateurs et les risques du marché pour ne pas essuyer un échec (BLEUSE, 2012).

Selon le marché de destination, les barrières à l'entrée sont de différentes hauteurs et de différents types. Chaque entreprise souhaitant exporter son activité se doit de réaliser une étude du marché et un diagnostic interne pour anticiper les risques lors de l'élaboration de sa stratégie (MOTOHASHI, 2015). Afin d'étudier les facteurs environnementaux du marché français, Ghemawat propose le format « CAGE » pour « culture », « administration », « géographie » et « économie ». Le facteur géographique correspond à la distance physique qui sépare la France et le Japon. Or, avec la révolution informatique et le progrès technologique, celle-ci est réduite et prend moins d'importance dans l'élaboration des stratégies. Les trois autres facteurs comprennent entre autres les différences culturelles et de langues, les réglementations économiques, les systèmes fiscaux et les réglementations sur les investissements étrangers. Les différences économiques correspondent aux différences de salaires, de pouvoir d'achat et de développement du pays (GHEMAWAT, 2007). Ce sont toutes ces différences qui justifient la réalisation d'une étude de marché afin de mieux comprendre le marché français et ses composantes qui permettront ensuite de le pénétrer de manière pérenne.

Cette stratégie varie également selon l'entreprise elle-même et cela indépendamment du marché. En effet, sur le même secteur qu'est l'industrie de la beauté, chaque marque possède sa propre histoire, son expérience, ses objectifs et ses moyens (MUSONERA, et al., 2012). De plus, les produits cosmétiques sont destinés directement aux consommateurs. Ils sont donc plus susceptibles de subir des modifications au moment de leur lancement pour correspondre aux attentes des Françaises (Ibid). Leur segment joue un rôle non négligeable dans la stratégie à adopter. Par exemple, les produits premium haut de gamme jouent sur leur image de marque et sont plus susceptibles d'être standardisés que les produits de masse qui visent un large public. « Leurs clientes achètent en partie une valeur fondée sur l'idée que, si elles voyageaient à Tokyo

ou à Paris, elles trouveraient le même produit, intact. C'est pourquoi le luxe ne cherche pas à apparaître local : sa valeur ajoutée tient à son internationalité ou à ses racines étrangères » (LAHEUX, 2016 : 50).

Cette partie n'a pas pour prétention d'aboutir à une stratégie normalisée qui garantirait la réussite des entreprises en France. Il n'existe pas de stratégie universelle que les entreprises pourraient appliquer sur le marché français. Il s'agit plutôt de donner des éléments éclairants quant à la réalité du marché français, à ses difficultés et à ses opportunités pour les entreprises japonaises déjà présentes ou qui souhaitent pénétrer le marché.

Un des facteurs environnementaux auquel il est difficile de se soustraire est l'image du pays d'origine, c'est-à-dire l'image qu'ont les Françaises du Japon et de ses produits. En effet, un certain nombre d'études entreprises au cours des trente dernières années corroborent l'hypothèse selon laquelle l'image du pays d'origine influence le processus de décision d'achat (VRONTIS, THRASSOU, 2007). A la suite de l'internationalisation et de la mondialisation intense des entreprises, l'image du pays d'origine est devenue l'un des facteurs clés pour créer et maintenir un avantage concurrentiel. Ce concept correspond à « l'image, la réputation, le stéréotype que les hommes d'affaires et les consommateurs attachent aux produits d'un certain pays » (traduit de l'anglais)<sup>67</sup> (Ibid : 13). Cette perception est influencée par le design et la forme du produit, le nom de la marque, l'emballage, le prix et le pays d'origine auquel correspond le « made in » (Ibid).

L'influence de l'image du pays d'origine sur les produits cosmétiques peut être expliquée grâce à deux modèles théoriques. D'une part, d'après le modèle Halo (« Halo Model »), les consommateurs se fient à l'image qu'ils ont du pays d'origine, notamment lorsqu'ils ne connaissent pas un produit (JOHANSSON, et al., 1985). Plusieurs chercheurs ont démontré que moins le consommateur en sait sur la marque et le produit et plus l'origine du produit aura un impact sur sa décision d'achat (VRONTIS, THRASSOU, 2007). D'autre part, le modèle de la structure sommaire (« The Summary Construct Model ») explique que lorsque les consommateurs ne connaissent pas un produit cosmétique, leur perception est influencée par la somme des croyances qui découlent de l'expérience et de l'apprentissage concernant ce pays (MIN HAN, 1990). Ces perceptions du consommateur sont subjectives. Pourtant, elles représentent des facteurs majeurs dans les étapes de préachat, d'achat et d'évaluation du

---

<sup>67</sup> « *the picture, the reputation, the stereotype that businessmen and consumers attach to products from a certain country* ».

consommateur. De ce fait, les marques japonaises doivent prendre en compte ces perceptions dans leur stratégie internationale.

Cette perception chez les consommateurs européens a d'ailleurs représenté un frein pour les marques japonaises. Les premières sont arrivées en France dans les années 1970 lorsque le Japon n'était pas encore considéré comme un pays aux technologies avancées avec une économie forte. Cela a eu un impact négatif sur l'exportation des produits cosmétiques en Europe. Pour les Français, les produits japonais étaient bon marché et de mauvaise qualité (« *cheap and shoddy* ») (LU, 2020 : 18). Le développement de marques pionnières comme Shiseido a été ralenti par des consommateurs réticents à l'idée d'acheter des produits cosmétiques venant du Japon. Pour affirmer leur légitimité sur le marché français, les marques ont dû démontrer avant tout le développement économique et technologique de leur pays d'origine. En 1988, lorsque Shiseido a pénétré le marché britannique, dans l'article du Times qui présentait la marque était inclus un paragraphe entier dédié au développement économique du Japon (« *the newly developed Japan* ») pour démontrer la qualité de ses produits et faire tomber les stéréotypes que pouvaient avoir les consommateurs locaux (Ibid).

Pourtant, à la même époque, Shiseido rencontre un énorme succès en Chine qui peut s'expliquer par la faible concurrence locale mais également par le fait que les Chinois percevaient déjà le Japon comme un « pays avancé, technologiquement sophistiqué, avec des produits de haute qualité » alors que l'Occident « associait le Japon à des stéréotypes traditionnels tels que le karaté, le judo et les samourais » (traduit de l'anglais)<sup>68</sup> (LU, 2020 : 21).

Toutefois, cette perception a fortement évolué au fil des décennies notamment grâce à la croissance économique et au développement exponentiel du Japon à la fin du XXème siècle faisant de l'archipel un pays développé et mature qui rayonne aujourd'hui sur la scène internationale. Les marques sont réputées principalement pour leur qualité et leurs normes élevées tant au niveau de l'efficacité que de la sécurité. Les cosmétiques japonais sont vus comme des produits scientifiquement innovants aux ingrédients naturels liés aux valeurs et aux concepts traditionnels (INOUE, 2021). Cela représente une nouvelle fenêtre d'opportunité pour les marques.

Depuis 2019, Shiseido capitalise même sur le « made in Japan », aujourd'hui devenu un véritable argument de ventes surtout sur les marchés asiatiques. Selon son président Masahiko

---

<sup>68</sup> « *“an advanced, technologically sophisticated country with high quality products”, whereas the West still “associated Japan with traditional stereotypes such as karate, judo, and samurai”* ».

Uotani dans un entretien accordé à l'AFP, le groupe se concentre sur les marques haut de gamme où les consommateurs voient la valeur ajoutée de la culture japonaise. La conception au Japon devient un avantage concurrentiel très important pour la marque. Pour Konishi Mitsue, analyste du cabinet d'études GlobalData, « avec des ingrédients de qualité, des formulations luxueuses, des emballages élégants et un savoir-faire, les cosmétiques estampillés « made in Japan » gagnent en attractivité sur les marchés asiatiques et occidentaux »<sup>69</sup>.

Mais celles-ci doivent faire face à d'autres barrières à l'entrée et menaces propres au marché français.

### 3.2. Etude des spécificités de l'environnement français dans le cadre d'une implantation

Comme je l'ai montré, les entreprises japonaises visent dans un premier temps l'Asie puis les Etats-Unis avant de s'intéresser de plus près au marché européen. Ce marché n'est ainsi pas un marché prioritaire pour elles, principalement en raison de certaines difficultés d'implantation.

Le marché français des cosmétiques est un marché mature et la France un pays développé. Le vieillissement de la population et la stagnation du pouvoir d'achat entraînent une saturation du secteur des cosmétiques qui rend plus difficile le succès de nouveaux entrants. De plus, étant un marché mature, il est plus difficile pour les marques japonaises d'introduire de nouvelles routines de beauté et d'apporter de la nouveauté dans la salle de bain des Françaises (LAHEUX, 2016).

Comme il n'existe pas de réglementation mondiale en matière de cosmétiques, les lois sur l'enregistrement des produits et l'approbation par les organismes gouvernementaux varient entre la France et le Japon. Pour l'équipe de Kaneko, les démarches administratives qui regroupent les formulaires d'enregistrement et de régulation sont les principaux freins pour l'arrivée d'une entreprise japonaise en France (CHITRAKORN, 2015). La réglementation française se base sur le cadre européen qui est le plus restrictif au monde. Par exemple, l'Union Européenne interdit ou restreint l'utilisation de 1715 ingrédients contre 200 seulement aux Etats-Unis, le premier marché étranger privilégié par les marques japonaises après l'Asie<sup>70</sup>.

---

<sup>69</sup> « Le « made in Japan », arme de séduction des cosmétiques nippons », *Ouest-France*, 2019, op. cit.

<sup>70</sup> « L'économie des cosmétiques : innovation, dynamisme territorial et rayonnement mondial », FEBEA, 2019, op. cit.

Pour pouvoir mettre un produit cosmétique sur le marché français, les marques japonaises, comme toutes autres marques, doivent conserver un dossier d'information sur le produit appelé PIF (« *Product Information File* »). Celui-ci comprend les informations du produit notamment les risques toxicologiques de ses composés et l'évaluation de la sécurité du produit pour la santé<sup>71</sup>. Cette procédure est propre au cadre européen. Elle n'existe pas au Japon et pose d'énormes difficultés aux entreprises japonaises. Selon Keiko Suyama, une entreprise japonaise peut mettre plus de trois ans pour préparer un PIF (Entretien avec Keiko Suyama, 18 juillet 2022). L'une des difficultés majeures vient du fait que les ingrédients doivent posséder un numéro de INCI officiel (« *International Nomenclature of Cosmetic Ingredients* »). Depuis 1998, tous les cosmétiques doivent inscrire sur leur emballage la liste complète des ingrédients sous leur dénomination INCI en Europe<sup>72</sup>. Si une marque japonaise utilise dans sa formule un ingrédient domestique qui ne possède pas de numéro de INCI, elle ne peut pas créer de PIF et ne peut donc pas espérer exporter ses produits en France. De plus, celles qui le peuvent doivent suivre les procédures en anglais ou en français ce qui complique davantage les exportations. Selon Keiko Suyama, certaines marques ayant entamé de longues procédures finissent même par abandonner leur demande. Pour pallier cela, plusieurs entreprises anticipent ces difficultés et développent leurs produits selon les réglementations européennes, comme c'est le cas de la marque Sensai du groupe japonais Kanebo (CHITRAKORN, 2015).

Mais les difficultés ne s'arrêtent pas aux frontières. Les marques qui arrivent en France peuvent rencontrer bien d'autres problèmes. Selon Keiko Suyama, les différences climatiques et géographiques peuvent avoir un impact sur l'utilisation des produits. En effet, l'eau en France est plus calcaire qu'au Japon. La marque Uka a reçu de nombreuses réclamations en raison d'une réaction de son shampoing lorsqu'il était utilisé en France alors que de tels problèmes n'étaient pas apparus lors des tests réalisés au Japon avec une eau plus douce (Entretien avec Keiko Suyama, 18 juillet 2022).

L'autre difficulté est les facteurs liés à la pandémie de la COVID-19 et au conflit en Ukraine. Les industries, dont celle des cosmétiques, sont affectées par « un niveau d'incertitude jamais atteint par le passé »<sup>73</sup>. Le conflit ukrainien qui a débuté le 24 février 2022 est à l'origine

---

<sup>71</sup> « The cosmetic Product Information File (PIF) », *Expertise Réglementaire et Toxicologique (E.R.T.C.)*, en ligne, consulté le 12 août 2022 sur <https://www.certification-cosmetique.com/blank-5>

<sup>72</sup> « International Nomenclature of Cosmetic Ingredients », *Wikipedia*, en ligne, consulté le 12 août 2022 sur [https://fr.m.wikipedia.org/wiki/International\\_Nomenclature\\_of\\_Cosmetic\\_Ingredients](https://fr.m.wikipedia.org/wiki/International_Nomenclature_of_Cosmetic_Ingredients)

<sup>73</sup> Jean-Marc Giroux, dans Rapport Cosmed-SVP, COSMED, 1<sup>er</sup> trimestre, 2022, PDF, en ligne, consulté le 11 juillet 2022

de la hausse du prix des matières premières et de l'énergie et de difficultés d'approvisionnement. Selon Keiko Suyama, depuis le début du conflit, le Japon a arrêté ses échanges commerciaux avec la Russie ce qui rend difficile l'acheminement de certaines matières premières. Les marques japonaises ont déjà commencé à impacter leurs produits en France en augmentant les prix de ventes pour amortir la hausse des coûts. De plus, la crise a entraîné une inflation de 5 à 8% ce qui a un impact fort sur le pouvoir d'achat des Français<sup>74</sup>. On observe un recul de la consommation dans tous les lieux de shopping en France par rapport à 2019. Pour pallier cela, les marques et les distributeurs investissent des millions dans les campagnes publicitaires (GARNIER, 2022).

Mais l'industrie de la beauté a toujours été résistante aux crises car l'achat cosmétique est mieux préservé que d'autres biens de consommation courante, et ce quel que soit le pays. Bien que plusieurs segments aient vu leurs ventes fortement touchées par ces crises et le port du masque, l'allègement des restrictions montre un retour progressif d'anciennes routines chez les Françaises<sup>75</sup>. Toutefois, il est nécessaire de considérer les changements structurels dans les habitudes de consommation. Le secteur des cosmétiques est influencé par la tendance du « mieux consommer ». Les Françaises continuent d'acheter des produits conventionnels tout en se tournant davantage vers des produits sains, naturels, biologiques et certifiés. La consommation des cosmétiques se veut être de plus en plus engagée en termes de conscience écologique, de cause animale et d'engagements sociétaux<sup>76</sup>. 73% des *millennials* veulent des produits de soins naturels (KESTENBAUM, 2017). Ainsi, les labels bio, *cruelty free* ou vegan sont déclencheurs d'achat pour 68% des Françaises ce qui joue fortement en défaveur du Japon qui ne possède à ce jour aucun label certificateur officiel. De plus, le « *made in France* » est plébiscité par la moitié des Françaises<sup>77</sup>. Tandis que les marques les plus engagées gagnent en visibilité, les entreprises de prestige perdent du terrain<sup>78</sup>.

Cette importance grandissante d'une conscience écologique chez les Françaises les pousse à réduire leurs achats de produits cosmétiques pour se tourner vers des produits jugés

---

<sup>74</sup> Ibid

<sup>75</sup> « Le maquillage renoue avec la croissance », *The NPD Group*, 16 novembre 2021, en ligne, consulté le 24 juillet 2022 sur <https://www.npd.com/news/press-releases/2021/le-maquillage-renoue-avec-la-croissance/>

<sup>76</sup> « Les Chiffres clés de la beauté et marché des cosmétiques en 2021-2022 », *Alioze*, en ligne, consulté le 4 juin 2022 sur <https://www.alioze.com/chiffres-beaute>

<sup>77</sup> Rapport Cosmed-SVP, COSMED, 1<sup>er</sup> trimestre, 2022, op. cit.

<sup>78</sup> GALLON, Vincent, « France : Un marché cosmétique toujours fragile », *Premium Beauty News*, 10 mars 2022, en ligne, consulté le 6 juin 2022 sur <https://www.premiumbeautynews.com/fr/france-un-marche-cosmetique.16347>

essentiels<sup>79</sup>. En effet, les Françaises achètent de moins en moins de produits et les sommes dépensées par acheteuse diminue d'année en année<sup>80</sup>. Ce phénomène de déconsommation s'explique par une simplification des routines de beauté notamment chez les jeunes et dans le segment du maquillage<sup>81</sup>. De plus, selon Yuka Kaneko, directrice générale du Royaume-Uni de Kao Corporation, les clients asiatiques achètent jusqu'à cinq produits à la fois tandis que les consommateurs occidentaux sont plus prudents et ont l'habitude de n'acheter qu'un seul produit à la fois (CHITRAKORN, 2015).

Avec les confinements, le nombre d'achats en ligne n'a cessé d'augmenter en deux ans. L'innovation, les réseaux sociaux et les influenceurs sont aujourd'hui les principales dynamiques du marché des cosmétiques. Toutefois, les ventes de produits en ligne représentent seulement 7% en France contre 15% aux Etats-Unis et au Royaume-Uni. En effet, les Françaises continuent de privilégier l'expérience en magasin afin de voir et d'essayer les produits. Cela ne les empêche pas d'être influencées par l'expérience en ligne dans leurs achats via les sites de e-commerce, les blogs et les réseaux sociaux<sup>82</sup>. Avant les tendances étaient définies par les marques de grands magasins et les médias traditionnels. Aujourd'hui, ce sont les réseaux sociaux et les célébrités qui influencent les consommatrices en quête d'authenticité et de proximité avec les marques (KESTENBAUM, 2017). Ces canaux non traditionnels sont devenus un vrai canal de vente et développent le « *social commerce* » via les discussions en ligne, les tutoriels beauté, les commentaires et les live<sup>83</sup>. La consommatrice est devenue à elle seule un canal de vente à part entière.

Pour augmenter leurs ventes, les marques japonaises ne peuvent plus se concentrer seulement sur l'innovation et doivent au contraire faire grandir leur communauté en augmentant les dépenses liées aux publicités digitales et en maîtrisant les réseaux d'influence<sup>84</sup>. Toutefois, elles ne doivent pas négliger les canaux de distribution physiques car il est difficile d'espérer se faire connaître sur un nouveau marché en utilisant uniquement une stratégie digitale.

---

<sup>79</sup> « Première étude sur l'attractivité de la Cosmétique Française », Synthèse de l'étude CH2 Conseil, Mai 2019, Fédération des Entreprises de la beauté (FEBEA), PDF en ligne, consulté le 4 juin 2022 sur [https://www.febea.fr/sites/default/files/media/synthese\\_febea\\_etude\\_attractivite\\_de\\_la\\_cosmetique\\_francaise.pdf](https://www.febea.fr/sites/default/files/media/synthese_febea_etude_attractivite_de_la_cosmetique_francaise.pdf)

<sup>80</sup> « L'économie des cosmétiques : innovation, dynamisme territorial et rayonnement mondial », FEBEA, 2019, op. cit.

<sup>81</sup> GALLON, Vincent, « France : Un marché cosmétique toujours fragile », Premium Beauty News, 2022, op. cit.

<sup>82</sup> « Les Chiffres clés de la beauté et marché des cosmétiques en 2021-2022 », Alioze, op. cit.

<sup>83</sup> « Marché cosmétique : le monde de la beauté en 2020 », *L'Oréal Finance*, 2020, en ligne, consulté le 07 juin 2022 sur <https://www.loreal-finance.com/fr/rapport-annuel-2020/marche-cosmetique-2-1-0/>

<sup>84</sup> « Social et digital : nouveau paradigme de la beauté », *L'Oréal*, Rapport annuel 2021, en ligne, consulté le 13 juin 2022 sur <https://www.loreal-finance.com/fr/rapport-annuel-2021/produits-grand-public/social-et-digital-nouveau-paradigme-de-la-beaute/>

D'autant plus que les Françaises restent attachées à l'achat physique. Ainsi, les marques japonaises doivent faire preuve de transparence et de traçabilité dans la composition de leurs produits tout en comprenant l'importance de s'adapter aux tendances, technologies et aux attentes des consommatrices spécifiques à la France<sup>85</sup>.

### 3.3. Le marché français, numéro un dans l'industrie des cosmétiques

Les forces de l'industrie française se traduisent à l'international faisant de la France le premier pays exportateur et le leader mondial des cosmétiques avec 23% de parts de marché<sup>86</sup>. « Le tissu historique d'entreprises, la puissance de l'innovation et le dynamisme de l'écosystème territorial permet au secteur de se projeter avec succès sur les marchés mondiaux »<sup>87</sup>. La place de la France repose principalement sur un imaginaire fort autour du mode de vie à la française alimentée par le prestige des marques, la qualité du made in France, le chic de la femme française, l'art de vivre et le patrimoine culturel (MIDENA, 2020).

L'industrie de la beauté française bénéficie d'un fort ancrage territorial constitué d'un tissu d'entreprises historiques et d'entreprises entrepreneuriales dynamiques et solides. Ces entreprises sont généralement familiales et adoptent une stratégie de long-terme basée sur la volonté de transmettre un savoir-faire local. Leurs forces sont leur héritage, leur qualité, leur sécurité, leur capacité à innover, la formulation des produits et le marketing (Ibid). Elles sont également engagées dans les problématiques environnementales et sociales. C'est pour cela qu'elles s'imposent face aux marques étrangères sur leur marché domestique.

Ce patriotisme économique des Françaises qui ont tendance à privilégier les marques locales représente une menace pour les entreprises japonaises. Bien qu'elles proviennent d'un pays à forte tradition cosmétique et qu'elles voient leur présence et leur visibilité accrues en France ces dernières années, elles restent fortement menacées par les entreprises concurrentes. En effet, l'afflux de nouveaux entrants notamment italiens, brésiliens et chinois en plus des marques de cosmétiques de célébrités comme Selena Gomez, Rihanna, Kylie Jenner qui attirent énormément les jeunes menacent fortement leur internationalisation<sup>88</sup>. De plus, à l'image du

---

<sup>85</sup> « Les Chiffres clés de la beauté et marché des cosmétiques en 2021-2022 », *Alioze*, op. cit.

<sup>86</sup> « L'économie des cosmétiques : innovation, dynamisme territorial et rayonnement mondial », Synthèse de l'étude Asterès, Mai 2019, Fédération des Entreprises de la beauté (FEBEA), PDF en ligne, consulté le 6 juin 2022 sur [https://www.febea.fr/sites/default/files/media/syntheses\\_febea\\_etude\\_economie\\_des\\_cosmetiques.pdf](https://www.febea.fr/sites/default/files/media/syntheses_febea_etude_economie_des_cosmetiques.pdf)

<sup>87</sup> « L'économie des cosmétiques : innovation, dynamisme territorial et rayonnement mondial », FEBEA, 2019, op. cit.

<sup>88</sup> « Première étude sur l'attractivité de la Cosmétique Française », Synthèse de l'étude CH2 Conseil, FEBEA, 2019, op. cit.

marché mondial, le marché français est dominé par quelques entreprises. A eux seuls, les groupes L'Oréal, Pierre Fabre, LVMH et leurs filiales concentrent 55% du chiffre d'affaires de la fabrication française de cosmétiques<sup>89</sup>. Les marques françaises haut de gamme et issues de la mode comme Chanel et Dior font la force du pays. De manière générale, l'Europe fonctionne en termes d'image de marque et de stratégie commerciale avec des labels prestigieux. La qualité du produit est importante mais une grande importance est donnée à la dimension « statutaire et symbolique des marques » (CHAPUIS, 2014).

Les marques françaises et leurs concurrents étrangers se partagent les six canaux de distribution principaux que sont la grande distribution, la distribution sélective, les magasins mono-marques, la (para)pharmacie, les instituts et coiffeurs et les *pure players* de la vente en ligne. Le premier canal de distribution est aujourd'hui la grande distribution suivie de la distribution sélective qui comprend des enseignes comme Sephora, Marionnaud et Nocibé<sup>90</sup>. En France, 40% des produits sont vendus en grande distribution même si sa part de marché tend à baisser au profit des boutiques spécialisées et du e-commerce<sup>91</sup>. Le choix des distributeurs est particulièrement important pour les entreprises car les valeurs véhiculées et les connotations varient entre chaque canal de distribution (LAHEUX, 2016). De plus, les 20 marques leaders du secteur en France se partagent 96% des ventes de cosmétiques en boutique<sup>92</sup>. L'ancrage et la suprématie de quelques marques sur certains canaux représentent un frein considérable aux nouveaux entrants japonais, le premier circuit de distribution spécialisé Sephora étant détenu par le groupe français L'Oréal. Par ailleurs, certains magasins imposent des contrats d'exclusivité ce qui réduit la marge de manœuvre lors du déploiement d'une marque. Par exemple, SHIGETA Paris distribue ses produits sur le Bon Marché Rive Gauche. Or, son contrat l'empêche de conclure un contrat de ventes avec un autre grand magasin tel que Le Printemps ou Les Galeries Lafayette, des magasins qui visent sa clientèle cible.

Selon Keiko Suyama, la compétitivité du marché français est telle que pour assurer le succès d'une marque japonaise, celle-ci doit posséder des différenciateurs forts. La consommatrice française est confrontée à un nombre impressionnant de marques quotidiennement et doit pouvoir cerner l'identité d'une nouvelle marque rapidement avec quelques éléments clés et sans avoir besoin d'une campagne de communication élaborée. Pour

---

<sup>89</sup> « L'économie des cosmétiques : innovation, dynamisme territorial et rayonnement mondial », FEBEA, 2019, op. cit.

<sup>90</sup> Ibid

<sup>91</sup> « Les Chiffres clés de la beauté et marché des cosmétiques en 2021-2022 », *Alioze*, op. cit.

<sup>92</sup> Ibid

réussir en France, certains aspects d'un produit doivent certes s'adapter au marché mais ne doivent pas tenter de le copier par peur de se voir noyés dans la masse d'offres. Les cosmétiques français ont une identité forte et un savoir-faire reconnu par les consommatrices. Leurs ingrédients sont traditionnellement la lavande, le collagène ou encore l'acide hyaluronique. Pour Keiko Suyama, les marques japonaises qui formulent avec les mêmes ingrédients n'ont aucune chance sur le marché français (Entretien avec Keiko Suyama, 18 juillet 2022). Des marques comme Shiseido misent donc sur des ingrédients comme les extraits de ginkgo, le yuzu et le plancton (CHITRAKORN, 2015). Elles doivent apparaître différentes aux yeux des Françaises pour attirer l'attention et cela passe notamment par un emballage qui doit permettre d'identifier l'origine de la marque. C'est pour cela qu'aujourd'hui les marques japonaises adoptent une stratégie de marketing culturel et de transfert de savoir-faire<sup>93</sup>. Les emballages sont repensés pour le marché européen. Ils sont zen, minimalistes et font référence à l'archipel nippon (ZISSMANN, 2019).

D'autant plus que les consommatrices qui s'intéressent aux marques japonaises ont souvent un intérêt global pour les rituels de beauté et d'art de vivre asiatiques. Si elles mélangent souvent les pays d'origine comme la Chine, la Corée du Sud et le Japon, elles restent intéressées par ce côté exotique et cette beauté venue d'ailleurs qu'elles souhaitent découvrir. De plus, les Françaises ont compris que la beauté de la femme asiatique ne relevait non pas de la génétique mais de gestes qu'elles peuvent à leur tour reproduire et s'approprier<sup>94</sup>.

Par ailleurs, les Françaises sont des clientes exigeantes qui accordent de l'importance à la qualité des produits. En cela, elles se rapprochent des consommatrices japonaises. Elles attendent des conseils de la part des marques et des vendeurs et préfèrent les soins innovants à forte valeur technologique. Les nouveaux produits misent d'ailleurs fortement sur la recherche et le développement pour vendre (LOPACIUK, LOBODA, 2013). D'autre part, les Françaises utilisent en moyenne 9 produits par jour sur le visage ce qui est deux fois moins que la moyenne mondiale et moins que la routine des Japonaises. Les produits pour lesquels elles sont prêtes à dépenser le plus sont le sérum et le fond de teint pour lesquels elles dépensent en moyenne 24,83€<sup>95</sup> - ce qui reste relativement faible par rapport au positionnement haut de gamme des produits japonais en France.

---

<sup>93</sup> « L'économie des cosmétiques : innovation, dynamisme territorial et rayonnement mondial », Synthèse de l'étude Asterès, FEBEA, 2019, op. cit.

<sup>94</sup> « J-Beauty and Balance with Keiko Suyama », Sterre Rose Beauty, en ligne, consulté le 7 juin 2022 sur <https://www.sterrerosebeauty.com/blogs/j-beauty-blog/keikosuyama>

<sup>95</sup> Ibid

Pourtant, pour Guillemette Houdard, consultante en prospective chez Peclers, certaines routines japonaises comme le layering ou la routine pour les cheveux « pourraient inspirer et séduire les consommat[rices] en quête de soins »<sup>96</sup>. En effet, le layering consiste avant tout à « comprendre sa peau, sa structure et ses besoins »<sup>97</sup>. Selon Keiko Suyama, Shiseido l'avait consultée pour décider s'ils devaient retirer définitivement la lotion de leurs gammes, étape considérée comme essentielle par les Japonaises mais rencontrant peu de succès en France. Ce produit permet d'augmenter les performances des soins en aidant la peau à les absorber en profondeur<sup>98</sup>. Pour Keiko Suyama, ce n'est pas parce que les Françaises ne maîtrisent pas certains produits qu'il faut les retirer du marché. Au contraire, elle prône plutôt une éducation à leur utilisation afin d'enseigner le rituel de beauté japonais à de nouvelles consommatrices. Comme ont pu le faire les marques coréennes, les marques japonaises peuvent intégrer de nouveaux produits aux routines des Françaises comme c'est déjà le cas avec les produits de soin et de maquillage qui contiennent un SPF pour se protéger du soleil toute l'année.

Certaines marques font tout de même le choix de ne pas vendre certains produits sur tous les marchés. Par exemple, bien que les Françaises protègent de plus en plus leur peau du soleil, la protection solaire mélangée au maquillage n'est pas encore ancrée dans les habitudes des consommatrices. Ainsi, le « brillant à lèvres qui offre couleur et hydratation tout en protégeant des rayons UV » de Shiseido n'est pas vendu dans la gamme solaire en France.

---

<sup>96</sup> « Le Japon, l'autre pays de la beauté », LSA, 2017, op. cit.

<sup>97</sup> NEGRETTO, Léa, « Le Guide Du Layering – Rituel De Beauté Japonais », Bijo, 12 février 2021, en ligne, consulté le 14 août 2022 sur <https://bijo.paris/blogs/blog/layering-notre-guide-pour-comprendre-et-appliquer-chaque-etape>

<sup>98</sup> Ibid



**Figure 7 :** *UV Lip Color Splash*, Shiseido, décrit comme un « brillant à lèvres qui offre couleur et hydratation tout en protégeant des rayons UV »<sup>99</sup>

Par ailleurs, les marques japonaises peuvent mettre en avant d'autres atouts qui correspondent aux tendances actuelles comme les produits naturels et les valeurs d'une peau saine et d'un corps sain<sup>100</sup>. Pour Keiko Suyama, le futur de la beauté en Europe sera lié à la beauté holistique, aux formulations plus simples et propres, à la personnalisation des produits et à la consommation plus durable ce qui est en accord avec les marques japonaises de cosmétiques<sup>101</sup>. Ainsi, de plus en plus de consommatrices françaises s'intéressent aux marques japonaises.

#### Chapitre 4 – La stratégie des marques japonaises de cosmétiques en France

Les entreprises japonaises ont bien compris le succès que pouvaient rencontrer leurs marques auprès des consommatrices françaises. Les entreprises pionnières ont même tenté de pénétrer le marché français dès les années 1980 et de nouvelles entreprises tentent encore d'exporter leurs produits vers la France.

<sup>99</sup> Capture d'écran de la page produit *UV Lip Color Splash* de la marque Shiseido disponible sur <https://brand.shiseido.co.jp/shiseido-uv-lip-color-splash-832901.html>

<sup>100</sup> LE GUAY, Baptiste, GALLON, Vincent, « K-Beauty : Comment la Corée s'est imposée dans le monde de la cosmétique ? », Premium Beauty News, 18 octobre 2021, en ligne, consulté le 12 juillet 2022 sur <https://www.premiumbeautynews.com/fr/k-beauty-comment-la-coree-s-est,19203>

<sup>101</sup> « J-Beauty and Balance with Keiko Suyama », *Sterre Rose Beauty*, op. cit.

Cependant, les marques se sont heurtées à différents problèmes qui les ont empêchées de devenir aussi compétitives que les marques coréennes sur le marché français. Cela s'explique notamment par leur positionnement haut de gamme justifié par une structure de prix qui complique leur entrée sur le marché français.

Dans ce chapitre, il s'agira de faire un état des lieux de la place qu'occupent actuellement les marques japonaises de cosmétiques en France afin de comprendre quels choix de développement elles ont fait et quel positionnement elles ont souhaité revendiquer dès leur arrivée en France.

#### 4.1. Un mauvais positionnement face à l'avènement de la beauté coréenne

Jusque dans les années 2010, peu de marques japonaises avaient tenté de pénétrer le marché français de la beauté. Les premières ont été les grands groupes comme Shiseido et Kanebo qui sont arrivés en France dès les années 1980. Arrivées ensemble, ces marques innovantes se sont présentées comme concurrentes rivales, comme elles l'étaient sur leur marché domestique. Par ailleurs, tandis que Shiseido possède des gammes qui transcendent chaque segment allant des produits de luxe aux gammes moyennes au Japon, son positionnement français a été haut de gamme dès son arrivée avec des produits de qualité vendus à des prix élevés. Ce positionnement, suivi par les autres groupes, les a érigés en marques de luxe comme concurrentes directes des marques françaises telles que Dior et Chanel. Leur stratégie n'était donc pas de cibler les jeunes mais plutôt les consommatrices urbaines, de catégories socio-professionnelles supérieures au pouvoir d'achat élevé. Cependant, ces consommatrices séduites dans les années 1980-1990 ont vieilli avec les gammes et les grands groupes n'ont pas revu leur stratégie et leur formulation. Leur offre s'est rapidement retrouvée démodée. Seule l'entreprise Shiseido a tenté de se réinventer en déployant de nouvelles stratégies de management et de marketing depuis le milieu des années 2010. Pour Keiko Suyama, les autres grands groupes comme Kose et Kanebo sont aujourd'hui démodés et ne semblent pas essayer de retravailler leur image. Leur offre premium comporte des crèmes de visage pouvant atteindre 450€ ce qui réduit considérablement leurs chances de séduire un grand nombre de consommatrices (Entretien avec Keiko Suyama, 18 juillet 2022). De manière générale, le positionnement des premières marques japonaises en France et leur inadaptation aux attentes et aux réalités du marché ont enrayé leur succès pendant plusieurs années. Les marques ne sont pas parvenues à créer une tendance viable malgré leur ancienneté.

Pourtant, les marques coréennes qui proposent des rituels proches des routines de beauté japonaises, ont réussi à séduire la France qui est aujourd'hui la première consommatrice de produits coréens. Qu'est-ce qui explique cette différence de succès entre les deux pays ? Tout d'abord, l'engouement pour les marques coréennes s'explique par la « *Hallyu* », la « vague coréenne » décrite par les médias chinois dès les années 1990 et portée par la musique, les séries, le cinéma et la littérature<sup>102</sup>. Cependant, les marques japonaises de cosmétiques n'ont pas utilisé la vague de la culture japonaise en France pour s'implanter tant elles visent des segments de clientèle différents. Les marques coréennes, elles, ciblent principalement les jeunes Françaises grâce à des dépenses importantes en marketing, des emballages colorés et des prix abordables. Leur approche relève de la « *fast beauty* », un phénomène qui gagne de l'importance en Europe. Comme pour la « *fast fashion* », les marques coréennes misent sur des produits éphémères. Elles créent rapidement de nouveaux produits et de nouvelles tendances en réduisant les cycles de développement jusqu'à quatre mois seulement contre un an pour les autres marques internationales. Selon Jang Jun-kee, directeur général de la Korea Cosmetics Foundation, « de nouveaux ingrédients, de nouveaux emballages et de nouvelles formules arrivent en permanence sur le marché, et quand quelque chose marche, les marques coréennes répondent rapidement »<sup>103</sup> car elles sont très réactives au marché et à ses tendances. A l'inverse, pour Shima Yamanaka, analyste chez SMBC Nikko Securities, le problème des produits cosmétiques japonais est que les contrôles sont longs pour préserver la sécurité et la qualité<sup>104</sup>. De plus, contrairement aux marques coréennes, les entreprises japonaises mettent du temps à réaliser des études de marché et n'anticipent pas toujours une éventuelle exportation de leurs produits ce qui pose ensuite un problème lors des démarches administratives.

La vague de beauté japonaise qui avait entamé sa course a été entravée par l'explosion de cet engouement français et international pour les marques coréennes. En effet, le Japon a connu une période d'influence sur le marché mondial de la beauté et des soins de la peau avec des marques comme SK-II et Shiseido qui ont popularisé les ingrédients anti-âges qui sont aujourd'hui omniprésents dans les lieux de ventes. De plus, de nouveaux arrivants comme Suqqu et RMK ont proposé d'autres types de soins et d'équilibrage du teint (CHITRAKORN, 2015). Ainsi, plusieurs marques japonaises comme Shiseido, Shu Uemura, Sensai et Kanebo

---

<sup>102</sup> LE GUAY, Baptiste, GALLON, Vincent, 2021, op. cit.

<sup>103</sup> Reuters, « Le succès des cosmétiques attire l'attention des investisseurs », Fashion Network, 30 août 2016, en ligne, consulté le 12 juillet 2022 sur <https://fr.fashionnetwork.com/news/Le-succes-des-cosmetiques-coreens-attire-l-attention-des-investisseurs.720323.html>

<sup>104</sup> « Le « made in Japan », arme de séduction des cosmétiques nippons », Ouest-France, 2019, op. cit.

ont trouvé leur place dans les salles de bain des Françaises jusqu'à l'arrivée des produits coréens dans les années 2010 (NIVEN-PHILLIPS, 2018). Selon Keiko Suyama, des années 2010 à 2017, les marques coréennes ont envahi le marché français, à tel point que cela a enrayé le développement de nouvelles marques japonaises. Cependant, la retombée de l'attrait des cosmétiques coréens a rouvert la voie aux entreprises. La popularisation des routines asiatiques est même devenue un tremplin pour ces marques. Depuis les années 2016-2018, les Françaises commencent à s'intéresser de plus près à la beauté japonaise (ou « *J-Beauty* ») (Entretien avec Keiko Suyama, 18 juillet 2022).

Pour Mathilde Lion, experte Europe du cabinet The NPD Group, « la montée de la K-Beauté (ou beauté coréenne) a permis d'élargir les routines et de populariser des galéniques venues d'Asie. Avec plus de simplicité, de naturalité, [et une vision holistique de la beauté] la J-Beauté s'inscrit parfaitement dans les nouvelles attentes des consommateurs » (VEYRETOU, 2018). Selon une étude de The NPD Group de 2018, la popularité des cosmétiques coréens en Europe et en Amérique a boosté la croissance des soins du visage et ouvert la voie aux marques japonaises. Pour Keiko Suyama, les Françaises se lassent vite des « packagings mignons et ludiques » et réclament un « gage de sérieux » que peuvent leur apporter les produits japonais (Ibid).

Avec le succès des marques coréennes, des marques comme Suqqu, Sensai, le mascara Fairydrops et les huiles nettoyantes de DHC attirent de nouveau l'attention des consommatrices françaises. Les marques anciennement implantées comme Shiseido tentent de se réinventer pour coller aux attentes du marché en créant par exemple la sous-marque Waso qui utilise des actifs naturels et des formules innovantes pour attirer les consommatrices les plus jeunes avec un prix bas, un emballage simple et pratique (NIVEN-PHILLIPS, 2018). De plus, « des marques à plus large audience comme Uniqlo et Muji ont permis d'élargir la visibilité de la culture nippone »<sup>105</sup> auprès des consommatrices ce qui a permis à la J-Beauty de conquérir un public de niche (ZISSMANN, 2019).

Tandis que les consommatrices françaises ne faisaient aucune distinction entre la beauté coréenne et la beauté japonaise, elles semblent commencer à s'intéresser de plus près à la J-Beauty. La beauté japonaise semble avoir le vent en poupe et revenir progressivement à la mode en France. Le minimalisme des rituels japonais et leur respect de la peau et de l'environnement

---

<sup>105</sup> « France : Les produits de beauté d'origine asiatique stimulent les ventes de soin », *Premium Beauty News*, 10 juillet 2018, en ligne, consulté le 12 juillet 2022 sur <https://www.premiumbeautynews.com/fr/france-les-produits-de-beaute-d,13662>

sont des valeurs qui font écho aux nouvelles tendances sur le marché français. Le mélange d'innovation, d'ingrédients naturels et de beauté globale parlent aujourd'hui énormément aux millenials (VEYRETOU, 2018).

Cependant, le positionnement des marques japonaises reste le problème fondamental dans leur expansion internationale en Europe et leur empêche de cibler des consommatrices plus jeunes avec un pouvoir d'achat moins élevé. Cela s'explique notamment par la structure de prix au Japon.

#### 4.2. Le problème fondamental de la structure de prix

En réalité, si les marques japonaises se sont positionnées dans le segment haut de gamme et premium des cosmétiques, c'est avant tout en raison de leur structure de prix au Japon qui représente le problème fondamental dans leur exportation à l'étranger. Keiko Suyama explique que la différence de coefficient justifie un prix différent et élevé en France comparé au marché domestique. Les entreprises japonaises imposent un prix d'achat en France de 60% sur le prix final japonais ce qui explique des prix très élevés une fois le produit commercialisé en France. Si en France les distributeurs achètent l'équivalent de 60% sur le prix final, le prix final en France sera d'au moins 1.8 par rapport au prix final au Japon. Les entreprises japonaises imposent également aux partenaires français de payer les frais d'exportation. Ainsi, cette structure de prix explique que certaines marques japonaises de moyenne gamme au Japon se retrouvent positionnées premium voire haut de gamme en France. Pour Keiko Suyama, les entreprises japonaises devraient fixer un prix final français en amont comme le font les marques coréennes. En conservant cette structure de prix, elles n'ont pas d'autre choix que d'être positionnées comme des marques premium même s'il ne s'agit pas de leur positionnement initial (Entretien avec Keiko Suyama, 18 juillet 2022).

Cette structure de prix peut empêcher l'implantation de certaines marques. En effet, Keiko Suyama, dans le cadre de sa société de consulting et d'agence commerciale Dessigns, explique que les marques qui la contactent et qui sont vendues à un prix relativement élevé au Japon peuvent difficilement s'implanter en France. Une fois le calcul de prix effectué, leur crème peut coûter parfois 200€. Un tel positionnement n'est possible que si la marque est prête à investir fortement dans sa campagne marketing et de communication pour permettre d'écouler le produit. La France n'étant pas le principal marché des entreprises japonaises, de telles dépenses sont rarement envisagées. Sans cela, pour Keiko Suyama, un soin qui dépasserait plus de 60-70€ ne trouverait pas d'acheteuse en France (Ibid).

Cette structure de prix joue également fortement sur les canaux de distribution qui s'offrent aux entreprises japonaises. Le positionnement très premium des marques justifie leurs ventes dans des circuits sélectifs tels que les grands magasins comme Les Galeries Lafayette ou les magasins spécialisés comme Sephora et Marionnaud. Par exemple, l'offre luxe du groupe Shiseido qui bénéficie de la plus grande notoriété en France est commercialisée en circuit sélectif<sup>106</sup>. Les entreprises doivent cependant passer par une agence commerciale. Si elles passent directement par un distributeur, le prix d'achat depuis le Japon est tel que le produit pourrait coûter jusqu'à trois fois son prix japonais. De plus, si une entreprise souhaite travailler directement avec un distributeur, elle doit payer avec un compte bancaire européen ce qui l'oblige à créer une société européenne et à élire un président. Cela représente un investissement de temps et d'argent pour l'entreprise qui ne lui garantira pas forcément un succès français. L'idéal pour elle est donc d'établir un partenariat avec une agence commerciale qui s'occupe des paiements, du dédouanement, de la livraison et de la logistique (Entretien avec Keiko Suyama, 18 juillet 2022).

Malgré ces difficultés, de nombreuses marques japonaises ont réussi à pénétrer le marché et sont aujourd'hui vendues sur les linéaires des magasins français et des distributeurs spécialisés.

#### 4.3. La place des marques japonaises de cosmétiques sur le marché français

Je vais à présent faire un état des lieux sur la place des marques japonaises de cosmétiques sur le marché français en m'appuyant sur mes observations réalisées en magasins et sur internet ainsi que sur mes nombreuses lectures.

Bien qu'elles soient arrivées sur le marché français dès les années 1980 et que certaines d'entre elles constituent de nouveaux entrants chaque année, les marques japonaises semblent être peu connues des consommatrices françaises. Pour Philippe Jourdan, cofondateur de Promise Consulting, « en France, on connaît mal les groupes cosmétiques japonais car le plus gros de leurs ventes se fait en Asie. Pourtant, ils affichent de très bons résultats. Par exemple, Kao est en croissance de 16 % cette année »<sup>107</sup> (en référence à l'année 2017). En effet, pour Axelle Royere, directrice du département beauté du Bon Marché Rive Gauche, « qu'il s'agisse de grands groupes ou de minuscules labels, il existe toujours dans [les] rituels [japonais] un onirisme naturel, un sens du raffinement qui plaît aux Françaises. Les Moyen-Orientalistes

---

<sup>106</sup> « Le Japon, l'autre pays de la beauté », LSA, 2017, op. cit.

<sup>107</sup> Ibid

viennent chez Sensai, Ruhaku ou Makaanai pour leur efficacité, tandis que les Parisiennes, elles, cherchent de la poésie, des histoires d'huile de camélia et de soie impériale » (VEYRETOUT, 2018) qu'elles peuvent retrouver dans les magasins de prestige.

Les parcours d'internationalisation des entreprises japonaises se ressemblent à plusieurs égards comme l'intérêt partagé pour les pays asiatiques voisins, les États-Unis et l'Europe, la collaboration avec des influenceurs occidentaux et la vente dans les grands magasins. En effet, en raison de leur positionnement premium, les marques japonaises sont généralement distribuées uniquement dans les grands magasins de prestige comme Les Galeries Lafayette, Le Printemps, La Samaritaine et Le Bon Marché Rive Gauche à Paris où elles ciblent des consommatrices exigeantes, urbaines, aux catégories socio-professionnelles supérieures qui ont un pouvoir d'achat élevé. Ce sont les grands groupes comme Shiseido, Kao et Kose, implantés depuis des décennies sur le marché français, qui sont distribués dans ces magasins de prestige (ZISSMANN, 2019). De nouveaux entrants ont également réussi à se faire une place de choix comme la marque japonaise Suqqu.

Concernant ces groupes, les produits de Kose sont développés en permanence pour répondre aux besoins des clients notamment en matière de texture, de parfum, d'efficacité, de prix, de marque et d'emballage. La marque est à l'origine du lancement de nombreuses marques internationales comme Sekkisei et Decorté. Kanebo est également l'une des principales entreprises de cosmétiques au Japon. Intégrée au groupe Kao depuis 2006, elle possède cinq marques mondiales qui sont Sensai, Impress, Lunasol, Kanebo Blanchir et Kate (LEEPANYALERT, et al., 2015). En Europe, sa stratégie se concentre sur Sensai « sa marque « super prestige » distribuée en grands magasins, en parfumeries sélectives et dans les spas de certaines hôtels »<sup>108</sup>. Kanebo mise sur son innovation, ses produits blanchissants et ses origines pour cibler principalement les consommatrices françaises d'origine asiatique (Ibid). C'est également le positionnement adopté par la marque SK-II. D'après une vendeuse de la Samaritaine, environ 80% des clientes de la marque sont d'origine asiatique notamment chinoise et japonaise.

D'autres marques parviennent également à placer leurs produits sur les linéaires des distributeurs spécialisés comme Marionnaud, Sephora et Nocibé. Leur présence dans les boutiques spécialisées leur permet d'être vendues dans des grandes villes comme Paris mais

---

<sup>108</sup> GALLON, Vincent, « Kanebo Cosmetics renforce sa présence sur les marchés extérieurs », *Premium Beauty News*, 7 septembre 2010, en ligne, consulté le 21 août 2022 sur <https://www.premiumbeautynews.com/kanebo-cosmetics-renforce-sa,2202#>

également dans des villes moyennes de départements ruraux telles que Rodez en Aveyron. Les plus grands groupes ont même ouvert leurs propres boutiques à la capitale telles que la Maison Kosé Paris. Cependant, les marques japonaises sont totalement absentes des canaux de la grande distribution en raison de leur positionnement et seules les grandes parapharmacies comme celle du Forum des Halles à Paris semblent vendre des marques telles que Shiseido sur leurs linéaires. Les marques japonaises ne sont pas non plus vendues dans des distributeurs spécialisés tels que Mademoiselle Bio, Naturalia et Biocoop, des distributeurs susceptibles de vendre certaines marques de niche traditionnelles.

La marque japonaise la mieux implantée en France est le géant mondial Shiseido. Le groupe est le seul ayant réussi à positionner sa marque principale sur les linéaires des distributeurs spécialisés comme Marionnaud, Sephora et Nocibé où il vend ses gammes premium et sa nouvelle gamme écoresponsable « Waso » destinée aux jeunes consommatrices. Pour les autres grands groupes, seules quelques marques de leur portefeuille ont réussi à percer ces distributeurs. C'est le cas notamment de la marque d'origine américaine Tarte Cosmetics qui appartient à l'entreprise Kose depuis son rachat en 2014. D'autres marques du groupe Shiseido sont également vendues chez Sephora comme Nars, Laura Mercier et Drunk Elephant. Enfin, certains produits de la marque DHC sont disponibles sur le site internet du distributeur Nocibé<sup>109</sup>.

Au-delà des grands groupes, de nouveaux entrants ont fait leur apparition sur le marché français ces dernières années comme Makanai, Ruhaku et Shiro qui proposent des produits de milieu de gammes et utilisent les « images d'Epinal du Japon » en s'appuyant sur des critères de beauté japonaise comme les « lèvres carmin et la peau laiteuse » (ZISSMANN, 2019). Pour Keiko Suyama, « quand ils ont investi le marché occidental, les pionniers se sont positionnés hyper-luxe. La nouvelle génération de labels est plus accessible, ses routines sont raccourcies et ses ingrédients plus simples afin de toucher davantage de profils ». Pour Mathilde Lion de The NPD Group, de nouvelles marques japonaises de niches devraient bientôt faire leur entrée sur le marché français de la beauté<sup>110</sup>.

Ces marques de niche qui misent sur leur naturalité et leur savoir-faire sont notamment vendues sur le corner de Bijo dédié à la beauté japonaise au Bon Marché Rive Gauche ainsi que

---

<sup>109</sup> Disponible sur la page de la marque sur le site internet de Nocibé : <https://www.nocibe.fr/dhc/C-47473-listing>

<sup>110</sup> « France : Les produits de beauté d'origine asiatique stimulent les ventes de soins », *Premium Beauty News*, 10 juillet 2018, en ligne, consulté le 19 juin 2022 sur <https://www.premiumbeautynews.com/fr/france-les-produits-de-beaute-d.13662>

dans une vingtaine de points de vente à travers la France notamment des instituts de beauté spécialisés dans le kobido et des boutiques de niche. Elles sont aussi en vente sur le site internet de Bijo et pour certaines sur leur propre site internet comme c'est le cas de SHIGETA Paris. Peu connues du grand public, elles sont en réalité de plus en plus nombreuses. Il s'agit notamment d'Eau de ki, dont la lotion fait fureur au Japon, ou encore de Uka<sup>111</sup>. Ces nouveaux entrants ont compris l'importance de la communication et des réseaux sociaux pour augmenter leurs ventes en travaillant notamment avec le concept store Bijo qui augmente leur visibilité. Ils misent également sur leur savoir-faire et leur origine japonaise pour gagner en notoriété. Selon Keiko Suyama, ces marques séduisent des clientes urbaines proches du profil des consommatrices du Bon Marché Rive Gauche, d'une quarantaine d'années, qui aiment ce type de culture et qui recherche un produit innovant, sûr, de qualité et naturel.

Cependant, certaines marques japonaises vendues en France n'appartiennent en réalité plus à des groupes japonais. Elles ont été rachetées par des grands groupes français en raison de certaines difficultés rencontrées lors de leur internationalisation. C'est le cas notamment de la marque entrepreneuriale du maquilleur professionnel Shu Uemura qui a été rachetée par L'Oréal en 2003. La marque de cosmétiques basée à Tokyo a tenté de se déployer à l'international notamment en Asie, en Europe et aux Etats-Unis à la fin du XXème siècle mais son expansion globale a rencontré un succès mitigé, principalement sur les marchés occidentaux où la marque a fait des choix en inadéquation avec les réalités du marché. Après s'être concentrée sur les soins et les produits premium pour les femmes en Europe, le manque d'infrastructures de distribution, de capacités marketing et d'expertise sur les marchés locaux ont empêché la marque de se développer en Europe. Cela a été le début d'une alliance avec L'Oréal qui est devenu le propriétaire de la marque dès 2003 en rachetant 52,9% des parts de l'entreprise et en prenant la tête de la direction (LU, 2020). Ainsi, la marque Shu Uemura vendue notamment dans certains salons de coiffure français mais également chez Nocibé et Sephora fait aujourd'hui partie intégrante du portefeuille de marques du groupe français. De plus, selon Keiko Suyama, les formules de Shu Uemura seraient même aujourd'hui similaires à celles d'autres marques françaises comme NUXE (Entretien avec Keiko Suyama, 18 juillet 2022).

---

<sup>111</sup> BLADT, Marie, « 10 marques de beauté japonaises que vous ne connaissez pas encore », *Vogue*, 24 novembre 2017, en ligne, consulté le 12 juillet 2022 sur <https://www.vogue.fr/beaute/shopping/story/the-japan-store-shopping-produits-japon/443>

Par ailleurs, en 1993, le patron de LVMH Bernard Arnault a racheté la totalité du capital de la société Kenzo. Il prend alors la direction de la marque du créateur Kenzo Takada et de son associé Atsuko Kondo qui, contrairement à son homologue Shu Uemura, connaît une croissance record grâce au succès des produits de luxe<sup>112</sup>. En 2000, sous la direction de LVMH, la marque Kenzo lance sa gamme de soins Kenzo Ki qui subit un rebranding une première fois dès 2012<sup>113</sup> et une seconde fois en mars 2022. Positionnée très premium, la marque vendue dans des distributeurs spécialisés comme Sephora et Marionnaud met la fleur de lotus au centre de ses formules et de sa communication. Elle mise sur le rituel japonais en proposant trois gammes différentes « *Youth Flow* », « *Hydration Flow* » et « *Nourishing Flow* » constituées de produits pour le visage, le corps et les mains tels que le sérum et la lotion. Misant sur sa naturalité, son expertise et son élégance avec des packagings blancs épurés, la marque a tous les traits d'une marque japonaise tout en appartenant entièrement au groupe français LVMH et en étant formulée par le laboratoire LVMH en France (Observations réalisées dans plusieurs magasins Sephora de la ville de Paris).

Au contraire, d'autres marques européennes s'inspirent fortement de l'esthétique et des rituels de beauté asiatiques pour vendre. Formulés avec des ingrédients tels que la fleur de cerisier, la marque de cosmétiques néerlandaise Rituals s'inspire de l'Asie sur laquelle elle capitalise pour créer sa stratégie marketing et sa communication. Positionnée moyenne gamme, la marque mélange son origine européenne et ses inspirations asiatiques. Pour Keiko Suyama, ce genre de marques témoigne d'un intérêt grandissant pour l'Asie qui inspire les marques européennes ce qui peut apporter plus de visibilité aux marques d'origine japonaise (Entretien avec Keiko Suyama, 18 juillet 2022). Ainsi, bien que les marques japonaises soient encore peu connues des consommatrices françaises elles ne sont pas absentes des linéaires des distributeurs physiques français. Par ailleurs, plusieurs d'entre elles sont vendues sur des sites de e-commerce. Cependant, leur positionnement réduit considérablement le nombre de consommatrices susceptibles de s'intéresser à leurs produits. Ayant parfois mal élaboré leurs stratégies européennes, certaines d'entre elles appartiennent aujourd'hui aux plus grands groupes français et ont perdu leur authenticité et leurs origines japonaises.

---

<sup>112</sup> LÉBOUCQ, Valérie, « Bernard Arnault va racheter la totalité de Kenzo », *Les Echos*, 23 juin 1993, en ligne, consulté le 21 août 2022 sur <https://www.lesechos.fr/1993/06/bernard-arnault-va-racheter-la-totalite-de-kenzo-907013>

<sup>113</sup> CHAUDEY, Sophie, « Kenzo relance sa ligne de soins Kenzoki », *Fashion Network*, 7 septembre 2012, en ligne, consulté le 21 août 2022 sur <https://fr.fashionnetwork.com/news/kenzo-relance-sa-ligne-de-soins-kenzoki,277288.html>

## Partie III. Seul ou à plusieurs ? Etude des stratégies marketing de Shiseido et de Bijo Paris

Certaines marques japonaises ont particulièrement bien réussi à tirer leur épingle du jeu sur le marché français. C'est notamment le cas de l'entreprise multinationale Shiseido, arrivée en France dès 1980. Si l'entreprise s'est positionnée comme concurrente directe des grands groupes japonais, elle a construit son image de groupe international et global en investissant grandement dans sa stratégie marketing.

Au contraire, d'autres marques entrepreneuriales plus confidentielles doivent miser sur la création d'une alliance pour espérer créer une « vague » de tendance sur le marché français et espérer voir leurs ventes décoller en Europe. C'est le cas notamment du concept store Bijo qui est aujourd'hui devenu un revendeur permanent de marques de niche japonaises qui misent sur leur authenticité et leur savoir-faire pour séduire les Européennes.

Sans pouvoir investir des moyens financiers et humains comparables à ceux des leaders mondiaux comme Shiseido, les marques plus confidentielles tentent toutefois de se faire une place sur le marché français en faisant écho aux nouvelles tendances et aux attentes des Françaises en quête de naturalité, de transparence et d'authenticité.

### Chapitre 5. La stratégie de Shiseido, un gage de réussite ?

Ce chapitre étudiera le processus d'internationalisation de Shiseido en France selon quatre perspectives que sont l'entrée sur le marché français, les produits, la localisation et le degré de réussite en France. Pourquoi étudier Shiseido ? Shiseido est la société de cosmétiques asiatique la plus prospère au monde et « la plus réputée des marques japonaises de produits de beauté » (GARNIER, 2019). Elle est également la cinquième entreprise du marché mondial des cosmétiques avec environ 35% des parts de marché<sup>114</sup>. La répartition à part égale de ses ventes entre son marché domestique et ses marchés internationaux témoigne de la réussite du groupe sur la scène mondiale et de son ambition de devenir une marque globale. En effet, l'entreprise opère dans le monde entier notamment en Asie, aux Etats-Unis et en Europe, ses trois marchés principaux. En 2014, elle était représentée par 76 filiales dans le monde et comptait 46000 employés. Son siège social est situé à Ginza, un quartier de Tokyo (LEELAPANYALERT, et al., 2015).

---

<sup>114</sup> « Le marché des cosmétiques et du bien-être au Japon », *CCI France Japon*, 2021, op. cit.

Son succès repose sur de nombreux facteurs qui sont la recherche et le développement, les canaux de distribution, les consultants professionnels, l'extension de la marque et la stratégie d'acquisition. Elle s'est développée dans le domaine des soins de la peau et du maquillage sous des marques multiples (Ibid). Par ailleurs, en tant que marque souhaitant s'internationaliser, Shiseido a dû faire face à de nombreux obstacles et défis tels que les nouveaux concurrents, les différences culturelles, l'adaptation aux tendances et la récession mondiale (Ibid). Cela l'a poussé à prêter attention aux marchés et aux caractéristiques locales pour personnaliser ses produits et ses marques en fonction de ses six filiales régionales.

### 5.1. Histoire et parcours international de l'entreprise

Fondée en 1872 par Arinobu Fukuhara, Shiseido est l'une des plus anciennes entreprises de cosmétiques au monde. En 1915, alors qu'elle est encore une pharmacie, elle change de positionnement avec la reprise de Shinzo Fukuhara qui souhaite proposer des cosmétiques « avec le même niveau d'exigence et de qualité que les produits pharmaceutiques » (traduit de l'anglais)<sup>115</sup> (LU, 2020 : 8). Ces produits de haute qualité sont fabriqués grâce à la technologie occidentale combinée à l'héritage asiatique. Dès 1928, Shiseido se dote d'une image de marque internationale en optant pour un logo occidental. En 1929, elle lance sa première tentative d'expansion internationale à Taïwan, alors une colonie japonaise, puis vers Hawaï en 1936, une île avec une importante population japonaise. Son expansion est rapidement enrayée par la Seconde Guerre Mondiale jusqu'en 1957 où l'entreprise tente une nouvelle internationalisation à la suite de la saturation de son marché domestique. Elle se tourne alors vers d'autres pays asiatiques comme Singapour, la Corée du Sud, l'Inde et la Thaïlande avant de s'intéresser aux marchés américain en 1965 et européen en 1980 (LEELAPANYALERT, et al., 2015).

Ses premières tentatives à Hawaï lui permettent d'étudier le marché continental américain avant de le pénétrer en 1964. Dès cette époque, Shiseido fait déjà partie des meilleures entreprises de cosmétiques au monde. Aux Etats-Unis, elle cible le segment haut de gamme en distribuant plus de 400 produits exclusivement aux grands magasins de prestige et aux salons de beauté. Ce premier essai lui permet d'approfondir ses connaissances sur le marché pour ajuster son positionnement et cibler ensuite les catégories moyennes et supérieures. En 1970, Shiseido introduit 350 nouveaux produits dans 20 villes américaines et fait venir ses meilleurs consultants beauté du Japon à qui elle fait porter des kimonos traditionnels dans les grands magasins (LU, 2020). Cette expérience américaine lui enseigne l'importance de

---

<sup>115</sup> « *should be produced with the same level of stringency and quality as pharmaceuticals* ».

l'adaptation et de la connaissance approfondie d'un marché et lui sert de modèle avant son expansion en Europe.

Du côté européen, Shiseido pénètre le marché italien dès 1968 mais ne rencontre le succès en Europe qu'en France en 1980. Contrairement à ce qu'il a fait aux Etats-Unis, en France, Shiseido met l'accent sur ses techniques de beauté avancées et non pas sur son côté japonais. Toutefois, le groupe ne dissimule pas ses origines et continue de miser sur son caractère non local pour se différencier. Il se présente aux Françaises comme une marque haut de gamme enracinée dans l'Extrême Orient en associant ses produits à la nature et à la féminité. Il a conscience que son succès en France repose sur une bonne image de marque (Ibid). Il établit alors un partenariat avec le laboratoire français Pierre Fabre pour vendre ses produits cosmétiques en France. Il travaille également avec le créateur français Serge Lutens pour créer son image de marque de prestige et déployer ses efforts marketing en France et en Europe (LEELAPANYALERT, et al., 2015). Cela permet à la marque de mieux connaître le marché français et ses clients et d'établir son réseau de distribution.

Avec Serge Lutens, elle lance le parfum pour femmes « Nombre Noir » créé sur mesure pour les clientes françaises en 1982. Le style avant-gardiste de Serge Lutens atténue l'identité japonaise de la marque et la façonne pour qu'elle s'adapte à une esthétique grand public destinée aux consommatrices françaises. Cette collaboration accroît considérablement sa visibilité ce qui lui permet de poursuivre son expansion en achetant des entreprises françaises comme Carita SA en 1986, une entreprise de cosmétiques et de salon de beauté qui lui permet d'étendre son réseau de distribution et de renforcer les segments des soins de peau et des capillaires (LU, 2020). C'est cette stratégie qui sera mise en œuvre tout au long de l'expansion internationale de l'entreprise pour espérer s'adapter aux marchés locaux et accroître ses ventes et ses parts de marché.

## 5.2. Sa stratégie de localisation : les fusions et acquisitions

La stratégie de localisation et d'adaptation de Shiseido est passée avant tout par ses alliances et ses acquisitions de marques établies. Dès 1990, elle embauche des experts en fusions et acquisitions et crée un groupe dédié au développement de l'entreprise. L'optimisation du portefeuille de marques est une stratégie populaire auprès des acteurs majeurs de l'industrie des cosmétiques qui ont des moyens élevés (LU, 2020). Chacune des marques de son portefeuille reprend les valeurs et l'image de Shiseido tout en mettant en avant ses particularités pour faire de chacune d'elle une marque unique plus pertinente sur le marché ciblé. Cela permet

à la marque d'acquérir des connaissances locales, de transférer les savoirs et les technologies et d'attirer de nouveaux clients. Cette stratégie est préférable à la création d'une nouvelle marque car elle nécessite moins de dépenses et est plus rapide (LEELAPANYALERT, et al., 2015), d'autant plus que les marques locales gagnent aujourd'hui en popularité et concurrencent même des produits grand public des grands groupes. Lorsque Shiseido rachète une entreprise ou une marque locale, elle peut soit conserver et faire vivre la marque en utilisant sa notoriété établie dans le pays, soit tuer la marque si sa popularité est faible ou si elle représente une menace concurrentielle directe. Pour celles qui sont gardées, elle réadapte leur positionnement sur le marché français pour en faire un moteur de croissance pour sa marque mère qu'est Shiseido (LU, 2020).

Dans les grands magasins d'Asie de l'Est, où les marques japonaises ont une grande notoriété, le groupe s'appuie davantage sur ses marques institutionnelles Shiseido, comme Shiseido MAQUILLAGE. En revanche, sur les marchés non asiatiques, elle s'appuie plutôt sur les marques occidentales qu'elle a acquises en déployant non seulement Shiseido, mais aussi Nars, Carita, Decléor et ses marques de parfum sous licence très prisées comme Narciso Rodriguez et Issey Miyake (OYAMA, 2009).

Elle applique cette stratégie dans tous les pays avec des marques de prestige, de prestige et des produits de masse. Pour exercer une influence forte sur l'ensemble d'un marché, elle divise ses clients en cinq segments selon l'âge et l'étape de la vie afin d'utiliser différentes marques de son portefeuille pour chacun de ses segments. Les produits et le marketing sont également adaptés selon la marque et le segment visé (LEELAPANYALERT, et al., 2015). La séparation des marques grâce aux acquisitions a permis au groupe de se développer au niveau mondial et de contourner les éventuels dommages qui pourraient être causés à sa marque tout en maintenant sa capacité à s'attaquer à un important segment de clientèle locale (MOTOHASHI, 2015).

A l'intérieur de son catalogue, ses produits de prestige haut de gamme sont les moteurs de sa stratégie de croissance mondiale avec des marques comme Clé de Peau Beauté, Nars, BareMinerals, Laura Mercier et Dolce & Gabbana (BASINI, 2018). D'un autre côté, les produits de masse ciblent les adolescents et les primo-entrants avec des prix de pénétration. Le groupe est passé maître dans l'art d'adapter ses multiples marques aux tendances mondiales et de modifier ses stratégies locales en fonction des besoins des marchés internationaux. En

développant plusieurs marques, elle peut concurrencer à la fois les grands magasins mais aussi les magasins de détail (LEELAPANYALERT, et al., 2015).

En France, d'après les observations réalisées à Paris, les produits de prestige sont distribués dans les grands magasins sélectifs comme Les Galeries Lafayette, Le Bon Marché Rive Gauche et Le Printemps et les comptoirs sont situés dans les mêmes zones comme Shiseido et Clé de Peau Beauté à La Samaritaine à Paris. A La Samaritaine, ces marques sont vendues à côté d'autres marques japonaises de cosmétiques, notamment SK-II au positionnement luxe. Les comptoirs des marques de prestige ciblent le segment des consommatrices âgées prêtes à payer un prix élevé pour un produit de qualité. Ils possèdent généralement plus de produits que les autres canaux de distribution de la marque étant donné la taille des comptoirs. De plus, les conseillers de ventes des magasins de prestige connaissent généralement mieux la marque et sont bien renseignés sur les produits, contrairement aux vendeurs des magasins spécialisés.

Certaines gammes de la marque Shiseido sont également vendues dans les canaux de distribution spécialisés tels que Marionnaud, Sephora et Nocibé que ce soit à Paris, la capitale, ou dans une ville moyenne d'un département rural comme Rodez. Les produits de masse sont mis en avant par les publicités, les magazines, les canaux en ligne et les vendeurs. Dans les canaux de distribution spécialisés, ce sont les gammes Future Solution LX, Vital Perfection, Benefiance, Essential Energy, Ultimune, Bio Performance, Internal Power Resist et la gamme de maquillage Shiseido qui sont le plus souvent présentes. Les consommatrices peuvent également trouver Waso, une nouvelle sous-marque de Shiseido écoresponsable destinée aux jeunes. L'observation dans les Sephora du forum des Halles, de Rivoli, de Haussmann à Paris et de Rodez a révélé que la marque de soin Shiseido est toujours disposée sur un linéaire positionné au fond du magasin face à la cloison opposée à l'entrée de telle sorte qu'il est difficile de trouver la marque au premier coup d'œil. Elle est souvent placée à côté de marques comme Clarins, Sisley et Clinique, des marques de soin et de beauté expertes et premium, ou à côté des marques coréennes comme Erborian à Rodez. Shiseido continue de se confronter au géant français L'Oréal qui détient Sephora, le numéro un de la distribution cosmétique en France. En effet, le placement de Shiseido dans le magasin témoigne du fait que l'entreprise française continue de privilégier ses marques comme Dior, Benefit et Make up for ever dans les rayons de sa filiale de distribution (GARNIER, 2017).

De nombreuses marques du portefeuille de Shiseido sont également vendues dans les distributeurs spécialisés, même si la filiation avec Shiseido est invisible aux yeux des consommatrices. Par exemple, à Sephora, les Françaises peuvent retrouver les marques de maquillage Nars à côté des marques internationales américaines et Laura Mercier, souvent à côté des marques de luxe françaises comme Givenchy. Ainsi, l'offre élargie des marques du groupe Shiseido est telle que ces marques sont présentes dans de nombreux canaux de distribution français et sur les sites internet des marques et de certains revendeurs comme Sephora. Shiseido est d'ailleurs l'une des seules marques japonaises qui a réussi à positionner les marques de son catalogue chez Sephora.

Pourtant, Shiseido a rencontré de nombreuses difficultés sur le marché français malgré une stratégie d'adaptation forte via l'acquisition de marques ce qui a justifié un remaniement de sa stratégie dans les années 2010.

### 5.3. Le remaniement de la stratégie de sa filiale EMEA : Europe – Moyen-Orient – Afrique

Malgré une stratégie d'acquisitions efficace, Shiseido peine à redresser ses ventes en recul depuis une décennie au Japon et à enrayer la stagnation de ses performances internationales notamment dans la zone Europe – Moyen-Orient – Afrique (EMEA) qui représente 9,5% de ses revenus. Pour pallier cela, le groupe a nommé un nouveau président. Masahiko Uotani, 64 ans, a travaillé chez Columbia, Kraft Foods et Coca-Cola. Son arrivée marque le début du redressement du groupe pour l'aligner sur les standards des grands groupes mondiaux des cosmétiques comme L'Oréal. Avec le plan de relance « Vision 2020 », Uotani réduit les coûts et réorganise le groupe qui se voulait vieillissant en créant six filiales régionales comprenant le Japon, la Chine, l'Asie-Pacifique, L'Europe – Moyen-Orient – Afrique (EMEA), les Amériques et le sixième continent représenté par les boutiques d'aéroports ou travel retail. Ces filiales sont concentrées autour de trois centres mondiaux qui sont le soin à Tokyo, le maquillage à New York et le parfum à Paris (BASINI, 2018).

Avec son nouveau plan « Vision 2020 », le groupe augmente ses investissements en recherche et développement, son point fort, et en marketing. Depuis janvier 2016, il a revu l'ensemble de sa campagne de communication en créant « *Beauty vs. the World* » basée sur trois

mannequins de carnations différentes, généralement une mannequin de couleur, une mannequin asiatique et une mannequin caucasienne<sup>116</sup>.



**Figure 8 :** Campagne « *Beauty vs. the World* » basée sur les trois mannequins présentes dans toutes les nouvelles campagnes de la marque pour le segment du maquillage<sup>117</sup>

Avec cette nouvelle campagne, Shiseido affirme plus que jamais sa volonté d'être considérée comme une marque internationale et globale<sup>118</sup>. La marque mise sur une nouvelle forme d'inclusivité et de modernité en mettant également en avant des hommes sur son compte Instagram officiel pour tester ses produits de maquillage.

Pour Keiko Suyama, leur structure de laboratoire et de développement est de plus en plus internationale. En 2018, Shiseido repense entièrement sa stratégie pour le segment du maquillage avec 18 produits et 120 teintes répartis en quatre textures. Toutes les décisions sont désormais prises à New York, son centre du maquillage. La nouvelle stratégie repose sur le design, la technologie, des formules respectueuses de la peau et une direction artistique maîtrisée (VEYRETOUT, 2018). Ainsi, une partie importante de sa stratégie est standardisée à l'échelle mondiale. L'adaptation est souvent laissée aux offices locaux des six filiales régionales pour la traduction, les lieux d'impression des publicités mais pas toujours pour le thème des

<sup>116</sup> AHSSSEN, Sarah, « Shiseido s'offre une nouvelle image », Fashion Network, 12 octobre 2015, en ligne, consulté le 12 juillet 2022 sur <https://fr.fashionnetwork.com/news/shiseido-s-offre-une-nouvelle-image.580856.html>

<sup>117</sup> Ibid

<sup>118</sup> Ibid

campagnes ni des visuels. Shiseido possède une standardisation rigide dans sa production créative en localisant certains aspects de ses campagnes comme cela est commun en marketing international japonais (OYAMA, 2009).

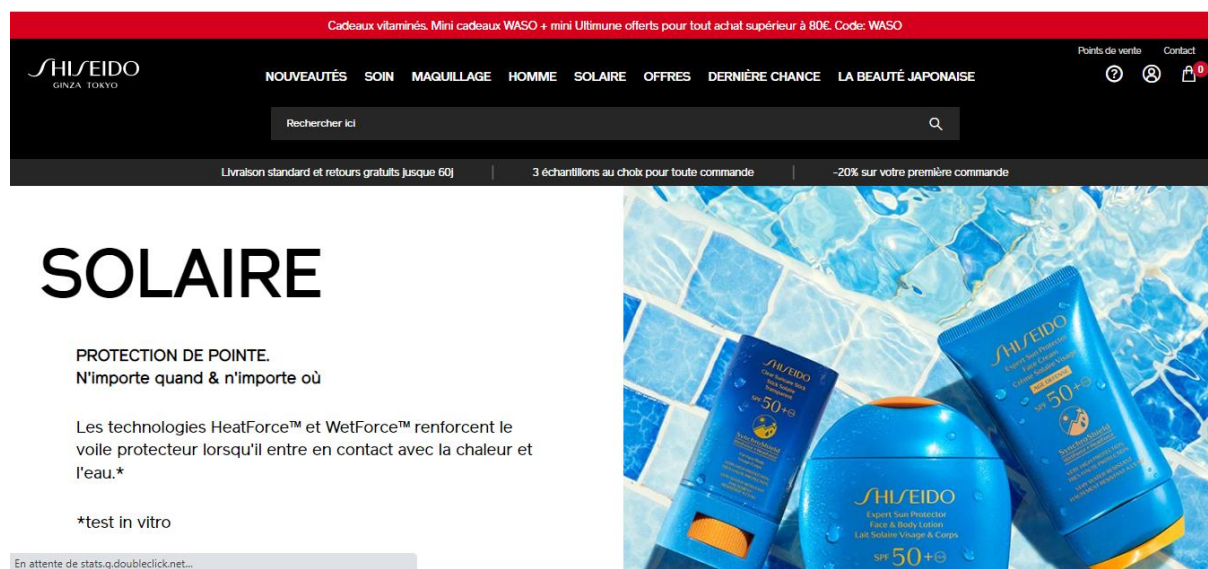
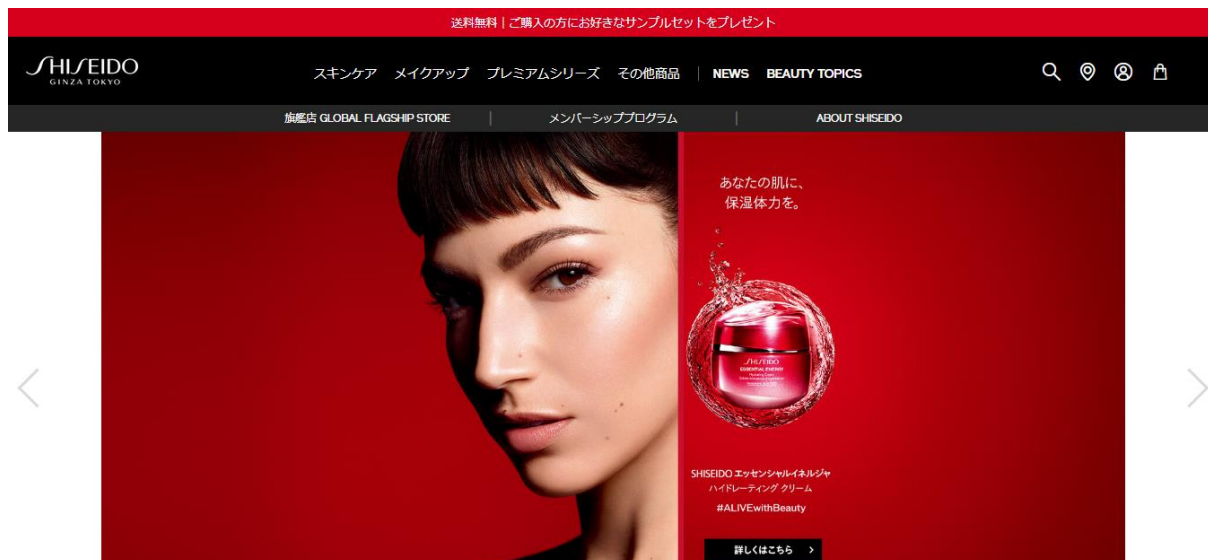
Néanmoins, la création de filiales régionales permet au groupe de déléguer davantage d'autorité sur le développement des produits et du marketing aux gestionnaires locaux. Le groupe forme davantage de cadres locaux pour prendre en charge les entreprises locales. Les responsables marketing de Shiseido ont pour mission d'équilibrer les demandes du siège avec celles des succursales locales et de tirer parti de l'expertise, des connaissances et des informations locales. La création de la filiale pour la zone EMEA (Europe – Middle-East – Africa) a pour objectif de redresser la position de Shiseido dans la région en misant sur la digitalisation et le lancement de l'activité de e-commerce<sup>119</sup>.

Ses différents sites internet à travers le monde témoignent d'un équilibre entre standardisation et adaptation selon la zone géographique, typique d'une stratégie marketing glocalisée. La mise en page du site internet est identique en France et au Japon mais le contenu de la barre de recherche varie entre les deux marchés. En France, la consommatrice a le choix entre « Nouveautés », « Soins », « Maquillage », « Homme », « Solaire », « Offres », « Dernière chance » et « La beauté japonaise ». Au Japon, la barre met en avant « スキンケア » (« Soins »), « メイクアップ » (« Maquillage »), « プレミアムシリーズ » (« Gammes premium »), « その他商品 » (« Autres produits »), « News » et « Beauty Topics ».

Ainsi, la gamme dédiée aux hommes n'est pas mise en avant sur le site japonais qui privilégie un accès facilité vers les gammes premium. En France, la marque mise plutôt sur les réductions pour faire découvrir de nouveaux produits, la beauté japonaise pour diffuser les rituels de beauté et les produits de la gamme solaire pour l'été. Au Japon, les produits solaires sont rangés dans « autres produits », l'été n'étant pas une période stratégique pour communiquer sur la protection solaire déjà ancrée dans les habitudes de consommation et d'utilisation des cosmétiques. De plus, l'image de l'égérie espagnole Ursula Corbero, connue pour son rôle de « Tokyo » dans la série Netflix *La Casa de Papel*, est utilisée tant sur les marchés occidentaux que sur le marché domestique.

---

<sup>119</sup> DESLANDES, Marion, « Shiseido crée le poste de vice-présidente communication et digital EMEA », *Fashion Network*, 17 janvier 2017, en ligne, consulté le 12 juillet 2022 sur <https://fr.fashionnetwork.com/news/shiseido-cree-le-poste-de-vice-presidente-communication-et-digital-emea,781788.html>



**Figures 9 et 10 :** Comparaison des pages d'accueil des sites internet japonais et français de la marque Shiseido. Le site japonais met en avant l'égérie Ursula Corbero tandis que le site français choisit plutôt la gamme de protection solaire pour l'été.

Cet équilibre recherché entre standardisation et adaptation se retrouve également dans sa politique produit et pas seulement dans sa communication. Les emballages primaires des produits sont parfaitement identiques entre la France et le Japon, que ce soit pour les produits de luxe ou pour les gammes de masse. Les noms des produits sont inscrits en Anglais et en Français ce qui témoigne d'une volonté de se positionner en tant que marque internationale. Les pages produits sont similaires bien que certains éléments soient adaptés à la France. En France, ce sont les avis des consommateurs qui apparaissent en premier sous le nom du produit tandis qu'au Japon la page reprend d'abord les caractéristiques essentielles du produit. De plus,

les clientes françaises peuvent choisir de s’informer uniquement sur ce qui les intéresse en faisant dérouler différentes catégories : « Vue d’ensemble », « Avis », « Principes actifs » et « Conseils d’utilisation ». Sur la page japonaise, il n’y a aucun menu déroulant et les consommatrices ont accès directement aux informations sur le produit et son utilisation.



**Figures 11 et 12 :** Comparaison des pages produits et des emballages de la *Crème Lissante Anti-Rides* sur les sites japonais et français de Shiseido. Les emballages sont identiques sur les deux marchés. La page produit varie selon les attentes des consommatrices.

Aussi, pour certains produits tels que le fond de teint *Synchro Skin Self-Refreshing*, les photographies des mannequins sont différentes afin de permettre aux consommatrices de mieux s’identifier à la marque et au produit. La mannequin choisie pour le marché français est blonde et d’origine caucasienne, tandis que la mannequin du marché domestique a des traits asiatiques. Elle semble même être métisse car elle possède des traits japonais et occidentaux. Toutefois, la mise en page est la même pour les deux photographies.



**Figures 13 et 14 :** Comparaison des mannequins mises en avant sur les pages produit japonaise et française du fond de teint *Synchro Skin Self Refreshing* de Shiseido

La revalorisation du marketing dans les différentes filiales et de la digitalisation n'est qu'une partie du changement qu'opère Shiseido depuis quelques années. La création de nouveaux postes est révélatrice de la nouvelle direction de Shiseido sur la zone EMEA avec un poste de vice-présidente communication et digital EMEA confié à Marion Setiey<sup>120</sup>, un poste de directeur image EMEA<sup>121</sup> et une direction générale du développement durable pour la zone. Ce remaniement managérial témoigne, selon un communiqué du groupe, d'un objectif de « diriger et développer un engagement fort et visible en matière de développement durable dans la région et d'adopter un rôle de premier plan sur les questions sociales, sociétales et environnementales »<sup>122</sup>. De plus, il témoigne d'une volonté du groupe d'investir plus de ressources dans la zone en comprenant mieux le marché pour cibler les consommatrices locales avec plus d'efficacité. Pour Louis Desazars, président de Shiseido pour la zone EMEA, Shiseido a entamé une véritable « révolution » avec des points de changement fort comme une revalorisation du marketing, la mise en avant de l'anglais et la formation à l'économie numérique à l'échelle régionale. Les produits sont parfois reformulés et repensés pour coller davantage aux goûts et aux habitudes des marchés locaux (GARNIER, 2017).

<sup>120</sup> DESLANDES, Marion, « Shiseido crée le poste de vice-présidente communication et digital EMEA », Fashion Network, 2017, op. cit.

<sup>121</sup> DESLANDES, Marion, « Shiseido lance deux campagnes soutenant sa stratégie EMEA », 2 mars 2017, en ligne, consulté le 12 juillet 2022 sur <https://fr.fashionnetwork.com/news/shiseido-lance-deux-campagnes-soutenant-sa-strategie-emea,799763.html>

<sup>122</sup> AHSSSEN, Sarah, « Shiseido crée une direction générale du développement durable pour la zone EMEA », Fashion Network, 26 mai 2016, en ligne, consulté le 12 juillet 2022 sur <https://fr.fashionnetwork.com/news/shiseido-cree-une-direction-generale-du-developpement-durable-pour-la-zone-emea,697126.html>

Pour améliorer ses performances dans la région, Shiseido s'appuie sur sa filiale de parfums basée en France : Beauté Prestige International (BPI)<sup>123</sup>. « Sur le Vieux Continent [...] l'offensive passe par le parfum, clef d'entrée du marché européen des cosmétiques. M. Uotani a accordé à Louis Desazars les moyens financiers que son prédécesseur lui refusait » (GARNIER, 2017). En effet, Shiseido a fait de la France son centre d'excellence mondial du parfum centré à Paris avec un nouveau plan d'investissement pour augmenter ses capacités de production et moderniser les lignes qui produisent des sous marques ou licences du groupe comme Issey Miyake, Narciso Rodriguez et Serge Lutens<sup>124</sup>. Ses usines à Gien dans le Loiret produisent uniquement du parfum exporté dans le monde entier<sup>125</sup>. La marque a également développé ses propres parfums Shiseido (BASINI, 2018).

Le parfum n'est pas le seul segment dans lequel le groupe investit pour sa nouvelle stratégie de la zone EMEA. Afin de protéger la marque originale Shiseido et la valeur de ses produits tout en résolvant les problèmes de spécificités locales, en plus d'acquérir des marques, Shiseido en développe également pour répondre aux attentes de ses différents marchés. En réalité, « Shiseido n'est japonaise que lorsqu'elle le veut. Le reste du temps, le groupe est chinois, américain, français ou tout autre, tant que cela lui permet de vendre » (traduit de l'anglais)<sup>126</sup> (OYAMA, 2009 : 91). Le lien entre Shiseido et ses marques est d'ailleurs totalement invisible pour la consommatrice ordinaire.

Pour s'adapter au mieux au marché européen, Shiseido a lancé sa marque de prestige écoresponsable Ulé le 2 mai 2022 sur le site internet et dans la boutique de la marque à Paris. Ulé est la première marque de soins de la peau entièrement développée en Europe par Shiseido. La marque est composée de huit produits allant de 30 à 119€. Elle s'ancre parfaitement dans les tendances européennes et les attentes actuelles des consommatrices. Son appartenance au groupe Shiseido est quasiment imperceptible avec des emballages vert et rose labellisés « origine France garantie ».

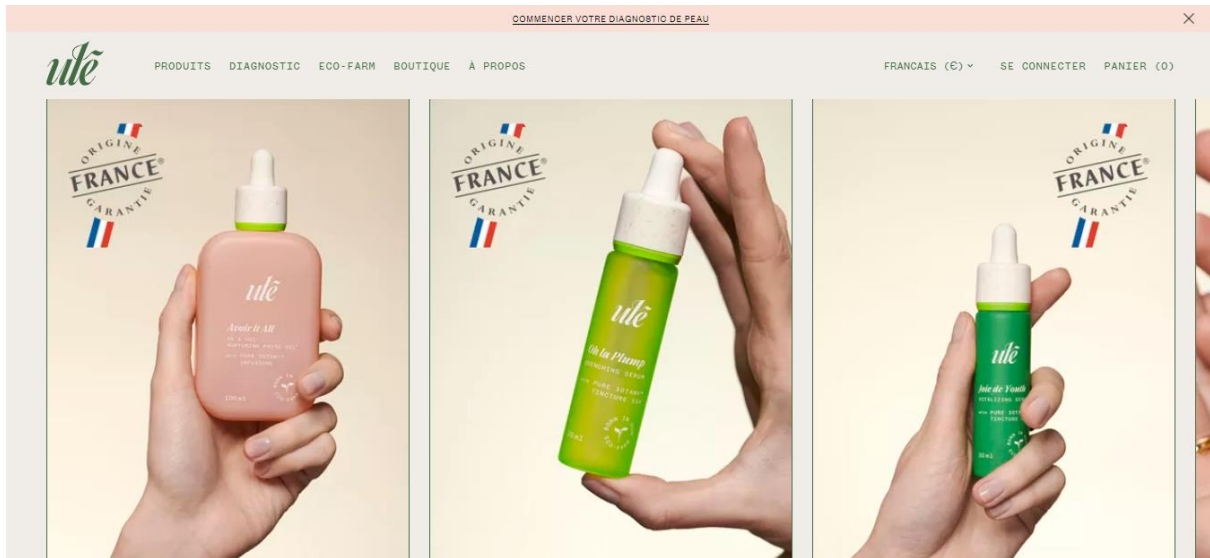
---

<sup>123</sup> BERKOVICIUS, Christine, « Parfum : les usines françaises de Shiseido portées par D&G », *Les Echos*, 27 septembre 2019, consulté le 19 juin 2022 sur <https://www.lesechos.fr/pme-regions/centre-val-de-loire/parfum-les-usines-francaises-de-shiseido-portees-par-dolce-gabbana-1135440>

<sup>124</sup> Ibid

<sup>125</sup> AHSSSEN, Sarah, « Shiseido veut gagner des parts de marché sur le segment mondial du parfum », *Fashion Network*, 7 octobre 2016, consulté le 12 juillet 2022 sur <https://fr.fashionnetwork.com/news/shiseido-veut-gagner-des-parts-de-marche-sur-le-segment-mondial-du-parfum,740355.html>

<sup>126</sup> « *Shiseido is Japanese only when it wants to be. The rest of the time, it is happy being Chinese, American, French, or anything else that sells* ».



**Figure 15 :** Capture d'écran de la page d'accueil du site internet de la marque de soins Ulé, créée par le groupe Shiseido pour le marché européen

Lindsay Azpitarte, la vice-présidente EMEA, souhaite mettre l'accent sur la « beauté consciente » grâce à un approvisionnement responsable, une liste d'ingrédients interdits et une réduction de l'impact environnemental. Le groupe tient à miser dorénavant sur la transparence en mettant à disposition des informations sur les ingrédients, l'origine des produits et de leurs emballages sur le site web. Les produits sont fabriqués en France avec des ingrédients à 84% français comme l'extrait d'olivier et la châtaigne et à 96% d'origine naturelle. Ulé exploite sa propre ferme urbaine à Saint-Nom-la-Bretèche près de Paris pour ne pas dépendre de l'approvisionnement mondial, réduire l'impact des transports maritimes et produire localement en circuit court sans pesticides. L'emballage des produits est respectueux de l'environnement avec du verre allégé, des bouchons biosourcés et des étuis en papier. Elle s'appuie sur l'innovation ouverte avec des start-ups et également des experts tels que des nutritionnistes et des botanistes<sup>127</sup>. La stratégie marketing témoigne d'une compréhension fine du marché français par la filiale EMEA et Lindsay Azpitarte qui propose une marque qui colle parfaitement aux tendances actuelles et aux attentes des consommateurs. La marque mise également sur le merchandising en proposant des accessoires notamment des vêtements au nom des produits comme « Je suis Chill », « Joie de Youth » et « Avoir it all ».

<sup>127</sup> « Shiseido is launching eco-conscious prestige skincare brand Ulé in Europe », *Premium Beauty News*, 20 avril 2022, en ligne, consulté le 12 juillet 2022 sur <https://www.premiumbeautynews.com/en/shiseido-is-launching-eco,20211>

Le groupe réinvente même ses codes en créant une nouvelle gamme « Waso » directement sous le label Shiseido destinée aux jeunes pour faire connaître la marque en Europe grâce à des prix accessibles entre 28 et 40€ tout en respectant son statut de marque premium. Spécialement conçue pour le marché européen, Waso ne semble pas être disponible sur le site internet japonais du groupe. En effet, la gamme a été pensée comme une marque à part entière pour séduire les Européennes en quête de naturalité, d'authenticité et d'exotisme. Pour Lindsay Azpitarte, cette gamme va « permettre de fidéliser très tôt des consommatrices [jeunes qui] exercent une grande influence sur les autres publics »<sup>128</sup>. Pour viser les jeunes, Shiseido mise une nouvelle fois sur la transparence, le respect de la nature et un petit nombre d'ingrédients naturels typiquement japonais comme le yuzu, le tofu, la fleur de néflier du Japon et le champignon shiro kikurage (NIVEN-PHILLIPS, 2018). Les emballages sont recyclables, les pots et les tubes nomades, pratiques et rechargeables et la notice d'utilisation est remplacée par un QR Code.

Avec cette gamme, Shiseido renoue avec ses origines japonaises comme en 2016 lorsqu'elle ajoute « Ginza Tokyo » à son logo « Shiseido »<sup>129</sup>. La stratégie d'innovation et de communication est actuelle et se tourne vers la consommatrice. Elle repose sur cinq ambassadeurs d'origines différentes plutôt qu'une égérie unique pour augmenter les chances d'identification des consommatrices et ne pas proposer de « diktat » de la beauté. Les vidéos de communication mettent en scène un esprit plutôt qu'un produit. Pour cibler les jeunes, la marque a misé sur les influenceurs et les blogueurs, conviés en amont pour découvrir la gamme. Elle a même proposé des compositions pour les photos Instagram<sup>130</sup>. Ainsi, elle s'ancre parfaitement dans les nouvelles tendances et montre sa nouvelle compréhension du marché auquel elle tente de se conformer en s'adaptant.

Contrairement à Ulé, la communication renoue ici avec l'origine japonaise du groupe en mettant en avant des ingrédients sourcés au Japon, « *from farmer's to your face* » tout en réaffirmant leur expertise en matière d'innovation. Les campagnes vidéo et les photographies promotionnelles dans les Sephora mettent en avant une agricultrice japonaise âgée qui cueille les yuzus destinés à la formulation des soins pour « une beauté sans filtre » « née au cœur du

---

<sup>128</sup> BRIARD, Clotilde, « Shiseido s'invite chez les Millenials », *Les Echos*, 6 septembre 2017, en ligne, consulté le 12 juillet 2022 sur <https://business.lesechos.fr/directions-marketing/marketing/positionnement/030528005980-shiseido-s-invite-chez-les-millennials-312794.php>

<sup>129</sup> Ibid

<sup>130</sup> Ibid

Japon »<sup>131</sup>. La production est pourtant française pour jouer entre l'origine japonaise et le côté local de la marque estampillée « made in France ».



**Figure 16 :** Capture d'écran de la vidéo promotionnelle de la marque disponible sur la page de présentation de la gamme du site internet de Shiseido<sup>132</sup>

Ainsi, la stratégie marketing du groupe Shiseido repose en grande partie sur sa stratégie de fusions et acquisitions qui lui permet d'acquérir et de développer des marques locales plus susceptibles de séduire les consommatrices françaises. Par ailleurs, le remaniement de sa stratégie en 2014 a permis au groupe de repenser ses campagnes marketing en standardisant l'image de la marque sur la scène internationale tout en apportant des variations locales légères pour permettre une meilleure identification des consommatrices et correspondre à leurs habitudes de consommation.

Le remaniement et la revalorisation de la zone européenne par la création de la zone EMEA a fait naître de nouvelles marques développées en Europe pour le marché européen comme Ulé et Waso. En France, le groupe mise principalement sur le parfum pour rester compétitif en faisant de Paris, la capitale de son segment. Toutefois, la convergence des marchés du Moyen-Orient, de l'Europe et de l'Afrique dans la même filiale régionale face à une filiale destinée uniquement au marché chinois témoigne du fait que le marché européen reste marginal dans les moyens mis en œuvre par le groupe pour augmenter sa part de marché.

---

<sup>131</sup> Slogan de la marque Waso présente sur la page internet de la marque Shiseido : <https://www.shiseido.fr/fr/fr/soin/gammes/waso/?page=1#sec18>

<sup>132</sup> <https://www.shiseido.fr/fr/fr/soin/gammes/waso/?page=1#sec18>

Par ailleurs, l'Europe est trop souvent perçue comme un tout par les marques japonaises. Or, les marchés des différents pays européens varient localement. « Les pays latins comme l'Italie, la France, l'Espagne et la Belgique aiment les couleurs et les parfums, tandis que les habitants de pays comme l'Allemagne, l'Autriche et les Pays-Bas recherchent une belle peau ». Ces variations internes à l'Europe ont rendu plus difficile la captation de nouveaux clients par Shiseido possédant des habitudes esthétiques et d'achats différentes en fonction des pays (LU, 2020).

Plus encore, les grands groupes ne semblent plus être l'avenir des produits cosmétiques et les consommatrices semblent se tourner de plus en plus vers les petites marques locales plus authentiques et notamment les marques de niche qui séduisent de plus en plus les consommatrices.

## Chapitre 6. L'émergence d'une coalition de marques de niche : Bijo par Keiko Suyama

Theodore Levitt théorisait dès 1983 qu'il n'existait aucun espoir pour les entreprises autres que les marques mondiales (LAHEUX, 2016). Pourtant, face à la popularité des portefeuilles de marques détenus par des grands groupes comme Shiseido, l'industrie mondiale des biens de consommation a connu une nouvelle vague qui conquiert aujourd'hui de plus en plus de segments de niche grâce à des offres innovantes et personnalisées. Le positionnement luxe qui faisait la force des grands groupes perd de son influence sur les décisions d'achat des consommateurs ce qui crée de nouvelles opportunités pour les entreprises de plus petite taille de conquérir le marché français grâce à leur force de leur identité de marques de niche. Elles sont même perçues comme de qualité supérieure par les consommatrices. De ce fait, les géants de la cosmétique ne sont plus nécessairement avantagés par rapport aux sociétés entrepreneuriales japonaises en termes d'expansion mondiale. Cela offre des opportunités nouvelles aux entreprises entrepreneuriales de former des alliances (LU, 2020).

Par ailleurs, les entreprises de plus petite taille ont opéré de manière indépendante et se sont appuyées sur la croissance organique en raison de ressources limitées. Elles bénéficient d'une identité de marque forte et innovante et de leur savoir-faire mais sont généralement confrontées à des difficultés de distribution que ne rencontrent pas les grands groupes. Pourtant, ces écarts tendent à devenir moins significatifs avec la diversification des canaux de distribution, l'importance du e-commerce et la popularité grandissante des marques de niche (Ibid).

C'est dans cette perspective que Keiko Suyama a créé le concept store Bijo dédié à la beauté et à l'art de vivre nippons qui regroupe plusieurs marques de niche allant des produits pour le bain aux soins pour le visage en passant par de nombreux accessoires. Ce chapitre sera consacré à l'analyse de la stratégie de Bijo dans sa globalité avant de s'intéresser de plus près à deux des marques qu'elle distribue : Ruhaku et SHIGETA Paris. L'étude de Bijo présentera son entrée sur le marché français, ses produits, sa localisation, son degré de réussite en France et les perspectives des marques japonaises.

Ce chapitre s'appuie principalement sur des données récoltées lors de mon entretien avec Keiko Suyama, lors de mon stage en tant qu'assistante marketing chez SHIGETA Paris et lors de mes observations sur les canaux de communication de Bijo, Ruhaku et SHIGETA Paris.

### 6.1. Le concept-store de Bijo comme point de départ d'un univers de beauté globale

Keiko Suyama se lance dans le marché des cosmétiques en France à la fin des années 2000. A cette époque peu de marques japonaises sont présentes sur le marché français. Après avoir conseillé de plus en plus d'entreprises japonaises dans leur stratégie d'internationalisation en Europe en tant que conseillère et cofondatrice de l'agence commerciale Dessigns, Keiko Suyama crée le concept store Bijo en 2015. Bijo signifie « *Beauty Innovative Japanese Originality* » (« beauté innovante d'origine japonaise »). L'objectif de Bijo est de partager des découvertes beauté et bien-être venues tout droit du Japon en mettant en avant des marques de niche. A l'origine un pop-up store dédié à la beauté et l'art de vivre japonais, Bijo est aujourd'hui devenue un revendeur permanent proposant une sélection de produits à la fois au Bon Marché Rive Gauche et en ligne. Certaines de ses marques sont également vendues dans d'autres points de ventes à travers l'Europe (Entretien avec Keiko Suyama, 18 juillet 2022).

Bijo met en avant une philosophie de beauté intérieure et extérieure propre à la beauté japonaise. Son offre est large et comprend des cosmétiques traditionnels, une alimentation saine, des produits de soins, du maquillage, des accessoires innovants et des outils traditionnels fabriqués artisanalement<sup>133</sup>. Elle met en avant une vingtaine de marques de beauté japonaise telles que IREN, Makanai, Waphyto et Uka. Son positionnement est premium mais n'est pas centré uniquement sur les produits cosmétiques. Keiko Suyama essaie plutôt de mettre en avant un art de vivre et une beauté japonaise pour créer un univers autour de ces marques indépendantes. Les meilleures ventes ne sont d'ailleurs pas des produits cosmétiques mais des

---

<sup>133</sup> « Bijo, un concept », page d'information sur le concept store disponible sur : <https://bijo.paris/pages/bijo-un-concept>

accessoires venus du Japon tels que la marque Slim Cera et la brosse du cuir chevelu Kenzan. Ces outils sont populaires grâce au succès du gua sha et du kobido en Europe<sup>134</sup>. Ainsi, Bijo est une sorte de showroom, de vitrine, pour ces marques de niche.

Keiko Suyama a également compris que les consommatrices françaises sont de plus en plus intolérantes envers les marques non éthiques et n'acceptent plus que les marques ne prennent pas en compte les préoccupations environnementales dans leur développement et leur formulation (LAHEUX, 2016). C'est pour cette raison qu'elle sélectionne avant tout des marques entrepreneuriales locales japonaises qui s'engagent dans la lutte pour le développement durable et des actions environnementales. Leur image est traditionnelle, responsable et écologique ce qui représente un atout par rapport aux grands groupes. Les marques choisies sont biologiques ou naturelles, avec une origine japonaise traditionnelle identifiable et un savoir-faire valorisable. Ainsi, Bijo vise à la fois les consommatrices intéressées par la beauté japonaise et la beauté clean (Entretien avec Keiko Suyama, 18 juillet 2022).

La clientèle visée est proche de celles des grands magasins comme celle du Bon Marché Rive Gauche. Les clientes ont généralement plus de 40 ans. Elles sont à la recherche de produits biologiques ou naturels certifiés. Elles sont utilisatrices de l'application Yuka et sont soucieuses de mieux consommer et d'utiliser des produits clean et sûrs. Elles recherchent du naturel, pas de produits chimiques ou transformés, et de l'efficacité. Elles recherchent également un bon niveau de service client complet avec des conseillères formées (Ibid).

Les marques de Bijo sont vendues dans près de 150 points de vente à travers l'Europe dont environ 20 en France. Elles sont essentiellement vendues en Allemagne, en Italie et en Scandinavie, dans des grands magasins, des petits points de ventes, des concept stores, des salons de coiffure et des instituts de beauté. En France, les marques sont notamment vendues à Paris, Saint Tropez, Annecy et Biarritz (Ibid) qui sont des villes urbaines avec des habitantes au pouvoir d'achat relativement élevé, proches du profil des consommatrices du Bon Marché.

Pour Keiko Suyama, les points de vente physiques représentent des risques pour les petites marques japonaises. Pour elle, l'avenir n'est plus le B to B. Au contraire, elle recommande plutôt l'utilisation du e-commerce et la création d'une boutique comme ont pu le faire les entreprises Aime Skincare et Holidermie. Pour elle, les marques doivent vendre et

---

<sup>134</sup> Le kobido est une technique japonaise de massage du visage.

communiquer sur leurs propres sites internet pour accélérer leurs ventes (Ibid), les marques Ruhaku et SHIGETA possèdent d'ailleurs leurs propres réseaux sociaux en plus de celui de Bijo. L'avenir pour les marques est le digital grâce auquel elles peuvent créer une communauté de fans fidèles sur les réseaux sociaux. C'est pour cela que la page Instagram de Bijo valorise une philosophie japonaise en communiquant sur les différentes marques pour créer un univers cohérent autour du Japon et de son savoir-faire.

## 6.2. Les stratégies marketing de RUHAKU et SHIGETA Paris

Si Bijo regroupe plusieurs marques japonaises et les distribue, c'est l'agence commerciale et de conseil Dessigns cofondée par Keiko Suyama qui se charge du plan de développement en Europe et de la stratégie marketing des marques choisies. Les moyens financiers des marques de niche sont souvent moindres comparés à ceux des grands groupes comme Shiseido. Ainsi, l'adaptation du marketing reste minime. Cela explique que Keiko Suyama réalise un « *balancing sheet* » avant de choisir de travailler avec une nouvelle marque pour s'assurer que celle-ci possède les qualités pour séduire des consommatrices françaises. Cette analyse s'articule autour de trois points clés. Pour Keiko Suyama, chaque marque doit avoir une histoire à mettre en valeur, des ingrédients traditionnels japonais clés et un emballage compétitif qui mise sur l'esthétique nippon tout en ayant une certaine modernité. Aussi, le prix est rédhibitoire. S'il dépasse le positionnement premium, il n'a aucune chance de séduire les consommatrices et de vendre sans une communication importante (Ibid).

L'étude de la marque Ruhaku (琉白, littéralement « pierre précieuse blanche ») est intéressante car elle montre les éléments clés sur lesquels Bijo communique pour mettre en avant ses marques. Le positionnement est premium avec une gamme de cinq produits de soins anti-âges allant de 35 à 49€. L'ingrédient clé japonais mis en avant est le « gettou », une plante qui pousse dans des zones exposées à la lumière du soleil et à la mer qui revendique des vertus antioxydantes. Bijo crée tout un imaginaire autour de cette plante qui pousse sur « l'île sacrée de Hamahiga, dans l'archipel d'Okinawa »<sup>135</sup>. Comme pour ses autres marques, les produits sont d'origine naturelle avec des ingrédients issus majoritairement de l'agriculture biologique, pour coller au mieux aux nouvelles attentes des Françaises. La marque est « certifiée par l'institut organique biologique « JAS » ». Les produits sont certifiés cruelty free, sans silicone, parabènes, conservateurs, produits pétrochimiques, parfums et couleurs artificiels. Pour séduire

---

<sup>135</sup> Page présentant la gamme de soins Ruhaku sur le site internet de Bijo.

encore plus le profil de consommatrice visée, chaque produit possède une note Yuka. Par ailleurs, Bijo souhaite enseigner les rituels de beauté nippons en proposant une vidéo d'automassage à reproduire avec les produits Ruhaku. Les éléments de la communication se retrouvent dans le logo qui met en avant les mots clés « Ruhaku », « *Organic* » et « Okinawa ».

D'autre part, pour espérer faire connaître la marque en Europe, Dessigns a l'habitude de proposer aux entreprises japonaises d'adapter leur emballage. Le changement se fait à l'échelle européenne et non pour chaque pays, principalement pour des raisons financières. Dans le cas de Ruhaku, l'emballage primaire des produits avait une identité exotique présentant des aspects propres aux marques chinoises, thaïlandaises ou malaisiennes. Ainsi, la nationalité était difficilement identifiable. C'est pour cette raison que Dessigns a proposé à la marque de modifier ses emballages pour le marché européen.



**Figure 17** : Ancien design des emballages de la marque Ruhaku datant de 2014.<sup>136</sup>

---

<sup>136</sup> Image provenant du compte instagram de la marque. Disponible sur : <https://www.instagram.com/p/wJPTsFN4o/?igshid=YmMyMTA2M2Y=>



**Figure 18 :** Nouveau design créé par Dessigns pour le marché européen<sup>137</sup>.

L'emballage d'origine est rose avec le nom de la marque inscrit en caractères chinois et en lettres sur le devant de l'étiquette. Le logo est placé en bas à droite de l'étiquette sous le dessin de la fleur de gettou qui recouvre une partie importante de la surface décorable. Le nouveau design est plus épuré et élégant et témoigne d'une simplicité propre aux emballages des marques japonaises. Le blanc rappelle le nom de la marque. La fleur de gettou a été réduite et retravaillée pour donner un aspect esthétique plus sophistiqué. Les caractères chinois ont été retirés pour laisser uniquement le nom en lettres et le logo est centré en bas de l'étiquette ce qui permet d'aligner les informations importantes et de capter plus facilement le regard. A la suite de son internationalisation, il semblerait même que la marque ait opté définitivement pour ce nouveau design qu'elle utilise dorénavant sur son marché domestique.

Cependant, pour certaines marques, il est plus difficile d'adapter ses produits car cela nécessite des investissements financiers et humains conséquents pour un marché qui représente souvent une faible part des ventes. La marque franco-japonaise SHIGETA Paris associe les soins bio et l'aromathérapie pour proposer des produits naturels ou biologiques qui reposent sur les fondements de la beauté holistique. Sur son site internet, Bijo positionne SHIGETA Paris comme une marque de soins et de maquillage premium pour les femmes ayant un mode de vie moderne et urbain avec des produits alliant la protection des ingrédients antipollution et anti

---

<sup>137</sup> Image de mise en avant de la gamme de soins Ruhaku sur le site internet de Bijo. Disponible sur : <https://bijo.paris/products/serum-de-nuit-reparateur-ruhaku-soins-japonais-naturels-biologiques>

UV au soin. La stratégie de communication est articulée autour de Chico Shigeta, des huiles essentielles et des sels de bain.

SHIGETA Paris a opté pour une politique produit standardisée. Ainsi, le produit vendu en France est identique à celui vendu au Japon tant au niveau de la formulation que de l’emballage. Le nom du produit, les consignes d’utilisation, les certifications et la liste des ingrédients sont écrits en Français, en Anglais et en Japonais sur les emballages primaires et secondaires afin de permettre la commercialisation sur l’ensemble des marchés. Seul le QR Code renvoie sur un site dans une langue différente selon la localisation géographique de la consommatrice. Les prix varient également très peu entre la France et le Japon. Le développement des produits et les formulations prennent ainsi en compte les réglementations européennes et japonaises.



**Figure 19** : Bon à graver de l’étiquette du produit *Oil Serum Rose Moisture*. Le nom du produit et les consignes d’utilisation sont écrits dans les trois langues<sup>138</sup>. D’autres informations peuvent apparaître sur les emballages secondaires.

La particularité de la marque vient du fait qu’elle formule et conditionne ses produits en France en ciblant comme marché principal le Japon. Les textures, les parfums et les revendications sont pensées et développées en premier lieu pour satisfaire les consommatrices

<sup>138</sup> Document obtenu lors du stage au sein du bureau marketing de la marque SHIGETA Paris.

japonaises en jouant sur les origines françaises et japonaises de l'entreprise, sa créatrice Chico étant elle-même japonaise. Son positionnement est premium avec des produits allant de 13€ pour les eaux florales à 99€ pour certaines huiles essentielles. L'adaptation en termes de politique produit se fait sur la vente de certains produits réservés exclusivement au marché japonais comme les savons pour le bain. De plus, certaines offres promotionnelles peuvent, quant à elles, être réservées aux autres marchés. Cependant, la marque ne possède pas les moyens nécessaires ni ne vend assez de produits pour adapter directement ses formules au marché français ce qui présente certaines difficultés. En effet, selon Amélie Majoreck, responsable marketing chez SHIGETA Paris, certains produits sont plus difficiles à écouler sur le marché français tels que les soins pour les cheveux qui sont formulés pour des cheveux asiatiques. De plus, les synergies d'huiles essentielles créées par Chico plaisent davantage aux Japonaises qu'aux clientes françaises qui sont habituées à des produits avec des notes plus sucrées ou au contraire succombent à la tendance du « sans parfum »<sup>139</sup>.

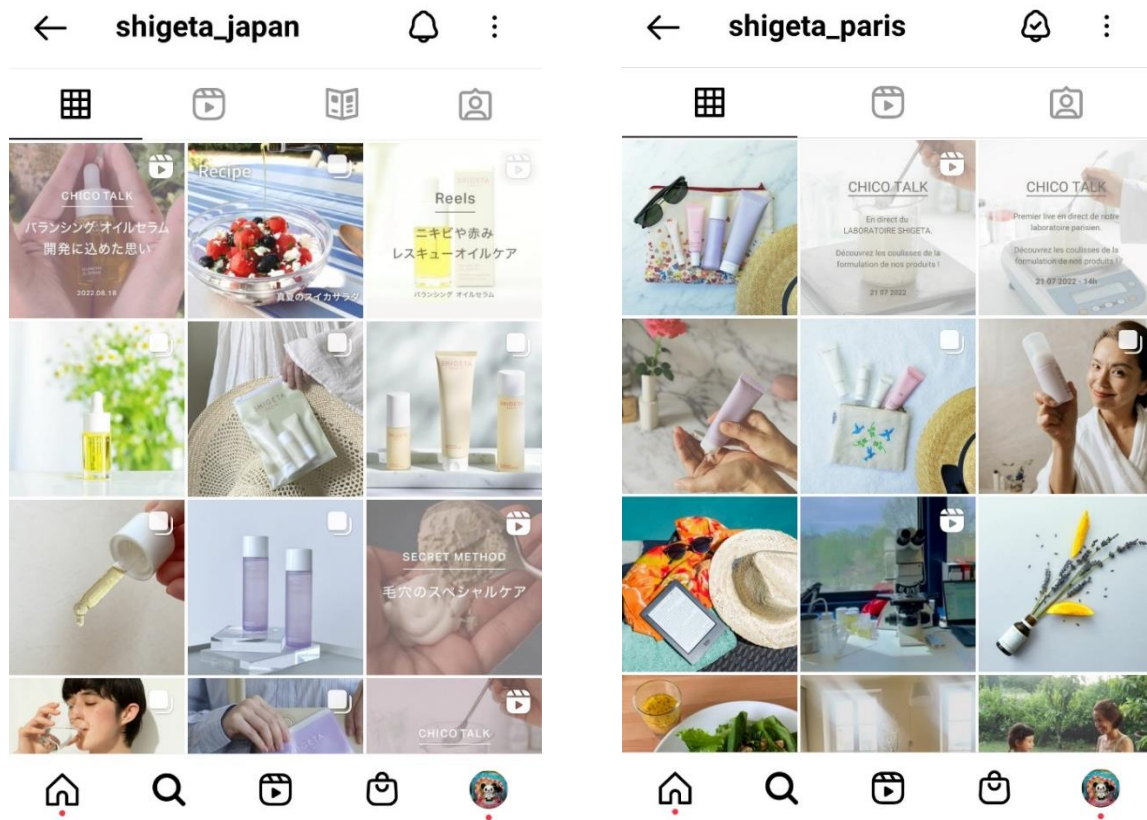
Tandis que Ruhaku a choisi d'adapter l'apparence de ses produits au marché européen, SHIGETA Paris fait le choix de diviser la stratégie marketing selon deux zones géographiques que sont le Japon et le reste du monde. La filiale japonaise de Tokyo possède sa propre équipe marketing qui s'occupe de la communication sur le marché japonais tandis que le bureau marketing français gère la stratégie marketing internationale. Ainsi, la marque possède deux sites internet et deux comptes Instagram qui sont gérés indépendamment. Sur le compte japonais, la stratégie est articulée autour de recettes d'inspiration française et japonaise, de vidéos qui présentent des massages et des rituels d'application, des présentations de produits et des conseils de Chico. En France, les réseaux sociaux sont encore peu développés et cherchent à faire connaître la philosophie de la marque en présentant ses valeurs, le laboratoire, les certifications, les ingrédients clés, la créatrice et les produits.

En réalité, la stratégie marketing gérée par le bureau marketing français se concentre principalement sur le marché français qui est le marché pris en compte lors de l'élaboration du plan de communication. Certaines fêtes françaises sont ainsi mises en avant comme la fête des mères et la fête de la musique. Par ailleurs, ce sont les partenariats avec les influenceuses françaises qui sont privilégiés pour augmenter les ventes en France. La division de la stratégie marketing en deux zones géographiques est difficile pour une marque de niche car cela demande le déploiement de deux équipes ce qui représente un investissement de temps et de moyens

---

<sup>139</sup> Informations recueillies lors de discussions durant mon stage en tant qu'assistante marketing chez SHIGETA Paris.

financiers et humains, ressources que certaines entreprises de niche ne possèdent pas. Dans le cadre de SHIGETA Paris, la communication française a nécessité le recrutement d'un stagiaire dédié au développement de la marque sur le marché français. A l'issue du stage, la communication a dû être ralentie pour des raisons de moyens financiers et humains insuffisants pour assurer sa continuité.



**Figures 20 et 21 :** Capture d'écrans des comptes Instagram français et japonais de SHIGETA Paris. Les thématiques varient entre les deux pages. Le Japon communique depuis août sur le lancement de leur nouvelle huile de soin pour le visage dont le lancement français est prévu en septembre.

SHIGETA Paris témoigne du fait que sans stratégie digitale forte et régulière, il est difficile pour une marque d'espérer augmenter sa visibilité en France en faisant cavalier seul. C'est pour cette raison que les marches japonaises de niche trouvent un intérêt dans la coalition créée par Keiko Suyama qui rassemble plusieurs marques sur le site internet Bijo, le corner au Bon Marché et le compte Instagram. Cela permet aux marques d'espérer séduire d'autres consommatrices en déléguant la construction d'une communauté fidèle au revendeur. Cependant, chacune des marques n'apparaît que ponctuellement dans la stratégie de communication de Bijo qui a pour objectif principal de diffuser une philosophie de beauté

japonaise globale avec une mise en avant de certaines marques de manière ponctuelle. Cependant, la stratégie de coalition présente des atouts importants qui peuvent créer une vraie opportunité pour les marques japonaises en Europe et notamment en France auprès des clientes telles que celles du Bon Marché Rive Gauche.

### 6.3. Quelques perspectives encourageantes pour les marques japonaises

La stratégie de développement de Keiko Suyama repose sur l'association. Selon elle, les marques japonaises pionnières en France comme Shiseido, Kose et Kanebo qui sont arrivées dans les années 1980-1990 se sont positionnées comme concurrentes directes entre elles. Or, cela a entravé leurs capacités à créer un univers autour de la beauté japonaise et d'enseigner les fondements des rituels de beauté nippons. Au contraire, Keiko Suyama travaille sur le rassemblement de plusieurs marques pour créer ce qu'elle appelle une « vague » de tendance, comme l'ont fait les marques coréennes. Cela a déjà été fait dans la mode. Yoji Amamoto, Comme des garçons et Issey Miyake ont réussi à s'implanter en France comme trois marques amies et alliées dans le but de créer une vague et une tendance de mode japonaise. Issue du milieu de la mode, Keiko Suyama cherche à créer des entraides et des passerelles entre les marques japonaises en Europe et en France. Le succès d'une marque repose sur son soutien à ses homologues japonais pour ne pas créer de concurrence directe. Cela passe par une coopération dans la communication et la création d'un « mouvement » ce qu'essaie de faire Keiko Suyama avec Bijo. Pour elle, sans cela, les marques ne créeront jamais de communauté française forte et fidèle intéressée par la beauté japonaise (Entretien avec Keiko Suyama, 18 juillet 2022).

« La plupart des spécialistes s'accordent à dire que malgré les obstacles auxquels elles doivent faire face, les grandes marques de cosmétiques asiatiques vont continuer à infiltrer les marchés occidentaux et à changer en profondeur les habitudes de la clientèle occidentale » (LAHEUX, 2016 : 78). D'autant plus que pour Mathilde Lion de The NPD Group, « la tendance de la J-beauté s'inscrit parfaitement dans les nouvelles attentes des consommateurs avec plus de simplicité, de naturalité et une vision holistique de la beauté »<sup>140</sup>.

Cependant, pour Keiko Suyama, la vague de la beauté japonaise n'en est qu'à ses débuts. La vague de tendance qu'elle tente de créer prendra du temps pour permettre à cet agrégat de

---

<sup>140</sup> « France : Les produits de beauté d'origine asiatique stimulent les ventes de soins », *Premium Beauty News*, 10 juillet 2018, consulté le 19 juin 2022 sur <https://www.premiumbeautynews.com/fr/france-les-produits-de-beaute-d.13662>

marques de niche de percer réellement le marché européen. En effet, les marques japonaises n'ont pas encore atteint le niveau de notoriété des marques coréennes en France. Pour atteindre un tel niveau, Keiko Suyama pense que cela peut prendre encore plusieurs années pour diffuser les rituels de beauté japonais en France, cerner au mieux les attentes de ce marché et créer une visibilité autour de l'existence de ces marques (Entretien avec Keiko Suyama, 18 juillet 2022).

De plus, le nombre de marques japonaises en France est encore très réduit. Par exemple, Keiko Suyama explique qu'au salon *Cosmoprof Worldwide Bologna* de 2022, les marques asiatiques présentées étaient toutes coréennes. Les marques japonaises étaient seulement cinq ou six et il s'agissait uniquement de marques inconnues au Japon. De ce fait, de nouvelles marques sont attendues sur le marché européen. Pour que leur nombre augmente, les marques doivent continuer à diffuser les rituels de beauté, de massages et de bien-être japonais pour faire venir les marques japonaises à succès qui pourraient facilement s'exporter en France (Ibid).

## Conclusion

Ce travail de recherche s'est appliqué dans un premier temps à étudier l'influence des différences interculturelles sur l'élaboration des stratégies marketing. D'abord, il était important de revenir sur l'industrie mondiale des cosmétiques et sa structure pour montrer à quel point il s'agit aujourd'hui d'une industrie mondialisée dans laquelle de plus en plus d'entreprises tentent d'exporter leur activité sur des marchés étrangers. Cette internationalisation pose la question de la stratégie marketing à adopter sur la scène internationale en optant pour une standardisation rigide ou une adaptation propre à chaque marché local. La complexité de la réalité du monde actuel a laissé comprendre qu'aucune des deux approches n'est satisfaisante et qu'une entreprise japonaise a tout intérêt à rechercher un équilibre entre ces deux stratégies marketing afin de pénétrer au mieux le marché local et s'adapter à ses particularités pour espérer surmonter ses contraintes et ses difficultés apparentes.

L'étude approfondie du marché japonais, de ses spécificités et des habitudes de ses consommatrices a permis de comprendre les particularités de ses produits considérés comme innovants, sûrs, et souvent de grande qualité. L'expertise japonaise en matière de soins a permis aux entreprises de rayonner sur les marchés des pays asiatiques voisins. Quant à l'Europe et à la France, elles n'apparaissent que trop souvent comme une « vitrine » aux yeux des entreprises japonaises qui n'espèrent non pas une augmentation de leur chiffre d'affaires mais plutôt un tremplin pour de nouveaux emplacements stratégiques dans des pays tels que Hong-Kong. Pourtant, le phénomène de plus en plus important d'asianification a permis aux entreprises asiatiques de voir leurs routines de beauté intéresser davantage les marchés occidentaux ce qui représente aujourd'hui une véritable fenêtre d'opportunité pour elles.

Ainsi, plusieurs entreprises japonaises ont fait le choix de pénétrer sur le marché français. Pour comprendre quels sont les enjeux de cette implantation d'un point de vue marketing, l'étude approfondie du marché français a permis dans un second temps de le comparer au marché japonais et de comprendre les opportunités et les barrières à l'entrée qui s'imposent aux entreprises japonaises désireuses de pénétrer ce marché. Cela a permis de mettre en évidence le problème de positionnement et de structure de prix des marques japonaises en France qui les empêchent de connaître le succès de leurs homologues coréens. Mais ces difficultés n'empêchent pas certaines marques de réussir en France comme c'est notamment le cas du groupe mondial Shiseido.

L'étude approfondie de sa stratégie marketing notamment en termes de politique produit et de communication a permis de voir que pour les grands groupes l'adaptation passe souvent par la stratégie de fusions et acquisitions qui reste inaccessible pour les plus petites entreprises. Celles-ci ont toutefois réussi à trouver des opportunités en misant sur les tendances actuelles du marché comme l'authenticité et la naturalité afin d'espérer voir leurs produits sur les linéaires des magasins les plus prestigieux. A l'inverse de la stratégie pionnière des marques dans les années 1980, les nouvelles entreprises semblent plus que jamais miser sur une coalition afin de créer un mouvement et d'établir une tendance structurelle sur le long-terme.

Ces analyses révèlent toutefois une position encore fragile de ces marques qui devront attendre plusieurs années pour espérer rencontrer un succès similaire aux entreprises coréennes. Les perspectives restent toutefois assez encourageantes en raison d'un changement structurel des tendances et des modes de consommation qui résonnent plus que jamais avec l'utilisation et la philosophie japonaise en matière de cosmétiques.

Finalement, ce travail a probablement soulevé plus de questions qu'il n'en a répondu. Le rayonnement des entreprises des pays développés semble progressivement laisser place à d'autres acteurs porteurs issus des pays émergents. La Chine semble plus que jamais être le prochain acteur majeur sur la scène de l'industrie mondiale des cosmétiques. Par ailleurs, il est possible de se demander si l'internationalisation des marques de cosmétiques restera une tendance ou si le marché mondial des cosmétiques finira plutôt par se diviser en marchés régionaux distincts, chacun étant dominé par des marques d'origines locales. De telles questions méritent d'être approfondies dans de futures études et peuvent entraîner des explications supplémentaires sur les sujets explorés dans ce travail pratique de recherche.

Au-delà de ce mémoire, ce travail de recherche ainsi que mon stage m'ont permis de découvrir le domaine du marketing international et d'approfondir les questions de difficultés interculturelles qui s'appliquent à toute entreprise souhaitant exporter son activité sur un marché étranger. Le stage m'a permis de participer concrètement aux enjeux présentés dans ce travail de recherche au travers de mes missions d'élaboration de stratégies de communication en France. En termes de connaissances, je suis aujourd'hui en mesure de différencier et de comprendre les différentes stratégies de développement et de marketing d'une entreprise, qu'elle soit japonaise ou non. Plus précisément, en accompagnant le développement français de la marque SHIGETA Paris, j'ai acquis une idée précise du cadre légal et administratif français

en matière de cosmétiques et des spécificités du cadre légal japonais. De manière générale, la gestion de projet et le développement de produit auquel j'ai participé lors de mes diverses missions ont affiné mes connaissances en termes d'emballages et de produit ce qui m'a permis d'être aujourd'hui plus attentives dans le choix stratégique du design et de la forme d'un emballage dans la politique produit d'une entreprise. Par ailleurs, mes missions en marketing et mes nombreuses études de marché réalisées au cours de mon stage m'ont permis d'acquérir des connaissances et des compétences mobilisés notamment pour réaliser les études de marché pour ce travail et pour l'observation dans les magasins et sur internet. En travaillant avec une équipe internationale pour le marché japonais, j'ai appris moi-même tous les enjeux de l'adaptation qu'il s'agisse de celle de l'entreprise ou de soi pour savoir réagir aux urgences, aux évolutions du marché et aux nouveaux concurrents.

Par ailleurs, cette expérience de stage a été le point de départ de ce travail de recherche qui m'a permis d'aller plus loin dans ma connaissance fine du marché français des cosmétiques. Grâce à mon expérience en tant que stagiaire et à cette étude j'ai pu faire évoluer mon projet professionnel et faire naître un intérêt grandissant pour le secteur du marketing et notamment la stratégie de communication. Bien que mes actions aient été de plus en plus reconnues et valorisées au sein de l'entreprise où j'ai évolué, le manque de moyens ont nourri une certaine frustration de mon côté. En intégrant un groupe plus important, je pense pouvoir bénéficier de moyens humains et financiers permettant à l'entreprise de surmonter les nombreuses difficultés et me permettant d'acquérir plus rapidement de nouvelles compétences fondamentales, notamment en matière de marketing digital.

Toutefois, ma prochaine expérience professionnelle ne sera à ce stade pas centrée sur le marketing et le secteur des cosmétiques, que j'envisage plus tard dans mon parcours. Elle se concentrera plutôt sur l'apprentissage du japonais et la diffusion de la culture japonaise en France. J'ai ainsi rejoint l'équipe de programmation de la Maison de la Culture du Japon à Paris avec qui je travaillerai sur l'élaboration des différents événements à partir du mois de septembre 2022. A travers cette expérience, j'évoluerai dans un environnement japonais où je pourrai pratiquer la langue tout en contribuant à mon échelle à faire connaître des pans de la culture japonaise aux Français et notamment aux habitants de Paris. Je m'occuperai également de contribuer au développement de nouvelles recherches en participant notamment à la recherche de subventions. Au travers de cette expérience, je pourrai, je l'espère, continuer à affiner mes connaissances sur le Japon, sa langue et le travail dans un environnement interculturel.

## Bibliographie

### Articles scientifiques

ALBA, Richard, DENTON, Nancy, « Les données raciales et ethniques aux Etats-Unis : entre connaissance scientifique et politique des identités », *Revue Française de Sociologie*, vol. 49, janvier 2008, pp 141-151, en ligne, consulté le 4 août 2022 sur <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-sociologie-1-2008-1-page-141.html>

ANTONOT, Nathalie, LUNEL, Marie-Christine, PIGNONE, Isabelle, « Les Peaux ethniques en soin et maquillage : dossier de synthèse », Rapport de recherche, *Institut de l'Information Scientifique et Technique (INIST-CNRS)*, 2003, 13p, en ligne, consulté le 10 juillet 2022 sur <https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-01456815>

DUMITRESCU, Luigi, VINEREAN, Simona, « The Glocal Strategy of Global Brands », *Studies in Business and Economics*, 5-3, janvier 2010, pp 147-155, en ligne, consulté le 4 juillet 2022 sur <https://urlz.fr/j0we>

DUPRIEZ, Pierre, « La globalisation, du modèle économique au modèle culturel », *Pensée Plurielle*, n°3, janvier 2001, pp 53-64, en ligne, consulté le 1<sup>er</sup> août 2022 sur <https://www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2001-1-page-53.htm#re4no4>

GHORRA-GOBIN, Cynthia, « Mondialisation et globalisation », *Géoconfluences*, ENS Lyon, décembre 2017, en ligne, consulté le 10 août 2022 sur <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/informations-scientifiques/a-la-une/notion-a-la-une/mondialisation-globalisation>

JOHANSSON, Johny, DOUGLAS, Susan, NONAKA, Ikujiro, *Assessing the Impact of Country-of-Origin on Product Evaluations: A new Methodological Perspective*, *Journal of Marketing Research*, 1985, pp. 388-396, en ligne, consulté le 10 août 2022, DOI : <https://doi.org/10.2307/3151584>

KHONDKER, Habibul Haque, « Glocalization as Globalization: Evolution of a Sociological Concept », *Bangladesh e-Journal of Sociology*, Vol. 1, N°2, Juillet 2004, 9p., en ligne, consulté le 6 août 2022 sur <https://urlz.fr/j0wh>

LEELAPANYALERT, Kannika, TANPRADIT, Natt, et al., « Shiseido Group: The Turning Points, Challenges and Future Opportunities », *Academy of Asian Business Review*, Vol. 1, n°2, 2015, pp 69-97, en ligne, consulté le 10 juillet 2022, DOI : 10.26816/aabr.1.2.201512.69

LOPACIUK, Aleksandra, LOBODA, Mirosław, « Global Beauty Industry Trends in the 21st Century », *International Conference*, Zadar, Croatie, 19-21 juin 2013, pp 1079-1087, en ligne, consulté le 5 juin 2022 sur <https://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-02-4/papers/ML13-365.pdf>

MIN HAN, Chang, « Testing the Role of Country Image in Consumer Choice Behaviour », *European Journal of Marketing*, Vol. 24, no. 6, juin 1990, pp 24-39, DOI : <https://doi.org/10.1108/EUM00000000000609>

MUSONERA, Etienne, KARURARANGA, Egide, POULIN, Amelie, « State of Art: Product Adaptation in Times of Globalization », *International Journal of Business and Social Science*, Vol 3, n° 22, novembre 2012, pp 19-32, en ligne, consulté le 13 août 2022, DOI : 10.30845/ijbss

OYAMA, Shinji, « The Emergence of Pan-asian brands: Regional strategies of Japanese Cosmetics Brands », *Media International Australia*, n°133, novembre 2009, pp 85-95, DOI : 10.1177/1329878X0913300113

RAWLINGS, Anthony, « Ethnic skin types: are there differences in skin structure and function? », *International Journal of Cosmetic Science*, 28, 2006, pp 79-93, en ligne, consulté le 11 juillet 2022, DOI : <https://doi.org/10.1111/j.1467-2494.2006.00302.x>

VRONTIS, Demetris, THRASSOU, Alkis, « Adaptation vs. Standardisation in International Marketing – The country-of-origin effect », *Innovative Marketing*, Vol 3, Issue 4, 2007, pp 7-20, en ligne, consulté le 4 juillet 2022 sur [https://www.researchgate.net/publication/262963698\\_Adaptation\\_Vs\\_Standardisation\\_in\\_International\\_Marketing\\_-\\_The\\_Country-of-Origin\\_Effect](https://www.researchgate.net/publication/262963698_Adaptation_Vs_Standardisation_in_International_Marketing_-_The_Country-of-Origin_Effect)

### Ouvrages et chapitres d'ouvrages

CARLIER, Fabrice, *Réussir ma première étude de marché*, La Première Fois, StudyramaPro, 2<sup>ème</sup> édition, Levallois-Perret : Groupe Sturyrama, 2019, 155p.

FRIEDMAN, Thomas, *The Lexus and the Olive Tree*, New York: Farrar, Straus and Giroux, 2000, p. 326

GHEMAWAT, Pankaj, *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*, Boston: Harvard Business School Press, 2007, 257p.

HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE, Gert Jan, MINKOV, Michael, « Chapitre 1 : Les règles du jeu social », in *Cultures et organisations : comprendre nos programmations mentales*, Pearson, 3ème édition, 2010, pp 13-42

IWABUCHI, Koichi, *Recentering Globalization: Popular Culture and Japanese Transnationalism*, Duke University Press, Durham, NC, 2002, pp 27-28.

KOTLER, Philip, et al., *Marketing Management*, European Edition, Harlow, England: Pearson Prentice Hall Publishing, 2009, pp 467-468.

MOTOHASHI, Kazuyuki, *Global Business Strategy, Multinational Corporations Venturing into Emerging Markets*, Springer Texts in Business and Economics, Springer Open, Springer Tokyo Heidelberg New York Dordrecht London, 2015, 259p.

### Mémoires et thèses

BOUNIN, Joanne, *L'influence des spécificités locales sur la politique produit des entreprises : le cas des entreprises françaises de cosmétiques au Japon*, Mémoire d'Etudes, Master Asie Orientale Contemporaine, Ecole Normale Supérieure de Lyon, Sciences Po Lyon, 2018, 94p.

DEWACHTER, Kevin, *Les nouvelles tendances d'une Inde émergente : analyse de la classe moyenne et de l'industrie cosmétique en vue d'une stratégie marketing adaptée*, Mémoire d'Etudes, Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2015, Prom. : Schuiling, Isabelle, 102p.

LAHEUX, Emmanuel, *Globalisation du marché cosmétique : Géoanalyse des principales marques nationales dans le monde*, Thèse pour le Diplôme d'Etat de Docteur en Pharmacie, UFR Sciences Pharmaceutiques et Biologiques, Université de Nantes, 2016, 149p.

LU, Qiancheng, *Asian Cosmetics in Global Market: A Comparative Study of Internationalization of Japanese, Korean, and Chinese Companies*, Mémoire d'Etudes, Harvard Extension School, 2020, 95p.

## Cours universitaires

WALLISER, Bjorg, « Stratégie Marketing International », Aunege Université Numérique Economie Gestion, Université de Lorraine, février 2013, en ligne, consulté le 19 juin 2022 sur <https://urlz.fr/j0wp>

## Articles de presse en ligne

« Le « made in Japan », arme de séduction des cosmétiques nippons », *Ouest-France*, 5 décembre 2019, en ligne, consulté le 12 juillet 2022 sur <https://www.ouest-france.fr/economie/le-made-in-japan-arme-de-seduction-des-cosmetiques-nippons-6640154>

AHSSEN, Sarah, « Shiseido veut gagner des parts de marché sur le segment mondial du parfum », *Fashion Network*, 7 octobre 2016, consulté le 12 juillet 2022 sur <https://fr.fashionnetwork.com/news/shiseido-veut-gagner-des-parts-de-marche-sur-le-segment-mondial-du-parfum,740355.html>

BASINI, Bruna, « Cosmétiques : le géant japonais Shiseido part à la conquête du monde », *Le Journal du Dimanche*, 10 août 2018, en ligne, consulté le 16 août 2022 sur <https://www.lejdd.fr/Economie/cosmetiques-le-geant-japonais-shiseido-part-a-la-conquete-du-monde-3726578>

BERKOVICIUS, Christine, « Parfum : les usines françaises de Shiseido portées par D&G », *Les Echos*, 27 septembre 2019, consulté le 19 juin 2022 sur <https://www.lesechos.fr/pme-regions/centre-val-de-loire/parfum-les-usines-francaises-de-shiseido-portees-par-dolce-gabbana-1135440>

BLEUSE, Frédéric, « L'adaptation à la culture locale, clé de la croissance à l'international », *Les Echos*, 22 février 2012, en ligne, consulté le 7 juin 2022 sur [http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/02/22/cercle\\_43748.htm](http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/02/22/cercle_43748.htm)

BRIARD, Clotilde, « Shiseido s'invite chez les Millenials », *Les Echos*, 6 septembre 2017, en ligne, consulté le 12 juillet 2022 sur <https://business.lesechos.fr/directions-marketing/marketing/positionnement/030528005980-shiseido-s-invite-chez-les-millennials-312794.php>

CHAPUIS, Dominique, « Maquillage : avantage aux marques locales », *Les Echos*, 26 juin 2014, en ligne, consulté le 7 juin 2022 sur <https://www.lesechos.fr/2014/06/maquillage-avantage-aux-marques-locales-286406>

CHAUDEY, Sophie, « Kenzo relance sa ligne de soins Kenzoki », *Fashion Network*, 7 septembre 2012, en ligne, consulté le 21 août 2022 sur <https://fr.fashionnetwork.com/news/kenzo-relance-sa-ligne-de-soins-kenzoki,277288.html>

CHITRAKORN, Kati, « The Asianification of Beauty », *Business of Fashion*, 8 juillet 2015, en ligne, consulté le 19 juin 2022 sur <https://www.businessoffashion.com/articles/global-currents/the-asian-ification-of-beauty>

DEFOUILLOY, Mélanie, « Pourquoi va-t-on suivre la tendance J-Beauty ? », *Vogue*, 7 octobre 2019, en ligne, consulté le 10 juillet 2022 sur <https://www.vogue.fr/beaute/article/pourquoi-va-ton-suivre-la-tendance-j-beauty-a-la-rentree>

GALLON, Vincent, « Kanebo Cosmetics renforce sa présence sur les marchés extérieurs », *Premium Beauty News*, 7 septembre 2010, en ligne, consulté le 21 août 2022 sur <https://www.premiumbeautynews.com/kanebo-cosmetics-renforce-sa,2202#>

GALLON, Vincent, « France : Un marché cosmétique toujours fragile », *Premium Beauty News*, 10 mars 2022, en ligne, consulté le 6 juin 2022 sur <https://www.premiumbeautynews.com/fr/france-un-marche-cosmetique,16347>

GARNIER, Juliette, « Cosmétiques : Shiseido se rêve en L'Oréal japonais », *Le Monde*, 3 juin 2017, en ligne, consulté le 24 juillet 2022 sur [https://www.lemonde.fr/economie/article/2017/06/03/cosmetiques-shiseido-se-reve-en-l-oreal-japonais\\_5138350\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2017/06/03/cosmetiques-shiseido-se-reve-en-l-oreal-japonais_5138350_3234.html)

GARNIER, Juliette, « Les cosmétiques, l'autre visage du « made in Japan » », *Le Monde*, 12 avril 2019, en ligne, consulté le 24 juillet 2022 sur [https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/04/12/les-cosmetiques-l-autre-visage-du-made-in-japan\\_5449263\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/04/12/les-cosmetiques-l-autre-visage-du-made-in-japan_5449263_3234.html)

GILGUY, Christine, PARGNY, François, « Japon : gagner en innovant sur le marché sophistiqué des cosmétiques », *Le MOCI*, 16 décembre 2013, en ligne, consulté le 10 juillet 2022 sur <https://www.lemoci.com/japon-gagner-en-innovant-sur-le-marche-sophistique-des-cosmetiques/>

INOUE, Elie, « J-Beauty report from Europe Vol.1: “Our products are created to be customizable to adapt to every unique skin.” Japanese skincare brand « IRÉN Skin » from France », *Tokion*, 29 janvier 2022, en ligne, consulté le 7 juin 2022 sur <https://tokion.jp/en/2022/01/29/j-beauty-report-from-europe-vol1/>

KESTENBAUM, Richard, « How The Beauty Industry Is Adapting To Change », *Forbes*, 19 juin 2017, en ligne, consulté le 07 juin 2022 sur <https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2017/06/19/how-the-beauty-industry-is-adapting-to-change/#9365d8d36813>

LEBOUCQ, Valérie, « Bernard Arnault va racheter la totalité de Kenzo », *Les Echos*, 23 juin 1993, en ligne, consulté le 21 août 2022 sur <https://www.lesechos.fr/1993/06/bernard-arnault-va-racheter-la-totalite-de-kenzo-907013>

LE GUAY, Baptiste, GALLON, Vincent, « K-Beauty : Comment la Corée s’est imposée dans le monde de la cosmétique ? », *Premium Beauty News*, 18 octobre 2021, en ligne, consulté le 12 juillet 2022 sur <https://www.premiumbeautynews.com/fr/k-beauty-comment-la-coree-s-est,19203>

MIDENA, Maurice, « Le Secteur Cosmétique Deuxième Contributeur Du Commerce Extérieur Français », *Forbes*, 11 février 2020, en ligne, consulté le 5 juin 2022 sur <https://www.forbes.fr/business/le-secteur-cosmetique-deuxieme-contributeur-du-commerce-exterieur-francais/>

NIVEN-PHILLIPS, Lisa, « K-Beauty, Make Room For J-Beauty », *Vogue*, 23 janvier 2018, consulté le 7 juin 2022 sur <https://www.vogue.co.uk/gallery/j-beauty-japanese-skincare>

REUTERS, « Le succès des cosmétiques attire l’attention des investisseurs », *Fashion Network*, 30 août 2016, en ligne, consulté le 12 juillet 2022 sur <https://fr.fashionnetwork.com/news/Le-succes-des-cosmetiques-coreens-attire-l-attention-des-investisseurs,720323.html>

TOMZIG, Manon, « “Whitening” : en Asie, la quête de la peau claire à tout prix », *Madame Figaro*, 14 février 2022, en ligne, consulté le 12 juillet 2022 sur <https://madame.lefigaro.fr/beaute/whitening-enquete-asie-quete-peau-pale-claire-a-tout-prix-040222-210688>

VEYRETOUT, Emilie, « Minimalistes et raffinés, les rituels japonais signent leur retour en beauté en France », *Madame Figaro*, 8 octobre 2018, en ligne, consulté le 12 juillet 2022 sur

<https://madame.lefigaro.fr/beaute/offensive-de-la-cosmetique-japonaise-en-france-produits-marques-081018-151089>

ZISSMANN, Rebecca, « La J-beauty gagne du terrain en Europe », *Pen*, 15 août 2019, en ligne, consulté le 7 juin 2022 sur <https://pen-online.com/fr/culture/la-j-beauty-gagne-du-terrain-en-europe/>

## Etudes et rapports

« Le Japon, l'autre pays de la beauté », *LSA*, 30 mai 2017, 2p, en ligne, consulté le 6 juin 2022 sur [\[Dossier\] Le Japon, l'autre pays de la beauté - DPH \(Droguerie, parfumerie, hygiène\) \(lsa-conso.fr\)](#)

« Le soin de la peau, un art de vivre pour les Japonaises », Rapport du cabinet de conseil Promise Consulting, *LSA*, 31 mai 2017, 3p, en ligne, consulté le 10 juillet 2022 sur <https://www.lsa-conso.fr/le-soin-de-la-peau-un-art-de-vivre-pour-les-japonaises,259994>

« Première étude sur l'attractivité de la Cosmétique Française », Synthèse de l'étude CH2 Conseil, Fédération des Entreprises de la beauté (FEBEA), Mai 2019, en ligne, consulté le 4 juin 2022 sur [https://www.febea.fr/sites/default/files/media/synthese\\_febea\\_etude\\_attractivite\\_de\\_la\\_cosmetique\\_francaise.pdf](https://www.febea.fr/sites/default/files/media/synthese_febea_etude_attractivite_de_la_cosmetique_francaise.pdf)

« L'économie des cosmétiques : innovation, dynamisme territorial et rayonnement mondial », Synthèse de l'étude Asterès, FEBEA, Mai 2019, en ligne, consulté le 6 juin 2022 sur [https://www.febea.fr/sites/default/files/media/syntheses\\_febea\\_etude\\_economie\\_des\\_cosmetiques.pdf](https://www.febea.fr/sites/default/files/media/syntheses_febea_etude_economie_des_cosmetiques.pdf)

« Un guide pas-à-pas pour réaliser une étude de marché », *Into the Minds*, 2019, PDF en ligne, 41p, consulté le 4 juillet 2022 sur <https://www.intotheminds.com/app/uploads/2019/07/White-Paper-guide-etude-de-marche-FR-FINAL.pdf>

« Marché cosmétique : le monde de la beauté en 2020 », *L'Oréal Finance*, 2020, en ligne, consulté le 07 juin 2022 sur <https://www.loreal-finance.com/fr/rapport-annuel-2020/marche-cosmetique-2-1-0/>

« Le marché des cosmétiques et du bien-être au Japon », *CCI France Japon*, Janvier 2021, PDF en ligne, consulté le 11 juillet 2022 sur <https://aws-a.medias-ccifi.org/fileadmin/cru->

[1626190142/japon/Documents/SAE/Notes sectorielles/2021 Note sectorielle - Cosmetique.pdf](#)

« Marché cosmétique : Rapport annuel 2021 », *L'Oréal Finance*, 2021, en ligne, consulté le 07 juin 2022 sur <https://www.loreal-finance.com/fr/rapport-annuel-2021/marche-cosmetique/>

« Social et digital : nouveau paradigme de la beauté », *L'Oréal*, Rapport annuel 2021, en ligne, consulté le 13 juin 2022 sur <https://www.loreal-finance.com/fr/rapport-annuel-2021/produits-grand-public/social-et-digital-nouveau-paradigme-de-la-beaute/>

« Le marché cosmétique nippon résiste à la crise sanitaire », Le marché des produits cosmétiques au Japon, *Bureau Business France de Tokyo*, APM, 15 avril 2021, en ligne, consulté le 12 juillet 2022 sur [https://www.businessfrance.fr/Le\\_marche\\_cosmetique\\_nippon\\_resiste\\_a\\_la\\_crise\\_sanitaire](https://www.businessfrance.fr/Le_marche_cosmetique_nippon_resiste_a_la_crise_sanitaire)

« Les Chiffres clés de la beauté et du marché des cosmétiques en 2021-2022 », Alioze, en ligne, consulté le 4 juin 2022 sur <https://www.alioze.com/chiffres-beaute>

Rapport Cosmed-SVP, COSMED, 1<sup>er</sup> trimestre, 2022, en ligne, consulté le 11 juillet 2022 sur <https://www.cosmed.fr/app/uploads/2022/04/rapport-de-veille-strategique-et-indicateurs-cles-q1-2022.pdf>

### Sites internet

« J-Beauty and Balance with Keiko Suyama », *Sterre Rose Beauty*, en ligne, consulté le 7 juin 2022 sur <https://www.sterreroosebeauty.com/blogs/j-beauty-blog/keikosuyama>

« France : Les produits de beauté d'origine asiatique stimulent les ventes de soins », *Premium Beauty News*, 10 juillet 2018, consulté le 19 juin 2022 sur <https://www.premiumbeautynews.com/fr/france-les-produits-de-beaute-d,13662>

« Shiseido is launching eco-conscious prestige skincare brand Ulé in Europe », *Premium Beauty News*, 20 avril 2022, en ligne, consulté le 12 juillet 2022 sur <https://www.premiumbeautynews.com/en/shiseido-is-launching-eco,20211>

## Vidéos

KIM, Minji, « The Future of Beauty and Personal Care: Global and Asia Pacific », In-cosmetics Asia, *Euromonitor International*, Novembre 2015, YouTube, consulté en ligne le 13 juin 2022  
<https://www.youtube.com/watch?v=eCQ7Z-Mpc0A>

## Annexes

### Retranscription de l'entretien avec Keiko Suyama

*Keiko Suyama est la cofondatrice de Dessigns et la fondatrice de Bijo. L'entretien a été réalisé en français et en ligne le 18 juillet 2022. Madame Suyama étant d'origine japonaise, certaines tournures de phrases ont pu être modifiées pour aider à la compréhension.*

Emma Ayffre : D'abord, vous pouvez me parler de vous. Pourquoi êtes-vous venue travailler en France ? Puis, pourquoi êtes-vous passée du secteur de la mode au secteur de la beauté et qu'est-ce qui vous a poussé à co-fonder Dessigns et ensuite à fonder Bijo ?

Keiko Suyama : D'accord. Je suis venue en France en 2001 après avoir fini mes études au Japon pour faire en quelques sortes un challenge. Comme je suis née à Tokyo... C'est comme quelqu'un qui est né dans une ville de banlieue qui voudrait venir au centre. Je suis née au centre du Japon donc je voulais sortir du Japon et faire quelque chose de challengeant. Ça c'était dans un premier temps. Et à cette époque-là, je voulais lancer un business dans la mode. J'ai créé tout de suite une boîte de jeunes créateurs de mode avec mon mari et j'ai commencé de faire un défilé tous les ans à partir de 2003. De 2003 à 2009, c'est une période vraiment en tant que jeunes créateurs qu'on a fait de A à Z. Chercher des matières premières, chercher des fournisseurs, chercher des sous-traitants et l'usine, nous avons tout fait nous-mêmes. Nous avons fait une collection par saison sans arrêt. C'était un gros challenge pour nous. A cette époque-là, la mode était déjà à la fin de sa période de créativité. C'est à partir de 2010 que la mode est devenue plus commerciale et marketing. Pour nous, c'était encore de la créativité, beaucoup de jeunes talents. C'était la dernière période où on pouvait faire ce qu'on aimait. On était les concurrents de Martin Magiela et même Balenciaga. A cette époque-là, c'était vraiment très créatif. Chacun créait quelque chose de différent et très innovant. On a fait un grand challenge. C'était une très bonne période. C'est en 2008-2009, je ne sais pas si vous connaissez mais c'est une période un peu... Economiquement, c'est la récession.

Emma Ayffre : Oui, la crise économique de 2008 ?

Keiko Suyama : Voilà, la grande crise économique. Et nous avons été obligé d'arrêter à cause de plein de raisons. On a arrêté en 2009. A partir de 2009, j'ai cherché autre chose. On s'intéressait toujours à quelque chose de créatif, innovant, original. J'ai rencontré une marque

de cosmétiques. Ce n'est pas une marque de soin mais un appareil qui s'appelle « Slim Cera ». J'ai découvert cet appareil. C'était assez étonnant car la mode c'est le business, il faut toujours présenter une nouvelle collection avec 50 à 60 différences par saison. Dans le milieu des cosmétiques, cette société a inventé cet appareil en 2000-2001 et elle ne vend que cet appareil. Ils n'ont aucune différence. C'est assez étonnant ce type de business. Ça a éveillé ma curiosité et j'ai commencé comme ça. Pendant ma période dans la mode, j'ai fait tout le travail sauf la création de vêtements. Donc, j'ai fait la communication, le côté commercial, et tout. A cette époque-là, j'ai vraiment appelé du matin jusqu'à minuit sans arrêt en tant que commerciale. Le matin, j'appelais en Asie, dans les pays asiatiques, de Taïwan, Hong-Kong, Corée, Japon, l'après-midi en Europe, et le soir j'appelais aux Etats-Unis, sans arrêt. C'était super difficile de réussir des rendez-vous pour les inviter au showroom. Dans la mode c'est trop de compétition et c'était super difficile de prendre rendez-vous pour avoir des acheteuses. C'était hyper difficile d'avoir un bon contact. Ça nous a pris 2-3 ans pour avoir un bon contact de Harrods, acheteurs de Bon Marché par exemple. J'étais assez curieuse quand j'ai rencontré Slim Cera. J'ai tout de suite commencé à m'occuper du côté commercial et du développement international en Europe. J'ai appelé Harrods, le Bon Marché, pas l'acheteuse de mode, l'acheteuse de cosmétiques et ils ont accepté de me rencontrer pour parler de cette marque de cosmétiques. J'ai pensé qu'il y avait encore une possibilité de développer des produits cosmétiques japonais. Quand j'étais dans la mode, en tant que jeunes créateurs japonais, ils n'étaient pas intéressés. Ils voulaient connaître l'expérience, depuis quand ça existait, si on avait été bien financé. En tant que marque japonaise, à cette époque-là, en 2010, il y avait vraiment peu de marques présentes dans le marché européen donc c'était assez « open ». Les gens s'intéressaient et pouvaient accepter de nous rencontrer. Donc, j'étais assez contente. Dans la mode, c'était hyper difficile de rencontrer l'acheteur de grands magasins et de belles boutiques. Comme c'était très facile de prendre rendez-vous en cosmétiques, c'était très curieux pour moi. C'est comme ça que j'ai commencé avec uniquement un appareil de cosmétique. Petit à petit, quand j'ai réussi à avoir une dizaine, une vingtaine de points de ventes, les marques japonaises de cosmétiques se sont dit que je pouvais peut-être travailler avec elles pour aider leur développement international, comme une représentante des marques de cosmétiques japonaises en Europe. Plein de marques me contactent pour aider leur développement international d'un côté commercial et aussi en *communication* et *branding strategies*. C'est donc comme ça, par hasard, qu'on a commencé. J'ai décidé de prendre une pause après notre marque de prêt-à-porter. Je pensais prendre une pause de quelques mois mais j'ai découvert cette marque et j'ai commencé à faire un autre business. C'était curieux et intéressant pour moi car c'était un nouveau business. Ce ne sont pas

des gens snobs comme dans la mode. C'est assez sympa, assez gentil. C'est comme ça que j'ai commencé.

E. A. : D'accord. Et donc, à partir de là, vous avez commencé à aider de plus en plus de marques à s'implanter en Europe et plus spécifiquement en France.

K. S. : Tout à fait.

E. A. : Aujourd'hui, comment diriez-vous que les marques japonaises de cosmétiques sont perçues par les Français ?

K. S. : Il y a une grande vague qui commence à partir de 2016-2017-2018, autour de ça. Avant, c'était assez difficile, de 2010 à 2017, comme il y a une grande catégorie de beauté asiatique et de beauté coréenne. Parce qu'elles sont venues ensemble avec une grande aide de l'Etat coréen. Elles ont créé plein de tendances très fortes. A cette époque-là, je pense que les Français n'ont pas compris ce qu'était la beauté coréenne et ce qu'était la beauté japonaise. C'était vraiment mélangé. A partir de 2016-2018, il y a eu une tendance de l'époque de J-Beauty comparée à la K-Beauty. Plus tard, le marché français a commencé à s'intéresser à la J-Beauty. C'était vraiment entre 2016 et 2018.

E. A. : C'est vrai que pourtant les premières marques à arriver en France, notamment Shiseido, c'est dans les années 1980. Donc c'est vraiment très ancien. Comment expliqueriez-vous que cette tendance ait mis autant de décennies à intéresser les Français ? Et pourquoi ça a été difficile pour les marques japonaises de se faire une place sur le marché des cosmétiques français et d'intéresser les consommateurs ?

K. S. : Je pense qu'au départ Shiseido et Kanebo étaient très innovants. Je pense que presque toutes les marques japonaises n'ont pas vraiment de stratégie de développement à l'étranger. Même dans la mode, ils n'ont pas vraiment travaillé ensemble avec d'autres marques pour créer la tendance à l'étranger. Shiseido était un grand concurrent de Kose et Kanebo. Ils ne se sont pas aidés l'un l'autre. Ils sont venus en criant « nous sommes la J-Beauty », « nous sommes les meilleurs de la J-Beauty ». Au départ, ils étaient vraiment innovants. Après les années 1980-1990, ils n'ont gardé que des catégories très haut de gamme, premium, dans le marché. Au Japon, Shiseido, par exemple, c'est comme L'Oréal, y a des catégories premium et des catégories de pharmacie. Il y a vraiment différentes catégories. Ils ont une vingtaine de marques différentes. Ils sont venus pour créer la marque Shiseido, très haut de gamme, très luxe qui ont pour concurrents Dior ou Chanel qui sont presque au même prix. Ils n'ont pas vraiment créé de

marques pour les jeunes qu'ils n'ont pas ciblé avec des moyennes gammes. Ils ont gardé uniquement leur positionnement assez haut de gamme, luxe. La consommatrice a vieilli et ils n'ont pas vraiment changé la formulation ou la communication, etc. ce qui fait que c'était un peu démodé jusqu'en 2015, car ils ne faisaient pas vraiment de nouvelles marques. Ils ont commencé avec Waso et toutes les marques. Ce n'est pas encore un succès mais ils ont commencé à changer leur stratégie. Je pense que c'était un peu difficile de travailler en tant que beauté japonaise avec une seule marque qui ne peut pas vraiment créer un univers et aussi pour expliquer le protocole, le rituel de beauté japonaise. Et pour Kosé et Kanebo, je pense qu'ils sont assez démodés, qu'ils n'auraient jamais changé. Ils se sont installés rue de la Paix mais je n'y suis jamais allée. J'y suis allée juste une fois pour une journée de presse. Ils vendent 450€ la crème ce qui est très haut de gamme et vraiment pour « la dame ». Ils ne sont pas vraiment adaptés à l'air du temps. Ils ne vivent pas avec la nouvelle génération des réseaux sociaux. Ça a été mal géré au niveau du positionnement. Aujourd'hui, on n'est pas encore arrivé à créer une tendance comme K-Beauty mais petit à petit, cela prend du temps, on a vraiment communiqué pour rassembler toutes les marques japonaises et créer une vague. Montrer qu'on est là et que ce sont différents rituels et approches par rapport à la K-Beauty et Chinese Beauty. C'est en cours de développement. Ce n'est pas encore réussi. Mais je pense que petit à petit les gens qui s'intéressent à la beauté asiatique et quelqu'un qui adore la beauté et qui connaît beaucoup de tendances peut approcher la beauté japonaise. Mais ça prend encore du temps et je pense que nous n'avons pas encore réussi pour l'instant.

E. A. : C'est vrai que vous parlez beaucoup de la vague de la K-Beauty qui est arrivée notamment dans les années 2010. Est-ce que pour vous ça a été un obstacle pour les marques japonaises ou est-ce qu'au contraire ça a attiré l'œil des consommateurs français vers les marques asiatiques ? En fait, est-ce que pour vous ça a été plutôt une opportunité ou au contraire un problème que les marques coréennes prennent autant d'importance d'un coup ?

K. S. : Je pense que non, c'est globalement la beauté asiatique. On est content que la K-Beauty et les marques coréennes ont réussi à avoir une notoriété dans le marché français et européen. Mais on a créé pas mal d'innovations au Japon comme les BB crèmes et CC crèmes, avant les Coréens. Comme les masques en tissu, ce n'était pas coréen. La beauté coréenne a été très intelligente pour créer des tendances et amener ces rituels de beauté asiatique, de nouveaux « *items* » et de nouvelles références. C'est plein de choses comme les CC crèmes et l'huile démaquillante, etc. Ils ont créé plein de tendances dans le marché international. Finalement, pour nous c'est plus facile de venir sur le marché européen. On était quand même un peu déçu

que les marques coréennes aient dit « nous avons tout créé ». Non, au départ c'était nous mais bon. C'est un peu mélangé.

E. A. : C'est vrai qu'ils ont présenté les produits comme très coréens alors que c'était une beauté asiatique voire japonaise pour plusieurs produits.

K. S. : Oui, après ces marques coréennes sont super fortes au niveau du packaging et de la communication. C'est très fort. Le packaging est très mignon et n'a pas l'air très coréen. C'est plutôt européen et c'est très tendance. C'est très bien fait. En revanche, je pense que ça prend beaucoup de temps de sortir du Japon, de faire une étude de marché, etc. Ça a pris beaucoup de temps. Tandis que les marques coréennes, une fois qu'elles ont créé les produits, même pas parfaits, elles ont commencé à les distribuer en Corée et à l'étranger. Elles ont accéléré les sorties au bout de quelques années. En revanche, au Japon, ils veulent faire quelque chose de toujours parfait pour que ce ne soit pas de mauvaise qualité, etc. et ça a pris beaucoup de temps. Pour avoir une « *registration* » européenne, ça a pris 1 ou 2 ans pour plein de marques avant de sortir du Japon. Je pense que les marques coréennes ça n'a pas pris beaucoup de temps. Elles ont commencé déjà à travailler avec des formules internationales, des INCI internationaux, tandis qu'au Japon, la population fait le double de la France et de la Corée donc c'est suffisant de faire un business au Japon. On n'a pas besoin de sortir à l'étranger. Dans un premier temps, la stratégie c'est le marché japonais et pas international. C'était donc un peu différent pour la création d'une marque.

E. A. : Des marques que j'ai observées, j'ai vu que les marques coréennes ont un positionnement un peu différent avec des prix plus faibles qui visent peut-être plus les jeunes générations avec une grosse communication digitale. Est-ce que vous pensez que le positionnement des premières marques japonaises à venir en France, très premium, a été un frein pour leur internationalisation par rapport aux marques coréennes ?

K. S. : Alors je pense que la structure de prix est complètement différente au Japon. Tout est business, même dans la mode, l'art de vivre japonais. Le coefficient est totalement différent c'est pour cela que le prix va être très cher en France et à l'étranger. En fait, nous travaillons avec par exemple le prix d'achat en France multiplié par 2 à 2 points 5 pour décider du prix final. La mode c'était multiplié par 3 par rapport au prix d'achat. Le problème de structure de prix japonais c'est que tout est du business. Le prix d'achat c'est 60% sur le prix final japonais. Donc, automatiquement ça va être très cher. La structure de prix est le problème fondamental du business entre le Japon et l'étranger. Si on achète 60% sur le prix final, le prix final en France,

en Europe est automatiquement de minimum 1 point 8 par rapport au prix final japonais. Je pense que les marques japonaises doivent comprendre la structure de prix internationale, ne pas partir du prix final de 50-60%, pire c'est 70% sur le prix final. Il faut penser à décider d'abord le prix d'achat japonais. En plus, plein de marques japonaises nous demandent de payer les frais d'export aussi ce qui est deux fois plus cher que le prix japonais. Je pense qu'ils n'ont pas du tout compris pourtant je leur ai bien expliqué. Toutes les marques japonaises de mode ne comprennent pas, c'est pour cela qu'elles sont plus chères que les marques françaises. En revanche, les marques coréennes ont bien compris la structure de prix. Elles ont bien commencé avec le prix d'achat avec le coefficient pour avoir un bon prix sur le marché européen et international. Je pense qu'au départ de la décision de prix, ils se sont trompés au Japon, partout. Ils ne veulent pas devenir des marques premium. Automatiquement ils doivent devenir des marques premium. Même au Japon ils n'ont pas vraiment de positionnement premium.

E. A. : C'est vrai que je n'y connais pas grand-chose. Est-ce que cette structure de prix est imposée par la concurrence du marché ou est-ce que c'est imposé d'un point de vue légal avec une règle générale ?

K. S. : C'est en général pour tous les business au Japon. Même pour les ventes dans les grands magasins au Japon c'est 60%. Avec une grande réduction, c'est 55%. Ils n'ont pas la mentalité, pas de coefficient 2 points 5 ou 3.

E. A. : Vous avez dit que les marques japonaises se concentrent dans un premier temps sur leur marché national et peut-être aussi sur l'Asie. Pour vous, qu'est-ce qui peut les motiver à s'intéresser au marché français ?

K. S. : Comme pour la mode où les marques voulaient vendre aux pays considérés comme des centres de beauté internationale. Ce centre, c'est la France. Je pense que peu de marques veulent un chiffre d'affaires comme 50% à l'étranger et 50% national. Je pense qu'elles voulaient par exemple 10% sur la totalité du chiffre d'affaires. Peu de marques peuvent bien gagner en France dans tous les secteurs que ce soient la mode ou l'art de vivre. La France c'est toujours « la vitrine ». Une fois qu'on a un bon point de vente, tous les magasins asiatiques comme Hong Kong ou la Corée viennent nous voir. « Ha, tiens, c'est le Bon Marché. Ils ont choisi SHIGETA et Uka. On est sûr qu'on peut les avoir ». C'est un peu la vitrine. Même la marque ne gagne pas assez uniquement avec le marché français. Peu de marques peuvent bien gagner contre d'autres pays. Je pense que le marché français est dans un premier temps la vitrine parce qu'il y a beaucoup de salons, de *trade show*, la semaine de la mode avec plein de gens qui viennent pour

« *checker* » le marché, « *marketing research* ». Ça c'est en premier. Je travaille pour des marques japonaises qui dans un premier temps voulaient développer un marché asiatique. C'est immense. Ensuite, aux Etats-Unis car c'est plus facile au niveau de l'enregistrement. Ensuite, en Europe, mais c'est compliqué pour les Japonais car il y a plusieurs langues et aussi c'est assez strict au niveau de l'enregistrement. Je pense que c'est plus strict par rapport à d'autres pays. Donc ce n'est pas une priorité de venir. Mais si vous regardez, ils ont certains points de vente car c'est leur vitrine et leur motivation. Je ne pense pas qu'ils puissent bien gagner uniquement avec la France. La France est un petit marché, pour nous aussi. Même la totalité de ventes en Europe n'est pas le même chiffre d'affaires que les ventes nationales. Car au Japon ils consomment énormément et c'est un grand marché en ce moment. Ensuite, vient la Chine car plein de gens viennent pour acheter des produits cosmétiques au Japon. La Chine représente 10 à 20%, c'est hyper grand. La France c'est un tout petit marché. C'est très concurrentiel. C'est très global. Une fois qu'on est ici, il y a tous les concurrents internationaux, dans une compétition très internationale et globale. Le positionnement va être plus prestigieux par rapport à une marque uniquement nationale.

E. A. : D'accord. Vous m'expliquiez que la France est un petit marché pour les entreprises notamment japonaises. Pour vous, qui sont les principaux concurrents lorsqu'une marque veut s'implanter en France ? Est-ce que ce sont les marques françaises qui ont un prestige auprès des clients françaises ? Ou plutôt des marques étrangères ou asiatiques ?

K. S. : Hum, je pense que c'est global. Tout est global car on est un peu mixé. Ce n'est pas uniquement français.

E. A. : Est-ce que vous pensez que les marques japonaises sont adaptées aux habitudes de consommation des Français et à leur routine de beauté ? Quelles pourraient être les difficultés ? Par exemple, je sais que le « *layering* » est constitué de beaucoup d'étapes. C'est peut-être différent des tendances françaises qui vont vers peu de produits, des produits naturels. Je sais que pour Bijo c'est un peu différent car ce sont des marques positionnées bio ou naturelles, avec un côté japonais traditionnel. Je pense peut-être plutôt à des marques comme Shiseido ?

K. S. : En fait, il y a 10 ans, Shiseido m'a appelée et m'a vraiment demandé s'il fallait garder la lotion hydratante pour le marché européen. Je leur ai répondu que oui car c'est une différence par rapport aux autres marques et qu'il est important d'expliquer le rituel de beauté japonaise. La lotion hydratante est une étape très importante mais n'est pas importante pour le marché européen en ce moment. Le double nettoyage aussi, on a plein de produits. Ce n'est pas

important en ce moment. Je pense qu'au départ les Français n'ont pas maîtrisé certains produits mais il faut expliquer le rituel. Certaines personnes ont commencé à l'essayer. Nous aussi nous avons un rituel très simple, tout en un. Ça dépend. Pour nous, c'est le moment de faire un soin nous-même, un moment de détente. Ce n'est pas uniquement pour le soin du visage, c'est vraiment comme de la méditation. C'est pour prendre du temps pour soi-même. C'est un moment de plaisir. C'est pour ça que l'on aime s'occuper étape par étape. Ce sont juste différentes cultures. Maintenant beaucoup de Françaises ont compris qu'appliquer une crème solaire est hyper important comme 70% du vieillissement cutané vient de l'exposition aux UV. Plein de personnes ont commencé à comprendre cela et a changé leur rituel. C'est notre rituel et c'est un échange, il faut apprendre.

E. A. : Chez Bijou, vous avez pris ce positionnement de marques qu'on identifie comme étant japonaise avec un côté art de vivre japonais traditionnel. Je prends souvent l'exemple de Shiseido car c'est la marque que je connais le plus, mais c'est vrai qu'elle a décidé de se positionner comme une marque internationale qu'on n'identifie presque plus comme japonaise lorsque l'on regarde le maquillage par exemple qui ressemble au maquillage d'une marque américaine. Qu'est-ce qui aurait motivé Shiseido, ou d'autres marques, à se détacher de cette image japonaise pour un côté très international ?

K. S. : Shiseido voulait devenir très international. Ils ont changé leur stratégie. En fait, je travaille beaucoup avec Shiseido et c'est super intéressant à chaque fois. En tant que consultante, je fais beaucoup de projets avec eux. Il y a environ 5 ans, ils ont drastiquement changé leur campagne de pub en utilisant les trois mannequins. C'est une décision de devenir de plus en plus global. Ils ont aussi changé leur structure de laboratoire qui est de plus en plus internationale. Par exemple, c'est vrai que pour l'équipe de maquillage, toutes les décisions de maquillage sont prises à New York. Ils ont séparé New York, Tokyo et la France. Ils ont séparé les rôles pour avoir des équipes plus internationales et devenir de plus en plus international. C'est toujours une discussion. Est-ce qu'on peut sentir un côté japonais ou pas ? Mais ils voulaient devenir de plus en plus global, une marque globale.

E. A. : J'ai lu que par exemple les peaux et les cheveux asiatiques sont un peu différents des peaux et des cheveux européens. Est-ce que pour vous cela représente un frein pour les marques japonaises. Est-ce que vous avez déjà eu des problèmes par exemple de produits pour les cheveux qui seraient moins adaptés et qui se vendraient moins bien ?

K. S. : Oui, j'ai eu beaucoup de problèmes. C'est vrai pour les produits cheveux, shampoings et après-shampoings. Le type de cheveu est différent. Au Japon, ce ne sont que des cheveux noirs. Il y a principalement deux problèmes. Soit les cheveux sont très plats, elle a besoin de volume. Soit c'est plus volumineux, c'est pour supprimer le volume. Après, ce sont des petits détails comme la réparation et la brillance. Aussi, au niveau de la qualité de l'eau, c'est complètement différent. Au Japon, l'eau est très douce. Ici, il y a du calcaire, c'est assez solide. On a eu un gros problème de shampoing avec une marque. Au Japon, il n'y avait eu aucun problème. Ici, en l'implantant en France, on a eu un problème. Même lorsque la consommatrice lavait bien ses cheveux, elle sentait toujours un côté collant, ce n'était pas 100% lavé. Ce type de problème, on ne l'a jamais vu au Japon. Ce n'est qu'en Europe. Au Japon, on lave les cheveux tous les jours. En France, ce n'est pas le cas. Aussi, certains cheveux sont comme du coton, très fins. Ce type de problème arrive souvent. On explique bien qu'il faut d'abord laver le cuir chevelu et que tel shampoing n'est pas adapté pour les cheveux fins mais plutôt pour les cheveux volumineux, afro, pour calmer le volume. Chaque fois, il faut bien expliquer. C'est un peu embêtant mais il faut bien expliquer le type d'utilisation, le type de cheveu, si la consommatrice se trompe, c'est un gros problème. J'ai eu beaucoup de réclamations de personnes qui avaient mal choisi leur type de shampoing. On a compris maintenant. Je pense que le type de cheveux est un problème pour les shampoings. Pour le type de peau, le problème est différent. Nous, avant d'avoir des rides, nous commençons à avoir des taches. Vous, les Européennes, à partir de 30-35 ans, vous commencez à avoir les premières rides. Nous, c'est un peu plus tard, autour de 40 ans. Avant, il faut vraiment faire attention au soleil car tout de suite on va avoir des taches. Ça c'est complètement différent. Mais, pour la composition des produits, je pense que ça ne change pas grand-chose.

E. A. : Je vois. Est-ce que vous pouvez me dire qui sont les consommateurs, notamment vos consommateurs chez Bijo, qui sont intéressés par les marques japonaises chez Bijo ou chez d'autres marques concurrentes ? Y a-t-il un profil type du consommateur français intéressé par les marques japonaises ?

K. S. : Ouais. Y a des gens qui ont déjà acheté chez Shiseido ou Kose mais qui étaient un peu déçus et qui sont venus chez nous pour essayer. Ils ont été satisfaits. Globalement, nos types de clients ne sont pas très jeunes. C'est encore un peu mature, plus de 40 ans. C'est lié au niveau des consommatrices du Bon Marché. Le type de client est un peu pareil, quelqu'un qui est concerné au niveau de certifié Bio ou pas. Elles regardent souvent l'application de Yuka, le

clean, la sécurité. Quelqu'un qui aime le naturel, que ce ne soit pas chimique. Elle a besoin de vrais résultats, pas d'une image. Une fois qu'elle est satisfaite, elle rachète.

E. A. : Est-ce que vous sentez que le côté japonais de la marque intéresse les clients ? Est-ce que c'est le côté traditionnel japonais de vos produits chez Bijo qui plaît ou est-ce que c'est l'image de sécurité, d'efficacité des cosmétiques japonais ? Je ne sais pas quel aspect plaît le plus aux consommateurs ?

K. S. : Alors, je pense que c'est une confluence dans un premier temps. C'est toutes les qualités, qu'on a testé plusieurs fois pour être sûr qu'on pouvait vraiment lancer le produit. Globalement des gens qui aiment ce type de culture japonaise aussi. C'est un peu subtil. Le niveau de service et tout, globalement elles aiment. Ça c'est sûr. Ensuite, la qualité, la satisfaction des produits au niveau de la qualité. Voilà, la première fois elles achètent mais pour racheter une deuxième fois il y a une raison. La première approche c'est la confiance en la qualité, etc. C'est sûr. La deuxième c'est la qualité. Même on utilise plein de matières premières très traditionnelles avec toujours une petite innovation derrière. C'est toujours de la modernité et de la tradition.

E. A. : Vous vendez principalement vos marques sur votre site internet, au Bon Marché et à Londres ? Est-ce que vous vendez dans d'autres villes ? Si non, pourquoi avoir choisi Paris et Londres et pas ailleurs ?

K. S. : Alors, Bijo au départ on était distributeur et l'agence commerciale. On a à peu près 150 points de ventes pour nos marques, pas toutes les marques car nous avons un contrat de distributeur. En tant qu'agence commerciale, on a des marques japonaises pour lesquelles on travaille pour le développement international. On a beaucoup de points de ventes en Allemagne, en Scandinavie, pas beaucoup en France mais beaucoup en Italie. On a 120 à 150 points de ventes pour toutes les marques. Ensuite, on a créé Bijo parce qu'on voulait créer un univers, montrer, faire une démonstration avec un service complet. On a créé Bijo pour mieux comprendre. C'est comme un petit showroom, une vitrine. Donc j'ai créé un corner au Bon marché et à Londres. On va bientôt créer notre boutique « concept store » à partir de fin septembre à Odéon. C'est moitié art de vivre, moitié beauté-bien être. Car on ne veut pas vraiment créer une boutique de cosmétiques. On n'est pas vraiment dans un univers de cosmétiques, on est un peu moitié-moitié, comme l'art de vivre Dessigns et aussi les cosmétiques. Nous ne souhaitons pas vendre uniquement des produits cosmétiques. Nous ne voulons pas être concurrents par rapport à Oh my cream ! et les autres. On aimerait créer un autre positionnement.

E. A. : Vous me dites qu'avec Dessigns vous avez environ 120 à 150 points de distribution. Est-ce que vous avez des points de ventes qui ne sont pas dans des grandes villes, qui sont en campagne dans des villes plus petites ?

K. S. : Oui ! Oui ! On a beaucoup de points de ventes dans des petites villes en Allemagne, en Italie et aussi en France. On a beaucoup de petits points de vente. On est un peu partout. Même en vente via Académie des Facialistes. On fait beaucoup de conférences, presque tous les mois. Y a des thérapeutes de kobido qui passent des commandes dans des petites villes et qui vont créer un petit corner de nos produits par exemple. C'est à Saint Tropez par exemple. On travaille dans plein de petites villes. En France, c'est vrai qu'on a une vingtaine de petits points de ventes en dehors de la région parisienne. C'est partout et pas uniquement dans des grandes villes.

E. A. : Vous m'avez cité Saint Tropez, est-ce que vous auriez éventuellement d'autres exemples ?

K. S. : Je vais voir nos points de vente actuels. Metz, La Réunion, ha ça ce n'est pas en France. Saint Tropez, Annecy, Biarritz, Toulouse... Petits points de ventes, petits concepts stores, salons, instituts. Il y en a plein.

E. A. : D'accord. Pour revenir peut-être un peu sur Dessigns, si je ne me trompe pas vous l'avez cofondé en 2005...

K. S. : Oui, avec mon mari. En fait, on est toujours un binôme, on travaille toujours ensemble. Lui, il est créateur. Maintenant c'est le directeur artistique pour tous nos produits, donc le design. Il s'occupe de la création. Moi, c'est plutôt le côté management et tout le business.

E. A. : Est-ce que par rapport à vos premiers contrats, j'imagine en 2005-2006 et aujourd'hui, est-ce que vous voyez des différences dans vos approches de stratégie d'implantation pour aider les marques à s'implanter en France ? Est-ce que certaines choses ont changé en 20 ans et vous avez dû réadapter votre stratégie ?

K. S. : En fait, moi je pense que c'est drastiquement différent. En 2010, on a commencé le vrai travail avec les marques de cosmétiques. Avant, en fait, la marque avait besoin du nombre de points de vente. Maintenant, on ne veut pas prendre trop de points de vente et on se concentre sur notre e-commerce en sélectionnant les points de vente. Le mieux est de vendre 50% sur leur propre site et 50% en points de vente. Mais ne pas compter beaucoup de chiffre d'affaires par B to B car le B to B business est faible en ce moment. Aux Etats-Unis par exemple, l'un de nos points de vente a arrêté. Il a fait faillite. Plein de grands magasins et de boutiques hyper connus,

ne pouvaient pas continuer avec le COVID. Et même avant le COVID ils avaient déjà arrêté. Même Colette, je ne sais pas si vous connaissez, un des meilleurs points de vente à Paris, a arrêté en 2017. Je pense qu'entre 2017-2018, leur nombre a commencé à réduire. Le business B to B est flou. On est content d'avoir de beaux points de vente mais en même temps on prend de grands risques. Je pense que le mieux c'est de se concentrer sur le e-commerce de leur propre marque et créer même une petite boutique, un flagship, même petit, à gérer. Ça c'est difficile car on a besoin des membres, de SKU, des différences. Il faut voir le business de Aime Skincare et Holidermie et toutes les marques qui ont commencé en 2019. Elles n'ont pas beaucoup de points de ventes. Elles ne se sont pas concentrées sur le business de B to B. Tout de suite, elles ont créé leur boutique et un ou deux points de vente. C'est suffisant. Finalement, on sait qu'on travaille beaucoup avec d'autres points de vente mais au niveau de nos ventes à nous chez Bijo, les ventes mensuelles sont complètement différentes. Nous devons faire de grands efforts pour pousser nos marques parmi la cinquantaine de marques. Nous ne sommes pas un poids important pour une marque. Du coup, ce serait mieux qu'une marque vende directement, communique directement. Ça change. C'est comme les SNS qui accélèrent la vente. La stratégie a complètement changé.

E. A. : C'est vrai que Bijo a un réseau social. Vous communiquez beaucoup sur internet finalement qui est devenu un nouvel outil que vous utilisez pour faire connaître vos marques.

K. S. : Voilà, et avoir des vrais fans de la marque et créer une communauté. C'est plus important de vendre des points de vente à l'étranger. Ce serait mieux de créer une communauté dans chaque ville. On aimerait bien développer différents pays mais dans un premier temps à Paris et Londres pour créer après notre prochaine boutique à l'étranger. D'abord on va créer une communauté en France.

E. A. : D'accord. Dans le cadre de Dessigns, vous m'avez dit que ce sont souvent les marques qui vous contactent pour s'implanter en Europe. Je suppose que c'est assez différent selon les marques mais quelle est la procédure habituelle que vous suivez quand vous décidez d'implanter une nouvelle marque par exemple en France ? Quels sont les facteurs clés de réussite que vous devez prendre en compte quand vous faites la stratégie ?

K. S. : En fait, on a beaucoup de demandes et on refuse souvent. On choisit les marques pour travailler ensemble. Comme on est dans une compétition globale, il faut vraiment être compétitif. D'abord, je pense que pour réussir sur le marché européen je fais toujours un « *balancing sheet* » pour mesurer leur niveau. La première importance est toujours la

différenciation par rapport aux autres marques européennes et quelle est cette différenciation. Est-ce qu'on peut raconter les points forts de notre marque en deux trois phrases ? Tel ingrédient, telle « *story* », etc. ça c'est super important. Si je ne peux pas raconter deux trois mots sur cette marque on ne peut pas réussir parce que la consommatrice regarde 30 marques et ne peut pas comprendre rapidement. Donc il faudrait communiquer. Ça c'est le premier point, la grande différenciation par rapport aux autres. Ensuite, le deuxième ce sont les ingrédients typiquement japonais. Si on parle de « *tea tree* », d'acide hyaluronique, de collagène, de lavande, alors, c'est quelle marque ? On a besoin d'un ou deux ingrédients clés japonais. En troisième, c'est au niveau du packaging. Est-ce que c'est compétitif ? Est-ce qu'on peut sentir l'esthétique japonais quand même ? Et une certaine modernité aussi ? En quatrième, c'est le prix. Souvent, on nous amène plein de produits mais si je calcule la crème va passer à 150€ voire 200€. Désolée, si vous avez un immense budget de communication, on peut essayer. Mais si vous n'avez pas de budget de communication, au-delà de 60-70€, on ne peut jamais vendre. La consommatrice ne peut pas tester une crème à 100€ sans aucune communication. Le prix est important pour savoir si c'est compétitif par rapport aux autres marques. Après, s'il y a une histoire derrière, est-ce que c'est une histoire intéressante ? La fondatrice, quelque chose comme une histoire autour d'un ingrédient, une histoire de la maison, de fabrication ? Je pense que c'est « *balance* ». Après y a les textures, l'efficacité qui sont vraiment essentiels. Je pense qu'il n'y a rien de fort. Tout est « *balance* » sinon ça ne marche pas. J'analyse à chaque fois si une marque a une bonne « *balance* ». Même si c'est très bien, si le prix est hyper cher, désolée mais on ne peut pas pousser cette marque. Je pense que c'est un « *balance* » et la différenciation. Beaucoup de marques japonaises qui ont bien réussi sur le marché japonais national ont un *packaging* très européen et le choix d'ingrédients aussi. Mais, quand elles vont arriver en France, on est perdu au niveau de l'identité de la marque japonaise. Ça, on a énormément de marques comme ça en France qui n'ont pas réussi.

E. A. : Est-ce que vous avez des marques qui adaptent complètement leurs produits pour le marché français ? Si ce n'est pas le cas, comment s'adaptent-elles en termes de packaging, de nom, de stratégie de communication, etc. ?

K. S. : Oui, la marque Ruhaku, c'est une marque qui avait au départ un packaging choquant, très chinois. Nous avons proposé de changer et ils ont accepté. Je veux bien vous montrer le avant-après. Au départ, c'était très exotique mais un peu chinois-thaïlandais-malaisien, on ne savait pas la nationalité. On a bien changé nous-mêmes leur *packaging* au niveau du design et c'est vraiment bien réussi. En fait, on ne communique pas trop mais la consommatrice et

l'acheteuse nous contactent sans arrêt. Nous avons par exemple une marque qui ne marche pas. Il n'y a pas de marque de cosmétiques mais une marque de brosse et de pinceaux de maquillage, très traditionnelle, mais ce n'est pas réussi. Il y a trop de concurrence. Au niveau du *packaging*, ce n'est pas très sophistiqué par rapport aux autres. Ce type de chose ça ne marche pas. On a vraiment quand même bien choisi donc les marques qu'on a choisi ont bien réussi et sont bien développées en ce moment. En fait, au niveau du prix, du *packaging*, ça changera beaucoup le résultat.

E. A. : Donc quand vous adaptez la marque c'est un changement que vous faites à l'échelle européenne je suppose ? Pas propre à chaque pays ?

K. S. : Non, c'est global.

E. A. : Vous m'avez dit au début qu'il y avait des difficultés au niveau des réglementations européennes qui étaient plus fortes que par exemple les Etats-Unis. Quelles sont les difficultés légales pour importer une marque japonaise en Europe et quelles sont les procédures d'importation que vous devez respecter pour que la marque puisse être vendue en Europe ?

K. S. : Au départ, ce sont les sociétés de matières premières qui n'ont jamais travaillé pour créer des PIF (« *Product Information File* »). Chaque fois est une première fois. C'était assez choquant au départ. Même la marque a commencé à ramasser des documents de test par chaque société de matières premières. Ils ne sont pas habitués à préparer le document PIF. De temps en temps, au niveau de la création de formule, ils n'ont pas vraiment l'habitude d'utiliser les matières premières avec un numéro de INCI. Ils ont mélangé les ingrédients très domestiques, pas connus qui sont une différenciation pour cette marque mais plein de marques qui ne connaissaient pas pour créer le PIF. Créer le PIF est toujours la première difficulté car au niveau du test ils n'ont pas vraiment fait un test strict comme en France. Plein de choses comme ça. J'ai une marque qui a travaillé sur la préparation du PIF. Finalement, ça a pris 3 ans avec une société d'enregistrement française. La marque pensait avoir fini 80% des documents. Quand on a envoyé les documents préparés, la société d'enregistrement française nous a dit qu'on avait rempli 20% des documents demandés. Les Japonais ne sont pas habitués à préparer ce type de document et c'est très difficile. Je pense aussi à l'éducation. Même la marque a compris le sous-traitant de matières premières... et là ce n'est même pas créé aucun document en anglais. C'est pour la traduction, etc. ça a pris beaucoup de temps, de coûts et finalement, ils ont abandonné. Au départ ils voulaient amener une vingtaine de SKU et finalement ils ont réduit à 4 SKU par exemple parce que ça coûtait trop cher. Ça prend du temps. Finalement, elles ne peuvent pas

réussir à obtenir un document en anglais avec un vrai test. Je pense que ça bloque complètement les sorties du Japon. Si on pouvait vraiment expliquer au moment où ils commencent à créer la formule au niveau international ce sera beaucoup plus facile d'aller à l'étranger. Quelques marques, qui sont de très belles marques, qui vendent à côté de SHIGETA au Japon par exemple, m'ont contacté et leur formulation est complètement nationale et les ingrédients clés n'ont aucun numéro de INCI donc ils ne peuvent pas préparer leur PIF parce que c'est sûr qu'ils ne peuvent pas être exportés.

E. A. : Est-ce que pour ces marques qui souhaitent s'implanter en Europe, il est nécessaire de passer par une agence de *consulting* comme vous ? Est-ce que certaines marques essaient de s'implanter seules sans passer par des agences ?

K. S. : Je pense que c'est tout à fait possible de ne pas passer par une agence. Cependant, seulement pour les marques qui ont de l'argent. Par exemple, le Bon Marché ne veut pas payer au compte japonais donc la marque est obligée de créer sa société en Europe. Ils doivent déjà créer un compte européen et un président, quelqu'un d'Européen avec des bureaux, etc. ça prend du temps. On ne peut pas créer un compte bancaire en Europe sans créer de société. C'est compliqué car c'est une procédure sur le long-terme. Ils vont créer une société européenne et ensuite créer leur compte. Par exemple, s'ils peuvent trouver un distributeur, il peut acheter depuis le Japon pour s'occuper de leur business depuis l'Europe. Aucun problème. Mais c'est difficile de trouver un distributeur. J'ai aussi essayé de présenter nos marques aux distributeurs. Comme j'ai participé au salon Cosmoprof et autres, plein de distributeurs nous contactent. C'est avec plaisir d'implanter une marque dans certaines régions mais ce serait mieux de passer par tel distributeur pour mieux implanter. Sauf que les distributeurs achètent les produits depuis le Japon, depuis l'étranger. Normalement c'est 15 à 20% sur le prix final. Sauf qu'à chaque fois, le prix d'achat depuis le Japon est très cher. Si le distributeur achète de 15 à 20% sur le prix final, le prix va devenir 3 à 4 fois plus cher que le prix japonais. C'est impossible en fait. Vous imaginez, par exemple, s'il vend 50€ de la crème au Japon, ils vendent 30€. Si le distributeur achète 30€ depuis le Japon, il doit multiplier par 5 soit 150€. C'est 3 fois plus cher qu'au Japon donc ça ne passe pas. Le coût de revient est cher au Japon. Cela impacte les décisions de prix d'achat, prix « *all sales* » aussi. Il y a deux choix. Soit travailler avec un distributeur et faire beaucoup moins cher que le prix, ne pas prendre beaucoup de marge et doubler le prix de coût de revient et décider du prix distributeur. Ensuite, le distributeur s'occupe tout de A à Z, en prenant la marchandise depuis le Japon jusqu'à la fin. Comme ça, la marque japonaise est tranquille. Beaucoup de marques veulent travailler avec des distributeurs. Mais les distributeurs

demandent le prix d'achat et à chaque fois c'est en discussion et ça ne passe pas. « D'accord, vous allez devenir très cher, mais vous êtes le double du prix de Dior, vous voulez vraiment vendre à ce prix-là ? Non, vous devez faire une réduction du prix d'achat ». Soit la marque peut faire l'effort de baisser le prix d'achat au distributeur et travailler directement avec lui soit travailler avec des agences comme notre société ou alors travailler directement avec certains grands magasins comme Harrods. Je ne sais pas si le Bon Marché peut acheter directement depuis le Japon. Il y a très peu de chance mais imaginons que le Bon Marché, Harrods, demandent le prix DDP, donc y compris les frais de transport et les frais de douanes et qu'ils ne vont jamais s'occuper de leur dédouanement etc. La marque doit s'en occuper. Souvent, en douanes, il manque des factures, des papiers, si ça se passe mal et que ça prend du temps, le grand marché va simplement refuser de réceptionner car il ne peut pas payer les frais de douanes. Ils se sont trompés de document, il faut payer 1200€ de frais de douanes ? Non, non, et ils retournent la marchandise. Je pense que c'est pour ça que c'est un peu compliqué. Ça ne se passe pas bien de travailler directement. Les frais de paiement au Japon sont entre 50 et 60€ auprès des banques. Ce n'est pas comme le IBAN, ce n'est pas facile de travailler directement.

E. A. : Dans votre cas, vous vous occupez de tout ce qui est dédouanement, les mesures à la douane, c'est vous qui vous en occupez pour vos marques ?

K. S. : Oui, on s'occupe de leur paiement, leur dédouanement, leur livraison, leur logistique. On s'occupe de tout à 100%.

E. A. : D'accord. J'ai presque fini mes questions. Est-ce que vous avez vu un impact avec le COVID mais aussi aujourd'hui avec le conflit en Ukraine ? Est-ce que ça a un impact sur le marché japonais de manière générale et du coup sur leurs exportations ? Vous savez, avec la difficulté de trouver des matières premières ou encore la hausse des prix. Je connais l'impact en Europe mais j'ai du mal à savoir quel est l'impact pour le Japon et pour ses marques.

K. S. : Oui, certaines marques sont obligées d'augmenter le prix car certains ingrédients et certaines matières viennent de la Russie. Le Japon a complètement arrêté de faire du commerce avec la Russie. Ils ont des grandes difficultés pour trouver certaines matières premières donc ils ont augmenté le prix, pas de beaucoup. Mais les frais de transport sont immenses. C'est deux voire trois fois plus cher que 2019 par exemple. Pendant trois ans, c'est vrai que les frais de transport étaient un peu bizarres et chaque fois on était assez étonné d'avoir un devis si cher. Les matières premières au prix d'achat, certaines marques ont augmenté mais pas beaucoup. J'ai entendu que beaucoup de marques ont augmenté au Japon. Je pense qu'à partir de

maintenant jusqu'à la fin de l'année, beaucoup de marques vont nous demander d'augmenter le prix d'achat. Mais en ce moment, c'est seulement une ou deux marques.

E. A. : Est-ce qu'il existe des aides du gouvernement japonais pour ces marques qui s'exportent pour subir moins les effets de la crise du COVID et de l'Ukraine ?

K. S. : Pas au niveau des frais d'export, pas beaucoup. Il y a des aides de sortie à l'étranger. L'Etat japonais investit dans certaines marques qui voulaient faire un business à l'étranger. Pendant le COVID, la stratégie a un peu changé. C'est que des business de e-commerce. Comme le Yen japonais est très faible contre le US Dollar et l'Euro en ce moment, on est bon. Même ils ont augmenté les frais des matières premières. Avant c'était 1€ égale 130 yens et maintenant c'est 1€ égale 140. On peut jouer un peu en ce moment avec la faiblesse du yen. On aime bien acheter depuis le Japon plein de choses en ce moment.

E. A. : J'ai peu d'informations à ce sujet. Est-ce que vous savez si certaines marques japonaises en France se vendent uniquement sur Internet ?

K. S. : Non, je ne pense pas. En fait, une marque qui a bien réussi au Japon et uniquement sur internet, c'est une « *main cosmetics* » : « Bulk home ». C'est une marque qui a bien réussi au Japon. En fait, cette marque a réussi à vendre uniquement en e-commerce. C'est leur stratégie. Ils sont venus en France et en Europe mais je pense qu'ils n'ont pas réussi à garder leur stratégie de vente uniquement en ligne et ont commencé à distribuer leurs produits dans certaines pharmacies et certains points de vente physiques. Après, je pense qu'en France, il n'y a pas beaucoup de marques qui ont réussi. Typology marche bien en ligne et Bulk Home c'est exactement comme Typology. Mais tu ne peux pas réussir uniquement en ligne sans notoriété de la marque. Ils ont besoin de toucher les consommateurs. J'ai lancé il y a quelques jours une nouvelle marque japonaise. C'est tout nouveau. On a commencé à bien communiquer dessus avec la *newsletter* et Instagram mais on n'a pas réussi de vente en ligne. Je pense que les Françaises aiment toucher et tester dans un premier temps. Après, elles peuvent continuer à acheter en ligne mais dans un premier temps, un premier contact, elles ont besoin de toucher les matières, de voir les textures. Pour vendre ce type de produits, il faut faire un kit d'essai.

E. A. : Vous dites que les Françaises aiment tester les produits, les voir en vrai avant de les acheter. Sur le site internet de Bijo, on peut acheter les produits. Est-ce que vous avez vu une différence avant et après le COVID en termes de nombre de ventes ? Vos ventes ont-elles augmenté en ligne avec le COVID ?

K. S. : En fait, c'est un hasard mais nous avons commencé notre site à partir de début 2020. En fait, pendant le premier confinement, on préparait tout. Pendant le COVID, on a construit et mis en ligne beaucoup de choses. Donc, en ce moment c'est croissant. Mais, je pense qu'on est un peu calme depuis juin. Il y a une baisse des ventes. Le niveau de vente est un peu faible en ce moment alors que c'était croissant pendant le COVID. Je pense qu'il y a plusieurs raisons comme la période de soldes, avant les vacances. Il faudra voir le résultat à la fin de l'année pour savoir comment ça se passe.

E. A. : D'accord. Il me semble que l'une de vos vendeuses m'avait dit que vous avez des produits chez Bijo qui ne sont pas fabriqués au Japon, qui ne sont pas vraiment japonais mais inspirés du Japon. Comment vous expliquez cette tendance de marque étrangère qui s'inspire du Japon pour leurs produits ?

K. S. : On n'a pas de marques qui s'inspirent. En fait, c'est une marque française mais qui fabrique au Japon. Une deuxième marque a une marque au Japon et ne pouvait pas amener une ou deux matières premières du Japon et elle a été obligée de fabriquer en France. La troisième marque est une marque allemande mais elle est japonaise. Elle amène la matière première depuis le Japon, comme ça c'est toujours un peu lié avec l'histoire du Japon.

E. A. : Est-ce que vous connaissez la marque de cosmétiques Rituals ? Je pensais qu'il s'agissait d'une marque asiatique mais elle vient en réalité des Pays-Bas. Comment expliquez-vous, par exemple dans ce cas-là, les marques qui jouent sur le côté asiatique pour vendre ?

K. S. : Moi, je trouve que c'est une marque très européenne quand même. Je n'ai jamais pensé qu'elle était asiatique. C'est vrai qu'ils ont utilisé des « sakura », des matières asiatiques mais c'est une marque très européenne, marketée un peu moyenne gamme, pas haut de gamme en tout cas. C'est une marque qu'on voit comme Body Shop. C'est bien d'être inspiré par l'Asie et le côté Japon. Je suis contente que quelqu'un s'inspire parce que ça peut nous donner plus de notoriété.

E. A. : D'accord. J'ai encore deux questions. Chez Bijo, quels sont les produits qui ont le plus de succès auprès de vos clients ?

K. S. : C'est le Slim Cera, l'appareil de cosmétiques. C'est un de nos plus grands succès. Au départ, ça ne marchait pas du tout sur le marché européen quand j'ai commencé. Les gens ne comprenaient pas du tout comment on fait des massages. Maintenant, grâce aux tendances du gua sha, du kobido et de plein de choses, ils ont commencé à comprendre l'importance du

massage du visage. Ça c'est assez étonnant. Notre deuxième succès est Kenzan, la brosse du cuir chevelu. C'est toujours un « *tool* », ce n'est pas un produit cosmétique.

E. A. : Ces dernières années c'est vrai qu'il y a une tendance du bien-être, de prendre soin de soi et de se recentrer sur soi, pensez-vous que cela fait écho à la beauté holistique japonaise qui rentre dans la tendance qui se crée en France actuellement ?

K. S. : Oui, je pense. Ça aide d'avoir une tendance pas liée directement. C'est l'image de la beauté japonaise holistique, du bien-être, de la beauté de l'intérieur, des images comme ça. Ça va accélérer d'avoir une connaissance, oui.

E. A. : Ma dernière question est : Quel est l'avenir des cosmétiques japonais en France ?

K. S. : Je pense qu'on est encore au début de la beauté japonaise. Il faut être beaucoup plus fort dans 2-3 ans encore. Beaucoup de marques doivent encore venir sur le marché européen. Elles ont beaucoup hésité à venir, d'abord à New York. Elles ont toujours pensé qu'il fallait arriver en France et en Europe à la fin. Beaucoup de marques ont beaucoup de succès au Japon, de très belles marques. Elles peuvent facilement venir en France et sur le marché européen pour pouvoir commencer à faire un business. Nous, nous sommes au début. C'est un petit pourcentage en ce moment. On n'est pas encore comme la beauté coréenne, ça va prendre encore peut-être 5-6 ans pour avoir plus de connaissances. Le nombre de marques est encore réduit par rapport à la beauté coréenne. Je suis assez étonnée car quand je suis allée à Cosmoprof cette année, en avril, il y avait que des marques asiatiques qui étaient coréennes. Ils sont très forts au niveau de la fabrication, des matières premières, des produits finis. Dans tous les secteurs, ils sont très forts. Il y avait un petit « village » de marques japonaises mais il y avait que 5-6 marques pas du tout connues au Japon. Je pense que dans 2-3 il y aura deux fois plus de marques que maintenant. Il faut encore créer une vague, continuer à parler du rituel, de l'importance du massage, du bien-être. Vous savez, nous ne sommes pas très forts. Dans la mode, Yoji Amamoto, Comme des garçons, Issey Miyake, ces trois marques sont venues en France comme des amis et ont créé une tendance de mode japonaise. Ce n'est pas facile de créer une tendance, une vague. Si la marque ne fait pas concurrence mais établit une entraide, s'aide l'un l'autre, pour venir et créer quelque chose. Je pense que les marques coréennes sont venues en amies pour s'aider elles-mêmes à communiquer, créer une tendance. Je pense que Shiseido n'a pas aidé les autres et souhaitait être seule. « J-Beauty, c'est pour moi ». Ce n'est pas pour Shiseido. Il faut comprendre qu'il faut aider tout le monde, ne pas être concurrent, créer quelque chose ensemble, sinon ces marques japonaises ne réussiront jamais à vivre à l'étranger, créer

une vraie communauté. C'est très difficile de l'expliquer. Les marques ne sont pas coopératives et c'est un peu dommage. Moi, j'ai expliqué qu'il fallait créer un « *movement* » ensemble et je pense que ça prend du temps encore. J'espère que dans 2-3 ans ou 3-5 ans, on pourra créer une notoriété autour de l'existence de nos marques dans le marché français et en Europe.

E. A. : Ce que vous dites ça me fait penser au moment où la marque Shu Uemura est arrivée en France seule. Est-ce que vous pensez que c'est ce qui a fait qu'elle a été rachetée par L'Oréal et qu'elle n'a pas connu le succès qu'elle aurait pu connaître en France lorsqu'elle est venue ?

K. S. : Oui, c'est vrai que c'est dommage qu'elle ait été rachetée par L'Oréal. Shu Uemura est un artiste donc c'est un peu différent. C'est dommage. J'ai entendu dire que les formules de Shu Uemura sont maintenant les mêmes formules que Nuxe par exemple. Ils partagent les mêmes formules et changent légèrement dans le groupe L'Oréal. Ils sont fort d'un point de vue créatif et artistique mais ils ont perdu leur identité. C'est dommage. Je ne sais pas au niveau du business, peut-être que pour Shu Uemura c'était réussi car ils ont été rachetés par un grand groupe international. Je ne sais pas ce qu'était leur but à la fin.

E. A. : Oui, d'ailleurs j'ai appris que Kenzo avait été rachetée récemment par LVMH. C'est finalement un peu la même dynamique.

K. S. : Oui, exactement. Voilà.

