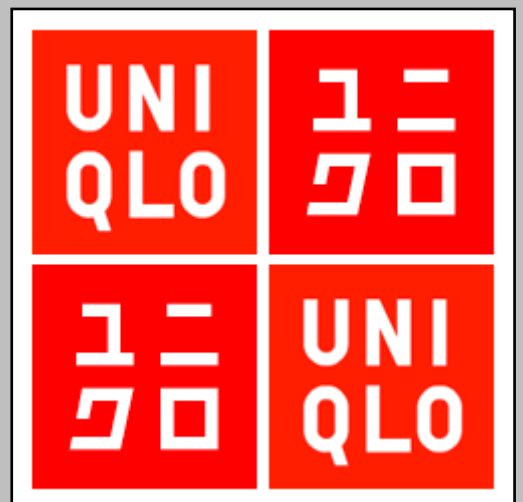


> Fast Retailing et Uniqlo

Le groupe et la marque promis à un bel avenir

Chaoze CHEN
Elodie LEMAIRE
Pauline NUNNE
Justine WILLART

10 DECEMBRE 2009



Sommaire

INTRODUCTION	3
I) PRESENTATION DE FAST RETAILING, DETERMINATION DE SON POSITIONNEMENT, ETUDE DE SON ENVIRONNEMENT	4
1.1) HISTORIQUE DE FAST RETAILING, EVOLUTION DEPUIS SA CREATION	4
1.2) CHIFFRES CLES DE FAST RETAILING	5
Type d'organisation	5
Son secteur d'activité, son environnement	5
Actionnariat	6
Implantation internationale	6
Chiffre d'affaires annuel (sur 5 ans) et pourcentage à l'export	8
Nombre total de salariés	10
1.3) ORGANISATION FORMELLE DE FAST RETAILING	10
Les différents services et leurs missions	10
Organigramme fonctionnel de Fast Retailing	12
II) SALES STRATEGY OF FAST RETAILING	14
2.1) STAKES	14
2.2) OBJECTIVES.....	14
Uniqlo group :	14
CABIN Group with the Zazie and Enraciné brands :	15
Gov Retailing group with G.U and Foot Park :	15
Comptoir des Cotonniers group :	15
Princesse Tam Tam group :	16
Links Theory Holdings (LTH) group :	16
2.3) TARGETS	16
2.4) PRODUCT SUPPLY, MANUFACTURING RANGE, SERVICES.....	17
Product supply	17
Manufacturing range	17
Services	18
2.5) COMPETITORS	19
2.6) FAST RETAILING PARTNERS	20

III) LE PLAN DE COMMUNICATION COMMERCIALE D'UNIQLO.....	23
3.1) LA STRATEGIE DE COMMUNICATION D'UNIQLO	23
Enjeux	23
Objectifs	23
Actions et supports de communication mis en œuvre	23
Budget.....	26
Calendrier du plan de communication	26
3.2) L'APPROCHE INTERCULTURELLE DE LA COMMUNICATION D'UNIQLO.....	30
Standardisation Adaptée.....	31
Les limites	31
Le mode organisationnel de la communication d'Uniqlo	32
IV) CONCLUSION.....	33
V) BILANS PERSONNELS	34
CHAOZE CHEN.....	34
ELODIE LEMAIRE.....	35
PAULINE NUNNE	36
JUSTINE WILLART	37
BIBLIOGRAPHIE / RESSOURCES	38
ANNEXES	39

Introduction

Fast Retailing est un groupe réunissant plusieurs marques de prêt-à-porter majoritairement féminin. Il débute dans les années 60 sous la direction de Tadashi Yanai et la famille prend le relais de cette entreprise du secteur privé.



<http://www.fastretailing.com/eng/about/photolibrary>

Changing clothes. Changing conventional wisdom. Change the world.

Voici la devise de Fast Retailing. Comment changer le monde en faisant des vêtements ? En proposant des services novateurs et écologiques, des produits de qualité à moindre coût, en intégrant ses salariés dans des campagnes de publicité, en faisant d'eux leurs vecteurs de notoriété. Ce groupe fonctionne par sa technique de travail mais surtout par la culture d'entreprise qu'il a mis en place.

Pourquoi ce choix ?

Le groupe Fast Retailing et plus spécifiquement Uniqlo font partie de l'actualité économique française en 2009. C'est en octobre qu'Uniqlo ouvre ses portes pour la première fois à Paris et le groupe, principalement connu en Asie, fait à ce moment énormément parler de lui en France.

Alors que ses principaux concurrents semblent en difficulté en cette période de crise économique, Fast Retailing tient le cap et se porte à merveille au niveau financier.

Il nous semble intéressant d'essayer de comprendre comment il arrive à se maintenir grâce en partie à ses actions de communication, à la façon dont il travaille son image et dont il acquière de nouveaux clients.

Nous étudions donc dans la première partie de ce dossier l'organisation de Fast Retailing, la manière dont il détermine son positionnement et dans quel environnement il évolue.

Nous voyons ensuite dans une seconde partie sa stratégie commerciale, c'est-à-dire ses enjeux et objectifs, son public cible, la gamme de ses produits, les concurrents qui l'entourent, et les différents partenariats que Fast Retailing a mis en place.

Enfin, nous traitons le plan de communication commercial d'Uniqlo, marque phare de Fast Retailing, sa stratégie de communication et son approche interculturelle illustrée par un exemple de produit de la marque.

I) Présentation de Fast Retailing, détermination de son positionnement, étude de son environnement

1.1) Historique de Fast Retailing, évolution depuis sa création

En 1949, dans la ville d'Ube, petit port au sud du Japon, Hitoshi Yanai ouvre un magasin d'habillement pour hommes.

En 1963, Fast Retailing est fondé par Tadashi Yanai

En 1984, Uniqlo, une marque du groupe " Fast Retailing " a ouvert son premier magasin à Hiroshima, au Japon.

En 1985, Princesse Tam Tam, marque de lingerie, a été créée par deux sœurs natives de Madagascar.

En 2000, avec près de 15 milliards de francs de chiffre d'affaires, Fast Retailing est devenu le n°1 japonais du casual wear. Adeptes de l'intégration verticale, il dessine (au Japon), produit (en Chine) et vend (au Japon) des habits de base (tee-shirts, blousons) à prix cassés.

En 2001, le 28 septembre, la chaîne japonaise d'habillement casual wear signe à Londres sa première implantation à l'étranger.

En 2002, les données ne manquent pas pour expliquer les déboires d'Uniqlo, qui est passé de la quatrième à la sixième place des distributeurs spécialisés en 2002. L'amélioration du design des collections féminines et l'introduction de nouveaux produits ont permis de stopper la descente aux enfers qui frappe l'enseigne depuis plus d'un an. Une meilleure gestion des stocks et du personnel a permis de redresser les comptes.

En juin 2005, Comptoir des Cotonniers a été racheté par le groupe Japonais Fast Retailing. Ce rachat va permettre à la marque de se développer plus rapidement à l'étranger, tout en gardant le même esprit. Le groupe Fast Retailing donne à Comptoir des Cotonniers les moyens de se développer dans une région du monde en plein essor et de promouvoir son savoir-faire et son image originale.

En 2005, le 16 novembre, la ligne de Princesse Tam Tam, est elle aussi rachetée par le distributeur japonais Fast Retailing. A l'image de ses acquisitions du Comptoir des Cotonniers et de Princesse Tam-Tam, le Japonais veut mettre l'accent sur des marques nationales de prêt-à-porter décontracté ou de lingerie afin de positionner très nettement la marque Ombrelle sur le segment du « chic pas cher ».

Fin 2005, Fast Retailing devient le 6ème groupe mondial de prêt-à-porter avec 3,7 milliards € de chiffre d'affaires. Il compte plus de 2 170 magasins.

En 2006, pour s'adapter à son rythme soutenu de croissance, la filiale de Fast Retailing décide d'harmoniser ses technologies informatiques. De plus, en choisissant son nouveau système d'information en magasin, l'enseigne souhaitait effectuer des remontées

d'information toutes les dix minutes, qu'il s'agisse des mouvements de caisse, des ventes enregistrées, des créations de nouvelles fiches clients ou de l'envoi des références sur les nouveaux articles. En 2008, Fast Retailing progresse de 5,21% à 10.100 yens. Le distributeur a relevé sa prévision de bénéfice opérationnel annuel de 10% à 80,1 milliards de yens à la faveur de l'amélioration observée au sein de sa chaîne de vêtements Uniqlo.

Le 1^{er} octobre 2009, Uniqlo ouvre son premier Flagship à Paris. Il donne également le coup d'envoi de la cinquième édition de son concours de création. Uniqlo appelle en effet les esprits créateurs du monde entier à revisiter sa pièce phare, le tee-shirt. Une seule règle : faire preuve d'imagination.

En 2009, Fast Retailing, avec sa marque phare Uniqlo et ses nombreuses marques associées (Princesse Tam Tam, Comptoir des Cotonniers...), a obtenu la meilleure performance des 500 plus grosses capitalisations mondiales.

1.2) Chiffres clés de Fast Retailing

Type d'organisation

Fast Retailing est un groupe familial japonais fondé en 1963 par Tadashi Yanai (Président Directeur Général de Fast Retailing Co, propriétaire de Uniqlo, actionnaire du groupe à hauteur de 27%). L'entreprise se situe donc dans le secteur privé car l'Etat japonais n'intervient ni dans sa gestion ni dans son financement.

Son secteur d'activité, son environnement

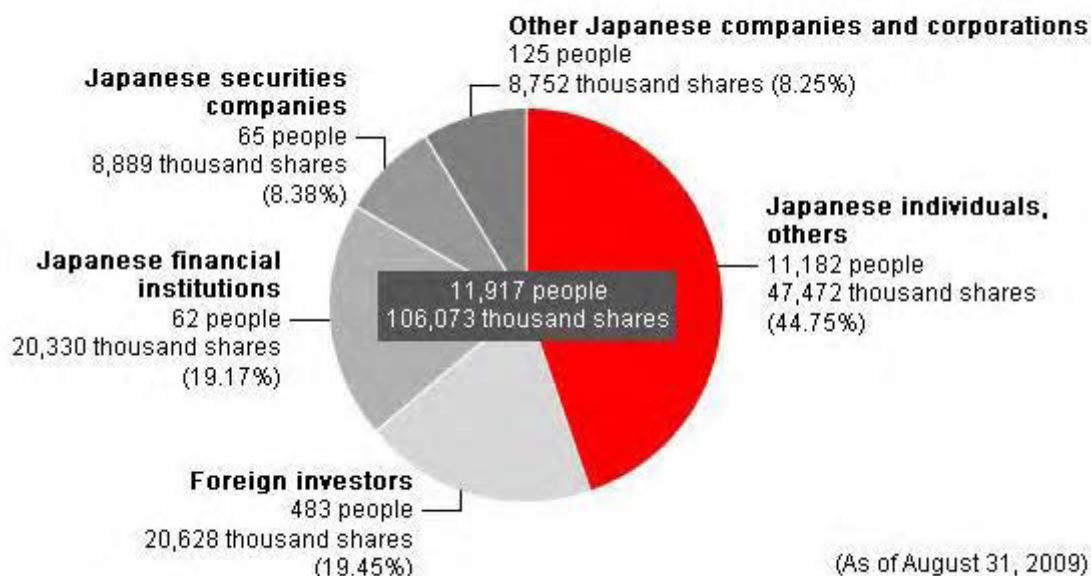
Fast Retailing est un groupe de fabricant-détaillant de vêtements qui réalise ses activités non seulement au Japon mais aussi sur le marché mondial avec sa principale marque de tenues décontractées Uniqlo. Son chiffre d'affaires principal, la chaîne Uniqlo, dispose de 771 points de vente au Japon et une centaine à l'étranger, et établit un modèle d'affaires à haute rentabilité en tant qu'entreprise SPA (Société Par Actions) qui contrôle toutes les procédures du développement des produits, jusqu'à la fabrication, la distribution et la vente.

Ses principales lignes d'affaires sont les activités d'Uniqlo qui se développe au Japon et à l'étranger ainsi que les activités concernant uniquement le Japon comme les ventes au détail de vêtements et de chaussures, telles que GOV Retailing et Cabin, et les activités à l'étranger où se développent des marques étrangères de vêtement.

Sa spécialité est le vêtement à bas prix avec de la matière première de qualité. Cependant il a racheté depuis quelques années des marques de plus haut-de-gamme de lingerie ou de vêtements en lin.

Actionnariat

Breakdown of Shares by Type of Shareholder



www.fastretailing.com

Les principaux actionnaires de Fast Retailing sont des particuliers japonais (à presque 45%). Viennent ensuite les investisseurs étrangers (à 20%), les établissements financiers japonais (19%), les compagnies de titres de placement (8%) et les autres sociétés et entreprises japonaises (8%).

Les actionnaires de Fast Retailing, dans l'ordre d'importance, sont Tadashi Yanai (PDG de Fast Retailing), The Master Trust Bank of Japan, Nomura Securities, Japan Trustee Services Bank, Kazumi Yanai (frère aîné de Tadashi Yanai), Koji Yanai, Fight & Step, Mastermind, et BNP Paribas Securities.

Implantation internationale

A Paris, c'est aujourd'hui le troisième mégastore occidental ouvert pour Uniqlo, après New-York en 2006 et Londres en 2007, sur un total de plus de 860 magasins dont la majorité se situe au Japon.

Toutes marques confondues, Fast Retailing compte plus de 2 170 magasins. En dehors de Uniqlo, le groupe est propriétaire des marques Princesse Tam Tam (166 magasins), Comptoir des Cotonniers (369 magasins), Cabin, Gov Retailing et d'autres marques Foot park, G.U., ZAZIE, Enraciné et Aspesi (778 magasins)... Mais il est plus connu pour sa marque Uniqlo, vêtements peu chers mais bien taillés.



On trouve actuellement 2 magasins en France, situés à Paris, 1 aux Etats-Unis, situé à New York, 14 en Grande Bretagne, installés majoritairement à Londres. Sur tout le territoire japonais, on en dénombre 771, pour la Chine, 41, pour la Corée, on en compte 44. Finalement 11 magasins sont situés à Hong Kong et 3 à Singapour.

Chiffre d'affaires annuel (sur 5 ans) et pourcentage à l'export

Group Net Sales by Business in Fiscal 2008

Group Net Sales by Business in Fiscal 2008			
FAST RETAILING			
Net Sales		¥586.4 billion	
Operating Profits		¥87.4 billion	
UNIQLO Japan	UNIQLO International	Japan Apparel Operations	Global Brand Operations
 UNIQLO	 U.K. China/Hong kong Korea U.S. France	 CABIN   CANDISH GOV RETAILING	 PRINCESSE tam•tam PARIS LTH
Net Sales ¥462.3 billion Operating Profits ¥86.4 billion	Net Sales ¥29.3 billion Operating Profits ¥0.3 billion	Net Sales ¥49.4 billion Operating Profits ¥Δ2.8 billion	Net Sales ¥43.7 billion Operating Profits ¥7.7 billion

- * In addition to the figures above, consolidated net sales include ¥1.5billion in revenues from commercial facilities.
- * Sales of companies accounted for by the equity method (including LINK THEORY HOLDINGS and others) are not included in these sales figures.
- * Group operating income includes the operating income of FAST RETAILING and ¥5.3 billion in amortization of goodwill.

www.fastretailing.com

Le document ci-dessus peut servir d'organigramme pour représenter Fast Retailing et ses filiales. On remarque l'importance d'Uniqlo comme un véritable groupe dans le groupe.

Le groupe Fast Retailing a enregistré pour la période « Aout 2008/Aout 2009 » une forte progression, particulièrement due à son groupe phare qu'est « Uniqlo » (dont les ventes ont augmentées de 11,3% durant l'année grâce à ses innovations telles que Heat Tech, un tissu conçu pour produire de la chaleur et la conserver).

Les bénéfices d'Uniqlo sont passés de 0,3 milliard de Yen (2 millions d'euros environ) à 1,6 milliard de Yen (11,5 millions d'euros) en 2009.

En conséquence, les résultats du chiffre d'affaires de Fast Retailing pour l'année 2009 (Septembre 08 à Aout 09) étaient les suivants:

- Ensemble des ventes nettes : 5 milliards d'euros environ (en hausse de 16,8%)
- Bénéfice : 786 millions d'euros environ (en hausse de 24,2%)
- Revenu net : 360 millions d'euros environ (en hausse de 14,4%).

Fast Retailing a prévu de payer un dividende de fin d'année de 0,6 euros. Il faut ajouter à ceci 75 yens de distribution de dividende intérimaire (0,5 euros environ), ce qui génère un dividende annuel prévu de 160 yens (1,15 euros environ) par action.

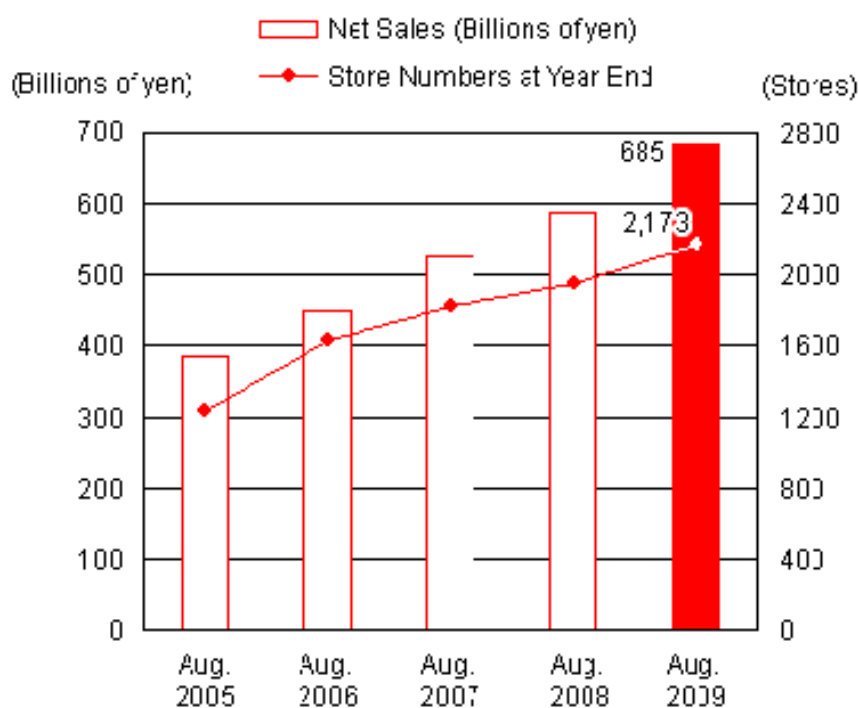
Leurs estimations du chiffre d'affaires pour l'année s'achevant en août 2010 sont les suivants:

- Ensemble des ventes nettes : 5,8 milliards d'euros environ (en hausse de 16,5%)
- Bénéfice : 867 millions d'euros environ (en hausse de 10,5%)
- Bénéfice net : 449 millions d'euros environ (jusqu'à 24,5% d'augmentation)
- Bénéfice par action : 4,5 euros environ

Son chiffre d'affaire actuel (octobre 2009) monte à 3,7 milliards d'euros.

Le groupe communique beaucoup sur ses résultats passés et de nombreux graphiques sont disponibles sur leur site :

<http://www.fastretailing.com/eng/ir/financial/graph.html>



www.fastretailing.com

On peut donc constater que Fast retailing est un groupe qui ne cesse de progresser. Les estimations pour 2010 prouvent cette tendance au développement.

Nombre total de salariés

Au total, Fast Retailing compte plus de 11 000 employés à plein temps, ce chiffre tend à augmenter grâce à l'ouverture de nouveaux magasins à l'étranger.

1.3) Organisation formelle de Fast Retailing

Les différents services et leurs missions

Tadashi Yanai, président-directeur général :

- Il exerce ses fonctions sous le contrôle du conseil d'administration et de l'assemblée des actionnaires.
- Il a les pleins pouvoirs pour engager la société par tous les actes qu'il passe avec les tiers quand bien même ces actes dépasseraient les compétences de la société.
- Il organise les travaux du CA, représente le CA au sein de la société et veille au bon fonctionnement de ses organes.

Yukihiro Nitta, vice-président, président du comité CSR

- Hiérarchiquement sous le poste du président. Il s'occupe de secteurs précis.
- Ils se rapportent le plus souvent au président de l'entreprise ou au président du conseil.

Masa Matsushita, vice-président exécutif

- Responsable de la mise en place de la nouvelle division et du rayonnement de ses produits et services sur le marché mondial.

Takaharu Yasumoto, vérificateur externe

- Exerce la mission de commissaire aux comptes.
- Selon les principes, normes et objectifs détaillés dans le mandat additionnel pour la vérification extérieure des comptes commun aux organisations du système des Nations-Unies et annexé au règlement financier.
- Exerce la mission de contrôle de la gestion
- Fondée aux trois concepts traditionnels d'économie, "d'efficience" et d'efficacité. Il s'exécute en faisant porter les investigations sur un domaine de la gestion ou une activité de l'Organisation qui mobilise des ressources importantes dont il convient de s'assurer du bon emploi.

Masumi Mizusawa, directeur des relations investisseurs

- Contribue à légitimer auprès des dirigeants et collaborateurs de l'entreprise certaines attentes et objectifs d'acteurs des marchés financiers qui se trouvent donc relayés dans la communication de l'entreprise. Elles sont perçues par les marchés en vue d'obtenir des avantages matériels ou symboliques conformes à leurs intérêts ou à ceux de leurs dirigeants.

Hirotsugu Wada, vice-président chargé des ressources humaines

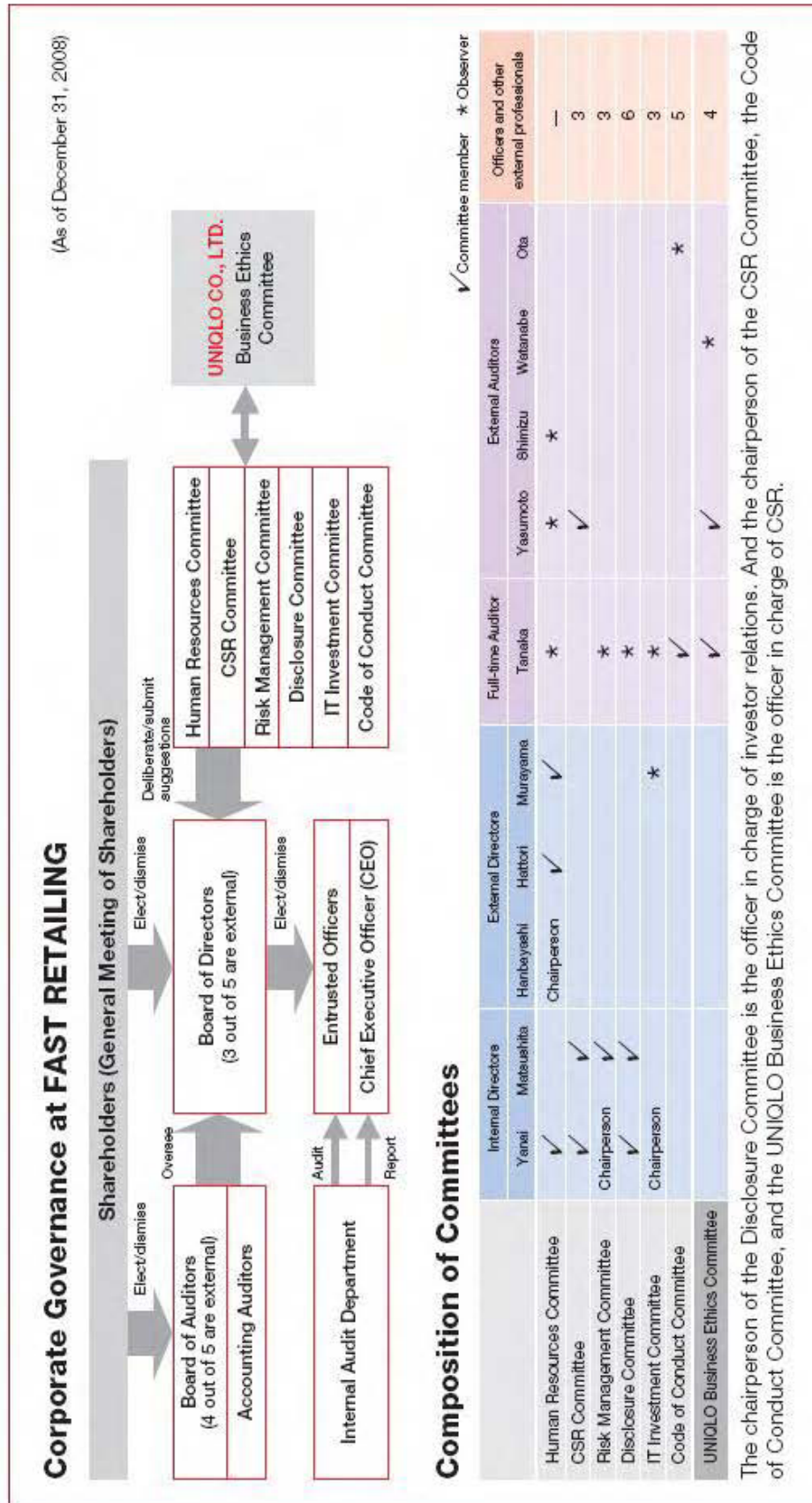
- Englobe la gestion des politiques de recrutement, de formation et de rémunération pour les salariés à travers le monde.

Hideo Majima, directeur du marketing et de la communication internationale.

- Développe et coordonne la nouvelle stratégie marketing et communication internationale.
- Accompagne à la mise en place de la nouvelle identité sur le marché mondial.
- Coordonne la mise en œuvre des actions de communication nécessaires au développement international de la marque.
- Manage l'équipe et permet de mener à bien les projets communs.

Sur la page suivante, on trouve un organigramme fonctionnel de Fast Retailing (source : rapport annuel du groupe datant de 2008, www.fastretailing.com).

Organigramme fonctionnel de Fast Retailing



On peut voir sur cet organigramme que les investisseurs sont les preneurs de décisions mais étant donnée la forte implication financière de la famille Yanai, les prises de décisions ne doivent pas être fortement influencées par des investisseurs extérieurs à l'entreprise.

On constate également que les auditeurs sont en relation constante avec la direction et les cadres supérieurs, cependant, ils n'interviennent pas dans les différents services de la société.

Il existe aussi un comité d'éthique pour Uniqlo, qui entre en relation avec les différents départements de la société qui ensuite rapportent leurs suggestions à la direction.

II) Sales strategy of Fast Retailing

2.1) *Stakes*

The stake of the commercial strategy of Fast Retailing and of course of Uniqlo is to build a single brand image to be distinguishable from its competitors.

Fast Retailing specializes in the ready-to-wear clothes and positions differently according to its brands (cf 2.3 Targets).

As regards Uniqlo, the goal is to build the image of a young, dynamic, of quality and not very expensive brand.

About the territory of brand, Fast Retailing, a long time focused on Asia, currently tends to develop in the international and more particularly in the huge capitals.

2.2) *Objectives*

The objective of Fast Retailing is of course to continue to develop in the next years.

However, Fast Retailing is composed of 6 groups which have each one their strategies and their objectives. Here they are:

Uniqlo group :

- To continue to develop quality clothes by asking the opinion of the customers. Uniqlo receives indeed more than 150,000 opinions of customers each year by the means of his service customers.
The mark is the image of the wish of those which make it lives. It is the range of clothing "HeatTech" for example, could be made thanks to this.
Uniqlo also put on the quality of the material which manufactures clothing and works with the teams of Takumis which have more than 30 years of experience in Japanese textile industry. Controls are carried out every week in the factories in order to make sure of the good performance of mechanics.
- To develop the market of clothing for woman (3 times more important than the market of the menswear at Uniqlo with a total weight of 40% of the total sales of Uniqlo). That passes by new products (blouses, coats, dresses...) besides the already existing products which are the sweater and the tee-shirts.
- As a consequence of what Uniqlo wishes to leave its concept of average store (800m²) to pass to the format of department store (1600 m²) in order to propose more choices to its female customers. The objective is to open 20 to 30 large size stores per year as from 2009, knowing that there existed already 71 large size stores in June 2009.

- Uniqlo, which is a Japanese group, aims also to develop on the Asian market. Following launching on the market of London to the autumn 2001, the development of Uniqlo international stores increased considerably with a full number of 90 stores at the end of June 2009. Uniqlo regards Asia as holding the greatest potential of expansion during next years.
- To develop “window” stores in the world big cities. The famous “flagship”, which is very large and high department stores of ceiling in order to draw the attention of the customers and to encourage them to come to consume on their premises. First Flagship opened in the district of Soho, in New York during the autumn 2006. Second arrived at London Oxford Street at the autumn 2007, and the latest dated is the one that installed in the Opéra district, in Paris since the beginning of the month of October 2009.

CABIN Group with the Zazie and Enraciné brands :

- To give to each mark a true clean identity and a distinct positioning.
- To continue the produced development with the research and the development in order to create new clothing.

Gov Retailing group with G.U and Foot Park :

- To improve the effectiveness and the co-operation in the fields of the production, the R & D., of the systems, and the administration thanks to stronger bonds with the retail sale with Fast Retailing and Uniqlo groups.
- To continue the creation of best fashion clothing and low costs and to develop low and attractives prices for the whole of the products for women.

Comptoir des Cotonniers group :

- Thick of its sales turnover of 24 Billion Yen (177 million of euros approximately) in 2009, the Comptoir des Cotonniers group with its eponymous brand does not hope to stop there. After having developed its activity in Asia (29 sales outlets, and 20 sales outlets in Japan), the brand still hopes to develop. For that, it created a line of accessories and a range of underwear for women as well as a collection of children's wears.

Princesse Tam Tam group :

- The eponymous brand of women underwears developed mainly in France (131 stores) and distributes its products by the means of great names such as the Galleries Lafayette and the Printemps. However of France, the brand is present in 45 countries thanks to a combination of 1500 distributors, in particular the department stores like Harrods, Selfridges, Rinascente, and Neiman Marcus. Its objective is now to develop in the international level in Europe, in Russia, in the Middle East, and in the area of the Indian Ocean.

Links Theory Holdings (LTH) group :

- The objective is to reach a durable growth by improving the effectiveness on the American and Japanese markets.
- To accelerate the growth in Europe and to develop brands like Helmut Lang (sub-brand of Theory).

2.3) Targets

The main target of Fast Retailing through the whole of its brands is the woman. Although certain brands develop products for men (Uniqlo, G.U, Foot Park), the whole of the products is developed to be female ready-to-wear clothes.

For a part of the products (Uniqlo), the prices are similar to those which we can find at groups such as Camaïeux (14,9 € the sweater proposed in 20 colors, 7,9 € the slipover proposed in 12 colors). For the other part, like Comptoir des Cotonniers or Princesse Tam Tam, the prices are higher because the brands use a more luxurious image (55€ the bra and 35€ the short cutting panties in Princesse Tam Tam).

At the geographical level, Fast Retailing extends mainly on the American, European and Asian continents. So there is a population known as “rich” for target.

The fact of finding stores of the group in the big cities and in the big distributors makes that the customers will be rather urban target. Fast Retailing aims on priority target the trendy women of the big cities of today.

2.4) *Product supply, manufacturing range, services*

Product supply

Concerning the product supply of Fast Retailing, as we mentioned above, it relates to the ready-to-wear clothes. We find any kind of products who is going of clothing to the shoes (Foot Park) via the underwear and the accessories.

Fast Retailing wants to propose to its customers products of high-quality and accessible to greatest number by their attractive price.

We find in the Uniqlo products (parkas, wind-breakers, jackets, jeans, pants, skirts, tee-shirts, slipovers, sweaters) the Japanese values like simplicity, technology and modernity. Clothes present minimalists cuts and are created starting from chosen material like the cashmere of Mongolia or the Japanese denim. They are declined in several forms (length of the sleeves, cuts of the jeans) and available on a large number of colors (often ten by basic products).

Manufacturing range

If all the products are not extremely expensive (see higher for examples), Fast Retailing makes a point “of providing sure product, reliable and of high-quality to the customers in the whole world” (source: fastretailing.com).



<http://www.bzzbzz.eu/wp-content/uploads/2009/02/image-3.png>

For that, the manufacturing factories are regularly inspected in order to check that there is no problem on the work of the employees and the machines.

Services

Fast Retailing has many services in place, all registered in an ethical development program :

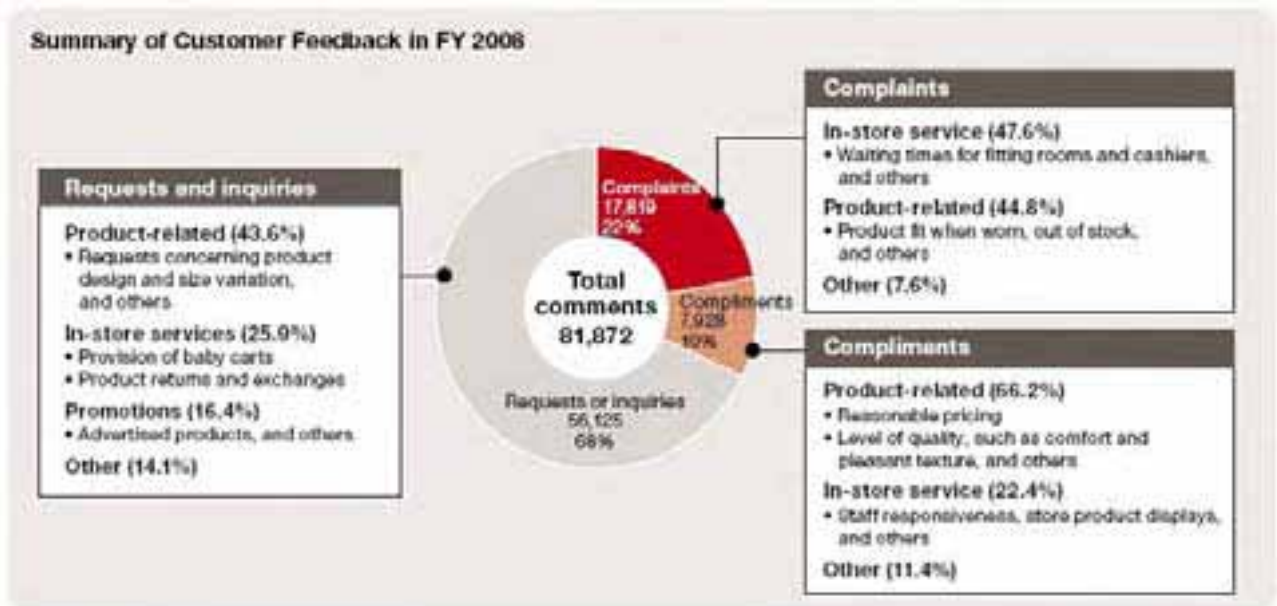
- The recycling of its products :



<http://www.fastretailing.com/eng/csr/report>

Clothing is dispatched in various countries after a through study of the needs and preferences (sizes, colors...).

- A customer service is set up in order to collect a maximum of opinion. Each opinion is treated and taken in account in order to improve quality of the products and the services. Questionnaires of satisfaction are placed at the disposal as of customers in the sales outlets, but it is also possible to deliver its opinion by mail, e-mail or fax. Every year, fast Retailing gathers the opinions to make of them statistics which will help it to progress. Here is an example of that from 2008:



<http://www.fastretailing.com/eng/csr/report>

2.5) Competitors

Fast Retailing is of course in competition with the other groups of international ready-to-wear clothes.

We find mainly:

- The American group Gap, with 11 billion euros of sales turnover in 2008 :
Gap is the name of the group and the brand. Its force is to propose clothes for women, men, children and babies, as well as accessories. It is as old as Fast Retailing (1969) but has asserted itself much more quickly on the international place.
- The Spanish group Inditex (Zara) with 10 billion euros of sales turnover in 2008 :
Zara, its brand headlight, proposes clothing at low prices which takes back models of large designers houses of the world. Its collections are renewed each month and not only at the usual seasons.

- The Swedish group Hennes & Mauritz (H&M) with 8.3 billion euros of sales turnover in 2008 :

It is the oldest among the competitors of Fast Retailing. It proposes clothing at low prices as the Fast Retailing group, but it sets up temporary collections always associated with great names of clothes designers or with celebrities.

- The American group Limited Brands with approximately 6.5 billion euros of sales turnover in 2008:

It sells mainly clothing and products for the young women. With its great brand Victoria's secret, which proposes underwears and accessories, the group is targeted mainly on the woman.

- The British group Next with nearly 4 billion euros sales turnover in 2008 :

It proposes clothes for woman, man and child.

He is also established on all the continents.



If Fast Retailing can appear largely lower at first sight (half less total turnover), it is because the Japanese giant concentrated a long time on the Asian market and tends to open with the international with its principal subsidiary Uniqlo.

2.6) *Fast Retailing partners*

The principal partners of Fast Retailing are the companies with which they work (workshops of production), as well as the customers.

The manufacturing is implemented by the Takumis, the Japanese master craftsmen having thirty years of experience in the textile. They give councils in each manufacturing factory.

They are located in great majority in China (90% of the production) but the new places of manufacture are set up in Vietnam and Bangladesh.

For the employees and the factories, Fast Retailing puts all works about it for the success of a common goal : the creation of as best clothing as possible while being opened out in its work.

For that, the group carries out regular controls in the factories like with an annual "Monitoring" (discussion with the employees in order to determine their problems) visible here after.

Here are the topics covered by the monitoring of 2008 and its results:

Niveau d'évaluation	Problèmes remarqués	Exercice 2008
A	Protection de l'environnement Sécurité et hygiène du foyer Incorporation dans les règlements internes	2 %
B	Oppression ou harcèlement Discrimination Sécurité et hygiène du milieu de travail Liberté de former un syndicat Salaires et différentes allocations et indemnités Heures de travail	67 %
C	Acceptation du monitoring (manque de dossiers importants) Contrat de travail, enregistrement des heures de travail, etc.	27 %
D	Travail des enfants Travail forcé	4 %

Cas pratiques des évaluations D dans le monitoring au cours de l'exercice 2008

- Lors de l'interview des ouvriers effectuée dans le cadre du monitoring, le fait que « le responsable avait dit des paroles blessantes aux ouvriers » a été révélé, et ladite usine a été évaluée D. Nous avons averti sévèrement les responsables de l'usine de s'abstenir de le faire, et nous avons constaté une amélioration lors du monitoring de suivi.
- Une clause stipulant qu'« il faut payer un dédit de 500 yuans pour démissionner » s'est trouvée dans les règlements de l'usine, et il est possible qu'il s'agisse de travail forcé. Nous avons donc demandé de réviser ce système. L'amélioration sera confirmée lors du prochain monitoring de suivi.
- L'investigation des dossiers du passé a révélé le fait qu'un ouvrier avait été embauché à l'âge de 15 ans, un mois avant l'anniversaire de ses 16 ans. Ledit ouvrier avait déjà 16 ans lors du monitoring. Cela est dû au fait que la vérification de la carte d'identité lors de l'embauche n'était pas toujours effectuée. Nous avons donc demandé une vérification systématique et complète, et avons constaté l'amélioration lors du monitoring de suivi.

<http://www.fastretailing.com/eng/csr/report>

The results of monitoring are noted according to an evaluation on 4 levels : from A to D. According to the gravity of the problem, the partnership will be revised immediately. The priority number is the prohibition of the work of the children and that of the forced labor.

The factories which do not conform to these points will be noted in D, the low level. In this case, the person in charge of visiting the aforementioned factory asks for the immediate improvement and checks the state of the improvement at the time of a monitoring of follow-up.

If the situation did not improve even after monitoring of follow-up, the transactions with the factory in question will be stopped or reduced.

Approximately 70 partners companies (workshops) are situated in China and Asia.

It should be noted that this monitoring is created by Asian persons. The results are not interpreted in the same way than in Europe. The group Fast Retailing noted only out of B the part on discriminations, where a European would have attached to it certainly more importance.

Concerning the customers, Fast Retailing is very listening thanks to its customers service (see part 2.4 : Services).

For Fast Retailing, it is the well-being of its employees and its customers which is in the centre of the worries. If these two great parts are satisfied, Fast Retailing considers to have made a success of its company policy.

III) Le plan de communication commerciale d'Uniqlo

3.1) La stratégie de communication d'Uniqlo

Enjeux

L'enjeu principal d'Uniqlo est de bâtir une réputation durable en signant un contrat relationnel très fort avec les consommateurs. L'enjeu est de taille car nous connaissons tous l'attitude néophile des clients qui changent de style de vêtements très souvent.

Il ne suffit pas à Uniqlo de produire des produits de qualité pour que le marché européen lui soit ouvert. Il doit faire de son image une référence de consommation, une habitude chez ses clients potentiels. Il doit donc les convaincre pour qu'ils adhèrent non seulement aux produits mais aussi et surtout à l'image que la marque renvoie d'elle.

Les enjeux pour Uniqlo sont à la fois cognitifs car la marque même si elle est très connue au Japon reste totalement nouvelle sur les continents américain et européen, sont aussi conatifs car le but de l'entreprise est bien évidemment de vendre ses produits et enfin affectifs car la marque souhaite créer une relation privilégiée avec tous ses clients.

Objectifs

L'objectif principal d'Uniqlo est d'étendre sa notoriété dans le monde entier. À terme, la marque souhaite être présente dans toutes les grandes capitales européennes. Pour cela, elle cherche à élargir sa cible grâce au croisement du stylisme et des égéries des codes de luxes et les produits de masse avec un rapport qualité prix indétrônable, un aspect accessible et fonctionnel. Elle propose ainsi une nouvelle façon de penser, de vivre ses vêtements en apportant à chacun un plaisir nouveau, un confort quotidien et des looks adaptés à la vie de tous les jours. Uniqlo appelle cela le « Component Wear ».

Son objectif à court terme est de s'adapter aux pays qu'elle veut conquérir car chaque population a des goûts vestimentaires différents et adhère plus ou moins à l'esthétique et aux techniques de productivité japonaises.

La marque veut générer du trafic sur le long terme et réussir à détrôner les grandes marques telles que l'américain Gap, le suédois H&M ou l'espagnol Zara.

Actions et supports de communication mis en œuvre

Média

Internet est le média le plus utilisé par Uniqlo.

Uniqlock est un site musicalisé qui met en scène le réseau social d'Uniqlo en temps réel grâce à une carte mondiale basée sur Google Map. Grâce à cette horloge, près de 70

millions de curieux peuvent voir les millions d'autres utilisateurs. Ils peuvent également la plugger sur leur blog, site ou autre et ainsi pouvoir inciter à l'adoption de la marque. Ce projet a même été récompensé au Festival de la Publicité à Cannes par le prix Cyber Lyon et le Grand Prix Titanium.

Uniqlo calendar permet de voir les miniatures des vêtements de la collection en cours ainsi que la date, la météo, les anciennes collections, des fonds d'écran. Il exprime l'identité d'Uniqlo et incite également à l'adoption en maintenant le sentiment d'adhésion.

Pour présenter sa collection Automne/Hiver, la marque a conçu le site «Uniqlo Jump Web». 696 salariés de 5 pays différents (Japon, USA, Grande-Bretagne, Corée du Sud et Chine) portant la collection, apparaissent sur des photos et des vidéos en train de sauter en l'air d'un air joyeux.

Ce site permet au personnel d'Uniqlo de communiquer le message de la marque et indirectement de participer au recrutement du personnel. Ils sont le support même pour communiquer le message d'Uniqlo.

Uniqlo lance également des campagnes avec des célébrités locales issues des univers de la mode (Nadège Winter), de la musique (DJ Mehdi, Sébastien Tellier) et du cinéma (Hafsia Herzi, Emmanuelle Seigner, Léa Seydoux et Matthieu Kassovitz). Leurs portraits sont publiés dans la presse et en affichage en même temps que la campagne sur les produits, dans des endroits très fréquentés, près du quartier où le nouveau magasin va ouvrir comme dans les stations de métro et les RER, sur l'arrière des bus et dans les kiosques. Ces célébrités attirent les consommateurs qui les prennent pour des modèles et chercheront à s'habiller comme eux. C'est une communication de proximité très efficace, parce qu'ils s'adressaient aux Parisiens, en espérant des retombées nationales. De plus, elle touche beaucoup de monde et a un coût relativement faible pour la marque.



Emmanuelle Seigner, Léa Seydoux, Matthieu Kassovitz

<http://www.we-are-on.com/tag/uniqlo>

Enfin, en 2008, Uniqlo a convié le public du monde entier à participer à la création du motif qui allait orner le tee-shirt officiel du Festival international de la publicité à Cannes en Juin 2009. Les dix modèles en tête du classement ont également fait partie de la collection vendue dans les boutiques Uniqlo durant l'été 2009. L'enjeu était de taille pour les personnes en compétition qui souhaitaient se faire connaître. Ces personnes ont également participé à la communication d'Uniqlo et, par la même occasion, permis à Uniqlo d'accentuer sa notoriété.

Hors-média

A Paris, le leader Japonais a tout d'abord ouvert 2 boutiques éphémères dans le Marais et dans le concept store Colette, 2 ans avant l'ouverture du magasin principal à côté de l'Opéra pour faire une étude de marché, présenter ses produits et susciter l'envie.

Uniqlo a également adopté le street marketing pour créer du « buzz ». A New York, pour le lancement de son magasin, la marque a disposé des conteneurs un peu partout dans la ville avec la phrase « Uniqlo is everywhere » inscrite dessus. Toujours à Paris, la marque a fait apparaître le logo d'Uniqlo sur 500 000 sacs à baguettes des 165 boulangeries du centre de la capitale, des milliers de poteaux ont été gainés aux couleurs de l'enseigne dans la rue et des autocollants placardés sur les escalators. Cette technique est idéale pour que la marque fasse parler d'elle grâce au bouche à oreille. Cette campagne a été réfléchie dans un but utilitaire pour ne pas forcer les personnes à l'adopter mais pour plonger en douceur l'image de Uniqlo dans leur quotidien.



<http://www.leskeupines.com/tag/uniqlo>

Uniqlo est même innovant. En effet, au Japon, la marque a installé un distributeur géant où ses tee-shirts sont vendus conditionnés comme des canettes de soda. Cette machine est ouverte 24H/24 et permet aux habitants de Tokyo d'acheter un tee-shirt à tout heure de la journée et de la nuit. Cette invention, assez futuriste, a été inventée pour coller au mieux aux modes de consommation des clients japonais.

Uniqlo a décidé de mettre en place un système de recyclage des vêtements dont les clients ne veulent plus. Ainsi, deux fois dans l'année, ils pourront déposer leurs anciens vêtements dans les points de vente de la marque. Après un tri minutieux, ces vêtements seront répartis en fonction de leur état, entre les ONG ou réintroduit dans la chaîne textile industrielle. En Mars 2009, un million de vêtements a pu être recyclé. La marque a donc décidé de faire une troisième campagne. A l'heure où le développement durable est au cœur de toutes les questions, cette stratégie marketing est la bienvenue.

Budget

Pour l'ouverture de son magasin en France, Uniqlo avait prévu un budget total de 2 milliards d'euros. L'achat de l'espace a été relativement faible, estimé à 1,5 millions d'euros. Cet argent a été investi essentiellement dans l'affichage parisien, la presse et les bus.

La marque reste tout de même discrète sur son budget malgré la grande transparence du groupe Fast Retailing sur son site internet.

Nous pouvons supposer qu'Uniqlo fixe son budget en fonction de ses objectifs de communication. Il ne semble pas s'aligner sur le budget de ses concurrents qui est bien plus élevé à l'international et il ne le fixe ni à partir de ses ventes, ni à partir d'un pourcentage de son chiffre d'affaires.

Il évalue son budget en fonction des actions à mettre en place et semble le réajuster pour les actions nouvelles et les nouveaux axes à suivre en fonction des erreurs passées.

Par exemple, Uniqlo prend en compte le marché local avant de fixer son plan de communication, pour ne pas commettre à nouveau l'erreur de la communication faite en Angleterre qui a impliqué la fermeture de plusieurs magasins.

Calendrier du plan de communication

Après la fermeture de 15 de ses 21 magasins britanniques, Uniqlo a décidé de faire de longues études de marché. En France, la marque a attendu 2 ans avant d'ouvrir son magasin au cœur de la capitale.

La communication internationale d'Uniqlo est principalement basée sur le média internet. C'est pourquoi nous présentons le plan de communication mis en place sur Internet par Uniqlo depuis 2006 :

Date	Description du projet	Objectif
24 décembre 2006	Uniqlo Mix Play : promotion des parkas matelassées en 15 coloris portées par des danseurs dont les photos sont visibles sur le site.	Mettre en avant son concept d'un vêtement de base dont au moins une couleur plaira.
15 juin 2007	Uniclock : création d'une horloge mondiale (c'est-à-dire dont l'heure s'adapte à chaque fuseau horaire) présentant en alternance de courtes vidéos montrant des danseurs portant les habits Uniqlo.	Faire adhérer les consommateurs mondiaux à l'image de la marque.
1 octobre 2007	Uniclock2 : fort de son succès pour la première version, une seconde Uniclock remplace la première avec de nouvelles fonctionnalités.	Les consommateurs ont donc commencé à adhérer à l'image d'Uniqlo et le but est ainsi d'amplifier l'aspect de tribu Uniqlo.
11 octobre 2007	Uniqlo Jump Web : c'est un site présentant 696 salariés d'Uniqlo, éparpillés dans 27 villes de 5 pays différents, filmés ou photographiés en train de sauter en l'air habillés de vêtements Uniqlo, sur fond sonore. Ils sont présents sur Flickr (photos) et Youtube (vidéos), deux réseaux sociaux mondiaux.	Sentiment d'appartenance des collaborateurs de l'entreprise à la commercialisation des produits, ils deviennent les vecteurs de la marque. Un réseau Uniqlo se crée.
16 novembre 2007	Uniqlo Grid : site permettant de manipuler le logo Uniqlo sur une grille, il fait jouer les internautes avec la marque.	Appropriation de l'identité visuelle de la marque par les consommateurs.
28 avril 2008	Uniclock3 : troisième version d'Uniclock, celle-ci promeut spécifiquement les tee-shirts Uniqlo.	L'objectif de reconnaissance est atteint car le site a déjà reçu 100 000 000 de visiteurs.
5 mai 2008	Uniqlo Show Window : économiseur d'écran reprenant les vidéos Uniclock et des informations sur l'actualité de la marque en temps réel.	La marque tente de faire partie du quotidien de ses clients pour les fidéliser, et cela de façon automatique car le client n'a pas à chercher l'information.

26 mai 2008	Uniqlo Try : c'est un site d'enquêtes qui présente des pourcentages relatifs à l'essai des vêtements Uniqlo. Les clients expriment leur bien être dans ces vêtements et leur satisfaction.	Convaincre les prospects que les produits sont fiables et en adéquation avec la promesse de la marque.
3 juillet 2008	Dry in Motion : promotion de la collection Dry sur un site présentant des vidéos de femmes portant la collection et réalisant des mouvements artistiques au ralenti.	Promotion de chaque nouvelle collection pour la faire connaître aux clients.
2 octobre 2008	Uniqlo Today : magazine virtuel qui présente toutes les informations recueillies sur la toile à propos d'Uniqlo.	Permettre la diffusion de l'information et montrer sa présence dans l'actualité.
23 octobre 2008	Uniqlock4 : promotion de la collection Heattech dans cette quatrième version d'Uniqlock.	Promouvoir une nouvelle collection et actualiser une action de communication qui amène toujours plus de visiteurs (170 000 000 à cette date).
29 octobre 2008	Uniqlo March : dans le monde entier, on filme des personnes portant les vêtements d'une nouvelle collection en train de marcher.	Nouvelle présentation d'une collection.
27 février 2009	Uniqlock5 : promotion de la collection printemps-été à l'aide de 187 scènes vidéo, un record pour Uniqlock.	Prolonger l'adhésion à la tribu Uniqlo.
6 mars 2009	Tokyo Fashion Map : vidéos et photos de clients portant des vêtements Uniqlo dans la rue. On peut sélectionner le visionnage grâce à Google Map, qui situe dans la ville l'endroit où ces clients ont été interceptés.	Rendre Uniqlo proche de sa clientèle, en montrant des usages des vêtements dans la vie courante pour permettre au client de s'identifier à la marque.
9 avril 2009	Uniqlo Introduction : l'entreprise se présente aux internautes du monde entier sur le site.	Se légitimer aux yeux des internautes.
Juin 2009	Uniqlo Calendar : sur le même principe qu'Uniqlock, il donne la date en incluant des vidéos des produits en fonction des saisons.	Rendre la marque indispensable peu importe la période de l'année.

Ce tableau démontre l'importance qu'a apportée la marque au média Internet. Non seulement elle apporte de nouveaux projets médias à chaque collection mais en plus elle continue d'actualiser les projets qui fonctionnent le mieux.

Internet est devenu l'outil indispensable à cette entreprise pour se faire connaître mondialement et les internautes semblent adhérer vu le nombre de visiteurs sur chaque projet. Grâce à ce média, Uniqlo est encore plus présent dans le quotidien des consommateurs qu'avec la télévision ou la presse, il contrôle son image de façon interactive et surtout réactive et tout cela à moindre coût. Internet permet au groupe de vérifier sa notoriété et l'impact de ses actions de communication en temps réel grâce aux statistiques générées par les sites internet.

L'utilisation de ce média en priorité identifie aussi l'image que la marque veut générer à savoir la modernité, l'innovation et la culture japonaise du XXIème siècle.

3.2) *L'approche interculturelle de la communication d'Uniqlo*

Les tee-shirts sont les vêtements incontournables d'Uniqlo. Le concept est d'avoir très peu de modèles mais dérivés sur des dizaines de couleurs et de motifs, ainsi il y en a pour tous les goûts. On peut les acheter partout dans le monde, chacun trouvera son bonheur.



<http://leparadisdesmarques.com/wp-content/uploads/2009/06/uniqlo.jpg>

Dans un magasin Uniqlo, on retrouve les valeurs japonaises telles que l'utilisation de la haute technologie (messages lumineux sur les marches des escaliers de l'entrée) et le comportement des vendeurs (ils tendent le ticket de caisse avec les deux mains comme au Japon). Cependant, la marque s'adapte à la culture du pays dans lequel elle s'installe. Pour sa stratégie de communication, il en est de même. La marque fait appel à des célébrités locales pour faire la campagne publicitaire. Elle a également adopté un « street marketing » spécifique à chaque pays, comme en France où elle a fait apparaître son logo sur les sacs à baguette, un cliché typiquement français.

Le groupe a appris à utiliser les stéréotypes de façon positive pour intégrer la culture de chaque pays dans lequel il s'installe. La langue du travail est l'anglais donc la marque est la contraction de deux termes anglais « unique » et « clothes » qui résument à eux seuls le type de produits qu'il vend et l'image qu'il veut en donner.

Ce nom de marque est compréhensible pour tous à travers le monde et il prouve son objectif de conquérir les marchés des autres continents.

La marque joue sur ses valeurs japonaises, les stéréotypes qu'on associe au Japon, pour les intégrer positivement à son image et les adapter ensuite à chaque culture, non pas en la modifiant mais en choisissant précisément le moyen et le support de communication qui aura le plus d'impact suivant le pays d'implantation.

Standardisation Adaptée

L'entreprise met donc en place une standardisation adaptée.

En effet, elle adopte une position médiane entre la standardisation de ses produits et l'adaptation à chaque pays d'implantation.

Les vêtements et autres produits d'Uniqlo sont les mêmes peu importe la situation géographique du magasin. Cependant, certaines modifications sommaires y sont apportées pour correspondre au mieux aux attentes de chaque population cliente.

On constate très peu la standardisation adaptée dans la création des produits, bien que certains grands noms de créateurs soient associés à la marque suivant les collections, mais on la constate surtout dans le type de communication développé autour de la marque.

Pour sa communication, Uniqlo emprunte les codes des marques de luxe. L'utilisation des égéries différentes dans chaque pays (Emmanuelle Saigner et Mathieu Kassovitz pour la France par exemple), l'uniformisation de son image mondiale et la création d'une tribu autour de la marque peuvent faire penser à la stratégie de grandes marques comme Dior ou l'Oréal.

La différence est cependant située dans les coûts de publicité et surtout les moyens utilisés pour diffuser cette image globale et créer ce sentiment d'appartenance à la tribu Uniqlo.

Comme dans toute communication de standardisation adaptée, Uniqlo apporte des changements mineurs et ponctuels à ses produits pour les adapter aux spécificités locales (les designs des tee-shirts par exemple) et contrôle sa communication facilement par le biais d'une agence new yorkaise qui harmonise son image à l'international avec celle qu'il utilise au Japon.

L'entreprise implique également ses collaborateurs non pas à travers le Japon mais à travers le monde en faisant participer plusieurs pays à ses actions de communication (Uniqlo Jump Web : 5 pays, 27 villes et presque 700 salariés des magasins Uniqlo) de façon volontaire, amusante et mettant ainsi en place un véritable réseau des salariés à travers le monde.

Les limites

Là où l'on s'aperçoit habituellement des limites de la standardisation adaptée c'est-à-dire dans le coût de revient élevé des campagnes de publicité et dans la difficulté de la mise en place du message qui dépend des décisions prises en amont, on constate que chez Uniqlo, ces limites ont été palliées.

Le coût élevé de revient de la communication internationale est réellement minime par rapport à l'impact très positif qu'ont provoqué les différents projets. La principale source de

médiatisation de Uniqlo est Internet et le coût de mise en ligne, de diffusion et de pérennité des projets est totalement maîtrisé et amoindri en utilisant ce support.

Contrairement à internet, la presse, qui implique de se créer un réseau de contacts fort et précis que l'on doit toujours entretenir et auquel il faut apporter une attention constante, est très coûteuse sur le long terme pour obtenir une place dans l'actualité et se faire connaître par ce biais.

De même, l'affichage et la télévision ne peuvent supporter que des actions ponctuelles et si la marque souhaite être diffusée quotidiennement dans nos rues et sur nos écrans, le coût deviendra exorbitant.

La communication d'Uniqlo a surpris par son impact incroyablement rapide, fort et mondial. Sa stratégie de communication est devenue sa force, son moyen de se démarquer de ses concurrents.

La plus grande difficulté dans le choix qu'à fait Uniqlo d'utiliser Internet, c'est de toujours innover, proposer des projets intéressants, jamais vu auparavant pour constamment créer le buzz autour de la marque.

Il doit parvenir à contrôler ce buzz, à le stopper ou redéterminer sa ligne conductrice si celui-ci devient négatif.

Une des difficultés majeures pour ce plan de communication est également d'être continuellement présent dans le quotidien des consommateurs sans les matraquer d'informations et sans les lasser.

Le mode organisationnel de la communication d'Uniqlo

Son mode organisationnel suit sa stratégie de standardisation adaptée, Uniqlo a donc choisi la concertation.

En effet, le groupe Fast Retailing concentre les décisions pour ce qui concerne la communication globale d'Uniqlo, il détermine les grands axes, les objectifs et les principaux supports de communication.

Par contre, Uniqlo lorsqu'il s'implante dans un nouveau pays, met en place dans chaque pays des actions de communication ciblées (le logo sur les emballages de baguettes de pain à Paris). Cependant, Uniqlo ne s'appuie pas sur les services d'une grande agence internationale type Havas ou Publicis. Il travaille avec sa propre agence new yorkaise en charge de sa communication internationale et met en place des cellules de communication dans chaque pays.

IV) Conclusion

L'objet de ce dossier est un groupe montant en Europe depuis seulement quelques années. A travers l'étude de son histoire, le rapport de ses finances, son organisation, il est possible de mieux appréhender cette société privée et son ambition.

Dans l'exposé de sa stratégie commerciale, on peut déterminer son positionnement et l'environnement dans lequel Fast Retailing doit évoluer pour aboutir à son objectif.

Dans l'analyse de la stratégie de communication de sa marque phare Uniqlo, on perçoit ses principaux axes de travail, la technique qu'il emploie et ce qui marque ses forces et faiblesses.

Fast Retailing est le premier groupe de prêt-à-porter au Japon et le 6ème dans le monde. Sa principale ambition aujourd'hui est de devenir n°1 dans le monde, devant GAP, Zara et H&M.

A force de publicité ciblée dans chaque pays, d'organisation d'évènements sur Internet à court et long terme, d'adaptation de ses produits selon la culture des sociétés dans lesquels ils sont vendus et d'innovation, Fast Retailing, et principalement grâce à Uniqlo, pourrait accomplir cette ambition.

Pour 2010, Fast Retailing continue son implantation dans les grandes capitales européennes et espère ouvrir 20 à 30 magasins dans l'année. Il développe pour Uniqlo de nouveaux produits destinés aux femmes. Il démarre son implantation en Russie dans le courant de l'année.

Le leader japonais marque une détermination forte à respecter et satisfaire ses clients du monde entier, prête une attention constante à la qualité de production de ses produits, au bien-être de ses employés et surfe sur la vague de l'environnement et du recyclage.

Le groupe et la marque sont donc apparemment promis à un bel avenir.

V) Bilans Personnels

Chaoze Chen

Pour l'exposé de communication internationale, j'ai eu à traiter avec trois de mes camarades un sujet sur Fast Retailing. Je me suis retrouvée en charge de la première partie sur la présentation de l'organisation, la détermination de son positionnement et l'étude de l'environnement. Cela me semblait la partie la plus simple à traiter pour moi en tant qu'étrangère. Mes camarades ont approuvé mon choix et m'ont laissé gentiment cette partie. Je veux les remercier pour cela.

Pour cet exposé, j'ai réussi à collecter beaucoup d'informations que je faisais valider au fur et à mesure aux autres membres du groupe pour qu'elles me confirment la pertinence de mes sources. J'ai donc pu alimenter convenablement ma partie, même si j'ai eu du mal à trouver facilement des données liées à l'exportation, au nombre de salariés dans les différents pays et il n'a pas été évident de reconstituer l'organigramme hiérarchique de la société. Finalement, en accentuant mes recherches et grâce à une bonne aide de Pauline, j'ai pu produire les informations nécessaires à la finalisation de notre exposé.

Pour ce travail, comme souvent pour les travaux à l'écrit, je me suis confrontée au problème de la langue, car j'ai encore quelques fois des problèmes de syntaxe ou de vocabulaire. Mais, en voyant que je trouvais des informations nombreuses et pertinentes par moi-même pas trop difficilement, cela a renforcé ma motivation et j'ai réussi assez vite à constituer une bibliographie complète. En plus, j'ai compris les documents mieux que sur certains autres travaux.

Pour ce travail, je suis très contente de l'avoir fait avec mes trois camarades. Elles m'ont beaucoup guidé et aidé dans mon travail en étant toujours à mon écoute, en me demandant régulièrement un point précis sur mon état d'avancement. En plus, cela a été agréable car nous nous échangeons les documents, ce qui fait que nous avons eu une vue globale du sujet et donc nous pouvions nous donner des conseils les unes les autres. Je me suis sentie vraiment investie dans ce travail et notre petite équipe a bien fonctionné. Nous avons perçu de la solidarité, du soutien et du contrôle. Ceci a été pour moi la clef de notre réussite. Avec ces personnes, j'ai senti ce que voulait dire intégration. Elles ont joué le jeu de la participation avec une étrangère jusqu'au bout. En conclusion, j'ai appris beaucoup de ce projet.

Elodie Lemaire

Après avoir proposé l'idée d'Uniqlo et Fast Retailing, je me suis concentrée sur toute la seconde partie de l'étude (la stratégie institutionnelle ou commerciale de l'organisation). J'ai également rédigé la partie « Chiffre d'affaires », initialement prévue pour être placée en « 2.2 : Enjeux » avant finalement d'être rattachée à la première partie.

Au niveau personnel, ce travail m'a permis de découvrir les avantages et les inconvénients du travail en groupe, façon de travailler que je connaissais peu car j'avais l'habitude de ne travailler qu'individuellement, premièrement par choix même si les travaux de groupes auxquels j'ai participé se sont toujours très bien passés, et ensuite parce que les occasions de travailler en groupe ont été extrêmement rares (une ou deux fois pas plus) au cours de ma scolarité.

L'avantage est bien sûr la répartition des tâches (une telle somme de travail ne peut être accomplie individuellement en un si court laps de temps).

Le principal inconvénient est la dépendance aux autres membres du groupe. Il est difficile d'avancer dans le travail avec autant d'aisance qu'en individuel. Toutes les idées ne sont pas retenues et il faut s'adapter au rythme de travail de chacun, ce qui implique une organisation différente.

Dans l'ensemble, je trouve que le groupe a plutôt bien fonctionné. Tout le monde y a mis du sien et mon ressenti est surtout positif.

Cela m'aura permis d'en savoir plus sur le fonctionnement d'une organisation internationale dans un secteur que je ne connaissais qu'à travers quelques reportages à la télévision.

Pour conclure, je dirai que si c'était à refaire avec ce groupe, je le referai sans problème.

Pauline Nunne

Pour ce projet, j'ai apporté en amont des informations au groupe. Après la réalisation du power point de présentation à l'oral, qui m'a permis de centraliser les documents et d'avoir une vision globale de l'analyse, j'ai complété le dossier par des éléments manquants, développer l'analyse dans la troisième partie, réorganiser les informations apportées dans chaque partie, traduit la partie 2 et mis en page le dossier. J'ai rédigé l'introduction et la conclusion, sélectionné les annexes et complété la bibliographie.

Je suis donc surtout intervenue en aval de la présentation orale en essayant d'apporter un regard neuf englobant tout ce qui concerne le groupe et la marque.

J'ai appris avec ce dossier à mieux chercher et hiérarchiser les informations, à trouver des exemples pertinents qui illustreraient mes propos.

Travailler en groupe est une difficulté pour moi car la plupart du temps, il me manque cette vision globale du projet, étant donnée la répartition du travail entre chaque membre. Cependant, ce projet m'a permis de faire l'inverse, d'apporter une vision d'ensemble au dossier, de travailler à la recherche d'informations sur tous les sujets traités et d'analyser globalement les éléments constitutifs d'une stratégie internationale.

Je n'avais jamais réellement fait attention à la communication d'un grand groupe. Il m'est arrivé d'analyser une publicité, ou un spot publicitaire mais je n'avais jamais étudié une stratégie de communication complète et le sujet m'a vivement intéressé, n'étant pourtant pas une « fashion victim » !

L'implication et la somme de travail fourni par chacune m'a positivement étonnée et la cohésion de groupe s'est faite rapidement. Chaque membre a respecté la tâche qui lui était fixée, nous nous sommes répartis le travail sans discorde et j'ai réellement apprécié travailler dans cette ambiance studieuse et agréable, à l'écoute de chacun.

Justine Willart

Mon travail a été de réaliser la troisième partie concernant le plan de communication commerciale d'Uniqlo. Cette partie n'a pas été simple car malgré la transparence de Fast Retailing, il était difficile de trouver des informations sur le budget ou le plan de communication d'Uniqlo. Ce manque d'informations est principalement dû à l'ouverture du magasin parisien il y a quelques mois. En effet, tous les journaux en parlaient et les articles ne parlant que de cette ouverture inondaient la toile.

Travailler sur les actions et supports de communication d'Uniqlo m'a été bénéfique. La marque a créé plusieurs concepts très innovants surtout pour le média Internet. Elle est devenue une source d'inspiration pour moi car je me rends compte qu'avec un minimum de budget, il est possible de faire de grandes choses et leurs idées pourront peut être me servir dans mon futur métier.

Ce travail en groupe m'a tout d'abord fait peur car il m'est déjà arrivé qu'un projet se passe mal par manque de communication au sein du groupe surtout qu'ici on se connaissait à peine. Finalement, je suis très contente du résultat, nous avons formé une bonne équipe. J'ai apprécié tout particulièrement la franchise de l'équipe. Que leurs propos soit positifs ou négatifs, cela me permet de me remettre en question et ainsi me faire avancer.

J'ai également été agréablement surprise par l'implication de Chaoze pour ce projet. Elle s'applique pour rendre un travail sérieux et n'hésite pas à redoubler d'efforts malgré ses difficultés de langage.

Finalement, cette étude m'a permis d'en apprendre d'avantage sur la manière de communiquer à l'internationale et de faire particulièrement attention aux cultures et modes de vie de chaque pays.

Bibliographie / Ressources

Les sites officiels

<http://www.fastretailing.com>

http://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2008_e_10.pdf

http://www.fastretailing.com/eng/about/frway/pdf/FRWAY_French.pdf

<http://www.fastretailing.com/eng/about/history/>

<http://www.fastretailing.com/eng/about/governance/>

<http://www.fastretailing.com/eng/about/photolibrary/>

<http://www.fastretailing.com/eng/csr/report/>

<http://www.uniqlo.com/fr/>

<http://www.uniqlo.com/fr/corp/business/>

<http://www.uniqlo.com/fr/corp/model/>

<http://www.uniqlo.com/fr/corp/media/projects/>

Les articles de presse

<http://www.lesechos.fr/info/metiers/020190518946-la-lecon-de-style-d-uniqlo.htm>

<http://www.capital.fr/bourse/actualites/la-maison-mere-d-uniqlo-table-sur-des-benefices-records-440992>

<http://www.capital.fr/bourse/communiques/uniqlo-convie-le-public-du-monde-entier-a-participer-a-la-creation-du-motif-qui-ornera-le-t-shirt-officiel-du-festival-international-de-la-publicite-de-cannes-2009-337126>

Autres médias

<http://www.france24.com/fr/20091001-uniqlo-chaine-vetements-decontractes-japonais-france-habillement-mode-paris-opera>

<http://asia.2803.com/japon/uniqlo-marketing-alternatif/>

http://www.journaldunet.com/economie/distribution/dossier/uniqlo-face-a-h-m-gap-et-zara/une-gamme-concue-pour-se-differencier.shtml?f_id_newsletter=1759

Annexes

I) Les différents projets de communication sur Internet (www.uniqlo.com) :

Mix Play



Uniqlock



Uniqlo Jump Web



Uniqlo Grid



Uniqlo Show Window



Uniqlo Try



Dry in Motion



Uniqlo Today

The cover of the 'UNIQLO ONLINE BUZZ MAGAZINE UNIQLO TODAY' features a pink background and includes the following text and graphics:

- UNIQLO ONLINE BUZZ MAGAZINE UNIQLO TODAY**
- 4,386,887人が集めた 198,890,312コメントからUNIQLOの魅力をあきけるダイジェスト**
- UNIQLO TODAY**
- 毎日アクセスするたびに文字が出現！すべての文字を出して、プレゼントに応募しよう！**
- iPod nano**
- 毎日アクセスするたびに文字が出現！すべての文字を出して、プレゼントに応募しよう！**
- 毎日アクセスするたびに文字が出現！すべての文字を出して、プレゼントに応募しよう！**

Uniqlo March



Tokyo Fashion Map



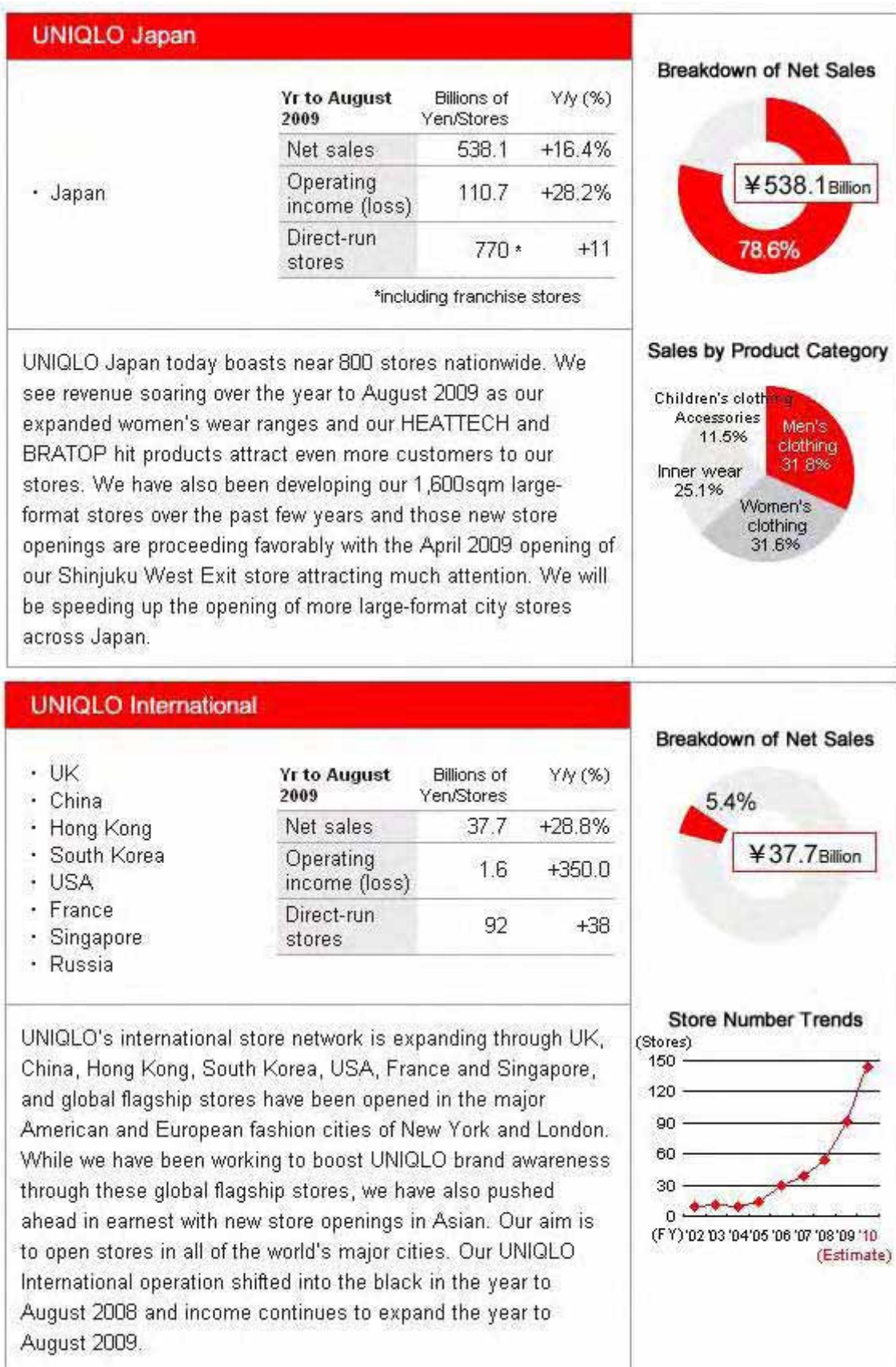
Uniqlo Introduction



Uniqlo Calendar



2) Chiffre d'affaires par marques classées en sous-groupes (www.fastretailing.com)



UNIQLO International

	Yr to August 2009	Billions of Yen/Stores	Y/y (%)
• UK	Net sales	37.7	+28.8%
• China	Operating income (loss)	1.6	+350.0
• Hong Kong	Direct-run stores	92	+38
• South Korea			
• USA			
• France			
• Singapore			
• Russia			

UNIQLO's international store network is expanding through UK, China, Hong Kong, South Korea, USA, France and Singapore, and global flagship stores have been opened in the major American and European fashion cities of New York and London. While we have been working to boost UNIQLO brand awareness through these global flagship stores, we have also pushed ahead in earnest with new store openings in Asian. Our aim is to open stores in all of the world's major cities. Our UNIQLO International operation shifted into the black in the year to August 2008 and income continues to expand the year to August 2009.

Breakdown of Net Sales

5.4%

¥37.7 Billion

Store Number Trends

(Stores)

(FY) '02 '03 '04 '05 '06 '07 '08 '09 '10 (Estimate)

Global Brands

- COMPTOIR DES COTONNIERS
- PRINCESSE TAM TAM
- Theory

LINK THEORY HOLDINGS CO., LTD. a consolidated company from 30/2009

Yr to August 2009	Billions of Yen/Stores	Y/y (%)
Net sales	55.5	+27.0%
Operating income (loss)	3.6	-52.8%
Direct-run stores	755	+257

COMPTOIR DES COTONNIERS

A women's fashion brand born in 1995 in Toulouse, Southern France. The brand offers casual chic French fashion with a sense of natural authenticity. "Mother and daughter" advertising begun in 1997 embodies the brand spirit. The 370 store network spans Europe, Japan, Korea and USA.

PRINCESSE TAM.TAM

A unique lingerie lifestyle brand, born in Paris in 1985, well known for its creative free spirit, characteristic prints and fresh colors. The brand, which prides itself on its materials, design and smooth fit, offers lingerie, homewear and swimwear collections, is sold in famous department and specialty stores in France and 45 countries worldwide.

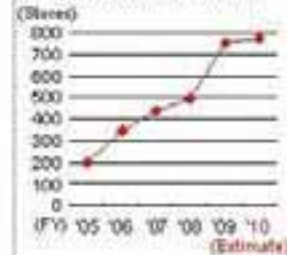
Theory

The Theory brand was created in New York in 1997 for contemporary women. Theory's high quality Italian stretch fabrics offer second-to-none comfort as well as a sophisticated look. Today, the brand boasts a near ¥40bln sales base in the US and Japan combined.

Breakdown of Net Sales



Store Number Trends



Japan Apparel

- GOV RETAILING
- CABIN

Yr to August 2009	Billions of Yen/Stores	Y/y (%)
Net sales	51.5	+4.2%
Operating income (loss)	-0.5	-
Direct-run stores	556	-91

Breakdown of Net Sales



GOV RETAILING

Our low-cost clothing developer g.u. attracted much attention with the launch of its ¥990 Jeans series in March 2009, and both overall sales and profitability have improved greatly since. We are working on a complete transformation of our footwear operation into a UNIQLO-style SPA business model, which is the fully integrated process from design through production and retailing.

CABIN

We are now developing approximately 200 women's fashion brand ZAZIE and enraciné, specialty stores nationwide offering reasonably priced fashions with broad customer appeal. We are aiming to instill highly efficient management at CABIN by maximizing on UNIQLO's experience of manufacturing, marketing and inventory control.

