LOUVAIN
School of Management

UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN

LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

Les nouvelles tendances d'une Inde émergente

Analyse de la classe moyenne et de l'industrie cosmétique en vue d'une stratégie marketing adaptée

Promoteur : SCHUILING, Isabelle.

Mémoire-recherche présenté par

DEWACHTER Kevin

En vue de l'obtention du titre de

Master en Ingénieur de Gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2014-2015

II.

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible sans la contribution et les encouragements de nombreuses personnes, à qui j'aimerais exprimer tous mes remerciements.

Je tiens à remercier ma promotrice, Isabelle Schuiling, pour m'avoir donné l'envie de m'intéresser au marketing international. Sa connaissance dans le domaine, son soutien et ses conseils ont été d'une aide précieuse pour m'encadrer dans ce travail.

J'aimerais également remercier l'UCL et la Louvain School of Management pour avoir offert un système éducatif et un cadre de travail sans égal, m'ayant permis de développer mes connaissances en vue de mon épanouissement professionnel.

Finalement, je souhaiterais également remercier les membres de ma famille, mes proches, amis et collègues de cours pour leurs conseils, critiques et soutien ces derniers mois. Leur support a été une véritable source de motivation inestimable, sans lequel je ne serais pas arrivé là où j'en suis aujourd'hui.

À toutes ces personnes, je présente ma reconnaissance et mon éternelle gratitude.

« *L'Inde est un réservoir d'interprétations alternatives de ce qui est globale,*

Et ces manières de voir le monde doivent être exposées. »

BRUNO LATOUR (2011)
Philosophe

SOMMAIRE

SOMMAIRE ..... **V**

TABLE DES FIGURES ..... **VIII**

INTRODUCTION **1**

PARTIE I : Les futurs moteurs de croissance économique **4**

Chapitre 1 Classe moyenne : une revue de la littérature 4

Section 1 Définition d'une classe moyenne 4

Définition qualitative *4*

Définition quantitative *5*

Section 2 Le « pourquoi » de la classe moyenne 7

Section 3 Un intérêt particulier pour les économies émergentes 8

Les changements démographiques *9*

Déplacement du centre de gravité économique *9*

Le piège du revenu intermédiaire *11*

La typologie du Four Speed World *12*

Chapitre 2 Le potentiel caché de l'Inde moderne 13

Section 1 Structure de la société indienne 14

Section 2 La culture, un élément incontournable 15

Définition de la culture *15*

La culture historique de l'Inde *15*

Le langage *17*

Religion *18*

Dimension des valeurs culturelles *18*

Section 3 La classe moyenne : cible en pleine expansion 20

Section 4 Les habitudes de consommation 22

Des modes de consommation en évolution *22*

Evolution des habitudes de consommation *23*

Section 5 Un phénomène d'urbanisation 26

L'attractivité des villes *27*

Le retard de l'Inde rurale *28*

PARTIE II : L'industrie de la beauté et du soin personnel 29

Chapitre 1 Les produits cosmétiques : une revue de littérature 30

Section 1 La notion de « cosmétiques » 30

Définition au sein de l'Union Européenne 30

Définition aux Etats-Unis 31

L'importance des définitions 31

Section 2 Les catégories de produits cosmétiques 32

Section 3 les « cosméceutiques » 33

Chapitre 2 L'industrie de la beauté 34

Section 1 le marché mondial des cosmétiques 34

Section 2 Les acteurs principaux 36

L'Oréal 37

Unilever 37

Procter & Gamble 37

Estée Lauder 38

Shiseido 38

Section 3 Evolution géographique de la demande 38

Chapitre 3 L'inde et la cosmétique 39

Section 1 La perception de la beauté 39

Section 2 La consommation de produits cosmétiques 40

Section 3 Les grandes tendances du marché 42

La popularité des produits de dépigmentation 43

Les produits cosmétiques à base d'ingrédients naturels 43

La montée des « cosméceutiques » 44

Une clientèle masculine en expansion 45

Les débuts d'une ère digitale 45

PARTIE III : Vers une stratégie plus adaptée 47

Chapitre 1 Opportunités et menaces de l'environnement 47

Section 1 Analyse de l'environnement externe 48

Politique 48

Economique 49

Sociologique 49

Technologique ... *50*
Environnemental ... *50*
Légal ... *51*
Section 2 Analyse des forces concurrentielles ... 51
Intensité concurrentielle ... *52*
Menaces de nouveaux entrants ... *52*
Menaces de substituts ... *52*
Pouvoir de négociation des clients ... *53*
Pouvoir de négociation des fournisseurs ... *53*
Contraintes règlementaires des pouvoirs publics ... *53*
Section 3 Identification des opportunités et menaces ... 54
Chapitre 2 Analyse de l'Oréal Inde ... 56
Section 1 L'entreprise ... 56
Section 2 Forces et faiblesses ... 57
Section 3 Une approche du marché indien ... 59
Entrée et développement en Inde ... *59*
Efforts marketing ... *60*
Section 4 Quelques autres marques populaires en Inde ... 62
Lakmé ... *62*
Revlon ... *63*
Fair & Lovely ... *65*
Himalaya Herbal Healthcare ... *66*
Chapitre 3 Recommandations stratégiques ... 68
Section 1 Atteindre ses objectifs sur le marché indien ... 68
L'entrée sur le marché ... *68*
Choisir les consommateurs-cibles ... *69*
Le marketing mix ... *71*
Section 2 Eviter les erreurs courantes ... 77
CONCLUSION ... 79
BIBLIOGRAPHIE ... 84

TABLE DES FIGURES

FIGURE 1 : EVOLUTION ET DISTRIBUTION DES CLASSES SOCIALES MONDIALE 7
FIGURE 2 : *EVOLUTION DE LA CONSOMMATION DE LA CLASSE MOYENNE* 10
FIGURE 3 : MODELE DES DIMENSIONS CULTURELLES ET VALEURS FONDAMENTALES DU CONSOMMATEUR INDIEN 17
FIGURE 4 : PROPORTIONS EN POURCENTAGE DES CLASSES SOCIALES DANS LA POPULATION TOTALE EN CHINE (GAUCHE) ET EN INDE (DROITE) PAR TRANCHE DE PIB PAR TETE (EN POURCENTAGE) 20
FIGURE 5 : EVOLUTION DE LA DISTRIBUTION DES REVENUS EN INDE 21
FIGURE 6 : *REPARTITION DE LA CONSOMMATION MOYENNE ANNUELLE DES MENAGES INDIENS (EN %)* 24
FIGURE 7 : EVOLUTION DU MARCHE DES COSMETIQUES PAR CATEGORIE DE PRODUITS 35
FIGURE 8 *: LES FORCES ET FAIBLESSES DU GROUPE L'OREAL* 57
FIGURE 9 *: SEGMENTATION ET CIBLAGE* 70
FIGURE 10 *: LE MARKETING-MIX SUGGERE POUR LE MARCHE COSMETIQUE INDIEN* 76

INTRODUCTION

Ce mémoire s'inscrit dans le cadre de l'obtention du diplôme en Master d'Ingénierie de Gestion à l'Université Catholique de Louvain. Nous allons nous intéresser au thème de la classe moyenne dans les marchés émergents, et plus particulièrement leur rôle dans l'industrie cosmétique en Inde. Le choix de ce thème a été motivé par mon intérêt particulier pour le domaine du marketing international et de son rôle dans les pays en voie de développement. Les économies émergentes deviennent le nouveau terrain de jeu des grandes entreprises mais présentent des aspects fondamentalement différents des marchés développés dans lesquels ces mêmes entreprises se sont toujours développées. Arrivant à maturité, les marchés occidentaux perdent l'attractivité qu'elles ont connue dans le passé. Parallèlement, les marchés émergents connaissent une croissance de développement considérable et leurs perspectives d'avenir sont plus qu'optimistes en raison d'une classe moyenne prometteuse. Toutefois, en étudiant l'environnement de marché des pays émergents, une problématique fondamentale ressurgit. Parmi les entreprises internationales qui décident de s'implanter dans un marché étranger, nombreuses sont celles qui rencontrent une difficulté à s'adapter au contexte local et aux aspects socioculturels du pays.

Partant de ce principe, nous avons voulu nous intéresser à un pays dont le développement futur sera déterminant à l'échelle mondiale et dans lequel la classe sociale que l'on désigne de moyenne est en train de subir une transformation complète de ses habitudes de consommation. Nos regards se sont ainsi tournés vers l'Inde, communément connu pour l'état délabré de sa société, sa pauvreté et l'ampleur de sa population. Depuis la création du concept de BRIC par Goldman Sachs en 2003, l'Inde est passée d'un pays sans véritable opportunité d'avenir à un pays prêt à se projeter parmi les plus grandes puissances économiques mondiales. Malgré les nombreuses pistes de recherche envisageables, analyser une économie dans son entièreté risquerait d'être trop vaste pour une seule étude telle que celle-ci. Nous avons dès lors décidé de nous limiter à l'analyse d'une seule industrie, celle de la beauté et du soin personnel, afin d'en comprendre les multiples enjeux. Le choix de cette industrie est motivé par deux raisons : une brève expérience personnellement vécue au sein de l'industrie cosmétique, et l'attrait du concept de beauté particulièrement différent en Inde.

Ayant établi la direction de notre recherche, notre mémoire vise donc à comprendre la manière d'adaptation des entreprises cosmétiques sur un marché indien en constant changement. De là, nous avons choisi d'étudier l'impact de la classe moyenne sur l'industrie

de la beauté en Inde, et plus spécifiquement quelle approche marketing adopter en vue de mieux répondre aux besoins de beauté de cette classe émergente. Diverses questions ont surgi et nous tenterons d'en développer cinq dans ce mémoire. Premièrement, « *quelle est l'importance économique de la classe moyenne à ce jour? ».* La notion est largement utilisée et très populaire, mais ne fait pas l'unanimité sur plusieurs aspects tel que sa définition, son évolution et sa contribution économique. Deuxièmement, nous nous poserons la question « *Comment décrire l'évolution du contexte socioculturel en Inde? ».* Afin de nous intéresser à la classe moyenne indienne, il importe de comprendre l'environnement dans lequel elle agit. Ensuite, nous nous interrogerons sur *« comment décrire le monde de la beauté et du soin personnel ?»* dans le but de nous familiariser avec l'industrie des produits cosmétiques. Par après, « *quelle est la situation actuelle de l'Inde en matière de cosmétique ? »* est une question que nous verrons en détail pour mieux comprendre les habitudes de consommation des Indiens et en vue d'établir certaines recommandations. Finalement, la dernière question, « *quels sont les critères de succès pour une entreprise sur le marché cosmétique indien ? »,* est liée à la problématique et permettra de donner des pistes de solutions pour le développement d'une approche marketing plus appropriée.

Comme méthodologie de travail pour réaliser ce mémoire, nous nous sommes basés sur une recherche littéraire et scientifique la plus exhaustive possible. Nous avons ainsi appuyé notre développement sur une revue de littérature scientifique dont nous avons mis en commun et comparé les différents éléments pour pouvoir en ressortir des informations fiables et développer nos idées. Le plus grand apport d'informations a été fourni par des sources primaires, comme les multiples ouvrages et articles scientifiques, rapports d'entreprises et études de cas réalisées. Les informations secondaires forment la seconde source de données que nous avons utilisée. Celle-ci comporte souvent les livres et articles scientifiques reprenant et réinterprétant les idées provenant d'autres sources. Finalement, une dernière source d'information a été l'observation de terrain provenant de ma propre expérience personnelle dans l'industrie cosmétique et les témoignages obtenus de manière indirecte dans ce même domaine.

De nombreuses études ont été faites sur la classe moyenne indienne et sur le marché cosmétique du pays. Cependant, ces études analysent souvent qu'une seule catégorie de produits et ne proposent pas une approche marketing générale adaptée à la classe moyenne en matière de cosmétique. Sur base d'un ensemble agrégé des sources scientifiques, ce mémoire reprend et adapte l'ensemble des résultats de ces études pour les appliquer dans un contexte

plus large en Inde. Dans le cadre de cette étude, et sur base d'une recherche scientifique, les conseils et recommandations qui découleront de cette analyse ont pour but de pouvoir servir d'inspiration à la construction d'une stratégie marketing en Inde et à l'adoption d'une position plus adéquate sur le marché cosmétique.

Pour mieux structurer l'analyse, nous avons divisé le mémoire en trois parties principales. La première partie est dédiée à l'émergence de la classe moyenne et des pays en voie de développement. Dans celle-ci, nous développerons tout d'abord le concept de la classe moyenne et les raisons de son intérêt. Ensuite, nous nous concentrerons sur l'économie des pays émergents et nous passerons à une description analytique de la situation en Inde et son évolution dans le temps.

La deuxième partie sera entièrement consacrée au développement de l'industrie de la beauté et des produits de cosmétiques. Complétant la définition d'un produit cosmétique, nous continuerons par exposer les différentes catégories et acteurs mondiaux pour terminer par une étude du marché indien des produits de soin personnel et une analyse des différentes tendances actuelles sur ce marché.

Enfin, la troisième et dernière partie de ce mémoire fera l'objet d'une analyse pratique du marché cosmétique en Inde sur base des informations recueillies. Nous y analyserons l'environnement externe, développerons les forces concurrentielles et les efforts mis en pratique par les différents acteurs principaux du marché, pour finalement élaborer une suggestion d'approche du marché cosmétique que nous croyons être adaptée à la situation courante de l'Inde.

Nous terminerons notre mémoire par une conclusion générale résumant les analyses, idées et voies d'action développées tout au long de ce travail de recherche. Cette conclusion comprendra également les limites de notre recherche et proposera différentes pistes de prolongements à explorer dans le futur.

~ ~ ~

PARTIE I : Les futurs moteurs de croissance économique

Chapitre 1 Classe moyenne : une revue de la littérature

Dans cette première section, nous allons tenter de développer une définition de la classe moyenne par le biais d'une revue de littérature exhaustive. Dans la suite, nous allons voir comment et pourquoi la classe moyenne est arrivée au centre des discussions économiques autour du monde. Pour cela, nous allons montrer le rôle important que jouera cette classe sociale dans les années à venir et sa contribution à l'économie mondiale. Finalement, une attention particulière sera donnée à l'Inde et les perspectives de croissance de son marché domestique.

Section 1 Définition d'une classe moyenne

Bien que la notion de « classe moyenne » soit amplement utilisée de nos jours, différents chercheurs dans le domaine ne sont toujours pas arrivés à un consensus quant à sa définition. Pourtant, cette classe que l'on caractérise de « moyenne » a souvent joué un rôle important dans l'économie pendant des siècles. Emergée de la bourgeoisie du 14ème siècle, c'est cette même classe qui, selon Mixon (2010), a été le réel responsable du succès économique et politique des grandes nations dans le courant du 20ème siècle, grâce à ses valeurs partagées d'intégration, de communauté, de justice et d'honnêteté. Plus récemment, le rôle de la classe moyenne a pris de l'ampleur, caractérisé par un nouveau consumérisme et reflétant la capacité à pouvoir s'offrir une qualité de vie plus confortable. Plusieurs tentatives de définitions ont émergé ces dernières années, mais nous ne retiendrons que les deux principales : celles qui se basent sur des mesures qualitatives et celles suivant des mesures quantitatives.

Définition qualitative

Parmi les différentes définitions, certains chercheurs préfèrent une approche plus sociologique, se référant à des caractéristiques plus tangibles tel que les habitudes de consommation, les valeurs sociales ou encore les comportements observés et partagés parmi les membres d'un groupe de personnes. Des auteurs tels que Liu, Pickett et Ivey (2007) suggèrent qu'une classe moyenne peut être définie par les attentes que ses membres ont, telles

qu'avoir la possibilité d'accès aux divers besoins et désirs, bénéficier d'une justice équitable ou encore avoir le soutien du gouvernement pour les petites communautés.

D'autres auteurs se sont intéressés aux différentes valeurs que les personnes issues des classes moyennes apprennent à leurs enfants. Selon Lareau (2003), ces parents mettent régulièrement l'accent sur le développement de talents et compétences de leur enfant dans une discipline bien spécifique. Ils promeuvent également l'apprentissage de plusieurs compétences pratiques telles que les langues, l'indépendance et la créativité. Butler-Sweet (2011) démontra dans une étude sur les familles que ce type d'apprentissage est spécifique aux familles ayant un style de vie « moyen » et se distingue fortement des valeurs d'obéissance ou de soumission visibles chez les familles plus pauvres.

Quand les divergences comportementales au sein d'une société sont trop nombreuses pour pouvoir segmenter celle-ci, une manière alternative de décrire la classe moyenne est basée sur la contribution que les membres apportent à la société (Banerjee & Duflo, 2007). Cette classe aurait ainsi la capacité d'agir en tant que « *stabilisateur socio-économique* » (Fulton et al., 2014). En se basant sur ce caractère plus sociologique, plusieurs pays du BRICS[1] semblent posséder des classes moyennes adéquates, qui dans le passé ont su réduire le radicalisme en Afrique du Sud (Chunlong, 2005) ou encore stabiliser la croissance économique et réduire la pauvreté au Brésil (Block, 2013). Néanmoins, plusieurs chercheurs tels que Barro (1996), Banerjee et Duflo (2007) ou Kenny (2007) défendent l'idée qu'il n'existe qu'une très faible relation entre les différentes contributions que peut apporter la classe moyenne à la société et la stabilité socioéconomique de son pays.

Définition quantitative

En 2009, une étude réalisée par Nomura International démontra que la demande pour des biens de consommation semble varier et devenir plus élastique quand les niveaux de revenus sont en hausse. En conséquent, bien que l'expression de « classe moyenne » ait avant tout une désignation sociale, elle peut aussi servir d'outil de classification économique lorsque celle-ci se définit sur base de critères financiers etc.

Suivant cette logique économique, la classe moyenne peut être définie en termes relatifs ou en termes absolus. Tandis que certains chercheurs préfèrent suivre une approche absolue et définissent la classe moyenne comme tout ceux ayant des revenus annuels supérieurs à

[1] Le groupe du BRIC comprend le Brésil, la Russie, l'Inde, la Chine et l'Afrique du Sud.

$39.000 en termes de parité de pouvoir d'achat[1] (Bhalla, 2009), d'autres prennent une approche plus relative. Parmi ces derniers, Easterly (2000), Birdsall, Graham et Pettinato (2000) prétendent qu'une classe sociale « moyenne » se situerait entre le vingtième et quatre-vingtième quantile dans la distribution de la consommation d'un pays, ou entre 0,75 et 1,25 fois la médiane du revenu par tête. Quant à la Banque Mondiale, elle considère que tout individu dont les revenus journaliers se trouvent entre $2 et $13 en terme de parité de pouvoir d'achat tombe sous la définition de classe moyenne (Ernst & Young, 2013).

Une autre approche, conventionnelle et absolue, a été développée par la NCAER[2] pour ensuite être reprise dans un rapport de la McKinsey Global Institute (2007) sur la classe moyenne indienne. La NCAER définit la classe moyenne comme une catégorie comprenant deux sous-groupes : les *« seekers »* dont les revenus annuels des ménages seraient compris entre $4.380 et $10.940, et les « *strivers »* pour lesquels les revenues annuels des ménages se situeraient entre $10.940 et $21.890 (McKinsey, 2007). Un découpage relativement similaire a été développé par Prahalad (2003) dans le concept du « *Bottom of the Pyramid (BOP) »* et qui permet de distinguer les différents segments de consommateurs en fonction de leurs revenus annuels par ménage (voir Annexe 1).

En se basant sur la littérature, il en ressort que les définitions quantitatives sont les définitions les plus utilisées en pratique et dans les différentes études car elles permettent de quantifier objectivement les classes sociales de divers pays, ainsi que l'évolution de leurs habitudes de consommation. Cependant, en réalité, les critères d'appartenance à la classe moyenne varient par pays et sont différentes d'une époque à une autre. Les données obtenues au moyen de recherches scientifiques ne sont donc pas suffisamment robustes pour effectuer une comparaison globale et entièrement pertinente. Dans la suite de ce document, nous nous sommes basés sur les études et chiffres provenant de plusieurs sources documentaires, mais pour lesquelles un classe moyenne mondiale est définie comme un groupe d'individus dont les revenues se situent entre $10 et $100 en termes de parité de pouvoir d'achat. Ces niveaux sont considérés comme acceptables pour représenter la classe moyenne à l'échelle mondiale et fréquemment utilisés dans le monde des entreprises ou encore par les agences de recherche fédérales (Ernst & Young, 2013).

---

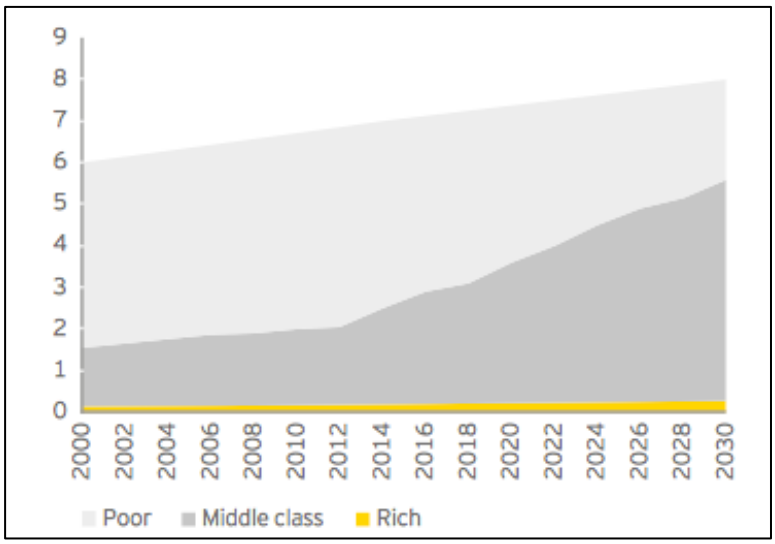
[1] Parité de pouvoir d'achat: « *taux de conversion monétaire qui permet d'exprimer dans une unité commune les pouvoirs d'achat des différentes monnaies »* (Institut national de la statistique et des études économiques, s.d)

[2] La NCAER, ou « *National Council of Applied Economic Research* » est un laboratoire de recherche économique indépendant en Inde, qui fournit un soutien économique au gouvernement et au secteur privé.

Section 2 Le « pourquoi » de la classe moyenne

Selon l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (Kharas, 2010), la classe moyenne mondiale représentait 1,8 milliards d'individus en 2009, essentiellement répartis entre les grandes puissances d'Amérique du Nord (338 millions), d'Europe (664 millions) et de la Chine (525 millions). Il est attendu que cette classe croît jusqu'à plus de 3,2 milliards avant 2020, et atteindra 4,9 milliards d'ici 2030 (Reuters, 2012). Si c'est le cas, cette proportion pourrait alors représenter 50% de la population mondiale totale selon une étude de Goldmann Sachs (2008), voire même deux tiers selon d'autres sources (Kharas & Gertz, 2010). Suivant les scénarios de ces études, la classe moyenne dépasserait ainsi pour la première fois la catégorie pauvre en nombre d'individus d'ici 2022 (voir Figure 1).

Figure 1 : Evolution et distribution des classes sociales mondiales entre 2000 et 2030 (En milliard d'habitants)



Source : Banque Mondiale (2009, dans Kharas & Gertz, 2010.

L'évolution en nombre d'individus est stimulée par la croissance du pouvoir économique qu'acquièrent les pays en voie de développement, représentant à eux seuls 85% de la population mondiale (Salama, 2013). Si nous reprenons les estimations sur la classe moyenne de l'OCDE, Kerschner et Huq (2011) soulignent que ces changements démographiques entraineront très certainement une augmentation du pouvoir d'achat des ménages moyens et en conséquent une consommation discrétionnaire plus importante en biens et services non essentielle. Les dépenses globales de la classe moyenne, bien que différentes d'un pays à un autre, se verront passer de $21 billions actuellement à $56 billions d'ici 2030 (Kerschner &

Huq, 2011), corrélées à des changements dans les habitudes de consommations, souvent plus accentués en fonction des âges et de certains niveaux de revenus au sein de la classe moyenne. Toute chose étant égale par ailleurs, il devient clair que peu importe l'étude sur laquelle nous nous basons ou l'axe d'approche choisi, cette nouvelle vague de consommateurs potentiels portera avec elle le prochain « *moteur de croissance* » (Pezzini, 2012) des générations à venir, stimulant la demande économique générale et contribuant de manière importante à la production mondiale.

Section 3 Un intérêt particulier pour les économies émergentes

Utilisé pour la première fois en 1981 par l'économiste hollandais Antoine Van Agtmael, puis repris par l'économiste Jim O'Neill en 2001, l'expression « économie émergente » a été utilisée pour désigner ces pays sous-développés à l'avenir économique prometteur en raison de leur participation aux échanges internationaux, leur croissance économique et l'amélioration des conditions de vie de leurs habitants (Lafargue, 2011).

Alors que la classe moyenne mondiale est progressivement en train de sortir de l'ombre, il devient intéressant de se poser la question : où cette classe moyenne sera la plus présente dans le futur ? Au début du 21ème siècle, l'Europe et les Etats-Unis étaient dominants dans le segment de la classe moyenne (Kerschner & Huq, 2011), alors qu'elles ne représentaient que 21% dans l'Asie émergente de 1990 (Andrew & Yali, 2013). Néanmoins, les observations montrent qu'un déplacement du poids de cette classe est en train d'avoir lieu ces dernières années en faveur des pays du BRIC (voir Annexe 2), et l'on prévoit que ces changements prendront des proportions encore plus importantes dans les années à venir (Ernst & Young, 2013). Cette croissance de la classe moyenne, mais surtout la transition du centre d'importance vers les pays émergents d'Asie du sud-est, s'accompagnera d'un changement de la distribution des richesses mondiales. Alors que la taille des classes moyennes en Europe et en Amérique du Nord restera relativement stable, leurs proportions par rapport à la population globale sont en forte baisse (Kharas & Gertz, 2010). De l'autre côté du monde, la Chine et l'Inde montrent les premiers signes qu'ils sont en route pour devenir les futurs moteurs du consumérisme mondiale grâce à leur taille démographique actuelle.

Puisque la croissance économique de certaines économies émergentes du BRIC tel que la Russie et le Brésil s'expliquerait en grande partie par l'exploitation et le commerce de matières premières, nous avons décidé de ne pas les considérer pour la suite du travail et

d'uniquement nous focaliser sur la classe moyenne comme opportunité de croissance future. Ce choix est motivé par un refus de l'hypothèse que les matières premières forment un moteur de la croissance économique à long-terme, tel que le présument Kerschner et Huq (2011).

Les changements démographiques

En une quinzaine d'années, d'importants changements démographiques ont eu lieu mondialement. Même si entre 2000 et 2009, la population dans les économies en voie de développement n'a vu sa proportion passer que de 83% à 85% de la population mondiale (Boumphrey et Brevis, 2012), leur taille n'en reste pas moins négligeable. En 2008, l'unique augmentation démographique de la Chine, de l'Inde et du Brésil représentait la population entière de l'Union Européenne.

En regardant plus spécifiquement l'évolution des classes sociales dans les pays émergents, on estime qu'en 2000, 80% de la population de ces pays appartenait aux classes dites pauvres ou à bas-revenus (Salama, 2013). En 2008, ce groupe ne représentait plus que 60% de la population en question, et celle-ci devrait encore baisser à 40% d'ici 2020 (BBVA Research, 2013), voire même à 30% pour la Chine et l'Inde d'ici 2030 (Reuters, 2012). Inversement, la chute de la pauvreté provoque un saut vers les différents niveaux de la classe moyenne (basse, intermédiaire et haute). Selon les résultats de la BBVA (2013), une hausse de plus de 800 millions de nouveaux individus rejoindra la classe moyenne mondiale dans les dix prochaines années. Quant à l'Asie, qui représente actuellement 28% de la classe moyenne mondiale, elle verra sa part passer à 66% en 2030 selon les chiffres de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (Pezzini, 2012).

Déplacement du centre de gravité économique

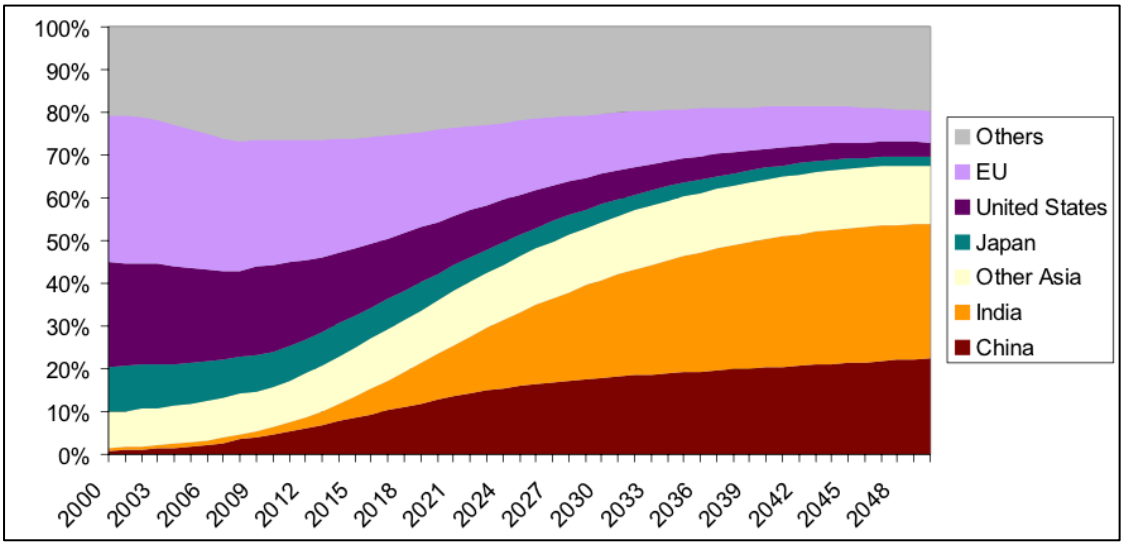
Entre 2013 et 2020, on mise sur une croissance économique des pays émergents trois fois plus élevée que celle des pays développés (Boumphrey et Brevis, 2012), soit 65% de la croissance économique mondiale en 2020. A eux seuls, les 4 pays du BRIC représentaient déjà 21% du PIB mondial et 51% du PIB des pays en voie de développement (ICEF Monitor, 2014). Une croissance économique importante est souvent motivée par une croissance démographique qui alimente l'augmentation des dépenses de consommation.

Illustrée dans les parties précédentes, la taille de la classe moyenne des pays émergents est progressivement en train de surpasser celle des pays développés. Cependant, une très grande partie de la demande et des dépenses mondiales au début de ce 21ème siècle provenaient majoritairement de l'Amérique du Nord et de l'Europe. En termes de consommation absolue

(voir Annexe 3), on voit que des pays comme la Chine et l'Inde, qui connaissent une croissance démographique importante, restent encore loin derrière leurs deux homologues occidentaux. Les dépenses, en dollars et en termes de parité de pouvoir d'achat, des classes moyennes européennes et américaines représentaient à elles seules presque deux tiers de la consommation mondiale en 2009 (Kerschner & Huq, 2011), laissant derrière elles les autres puissances du monde, y compris le Japon (voir Annexe 4).

Mais l'environnement économique évolue rapidement, et l'essor des pays émergents semble montrer un déplacement progressif du centre de gravité économique de l'Europe vers l'Asie (Kharas, 2010). L'évolution de la classe moyenne est souvent le résultat du progrès entamé par un pays concentré sur le développement de son économie domestique. Cette double croissance démographique et économique conduit à une baisse de la pauvreté et à l'augmentation des richesses, mais se reflète également dans l'évolution de la consommation et dans les dépenses de ces pays en voie de développement (voir Annexe 5).

Figure 2 : ***Evolution de la consommation de la classe moyenne Entre 2000 et 2050 (en pourcentage)***



Source : Kharas, 2010.

Actuellement, seul un quart des dépenses de la classe moyenne ont lieu en Asie (Kharas, 2010). Mais plusieurs études estiment que cette proportion atteindra 59% en 2030 (Ernst & Young, 2010), les projetant ainsi à la tête de la consommation mondiale. La Chine et l'Inde, qui ne constituaient que 5% de la consommation mondiale de la classe moyenne en 2009 (Kharas, 2010), se verront représenter plus de 41% des $56 billions prévus en 2030 comme le

montre la Figure 2. En observant les taux de croissance annuels moyens de la consommation de ces deux pays (voir Annexe 6), on remarque que l'Inde surpassera la Chine autant sur une période de 10 ans que sur une période de 20 ans, dû en partie à une consommation domestique beaucoup plus importante sur le marché indien (Kerschner & Huq, 2011).

Le piège du revenu intermédiaire

Malgré les ambitions des économies émergentes possédant une classe moyenne en pleine expansion, il existe un groupe de pays qui se trouvent dans un état de non-convergence et ne progressent pas vers une situation économique plus favorable. Ces pays sont généralement coincés entre d'une part des pays sous-développés qui le surpassent en matière de fabrication et exportation de produits standardisés, et d'autre part des pays économiquement développés qui basent leur croissance sur l'innovation et le progrès technologique. Ces pays ne semblent donc pas encore avoir trouvé une stratégie de croissance efficace et devront en développer une pour pouvoir grandir et prospérer dans le monde économique de demain (Kharas, 2010).

Le grand défit auquel font face ces pays en voie de développement ayant une classe moyenne extensive est le « piège à revenu intermédiaire », concept élaboré par l'auteur Paul Collier (2007) dans son ouvrage sur le redressement économique des pays pauvres.

Le Groupe de la Banque Mondiale (2012) a identifié certains risques qu'encourent les pays émergents à différents stades de leur développement. Parmi ceux-ci, nous avons décidé d'illustrer les trois plus pertinents. Le premier piège est le niveau de revenus sur le marché de travail de ces économies. L'avantage compétitif que possèdent souvent les pays émergents est le faible coût de la main d'œuvre. Celui-ci est relativement bas pour les régions en voie de développement et permet à celles-ci d'être plus attractives dans les secteurs industriels nécessitant une main d'œuvre importante. Cependant, pour progresser vers une fabrication de produits à valeur ajoutée, les coûts de production devront augmenter et le besoin de main d'œuvre qualifiée requerra également une hausse des revenues sans laquelle le pays risquerait de rester dans une économie principalement centrée sur la production de biens standardisés.

Le second piège concerne l'évolution des classes sociales et les inégalités qui peuvent se créer avec la croissance économique du pays. Un facteur-clé de succès d'une économie émergente est la stabilité socioéconomique du pays. Les politiques gouvernementales qui favorisent le progrès et la croissance devront également penser à trouver un équilibre viable entre efficacité économique et intégration sociale car des inégalités sociales trop importantes peuvent créer des tensions sociales et constituer un frein à la croissance au long terme (World Bank, 2010).

Finalement, le double piège pouvant affecter les pays en voie de développement est relative à leur politique de croissance et sur quoi celle-ci est basée. Par exemple, si la croissance d'un pays est basée sur l'endettement, elle risque de devoir entrer dans un processus de désendettement, souvent lourd et coûteux, qui renvoie le pays dans une politique économique d'austérité. D'un autre côté, si une économie dépend fortement des matières premières, sa vulnérabilité aux marchés financiers et sa dépendance à des ressources naturelles limitées risquent de ralentir fortement cette croissance dans des étapes ultérieurs de développement.

La typologie du Four Speed World

En réponse à l'évolution de la classe moyenne et la croissance économique des pays en voie de développement, Kharas (2010) a segmenté touts les pays en 4 catégories distinctes (voir Annexe 7) et prenant en compte les pièges du revenu intermédiaire. On a ainsi :

- Les « *Affluents* » qui représentent les pays dits développés, avec une économie avancée mais ayant un faible taux de croissance et de développement technologique.
- Les « *Convergents* » sont toutes les économies émergentes qui réduisent progressivement leur taux de pauvreté et leurs écarts de revenus avec l'économie américaine, prise comme référence. Parmi eux, on retrouve notamment la Chine, l'Inde, et la Russie.
- Les « *Stalled* » désignent les pays en voie de développement et à revenus intermédiaires, mais qui ne tendent plus à converger vers un des segments supérieurs. Le Brésil en est un exemple, faisant partie de ces pays pris dans le piège du revenu intermédiaire.
- Les « *Struggling* » regroupent tous ces pays à bas revenus, souvent en-dessous du seuil de pauvreté, qui fournissent des efforts de développement mais ne convergent pas suffisamment vers un autre groupe.

Ces catégories regroupent les différents pays en fonction de leur croissance économique et de leurs efforts stratégiques mis en place pour sortir leur nation de leur état actuel. Ceci permet de mettre en carte toutes les économies selon qu'elles soient développées, émergentes, pauvres ou qui ne convergent plus vers l'une ou l'autre catégorie. Il est possible de constater que des 4 pays du BRIC, seules la Russie, l'Inde et la Chine présentent des perspectives de croissance intéressantes. Comme la Chine est déjà dans une phase de progrès économique trop proche des pays occidentaux, et que la taille de la classe moyenne russe ne lui permet pas encore d'avoir une influence véritable à l'échelle mondiale, la suite du document se focalisera uniquement sur l'Inde en raison des transformations fondamentales que connait son marché de consommation.

Chapitre 2 Le potentiel caché de l'Inde moderne

« *L'Inde est le berceau de la race humaine, le lieu de naissance de la parole, la mère de l'Histoire, la grand-mère des légendes et l'arrière-grand-mère des traditions. Nos matériaux les plus précieux et les plus instructifs dans l'histoire de l'Humanité ne sont gardés qu'en Inde* » (Mark Twain, 1897).

L'Inde, la plus grande démocratie mondiale, a longtemps été une des nations les plus pauvres et instables du monde. Aujourd'hui, elle est en train de connaître des transformations majeures et a réussi à devenir une des économies les plus prometteuses pour les prochaines années, mais également une des plus complexes. Malgré que l'Inde connaisse un certain retard sur la Chine (le PIB chinois était 4,5 fois plus grand que le PIB indien en 2013[1]), les perspectives de croissance montrent que l'Inde est prête à surpasser son voisin chinois en croissance de PIB d'ici 2017, passant de 5,5% en 2014 à 7,5% estimé pour 2017 (Schrager, 2015). Quand deux économies atteignent un niveau de développement similairement élevé, la croissance future dépend de deux facteurs essentiels, la démographie et la capacité d'innovation du pays (Wolf, 2011). Dans les deux cas, l'Inde possède de meilleures perspectives.

D'une part, la politique démocratique de l'Inde la met dans une meilleure position pour promouvoir l'entreprenariat et l'innovation. D'autre part, sa population est également en train de croître alors que les chiffres démographiques chinois montrent une baisse progressive dans sa population en âge de travailler (National Bureau of Statistics of China, 2015). La classe moyenne indienne relativement jeune et de taille importante apparaît comme une garantie de croissance, de stabilité politique et sociale, tandis que ses habitudes de consommation sont en train d'évoluer et attirent de nouveaux investissements sectoriels venant de l'étranger.

Malgré les efforts qu'il reste à fournir notamment dans l'infrastructure ou les soins de santé, un économie indienne qui est prévue d'égaler, voire même de surpasser le potentiel de croissance qu'à connu la Chine ces dernières années est une opportunité qui ne passe pas inaperçue aux yeux du reste du monde. Les entreprises, locales et étrangères, qui voudront s'accaparer une part de ce marché émergent devront avoir une connaissance approfondie de ces consommateurs dynamiques dont les besoins et désirs évoluent continuellement.

[1] Bloomberg Business, 2015

Section 1 Structure de la société indienne

Comme de nombreux autres pays, la société indienne est très stratifiée et le résultat d'un long et complexe processus historique (Oommen, 2001). Cette stratification s'est construite suivant des critères-types tel que l'âge ou le niveau de revenus, mais se distingue surtout de celle des autres pays par sa grande hétérogénéité culturelle. En effet, l'Inde connaît un très grand nombre de communautés (rapprochant le nombre de 1500) dispersées dans toute la nation et se caractérisent par leur petite taille, leur conservatisme, leur occupation et le fonctionnement informel de son marché. D'autres part, le pays se distingue aussi par sa grande diversité linguistique, religieuse ou encore ethnique.

Cependant, la particularité principale de la société indienne par rapport à toute autre société est sa hiérarchie basée sur un système de castes sociales, instauré et légitimé par la religion hindoue dans tout le pays il y a plus de 3 millénaires. La doctrine divisa la société en 4, puis 5 castes socialement exclusives, héréditaires et définis par l'occupation professionnelle de ses membres (Deshpande, 2000). Parmi ces *Varnas* ou *Jali*[1] on retrouve de haut vers en bas les *Brahmins* (les intellectuels, prêtres et professeurs), les *Kshatriyas* (les royautés ou les membres de l'armée), les *Vaisyas* (les prêteurs d'argents et ceux travaillant dans le monde des affaires), les *Sudras* (domestiques ou avec un emploi peu valorisant) et les *Dalits* (les intouchables, ceux sans emploi ou ayant un emploi subalterne). Bien que le système de castes ait été aboli en 1950, peu après l'indépendance du pays en 1947, son influence sur les pratiques sociétales et les aspects de la vie n'a quant à elle guère changé. À titre d'exemple, les mariages en Inde suivent encore fortement la règle de l'endogamie[2] qui reste largement vue comme une obligation. Avec la croissance économique et une globalisation progressive, le statut social imposé par les castes semble disparaître dans les villes urbaines où les gens aspirent à des styles de vie plus modernes, mais les traditions et rituels restent fortement ancrés dans les régions rurales, et ce malgré les efforts gouvernementaux (Chopra, 2010). Humans Rights Watch, une organisation non-gouvernementale de défense des droits de l'homme, dénonce encore régulièrement des cas de discrimination et d'agressions inter-castes en Inde, preuve de la prépondérance de son système dans la société indienne (Human Rights Watch, 2014).

---

[1] Noms pour désigner les castes

[2] L'endogamie est une règle de mariage qui oblige les partenaires à être choisi au sein d'un même groupe (ou caste) social.

Section 2 La culture, un élément incontournable

Définition de la culture

Parmi les 161 définitions existantes du terme (Kroeber & Kluckhohn, 1952), la culture peut être définie comme un ensemble de suppositions, de valeurs, de comportements et de croyances qui ont été acceptés comme étant suffisamment réussis pour être passés aux générations suivantes (Deresky, 2003). Dans son sens le plus large, la culture :

« *Est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances* » (UNESCO, 1982).

Base fondamentale de toute société, elle est apprise et partagée par ses membres qui adaptent leurs comportements par rapports aux valeurs qui leur sont transmises dès leur plus jeune âge.

La culture historique de l'Inde

La culture indienne est parmi celles les plus anciennes au monde, estimée avoir débuté avec la naissance de la civilisation indienne il y a 4500 ans. Souvent vue comme primitive et culturellement inférieure, la culture indienne est à l'origine de nombreux progrès en matière d'architecture, de médecine, de technologie informatique et de mathématique. Véritable mélange de systèmes, il est possible de visualiser la culture comme un arbre où chaque branche représenterait un aspect culturel (langues, religions, valeurs partagées, coutumes et traditions, etc.). L'influence de la culture sur les habitudes de consommation est un facteur important à prendre en compte pour toute entreprise souhaitant comprendre le marché indien et ses consommateurs dans le but de mieux construire une stratégie marketing sur ce marché émergent. Pour étudier les différentes dimensions culturelles de l'Inde, nous avons d'abord repris le modèle culturel d'Hofstede (1980) qui offre un premier aperçu de la société sur base de six perspectives spécifiques : le rapport au pouvoir, l'individualisme, la masculinité, le degré d'incertitude, l'orientation long-terme et l'indulgence.

Les scores révélés par le modèle (voir Annexe 8) montrent en premier lieu que la société indienne possède de fortes inégalités sociales, mais que celles-ci sont largement acceptées par les classes sociales les plus basses. La hiérarchie est très verticale, comme l'illustre son

système de castes. Le pouvoir est très centralisé, mais perçu comme une forme de sécurité sociale et psychologique pour le reste de la société.

Avec un score de 48, l'Inde ne possède pas une culture très individualiste mais la forte influence hindouiste met l'accent sur les relations d'interdépendance entre les différents membres de la société. Les Indiens agissent en fonction du groupe et du bien-être général, leurs actions étant régies par les opinions des familles ou d'autres proches.

La tendance masculine est légèrement plus positive pour la croissance du pays car le succès et la réussite sont des motivations de travail. Mais la forte influence spirituelle et les nombreuses philosophies de la culture indienne insistent sur des valeurs d'humilité, de solidarité et d'indulgence au sein de la société.

L'Inde n'est également pas très encline au risque et ne cherche pas à contrôler son futur. Il s'agit d'une société à forte tolérance pour l'inattendu et ne veille pas à ce que tout fonctionne de manière parfaite. L'erreur humaine est acceptée et il n'y a pas de réelle nécessité à prendre des initiatives ou instaurer des routines car tout est finalement modifiable.

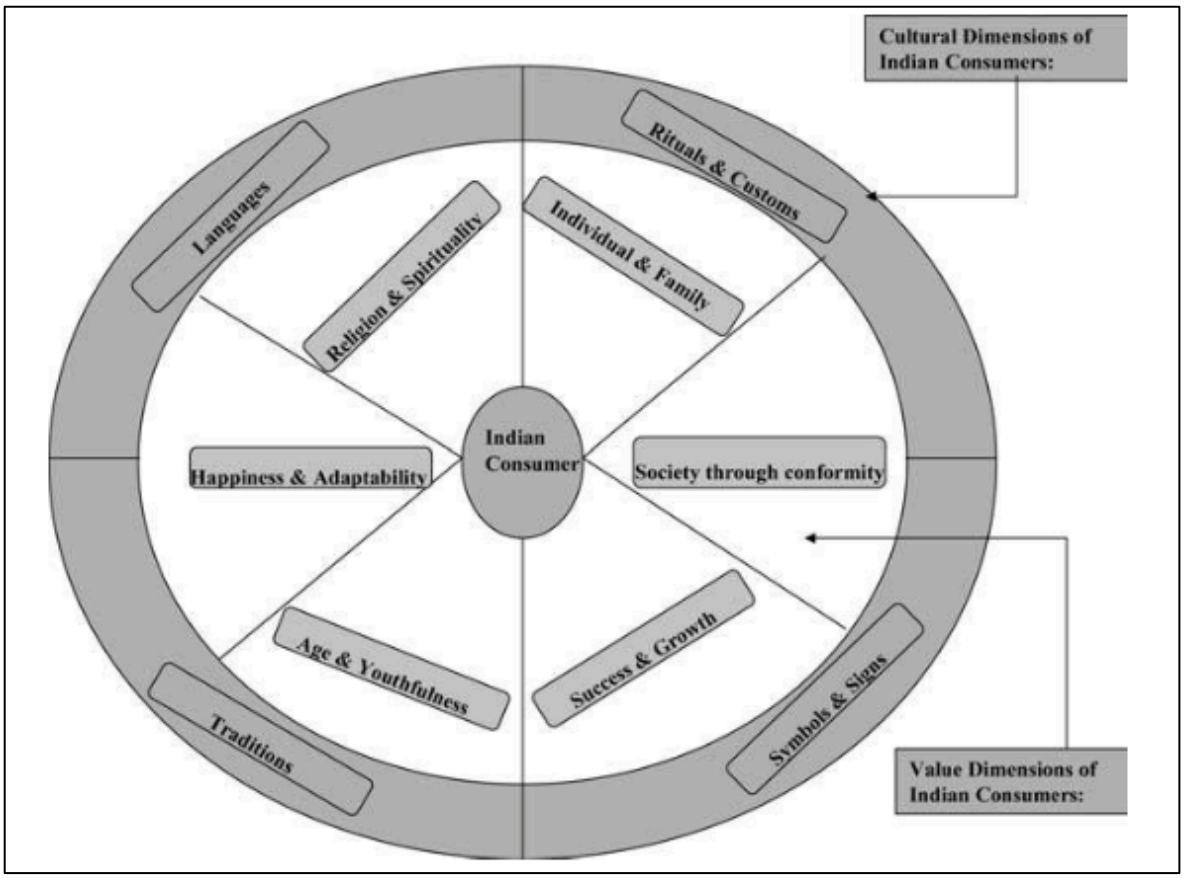
Dans leur relation au temps, les Indiens ont une orientation relativement long-terme. Le concept du « karma » est fort dominant dans la philosophie religieuse de l'hindouisme et il s'accompagne d'une grande acceptation des autres religions, ainsi que d'une vision plus relaxe de la perception du temps. Ainsi, les Indiens n'ont pas de soucis avec la ponctualité ou les changements de stratégie ponctuels et se sentent confortables de suivre le destin plutôt que de le tracer.

Finalement, il ne s'agit également pas d'une société indulgente selon le modèle d'Hofstede. Cette dimension-ci fait référence à la liberté et la volonté qu'ont les gens de contrôler leurs désirs et leurs impulsions. Un score faible est synonyme de société « restreinte », et mène à l'observation que l'Inde possède une société qui se sent privée d'une partie de sa liberté en raison des strictes normes sociales et religieuses auxquelles elle est rattachée.

L'environnement socioculturel de l'Inde est très hétérogène, et très complexe à comprendre vu le nombre de dimensions et sous-dimensions à considérer. Sur base d'une recherche exhaustive de travaux antérieurs et de systèmes culturels développés par différents chercheurs tels que Hofstede, Banerjee (2008) a pu proposer un modèle théorique illustrant les dimensions culturelles fondamentales à considérer pour tout marketeur[1] (voir figure ci-après).

[1] Personne travaillant dans le domaine du marketing

Figure 3 : Modèle des dimensions culturelles et valeurs fondamentales du consommateur indien



Source : Banerjee, 2008, p.370

Le langage

Au sein d'une société, un ensemble de comportements et de valeurs sont transmises d'individus à d'autres. Le langage permet non seulement de transmettre ces éléments, mais également de contribuer au développement de la richesse culturelle d'un pays. L'Inde connaît une culture linguistique très complexe, avec pas moins de 22 langues officielles reconnues par la Constitution et plus de 1500 dialectes (Mohanty, 2006). L'Hindi et l'Anglais sont parlés par la majorité de la population (40%), mais les proportions restent très variées. Ainsi, le Tamil et le Telugu sont des langues plus populaires dans le Sud, tandis que le Bengali est prédominant dans l'Est. Néanmoins, parmi les langues officielles du pays se trouvent aussi le Sanskrit, langue classique et historique de la société indienne, et la base fondamentale de toutes les autres langues parlées du pays. La communication étant un facteur important dans la communication marketing d'un produit ou d'une marque, il est important de savoir quel est l'audience-cible pour pouvoir communiquer efficacement (Banerjee, 2008) et avec tant de différences linguistiques dans un pays tel que l'Inde, une stratégie de communication unique

destinée à l'ensemble du pays est vraisemblablement « *une stratégie vouée à l'échec* » (Moulee, 2010).

Religion

La religion est un aspect vital de la culture indienne. Composé d'une communauté de 700 millions de personnes en Inde (Flood, 1996), l'hindouisme fait partie des plus grandes religions au monde, et la plus répandue au sein du pays. Etant une des religions les plus anciennes qui existent, l'hindouisme semble s'être développé il y a 5000 ans, sans père fondateur ni prophète connu. Elle est la religion principale en Inde et au Népal, et possède quelques communautés sur les cinq continents. La littérature sacrée est rassemblée dans des scripts religieux connus sous le nom de Vedas, de Bhagvad Gita et de Upanishads (Lakhan, 2008), sources d'inspiration du système de castes qui a structuré la société indienne avant son indépendance en 1947. Religion de la liberté et de la pureté, l'hindouisme possède de multiples divinités qui se classent entre les dieux principaux pour les classes sociales supérieures et les dieux secondaires ou locaux pour les classes inférieures.

L'influence spirituelle est très forte dans toute classe de la société indienne. Les Indiens sont de grands croyants de la réincarnation, de la prédétermination et de la force divine suprême qui dirige l'ordre de l'univers (Banerjee, 2008). La religiosité a donc un rôle dominant dans la vie quotidienne des Indiens, autant dans leurs habitudes de vie que dans leurs habitudes de consommation.

Dimension des valeurs culturelles

Les croyances et les attitudes au sein d'une société sont déterminées par les valeurs culturelles adoptées (Banerjee, 2008). Le comportement étant un résultat de l'interaction entre cultures et valeurs, ces dernières impactent la manière dont nous percevons les autres, la façon dont nous les considérons et traitons. Bien comprendre les valeurs partagées par un groupe social est donc essentiel pour comprendre le processus décisionnel du consommateur, la manière dont il traite l'information et communique ses désirs (Scarborough, 2000). Sur base de différentes sources scientifiques, Banerjee (2008) identifie les valeurs fondamentales du consommateur indien nécessaires pour appréhender le marché.

Les premières valeurs culturelles sont liées à l'individu et la famille. Dans la société indienne, l'individu est important mais vu comme étant une partie intégrante de la société auquel il importe de se rattacher. Société collectiviste (Hofstede, 1980), les Indiens cherchent avant tout à se créer une identité collective (Tafarodi & Swann, 1996), et prônent les valeurs

d'interdépendance et de compromis sociale. Le rapport à la famille est également une préoccupation dominante : un individu doit savoir prendre soin de soi-même et savoir être indépendant, mais toujours être proche de sa famille et partie intégrante de ses parents qu'il considère comme ses modèles. La relation avec la famille est donc une relation de confiance, de sécurité et d'identité (Banerjee, 2008). La femme y tient un rôle de mère de famille, d'épouse qui prend soin de la maison. La servitude familiale est apprise dès le plus jeune âge et la femme est attendue pour remplir cette fonction avec fierté.

Outre la famille, le rapport aux personnes âgées est tout aussi significatif. Les vieilles personnes détiennent la sagesse et l'expérience de la vie, gagnant par là le respect des générations plus jeunes. Au sein de la famille, il est du devoir des membres de prendre soin de leurs parents ou grands-parents quand ceux-ci en ont besoin. Cependant, pour éviter de devoir être dépendant d'autrui, les personnes âgées portent de l'attention à leur santé et cherchent à rester socialement actives pour pouvoir contribuer à la communauté.

En troisième lieu viennent les valeurs de spiritualité et de religion. Comme décrit antérieurement, l'Inde est une nation où la spiritualité et les coutumes religieuse jouent un rôle central. Pour Kodikal (2005), la religion apparaît comme une voie essentielle pour toutes questions sans réponses sur la vie et le sens de celle-ci (cité par Banerjee, 2008). Le peuple indien vénère plusieurs dieux, chacun étant au contrôle d'un aspect de la vie, et ils ne vont pas chercher à prendre en main sur ce qui est incontrôlable. Il existe une forte tolérance par rapport aux autres religions, mais la religion prioritaire reste celle pratiquée par soi-même. Dans la religion hindoue, il est également important de se purifier physiquement ou spirituellement ; de se débarrasser de toutes les impuretés du corps pour chercher la dignité personnelle et espérer une réponse des dieux aux prières qui leur sont adressées.

S'ensuit alors la valeur de conformité. Pour tout Indien, le succès est un objectif recherché tant que celui-ci n'impacte pas négativement l'entourage. La société en Inde n'est pas compétitive mais axée sur la performance de groupe plutôt que sur la réalisation individuelle. Les changements proposés à la structure sociétale sont généralement acceptés mais doivent venir d'un consensus général et se faire de manière incrémentale, tout en gardant un juste équilibre entre tradition et innovation.

La reconnaissance et l'acceptabilité sociale sont deux autres valeurs prônées par la société indienne. Celles-ci sont souvent recherchées conjointement au succès et à la réussite pour bénéficier à l'ensemble du groupe social, et être appréciées par tous. La croissance du groupe

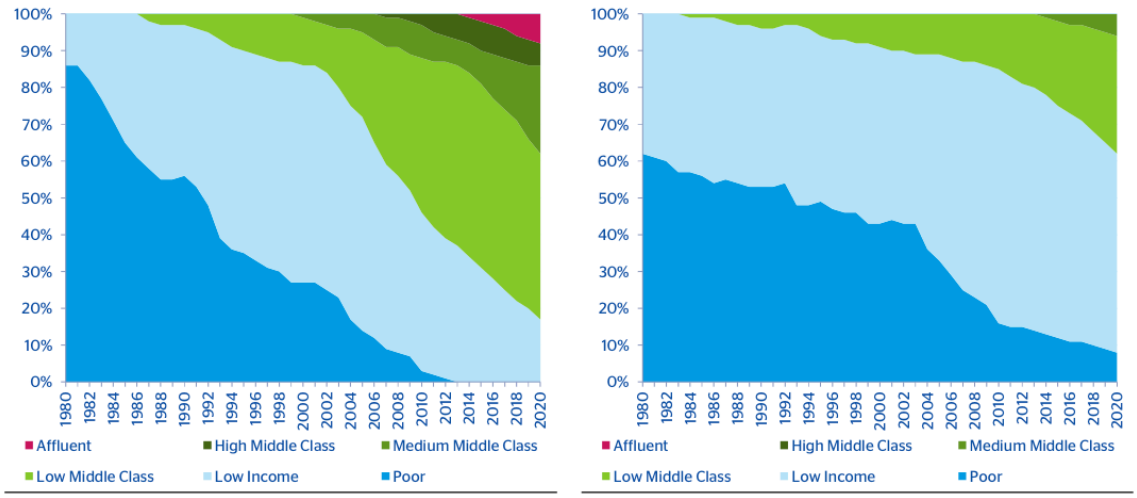
est une priorité, et l'engagement personnel de chacun dans cette mission est la voie vers le succès.

Finalement, le bonheur est la dernière valeur fondamentale auquel fait référence Banerjee (2008). Elle est l'élément auquel tout Indien aspire et le rôle qu'ont les autres valeurs sur le bonheur d'une personne est fondamentale (Stevens, 2000). La recherche d'identité sociale, la servitude familiale et le succès du groupe se combinent pour permettre la réalisation de ce bonheur parmi les membres de la société indienne.

Section 3 La classe moyenne : cible en pleine expansion

Considérés comme des pays émergents en plein essor, nous avons illustré l'opportunité que représentent les économies du BRIC, essentiellement par la migration d'une masse de consommateurs vers les classes moyennes et l'augmentation du pouvoir d'achat des ménages. L'Inde en particulier connaitra à elle seule des transformations importantes de son marché et suivra les mêmes tendances de croissance qu'à connu son voisin limitrophe, la Chine (International Monetary Fund, 2014).

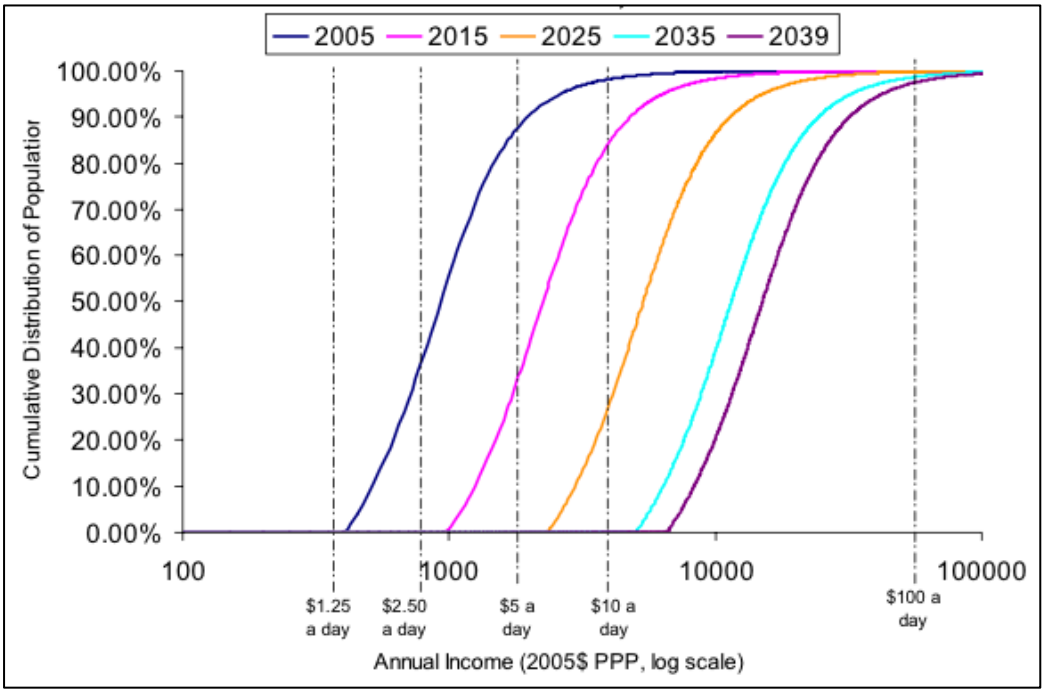
Figure 4 : Proportions en pourcentage des classes sociales dans la population totale en Chine (Gauche) et en Inde (droite) par tranche de PIB par tête (en pourcentage)



Pendant plusieurs décennies, la population indienne a vécu dans la pauvreté, mais une transition vers la classe moyenne est en train de se réaliser en ce début du 21ème siècle. Il semblerait que l'Inde suit également de près les tendances que la Chine a connues avec sa classe moyenne de 2000, comme le montre la figure 4 (BBVA Research, 2013).

En gardant la définition économique de la classe moyenne (toute personne ayant un revenu entre $10 et $100 par jour), cette dernière ne représenta que 6% de la population indienne, soit 50 millions d'individus selon les statistiques de la Banque Mondiale (2010) et progressa vers 8% en 2012[1] (Brandi & Büge, 2014). Bénéficiant d'une augmentation progressive des revenus liés à une croissance économique stable, on s'attend à ce que l'Inde fasse croître sa classe moyenne jusqu'à 600 millions de personnes d'ici 2021 suivant les estimations de Pricewaterhouse Cooper (2014). Cette classe sociale pourrait même d'atteindre 1 milliard d'individus en 2039 selon une dernière étude de Deloitte (2014). Ceci est également illustré dans le graphique de distribution ci-dessous:

Figure 5 : Evolution de la distribution des revenus en Inde de 2005 à 2039 (en pourcentage)



Source : Kharas, 2010, p.35

L'évolution des revenus ci-dessus montre que 50% de la population possédait un revenu supérieur à $5 par jour en 2005, et qu'avant 2025, plus de la moitié surpassera les $10 par jour, notre définition de la classe moyenne globale. En plus, l'Inde bénéficie d'une population très jeune avec un âge médian de 27,5 ans (McVey et al., 2012), faisant de son marché un des plus prometteurs et des plus dynamiques au monde.

[1] Soit près de 100 millions d'individus si nous prenons les données de la Banque Mondiale pour la population indienne de 2012.

Vu l'importante croissance de cette classe sociale, et le poids que celle-ci représentera dans les années à venir, de nombreuses entreprises multinationales s'implantent dans les marchés émergents et tentent de s'adresser à ces nouveaux consommateurs potentiels.

Section 4 Les habitudes de consommation

Une habitude de consommation est le terme utilisé pour définir le processus continu de décision lors des actes de préachat, d'achat et de post-achat du consommateur. Selon Solomon & Rabolt (2004), elle se définit comme le processus impliqué lorsque les individus choisissent, achètent, utilisent puis disposent d'un produit, d'un service ou d'une idée pour satisfaire un besoin ou un désir. D'autres chercheurs tel que Kundi et al. (2008) ont élargi la définition en déclarant que l'habitude de consommation fait référence à l'ensemble des processus mentaux, émotionnels et observables dans le comportement du consommateur lors de la recherche, l'achat et la post-consommation d'un produit ou service. Finalement, le comportement du consommateur est une alliance d'éléments psychologiques, culturels, sociaux et personnels (Kotler & Armstrong, 2001).

Des modes de consommation en évolution

Avec des niveaux de revenus croissants, une jeune classe sociale attractive et une population grandissante, l'Inde s'apprête à devenir un des plus grands marchés de consommation mondiaux. Selon McKinsey & Company (2007), le pays connaitra une croissance relativement stable de la consommation de 7,3% pour les dix prochaines années et deviendra le 5ème plus large marché de consommation mondiale en 2025, devançant ainsi l'Allemagne mais toujours derrière les Etats-Unis, le Japon, la Chine et le Royaume-Uni. Intrinsèquement liée à la réduction progressive de la pauvreté (Economic Survey, 2009), cette augmentation se reflète dans la consommation privée de la population indienne qui constituait approximativement deux tiers du PIB national en 2008, proche des proportions observées dans les économies plus développées (voir Annexe 9).

La classe moyenne jouera donc un rôle prépondérant dans l'évolution de la consommation indienne. Premièrement, sa taille passera au-dessus des 500 millions de consommateurs, même selon les définitions les plus strictes. Mais la croissance des revenus disponibles permettra également aux Indiens d'augmenter leur part dans la consommation mondiale, qui avait déjà atteint $372 milliards de dollars en 2005. Sur une échelle mondiale, cette classe moyenne représentera 23% de la consommation privée globale d'ici 2030, surpassant la

consommation de la classe moyenne chinoise et américaine, les deux leaders actuels[1] du marché globale.

Une autre observation de l'émergence de cette classe moyenne est la baisse des dépenses en biens nécessaires. Avec des revenus supérieurs, les ménages indiens ont l'opportunité de profiter de plus de confort, de plaisir (Beinhocker et al., 2007), et d'avoir un choix de biens de consommation plus diversifié. Les comportements d'épargne ne jouant qu'un rôle mineur dans la consommation indienne (McKinsey, 2007), le nouveau consommateur décidera et choisira ce qu'il veut consommer, plutôt que de suivre les besoins et nécessités de la vie. Ceci provoque un changement non-négligeable dans les habitudes de consommation traditionnelles qu'à connu la société indienne jusque là et poussera les entreprises à revoir leur offre.

Evolution des habitudes de consommation

Des études antérieures ont déjà illustré le changement des modes de consommation au sein d'une nouvelle classe moyenne (Kravets & Sandikci, 2014). En Inde, le même phénomène semble se réaliser. Un revenu disponible plus important, une forte sensibilisation et le développement d'un style de vie plus moderne ont affecté les habitudes de consommation des Indiens, autant dans les villes que dans les zones rurales. Alors que son pouvoir d'achat grandit, la classe moyenne indienne change considérablement la composition de son panier d'achat et la distribution de ses dépenses. La tendance majeure visible parmi les consommateurs, est la part croissante des revenus consacrée à la consommation discrétionnaire[2] des biens (Banerjee & Duflo, 2008), prévue de passer de 52% en 2005 à 70% en 2030, et une tendance à la baisse de la proportion des dépenses de première nécessité comme la nourriture et les vêtements. Le consommateur indien apprécie de plus en plus le luxe et la convenance du choix et n'hésite plus à utiliser différents moyens de payement pour ses achats. Il faut cependant noter qu'un déclin dans la distribution des dépenses de nécessité n'est pas lié à une décroissance des marchés concernés.

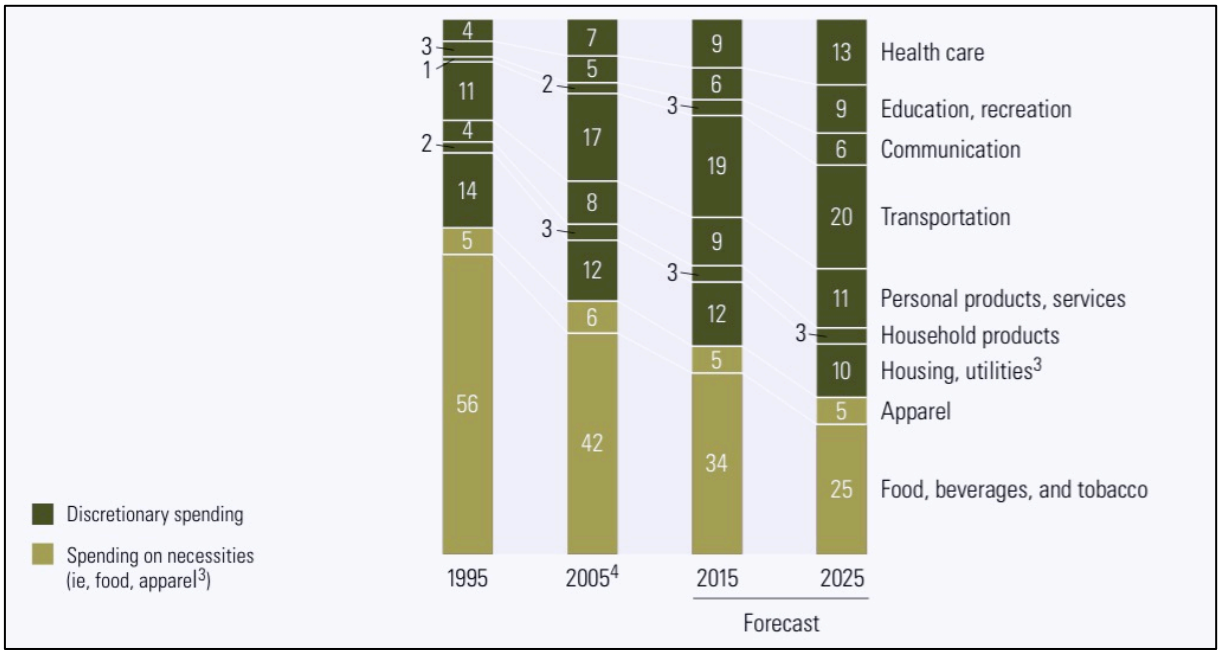
Afin de mieux comprendre le développement progressif des habitudes de consommation en Inde, nous allons passer en revue les différentes catégories présentes dans la figure 6 ci-après, à l'exception du segment « produits personnels », qui sera développé dans la partie suivante consacrée à l'industrie cosmétique. Pour les autres segments, les biens de nécessité regroupent

[1] Données du Brookings Institution, World Bank 2011.

[2] La consommation discrétionnaire est la consommation de biens et services non essentielles (automobiles, les produits de luxe, les composants électroniques, les voyages de vacances). Cette définition tirée du site internet Finance De Marché, en ligne http://financedemarche.fr/definition/consommation-discretionnaire.

la nourriture, les boissons, le tabac, les vêtements et les accommodations. Tout autre bien, y compris le transport, est considéré comme un bien de consommation discrétionnaire.

Figure 6 : ***Répartition de la consommation moyenne annuelle des ménages indiens (En %)***
Evolution de 1995 à 2025



Source : Beinhocker et al., 2007, p.55

La nourriture et les boissons sont des biens nécessaires à tout être vivant. Nous savons depuis une centaine d'années que la part du budget allouée à l'alimentation se réduit avec l'amélioration des conditions de vie (Banerjee & Duflo, 2007). En Inde, le même effet est observé : la nourriture, qui représentait encore 42% en 2005, ne composera plus que 25% des dépenses des Indiens en 2025 (McKinsey, 2007). Observée dans les zones rurales et urbaines, cette tendance peut s'expliquer par la modernisation et la diversification des régimes alimentaires, le raffinement des goûts, la recherche de produits à valeur ajoutée[1] ou encore les déplacements à l'extérieur pour manger (Landes et al., 2004). La **consommation de tabac** fait également partie de la consommation alimentaire et décroît à un rythme similaire que la nourriture et les boissons, supposant une prise de conscience générale de la santé grâce à une meilleure éducation et un meilleur style de vie (Banerjee & Duflo, 2007).

Les dépenses en **logement et produits à usage domestique** ne représentent qu'une faible portion des dépenses des ménages et continuera à le rester dans les prochaines années. Leurs parts combinées continuent à osciller dans un intervalle de 10 à 15%, et peut s'expliquer de

[1] Tel que les fruits et légumes ou autre aliment ou l'attribut de fraicheur joue un rôle important.

deux manières. Tout d'abord, il existe de grandes contraintes au niveau des infrastructures où l'accès à électricité et l'eau courante reste problématique et rend l'usage des produits ménagers difficile. D'autre part, les produits à usage ménager connaissent un faible taux de pénétration en raison des substituts (femmes de chambres, laveurs) et des services de réparation bon-marché (McKinsey, 2007).

En tournant l'attention vers les catégories qui connaitront une croissance positive, on remarque que les priorités des ménages seront concentrées sur les attributs qui améliorent leurs perspectives et leur qualité de vie de manière substantielle. Pour McKinsey (2007), ces catégories – la santé, l'éducation, le transport, et la communication – sont également des activateurs de marché, pouvant renforcer la productivité actuelle et faciliter la participation future à la croissance économique. Le **transport**, qui est déjà la catégorie la plus importante après la nourriture, prendra une portion encore plus grande dans le budget des ménages. Le marché automobile indien est encore relativement petit comparé à celui de la Chine, et le consommateur en Inde garde une très haute sensibilité au prix. Néanmoins, un rapport de la Boston Consulting Group (2009) sur le secteur automobile souligne que la croissance des revenus disponibles par ménage et l'adaptation de l'offre des marques de voitures au marché indien permettra de capturer le potentiel de la classe moyenne.

Les **soins de santé** connaitront la plus grande croissance, faisant de cette catégorie une des plus importantes. Du budget des ménages, 7% étaient dépensés pour la santé au courant de 2005, et ces mêmes dépenses ne représentaient toujours que 3.9% du PIB en 2013 (PricewaterhouseCoopers, 2014). Cette observation montre les lacunes d'un système de santé public sous-développé en Inde qui souffre fortement de problèmes d'infrastructures et de manque de personnel selon l'Organisation Mondiale de la Santé. Avec l'augmentation des revenues, les dépenses en soins de santé privés deviendront une haute priorité pour les familles indiennes dont la proportion passera à 13% en 2025, soit une croissance annuelle de 9% et plus que n'importe quelle autre économie émergente (McKinsey, 2007).

L'éducation, autre bien discrétionnaire, verra également sa proportion dans les dépenses grandir à 9% dans les prochains dix ans. Affectant l'employabilité, le système éducatif public est progressivement en train de laisser place aux écoles et universités privées (PricewaterhouseCoopers, 2014), considérées comme un investissement dans l'avenir de l'enfant mais aussi de la famille. Tandis que les familles émergentes des régions rurales verront la scolarité de leurs enfants comme nécessaire pour une meilleure qualité de vie, les familles urbaines chercheront à dépenser dans une éducation de qualité supérieure.

En termes de **technologies d'information et de communication (TIC)**, deux grands segments connaitront une véritable transformation. Malgré un taux de pénétration de seulement 15%, l'Inde constitue déjà la troisième plus grande base d'usagers Internet dans le monde. En agrandissant son réseau internet à haut débit aux nouveaux consommateurs de la classe moyenne, elle peut atteindre un taux de pénétration digital de 50% et encourager le développement de services en ligne et digital. La téléphonie mobile connaît également une croissance sans précédent en Inde et possède 900 millions d'abonnés aux services mobiles (Deloitte, 2014). Ces deux segments prévoient une expansion, notamment avec le développement progressif des TIC dans les zones rurales du pays représentant 70% de la population totale.

Pour rappel, l'évolution dans la distribution des revenus dans les différentes catégories n'est pas liée à la croissance absolue de la taille de ces segments sur le marché. En effet, dans une étude de McKinsey (2007) sur l'évolution des modes de consommation, l'augmentation de la consommation globale sur le marché indien est un indicateur positif pour les catégories et leurs marchés respectifs, prévus de continuer à croître en termes absolus et parallèlement à l'économie du pays (Kerschner & Huq, 2011 ; Gupta, 2014).

Section 5 Un phénomène d'urbanisation

L'urbanisation peut se définir comme le résultat d'une migration de population des zones rurales vers des zones urbaines, mais également comme la croissance des limites d'une zone semi-urbaine et la création de nouveaux centres urbains en conséquence (Mcgranahan et al., 2014). L'Inde est un pays divisé en quatre grandes régions, 7 territoires et 29 états. Alors que 71% des Indiens habitent les zones rurales, seulement 29% de la population vit dans les différentes villes du pays, soit une estimation de 340 millions de personnes sur les 1,3 milliards que compte l'Inde (Fontanella-Khan, 2010). Ceci fait du pays l'économie la moins urbanisée de tous les pays en voie de développement, y compris la Chine qui possède un taux d'urbanisation de 40% (Kerschner & Huq, 2011). Une urbanisation soutenue est un processus structurel d'un pays, fortement lié à sa croissance économique et souvent accompagnée d'une plus grande productivité, spécialement dans les activités du secteur tertiaire (Spencer, 2009). Une manière d'évaluer l'accessibilité et l'opportunité que représente le marché indien peut être faite en évaluant les migrations de la population vers les grandes villes et l'apparition de grandes agglomérations dans les différentes villes principales.

L'attractivité des villes

Depuis 2010, la proportion de la population vivant dans les zones urbaines est passée de 29% à 32,4% en 2014 (World Bank data, 2015), illustrant la progression du processus d'urbanisation progressif du pays. Même si cette proportion est faible par rapport à d'autres pays du BRIC (voir Annexe 10), l'Inde possède la seconde plus grande population urbaine au monde et verra celle-ci croître de 404 millions avant 2050 selon un des derniers rapports publiés par les Nations Unies (2014). Ce même rapport estime qu'avec la Chine, elles représenteront plus d'un tiers de la croissance urbaine entre 2014 et 2050. Parallèlement, la taille des villes indiennes ne cesse de croître (voir Annexe 11), alors qu'elle connaît un ralentissement dans d'autres pays. Deux des cinq plus grandes agglomérations urbaines mondiales se situent en Inde (Delhi et Bombay), et 5 autres villes devraient passer à une population qui dépassera les 10 millions d'habitants en 2030 (Madras, Bangalore, Hyderabad, Calcutta et Ahmadabad) (Nations Unies, 2014).

Contrairement à la Chine, le pouvoir d'achat et la consommation ne sont pas dispersés sur le territoire indien mais sont concentrés dans les grandes villes où ont lieu les principales activités économiques. Ainsi, la consommation privée qui découle de l'activité des villes représente 43% de la consommation privée en Inde (Kerschner & Huq, 2011). McKinsey Global Institue estime que ce chiffre s'élèvera à 62% en 2025, encouragé par le passage de 22 à 91 millions de ménages urbains en plus, appartenant à la nouvelle classe moyenne. Sur base de ces chiffres, on peut considérer que les principales métropoles indiennes, petites ou grandes, deviendront des centres importants de demandes en biens et services de consommation.

Il faut cependant noter qu'une forte migration urbaine peut également être source de complications importantes si cette croissance n'est pas prise en charge et contrôlée de manière efficace par le gouvernement. Certaines problématiques liées aux changements démographiques sont déjà visibles en Inde actuellement, tel que des problèmes de transport, une surcharge des infrastructures, une surpopulation dans les habitations, un système d'élimination d'ordures et d'eau usée inefficace et un taux de criminalité en hausse (Chand, 2014). Une exception existe quant aux problèmes de chômage : le développement des secteurs secondaires et tertiaires devrait permettre d'assurer les demandes d'emploi et une amélioration des revenus pour soutenir la croissance du pays. (McKinsey, 2007).

Le retard de l'Inde rurale

L'Inde possède la plus grande population rurale, estimée à 857 millions d'habitants en 2013, soit 70% de sa population totale (Nations Unis, 2014). Malgré des niveaux de revenus et de consommation en pleine croissance et qui pourraient atteindre des niveaux similaires aux agglomérations urbaines dans les années à venir, le nombre d'habitants ruraux continue à diminuer en faveur d'une urbanisation intensive. Les entreprises qui se lancent dans la distribution des marchés ruraux, largement répandus géographiquement, font aussi face à de nombreux défis opérationnels : une économie informelle et désorganisée, routes d'accès difficiles, un terrain d'action très étendu et des problèmes fréquents d'approvisionnement en eau et en électricité (McKinsey, 2007). Toutefois, l'environnement de plus en plus compétitif dans les principales zones urbaines couplé à une sortie progressive de la pauvreté des marchés ruraux forment les premiers signes d'une nouvelle opportunité de croissance future.

~ ~ ~

L'Inde est en train de connaître une réforme complète de sa société et de son marché. En moins de vingt ans, elle peut devenir le détenteur de la 2ème plus grande classe moyenne au monde, et posséder les capacités nécessaires pour monter au 5ème rang du plus grand marché de consommation mondiale. Avec les opportunités qui s'offrent aux entreprises et les perspectives d'avenir envisageables, la clé du succès pour le marché indien se trouve dans l'analyse de la classe moyenne et la compréhension des besoins, intérêts et goûts de ses consommateurs. Malgré les défis que connaitra le pays en termes d'infrastructure, de santé et de modernisation de ses services, l'Inde est prête à se transformer en un marché très attractif pour les acteurs locaux et internationaux, tout en offrant une vie meilleure aux millions de ménages indiens. Avec ce potentiel de croissance important, un secteur en particulier nous intéressera dans la suite, celui des produits cosmétiques en Inde. L'industrie de la beauté est en plein essor et le désir de se sentir beau ou bien dans sa peau envahit le marché indien. Pour cette raison, nous avons voulu nous concentrer sur ce domaine particulier.

« *La classe moyenne indienne est ambitieuse, ce qui est à la fois contagieux et compétitif »*
(McVey, 2012).

PARTIE II : L'industrie de la beauté et du soin personnel

Depuis l'Odyssée et à travers l'histoire, la beauté a toujours été un élément auquel l'Homme aspire. Connue pour apporter une sensation de bien-être, de joie et d'harmonie avec soi-même et ceux qui nous entourent, la beauté est devenue une arme, un pouvoir d'expression et d'identification sociale. Ne nous laissant pas indifférent, la notion a été l'objet de nombreuses études pour tenter de trouver une définition standard et objective permettant de caractériser une personne de belle aux yeux de tout le monde. Comme l'étude sur la symétrie du visage, plusieurs autres théories ont été développées mais n'ont jamais permis d'identifier les déterminants qui influencent l'attractivité d'une personne. Lorsque nous nous posons la question du concept de la beauté, il devient clair qu'elle fait partie de ces notions subjectives, dont les définitions multiples varient non seulement avec le temps, mais aussi de manière interculturelle. La perception de la beauté sera ainsi différente d'une société occidentale à une société orientale, et les modèles-types de beauté que l'on connait évoluent continuellement. Néanmoins, même si le souci de beauté a toujours existé, autant chez la femme que chez l'homme, elle apparaît aujourd'hui comme non-négligeable.

L'impératif de beauté pour s'exprimer et bien se sentir en société influence également les nouvelles générations de consommateurs. Les gens cherchent à paraître jeunes ou en bonne santé et n'hésitent pas à utiliser des produits cosmétiques dans leur quête de beauté. Avec l'émergence d'une nouvelle classe moyenne, des normes de beauté plus strictes et le besoin de paraître ou se sentir beau, l'industrie de la beauté connaît une forte croissance mondialement. Mais son expansion est surtout concentrée en l'Asie de l'Est, où la globalisation et les influences socio-culturelles de l'Occident sont profondément en train de transformer les styles de vie de ces marchés émergents.

Dans cette deuxième partie, nous allons nous concentrer sur les produits cosmétiques. En premier lieu, il est utile de développer le concept de « *produit cosmétique »* et les différentes catégories qui la composent. Le second chapitre sera consacré à la mise en perspective de l'industrie mondiale des produits cosmétiques ainsi que les acteurs principaux qui la composent. Enfin, nous nous concentrerons sur l'Inde, sa culture de la beauté et ses habitudes de consommation dans ce secteur, pour terminer avec les tendances actuelles sur le marché des produits cosmétiques.

Chapitre 1 Les produits cosmétiques : une revue de littérature

Section 1 La notion de « cosmétiques »

Le terme « cosmétique » tire son origine historique du mot grec « *kosmêtikos*», venant de « *kosmos* » désignant l'ordre, l'apparence relative à la parure. Mais les premières traces de fabrication et utilisation de cosmétiques remontent à 4000 ans avant J.-C. et sont attribués aux Egyptiens (Narada, 2010) qui accordaient déjà beaucoup d'importance à l'hygiène et la beauté du corps à des fins magiques ou aux rites religieux. Au fil des siècles, les cosmétiques ont progressivement joué un rôle dans le domaine médical et du soin personnel, avec un essor particulier aux alentours de 1880 grâce à l'apparition des affiches publicitaires[1].

Néanmoins, les produits qualifiés de « cosmétiques » se classent dans une catégorie de produits différente de celle des produits pharmaceutiques. Dans les secteurs de la beauté et de l'hygiène, il devient dès lors important de connaître la distinction entre pharmaceutique et cosmétique, car différentes définitions impliquent une différence dans les règlementations juridiques et régulations de marché domestique. L'Oxford English Dictionary (1991) définit un cosmétique comme « un produit disposant la capacité d'orner, d'embellir ou de rendre plus beau et à améliorer les apparences sans avoir d'effet thérapeutique ». D'un autre côté, un médicament est défini comme une substance ayant un effet physiologique et qui est introduit dans le système organique du corps par ingestion ou tout autre moyen (OED, 1991). Sur base d'une définition littéraire, des administrations fédérales ont développé leur propre définition des cosmétiques pour règlementer leurs marchés domestiques.

Définition au sein de l'Union Européenne

Le Parlement Européen et le Conseil Européen définissent les produits cosmétiques comme

« *Substances ou mélanges de substances, destinés à être mis en contact avec les parties superficielles du corps humain (épiderme, système pileux, ongles, etc.), 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 »* (Règlement CE 1223/2009 - Article 2.1a, 2009[2]).

---

[1] Tiré du Larousse en ligne: http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/parfums_et_cosmétiques/77022.

[2] Règlement (CE) n°1223/2009 du Parlement européen et du Conseil du 30 novembre 2009 relatif aux produits cosmétiques (Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE).

Ce règlement limite également l'utilisation de certaines substances nocives (filtres ultraviolets, certains colorants et agents conservateurs), assigne les personnes responsables de la surveillance du marché européen, spécifie l'information qui doit figurer sur l'étiquetage et interdit tout produit cosmétique ayant été soumis à une expérimentation animale.

Définition aux Etats-Unis

Aux Etats-Unis et au Canada, la définition d'un cosmétique est établie par l'agence fédérale U.S. Food and Drug Association (FDA, 2002) et varie légèrement de la définition européenne. Sur le marché américain, un produit cosmétique désigne tout article destiné à être frotté, versé, arrosé, vaporisé ou introduit sur la peau humaine pour des fins de nettoyage, d'embellissement, de promotion de l'attractivité ou de modification d'apparence (FD&C Act, sec. 201i, 2002). Elle se différencie ainsi des produits pharmaceutiques qui sont utilisés dans le diagnostic, la guérison, l'atténuation, le traitement ou la prévention d'une maladie et qui affectent la structure ou toute autre fonction du corps humain ou animal. Suivant ces définitions, certains produits tombent sous la double définition et doivent donc se soumettre aux régulations des deux catégories.

L'importance des définitions

Les définitions sont importantes dans le monde du soin et de la beauté car elles permettent de fixer le cadre légal des différentes catégories de produits. De nombreux pays suivent les lignes directrices établies par la FDA, prises comme référence mondiale. Mais chaque agence de santé fédérale est libre d'établir les régulations auxquelles son marché domestique sera soumis. Un exemple concret de ceci concerne les lois sur l'expérimentation animale où l'Inde est devenu le premier pays à interdire ce type de pratique sur son territoire à des fins cosmétiques ou pharmaceutiques, ainsi que l'interdiction d'importation de tout produit ayant fait l'objet d'expérimentation animale (Datta, 2014). Ces nombreuses adaptations de définitions et régulations sur les produits cosmétiques rendent parfois difficile la catégorisation et obligent tout entreprise dans le domaine à bien s'informer sur les spécificités de chaque nouveau marché avant d'y rentrer (voir Annexe 12). De plus, le volume important de lancements qui ont lieu chaque année dépasse les capacités des agences fédérales à pouvoir réguler et contrôler le marché de manière efficace (Millikan, 2001).

Section 2 Les catégories de produits cosmétiques

L'ensemble des produits cosmétiques peut être classé en fonction de son but d'utilisation et de la zone du corps concernée. Parmi les différentes catégories à ce jour, on retiendra les six principales : le soin de la peau (« *skincare* »), le soin des cheveux (« *haircare* »), le maquillage (« *colour cosmetics* »), le soin bucco-dentaire (« *oral care* »), les produits de toilettage (« *grooming products* ») et finalement les parfums et déodorants (« *fragrances and deodorants* »). Aucune de ces catégories n'inclue les soins médicaux, qui font partie des produits pharmaceutiques.

Le *skincare* est la catégorie de produits cosmétiques qui se concentre sur le soin de la peau, cherchant à en améliorer l'apparence ou la santé. Les produits développés sont adaptés en fonction du type de peau (normal, sèche, huileuse, sensible) et des caractéristiques associées. Sous cette catégorie on retrouve les nettoyants de visage, les masques, les tonifiants, les crèmes hydratantes, les éclaircissants de peau, les crèmes solaires, les sérums, les exfoliants, les huiles de bronzage et les lotions pour le corps.

Le *haircare* regroupe les produits cosmétiques conçus pour l'hygiène et l'entretien des cheveux ou du cuir chevelu. Ces produits varient en fonction du type de cheveu concerné, l'effet visé du produit ainsi que la manière d'application (Draelos, 2008). On y identifie les shampoings, les huiles, les antipelliculaires, les gels et cires, les conditionneurs, les sprays et les sérums pour cheveux.

La catégorie *Colour cosmetics* (aussi appelée *Make-up)* rassemble les différents produits de maquillage dont le but est de changer ou embellir la couleur de peau du visage, des yeux, des lèvres ou des ongles (Mintel, 2011). On y retrouve les fondations, les fonds de teint, les mascaras, les vernis à ongles, les rouges à lèvres, les crayons à sourcils ou encore les palettes de couleurs pour visage.

Les produits de soin bucco-dentaire servent à nettoyer, parfumer ou préserver une hygiène adéquate de la cavité buccale et des membranes muqueuses (Règlement CE 1223/2009 - Article 2.1a, 2009). Cette catégorie couvre ainsi les dentifrices, les rince-bouches, les sprays pour l'haleine et les produits de blanchissement des dents.

Les produits de toilettage, parfois appelés *Grooming products* ou *Hygiene*, forment une catégorie de produits destinés à la bonne hygiène du corps tels que les gels et mousses de rasage, les lotions après-rasage, les produits d'épilation, et comprend une grande partie des produits cosmétiques pour hommes.

La dernière grande catégorie est celle des parfums, dont le rôle est de masquer des odeurs indésirables ou de donner un parfum plus agréable. (Mitsui, 1997). Ces produits peuvent soit être utilisés seuls ou comme ingrédient dans la fabrication d'autres produits cosmétiques. Les déodorants rentrent également dans cette catégorie et constituent une alternative bon-marché aux parfums.

Section 3 les « cosméceutiques »

Le monde des cosmétiques est toujours à la pointe de l'innovation, développant de manière continue de nouvelles technologies et produits attractifs aux yeux des consommateurs. Les transformations de styles de vie modernes ont mené à la montée en popularité d'une nouvelle catégorie de produits dans le secteur du soin personnel, les cosméceutiques. Ce nouveau terme, aussi populaire que controversé, à été introduit sur le marché des cosmétiques dans les années 70, puis popularisé par le dermatologue Albert Kligman dans les années 80 (Elsner, 2000). La pratique courante les décrit comme des produits cosmétiques possédant au moins un ingrédient pharmaceutique et ayant des effets médicinaux ou thérapeutiques (Bin Junaid et al., 2012b). Le terme connaît également de nombreuses expressions alternatives telles que « actives cosmétiques », « cosmétiques professionnel » ou encore « produit dermaceutique ». En 2000, Elsner publia un ouvrage sur une compréhension de l'aspect légal du terme « cosméceutique » pour répondre aux ambiguïtés sur le concept et les implications marketing pour l'argumentation de vente. Dans celui-ci, un guide élaboré par Kligman permet d'évaluer si un nouveau produit de soin appartient à cette famille hybride entre cosmétique et pharmaceutique.

Mais même si le terme s'étend déjà mondialement comme nouvelle tendance, aucune agence fédérale ne reconnaît formellement les produits décrits comme cosméceutiques. La Food & Drug Administration aux Etats-Unis refuse de l'accepter comme catégorie à part entière, tandis que la Directive européenne sur les cosmétiques possède une structure rigide et peu flexible à l'introduction de nouvelles définitions modernes. La seule agence fédérale à avoir entamé le premier pas vers une législation formelle du mot se trouve au Japon, et définit les produits cosméceutiques n'appartenant pas entièrement à l'une ou l'autre catégorie comme des « *quasidrugs*[1] » (Elsner, 2000).

[1] Terme anglais qui se traduit en "semi-pharmaceutique".

Chapitre 2 L'industrie de la beauté

L'industrie de la beauté est une des industries les plus attractives et des plus dynamiques au monde. Toujours à la recherche d'innovation et de créativité, savoir se distinguer sur un marché fortement concentré est primordial pour toute entreprise si elle ne veut pas se faire expulser du marché. L'industrie de la beauté, communément appelée l'industrie des produits cosmétiques ou de soin personnel, est composée de multiples catégories de produits, disponibles à travers de nombreux réseaux de distribution et destinées à tout type de consommateur. Elle suscite aussi un intérêt particulier dans le monde de la sociologie puisqu'elle reflète bien les dernières transformations à travers les tendances adoptées par la société (Lopaciuk & Loboda, 2013). Cette industrie doit également son attractivité à la croissance relativement stable qu'elle a connue à travers l'histoire et le progrès continuel qu'elle a permis d'apporter dans les domaines de recherche scientifique et médicale.

Dans ce chapitre, l'objectif sera de présenter de manière générale l'industrie cosmétique et l'évolution de ses catégories. Elle sera ensuite complétée par une description des acteurs principaux du marché et de l'évolution de la demande.

Section 1 le marché mondial des cosmétiques

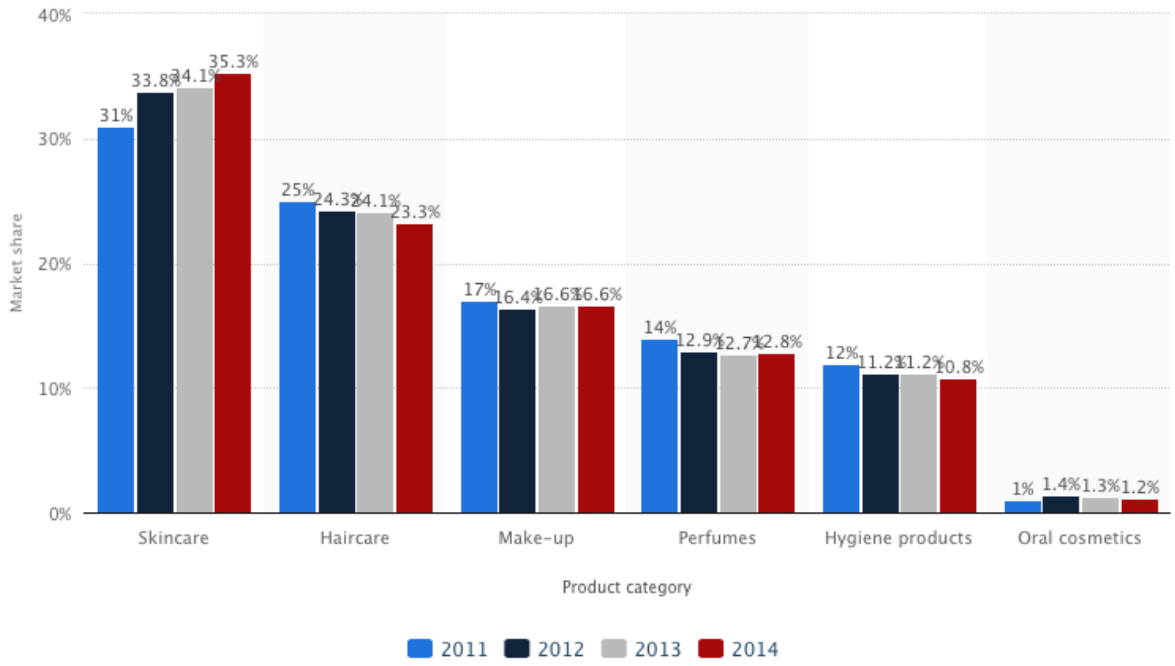
En 2013, l'industrie cosmétique a connu une croissance de 3,8%, légèrement inférieure à la moyenne de 4,4% de ces vingt dernières années (Statista, 2014). Ce ralentissement est essentiellement dû à l'instabilité économique qu'ont connu les marchés développés, reflétée par le faible de taux de croissance de 0 à 1% en Europe et en Amérique du Nord.

Néanmoins, le redressement économique des marchés et les innovations récentes de l'industrie suscitent l'intérêt des nouvelles générations de jeunes consommateurs, devenus plus attentifs aux tendances de la mode et de la beauté. Ceci a permis de relancer la croissance annuelle du marché et les perspectives d'avenir de l'industrie sont valorisées à $270 milliards (Steib et al., 2013). D'autre part, le début du 21ème siècle a également vu l'émergence des pays en voie de développement, où les changements des modes de vie et l'augmentation des revenues discrétionnaires ont été un moteur important de croissance de la demande.

Parmi les différentes catégories de produits identifiées précédemment, le *skincare* représente le segment principal, suivi par le *haircare*, le *make-up* et les parfums. Cette diversité des

catégories et produits, considérés comme complémentaires, permet aux entreprises de répondre à la multitude de besoins et d'attentes du consommateur en matière de beauté et de cosmétique. Le graphique suivant illustre la proportion et l'évolution de chaque catégorie cosmétique au niveau du marché mondial.

Figure 7 : Evolution du marché des cosmétiques par catégorie de produits de 2011 à 2014 (en pourcentage)



Source : Statista, www.statista.com, 2015

Le *skincare* ne cesse de grandir ces dernières années, dominé principalement par l'Oréal et Beiersdorf qui introduisent régulièrement des innovations de produits tel que les crèmes antirides, anti-âge et hydratantes. Mais le skincare connaît surtout une popularité croissante dans les pays émergents, où le succès de produits de blanchissement et de produits solaires permet à la catégorie de croître à un taux moyen de 6% par an (Steib et al., 2013).

Le *haircare* perd des parts de marché au profit du skincare mais reste la seconde plus grande catégorie. Estimée à $75 milliards, la catégorie n'a connu qu'une croissance modérée de 1 à 2% annuellement en raison du ralentissement économique. L'introduction de produits multifonction et de nouveaux produits pour combattre les effets de vieillesse permet aux leaders du marché tels que Procter & Gamble, l'Oréal et Unilever de garder une position de marché stable au fil des années, malgré la saturation progressive de celui-ci (Lopaciuk & Loboda, 2013).

Le troisième segment, celui du make-up, représente 17% du marché des cosmétiques et est principalement destiné à une clientèle féminine et moderne. Perdant des parts sur les marchés développés, les produits de maquillage se développent fortement dans les pays émergents qui contribuent à hauteur de 36% à la croissance de la catégorie en 2012. Grâce à une pénétration de marché plus efficace parmi les classes sociales à revenus moyens, il existe encore un important potentiel de croissance dans ce segment (Lopaciuk & Loboda, 2013).

Les parfums constituent le quatrième groupe principal des produits cosmétiques et représentent 13% de la taille globale du marché. Déjà dominant dans les marchés émergents (52%), la catégorie prévoit un retour positif dans les marchés européens et américains, où elle avait connu une croissance négative avec pour cause la crise économique. Souvent considéré comme un produit de luxe, sa présence accrue dans la distribution de masse a permis de revitaliser l'intérêt dans les parfums et leurs substituts proches, les déodorants.

Les catégories d'hygiène et de soin bucco-dentaire, respectivement 11% et 1% du marché cosmétique mondial (Ernst & Young, 2014). Tandis que le soin bucco-dentaire ne possède qu'un très faible poids dans l'industrie mondiale, le segment hygiène reste attractif en raison des consommateurs masculins largement majoritaires dans cette catégorie de produits.

Section 2 Les acteurs principaux

Le marché mondial des cosmétiques est fortement concentré, dominé par quelques grands groupes cosmétiques qui contrôlent l'industrie depuis des années. Pour expliquer cette forte concentration de marché et le peu d'entrants au niveau mondial, il existe différentes raisons. Premièrement, le coût d'entrée sur le marché est extrêmement élevé et requiert d'importants investissements pour pouvoir débuter son activité. En outre, toute activité en cosmétique requiert également des investissements continuels en recherche et développement pour être à jour sur les nouvelles technologies et rester à la hauteur des attentes du consommateur. Finalement, d'importantes dépenses en marketing sont nécessaires pour maintenir et accroître la demande, ainsi que de mettre en avant son produit afin de se distinguer des marques déjà bien installées sur le marché. Parmi les leaders du marché international, cinq d'entre eux jouent un rôle prépondérant en matière de cosmétiques : L'Oréal, Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder et Shiseido.

L'Oréal

Fondé en 1909, le groupe l'Oréal est le leader et le plus grand producteur mondial de produits cosmétiques. Entreprise française basée à Paris, le groupe est actif dans plus de 130 pays sur cinq continents et détient un portefeuille de 32 marques internationales dans les différentes catégories. Parmi ces dernières, on peut citer l'Oréal Paris, Garnier, Vichy, Yves Saint-Laurent, Lancôme et l'Oréal Professionnel. Avec une croissance annuelle moyenne de 4,8% entre 2010 et 2013, l'entreprise a décidé en 2012 d'étendre ses activités dans les marchés émergents[1] et de diversifier son portefeuille par une stratégie d'acquisition de marques étrangères telles qu'Urban Decay, NYX Cosmetics ou encore Niely Cosmeticos (L'Oréal, 2014).

Unilever

Unilever est un groupe anglo-hollandais actif dans l'industrie du FMCG[2] depuis 1885. Présent dans 190 pays, Unilever opère sur quatre segments différents : les soins personnels, les aliments, les rafraichissements et le soin-maison. Les soins personnels forment son segment principal grâce à des marques comme Dove, Rexona, Axe et Lux. Deuxième acteur mondial sur le marché des cosmétique, Unilever doit une grande partie de son activité aux marchés émergents (57%) dans lequel le groupe à observé une croissance de 5,7% en 2014 (Unilever, 2015), et dans le e-commerce dans lequel il continue à investir fortement.

Procter & Gamble

Procter & Gamble, aussi connu sous l'acronyme P&G, est le plus grand acteur dans l'industrie des biens de consommation, et le troisième plus grand dans le secteur des produits cosmétiques. Etabli en 1837 aux Etats-Unis, le groupe est actif dans de multiples segments de produits de beauté et possède des opérations dans plus de 180 pays. Malgré son portefeuille de 200 marques, P&G décida en 2014 de réduire ce nombre de moitié pour se concentrer sur ses marques phares telles que Gillette, Pantene, Olay et Wella (Reuters, 2014). Pour faire face à un ralentissement de la demande dans ses marchés principaux et maintenir sa croissance économique, Procter & Gamble a progressivement étendu ses activités vers les pays émergents, représentant actuellement 39% de ses ventes globales annuels (Bloomberg, 2014).

---

[1] *L'Oréal Annual Report 2014*.

[2] Fast Moving Consumer Goods (FMCG), nom anglais pour désigner les produits et biens de grande consommation.

Estée Lauder

Le groupe Estée Lauder a été fondée à New York en 1946 et se concentre sur 4 segments principaux du marché cosmétique : skincare, make-up, parfums et haircare. Présent dans 150 pays sous toutes les formes de distribution formelle, le groupe possède 28 marques dont MAC, Jo Malone, Aveda, Clinique et La Mer. Se positionnant comme marque-groupe prestigieuse et de luxe, Estée Lauder se développe également dans les marchés émergents principalement à travers le détail de voyage et du e-commerce.

Shiseido

Seul groupe asiatique dans le top 5 des plus grandes entreprises de cosmétique, Shiseido a été établi en 1872 au Japon. Proposant à la fois des produits cosmétiques et pharmaceutiques, le groupe est présent dans 89 pays au monde, essentiellement sur les marchés européens, asiatiques et américains (Bloomberg, 2015). Quelques marques de cosmétique mondialement connues et faisant partie du groupe sont Issay Miyake, NARS, ZA et Jean-Paul Gaultier.

Section 3 Evolution géographique de la demande

Les pays du BRIC ont été la force majeure de la demande en produits cosmétiques depuis le début du 21ème siècle. Représentant 21% du marché global en 2010 (Lopaciuk & Loboda, 2013) et responsable de 54% de la croissance du marché mondial en 2011 (Moulin, 2012), la demande est principalement tirée par une jeune classe moyenne en expansion et par un taux d'emploi plus élevé menant à une hausse des salaires (Steib et al., 2013).. Selon une étude menée par Ernst & Young (2014), le nombre de consommateurs ayant accès aux produits cosmétiques ne cessera de croître dans les années à venir en raison de l'urbanisation dans les marchés émergents. Selon Euromonitor International (2014), la région d'Asie-Pacifique représente la plus grande opportunité de croissance. En excluant le Japon et la Corée du Sud, la région bénéfice d'un nombre élevé de clients potentiels pour les entreprises de cosmétiques et constituait déjà 29% du marché en 2013 (Euromonitor International, 2014). Les marchés asiatiques ne cessent de grandir, plus rapidement que dans le reste du monde, et deviennent la source principale de croissance des grands groupes cosmétiques[1].

[1] Selon les rapports annuels 2014 de l'Oréal, P&G, Unilever et Estée Lauder.

Chapitre 3 L'inde et la cosmétique

Le monde du cosmétique tient son origine en Egypte, mais des traces écrites et des preuves historiques démontrent que l'Inde a joué un rôle prépondérant dans l'avancée de la science de l'hygiène et de la beauté il y a plus de trois millénaires (Patkar, 2008). De nos jours, le marché des produits de beauté en Inde connaît une des croissances les plus importantes, due à un pouvoir d'achat et un intérêt grandissant au sein de sa classe moyenne. Qu'il s'agisse de produits dits « *premiums* » ou de grande distribution, les consommateurs indiens recherchent d'autres moyens pour exprimer leur beauté et adoptent les nouvelles tendances de mode pour renforcer leur image personnelle en société. L'urbanisation a été un facteur important derrière la consommation de produits de beauté. Avec une concentration plus importante de la population dans les zones urbaines et une fréquence d'interaction sociale plus élevée, les gens font plus attention à leur apparence physique et leur hygiène corporelle (Steib et al., 2013). Longtemps dominé par une économie informelle, le marché est en train de passer à des formes plus modernes et organisées de commerce, renforçant davantage la demande (Beinhocker et al., 2007). Valant $4,9 milliards en 2013, le marché cosmétique indien ne cesse de croître et une meilleure accessibilité des produits permet de mieux sensibiliser une classe moyenne désireuse d'essayer des produits auxquels elle n'avait pas accès auparavant.

Section 1 La perception de la beauté

Pour mieux cerner les consommateurs de produits cosmétiques en Inde, il est important de comprendre leur vision de la beauté, son évolution et en quel sens elle diffère d'autres cultures. Comme nous l'avons souligné, la beauté est une notion subjective qui varie d'une société à une autre, mais qui évolue aussi avec le temps. Le concept de la beauté en Inde a été étudié entre autre par Gelles (2011), décrivant l'évolution du concept de beauté à travers le temps. En analysant l'histoire et la religion, l'auteur constata que le désir d'avoir une peau claire est fortement ancré dans la culture indienne déjà bien avant le christianisme. Plus récemment, le système de castes a également été inspiré de cette idéologie de peau claire pour créer les différentes classes sociales (Cardoza & Parameswaran, 2009). Par ailleurs, les affiches publicitaires publiées par les familles cherchant à faire marier leur fille au 20ème siècle ont aidé à dresser une image de la beauté de l'époque : un teint clair, une hauteur moyenne, une taille fine, une figure arrondie et des hanches élargies. (Gelles, 2011).

Dans le courant du 21ème siècle, le concept de beauté idéale sur base d'un teint plus clair n'a guère disparu mais les critères de beauté sont devenus plus strictes (Gelles, 2011). Plusieurs auteurs (Ashikari, 2003; Goon and Craven, 2003; Leslie, 2004) ont ainsi souligné l'impact d'une peau claire sur les perspectives de mariage, de travail et de statut social jusqu'à ce jour. Synonyme de « beauté » en Inde, la clarté apparaît comme un signe de pureté ou de joie dans la culture indienne (Arif, 2004). Avoir la peau claire est une quête poursuivie par beaucoup de femmes indiennes, fortement influencées par les valeurs traditionnelles de leur culture. Mais d'autres éléments, plus modernes, ont fortement contribué au maintien de cet idéal de beauté à travers le temps. Les avancées de l'Inde en matière de télécommunications et médias ont ainsi favorisé la diffusion des valeurs occidentales chez les Indiens, principalement à travers la télévision et l'Internet (Noormohamed & Kolakowski, 2008). Les célébrités mondialement connues, souvent américaines, gagnent du terrain en Inde et leur public indien aspire à leur ressembler. Par ailleurs, l'arrivée d'entreprises internationales et de maisons de mode prestigieuses sur le marché indien a également eu un impact sur les valeurs culturelles de la société. Leurs nombreuses campagnes publicitaires, dans lesquelles figurent régulièrement des modèles européennes ou américaines, renforcent ce stéréotype de beauté occidentale largement dominant en Inde (Adhikari, 2005 ; Noormohamed & Kolakowski, 2008). Parallèlement, le succès récent de certaines personnalités indiennes dans le monde de la mode et le monde cinématographique occidentaux a aussi eu un impact sur les aspirations des Indiens (Li et al., 2008). Sous l'influence de Bollywood, de nombreuses marques de cosmétiques internationales et domestiques ont commencé à mettre en avant la femme indienne dans les campagnes, marketing comme nouveau idéal de beauté (Li et al., 2008). Néanmoins, même ces célébrités nationales tendent à avoir une peau plus claire et posséder des traits de beauté ressemblant à ceux du monde occidental (voir Annexes 13 et 14).

Section 2 La consommation de produits cosmétiques

De nombreux chercheurs sur les comportements défendent l'idée que les théories sur les habitudes de consommation peuvent être appliquées globalement (Schutte & Ciarlante, 1998). Mais la réalité montre que les goûts et préférences des consommateurs sont influencés par leur contexte culturel (Bin Junaid et al., 2014). Il devient alors primordial pour les entreprises de bien identifier les attitudes des consommateurs, leurs besoins et leurs goûts pour un certain produit ou service. La diversité de l'offre est une manière de soutenir la croissance sur un marché, mais un aspect plus important pour réussir est la satisfaction du consommateur vis-à-

vis du produit offert (Bennett & Rundle-Tiele, 2004). En Inde, 4 grands segments de produits cosmétiques sont dominants.

La catégorie des soins pour cheveux (haircare) est un des segments principaux, en particulier grâce aux huiles pour cheveux qui bénéficient d'un taux de pénétration et de loyauté important sur le marché indien (Thiyagaraj, 2015). Les shampoings sont traditionnellement moins populaires et n'ont qu'un très faible taux de pénétration sur le marché, contrairement aux autres pays d'Asie. Mais la conversion des shampoings comme simples nettoyants à des produits multifonctionnels (volume, antipelliculaire, hydratant, traitement de calvitie, etc.) renforcent la demande et l'intérêt général pour ces produits (Madnani et al., 2012). L'arrivée de plusieurs acteurs sur le marché, une multiplication de l'offre et des efforts publicitaires importants contribuent ensemble à la croissance important de la catégorie (Mohanty, 2012).

La catégorie du *skincare* n'est qu'au début de sa croissance, mais une amélioration des conditions de vie pousse les Indiens à accorder plus d'attention à l'hygiène et la beauté de leur peau (Euromonitor, 2014). Malgré un ralentissement de la croissance pour les crèmes antirides et anti-âge, d'autres segments comme les crèmes solaires, hydratantes et de blanchissement de peau sont très populaires et dominent la catégorie (Maria & Vlad, 2013). Selon Maria et Vlad (2013), une forte réduction des prix et des formats disponibles sur le marché a permis aux produits de skincare d'être accessibles par une plus grande base de consommateurs, jeunes et âgés. Finalement, un autre critère de succès de la catégorie est la diversification de produits et l'apparition d'une nouvelle ligne de produits de masse perçue comme prestigieuse (Lopaciuk & Loboda, 2013). Ces produits, que l'on décrit de « masstige[1] », sont non seulement attractifs par leur prix abordable mais surtout par la renommée des marques internationales qui les commercialisent (Pavione & Pezzetti, 2014).

Grâce à une population plus urbanisée et moderne, le segment du *make-up* gagne l'enthousiasme des consommateurs indiens, majoritairement dans les grandes villes. Les taux de pénétration de ces produits-maquillage y ont tous augmenté sur une très courte durée (Singh, 2014). À titre d'exemple, une étude publiée par l'Oréal Inde (2014) a ainsi souligné que le taux de pénétration des mascaras est passé de 17% en 2004 à 60% en 2013. Deux groupes de consommateurs sont principalement concernés par le maquillage : les jeunes femmes urbaines qui cherchent à s'affirmer au niveau social et professionnel (Joseph &

[1] Une combinaison de mots entre « masse » et « prestige » pour désigner les produits cosmétiques positionnent entre les produits de grande distribution et les produits de luxe.

Singh, 2013), et les filles fortement influencées par les célébrités de la télévision et les dernières tendances de la mode (Joseph & Singh., 2013 ; Noormohamed & Kolakowski, 2008). On remarque également que ces jeunes consommatrices font attention aux produits qu'elles choisissent et recherchent parfois les bénéfices secondaires d'un produit comme la multifonctionnalité ou les ingrédients naturels (Bin Junaid et al., 2014; Suvarna, 2014).

Enfin, les parfums et déodorants forment une catégorie où le marché est fortement compétitif, avec de nombreuses marques internationales et locales. Populaires dans les grandes villes, les parfums ont une clientèle principalement masculine, très fragmentée (Euromonitor International, 2014), et se positionnent comme étant des produits prestigieux et de luxe. Ils commencent cependant à progressivement séduire le public féminin et sont souvent offerts sous forme de cadeaux pendant les événements festifs. Les déodorants sont perçus comme une alternative plus économique aux parfums, mais la recherche du prestige de la marque semblerait pousser les grands acteurs du marché à devoir proposer une ligne de parfums à des prix inférieurs pour augmenter la fréquence d'utilisation (Euromonitor International, 2014). Par ailleurs, même si parfums et déodorants ne sont pas des produits saisonniers, l'industrie en Inde enregistre la plupart des ventes lors des périodes les plus chaudes de l'année (Shanbaug, 2012), suggérant qu'un des avantages recherchés par le consommateur est la fraicheur qu'apporterait le produit.

De manière générale, certains aspects comme la convenance, l'accessibilité, la liberté de choix et l'influence des médias conduisent les consommateurs à essayer des produits qui augmentent leur estime de soi et auxquels ils n'avaient pas accès auparavant. La demande pour les différentes catégories de produits grandit sans cesse et grâce à un pouvoir d'achat en hausse, la nouvelle classe émergente cherche des moyens pour améliorer son apparence physique et ses conditions de vie. Mais gardant un budget financier limité, cette classe cherche également un compromis qualité-prix, entre leur désir des marques prestigieuses et les prix inférieurs des produits de grande distribution (Beinhocker et al., 2007).

Section 3 Les grandes tendances du marché

Après avoir discuté les critères de beauté et les habitudes de consommation en produits cosmétiques, nous continuerons par exposer les différentes grandes tendances qui accompagnent l'émergence de la classe moyenne en Inde. Celles-ci sont essentielles pour

mieux appréhender la demande, et nécessaires pour ne pas manquer les opportunités de croissance qu'offre le marché indien.

La popularité des produits de dépigmentation

Tandis qu'une couleur de peau bronzée est souvent recherchée dans les sociétés occidentales, l'idéal de beauté dans les cultures asiatiques est essentiellement dominé par un teint plus clair. La forte présence dans les publicités et les médias a suscité un intérêt général de la population pour la dépigmentation, autant dans les régions urbaines que rurales (Sylvia, 2014). La popularité et la forte demande qui s'est construite ont encouragé de nombreuses entreprises, cosmétiques ou autres, à ajouter cette propriété au panier d'attributs de leurs produits. Pour 80% des consommateurs asiatiques (Lopaciuk & Loboda, 2013), la dépigmentation est une des propriétés les plus importantes prises en compte lors du processus décisionnel d'achat.

En Inde, les produits cosmétiques destinés à blanchir le teint sont en forte demande. Pour les femmes, la couleur de peau a des implications sur le statut social et une peau claire est souvent synonyme de pureté. Elle apparaît comme un signe de luxe pour lequel elles seront prêtes à payer un prix supérieur (Lopaciuk & Loboda, 2013). De leur côté, les hommes cherchent aussi à mieux se sentir dans leur peau et n'hésitent pas à utiliser des produits de dépigmentation en vue d'obtenir un teint plus clair. Néanmoins, un manque d'offre de produits masculins ont souvent contraint les hommes à consommer des produits destinés aux femmes (Kumar & Raja, 2014).

Les produits cosmétiques à base d'ingrédients naturels

Utiliser des ingrédients naturels dans les produits cosmétiques n'est pas nouveau. Retraçant l'origine des cosmétiques en Inde, les plantes et herbes constituaient les ingrédients principaux pour développer des substances aux propriétés hygiéniques ou à des fins d'embellissement (Patkar, 2008). Dans ce sens, l'utilisation de produits cosmétiques à base de plantes n'est pas une tendance récente sur le marché indien, mais sa longue tradition semble avoir provoqué un regain d'intérêt et constitue un facteur de décision important chez le consommateur indien. En conséquent, ce dernier ne doit plus être éduqué sur les bienfaits des ingrédients naturels car ils lui sont familiers. Les produits naturels, souvent qualifiés de cosmétiques bio ou « *ayurvedic*[1] », bénéficient d'un degré de confiance important (Banerjee,

[1] "*Ayurvedic*" vient du mot "*Ayurveda*", une science de guérison ancienne qui met l'accent sur la prévention et le maintien de la santé. Elle cherche l'ordre et l'équilibre entre le corps et l'esprit et fait usage des herbes et plantes pour soigner le corps (Lad, 2003).

2008). Ils sont souvent mieux perçues que les cosmétiques à base d'ingrédients chimiques (Bin Junaid et al., 2014) envers lesquels le public indien reste relativement méfiant. La sensibilisation sur les effets secondaires de certains mélanges chimiques a eu un impact négatif sur la réputation de cosmétiques synthétiques et positif sur la demande de cosmétiques naturels, principalement dans les segments du skincare et haircare. (Kapoor, 2005).

Aujourd'hui, de nombreuses marques proposent déjà des produits cosmétiques entièrement bio. Alors que ces produits n'étaient traditionnellement pas commercialisés, ils font l'objet d'un nouveau concept marketing mis en pratique par les entreprises cosmétiques pour construire leur image de marque (Virani, 2014) et se différencier à travers la publicité (Parameswaran & Cardoza, 2009).

La montée des « cosméceutiques »

La popularité récente des produits cosméceutiques est largement due à son double rôle, combinant l'utilité décorative d'un produit cosmétique aux effets bénéfiques d'un produit pharmaceutique[1]. N'étant cependant pas reconnus par les agences fédérales de santé, les cosméceutiques forment un segment particulier de produits, à l'image des produits diététiques dans l'industrie alimentaire. Mais pour Bin Junaid et al. (2012b), le terme n'est qu'un nouveau concept marketing destiné à donner des « illusions de grandeurs » aux produits actuellement sur le marché, sans que son usage prévu soit celui d'un médicament. Toutefois, il ne peut être contesté que le segment connaisse un succès important parmi les consommateurs indiens, avec une croissance annuelle à deux chiffres depuis son apparition (Bin Junaid et al., 2012b). Les produits cosméceutiques sont disponibles sous forme de produits pour la peau, pour les cheveux et autres (lèvres, dents, ongles), mais la catégorie du skincare reste le plus populaire.

L'émergence de la classe moyenne et la hausse des revenus disponibles ont entrainé une demande croissante pour les cosméceutiques, aussi bien chez les femmes que chez les hommes. En parallèle, nous avons une demande croissante pour des ingrédients naturels et des cosmétiques bio depuis l'entrée dans le 21ème siècle (Kligman, 2000). Les deux tendances ont mutuellement contribué à la montée en popularité de chacune en raison de la composition

[1] Le concept des cosméceutiques à été défini dans le chapitre 1 - section 3 de cette partie et ne sera par redéfini ici.

naturelle de certains cosméceutiques, également préférés en raison de leur non-toxicité et leur rôle d'antioxydant (Bin Junaid et Nasreen, 2012a).

Une clientèle masculine en expansion

Nouveaux consommateurs importants, les hommes commencent à progressivement prendre conscience de leur apparence et se soucier de l'hygiène de leur peau. Même si l'utilisation de produits cosmétiques par les hommes n'est pas nouveau en Inde (Kumar & Raja, 2014), le segment de l'industrie destiné aux produits de beauté exclusivement masculins n'est qu'au début de sa croissance. Actuellement, les mousses et gel de rasage ainsi que les parfums forment les catégories principales, mais d'autres produits (dans le soin de la peau et soin du visage) font leur apparition sur le marché.

Comme la femme, l'homme indien partage le même idéal de beauté et cherche à avoir une peau propre et claire (Nair et al., 2007) pour améliorer son image. Cet intérêt des hommes à prendre mieux soin de leur corps et de leur peau provient en partie de la présence accrue des figures masculines dans les médias et les magasines de mode qui exposent la beauté esthétique du corps masculin (Bin Junaid et al., 2014 ; Shimpi & Sinha, 2012). Bin Junaid et Nasreen (2012a) suggèrent que l'adoption de valeurs plus féminines chez les nouvelles générations de consommateurs serait une autre raison de la tendance actuelle qui se reflète dans les habitudes de consommation de ces jeunes hommes.

Une autre étude, menée sur le comportement d'achat en matière de cosmétique, a montré qu'une majorité d'hommes sont influencés par leur famille ou compagne dans le processus décisionnel d'achat (Data panel, 2002). Mais, contrairement aux femmes qui accordent une plus grande importance aux valeurs émotionnelles lors de l'achat, les hommes préfèrent faire leurs achats seuls et font attention aux détails techniques ou aux fonctionnalités du produit considéré (MarketResearch.com, 2009). Les hommes indiens préfèrent également acheter des produits de beauté discrets et à prix réduits, raison pour laquelle ils fréquentent plus souvent les grandes surfaces plutôt que les magasins spécialisés pour leurs achats personnels (Bin Junaid et al., 2014).

Les débuts d'une ère digitale

Les réseaux de distribution sont en train d'évoluer et le commerce en ligne prend continuellement des parts du commerce physique, y compris sur le marché des cosmétiques. Une étude publiée par PricewaterhouseCoopers en 2014 montre que, grâce à la pénétration d'Internet en Inde, il existe actuellement plus d'individus connectés que de personnes ayant

terminé leur éducation primaire. D'un point de vue commercial, deux tiers des achats en ligne sont faits par des personnes comprises entre 15-24 et 25-34 ans (KPMG, 2014), mais le commerce en ligne ne représente qu'une faible part du commerce global du pays. En prenant spécifiquement les produits de beauté et de soin personnel, ceux-ci constituent seulement 10% des ventes sur internet en Inde (voir Annexe 15). Malgré cela, le E-commerce devient un outil important pour réussir à atteindre les nouvelles générations de consommateurs connectés au Web, et pouvoir personnaliser l'offre plus aisément en fonction du profile client.

Du côté de la demande, la classe moyenne indienne adopte progressivement des comportements d'achat en ligne et les nombreux points de vente sur Internet deviennent populaires pour diverses raisons (Andrew & Yali, 2014). Ils sont avant tout pratiques pour la recherche d'informations ou la description des produits. Par ailleurs, on retrouve souvent des sites internet attractifs à l'œil et agréables à visiter, sur lesquels se trouvent toute l'information nécessaire au consommateur ainsi que de nombreuses fonctionnalités multimédia (Kumar et al, 2006). De plus, Internet possède la possibilité de pouvoir comparer un large éventail de produits et de marques différentes sans devoir se déplacer vers les nombreux points de vente physiques. Enfin, motivés par un prix souvent plus attractif que dans un magasin (Lopaciuk & Loboda, 2013), les sites de vente donnent la possibilité au consommateur de vérifier les promotions ou les remises en ligne.

~ ~ ~

L'analyse de l'industrie cosmétique et de son environnement révèle un marché très dynamique et en constante évolution. Alors qu'une poignée de grandes marques dominent le marché mondial et bénéficient souvent d'une image prestigieuse, les marques locales arrivent à mieux comprendre les caractéristiques du marché domestique et adapter leur offre en fonction. Mais face aux défis de l'environnement et aux changements importants provoqués par la classe moyenne émergente, toute entreprise est sous constante pression. Comprendre ce que recherche le consommateur indien en matière de cosmétiques, suivre les tendances du marché et trouver sa place dans l'environnement de marché sont des éléments essentiels à l'élaboration d'une stratégie efficace pour éviter d'être surpassé par la concurrence.

PARTIE III : Vers une stratégie plus adaptée

Ayant déterminé les projections d'avenir de la classe moyenne en Inde, nous somme passés à une étude de l'industrie cosmétique en Inde et une analyse de son environnement. De là, nous avons pu être en mesure d'identifier les acteurs du marché, les caractéristiques et comportements des consommateurs indiens pour établir les points de discussion nécessaires à la construction d'une approche plus adaptée. Ensemble, avec une analyse de l'environnement global, il devient possible de déterminer les facteurs susceptibles d'influencer une entreprise et mettre en perspective les opportunités ou menaces qui en découlent. Ceci conduira à une meilleure compréhension sur la manière dont une entreprise cosmétique évolue sur le marché indien et quels efforts ont dû être mis en pratique pour y prospérer. Finalement, sur base de ces informations, il nous sera possible de dresser certaines lignes de recommandations et critères de succès pour une stratégie marketing pertinente et adaptée pour toute entreprise du secteur.

Dans cette dernière partie, nous commencerons par identifier les opportunités et menaces que peuvent rencontrer les acteurs du marché cosmétique en Inde grâce à une l'analyse macro-économique et une analyse des forces concurrentielles dans l'industrie cosmétique. Nous verrons ensuite en détail l'entrée en Inde du groupe cosmétique l'Oréal, son positionnement et les actions prises par le groupe et d'autres entreprises connues pour maintenir leurs positions sur ce marché. En définitive, nous terminerons par exposer différentes recommandations utiles et voies suggérées pour toute entreprise cherchant à réaliser ses objectifs sur le marché des cosmétiques en Inde.

Chapitre 1 Opportunités et menaces de l'environnement

Lorsque nous analysons l'Inde et son industrie cosmétique, il est nécessaire d'en retenir les opportunités mais également d'identifier les défis que son environnement global peut créer. Nous allons d'abord voir la complexité de l'environnement macro-économique dans lequel les entreprises de cosmétiques doivent se développer grâce au modèle PESTEL. Nous allons ensuite essayer de comprendre les différentes forces concurrentielles en action dans l'industrie cosmétique. Pour ce faire, nous suivons le modèle de Porter qui, selon la description de Lambin et al. (2008), permet de donner une meilleure vision des forces concurrentielles et pouvoirs d'influence en jeu dans l'industrie étudiée (voir Annexe 16). Une fois effectué, ceci

nous permettra de mieux comprendre l'interaction entre une entreprise et son environnement général en vue d'une meilleure stratégie de positionnement sur le marché.

Section 1 Analyse de l'environnement externe

Avant de continuer avec l'analyse, il est important de donner une image précise des enjeux de l'industrie cosmétique par une méthodologie d'analyse PESTEL. En se référant à la définition donnée par Johnson et al. (2000), celle-ci permet d'élaborer une vue d'ensemble de l'environnement auquel appartient l'industrie à travers six dimensions principales : politique, économique, sociologique, technologique, environnementale et légale. Le but de cette analyse est d'établir les variables pouvant influencer, négativement ou positivement, l'activité et le développement d'une entreprise.

Suivant ce modèle, nous analyserons les facteurs macro-économiques les plus adaptés à l'industrie, dans l'objectif de faire ressortir par la suite les opportunités et menaces éventuelles qui risquent d'affecter le marché.

Politique

L'environnement politique en Inde peut parfois être difficile à appréhender. Malgré les risques de tensions et d'instabilité politique après les élections générales de 2014, la situation en Inde reste relativement stable et permet d'éviter une faillite gouvernementale. Cependant, son gouvernement est fortement affecté par un taux de corruption élevé[1] (The Heritage Index, 2015) et régulièrement influencé par les idéologies religieuses ou personnelles des politiciens. A termes, ceci se reflète dans un dysfonctionnement de la gestion du pays et une allocation inefficace des ressources dans des secteurs publics importants tels que l'infrastructure, la santé et l'éducation (McKinsey, 2007).

Quant au système monétaire en Inde, celui reste performant et fiable grâce à l'indépendance de la Banque Centrale du pays qui possède une régulation financière stricte et une politique monétaire efficace pour contrôler le marché financier (Deloitte, 2014). Cependant le système de taxation en Inde n'est pas suffisamment régulé, privant le gouvernement d'importantes recettes fiscales (McVey et al., 2012).

[1] L'Inde obtient un score de 36 sur 100 pour l'impartialité de son gouvernement dans différents secteurs publics

Alors que le taux de criminalité nationale reste modéré mais légèrement en hausse, la politique internationale du pays reste encore fortement dominée par des relations fragiles avec les pays limitrophes en raison de disputes territoriales, notamment pour la région du Kashmir.

Economique

La situation économique de l'Inde est en train de connaître une forte amélioration. Les niveaux de revenus et de pouvoirs d'achat sont en forte croissance grâce à l'émergence d'une classe moyenne urbaine mieux éduquée. Le déficit budgétaire du pays est en baisse depuis 2012 et le PIB du pays a suivi une croissance de manière continue pour atteindre 7,4% en 2014 (World Bank Database, 2015). L'économie indienne est passée d'une activité majoritairement agraire à une économie tertiaire. Ce changement a contribué à la création d'emplois et permis une diminution du taux de chômage général du pays qui ne représente plus que 3,7% de la population totale (World Bank Database, 2015).

Cependant, le pays garde un taux d'inflation alarmant que la Banque Centrale du pays cherche à contenir en gardant des taux d'intérêt élevés, mais qui provoque dès lors une hausse de prix et détruit le pouvoir d'achat des consommateurs (McVey et al., 2012). Cependant, Beinhocker et al. (2007) rassurent que même s'il existe un risque de ralentissement de la croissance de la demande et du développement du pays, elle n'affectera pas le potentiel de croissance de l'Inde à long terme.

Sociologique

Comme nous l'avons largement développé, l'évolution démographique en Inde représente un avantage majeur pour le pays. Tout d'abord, l'augmentation des revenus disponibles provoque le passage de la population vers une classe moyenne possédant de meilleures conditions de vie, tant dans les zones urbaines que rurales. Ensuite, seulement un tiers de la population vit dans les régions urbaines (Fontanella-Khan, 2010), mais cela reste la plus grande population urbaine au monde en nombres absolus. De plus, les Indiens déménagent progressivement vers les grandes villes et leurs périphéries, qui sont en passe de devenir de véritables mégapoles dans les prochaines années (Nations Unies, 2014). Cette sortie progressive de la pauvreté et le déplacement vers les villes contribuent à un changement des habitudes de consommation, avec une plus grande part des dépenses allouée à la consommation discrétionnaire (Kerschner & Huq, 2011 ; Banerjee & Duflo, 2008).

D'autre part, la population en Inde est très jeune, avec un âge médian de seulement 27,5 ans (McVey et al., 2012), soit dix ans de moins que la Chine.

Dans la population indienne totale, 52% font partie de la catégorie en âge de travailler (15-64 ans) et cette proportion est prévue de croître à un taux de 31% par an d'ici 2030 selon McVey et al. (2012) (voir Annexe 17). Toutefois, une étude menée par Deloitte (2014) prévient que seulement 66% de cette catégorie en âge de travailler est disponible. De plus, les faiblesses du système éducatif, une main-d'œuvre non qualifié ou encore un taux d'analphabétisme élevé forment des contraintes au développement économique du pays.

Technologique

Avec une économie principalement tertiaire, l'Inde est un des plus grands exportateurs en technologies d'information, de communication (TIC) et en externalisation des processus d'affaires (Beinhocker et al., 2007). Mais le pays est également en train de connaître une réforme technologique interne, principalement en matière d'internet et de téléphonie mobile. Un accroissement de la demande rurale et urbaine conduit les entreprises à fortement investir dans ces secteurs pour accroître la pénétration du marché (Deloitte, 2014). Un autre domaine dans lequel le pays observe de fortes avancées technologiques est le secteur bancaire. La croissance des revenus des ménages et la forte pénétration bancaire de ces dernières années ont vu la demande en services bancaires se multiplier (Deloitte, 2014), spécialement pour les instruments d'épargne et de services de payement en ligne. Cependant, les investissements en recherche et développement technologique ne représentent que 1% du PIB national de l'Inde, avec un gouvernement qui accorde relativement peu d'importance à l'innovation et au progrès (Grueber et al., 2013).

Malgré un fort potentiel de croissance dans plusieurs domaines technologiques (télécommunication, internet, transport), la participation du secteur privé aux investissements en R&D ne représente qu'une faible part des investissements totaux faits en 2014 en raison de fortes barrières d'entrée dans ces domaines (Kaka et al. 2014).

Environnemental

Avec l'arrivée de la globalisation en Inde, la population est plus sensibilisée aux problèmes écologiques et la nécessité de protéger l'environnement devient une réelle préoccupation. Par ailleurs, la montée des groupes écologiques et la popularité de la consommation verte renforcent la pression sur le gouvernement indien à mettre en place une régulation stricte pour la préservation de l'environnement. Des lois en matière d'écologie ont ainsi été fixées par le gouvernement pour la classification et l'étiquetage de certains produits chimiques, et par le ministère de l'environnement pour la gestion des déchets des entreprises (Kumra, 2012).

D'autres lois sur la protection de l'environnement ont également été établies pour contrôler et limiter la pollution environnementale des entreprises, pour déterminer le taux de pollution autorisé en fonction du secteur d'activité et les mesures correctives en cas de transgression de la loi (Bonilla & Burhenne-Guilmin, 2004). Cependant, le faible contrôle règlementaire et l'inefficacité du gouvernement indien à faire respecter les lois prouvent qu'il existe encore d'importantes lacunes dans la législation environnementale du pays.

Légal

En Inde, le système législatif et l'infrastructure règlementaire ne sont pas à jour avec le monde actuel. Il existe de nombreuses règlementations pour être autorisé à exercer une activité économique en Inde, sans compter les procédures règlementaires spécifiques à chaque état (Deloitte, 2014). Alors que le système de taxation est similaire au niveau national, les législations en matière de salaires minimum ou encore de congés payés peuvent varier d'un état à un autre en fonction du coût de la vie (World Bank Group, 2014). Pour cette raison, la complexité et l'inefficacité du cadre réglementaire globale forment une barrière importante à l'entrée et au développement des entreprises sans regard au secteur concerné (Deloitte, 2014).

De plus, comme nous l'avons déjà spécifié, la corruption reste un problème important, surtout si l'activité de l'entreprise a des implications politiques. Toutefois, le gouvernement indien adopte progressivement des mesures pour actualiser et simplifier son système législatif en vue d'assouplir les exigences de conformité (Deloitte, 2014).

Section 2 Analyse des forces concurrentielles

Les forces concurrentielles sur un marché peuvent être classées en cinq catégories distinctes, complétées par une sixième force qui fait sujet de controverse. La première est l'intensité concurrentielle existante, créée par les concurrents directs du marché. En second lieu, nous trouvons les forces qui forment une menace directe de l'entreprise, c'est-à dire les nouveaux entrants potentiels et les produits de substitution. Il existe également celles des fournisseurs et des clients existants, formant une menace indirecte en raison de leur pouvoir de négociation. Finalement, certains stratèges rajoutent une dernière force qui est l'influence des pouvoirs publics. Nous avons décidé de reprendre cette dernière en raison de la législature différente sur les cosmétiques au niveau international et du rôle particulier des pouvoirs public en Inde.

Intensité concurrentielle

L'intensité concurrentielle sur le marché indien est très élevée. Avec la croissance économique que connaît le pays aux perspectives d'avenir très positives, de nombreuses marques ont commencé à s'installer sur le marché en vue de s'accaparer une part de la demande croissante en produits cosmétiques. Seulement quelques acteurs contrôlent l'offre grâce à leurs parts de marché. Parmi celles-ci, on retrouve les grands groupes internationaux que sont l'Oréal, Procter & Gamble, Unilever ou encore Estée Lauder, mais également quelques acteurs locaux comme Himalayas et Lotus. Par ailleurs, il ne faut pas négliger les petites marques locales et génériques qui se développent également avec succès pour répondre à cette nouvelle demande croissante (Eizenberg & Salvo, 2014). Ces petites marques ont souvent une meilleure connaissance du marché local sur lequel elles sont actives face aux grandes marques cosmétiques aux ressources plus importantes.

Menaces de nouveaux entrants

Rentrer sur le marché des cosmétiques n'est pas facile, y compris sur le marché indien. D'une part, les entreprises déjà présentes mènent une compétition féroce pour garder leur position et se développer. D'autre part, la complexité de la bureaucratie indienne et de l'environnement global entourant le marché rend difficile toute réalisation d'activité économique, surtout au début. En plus, dans un pays où l'infrastructure et la main-d'œuvre qualifiée sont encore des problèmes importants, entrer sur le marché en Inde requerra de nombreux investissements avant de pouvoir rentabiliser son activité et la maintenir.

Menaces de substituts

Il n'existe actuellement quasi pas de substituts aux produits cosmétiques, avec uniquement la chirurgie esthétique comme alternative. Cependant, à cause de forte demande pour les produits de beauté et le large éventail de l'offre et des prix, on peut considérer que la menace des substituts est inexistante sur le marché. Toutefois, il existe de nombreux produits complémentaires (Kumar & al., 2006). Les produits cosmétiques de différentes catégories peuvent se complémenter entre eux, mais les outils d'application sont également considérés comme complémentaires au marché cosmétique. Contrairement aux produits substituts, ces produits complémentaires n'affectent pas les prix des cosmétiques directement mais peuvent avoir une influence sur leurs ventes et sur la manière dont les produits de beauté sont vendus.

Pouvoir de négociation des clients

En raison de l'immense diversité de l'offre sur le marché, le pouvoir de négociation des consommateurs indiens est très élevé. Cela signifie que les acheteurs seront plus exigeants et régulièrement à la recherche de produits de qualité, qui répondent à leur besoin et au prix attractif. Pour ne pas perdre en rentabilité dans ce type de situation, les efforts d'une entreprise devront plutôt s'orienter vers le développement de l'image de marque. Ce n'est que par une meilleure sensibilisation, reconnaissance et intérêt dans la marque que les entreprises cosmétiques pourront satisfaire une demande suffisante et espérer garder un certain nombre de consommateurs fidèles. De plus, une meilleure image de marque permet de rajouter une marge supplémentaire au prix proposé, y compris lorsque le pouvoir de négociation est élevé.

Pouvoir de négociation des fournisseurs

Concernant les fournisseurs, leur pouvoir de négociation reste relativement modéré en Inde. Pour les fournisseurs d'ingrédients, celui-ci est faible en raison du large choix de fournisseurs disponibles sur le marché, sauf pour les ingrédients plus rares et de meilleure qualité, où le pouvoir de négociation augmente. D'autres types de fournisseurs, tels que pour les services financiers où logistiques, ont un pouvoir de négociation qui reste raisonnable. Kumar et al. (2006) notent cependant que plus l'industrie cosmétique grandit en Inde, plus celle-ci se monopolise à travers de nombreuses acquisitions. Ceci conduira progressivement à un relâchement du pouvoir de négociation des fournisseurs, qui s'affronteront pour fournir les quelques acteurs du marché. Faire le choix du bon fournisseur est critique car il joue un rôle primordial dans l'efficacité des activités d'une entreprise. De plus, changer de fournisseurs peut induire des coûts importants pour n'importe quelle entreprise (Darabos, 2103).

Contraintes règlementaires des pouvoirs publics

Dernière force d'influence dans la sphère concurrentielle est le pouvoir public. Au début de cette partie, nous avons expliqué que les régulations et cadres légaux sur les cosmétiques variaient d'un marché à l'autre. Les pouvoirs publics accordent beaucoup d'importance au domaine du cosmétique en raison de son implication dans le monde du bien-être et son contact physique avec le corps humain. Le rôle des pouvoirs publics n'est donc pas négligeable car l'activité d'une entreprise cosmétique est fortement influencée par leur position en la matière (Rugman, 2006). Plusieurs mesures importantes comme l'interdiction de certains métaux lourds dans la composition des produits cosmétiques, ou encore l'interdiction de produits ayant fait l'objet d'expérimentation animale montrent que le

gouvernement Indien accorde une grande importance à la protection de la santé humaine et de l'environnement tout en déterminant une partie des activités de l'industrie cosmétique.

Section 3 Identification des opportunités et menaces

Sur base des facteurs environnementaux et concurrentiels, on constate que de nombreux éléments peuvent influencer positivement ou négativement l'activité d'une entreprise sur le marché indien. A première vue, il semblerait qu'un grand nombre de contraintes externes existent et rendent le paysage indien peu attractif.

Premièrement, la démographie indienne est en train de subir une évolution remarquable. D'une part, la croissance économique entraîne une augmentation des revenus disponibles et une hausse des dépenses des ménages, principalement en biens discrétionnaires. D'autres part, une amélioration des conditions de vie provoque une soudaine prise de conscience de la beauté et la santé individuelle, entrainent une hausse dans la demande pour les cosmétiques. Cependant, cette demande s'accompagne d'une offre croissante également et transforme le marché indien en un lieu de forte concurrence entre de multiples marques locales et internationales. Ce large choix de produits accroît le pouvoir de négociation des consommateurs pour lesquels les entreprises sont alors dans l'obligation de faire plus d'efforts en vue d'attirer leur attention et gagner leur confiance.

D'autres part, l'Inde progresse vers une urbanisation de sa population, permettant aux entreprises une plus grande facilité d'accès aux consommateurs indiens. Cette urbanisation offre également aux marques cosmétiques l'opportunité de pouvoir concentrer une partie de leurs efforts dans des villes autres que les grandes mégapoles indiennes que sont New Delhi et Bombay. Ces nouvelles grandes villes au pouvoir d'achat élevé ont souvent une concurrence moins intense. Cependant, certaines barrières peuvent se former suite à cette évolution. En premier lieu, la fragilité générale des infrastructures urbaines et leur capacité limitée risquent de ne pas pouvoir supporter une urbanisation excessive. Si ce facteur de risque reste ignoré par les secteurs public et privé, on risquera de voir une détérioration des services publics et une aggravation des conditions de vie. En conséquent, ces villes risqueraient de perdre leur attractivité, tant aux yeux des Indiens qu'aux yeux des entreprises qui devront alors fortement investir pour maintenir une activité profitable dans le secteur.

Un autre facteur important à considérer est la difficulté de faire des affaires sur le marché indien. Le faible niveau d'engagement du gouvernement, les risques élevés de corruption

politique, les nombreuses régulations d'état et le caractère imprévisible du respect de la loi constituent un frein à l'activité de nombreux acteurs sur le marché. Outre cela, le retard du système éducatif provoque encore un taux d'analphabétisme élevé. A long terme, ceci pourrait créer des difficultés au niveau de la recherche de main-d'œuvre qualifiée mais aussi dans la communication marketing à ces consommateurs.

Le gouvernement indien semble reconnaître la nécessité et l'importance des investissements étrangers pour le développement de son économie et de sa société (Devi, 2013). A travers leurs efforts, les pouvoirs publics montrent leur ambition à vouloir redresser la situation actuelle du pays. Cependant, l'influence politique et les motivations encore trop idéologiques forment encore une barrière importante au développement et limitent les investissements étrangers nécessaires aux réformes structurelles du pays. L'industrie cosmétique semble être une exception à cela. Le secteur privé et les entreprises internationales y sont déjà largement impliqués et contribuent à la réforme de son environnement direct. De plus, l'amélioration de la politique d'investissement dans le secteur du commerce de détail moderne (Devi, 2013) et l'absence de concurrence indirecte accroît l'intérêt du monde des affaires à investir dans le domaine des cosmétiques.

Finalement, l'Inde marque un retard dans le développement technologique de différents secteurs en raison d'un manque d'investissements et d'une négligence gouvernementale. Néanmoins, l'amélioration des technologies de l'information et de la télécommunication ainsi que les avancées dans les systèmes de paiement bancaire sont les premiers indicateurs positifs des efforts actuellement entrepris. De ce fait, combiner l'expertise étrangère en matière d'innovation et d'efficacité aux connaissances et compétences locales pourraient éventuellement combler le retard de l'Inde et détruire les barrières au développement.

De ce fait, malgré un environnement difficile, l'évolution de la classe moyenne et les efforts mis en pratique par les différentes parties prenantes pour libéraliser le marché conduisent progressivement vers la construction d'un cadre plus attractif. Il est cependant évident que davantage d'investissements et de réformes sont nécessaires, notamment dans l'éducation, le développement ou encore l'innovation technologique, si le pays veut construire un environnement de marché plus favorable et ne pas tomber dans le fameux piège à « revenus intermédiaires ». Ce n'est qu'alors que le pays sera réellement en mesure de débloquer son potentiel économique pour les années futures.

Chapitre 2 Analyse de l'Oréal Inde

Pour illustrer l'entrée et le développement d'une entreprise sur le marché indien, nous nous concentrerons sur le groupe l'Oréal et comment celui-ci a abordé le marché. Le choix de l'Oréal a été motivé par l'importance du groupe sur le marché global et sa popularité parmi les consommateurs du monde entier. Ensuite, nous illustrerons quelques autres exemples d'entreprises populaires et dominantes en Inde. Il faut toutefois être avisé que toute information concernant les entreprises proviennent de rapports publiés par ces entreprises, d'autres études sur le sujet, ainsi que des dernières nouvelles d'actualités et d'une expérience personnelle au sein de l'industrie cosmétique.

Section 1 L'entreprise

Comment nous avons vu, l'Oréal est un groupe cosmétique français spécialisé dans les produits de beauté connu pour ses capacités d'innover et disponible à travers 130 pays mondialement. Siégeant à Paris, les activités de l'Oréal sont sous-divisées en 4 grandes divisions : une division grand public, une division active cosmétique, une division professionnelle et une division luxe. Chaque division possède un portefeuille de marques en fonction des types de clients visés et de distributions choisies. Dans la sphère mondiale, les marchés principaux de la marque restent l'Europe de l'ouest et l'Amérique du nord, mais l'émergence du marché Asie-Pacific indiquait la plus grande croissance pour le groupe depuis ces dernières années (l'Oréal, 2014).

Le portefeuille global du groupe français est très diversifié, composé de marques provenant de cultures très différentes. On peut ainsi nommer Maybelline comme marque américaine, Shu Uemura comme marque japonaise, Giorgio Armani comme marque italienne ou encore The Body Shop comme marque anglaise. Leader dans les segments de skincare, make-up et parfums, l'Oréal est le plus grand acteur mondial dans les cosmétiques, suivie de près par P&G et Unilever. Grâce à la diversité dans son portefeuille de marques, le groupe français bénéficie d'une grande flexibilité à pouvoir répondre aux besoins de différents groupes de consommateurs. Cependant, une concurrence croissante affecte la position de la marque sur les différents marchés, et cherche alors à renforcer son positionnement dans les marchés à haut potentiel et aux importantes perspectives de croissance (L'Oréal, 2014)

Section 2 Forces et faiblesses

A la suite de nombreuses analyses et évaluant les capacités de l'entreprise, il est possible de dresser un tableau reprenant les forces et les faiblesses du groupe l'Oréal :

Figure 8 : les forces et faiblesses du groupe l'Oréal

Forces	Faiblesses
- Image de marque - Présence internationale - Portefeuille de marques diversifié - Innovation à travers R&D - Qualité des campagnes publicitaires - Présence digitale	- Structure décentralisée - Dépendance aux grandes chaînes de magasins - Retard sur les tendances de marché - Réputation de la marque

En termes de forces, l'Oréal bénéficie premièrement de son image de marque. Son origine française et son lien étroit avec Paris, capitale du monde de la mode et de l'élégance, lui offrent une grande renommée internationale (Steenkamp, 2014). D'autre part, les importants investissements en promotion publicitaire, fréquents dans le domaine du cosmétique (Johansson, 1997), et l'endossement par un ensemble de célébrités mondiales (l'Oréal, 2015) renforcent la qualité et l'attractivité de ses campagnes publicitaires tout en renforçant le prestige et la renommée mondiale de la marque. Par ailleurs, ses nombreuses innovations et avancées technologiques lui donnent un rôle de précurseur dans le domaine du cosmétique (Hong & Doz, 2013). Grâce à ses 23 centres de recherches mondiaux, ses 16 centres d'évaluation et ses nombreuses collaborations avec d'autres institutions scientifiques (L'Oréal, 2015) le groupe réussit constamment à se placer comme leader dans l'innovation cosmétique et maintenir une croissance stable dans ses activités (Euromonitor, 2012 ; Munoz, 2014) . Parallèlement, la présence internationale et le portefeuille de marques très diversifié permettent à l'Oréal la possibilité d'offrir un large choix de produits à différents types de consommateurs-cibles et d'établir des positionnement de prix différents (Munoz, 2015), lui donnant ainsi un avantage quant au transfert de connaissances entre marchés et facilite l'adaptation du produit à un marché plus spécifique. En addition, le leader mondial de la cosmétique a très rapidement entrepris la course à la révolution digitale et médiatique. L'Oréal est très actif en ligne et sur les réseaux sociaux pour des raisons allant de la simple vente en ligne (E-commerce) ou la promotion de ses nouveaux lancements, au recrutement de sa main-d'œuvre (Singh & Sharma, 2014) et à l'interaction avec ses clients (Munoz, 2014). Par ailleurs, le lancement de la nouvelle application mobile Makeup Genius (L'Oréal, 2014)

est aussi un exemple qui montre que le groupe cherche à changer son approche pour atteindre la nouvelle génération de consommateurs connectés sur Internet (Zhao & Banagué, 2015).

D'un autre côté, l'entreprise connaît également certaines faiblesses qui peuvent affecter son potentiel de croissance. L'Oréal possède une structure décentralisée avec pas moins de 130 bureaux autonomes (Hong & Doz, 2013) et 40 usines de production (l'Oréal, 2015). Cette décentralisation permet une gestion plus efficace du large groupe, mais rend le contrôle général de la compagnie très difficile sur l'ensemble de ses divisions et marques (Duflot, 2014). Malgré qu'elle garantisse une meilleure adaptation de la marque au marché local, elle entraîne un risque important sur le contrôle de l'image de la marque au niveau global (Johnson et al., 2011), affaiblit la collaboration entres pays et se fait au sacrifice d'économies d'échelle (Hong & Doz, 2013 ; Egol et al., 2014). Par ailleurs, l'ensemble des décisions prises au niveau local doivent d'abord être validées au niveau central par Paris. En conséquent, le temps d'implémentation des décisions sur le marché local provoque souvent un retard de l'entreprise par rapport aux tendances courantes du marché. D'un autre côté, l'Oréal est très dépendant des grandes chaînes de distribution pour la vente de ses produits, à l'exception de The Body Shop et de certaines de ses marques de luxe (Khiel's, Giorgio Armani, Urban Decay) qui possèdent aussi des magasins propres. Cette dépendance aux parties intermédiaires fait perdre à l'entreprise une partie du contrôle de son image de marque, réduit les marges de profit vis-à-vis du consommateur final et accroît le pouvoir de négociation des distributeurs sur la manière dont les produits seront lancés sur le marché (Kumar, 1996). Selon Kumar (1996), une forte dépendance aux distributeurs, qui eux-mêmes restent relativement indépendants vis-à-vis des fabricants en raison des nombreux autres acteurs, peut conduire la marque a se retrouver « otage » des distributeurs (voir Annexe 18).

Finalement, la réputation de la marque est devenue un élément incontournable dans la valeur de l'entreprise (Meleware et al., 2014). Néanmoins, les grands acteurs cosmétiques ont souvent été la cible d'accusations pour expérimentation animale ou utilisation d'ingrédients chimiques nocifs (Kessel, 2014). L'Oréal bénéficie d'une forte image de marque et travaille intensivement sur sa réputation grâce à de nombreux efforts en responsabilité sociale et environnementale comme l'achat de The Body Shop en 2006 (L'Oréal, 2006) ou encore l'abandon de l'expérimentation animale en 2013. Cependant, ces efforts ne sont pas toujours respectés (Bloomberg, 2013) et de nombreux auteurs soulignent que ceux-ci ne sont qu'une action symbolique de marketing, remettant en question la réelle ambition de l'Oréal à intégrer une approche socialement responsable dans son modèle d'entreprise (Wickert et al., 2015).

Section 3 Une approche du marché indien

Entrée et développement en Inde

L'Oréal est arrivé sur le marché cosmétique indien en 1991, grâce à un partenariat avec un acteur local, MJ Group, et conformément à la loi de l'époque sur l'activité des sociétés étrangères sur le territoire indien (Passariello, 2013). Avec le lancement de sa marque Garnier Ultra Doux, un produit à base d'ingrédients naturels, l'Oréal était convaincu que cette marque-ci était la mieux placée pour un pays sous influence de l'Ayurveda. En 1994, l'Oréal Inde devient une filiale à part entière du groupe français et étend sa gamme Garnier dans le pays. En 1997, l'Oréal Inde développe sa division professionnelle dans le pays et investît fortement dans le marché des salons de coiffure et dans l'entrainement de sa main-d'œuvre (Caroll, A. M., 2005). En 2004, la première année où l'Oréal Inde devint rentable (Passariello, 2013), l'entreprise fonda sa première usine de fabrication pour bénéficier de plus d'autonomie dans ses activités. En 2013, elle décida de diversifier ses activités et acquiert Cheryl's Cosmeceuticals, une marque indienne de produits cosméceutiques en réponse aux tendances du marché. Cette même année, et après avoir fortement investi dans son plus grand centre de recherche asiatique au Japon (Lim & Oyama, 2014), le groupe français ouvre en Inde son 6ème centre de recherche et d'innovation au monde. Avec une centre de développement de produit à Bombay et un centre de recherche avancée à Bangalore (L'Oréal, 2013), l'Oréal entreprend ses premières réelles recherches sur les spécificités indiennes en matière de peau et de cheveux et cherche à accélérer les innovations sur le marché cosmétique indien. L'inde a ainsi été le premier pays où ont été développés des produits tels que Garnier Men ou encore Garnier Shampoing + Huile (L'Oréal, 2013). Dans une interview donnée à Forbes (2015), le directeur général de l'Oréal, Jean-Paul Agon, cite la « *Make in India strategy»* pour souligner l'importance de la filiale indienne dans la manière d'adapter son approche du marché et répondre correctement aux besoins de beauté de son public.

Au niveau du positionnement, l'Oréal Inde développa une entrée de marché avec des prix compétitifs et en supprimant des ingrédients pour réduire les coûts de fabrication (Passariello, 2013). Cependant, elle ne sait faire face à la forte compétition des groupes Unilever et P&G dans les produits de grande consommation, n'offrant aucune innovation aux yeux des consommateurs de la distribution de masse. Après une étude de marché en 1996, elle décida de lancer une ligne de coloration pour cheveux, Excellence Crème, et de se repositionner comme référence international de luxe, avec une offre de produits haut-de-gamme destinés aux classes sociales urbaines à hauts revenus uniquement (Kar, 2010 ; l'Oréal, 2015 ;

Passariello, 2013). Cependant, avec le temps, le groupe réalisa qu'une plus grande opportunité résidait dans l'émergence de la classe moyenne et a entamé un nouveau repositionnement. Ce n'est qu'en 2002 que la marque connaîtra son premier succès sur le marché de masse avec les colorations pour cheveux.

Actuellement, l'Oréal Inde possède une large gamme de produits dans les différentes catégories cosmétiques, permettant à la marque de cibler différents segments de consommateurs. Ainsi, une grande majorité des produits cosmétiques de la marque sont destinés à toutes les couches de la classe moyenne. Ce sont les produits de grande distribution que l'on caractérise parfois de « *masstige* » tels que Garnier et l'Oréal Paris (PricewaterhouseCoopers, 2013). D'autres marques comme Maybelline ont une image de marque plus moderne et américaine, attirant un public particulièrement jeune et qui requière donc un prix plus adapté. Finalement le groupe est également présent avec des marques de produits premium destinées au public plus haut-de-gamme des grandes villes urbaines. C'est par exemple le cas de Vichy (Bin Junaid et al., 2012), Lancôme ou encore Ralph Lauren.

Efforts marketing

Face à une concurrence croissante sur le marché indien des cosmétiques, l'Oréal Inde entreprend de nombreux efforts pour garder un avantage compétitif sur les autres acteurs. Grâce à une plus grande flexibilité décisionnelle et une production domestique d'une partie de ses produits, elle arrive à mieux adapter son offre en fonction des demandes exigeantes du marché indien.

L'Oréal a souvent lancé les mêmes lignes de produits dans différents marchés asiatiques, adaptant uniquement le message publicitaire et rarement le produit lui-même (Li et al., 2008). En Inde, la marque a cependant été obligée de fortement modifier ses produits pour rencontrer les demandes très spécifiques des Indiens. Tout d'abord, voulant répondre à la large demande et l'intérêt croissant pour les produits dépigmentants, l'Oréal a dû rajouter des propriétés de dépigmentation dans ses crèmes de visage ou crèmes pour le corps. Le groupe a également dû développer des produits exclusivement réservés au public indien en raison des critères de beauté plus spécifiques, comme Colossal Kajal de Maybelline. Par ailleurs, pour motiver les premiers essais par les non-consommateurs, une majorité des entreprises cosmétiques ont dû effectuer des distributions d'échantillons de leurs produits, y compris pour les produits plus prestigieux et haut-de-gamme (PricewaterhouseCoopers, 2013).

Une autre caractéristique importante pour le groupe français est l'accessibilité et la disponibilité des produits sur le marché. Depuis 2009, Garnier propose ses différents produits de coloration sous forme de sachets (voir Annexe 19). Grâce à son large éventail de formats et de prix, l'entreprise arrive ainsi à renforcer sa présence dans les magasins traditionnels jusque là négligés en faveur des modes de distribution modernes. Mais la marque accroît également sa présence dynamique sur Internet avec des sites web pour chaque marque permettant la vente continuelle de leurs produits en ligne (Kumar et al., 2006). Cependant, cette présence sur Internet n'est pas uniquement destinée à la vente en ligne, mais sert également de point de contact avec les différents consommateurs grâce aux réseaux sociaux (Facebook, Twitter, LinkedIn). Le groupe français possède ainsi plusieurs pages Facebook dédiées aux différentes marques afin de promouvoir les nouveaux lancements et recevoir les avis des consommateurs.

D'un point de vue publicitaire, et pour que les consommateurs indiens puissent mieux s'identifier à la marque, l'Oréal fait usage d'ambassadeurs et ambassadrices locales dans ses campagnes. Souvent des célébrités nationales aux traits internationaux tel que Aishwarya Rai Bachchan, Katrina Kaif et Sonam Kapoor. Cette approche permet aux Indiens d'aspirer à la fois aux tendances internationales sans pour autant perdre la connexion avec leur identité nationale. L'Oréal a bien appréhendé cet aspect non seulement par sa présence aux nombreux festivals et défilés de mode, mais également par sa participation promotionnelle dans les lancements de films. En 2010, l'Oréal Inde a ainsi présenté une nouvelle collection de produits en l'honneur du film *Aisha,* dont l'actrice principale est ambassadrice et endosseuse de la marque (Imdb, 2010), ciblant la jeunesse indienne dans ce cas-ci.

Finalement l'Oréal tente d'améliorer sa réputation en matière de responsabilité sociale. En Inde, le groupe a fondé le programme *Beautiful Beginnings* pour donner aux jeunes femmes issues de milieux désavantagées l'opportunité de suivre une éducation dans le domaine de la beauté. Au moyen terme, ce programme permet d'atteindre un double objectif : améliorer le statut de la femme en Inde et combler le manque important de main-d'œuvre expérimentée dans le pays. Mais l'Oréal Inde montre également son engagement à travers le programme *CARE*, cherchant à améliorer la consommation d'énergie et soutenir le développement durable de sa propre usine de fabrication en Inde.

Aujourd'hui, l'Oréal est présent sur le territoire indien depuis plus de deux décennies avec un large portefeuille de marques différentes. Troisième plus grand acteur cosmétique en Inde, le groupe français ne priorise cependant pas les classes sociales à faibles revenus selon Lettelier, directeur générale de la filiale indienne. Pour ce dernier, « *l'Oréal reste une marque à*

laquelle les gens aspirent, et pas une entreprise qui tente d'atteindre le bas de la pyramide » (cité par Srivastava, 2014). Au contraire, la marque semblerait préférer trouver de nouveaux segments de consommateurs comme l'illustre son entrée dans le marché des cosmétiques masculins en 2008 ou encore celui des cosméceutiques indiens en 2013.

Section 4 Quelques autres marques populaires en Inde

Outre l'Oréal, le marché des cosmétiques en Inde est composé d'autres marques ayant réussi à prendre l'avantage dans la course pour séduire la classe moyenne émergente. Dans cette section, nous exposerons les quelques marques cosmétiques prisées sur le marché en Inde et la manière dont elles ont réussi à garder un avantage sur les autres concurrents. Cependant, il est important de mentionner que ces exemples de succès ont été choisis sur base de leur approche et leur pertinence dans le cadre de ce travail. D'autres marques cosmétiques ont également réussi à obtenir une position privilégiée sur le marché en adoptant différentes méthodes stratégiques, mais ne seront pas reprises ici.

Lakmé

Lancée en 1952 par le groupe industriel indien Tata, Lakmé a été la première marque de maquillage introduite en Inde. Le nom est inspiré de la prononciation française du mot « *lakshmi* », la déesse hindoue de la richesse et de la beauté, ayant permis à la marque de promouvoir ses produits comme une fusion entre mode française et beauté indienne (Bhat, 2013). En 1996, Lakmé a été revendu à la filiale indienne d'Unilever, Hindustan Unilever Limited, et possède actuellement une longue ligne de produits dans les différents segments cosmétiques.

De par sa longue histoire et sa connaissance du marché indien, Lakmé est perçue comme une des marques les plus fiables en Inde, classée 36ème sur la liste de confiance en 2014 (Brand Trust Report, 2014). Mais la marque tient également une place privilégiée dans la liste de choix du consommateur indien. Dès le départ, son positionnement de prix attractif et inférieur aux grandes marques étrangères a fait de Lakmé le premier à cibler le marché de masse et à démocratiser les prix des cosmétiques pour les rendre accessibles à tous (Bhat, 2013). Par une étude approfondie des peaux indiennes et de leurs spécificités, Lakmé a réussi à mieux comprendre les goûts des consommateurs locaux. Et, avec l'engagement de célébrités nationales comme ambassadrices de la marque, le message de Lakmé est clair: les produits cosmétiques ne sont plus uniquement destinés aux classes supérieures, ni à ceux et celles qui

désirent ressembler à des célébrités étrangères, mais sont des produits pour permettre à chacun d'exprimer sa propre beauté et de mieux se sentir dans sa peau.

Dans un environnement en évolution rapide, Lakmé tente de préserver sa place dominante sur le marché. Avec l'émergence d'une classe moyenne désireuse de produits plus prestigieux, la marque de grande distribution cherche continuellement à améliorer son image en se rapprochant notamment du monde de la mode et du glamour. Dans ce cadre, la marque est devenue sponsor principal de la Lakmé India Fashion Week, événement ayant lieu deux fois par an et réunissant les grandes célébrités indiennes (Suvarna, 2014). Mais de nombreux efforts sont aussi fournis pour la recherche et le développement pour garder son attractivité auprès du consommateur. Lakmé met ainsi l'accent sur une utilisation plus fréquente d'ingrédients naturels afin de rendre leurs produits cosmétiques exempts de substances chimiques (Panda et al, 2014).

Finalement, Lakmé cherche toujours à attirer de nouveaux consommateurs, y compris en diversifiant ses activités. L'ouverture des salons de beauté Lakmé dans les villes principales d'Inde permet de donner à la marque une image de professionnalisme (voir Annexe 20) dans l'industrie de la beauté (Suvarna, 2014). Concernant le marché des maquillages, la marque a décidé d'étendre son portefeuille avec une nouvelle ligne de produits, Elle 18. Avec un positionnement de prix largement inférieur au reste, Elle 18 a été lancée pour cibler un nouveau segment de consommateurs, celui de la jeunesse indienne qui émerge et grandit dans un monde plus moderne (Suvarna, 2014).

Revlon

Revlon a été une des premières marques internationales à s'être implanté sur le marché indien, et le premier venant en matière de maquillage. Fondée en 1932 aux Etats-Unis, la marque vise explicitement le public féminin et a souvent été pionnier dans le marché des cosmétiques, lui donnant la renommée dont elle tire profit actuellement. On lui doit ainsi l'idée de développer des rouges à lèvres de couleurs différents, ou encore le concept de couleurs assorties pour les ongles et les lèvres.

Revlon est arrivée en Inde en 1995 grâce à une collaboration de coentreprise avec le groupe Modi-Mundipharma (Revlon, 2015) et possède trois catégories piliers : le maquillage, les soins pour les cheveux et les soins pour la peau (Suvarna, 2014). Néanmoins, Revlon est également présent dans la catégorie des parfums, mais y est moins active. Être le premier acteur sur le marché indien a permis à la marque internationale de rapidement se positionner

en tant que marque glamour et prestigieuse prisée par tous les consommateurs. Le positionnement de prix de Revlon n'est cependant pas parmi les plus élevés du marché cosmétique malgré son image. Elle vise plutôt un public à revenus intermédiaires et un pouvoir d'achat moyen (Bin Junaid et al., 2012).

Proposant des produits de haute qualité à des prix abordables, la marque est présente dans de nombreux points de vente à travers le pays grâce au concept shop-in-shop[1] (voir Annexe 21). Elle est la première marque à introduire des spécialistes de beauté là où elle est présente, pour permettre au consommateur indien de vivre l'expérience d'achat d'une marque internationale. Mais pour augmenter sa portée et étendre son réseau de distribution, la marque a récemment entamé une expansion géographique par une stratégie de franchise (Modi Revlon, 2014) et en ouvrant des magasins propres dans les différents centres commerciaux du pays (Das, 2014).

Dans tout lancement de produit ou action marketing de Revlon, les valeurs-clés de qualité et d'innovation sont appliquées. Grâce à son centre de développement Developments Modi Revlon et son contrôle de qualité stricte, la marque arrive à continuellement s'affirmer comme leader dans l'innovation cosmétique et à établir des références de marché (Superbrands India, 2005). Cependant, la longue durée de ses processus de développement retient l'entreprise de pouvoir renouveler ses cycles de produits régulièrement (Forbes, 2014).

En matière d'innovation, Revlon tente également de se différencier de la concurrence. Avec la maturation des réseaux sociaux en Inde, de nombreuses marques cosmétiques possèdent une page Facebook ou un compte Twitter pour garder leur public à jour sur les derniers lancements de produits. Mais Revlon a été une des premières à exploiter ce nouveau média de communication pour acquérir une meilleure compréhension du consommateur. En 2013, la marque lança ainsi une enquête sur Facebook pour une de ses catégories, les fondations de teint, et a pu profiter d'un taux de réponse élevé. En conséquent, Revlon a réussi à intégrer les idées et informations de cette enquête dans sa nouvelle campagne publicitaire et satisfaire les attentes du marché (Halan, 2014).

Revlon s'est également embarqué dans une stratégie de croissance axée sur les volumes. Après HUL et Elle 18, la marque lança une nouvelle gamme de vernis et de rouges à lèvres dans un packaging attractif et de plus petit format (8ml au lieu de 15ml) que ceux présents

[1]Le terme shop-in-shop est un concept de la grande distribution où un espace de vente au sein d'un magasin est exclusivement réservé à une marque et fonctionne parfois de manière autonome, c'est-à-dire avec ses propres caisses.

sur le marché (Bhattacharyya, 2012). Cette décision a permis à Revlon d'accroître la popularité de sa marque parmi les jeunes adolescents et de sensibiliser de nouveaux consommateurs, souvent ruraux, ayant un pouvoir d'achat encore limité. Quand cette stratégie s'est avérée efficace, Bhattacharyya (2012) note qu'elle a rapidement été adoptée par d'autres marques cosmétiques pour devenir une réelle tendance dans l'industrie.

Fair & Lovely

La marque Fair & Lovely a été lancée en 1975 par le groupe Hindustan Unilever Limited également. D'abord disponible dans le sud du pays comme lancement-test, elle a envahi tout le marché indien à partir de 1978. A cette époque, elle a su bénéficier d'une part de marché de 70% en raison d'une concurrence quasi inexistante (Bird, 2010). Jusqu'à ce jour, Fair & Lovely reste la marque la plus populaire pour les crèmes de dépigmentation sur le marché indien (Bowscher, 2012). Avec Fair & Lovely est également arrivée l'observation qu'il était possible de prendre le contrôle de son teint de peau (Gelles, 2011), caractéristique à laquelle la société indienne accorde beaucoup d'importante.

Très rapidement, Fair & Lovely s'est positionnée comme une marque de grande distribution ciblant les jeunes femmes de toute la classe moyenne, y compris les tranches de revenus les plus basses (Parameswaran et Cardoza, 2009; Bird, 2012). Néanmoins, pour contrer la menace des marques internationales et leurs produits sophistiqués, HUL décida de mettre sur le marché une ligne de produits plus prestigieuse, Fair & Lovely Perfect Radiance, ciblant ainsi une catégorie de consommatrices de l'élite (Shatrujeet, 2004). La marque adapta également son offre en modifiant ses formats pour mieux répondre aux besoins des consommatrices au faible pouvoir d'achat des zones rurales. Pour Hammond et Prahalad (2004), cette approche permet d'encourager les achats impulsifs et attirer de nouvelles consommatrices à essayer la marque tout en contrôlant les risques de contrefaçons sur le marché.

Au début du 21ème siècle, le succès de Fair & Lovely a provoqué l'arrivée de plusieurs concurrents sur le marché (Parameswaran et Cardoza, 2009), et la marque a dû prendre une nouvelle approche marketing en revoyant sa ligne de produits et ses emballages (Runkle, 2005). Restant toujours dans la catégorie de dépigmentation, la marque lança une ligne de produits à base d'ingrédients naturels et inspirés de la science Ayurvedic pour promouvoir sa proximité avec les valeurs traditionnelles de la culture hindoue. D'un autre côté, une des dernières nouveautés de la marque a été la crème nettoyante pour visage avec des propriétés

de dépigmentation, destinée à un public plus jeune voulant se débarrasser des impuretés provoquées par la pollution et la poussière (Khan et Khan, 2012).

Fair & Lovely a compris l'importance qu'attachaient les Indiens au teint de leur peau et le sentiment partagé qu'un teint clair peut influencer les perspectives d'avenir. Dans ses campagnes publicitaires, la marque a toujours insisté sur les bienfaits émotionnels et rationnels d'une peau plus claire (Bowscher, 2012). On y voit régulièrement la transformation avant et après utilisation du produit, où une femme malheureuse à la couleur de peau foncée change en une femme engagée, sûre d'elle et bénéficiant d'un meilleur avenir (Khan et Khan, 2012). Fair & Lovely a toujours défendu l'idée qu'elle communiquait un message de choix et de d'émancipation des femmes à travers ses publicités. Mais Eagle, Dahl et Low (2014) soulignent que l'évolution de la société peut changer les normes et la manière dont certains messages peuvent être interprétés. En illustrant la supériorité d'une femme au teint clair par rapport à une femme au teint foncé, la marque Fair & Lovely s'est attirée une vague de critiques accusant la marque d'être discriminatoire et humiliante envers l'image de la femme (Eagle et al. 2014).

Face à ces controverses, Fair & Lovely a dû retravailler son image et son positionnement. Par le biais de relations publiques, la marque s'est réaffirmée comme partisane de l'émancipation féminine en Inde en créant Fair & Lovely Foundation, une cause charitable qui propose aux femmes indiennes de les accompagner dans le monde professionnel (Parameswaran et Cardoza, 2009). La fondation offre ainsi des bourses scolaires, des cours professionnels de beauté et une assistance dans l'orientation de carrière. Ce repositionnement a permis à l'entreprise de maintenir sa position dominante sur le marché face à la controverse et la concurrence dont elle a été la cible pendant plusieurs années (Khan et Khan, 2012).

Himalaya Herbal Healthcare

Himalaya Drug Company débuta ses activités en 1934 avec des produits à propriétés médicinales uniquement (Himalaya, 2015). L'entreprise commença à vendre ses produits à Bombay, avant qu'ils ne soient disponibles dans le reste du pays. Ce n'est qu'en 1999 que Himalaya Drug Company entra dans l'industrie du soin personnel et des cosmétiques, en raison de la popularité naissante du segment des cosméceutiques. En 2001, la marque changea son nom en *Himalaya Herbal Healthcare* pour unifier ses diverses activités (Himalaya, 2015). Depuis, la marque est présente et active dans les industries pharmaceutiques du soin personnel, du soin pour bébé et des soins vétérinaires. Himalaya Herbals possède des lignes

de produits 100% naturels, allant du maquillage au skincare, mais sa réputation provient surtout de ses produits phares que sont les nettoyants pour visage de la marque Neem, ses dentifrices et ses crèmes pour le corps.

Sur le marché domestique, la marque se positionne par rapport aux grands compétiteurs internationaux tant en termes de prix que de qualité (Chatterjee, 2013) et cible la classe moyenne. Pour cette raison, Himalaya est principalement centré sur le commerce urbain et les points de vente modernes tels que les pharmacies, les supermarchés et la grande distribution (Mint, 2014). Néanmoins, dans un marché encore largement désorganisé et contrairement aux concurrents multinationaux, Himalaya n'est pas suffisamment présente dans la distribution traditionnelle de petits magasins dépanneurs (appelés les *kiranas)* qui dominent le marché en nombre (Chatterjee, 2013 ; Mint, 2014). Pour Chamikutty (2010), ce dernier réseau de distribution est un moyen important pour atteindre les consommateurs des zones rurales, mais requiert une adaptation aux formats et prix des produits actuels.

Afin de répondre à une demande croissante et aux tendances émergentes du marché, la marque est également rentrée dans le segment de dépigmentation en 2011 et le segment d'hygiène pour homme en 2014 (BusinessWire India, 2014). La forte croissance de ces catégories, l'intérêt particulier pour les produits naturels et l'expertise de la marque en matière de produits pour visage ont ainsi permis à Himalaya de réduire les risques d'entrée sur ces divers segments.

Finalement, au niveau commercial, la marque ne possède qu'une présence limitée dans les médias (Chamikutty). Avec quelques vidéos et images publicitaires, elle ne s'engage pas dans une campagne publicitaire agressive et préfère garder son image de marque pharmaceutique. Philipe Haydon, directeur général de Himalay, déclara lors d'une interview à Pricewaterhouse Cooper (PWC) en 2013 que c'est en se concentrant sur l'éducation du consommateur, l'échantillonnage et les conseils de représentants aux différents points de vente que la marque arriverait à mieux sensibiliser le client de manière professionnelle. Néanmoins, la marque accroît son activité digitale, proposant des plateformes de discussions pour interagir en temps réel, avec les consommateurs et obtenir leurs opinions. Face à une société indienne de plus en plus connectée, Himalaya renforce aussi sa position sur les médias sociaux (elle possède une page Facebook par marque) et tente de motiver la participation de ses consommateurs pendant les différentes campagnes marketing (Balasubramanian, 2014).

Chapitre 3 Recommandations stratégiques

Nous arrivons finalement à la dernière partie de ce travail, dédiée à l'élaboration de conseils et recommandations d'approche pour mieux développer une activité sur le marché indien des cosmétiques. Dans ce chapitre, nous ferons d'abord le point sur les manières d'aborder le marché cosmétique en Inde et sur quels groupes de consommateurs nous pensons qu'il faudrait viser. Ensuite nous proposerons une approche en développant les recommandations autour du produit, du prix, du lieu, de la promotion et des erreurs à éviter.

Section 1 Atteindre ses objectifs sur le marché indien

Le marché indien est un marché très attractif mais également très compliqué d'accès. De nombreux éléments peuvent former un frein à l'activité d'une entreprise si celle-ci n'a pas effectué une analyse minutieuse et approfondie au préalable. Sur base des caractéristiques de l'environnement du marché indien et de ses consommateurs que nous avons pu identifier précédemment, il est possible d'émettre certaines

L'entrée sur le marché

La manière d'entrer sur un marché est une décision importante dans toute stratégie d'entreprise et ne peut certainement pas être négligée dans un marché étranger. Il existe cinq grandes méthodes d'entrée (Johnson & Tellis, 2008) : l'exportation, la licence et franchise, l'alliance, la coentreprise (joint venture) et l'entrée par subsidiaire. Le choix d'une des stratégies d'entrée dépend de trois facteurs principaux qui sont l'investissement requis, le niveau de contrôle et le risque pris (Johnson et al., 2000). Un autre critère à prendre en compte est la distance culturelle entre le marché visé et les marchés dans lesquels l'entreprise est déjà présente. Plus les marchés sont similaires, moins il y aura de soucis d'entrée.

Pour l'Inde, la principale stratégie d'entrée suggérée reste celle de la coentreprise avec un distributeur local. La décision d'une coentreprise peut être justifiée pour plusieurs raisons. Premièrement, la société indienne est très différente de tout autre pays, tant culturellement qu'au niveau institutionnel. Former un partenariat avec un acteur local possède de nombreux avantages et permet de partager les risques d'entrée tout en mettant les forces en commun. Tandis que l'entreprise internationale apporte une grande partie des ressources et de ses

expertises en gestion et marketing, le partenaire local contribue par sa connaissance du marché local, de ses consommateurs et procédures administratives.

Cet apprentissage des connaissances est essentiel au début des activités en Inde. De nombreuses entreprises internationales s'associent aussi avec des acteurs ayant une bonne connaissance de la règlementation bureaucratique locale pour jouer le rôle d'intermédiaire entre entreprise et gouvernement indien (Khanna & Palepu, 2014). Cette voie a également été le choix de certaines entreprises internationales à leur arrivée en Inde (l'Oréal, Revlon),

Par la suite, l'entreprise en question peut décider de maintenir son partenariat si celui-ci s'est révélé être réussi. Mais elle peut également décider de se séparer de son partenaire local ou de le racheter entièrement pour devenir une subsidiaire à part entière de l'entreprise globale. La subsidiaire est une méthode d'entrée trop coûteuse et risquée pour un marché compliqué tel que l'Inde, mais avec de plus amples connaissances acquises sur les valeurs culturelles et les habitudes de consommations au cours du temps, l'entreprise pourrait se permettre d'agir de manière indépendante sur le marché.

Choisir les consommateurs-cibles

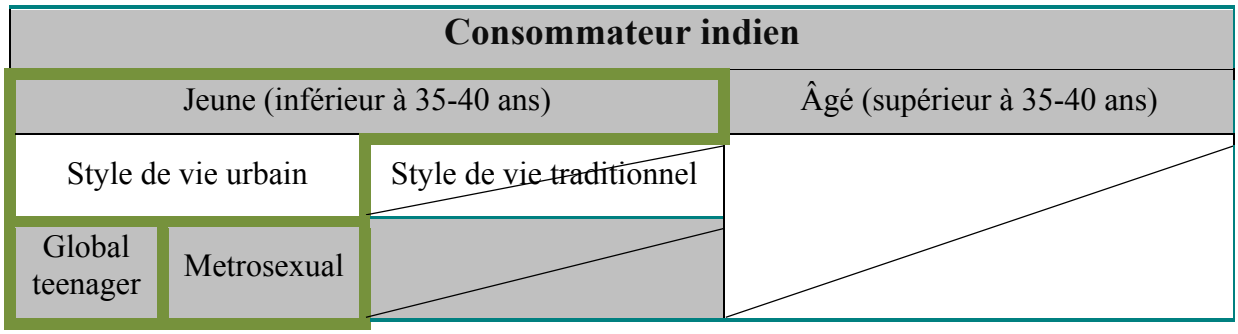
Dans l'entièreté de ce travail, nous nous sommes concentrés sur une seule cible globale, la classe moyenne indienne. Cette classe moyenne a été développée dans le chapitre premier et définie en fonction du revenu des ménages. Mais avec les informations recueillies au cours de l'analyse, il est devenu possible de sous-diviser cette classe sociale en segments plus spécifiques et déterminer lesquels sont les plus attractifs dans l'industrie des cosmétiques. En combinant des critères démographiques (âge et sexe), des critères sociologiques (style de vie) et des critères géographiques (ville ou village), on arrive à faire ressortir deux segments particulièrement intéressants.

Tout d'abord, l'âge est un critère important dans l'industrie cosmétique car les besoins mais aussi les habitudes de consommation varient entre les personnes âgées et les jeunes générations. Pour de nombreux auteurs, la barrière entre ces deux groupes de consommateurs se situe à l'âge de 35-40 ans (Blanchin et al., 2007 ; Bin Junaid et al., 2014). Le groupe des seniors se caractérise par un pouvoir d'achat plus élevé, mais ils sont moins ouverts aux produits cosmétiques et également plus sélectifs dans leurs choix (Bin Junaid et al., 2012). D'un autre côté, les jeunes générations sont plus ouvertes aux nouvelles expériences et acceptent plus facilement l'utilisation de produits cosmétiques malgré un pouvoir d'achat limité.

Se tournant vers le critère géographique et le style de vie, nous savons qu'une large partie de la classe moyenne indienne vit encore dans les zones rurales du pays (Fontanella-Khan, 2010), où les valeurs traditionnelles sont encore fortement ancrées (Chopra, 2010). Ces consommateurs sont difficiles d'accès et leurs attentes en matière de produits cosmétiques requièrent de fortes adaptations de produit. Cependant grâce à un phénomène d'urbanisation qui a lieu, les gens se dirigent progressivement vers les villes et accroissent ainsi le nombre de consommateurs des zones urbaines (Kharas, 2007 ; Kerschner & Huq, 2011). Ces nouveaux habitants urbains aiment garder un contact avec la culture traditionnelle, mais aspirent également à un style de vie plus moderne en adoptant des valeurs plus internationales sous l'influence de la globalisation (Gupta et al., 2011; Hemapatil & Bbakkappa, 2012).

Par conséquent, les publics-cibles en Inde qui devraient être privilégiés sont de l'ordre de deux (voir Figure 9). D'une part, les hommes et femmes métrosexuels, jeunes adultes habitant les villes, ayant un travail fixe et qui aspirent à un style de vie plus social et urbain. D'autre part, le segment des *global teenagers*, jeunes adolescents à jour sur les dernières tendances internationales et qui aspirent à un style de vie moderne et occidentale. Aucune distinction n'est faite sur le sexe de ces consommateurs-cibles car leurs aspirations sont identiques. Il reste toutefois évident que le produit doit être adapté en fonction que le public soit masculin ou féminin.

Figure 9 : Segmentation et ciblage



Ces deux groupes, souvent désignés comme les *millenials* (Bin Junaid, 2012c), ils forment les jeunes générations de consommateurs actifs socialement, plus tolérants au changement et qui constitueront la force motrice de la demande en Inde. Cependant, il est important de noter qu'en raison de leur attractivité, ces segments-cibles feront l'objet d'une forte concurrence entre les différentes marques dans un futur proche. A ce moment, il pourrait être plus judicieux de se tourner vers un public-cible plus négligé (Suvarna, 2014), mais cela ne fera pas l'objet de cette étude-ci.

Pour ces consommateurs, une marque cosmétique est valorisée pour sa qualité perçue, son image de luxe et les bénéfices supplémentaires que le produit offre. Ils cherchent généralement des produits de qualité (Sharma et al., 2013 ; Parmar, 2014) et sont particulièrement attirés par les marques internationales en raison de leur image prestigieuse et une garantie de qualité (Bin Junaid et al., 2012b). Néanmoins, ils gardent encore une certaine élasticité de prix et évaluent le rapport qualité-prix des produits cosmétiques ainsi que les attributs secondaires qu'ils offrent (Steib & al. 2013 ; Suvarna, 2014 ; Bin Junai et al., 2014).

En intégrant ces observations dans la construction d'un positionnement, on remarque que de nombreux iIndiens urbains aspirent à l'utilisation des marques internationales (Gupta, 2012 ; Kravets & Sandikci, 2014), mais gardent une certaine proximité avec les valeurs culturelles indiennes et ce malgré un certain niveau d'acculturation (Kumar & Gupta, 2003 ; Kumar, 2003). Ce phénomène d'hybridation culturelle entre global et local se crée lorsque différentes forces de pouvoirs interagissent et quand le traditionnel se combine au moderne (Hjarvard, 2003 ; Kulkarni, 2014). Dans une situation pareille, adopter un positionnement entièrement global (ou inversement, entièrement local) ne semble pas être une solution optimale, même si l'un et l'autre ont démontré leur succès à plusieurs reprises sur le marché indien. Avec les informations à notre disposition et restant fidèle à notre ciblage du consommateur urbain, nous suggérons qu'un positionnement plus hybride devrait être adopté (Kumar & Gupta, 2003 ; Nandini, 2014). Ce positionnement, qui se rapproche beaucoup du principe de glocalisation[1], permettrait ainsi d'apporter des aspects internationaux et globaux tout en gardant un certain degré d'adaptation locale (Nandini, 2014). D'un côté, se positionner comme marque internationale et haut-de-gamme permettrait à l'entreprise de bénéficier du prestige, de la qualité perçue supérieure et de la confiance que partagent les marques internationales chez les jeunes Indiens. À cela, s'adapter à la culture locale et mettre en avant les valeurs partagées par la société en question restent clé pour se rapprocher de son public-cible et gagner sur le marché émergent (Özsomer, 2012).

Le marketing mix

Le marketing mix est un outil très utilisé en marketing pour développer l'offre d'une marque sur un marché spécifique et se focaliser sur quatre facteurs-clé : le produit, le prix suggéré, le

[1] La glocalisation est « *La conception et le développement d'une stratégie globale, dont l'opérationnalisation intégrera à chaque fois la spécificité du contexte local.*» (Définition tirée de http://www.e-marketing.fr)

lieu de vente et le type de promotion. En se basant sur ce que nous avons identifié dans ce travail, nous allons donner des suggestions générales pour chacun de ces quatre facteurs.

Le produit :

Concernant le produit, de nombreuses pistes de développement sont possibles car tous les segments de cosmétiques connaissent une croissance plus ou moins attractive (Euromonitor, 2014). Cependant, en fonction des consommateur-cibles choisis, nous savons que ceux-ci recherchent des produits de qualité. Pour les attributs principaux des produits, nous nous basons sur les tendances du marché indien. On remarque ainsi que les cosméceutiques connaissent un succès croissant chez les Indiens. Ce type de produit offrant à la fois beauté et effet de soin au corps humain, est régulièrement fabriqué à base d'ingrédients naturels. Ce double effet de soin, combiné à l'origine des ingrédients, est particulièrement attractif aux yeux des jeunes générations émergentes (Bin Junaid et al., 2012b; Mishra et al., 2012).

Une autre catégorie de cosmétiques qui reste attractive et ne cesse d'éveiller l'intérêt des consommateurs indiens est celui des produits pour éclaircir le teint. Longtemps inscrits dans les valeur traditionnelles, avoir une peau plus clair est toujours un critère de beauté recherché par de nombreux Indiens, y compris chez les jeunes hommes et jeunes femmes (Gelles, 2011 ; Bin Junaid, 2012c ; Kumar & Raja, 2014). Intégrer une action de dépigmentation dans les produits cosmétiques transforme ces derniers en des produits multifonction très prisés par le public indien (Bin Junaid et al. 2014).

Finalement, un dernier segment en pleine expansion est la catégorie des produits cosmétiques exclusivement pour hommes. Le marché des cosmétiques masculins ne cesse de grandir chaque année et attire surtout une clientèle de jeunes hommes urbains et soucieux de leur bien-être. Les nouvelles générations d'hommes prêtent plus d'importance à leur hygiène de peau et à leur santé, en partie grâce à une grande exposition des figures masculines dans les médias (Shimpi & Sinha, 2012).

Le prix :

En se tournant vers le prix, on remarque que l'accessibilité et le rapport qualité-prix sont deux critères déterminants lors du processus décisionnel d'achat des Indiens et que le prix peut être un élément de différentiation essentiel. Cependant, des recherches sur l'importance des attributs ont montré que les Indiens classent la qualité avant le prix (Ratnam, 2015). Il faut noter qu'il s'agit ici de la qualité perçue par le consommateur, et que celui-ci est fortement lié au nom de la marque. Bin Junaid et al. (2012b) ont réussi à classer les marques de produits

cosmétiques en quatre catégories en fonction de leur positionnement de prix. Cependant, deux stratégies de prix semblent être les mieux adaptées à la classe moyenne émergente.

La première option la plus adaptée à une classe moyenne émergente, encore élastique au niveau du prix (Kharas, 2010) et au pouvoir d'achat relativement limité, est de se concentrer sur la grande distribution avec une image de marque prestigieuse. Dans ce cadre, l'objectif serait d'atteindre un grand nombre de consommateurs indiens à travers de multiples canaux de distribution, traditionnels et modernes, tout en proposant des produits perçus comme luxueux au prix démocratique et accessible. Ce positionnement combine alors la qualité que recherche le consommateur, la marque à laquelle il aspire et un prix abordable pour favorablement influencer sa décision d'achat. Aussi définis comme produits « *masstige* », cette approche est un premier pas vers ce que Silverstein et Fiske (2003) nomme la « démocratisation du luxe » et actuellement choisi par de nombreuses entreprises sur le marché des cosmétiques.

Une seconde option de prix est un positionnement de marque dans la catégorie haute-gamme car la consommation des produits perçus comme luxueux est en hausse. Pour pouvoir fixer un prix supérieur, la marque devra alors jouer sur la qualité et la différentiation du produit, sur des fonctionnalités qui offrent une valeur ajoutée, et finalement développer une image de marque à laquelle le consommateur aspire. Dans le monde du cosmétique, ce positionnement est généralement plus facile pour des marques internationales renommées ou encore des marques locales réputées. En termes d'efforts marketing, l'endossement par des célébrités dans la communication, une meilleure expérience d'achat, ainsi qu'une distribution exclusive et sélective sont des éléments utiles pour pouvoir fixer un prix premium (Fulton et al., 2014).

De ce fait, même si l'Indien moyen est relativement sensible au prix, la qualité et l'image de marque restent des attributs importants à ses yeux. Le consommateur aspire à des marques auxquelles il n'avait pas accès avant et avec des revenus disponibles en augmentation, il devient prêt à payer un prix supplémentaire pour acquérir ces produits. Il est évident que ces deux options de prix sont celles suggérées pour viser les consommateurs-cibles définis au début de la section. Dans la réalité du marché, les grandes entreprises de cosmétiques proposent de nombreuses catégories de produits différents à des prix variables et adaptent les formats pour répondre à tous les besoins des consommateurs et cibler divers segments du marché indien (Bin Junaid et al., 2012b). Cependant, les exemples de l'industrie du cosmétique montrent qu'il est avant tout important de travailleur sur une image de marque attractive, prestigieuse et auquel les consommateurs aspirent avant d'entrer dans une compétition de prix avec la concurrence (Kumar et al., 2006).

Le lieu :

Le lieu où s'installer est également un choix important. En suivant la distribution de la classe moyenne, on remarque une concentration progressive dans les zones urbaines du pays (Andrew & Yali, 2013). Tout d'abord, les grandes villes métropolitaines du pays sont les plus attirantes en raison de la demande croissante en produits cosmétiques et d'un pouvoir d'achat plus important (Fulton et al., 2014). Malgré un marché très fragmenté et une concurrence intense entre les différentes marques cosmétiques, être absent des villes principales serait une erreur en raison de l'opportunité que celles-ci offrent. Non seulement permettraient-elles d'avoir accès à un public plus large, une présence parmi les grands concurrents améliore l'image et la reconnaissance de la marque. Par ailleurs, les nouvelles villes en expansion deviennent également des lieux privilégiés auxquels les marques cosmétiques devraient penser (Ratnam, 2015). Le pouvoir d'achat y est souvent similaire aux grandes mégapoles, mais le niveau d'intensité concurrentielle y est souvent plus faible (Andrew & Yali, 2013).

Un grand avantage au sein de ces agglomérations est le développement de l'économie moderne (supermarchés, centre commerciaux, grands magasins). Être présent dans les formes de magasins permet aux marques de fixer un prix supérieur et justifié (Magni & Poh, 2013; Fulton et al., 2014), mais permet aussi une meilleure efficience dans l'activité économique (Gupta et al., 2011). La distribution informelle de petits magasins ou épiceries de rue forme encore un réseau important et privilégié des consommateurs indiens (Chatterjee, 2013 ; Mint, 2014), tant dans les zones rurales et urbaines. Même si les deux formes de distribution, modernes et traditionnelles, sont propices pour cibler une classe moyenne, plusieurs auteurs (Kerney, 2008 ; Kerschner & Huq, 2011) présument que la convenance et le confort qu'offrent le commerce moderne conduira à un changement progressif des lieux d'achat.

Comme nous l'avons vu, un dernier endroit où toute marque cosmétique doit être présente à l'heure actuelle est le commerce en ligne. Dans un monde global où les nouvelles générations se connectent graduellement à Internet, le E-commerce devient un outil important pour atteindre ses consommateurs. De nombreuses marques cosmétiques renommées telle que Estée Lauder adoptent également une stratégie marketing spécifiquement pour leur présence Internet (Kumar et al., 2011).

La promotion :

Finalement, la promotion est le dernier critère du marketing mix et de nombreux outils promotionnels existent pour développer une marque cosmétique. Il existe essentiellement

deux formes de promotions, celles faisant usage des médias (principalement à des fins communicatives) et celles sans média pour encourager l'achat. De nos jours, la promotion se focalise sur la sensibilisation, la fidélisation au produit et l'image de marque (Shallu & Gupta, 2013). Les entreprises cosmétiques sur le marché indien investissent fortement dans les efforts promotionnels et la qualité de leurs campagnes marketing. De nombreux individus de la classe moyenne seront de nouveaux consommateurs de produits cosmétiques (Beinhocker et al., 2007). Il s'agira donc d'une opportunité mais également d'un besoin de sensibiliser, éduquer et séduire ceux-ci afin d'éviter un manque d'intérêt.

Au niveau du contenu, le message promotionnel pour les produits cosmétiques est souvent différent pour un public masculin et féminin. Comme nous l'avons déjà dit, la femme accorde plus d'importance aux valeurs émotionnelles de la marque tandis que l'homme s'intéresse majoritairement aux fonctionnalités techniques (MarketResearch.com, 2009). Toutefois, pour les deux cibles, l'accent est souvent mis sur l'égo de la personne, son envie de bien se sentir et sur sa réussite sociale grâce à l'utilisation du produit (Shallu & Gupta, 2013).

Pour atteindre les jeunes générations de consommateurs-cibles indiens, trois voies sont suggérées. Premièrement, parmi les différents modes de télécommunication existants, la publicité télévisée est encore un des influenceurs promotionnels principaux en Inde (Katiyar & Katiyar, 2014). Ces vidéos publicitaires gardent leur popularité en raison de leur accessibilité sur tout type d'écran (télévision, ordinateur, tablette, etc.). Par ailleurs, une recherche menée par Bin Junaid et al. (2012c) sur la promotion montre une corrélation positive entre l'ouverture des jeunes consommateurs à la publicité et l'endossement des marques par les célébrités de télévision ou sportives, internationales ou locales. De cette manière, on peut voir de nombreuses campagnes télévisées des grandes marques cosmétiques (l'Oréal, Estée Lauder, HUL) dans lesquelles figurent des personnalités connues pour accroître le prestige et la valeur perçue de la marque.

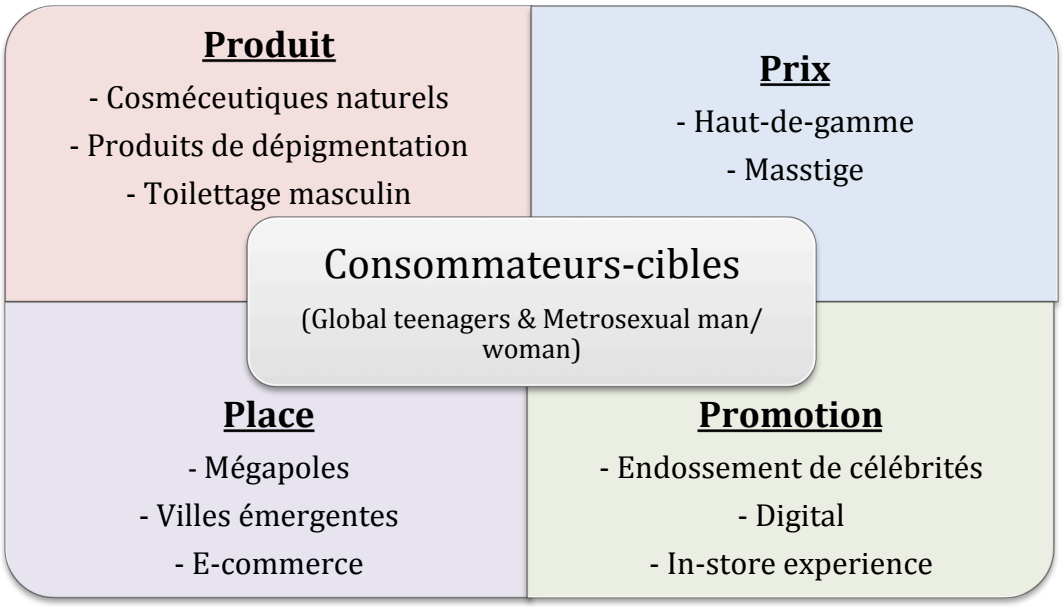
Deuxièmement, la qualité et l'image d'une marque se reflètent aussi dans leur visibilité et exposition en dehors des médias. Pour les marques se positionnant parmi les produits cosmétiques de haute-gamme, les attentes au niveau de l'expérience d'achat dans les magasins modernes sont également plus élevées. Il convient donc de fournir un service de qualité en magasin pour travailler et améliorer l'image de marque (A.T. Kearney, 2012). Cette observation se confirme lorsque nous voyons les services offerts par les professionnels de beauté dans les magasins propres des marques cosmétiques. En Inde, la présence ou participation des entreprises de cosmétiques à des événements dans le cadre des relations

publiques est également une manière efficace pour construire une image positive (Fulton et al., 2014). Cette participation peut avoir comme objectif de construire une image de marque à laquelle les consommateurs aspirent (présence aux défilés de mode et événements sportifs) ou plutôt de se rapprocher de ses consommateurs en contribuant à la société et à l'environnement (par des projets socialement responsables).

Finalement, les nouvelles générations de consommateurs sont également de grands utilisateurs de Smartphones et d'Internet. Grâce au développement technologique des TIC et services de payement, le e-commerce devient plus populaire et plus sécurisé (McKinsey, 2012), et avec Internet, de nouvelles stratégies promotionnelles deviennent possibles D'une part, les sites web dédiés aux marques doivent principalement servir à attirer les consommateurs, tant par leur convenance que par leurs promotions de réduction (Kumar et al, 2006). D'autre part, le marketing viral à travers les médias sociaux est une autre méthode de sensibilisation efficace pour les communautés de jeunes en ligne (Fulton et al., 2014). Enfin, il ne faut pas oublier que les consommateurs peuvent également devenir de bons promoteurs à travers le bouche-à-oreille (Joseph & Singh., 2013 ; Bin Junaid et al., 2014). Dans le domaine des cosmétiques, ces influenceurs prennent souvent le rôle de bloggeuses digitales qui donnent régulièrement leurs avis en ligne sur les derniers produits du marché (Uzunoğlu & Kip, 2014).

Ayant ainsi développé des recommandations et conseils adaptés pour les entreprises de cosmétiques, il est possible de rassembler les éléments principaux appropriés pour le marché actuel de l'Inde dans la figure ci-après.

Figure 10 : le marketing-mix suggéré pour le marché cosmétique indien



Section 2 Eviter les erreurs courantes

Pour qu'une marque cosmétique puisse réussir sur le marché en Inde, il faut que l'offre soit adaptée aux attentes des consommateurs que la marque vise. Ce consommateur perçoit un produit comme un ensemble d'attributs (convenance, prix, qualité, disponibilité, etc) et le processus de décision d'achat dépendra fortement de la combinaison de ces attributs (Juric & Worsley, 1998 ; Silayoi & Speece, 2004). Mais il est également essentiel qu'une entreprise appréhende les défis et difficultés que l'environnement et l'industrie lui impose, sans lequel elle ne pourra pas développer son offre-produit de manière optimale.

Ce que nous pouvons faire ressortir de l'ensemble de cette analyse est que le marché indien ne ressemble presque à aucun autre marché, et que des erreurs peuvent être aisément faites si les précautions nécessaires ne sont pas prises. Pour cette raison, la dernière chose est de souligner certaines erreurs courantes à éviter sur le marché indien.

Comme nous l'avons vu, l'état intervient régulièrement dans les opérations commerciales d'une entreprise et ses actions sont souvent imprévisibles. De plus, un nombre important de procédures administratives sont nécessaires pour assurer un environnement de travail propice à l'entreprise. Garder des relations étroites avec les institutions gouvernementales semble donc être inévitable dans un pays tel que l'Inde si l'on ne veut pas s'adonner à la corruption. Face à ce risque, une entreprise devra non seulement établir des relations de confiances, mais également investir dans les réformes d'état et guider les fonctionnaires dans leurs rôles si elle espère un jour changer le contexte institutionnel (Khanna & Palepu, 2014)

Il s'agit également d'un marché où les consommateurs ont une certaine élasticité de prix. Pour Prahalad (2003), Atsmon et al. (2013), encore trop d'entreprises s'intéressent aux classes sociales les plus riches des marchés émergents, principalement car elles s'identifient souvent à des marques internationales et adoptent plus facilement des valeurs universelles. Pour ces consommateurs, les approches marketing deviennent plus faciles et requièrent que très peu d'adaptations socioculturelles. Mais bien que leur nombre grandisse aussi avec la croissance économique du pays, la réelle opportunité de l'Inde réside dans l'émergence de sa classe moyenne, son volume et l'évolution de ses dépenses discrétionnaires. Le consommateur moyen reste encore limité par son budget et en est conscient. Maintenir un prix élevé devra alors être justifié par la qualité perçue et par des attributs qui sont pertinents et attractifs aux yeux du consommateur moyen (McKinsey, 2007). Il ne faut pas oublier que le marché indien est un marché où la rentabilité et le succès proviendront avant tout des volumes de vente.

Dans un marché complexe tel que l'Inde, la distance culturelle et économique avec le marché d'origine peut être très élevée. Dans des cas pareils de disparité entre marchés (Johnson & Tellis, 2008), la connaissance est donc la clé. D'un point de vue professionnel, effectuer un transfert de connaissances interne obtenues par l'expérience dans d'autres marchés émergents peut s'avérer très utile (Dawar, & Chattopadhyay, 2002). D'un point de vue de la demande, comprendre le marché et être attrayant aux yeux des consommateurs indiens nécessite également une connaissance approfondie. Grâce au développement des technologies de communication est de l'Internet, les entreprises de cosmétiques ont l'opportunité de pouvoir interagir directement avec le consommateur et ainsi adapter leur offre en fonction (Gupta et al., 2011). En utilisant ces connaissances pour développer des stratégies marketing créatives et uniques, toute marque peut subsister sur le marché cosmétique fortement concentré en Inde.

Finalement, les entreprises cosmétiques tendent à se différencier par une extension d'une ligne de produits existants, par de nouvelles innovations ou par leurs campagnes publicitaires. En se multipliant, ces différenciations deviennent rapidement obsolètes aux yeux du consommateur. En conséquent, mis à part le nom de marque qui reste l'élément principal de différentiation (Bin Junaid et al., 2012b; Parmar, 2014), d'autres méthodes plus attractives devraient être pensées dans le futur pour se distinguer de la concurrence. Certaines pistes de développement ainsi proposées par différents auteurs sont le développement de produits complémentaires tels que les appareils électroniques de beauté (Kumar et al., 2006 ; Chan-koo, 2012), les applications mobiles (Vorster, 2015) et les services de traitement de beauté (PWC, 2013) ou encore l'amélioration de l'expérience en magasin (A.T. Kearney, 2012 ; Keller et al., 2014).

CONCLUSION

Nous arrivons à la fin de ce mémoire et nous clôturerons par une synthèse des différents sujets traités lors de cette recherche et comment ceux-ci ont abouti à l'élaboration des recommandations pour une approche marketing adaptée au marché cosmétique.

Dans la première partie de ce mémoire, nous avons pu élaborer la définition d'une classe moyenne et nous nous sommes rendus compte que cette définition ne fait pas l'unanimité dans le monde scientifique. Chaque recherche fait usage de critères différents d'identification et d'estimation de taille, ce qui rend difficile une estimation correcte et impartiale. Nous avons décidé de nous baser sur une définition de Kharas et Gertz (2010), largement utilisée dans le monde des affaires (Ernst & Young, 2013), selon laquelle une personne de la classe moyenne possède des revenus allant de 10$ à 100$ par jour. Ayant déterminé ceci, nous avons illustré l'importance de la classe moyenne dans la croissance économique mondiale, principalement en raison de sa taille considérable, comment elle a provoqué un déplacement du centre de gravité économique vers l'Asie et son rôle dans l'émergence des pays en développement. Par la suite, Kerschner et Huq (2011) ont observé que la consommation en Inde dépassera celle de la Chine dans les années à venir, nous permettant de poursuivre avec une analyse plus détaillée de la société indienne qui est l'objectif premier de notre étude. Après une description du contexte socioculturel de l'Inde, l'accent a été mis sur la classe moyenne et ses habitudes de consommation. Nous avons pu constater grâce à des auteurs tels que Banerjee et Duflo (2008) que l'augmentation des revenus disponibles provoque une augmentation des dépenses discrétionnaires pour améliorer les conditions de vie des ménages, essentiellement dans les domaines de l'éducation, du transport, de la santé et des produits personnels. En conséquent, un phénomène d'urbanisation est en train de s'effectuer dans le pays et entraîne l'apparition de nouvelles villes et futurs centres économiques en Inde.

La deuxième partie du mémoire a été dédiée à l'étude de l'industrie de la beauté et des soins personnels. Cette partie a d'abord été introduite par une revue de la littéraire de la notion de « cosmétique ». En développant les définitions du concept, nous avons pu établir l'importance de cette définition dans son contexte international : les plus grandes agences fédérales possèdent leur propre définition et législation autour des produits cosmétiques, ne reconnaissant pas certains produits largement répandus tel que le cosméceutique. Nous sommes ensuite passé à une analyse plus économique de l'industrie de la beauté en exposant les différents acteurs majeurs du marché, l'évolution des différentes catégories de produits

cosmétiques ainsi que l'évolution géographique de la demande. Grâce à cette analyse et aux données d'Euromonitor International (2014), nous remarquions que la plus grande opportunité de marché est située en Asie du Sud et plus particulièrement en Chine et en Inde. Restant dans le cadre de notre étude, nous nous sommes concentrés sur l'industrie de la beauté en Inde. Après avoir développé la perception de la beauté dans la culture indienne et analysé les habitudes de consommation en matière de produits cosmétiques, il a été possible de constater que contrairement aux croyances populaires, la perception de la beauté et la recherche d'une peau plus claire sont fortement ancrées dans les traditions culturelles de la société en Inde. Cette analyse a également permis de constater que le marché indien des produits cosmétiques n'est qu'au début de sa croissance dans à peu près toutes les catégories mais que malgré cela, certaines grandes tendances sont déjà visibles chez les consommateurs de la classe moyenne. Nous avons ainsi continué en développant cinq grandes tendances du marché cosmétique en Inde : la popularité des propriétés de dépigmentation, la croissance du segment beauté pour hommes, le développement de l'E-commerce, la montée des produits cosméceutiques et l'utilisation des ingrédients naturels. Cette partie nous a ainsi montré le dynamisme et l'évolution des changements que le marché des produits cosmétiques est en train de connaître en Inde, tout en nous donnant un aperçu vers où le cosmétique indien évolue.

Pour la troisième partie, nous avons procédé à une analyse de l'environnement de marché dans une approche plus pratique. Pour ce faire, nous avons analysé les différents facteurs de l'environnement externe, suivi par une étude des forces concurrentielles dans l'industrie de la beauté et du soin personnel. De cette double analyse sont sorties plusieurs observations ayant permis d'établir une liste d'opportunités et de menaces pour toute entreprise cosmétique en Inde. De manière globale, l'environnement externe montre que de nombreuses opportunités sont envisageables au niveau de la technologie et du domaine socioéconomique, mais un manque d'ambition et d'engagement gouvernementaux dans le développement de l'Inde risquent de provoquer un retard dans sa croissance. En poursuivant, notre analyse de l'industrie montre que le marché des produits cosmétiques est attractif et ne possède que peu de menaces, mis à part une forte intensité concurrentielle. Par ailleurs, la forte implication des pouvoirs publics dans l'économie indienne et les décisions politiquement motivées posent toujours une menace à la création d'un environnement économique idéal. Dans le prolongement de cette partie, nous avons également analysé comment une entreprise, l'Oréal Inde, s'est installé sur le marché cosmétique et comment elle a su y rester. A titre comparatif, nous avons aussi présenté les efforts marketing réalisés par d'autres marques sur le marché

indien pour illustrer les similitudes et différences. Ce que nous avons pu réaliser par cela est que chaque acteur tend à s'adapter en fonction de certaines des tendances de marché que nous avons exposées antérieurement, et le font tous d'une manière légèrement différente. Finalement, en rassemblant l'entièreté des informations recueillies par la revue de littérature et les analyses effectuées, nous avons pu être en mesure de développer des recommandations et conseils stratégiques pour une approche marketing plus adaptée au marché cosmétique.

En réalisant une segmentation, un ciblage et un développement du marketing mix, il a été possible d'identifier les consommateurs-cibles les plus attractifs du marché cosmétique indien et de développer un positionnement en fonction. De cette manière, nous avons été capables d'identifier deux grands groupes de consommateurs, les « métrosexuels » et les «global teenagers», appartenant à ces nouvelles jeunes générations habitant les villes, aspirant à un style de vie plus urbain et suivant les dernières tendances internationales en matière de mode et de technologie. Pour ces deux segments de consommateurs, il est important de répondre avec une offre de produit adaptée : non seulement l'offre doit être attractive à leur yeux, mais il faut également qu'elle soit disponible géographiquement et accessible financièrement. Dans cette optique, nous avons suggéré de se concentrer sur les ingrédients naturels et les produits cosmétiques pour la peau à propriété dépigmentant, les cosméceutiques et les produits de toilettage pour hommes. Outre cela, un positionnement de prix caractérisé de « masstige » ou premium permettrait de rendre l'offre accessible à une majorité des groupes-cibles tout en gardant une image de luxe et de prestige. Pour finir, il convient de passer pas les canaux appropriés pour promouvoir et offrir ces produits au public-cible. Nous proposons ainsi de se développer à travers les réseaux de distributions modernes dans les grandes villes urbaines du pays en raison de leur développement et popularité croissante. Finissant avec une stratégie de communication marketing, nous proposons de se focaliser sur les différents médias (télévision et internet) en raison du progrès technologique dans les télécommunications en Inde, tout en développant ses efforts promotionnels sur l'endossement par des célébrités.

Limitations de l'étude

Il est également nécessaire de souligner les limites restrictives de notre étude. A cette fin, il est important de noter que notre étude est fondée sur une base documentaire exhaustive et disponible. Malgré une tentative de recherche littéraire la plus exhaustive possible, l'existence d'études récentes et d'informations pertinentes auxquelles nous n'avions pas pu avoir accès pour des raisons de confidentialité, et l'absence d'une recherche de terrain par le biais d'interview ou d'enquête, pourraient poser une limite à la pertinence des idées développées

dans ce mémoire. D'autre part, nous avons également été contraint d'imposer des limites quant au terrain d'étude. Ainsi, nous nous sommes uniquement concentrés sur la classe moyenne (dont la définition a été un choix tout aussi arbitraire), sur l'analyse des grandes entreprises du marché et sur l'environnement urbain du marché indien, sans prendre l'approche d'autres acteurs ou classes sociales en raison de leur contribution encore trop limitée à l'heure actuelle. Finalement, dans un marché en constante évolution, l'étude réalisée et les recommandations suggérées ne seraient que probablement d'application dans un futur à court ou moyen terme, et risqueraient de devenir obsolètes avec le temps.

Prolongements possibles dans le futur

Dans la continuation de cette étude, il pourrait être intéressant d'analyser l'évolution de l'industrie de la beauté et du soin personnel dans les régions rurales du pays, ou l'évolution des habitudes de consommation d'une autre classe sociale indienne, permettant ainsi d'avoir une image plus complète du marché cosmétique en Inde.

Il serait également bénéfique de voir de quelle manière les habitudes de consommation des produits cosmétiques évoluent dans d'autres économies émergentes pour pouvoir établir une base de similitudes et différences entre ces pays. Si tel est le cas, elle pourrait permettre aux entreprises de mutualiser les efforts et connaissances entre plusieurs marchés.

Finalement, en raison des limites de cette étude, une piste particulièrement intéressante serait d'explorer les diverses possibilités de différenciation pour une entreprise cosmétique. En raison d'une forte intensité concurrentielle sur tous les marchés, explorer les dimensions encore inexploitées de l'industrie de la beauté apporterait une valeur ajoutée considérable à toute entreprise cosmétique qui désire s'éloigner de cette concurrence.

Mot de fin

L'évolution de la classe moyenne en Inde a conduit à un intérêt croissant dans l'industrie de la beauté, du soin personnel et de la consommation des produits cosmétiques. Les nouvelles générations d'indiens prennent conscience de leur apparence et leur santé, tout en portant une grande attention aux produits de beauté qu'ils choisissent d'utiliser. Le marché indien attire de nombreuses entreprises vers le secteur cosmétique, tant nationales qu'internationales. Mais pour réaliser son plein potentiel économique, le pays et son gouvernement doivent s'engager et construire la voie du progrès. L'Inde va-t-elle y arriver ? Deviendra-t-elle un des principaux moteurs de croissance? Pour notre part, nous sommes convaincus d'une réponse positive à ces questions, mais il faudra attendre et voir ce que l'avenir nous réserve.

BIBLIOGRAPHIE

- Agenor, P-R., Canuto, O., & Jelenic, M. (2012). Avoiding Middle-Income Growth Traps. *The World Bank Economic Premise*. 98.

- Andrew, M., &Yali, P. (2013). *The Rise of the Middle Class in Asian Emerging Markets.*. En ligne sur le site de KPMG Advisory, http://www.kpmg.com/DE/de/Documents/Rise-Middle-Class-Asian-Emerging-Markets-2012-KPMG.pdf, consulté le 10 juin 2015.

- A. T. Kearney. (2008). Emerging opportunities for global retailers. *At Kearney Global Retail Development Index*. En ligne https://www.atkearney.com/documents/10192/574634/GRDI_2008.pdf/218eb855-ddfd-4939-b1fd-0d5069838c0a.

- A. T. Kearney. (2012). Beauty; Only as deep as the customer experience. *Executive Agenda.* En ligne https://www.atkearney.be/documents/10192/411421/Beauty-Only_as_Deep_as_the_Customer_Experience.pdf/8290af55-fe14-4471-9fb0-183fd83ba922 .

- Atsmon, Y., Child, P., Dobbs, R., & Narasimhan, L. (2012). Winning the $30 trillion decathlon: Going for gold in emerging markets. *McKinsey Quarterly*, *4*, 20-35.

- Balasubramanian, D. (2014). *Himalaya to launch digital campaigns to push the boundaries of the brand*. En ligne http://www.exchange4media.com/digital/himalaya-to-launch-digital-campaigns-to-push-the-boundaries-of-the-brand_58157.html, consulté le 17 juillet 2015.

- Banerjee, A., & Duflo, E. (2007). What is Middle Class about the Middle Class Around the World ?. *MIT Department of Economics Working Paper*. 07-29. Cambridge. MA.

- Banerjee, S. (2008). Dimensions of Indian culture, core cultural values and marketing implications. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(4), 367 – 378.

- Barro, R. (1996). Determinants of Economic Growth : A Cross-Country Empirical Study, *NBER Working Paper,* 5698, National Bureau of Economic Research Inc., Cambridge, MA.

- BBVA Research. (2013). *Economic Watch : Emerging Middle Class in « Fast-track » mode*. En ligne www.bbvaresearch.com/KETD/fbin/mult/EWMiddleClasses_v24jan13_tcm348-371705.pdf?ts=2352013, consulté le 18 janvier 2015.

- Beinhocker, E. & Farrell, D. (2007). Next big spenders: India's middle class. *Business Week*. *19*.

- Beinhocker, E., Farrell, D., & Zainulbhai, A. (2007). Tracking the growth of India's middle class. *The McKinsey Quarterly*. 3. 51-61. En ligne http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/APCITY/UNPAN028981.pdf.

- Bennett, R., & Rundle-Thiele, S. (2004). Customer satisfaction should not be the only goal. *Journal of services marketing*, *18*(7), 514-523.

- Bhalla, S. (2008). *Indian Economic Growth 1950-2008*. Oxus Investments. New Delhi. India.

- Bhalla, S. (2009). *The Middle Class Kingdoms of India and China*. Peterson Institute for International Economics. Washington DC.

- Bhat, H. (2013). What indian women want. *Businessline.* En ligne http://search.proquest.com/docview/1319847329?accountid=12156, consulté le 13 juillet 2015.

- Bhattacharyya, K. (2012). A Study Into The Influence Of Cultural And Socio-Economic Aspects In Marketing Strategic Adaptation Of Fmcg Companies In India With A Special Focus On The Post-Economic Liberalisation Period. *International Journal of Management and Business Strategy,* 1(1), 72-80.

- Bin Junaid, A., & Nasreen, R. (2012a). Cosmeceuticals: A Revolution In Cosmetic Market. *International Journal of Pharmacy & Technology*. 4(1). 3925-3942.

- Bin Junaid, A., Nasreen, R., & Ravichandran, N. (2012b). A Comprehensive Review of Consumption Pattern and Strategies in Cosmeceutical Market with a Focus on Dermaceuticals in Indian Market. *International Journal of Scientific and Research Publications*, *2*(2), 1-10.

- Bin Junaid, A., & Nasreen, R. (2012c). Determination of Consumer Behaviour amongst Millennials in Dermaceuticals (Skin Care Products). *International Journal of Marketing Studies*, *4*(3), p88.

- Bin Junaid, A., Nasreen, R., Ravichandran, N., & Ahmed, F. (2014). Indian Cosmeceutical Market: A Study of Consumer Preferences and Consumption Patterns. *Clinical & Experimental Dermatology Research*, *5*(212), 25-95.

- Birdsall, N., Graham, C. et Pettinato, S., (2000), Stuck in Tunnel : Is Globalization Muddling The Middle ?, *Working Paper,* 14, Brookings Institution, Washington, DC.

- Blanchin, A., Chareyron, C., & Levert, Q. (2007). The customer behaviour in the men's cosmetics market. *Diss. University of Halmstad School of Business and Engineering*.

- Block, M. (2013). Brazil's new middle class : a better life, not an easy one. En ligne www.npr.org/2013/09/18/223801516/what-does-it-mean-to-be-middle-class-in-brazil, consulté le 17 juin 2015.

- Bloomberg. (2013). *China Animal Testing Complicates L'Oreal's Expansion*. En ligne http://www.bloomberg.com/news/articles/2013-08-21/rabbits-pay-the-price-as-l-oreal-to-p-g-expand-in-china, consulté le 3 août 2015.

- Bloomberg. (2015). *Bloomberg company descriptions.* En ligne http://www.bloomberg.com/research/, consulté le 7 juillet 2015.

- Bonilla, M. C., & Burhenne-Guilmin, F. (2004). *Environmental law in developing countries: selected issues* (Vol. 2). IUCN. Chicago.

- Boumphrey, S., & Brevis, E. (2012). *Reaching The Emerging Middle Classes Beyond BRICS*. Euromonitor International.

- Boutin, A., & Gaston-Breton, C. (2006). Segmentation Et Stratégies De Communication Dans Les Marchés Émergents: Une Approche Croisée Des Concepts De Pyramide Économique et d'acculturation, *Décisions Marketing*, 79-94.

- Bowcher, W. L. (2012). *Multimodal texts from around the world: Cultural and linguistic insights*. Palgrave Macmillan.

- Brandi, C., & Büge, M. (2014). *A Cartography of the New Middle Classes in Developing and Emerging Countries*. Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, 34/2014.

- Brigham, A.F., Linssen, S. (2010). Your brand reputational value is irreplaceable. Protect it! *Forbes Online.* En ligne http://www.forbes.com/2010/02/01/brand-reputation-value-leadership-managing-ethisphere.html, consulté le 2 août 2015.

- Brulhart, F., Favoreu, C., & Gherra, S. (2015). Analyser l'environnement de l'entreprise. *Stratégie,* pp. 5-23. Dunod. Paris.

- BusinessWire India. (2014). *Himalaya Enters the Men's Grooming Segment with the Launch of Himalaya For Him Range*. En ligne http://businesswireindia.com/news/news-details/himalaya-enters-mens-grooming-segment-with-launch-himalaya-him-range/39580, consulté le 16 juillet 2015.

- Butler-Sweet, C. (2011). A healthy Black identity. *Journal of Comparative Family Studies,* 42(2), 193-212.

- Cardoza, K., & Parameswaran, R. (2009). Melanin on the Margins: Advertising and the Cultural Politics of Fair/Light/White Beauty in India. *Journalism & Communication Monographs*, 11(3), 213-274.

- Carroll, A. M. (2005). *L'Oréal's success story in Inda*. En ligne sur Rediff India Abroad http://www.rediff.com/money/2005/sep/26loreal.htm.

- Chamikutty, P. (2010). Himalaya needs to reach out to more consumers. *The Economic Times.* En ligne http://articles.economictimes.indiatimes.com/2010-12-22/news/27599639_1_personal-care-ayurvedic-concepts-rebranding-exercise/2, consulté le 20 juillet 2014.

- Chan-Koo, K. (2012). The cosmetics industry adopts a high-tech makeover. *SERI Quarterly, 5*(3), 99-103,10.

- Chand, SL (2014). 11 Major Problems of Urbanisation in India. *The Next Generation Library.* En ligne http://www.yourarticlelibrary.com/urbanisation/11-major-problems-of-urbanisation-in-india/19880/, consulté le 3 juillet 2015.

- Chatterjee, P. (2013). Himalaya sees growth potential in organic products segment. *Businessline*. En ligne http://m.thehindubusinessline.com/industry-and-economy/marketing/himalaya-sees-growth-potential-in-organic-products-segment/article4365308.ece/, consulté le 19 juillet 2015.

- Chaudhri, S. K., & Jain, N. K. (2009). History of cosmetics. *Asian Journal of Pharmaceutics*, *3*(3), 164.

- Chopra, A. (2010). India unable to do away with caste system. *The National World*. En ligne www.thenational.ae/news/world/asia-pacific/india-unable-to-do-away-with-caste-system#page2, consulté le 7 juin 2015.

- Chunlong, L. (2005). Middle Class and democracy. *International Review of Modern Sociology*, 31(2), 157-178.

- Coleman, G., Kalish, I., Konigsburg, D., et al. (2014). *Competitiveness : Catching the next wave India*. Deloitte Touche Tomatsu report.

- Collier, P. (2007). *The Bottom Billion*. Oxford University Press, New York.

- Dadush, U. B., & Ali, S. (2012). *In Search of the Global Middle Class: A New Index*. Carnegie Endowment for International Peace.

- Daneshkhu, S. (2013). Skincare creams find asia niche. *Financial Times*. En ligne http://search.proquest.com/docview/1343885821?accountid=12156, consulté le 12 juin 2015.

- Darabos, M. (2013). Strategic Analysis Of Croatian Cosmetics Industry. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 951.

- Darbon, D. (2014). « Classe(s) moyenne(s) : une revue de la littérature » Un concept utile pour suivre les dynamiques en Afrique. *Afrique Contemporaine*, 244, 33-51.

- Das, K. (2014). *Modi-Revlon All Set To Open 100 Stores In India.* En ligne, http://inserbia.info/today/2014/03/modi-revlon-all-set-to-open-100-stores-in-india/, consulté le 13 juillet 2015.

- Datta, P. T. J. (2014). India, first cruelty-free cosmetics zone in south asia; bans import of animal-tested cosmetics too. *Businessline*. En ligne http://search.proquest.com/docview/1611264662?accountid=12156, consulté le 7 juillet 2015.

- Deresky, H. (2003). *International Management: Managing Across Borders and Cultures*, 4th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

- Deshpande, A. (2000). Does Caste Still Define Disparity? A Look at Inequality in Kerala, India. *The American Economic Review,* 90(2), 322-325.

- Devi, R. U. (2014). A study on FDI policy and indian retailing. *Journal of Commerce and Accounting Research, 3*(1), 27-38.

- Draelos, Z. D. (2008). Hair Cosmetics. *Hair growth and disorders*, 499-513.

- Duflot, L. (2014). Collaboration and Information Sharing toward forecasting: A case study at L'Oréal Sverige AB.

- Eagle, L., Dahl, S., & Low, D. R. (2014). Ethical issues in the marketing of skin lightening products. *James Cook University* Online, 75-81.

- Easterly, W. (2000). The Middle Class Consensus and Economic Development. *Policy Research Working Paper*, *2346*, World Bank, Washington, DC.

- Economic Survey. (2008-2009). India Ministry of Finance. En ligne http://indiabudget.nic.in/es2008-09/esmain.htm, consulté le 9 juillet 2015.

- Egol, M. A. T. T., Peterson, M., & Stroh, S. (2014). How to choose the right digital marketing model. *Strategy+ Business* n°75/2014.

- Eizenberg, A., & Salvo, A. (2014). The rise of fringe competitors in the wake of an emerging middle class: An empirical analysis. *Social Science Research Network*.

- Elsner, P., & Maibach, H. I. (2000). *Cosmeceuticals: drugs vs. cosmetics,* 23. CRC Press.

- Ernst & Young. (2013). *Hitting the Sweet spot : the growth of the middle class in emerging markets.*

- Euromoniter International. (2012). *L'Oréal Company Profile - SWOT Analysis*. En ligne, http://www.euromonitor.com//medialibrary/PDF/LOreal- Company-Profile-SWOT-Analysis.pdf.

- Euromonitor International. (2014). *Country Report : Fragrances in Inda.* En ligne http://www.euromonitor.com/fragrances-in-india/report, consulté le 15 juillet 2015.

- Firstpost. (2013). *Indian cosmetics market booming ; spells profits for global brands.* En ligne http://www.firstpost.com/fwire/indian-cosmetics-market-booming-spells-profits-for-global-brands-2013-in-retrospect-1308655.html, consulté le 11 juin 2015.

- Fontanella-Khan, J. (2010). India, the 'nation of villages', faces an urban future. *Financial Times.* En ligne www.ft.com/intl/cms/s/0/9670af02-c50f-11df-b785-00144feab49a.html#axzz3fDpVUjSz, consulté le 6 juillet 2015.

- Forbes Online. (2014). *Here's What Estee Lauder Has Done To Boost Its Share In Emerging Markets*. En ligne http://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2014/06/10/heres-what-estee-lauder-has-done-to-boost-its-share-in-emerging-markets/, consulté le 13 juillet 2015.

- Franchise India.com. (2014). *Modi Revlon*. En ligne, http://www.franchiseindia.com/business-opportunities/cosmetics-and-beauty-product-stores/Modi-Revlon/, consulté le 13 juillet 2015.

- Fulton, D., Furman, D., & Finlay, N. (2014). A longitudinal study of the middle class: Growth, size and marketing strategies. *Research in Business and Economics Journal*, *10*(1).

- Gelles, R. (2011). Fair and Lovely : Standards of Beauty, Globalization, and the Modern Indian Woman. *Independent Study Project (ISP) Collection*, n°1145.

- Goldman Sachs. (2008). *The Expanding Middle: The Exploding World's Middle Class and Falling Global Inequality.*

- Grueber, M., & Studt, T. (2013). 2014 Global Funding Forecast. *R&D magazine*. En ligne http://www.battelle.org/docs/tpp/2014_global_rd_funding_forecast.pdf.

- Gupta, N. (2012). The impact of globalization on consumer acculturation. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 24*(1), 41-58.

- Gupta, R. (2014). India@ 2030: The future of the Indian consumer. *Futures*, *56*, 81-86.

- Gupta, A., Lee, W.-J., Layard, J. et al. (2011). *Asia Consumer Product Trends: Implications for Retailers and Manufacturers.* Accenture.

- Halan, D., Tyagi, V. (2014). Understanding Consumer Psychology via Social Media. *Apeejay Business Review*, 51.

- Hemapatil, n.a, Bbakkappa, n.a. (2012). The influence of culture on cosmetics consumer behavior. *IOSR Journal fo Business and Management*, 3(4), 41-47.

- Himalaya Wellness. (s.d.). *Himalaya Wellness: About us*. En ligne http://www.himalayaherbals.com/, consulté le 13 juillet 2015.

- Hjarvard, S. (2003). Media in a globalized society. *Museum Tusculanum Press*, 240-242.

- Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, London.

- Human Rights Watch. (2014). *World Report 2014: India*. En ligne https://www.hrw.org/world-report/2014/country-chapters/india, consulté le 10 juin 2015.

- Hong, H.-J., & Doz, Y. (2013). L'Oréal Masters Multiculturalism. *Harvard Business Review*, June 2013. En ligne https://hbr.org/2013/06/loreal-masters-multiculturalism.

- ICEF Monitor. (2014). *The growing role of emerging markets in shaping global demand*. En ligne, http://monitor.icef.com/2014/03/the-role-of-emerging-markets-in-shaping-global-demand/, consulté le 18 juin 2015.

- Imdb. (2010). L.Oreal Brand Ambassador Sonam Kapoor unveils 'Aisha Collection'. En ligne http://www.imdb.com/news/ni3643403/.

- Joannis, H., & de Barnier, V. (2010). *De la stratégie marketing à la création publicitaire: Magazines-Affiches-TV/Radio-Internet*. Dunod.

- Johansson, J. K. (1997). *Global marketing: foreign entry, local marketing & global management*. Burr Ridge, IL: Irwin. pp. 345, 529, 554.

- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., & Frery, F. (2011). *Stratégique* (9è éd.). Paris: Pearson Education, France.

- Johnson, J. & Tellis, G.J. (2008). Drivers of success for market entry into China and India. *Journal of Marketing*, Vol. 72, 1-13.

- Joseph, S., & Singh, V. (2013). Changing Lifestyles Influencing Indian Consumers: Conceptualizing and Indentifying Future Directions. *Global Journal of Management and Business Studies*, *3*(8), 861-866.

- Juric, B., & Worsely, A. (1998). Consumers' attitudes towards imported food products. *Food Quality and Preference,* 9(6), 431-441.

- Kaka, N., Madgavkar, A., Manyika, J., et al. (2014). India's technology opportunity: Transforming work, empowering people. *McKinsey Global Institute.* 9-11.

- Kapoor, V. P. (2005). Herbal cosmetics for skin and hair care. *National Botanic Research Institute paper*, *4*(4), 306-14.

- Kar, S. (2010). *Garn(i)erring Volumes.* Business Standard. En ligne http://www.business-standard.com/article/management/garn-i-ering-volumes-110101800034_1.html.

- Katiyar, A., & Katiyar, N. (2014). An Empirical Study Of Indian Consumer Buying Behavior Of Fmcg Products (With Special Reference Of Bathing Soap). *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 2(1), 211-217.

- Keller, C., Magnus, K.-H., Hedrich, S., Nava, P. & Tochtermann, T. (2014). *Succeeding in tomorrow's global fashion market*. En ligne http://www.mckinseyonmarketingandsales.com/succeeding-in-tomorrows-global-fashion-market consulté le 3 août 2015.

- Kenny, C. (2008). What's Not Converging ? East Asia's Relative Perfomance in Income, Health, and Education. *Asian Economic Policy Review,* 3(1), 19-37.

- Kerschner, E., & Huq, N. (2011). Asian Affluence : The Emerging 21st Century Middle Class, *MorganStanley SmithBarney Thematic Investing.*

- Kessel, M. (2014). Restoring the pharmaceutical industry's reputation. *Nature biotechnology*, *32*(10), 983-990.

- Khan, S., & Khan, B. M. (2012). Brand Power of Fair and Lovely (A Case Study on Fair & Lovely fairness cream). *Asia-Pacific Marketing Review.* 1(2). 104-114.

- Khanna, T., & Palepu, K. (1997). Why focused strategies may be wrong for emerging markets. *Harvard business review*, *75*, 41-54.

- Kharas, H. (2010). The Emerging Middle Class In Developing Countries. *OECD Development* Centre Working Paper, n°285.

- Kharas, H. (2010). The Emerging Middle Class In Developping Countries, *OECD Development Centre Working Paper,* n°285.

- Kharas, H., & Chandy, L. (2011). *The Four Speed World* scenario, Brookings Institution Press, Washington, DC.

- Kharas, H., & Gertz, G. (2010). The new global middle class: a cross-over from West to East. *Wolfensohn Center for Development at Brookings*, 1-14.

- Kligman, A. M. (2000). Cosmetics: a dermatologist looks to the future: promises and problems. *Dermatologic clinics*, *18*(4), 699-709.

- Kotler, P., Armstrong, G., & Saunders, J. (2001). Principals of marketing. *Harlow: Prentice Hall, Third European Edition*.

- KPMG. (2014). *Retail Leadership Summit 2014 : Emerging Consumer Segments in India*. En ligne https://www.kpmg.com/IN/en/industry/Documents/RAI-Retail-14.pdf.

- Kravets, O., & Sandikci, O. (2014). Competently Ordinary: New Middle Class Consumers in the Emerging Markets. *Journal Of Marketing*, *78*(4), 125-140.

- Kroeber, A.L. & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, *Peabody Museum of American Archeology and Ethnology, Harvard University*, Cambridge, MA.

- Kulkarni, V. S. (2014). Globalization of Remittances in India: Towards a Sociological Perspective. *Migrant Remittances in South Asia: Social, Economic and Political Implications*, 192.

- Kumar, S. R. (2003). Branding strategies in a changing marketing environment (indian context). *Journal of Brand Management, 11*(1), 48-62.

- Kumar, S. R., & Gupta, V. (2003). Repositioning western brands in the asian culture: insights from the indian context. *The Asia Pacific Journal of Economics & Business, 7*(1), 57-72,124-125.

- Kumar, S., Massie, C., & Dumonceaux, M. D. (2006). Comparative innovative business strategies of major players in cosmetic industry. *Industrial Management & Data Systems*, *106*(3), 285-306.

- Kumar, T., & Raja, A. S. (2014). A Study on Mens Preference Towards Fairness Cream and Factors Influencing the Purchase Behaviour**.** *Indian Journal of Applied Research.* 4(11). 130-132.

- Kumar, N. (1996). The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships, *Harvard Business Review,* Nov-Dec 1996. En ligne https://hbr.org/1996/11/the-power-of-trust-in-manufacturer-retailer-relationships.

- Kumra, S. (2012). Chemical Control Legislation in India, *CHEManager International*. En ligne http://www.chemanager-online.com/en/topics/chemicals-distribution/chemical-control-legislation-india consulté le 20 juillet 2015.

- Kundi, J., Ismail, H. B., & Panni, M. F. A. K. (2008). Consumer Perceptions On The Consumerism Issues And Its Influnece On Their Purchasing Behavior: A View From Malaysian Food Industry. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issue*, 11(1), 43-64.

- Kuo, L. (2013). *The world's middle class will number 5 billion by 2030*. En ligne http://qz.com/43411/the-worlds-middle-class-will-number-5-billion-by-2030/, consulté le 10 février 2015.

- Lad, V. (2003). Ayurveda, A Brief Introduction and Guide. *Institute TA*. Albuquerque.

- Lafargue, F. (2011). Des économies émergentes aux puissances émergentes. *Questions Internationales, N°51,* 101-108.

- Lakhan, S. (2008). Hinduism : Life and Death, *Student BMJ Publishing*. En ligne http://globalmedicine.nl/images/stories/GM5/pdf/GM5-hinduism.pdf, consulté le 17 juin 2015.

- Landes, D. (1998), *The Wealth and Poverty of Nations*, New York.

- Lang, N., & Mauerer, S. (2009). Winning the BRIC Auto Markets: Achieving Deep Localization in Brazil, Russia, India, and China. *Boston Consulting Group*. En ligne http://www.bcg.com.cn/en/files/publications/reports_pdf/BCG_Winning_the_BRIC_Auto_Markets_Jan_2010.pdf.

- Lareau, A. (2003). *Unequal Childhoods*, Berkeley, University of California Press.

- Li, E. P., Min, H. J., Belk, R. W., Kimura, J., & Bahl, S. (2008). Skin lightening and beauty in four Asian cultures. *Advances in Consumer Research*, *35*, 444-449.

- Lim, L., & Oyama, S. (2014). 5. Beyond conventional Western views of creativity and innovation. *Handbook of Management and Creativity*, 73.

- Liu, W., Pickett, T. & Ivey, A. (2007). White middle-class privilege. *Journal of Multicultural Counseling and Development*, 35, 194-206.

- L'Oréal. (2006). *L'Oréal / The Body Shop: L'Oréal Offer Declared Wholly Unconditional*. En ligne http://www.loreal-finance.com/eng/news-release/loreal-the-body-shop-loreal-offer-declared-wholly-unconditional-425.htm. Consulté le 3 août 2015.

- L'Oréal. (2010). *Product Accessibility And Availability*. En ligne http://sustainabledevelopment09.loreal.com/pdf/topics/Accessibility.pdf, Consulté le 15 juillet 2015

- L'Oréal. (2013). *L'Oréal Unveils New Research & Innovation Center In India* .En Ligne http://www.loreal.com/media/press-releases/2013/jan/l'oréal-unveils-new-research---innovation-center-in-india, consulté le 2 août 2015.

- L'Oréal USA. (2013). *In India: A committed Plant.* En ligne http://www.lorealusa.com/Article.aspx?topcode=CorpTopic_Comt_DevDur_Production_IndeUsinePune.

- L'Oréal. (2014). *Annual Report 2014.* En ligne http://www.loreal-finance.com/_docs/pdf/annual-report/2014/LOREAL_Annual_Report_2014_ENG.pdf.

- L'Oréal. (2014). *L'Oréal reveals its first connected beauty digital innovation*. En ligne http://www.loreal.com/media/press-releases/2014/may/l'oréal-reveals-its-first-connected-beauty-digital-innovation, consulté le 31 juillet 2015.

- Łopaciuk, A., & Łoboda, M. (2013). Global beauty industry trends in the 21st century. *Management, Knowledge and Learning International Conference*. 19-21.

- Madnani, N., & Khan, K. (2013). Hair cosmetics. *Indian Journal of Dermatology, Venereology, and Leprology*, *79*(5), 654.

- Magni, M. and Poh, F. (2013). Winning the battle for China's new middle class. *McKinsey Quarterly, 3*, 61-69.

- Maria, S. O., & Vlad, S. D. (2013). The Impact Of Globalization In The Industry Of Cosmetics. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, *22*(2).

- McKinsey Global Institute (2007). *The 'Bird of Gold' : The Rise of India's Consumer Market.*

- McVey, H., McNellis, D., & Lim, F. (2012), India: Unlocking the Demographic Dividend. *KKR Insights : Global Macro Trends*. 2(10).

- Melewar, T. C., Gambetti, R. C., & Martin, K. D. (2014). Special Issue on: Managing Intangible Ethical Assets: Enhancing Corporate Identity, Corporate Brand, and Corporate Reputation to Fulfill the Social Contract. *Business Ethics Quarterly*, *24*(02), 310-312.

- Meyer, C., & Birdsall, N. (2012). New estimates of India's middle class. *CGD Note, Center for Global Development, Washington, DC*.

- Millikan, L. E. (2001). Cosmetology, cosmetics, cosmeceuticals: definitions and regulations. *Clinics in dermatology*, *19*(4), 371-374.

- Mintel. (2011). *Colour Cosmetics - UK - August 2011*. En ligne http://store.mintel.com/colour-cosmetics-uk-august-2011, consulté le 10 juin 2015.

- Mishra, R., Dayal, M. V., & Mishra, S. (2012). Commonly used Media by Adolescent Girls to Seek Information Regarding Current Trends in Women's Physical Appearance. *International Journal of Scientific and Research Publications*, *2*(2), 40-43.

- Mitsui, T. (1997). *New cosmetic science*. Elsevier.

- Mixon, J. (2010). Neoclassical economics and the erosion of middle-class values, *Notre Dame Journal of Law, Ethics & Public Policy*, 24(2), 327-378.

- Mohanty, A. K. (2006). Multilingualism of the unequals and predicaments of education in India: Mother tongue or other tongue. *Imagining Multilingual Schools. Clevedon: Multilingual Matters*, 262-79.

- Mohanty, S. (2012). Indian Shampoo Brand Positioning: Multi Dimensional Scaling Approach. *International Journal of Computing and corporate research*, *2*(5).

- Moulin, C. (2012). Global challenges and opportunities in the CTF market, *Euromonitor International*. En ligne http://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/WP_ASEAN-Consumer_1.3-0615.pdf.

- Munoz, F. (2014). Beaver Professional Public Relations Research Case Study. *Syracuse University Honors Program Capstone Projects*. Paper 793.

- Nandini, A. S. (2014). McDonald's Success Story in India. *Journal of Contemporary Research in Management*, *9*(3), 21.

- Nomura International, (2009), China : a secure shift, *Asian Bank Reflections,* Volume 3.

- Noormohamed, N. A., & Kolakowski, M. C. (2008). India's Youth-Transitioning Lifestyles for an Emerging Global Market. In *Competition Forum.* 6(2). 357.

- Oommen, T. K. (1997). *Citizenship, nationality and ethnicity: reconciling competing identities*. Cambridge: Polity Press.

- Oxford English Dictionay. (1991). *Définition: cosmetic*. p. 343.

- Özsomer, A. (2012). The interplay between global and local brands: A closer look at perceived brand globalness and local iconness. *Journal of International Marketing, 20*(2), 72.

- PARMAR, S. M. (2014). A Study of Brand Loyalty for Cosmetic Products among Youth. *International Journal for Research in Management and Pharmacy*, 3(6), 9-21. En ligne http://raijmr.com/wp-content/uploads/2014/09/2_9-21-Shushilkumar-M.-Parmar.pdf.

- Passariello, C. (2007). Behind L'Oréal's Makeover In India: Going Upscale. *The Wall Street Journal Online.* En Ligne http://www.wsj.com/articles/SB118427165113365012, consulté le 3 août 2015.

- Patkar, K. B. (2008). Herbal cosmetics in ancient India. *Indian journal of plastic surgery: official publication of the Association of Plastic Surgeons of India*, *41*(Suppl), S134.

- Pavione, E., & Pezzetti, R. (2014). Emerging Competitive Strategies in the Luxury Sector: Exploiting the Mass-Market vs Refocusing on the High-End Segment. *Toulon-Verona Conference" Excellence in Services".*

- Pezzini, M. (2012). *An emerging middle class.* En ligne *www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/3681/An_emerging_middle_class.html*, consulté le 22 juin 2015.

- Prahalad, *C.K.,* & Han S.L. (2003). The fortune at the bottom of the pyramid, *Strategy+Business,* 20, 2-18.

- PricewaterhouseCooper. (2013). *Imperatives of Growth : the wellness industry*. En ligne https://www.pwc.in/en_IN/in/assets/pdfs/publications/2013/imperatives-for-growth-the-wellness-industry.pdf.

- PricewaterhouseCooper. (2014). *Evolution of E-Commerce in Inda : creating the bricks behind the clicks*. En ligne http://www.pwc.in/assets/pdfs/publications/2014/evolution-of-e-commerce-in-india.pdf.

- PricewaterhouseCooper. (2014). *Future of India : The winning Leap*. En ligne http://www.pwc.in/en_in/in/assets/pdfs/future-of-india/future-of-india-the-winning-leap.pdf.

- Ratnam, M. E. (2015). A Study on Consumer buying behaviour of Cosmetic Product in Jaffna District. *International Journal of Emerging Trends in Science and Technology*, *2*(02).

- Research and markets offers report: (2014). *India ayurvedic cosmetics market opportunity analysis 2018*. En ligne http://search.proquest.com/docview/1491175298?accountid=12156, consulté le 3 juillet 2015.

- Reuters. (2012). Middle Class infographics. En ligne, www.reuters.com/middle-class-infographic, consulté le 26 juin 2015.

- Reuters. (2014). P*&G to sell up to 100 brands to revive sales, cut costs*. En ligne http://www.reuters.com/article/2014/08/04/us-procter-gamble-results-idUSKBN0G13WX20140804, consulté le 15 juin 2015.

- Runkle, S. (2005). The beauty obsession. *Manushi*, 145.

- Rugman, A. M. (2006). The rise of the regional multinationals. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, *2*(1), 9-17.

- Salama, P. (2013). Les économies émergentes, le plongeon ?. *Fondation Maison des Sciences de l'Homme*, n°42. En ligne halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00860288/document, consulté le 5 février 2015.

- Scarborough, J. (2000). *The origins of cultural differences and their impact on management*. Greenwood Publishing Group.

- Schrager, A. (2015). Why India will keep growing faster than China. *Bloomberg Business*. En ligne http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-01-28/why-india-will-keep-growing-faster-than-china, consulté le 13 juin 2015.

- Schutte, H., Ciarlante, D. (1998). *Consumer Behavior in Asia*, Macmillan Press Ltd. Londres. Royaume-Uni.

- Shallu, M., & Gupta, M. S. (2013). Impact of Promotional Activities on Consumer Buying Behavior: A Study of Cosmetic Industry. *International Journal of Commerce, Business and Management*, 2(6), 379-385.

- Shanbaug, A. (2012). Fragrance industry to cross rs 10,000 crore in next 3 years fashion / cosmetics / jewellery]. *The Economic Times (Online)*. En ligne http://articles.economictimes.indiatimes.com/2012-05-19/news/31778108_1_perfume-market-fragrance-market-deodorants, consulté le 15 juillet 2015.

- Sharma, A., Bhola, S., Malyan, S., & Patni, N. (2013). Impact of Brand Loyalty on Buying Behavior of Women Consumers for Beauty Care Products-Delhi Region. *Global Journal of Management and Business Studies*, *3*(7), 817-824. En ligne http://www.ripublication.com/gjmbs_spl/gjmbsv3n7_17.pdf.

- Shatrujeet, N. (2004). More Lovely than Fair? *The Brand Reporter,* 18-19.

- Shimpi, S. S., & Sinha, D. A. (2012). Factor Analysis On Attitude Characteristics Of Consumer Buying Behaviour For Male Cosmetics Products In Pune City. *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research,* 1(11), 78-87.

- Shivakumar, D. (2015). *Driving excellence in innovation*. En ligne, http://businesstoday.intoday.in/story/pepsico-india-ceo-on-government-focus-on-frugal-innovation/1/213472.html, consulté le 31 juillet 2015.

- Silayoi, P., & Speece, M. (2004). Packaging and Purchase Decision : an exploratory study on the impact of involvment level and time pressusre. *British Food Journal*, 106(8), 607-628.

- Silverstein, M. and Fiske, N. (2003). Luxury for the masses. *Harvard Business Review, 81*(4), 48-57.

- Singh, N. (2014). Mascara to deo: Growth of personal care items zooms. *Times of New India.* En ligne http://timesofindia.indiatimes.com/business/india-business/Mascara-to-

deo-Growth-of-personal-care-items-zooms/articleshow/36085063.cms, consulté le 12 juin 2015.

- Singh, K., & Sharma, S. (2014). Effective use of social media for talent acquisition and recruitment. *International Journal of Intercultural Information Management*, *4*(4), 228-237.

- Solomon, M. Et Rabolt, N.(2004). Consumer behavior in fashion (2nd edition). New Jersey, Prentice Hall.

- Spence, M., Annez, P. C., & Buckley, R. M. (Eds.). (2009). *Urbanization and growth*. World Bank Publications.

- Srivastava, S. (2015). *Our Desire Now is to be More Affordable: L'Oreal India MD*. En ligne http://forbesindia.com/article/checkin/our-desire-now-is-to-be-more-affordable-loreal-india-md/38663/1.

- Statista. (2015). *Annual growth of the global cosmetics market from 2004 to 2014*. En ligne http://www.statista.com/statistics/297070/growth-rate-of-the-global-cosmetics-market/, consulté le 14 juillet 2015.

- Steenkamp, J. B. (2014). How global brands create firm value: the 4V model. *International Marketing Review*, *31*(1), 5-29.

- Stelb, M., Giraldo, M. & Egletton, M. (2013) Global Beauty Industry. *Credit Suisse Securitires Research & Analytic.*

- Stevens, G.T. (2000). *You Can Choose To Be Happy: ''Rise Above'' Anxiety, Anger, and Depression, Wheeler-Sutton*, Seal Beach, CA.

- Superbrands India. (2005). *Revlon.* En ligne http://www.superbrandsindia.com/images/brand_pdf/consumer_1st_edition_2004/revlon/revlon.htm, consulté le 13 juillet 2015.

- Suvarna, S. (2014). Beauty Care and Personal Care Industry in India. *Journal of applied Management & Business Utility*, 2(3), 42-45.

- Sylvia, K. (2014). Hegemonic Whiteness: A Qualititative Study of Fairness Advertisements in India. *Texas State Undergraduate Research Journal*, *2*(1), 1-5.

- Tafarodi, R.W. & Swann, W.B. (1996). 'Individualism-collectivism and global self-esteem. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27(6), 651-72.

- The Heritage Foundation. (2015). *2015 Index of Economic Freedom : India*. En ligne http://www.heritage.org/index/pdf/2015/countries/india.pdf.

- The Times of India (2013). *India's cosmetics industry may treble by 2020*. En ligne http://timesofindia.indiatimes.com/life-style/beauty/Indias-cosmetics-industry-may-treble-by-2020/articleshow/27844855.cms, consulté le 9 juillet 2015.

- Thiyagaraj, V. (2015). Emerging Trends In Consumer Brand Preference Of Herbal Hair Oil In Tiruppur City. *Abhinav-International Monthly Refereed Journal Of Research In Management & Technology, 4*(5), 17-20.

- Trust Research Advisory. (2015). *The Brand Trust Report 2014*. En ligne http://www.trustadvisory.info/allindia_2015.htm, consulté le 16 juillet 2015.

- United Nations. (2104). *World Urbanization Prospects* : *highlights*. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, New York.

- US Food and Drug Administration. (2015). *FD&C Act Chapter IV : Cosmetics*. En ligne, http://www.fda.gov/RegulatoryInformation/Legislation/FederalFoodDrugandCosmeticActFDCAct/FDCActChapterVICosmetics/default.htm, consulté le 22 juin 2015.

- Uzunoğlu, E., & Kip, S. M. (2014). Brand communication through digital influencers: Leveraging blogger engagement. *International Journal of Information Management*, *34*(5), 592-602.

- Virani, S. (2014). Herbal (Organic) Cosmetics the way ahead in Modern India. *International journal of Trade & Commerce*, 3(1), 182-194.

- Vorster, A. (2015). When beauty and technology intersect: from the editor. *South African Pharmaceutical and Cosmetic Review*, *42*(6), 4-4.

- Wilson, D., Kelston, A.L., & Swarnali, A. (2010). BRICs Monthly. *Goldman Sachs Global Economy, Commodities and Strategy Research*. 10(3).

- Wickert, C., Vaccaro, A., & Cornelissen, J. (2015). "Buying" Corporate Social Responsibility: Organisational Identity Orientation as a Determinant of Practice Adoption. *Journal of Business Ethics*, 1-18.

- Woetzel, J., Devan, J., Dobbs, R., et al. (2009), If you've got it, spend it : Unleashing the Chinese consumer, *McKinsey Global Institute*.

- Wolf, M. (2011). In the grip of a great convergence. *Financial Times.* En ligne http://www.ft.com/intl/cms/s/0/072c87e6-1841-11e0-88c9-00144feab49a.html#axzz3fJoc9Sbs, consulté le 13 juin 2015.

- World Bank Databank. (2015). *World Development Indicators : India*. En ligne http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=2&type=metadata&series=SP.URB.TOTL.IN.ZS, consulté le 13 juillet 2015.

- World Bank. (2007). Global Economic Prospects 2007 : Managing the Next Wave of Globalization, World Bank, Washington, DC.

- World Bank Group. (2014). *Doing Business 2015 : Going Beyond Efficiency*. Washington D.C.

- Yeomans, M. (2013). *Ayurvedic tipped as 'new growth frontier' for beauty business in India.* En ligne http://www.cosmeticsdesign-asia.com/Market-Trends/Ayurvedic-tipped-as-new-growth-frontier-for-beauty-business-in-India, consulté le 9 juillet 2015.

- Zhao, Z., & Balagué, C. (2015). Designing branded mobile apps: Fundamentals and recommendations. *Business Horizons*, *58*(3), 305-315.

- Zouaghi, S., & Darpy, D. (2003). Du soi au groupe: naissanee du concept du nous et exploration d'une echelle de mesure du nous ideal. *Recherche et Applications en Marketing,* 18(*4),* 1-22.