

Le Japon

l'autre pays du prêt à porter

Uniqlo, la marque phare de Fast Retailing, n'en finit pas d'étonner. Grâce à elle, le groupe japonais, créé il y a moins de 30 ans par Tadashi Yanai, occupe aujourd'hui la sixième place mondiale des enseignes de prêt à porter. L'ambitieux président compte devenir le numéro 1 d'ici 2020. Pour cela, il possède ses armes stratégiques : marketing, organisation et technologie.

Jeudi 1^{er} octobre, 10 heures, 17 rue de Scribe. Tous les fans de mode de Paris se sont donné rendez-vous pour assister à l'inauguration du magasin d'Uniqlo, la nouvelle marque tendance venue directement du Japon. La queue n'en finit plus. Aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur du magasin. Pas moins d'une heure d'attente pour payer.

« D'ici 2020, Fast Retailing sera devenu le numéro 1 mondial »

Tadashi Yanai

Même une semaine après l'ouverture les clients doivent prendre leur mal en patience. L'engouement est tel qu'à côté, les enseignes H&M et Zara sont pratiquement vides. Uniqlo sait convaincre. Pour l'inauguration de ce magasin de 2 150 mètres carrés, l'enseigne coupe les prix. Une paire de jean coûte seulement 10 euros et le pull 100 % cachemire ne s'élève qu'à 40 euros.

Le marketing : l'outil de séduction n°1

Quasi inconnu du public il y a plus de six mois, Uniqlo a su mener une politique de communication à la fois agressive et persuasive. Quelques mois avant son ouverture, la marque avait mis quelques uns de ses vêtements en devanture d'une boutique éphémère dans le Marais. Ensuite, elle avait lancé une micro-collection chez Colette pour mettre en avant le côté plus tendance de la marque.

Six semaines avant l'ouverture, Uniqlo était exposé partout : campagnes publi-

Fast Retailing : un groupe aux dimensions internationales



citaires en presse, affichage dans le métro et présence massive sur Internet. Fast Retailing, la maison mère d'Uniqlo, sait se servir du marketing. Le groupe refuse d'ailleurs de dévoiler son budget de communication.

« *Changer la façon de s'habiller, sortir des sentiers battus et proposer une autre vision du monde* ». Voilà rien de moins, ce que propose le groupe de prêt-à-porter japonais. Tadashi Yanai souhaite multiplier par 7 le chiffre d'affaires du groupe et par 10 le bénéfice net d'ici 2020. Les objectifs laissent rêveur en cette période de crise.

Pour autant, ils ne semblent pas irréalistes au vu de l'essor rapide qu'a connu le groupe. En moins de 5 ans, le chiffre d'affaires de Fast Retailing a progressé de près de 90 %. En moins de 10 ans, Tadashi Yanai a réussi à bâtir une enseigne mondiale capable de rivaliser avec les grandes marques du prêt à porter.

Assurer quantité et qualité : l'organisation, la clé du succès

Son mot d'ordre : le client. Jusque là, rien d'innovant. Mais la stratégie qu'il met en place pour satisfaire les consommateurs surprend. Il ne souhaite pas segmenter le

marché contrairement à ses concurrents. Au contraire, Tadashi Yanai adopte une vision globale. Il veut faire des vêtements pour tout le monde. Peut importe l'âge où le style vestimentaire, chacun est susceptible de venir s'habiller chez Uniqlo.

Pour cela, le groupe japonais mise sur l'authenticité et la qualité. Sa priorité demeure le rapport qualité/prix. Les vêtements proposés doivent être irréprochables de ce point de vue là. Tadashi Yanai joue donc sur le numérateur et sur le dénominateur.

Pour faire baisser les prix, il voit les choses en grand. Le groupe possède ses propres usines. Et quand il produit un vêtement, cela se compte en millions d'unité. Pour autant, la qualité n'est pas négligée. Le président japonais a mis en place une organisation centrée sur la circulation de l'information.

Tout défaut dans le processus de production doit pouvoir être corrigé le plus vite possible. Pour cela, une équipe de contrôle qualité fait le lien entre les consommateurs et le groupe. En 2008, sur près de 82 000 commentaires reçus par les clients, 10 % étaient des compliments, 22 % des plaintes et 68 % des



Pour l'authenticité, Fast Retailing mise sur le design

DR

demandes. Une fois enregistrées, les plaintes et les demandes sont traitées par la Takumi Team.

Composée de spécialistes, elle prend en compte les réclamations et se rend sur le lieu de production pour déterminer l'origine du problème. Si cela nécessite une modification du processus de production, l'information est remontée au management qui décide des actions à prendre.

Pour l'authenticité, Fast Retailing mise sur le design. Ligne de vêtements épurée, magasins tendance et présentation futuriste. Tout est fait pour donner une image moderne au groupe.

Pour assurer une cohésion entre les différentes marques de l'entreprise, Tadashi Yanai a mis en place des valeurs que chacune des enseignes doit respecter. Avant d'acheter une marque, le président japonais s'assure de la cohérence du projet. Néanmoins, elles restent indépendantes dans leur gestion.

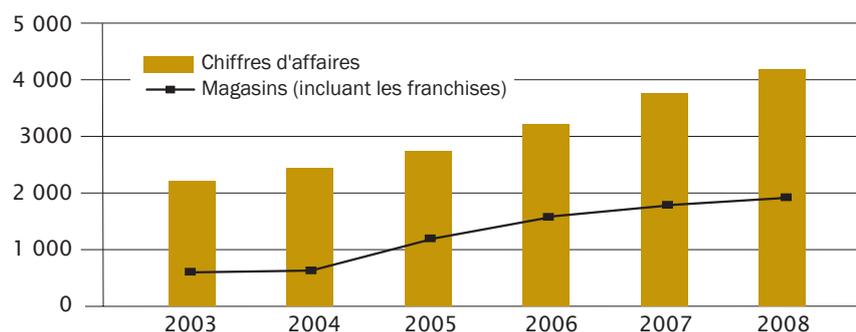
Le goût de l'innovation et du défi : savoir prendre des risques

Tadashi Yanai n'en doute pas, ce qui a fait le succès de Fast Retailing

Fast Retailing : un chiffre d'affaires en hausse de 90 % en 5 ans

Évolution du chiffre d'affaires de Fast Retailing (en millions d'euros) et du nombre de magasins

Source : Rapport annuel de Fast retailing





DR

Uniqlo mise sur la technologie pour différencier sa gamme de vêtements

ling, c'est la prise de risque. Et il ne veut pas que la taille grandissante du groupe stoppe cet élan. Il souhaite que son entreprise continue ainsi. « *Des risques mesurés* » précise-t-il. « *Plus on est à l'écoute des consommateurs, plus les risques sont contrôlés* ».

Pour favoriser le dialogue, Tadashi Yanai encourage le développement de l'individu dans l'entreprise. Selon lui, chaque salarié doit pouvoir apporter sa touche personnelle afin de faire progresser le groupe. Au sein de son entreprise, il milite pour la diversité. Le nombre de personnes handicapées est en forte hausse. En 2001, 1,3 % des employés était atteint d'un handicap. Aujourd'hui, ils sont près de 8 %.

En moins de 5 ans, le chiffre d'affaires de Fast Retailing a progressé d'environ 90 %

Son plus grand risque ? Miser sur la technologie. Mais le jeu en valait la peine. Le T-shirt Heat-tech né de la collaboration d'Uniqlo et Toray, est sa première grande réussite technologique. Grâce à des fibres synthétiques intitulées LOC II CEO®, le vêtement garde la chaleur. La structure du matériel adhère également aux formes du corps sans pour autant étouffer. Avant d'arriver à ce modèle, il aura fallu plus de 5 ans de recherche et une centaine de prototypes. En 2007, le succès était tel que la production arrivait difficilement à satisfaire la demande.

Aujourd'hui encore, Uniqlo mise sur la technologie pour différencier sa gamme de vêtements. Fast Retailing est d'ailleurs à la recherche de nouveaux partenariats avec des entreprises qui n'ont souvent rien à voir avec l'industrie du prêt à porter. Mais le groupe est peu bavard à ce sujet. Il préfère garder ses secrets. Interrogé sur les prochains vêtements high-tech d'Uniqlo, Tadashi Yanai se ►

En 2008, Fast Retailing se classe à la sixième position mondiale du prêt à porter

Classement des enseignes en fonction de leur chiffre d'affaires, en milliards d'euros

	Sociétés	Pays	Fin de l'année fiscale	Chiffre d'affaires*	Évolution du CA 2007/2008, en %
1	Gap	États-Unis	janv-08	12,41	-1
2	Inditex (Zara)	Espagne	janv-08	10,93	15,1
3	Hennes & Mauritz AB (H&M)	Suède	nov-07	9,66	14,5
4	Limites Brands	États-Unis	janv-08	7,98	-5
5	Next PLC	Royaume-Uni	janv-08	4,77	1,4
6	Fast Retailing	Japon	août-08	4,19	11,7
7	Polo Ralph Lauren corporation	États-Unis	mars-08	3,84	13,6
8	Liz Claiborne	États-Unis	déc-07	3,60	-1,4
9	Esprit Holdings	Chine	juin-07	2,99	26,9
10	Abercrombie	États-Unis	janv-08	2,95	13

(*) Ces chiffres ont été calculés avec le taux d'intérêt du 31 août 2008

Source : Rapport annuel d'activité des différentes sociétés

Entretien avec
Tadashi Yanai,
P-dg, Fast Retailing et Uniqlo



« Zara et H&M
ne sont
pas nos
concurrents »

Chaque acquisition a un sens

Décideurs : Malgré la crise, les résultats de Fast Retailing étaient en forte progression en 2008. Comment expliquez-vous ce succès ?

Tadashi Yanai : Nous avons réussi pour deux raisons. La première est que Fast Retailing fabrique des vêtements de qualité avec des prix abordables. Les clients sont exigeants. Ils savent reconnaître un produit qui a un bon rapport qualité / prix.

La deuxième raison est que nous avons su ajuster notre stratégie au bon moment. Avec la mondialisation, le marché du prêt à porter évolue rapidement. Nous devons être capables de répondre aux attentes de nos clients. Pour progresser, il est nécessaire que le management et les employés aient une même vision globale. Pour cela, nous avons su améliorer les conditions de vente de nos vêtements. Nous avons énormément progressé aussi bien au niveau de l'acheminement qu'au niveau marketing.

Et nous ne comptons pas nous arrêter là. D'ici 2020, nous serons devenus le numéro 1 mondial. Pour cela, nous allons multiplier notre chiffre d'affaires par sept et notre bénéfice par dix.

Décideurs : Pour arriver à ces objectifs, êtes-vous prêts à réaliser des acquisitions de marques étrangères ?

T. Y. : Oui. Cela n'est pas exclu. Cela permet de créer une plateforme nécessaire à la globalisation de Fast Retailing, notamment en Europe et aux Etats-Unis. Néanmoins, il faut que la marque s'intègre parfaitement aux valeurs de Fast Retailing. Je ne veux pas faire des acquisitions uniquement pour faire des acquisitions. Il faut que cela ait un sens.

Par exemple, lorsque j'ai acquis Comptoir des cotonniers et Princesse Tam-Tam, ces deux enseignes correspondaient tout à fait à l'image de notre groupe. Cela nous a permis de les intégrer plus rapidement. Mais la croissance externe n'est pas l'unique solution. Je pense qu'il y a en

core un gros potentiel de croissance pour les marques de Fast Retailing.

Décideurs : Au niveau interne, où se situent vos marges de progression ?

T. Y. : La plus forte marque au sein de Fast Retailing est Uniqlo. Pourtant, elle est encore un acteur régional. Nous devons en faire une enseigne 100 % internationale afin que le groupe puisse s'appuyer sur sa croissance et sa présence mondiale.

Pour cela, nous devons devenir numéro 1 dans tous les marchés dans lesquels nous entrons. Pour le moment, comme l'ont fait Zara et H&M en devenant numéro 1 en Europe, nous devons nous imposer sur le marché asiatique. En 2009, nous espérons installer une centaine de magasins en Chine et à Hong-Kong et une centaine de points de vente en Corée du Sud.

Au niveau de la production, la Chine est déjà notre premier fabricant. Mais nous souhaitons nous diversifier en limitant les risques de tout mettre dans le même pays. Nous privilégions un pays d'Asie afin de renforcer notre présence.

Décideurs : Vous avez évoqué H&M et Zara. Comment pensez-vous réussir à leur prendre des parts de marché ?

T. Y. : Pour moi, ils ne sont pas nos concurrents directs. Nous n'allons donc pas leur prendre des parts de marché. Nous créons une nouvelle demande. Nos clients viennent chez nous pour des vêtements qu'ils ne trouveraient pas ailleurs. Zara et H&M ont une vision à court terme. Nous sommes aussi dans le long terme.

Nous sommes les premiers à mettre de la technologie dans les vêtements. Le succès de Heat-tech, un t-shirt permettant de créer de la chaleur à partir de celle du corps, en est le parfait exemple. Nous avons mis plus de 5 ans à le développer et à réaliser pas moins de 100 pièces d'essai. Zara et H&M n'ont pas le réseau nécessaire pour un tel processus.

Pour cela, il faut monter des partenariats et investir massivement. Il y a donc une part de risque. Mais nous la limitons au maximum en étudiant de près les besoins des consommateurs. La prise de risque vient surtout du fait que nous avons besoin d'un fort volume à vendre. L'an dernier, nous avons vendu 28 millions de pièces Heat-tech.

Décideurs : Comment envisagez-vous le futur pour Uniqlo ?

T. Y. : Bien sans aucun doute. Nous avons un modèle économique pérenne. Dans l'idéal, tout le monde aura au moins un vêtement Uniqlo dans sa garde robe d'ici 2020.

Quant aux produits de la marque, il n'y a pas de limite. Pourquoi ne pas créer un vêtement qui n'aurait pas besoin d'être lavé pendant une semaine ? Ou des sous-vêtements qui ne se voient pas par transparence ? Pourquoi ne pas également envisager de s'habiller avec les mêmes vêtements en été ou en hiver ? Grâce à la technologie, tout est possible.



DR

Tadashi Yanai envisage d'implanter d'autres boutiques à Paris

Les Takumi, les garants de la qualité japonaise



DR

Depuis 2000, Uniqlo a mis en place une équipe de Takumi. Ces derniers sont des experts artisans avec au moins 30 ans d'expérience dans le textile japonais. Chacun d'entre eux a un rôle précis. Chaque Takumi contrôle une étape du processus de production.

Par exemple, Takahiro Shiraishi fait partie de la Takumi Team de Shanghai responsable du département de la production technologie. Il a participé au développement du mécanisme d'identification d'aiguille et ainsi permis d'améliorer le détecteur utilisé dans les usines d'Uniqlo.

Grâce à un contrôle poussé, le système de production est constamment amélioré. Le succès est tel que de nombreuses usines qui ont amélioré la sécurité et la fiabilité de leur chaîne de production sont désormais courtisées par d'autres entreprises.

Face à son développement rapide, le groupe peine à recruter de nouveaux Takumi assez compétents. Il n'hésite donc pas également à former la relève.

contente de répondre : « avec la technologie, tout est possible ».

Un développement rapide mais mesuré

Effectivement, pour ce groupe japonais, tout semble possible. Alors que le secteur du textile traverse une crise sans précédent, Fast retailing n'en finit pas de gâter ses actionnaires.

Il faut dire que Tadashi Yanai dispose d'une trésorerie on ne peut plus saine. Chaque acquisition a été financée grâce aux *cash-flows*. Le groupe n'est donc pas endetté. Le président japonais ne fait rien dans la précipitation. Son développement rapide n'est pas pour autant précipité. Il limite le plus possible les risques.

Pour le futur, Fast Retailing se voit international. Les projets d'ouverture de magasins sont nombreux à travers le monde. Aucun continent n'est mis à l'écart.

Toutes les possibilités seront étudiées. Néanmoins, l'Asie demeure la priorité. Fast Retailing veut devenir une puissance régionale afin de mieux s'imposer à l'international.

Le chemin est encore long avant d'atteindre les ventes des leaders du secteur. En 2008, le chiffre d'affaires de Fast Retailing était trois fois moindre que celui de Gap. Pourtant, cela ne fait pas peur à Tadashi Yanai. À moyen terme, il envisage d'implanter d'autres boutiques à Paris. Un marché pourtant déjà bien fourni en enseignes de prêt à porter. ■

De l'entreprise familiale à une marque mondialement connue

