

Issu du livre Stratégique, 9^{ème} édition, Jonhson G., Whittington R., Scholes K. et Fréry F.

Jurrassic Toys

L'industrie mondiale du jouet

En 2010, le marché mondial du jouet était estimé à plus de 36 milliards d'euros. Produits en très grande majorité en Asie, les jouets étaient conçus pour la plupart aux États-Unis et destinés principalement aux 130 millions d'enfants occidentaux. Rien qu'en France, le budget moyen annuel en jouets dépassait les 250 euros par enfant. Le marché était globalement stagnant, les hausses de volume étant compensées par une érosion des prix.

Les jouets étaient des produits mondialisés : les goûts des enfants étaient nivelés par de vastes campagnes publicitaires utilisant des licences de films à gros budget (Star Wars, Harry Potter, Pirates des Caraïbes, etc.) et de séries télévisées américaines et japonaises (Pokémon, Dora l'exploratrice, etc.). L'Amérique du Nord, l'Europe de l'Ouest et l'Asie du Sud-Est absorbaient chacune un peu moins d'un tiers du marché mondial.



Les dix premiers fabricants mondiaux contrôlaient 40 % du marché total, avec à leur tête les Américains Mattel (5,9 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2010) et Hasbro (4 milliards), et le Japonais Bandai Namco (3,5 milliards, dont 42 % dans les jouets et 41 % dans les jeux vidéo). Le seul Européen présent dans le palmarès mondial était le groupe familial danois Lego (2,1 milliards d'euros de chiffre d'affaires).

La main-d'œuvre représentait en moyenne 60 % du coût d'un jouet, voire 70 % pour les peluches ou les poupées. C'était la raison pour laquelle ni Mattel ni Hasbro ne possédaient la moindre usine aux États-Unis. Par exemple, les poupées Barbie (25 % du chiffre d'affaires et plus du tiers du profit de Mattel) étaient conçues à Los Angeles, vendues à raison d'une toutes les deux secondes dans le monde entier (dont plus de 3 millions d'exemplaires en France chaque année), mais étaient toutes fabriquées en Asie (où une contrefaçon en était réalisée toutes les trois secondes).

Le poids croissant de la Chine

Trois jouets sur quatre dans le monde étaient fabriqués en Chine, par des ouvrières officiellement âgées de plus de 17 ans, mais payées environ 60 euros net par mois, pour des journées de 10 à 14 heures. On estimait ainsi à plus d'un million le nombre de personnes employées par l'industrie du jouet en Chine. Au cours des années 1990, les usines avaient quitté Hongkong et les environs de Shenzhen pour s'installer plus loin dans la province de Guangdong, où des villes industrielles, telles que Dongguan, attiraient des millions d'immigrants des campagnes qui acceptaient des conditions de travail pénibles, insalubres et même illégales au regard du droit chinois, pour des salaires mensuels d'environ 200 euros. Des associations telles que China Labor Watch dénonçaient régulièrement cette situation.

Par ailleurs, la Chine était une pépinière de nouveaux concurrents : d'anciens sous-traitants hongkongais des multinationales américaines, comme V Tech (jouets électroniques), Playmates (jouets sous licences du type Star Trek) ou Manley (jouets en bois, jouets de plein air), avaient pris leur indépendance et produisaient désormais également pour leur propre compte, avec un niveau de qualité comparable à celui des Occidentaux (ils figuraient dans les dix premières marques mondiales). D'autres producteurs chinois allaient vraisemblablement les imiter dans leur émancipation. L'entrée de la Chine dans l'Organisation mondiale du commerce en décembre 2001 n'avait fait qu'accroître cette tendance.

Si l'industrie du jouet était strictement encadrée par de nombreuses normes de sécurité, les pouvoirs publics n'avaient pas les moyens de contrôler toutes les importations. Depuis 2007, alors que la tension commerciale s'accroissait entre les États-Unis et la Chine, l'industrie avait été secouée par une série de scandales impliquant des sous-traitants chinois (utilisation de peinture toxique au plomb, présence de petites pièces pouvant être ingérées). Mattel avait été forcé de rappeler plus de 18 millions de jouets.

La distribution

En France, la grande distribution contrôlait un peu plus de 40 % du marché des jouets (même si cela ne représentait que 1 à 2 % de son chiffre d'affaires). Soucieux d'optimiser la rentabilité de leurs linéaires, les hypermarchés cherchaient à limiter le nombre de références en rayon : ils réalisaient 50 à 70 % de leurs ventes avec seulement 150 à 200 produits (pour moins de 3 000 références proposées en moyenne). Pour être référencé dans les centrales d'achat, il fallait donc être connu, ce qui passait nécessairement par la publicité à la télévision, dont l'impact sur les ventes était énorme : la télévision devait représenter au moins 10 % du chiffre d'affaires d'une marque. Le Français Smoby avait ainsi triplé son budget publicitaire entre 2001 et 2004. Cependant, ce n'était qu'une goutte d'eau par rapport au budget publicitaire de Hasbro, qui atteignait plus de 15 % de ses ventes, soit 7 euros par enfant et par an, ou encore l'équivalent du chiffre d'affaires cumulé des trois premières entreprises françaises du secteur. Indissociable de ces dépenses publicitaires, l'obtention de licences était devenue incontournable. En France comme aux États-Unis, plus de 25 % des jouets étaient sous licence et cette proportion augmentait chaque année. L'obtention de ces licences auprès des grands studios de cinéma – essentiellement américains – était aussi coûteuse qu'indispensable. Pour un montant estimé entre 7 et 13 % du prix de chaque jouet, l'impact pouvait être

déterminant : Hasbro avait vendu pour 494 millions de dollars de jouets *Star Wars* rien qu'en 2005 (il en détenait la licence jusqu'en 2018), alors que Mattel avait lourdement investi dans des licences Disney Pixar (le directeur général de Mattel avait d'ailleurs siégé au conseil d'administration de Pixar à la fin des années 1990). Parallèlement, plus de 120 entreprises utilisaient l'image d'Harry Potter en Europe.

Cette boulimie publicitaire imposait une assise financière de plus en plus vaste, ce qui entraînait une concentration croissante. Pour exister sur le marché mondial, on estimait qu'un fabricant de jouet généraliste devait dépasser les 350 millions d'euros de chiffre d'affaires. Mattel, après avoir vainement tenté d'acheter Hasbro en 1996 pour plus de 4,8 milliards d'euros, avait ainsi acquis le numéro trois américain, Tyco (voitures miniatures Matchbox), ainsi que Fisher Price. De son côté, Hasbro avait racheté Playskool et Kenner Parker.

La concentration était encouragée par la concurrence des fabricants de consoles de jeux vidéo (Microsoft, Sony, Nintendo), qui tentaient de détourner les enfants des jouets classiques en utilisant des moyens publicitaires tout aussi colossaux. Face à cette menace, certains fabricants de jouets classiques développaient d'ailleurs eux-mêmes des jeux vidéo (jeux d'aventure Barbie chez Mattel, jeux de simulation chez Lego, etc.). De même, Hasbro avait racheté les éditeurs de jeux Atari et Microprose, et Bandai avait fusionné avec le spécialiste Namco.

En dehors de la grande distribution généraliste, les jouets étaient diffusés par des chaînes spécialisées. La principale était Toys 'R' Us, qui avait réalisé un chiffre d'affaires de 13,6 milliards de dollars en 2009 avec plus de 1 500 magasins dans le monde, dont 42 en France. Toys 'R' Us, qui détenait un peu moins de 15 % de la distribution des jouets en France et aux États-Unis, poussait ses fournisseurs à développer la publicité télévisée, non pour réduire ses références (la profusion faisait partie de sa stratégie, avec plus de 8 000 références proposées), mais pour limiter le nombre de vendeurs et le service à sa clientèle. Toys 'R' Us avait cependant connu une période difficile au milieu des années 2000, notamment du fait de la concurrence du distributeur généraliste Wal-Mart sur le marché américain. Contraint de céder une partie de ses magasins, il avait laissé la place à des concurrents tels que les chaînes La Grande Récré et King Jouet ou le groupe coopératif JouéClub en France. Les chaînes spécialisées détenaient ainsi plus de 45 % de la distribution du jouet en France en 2009. Parallèlement, la vente de jouets sur Internet se développait. Elle représentait déjà 20 % de la distribution au Royaume-Uni, mais moins de 6 % en France.

Une industrie européenne sinistrée

À la demande des fabricants espagnols et portugais, l'Union européenne avait établi dès 1994 des quotas d'importation sur certains jouets en provenance de Chine (peluches notamment). Cependant, les industriels européens ne présentaient pas un front uni, puisque les Britanniques et les Néerlandais – qui avaient fait le choix de sous-traiter en Asie – étaient opposés aux quotas. Au total, la moitié des entreprises françaises du secteur avait disparu entre 1985 et 2005. En 2010, plus de 85 % des jouets étaient importés (c'était 66 % en 1990), dont 75 % en provenance d'Asie.

Profondément restructuré depuis sa crise du milieu des années 2000, le Danois Lego avait connu depuis 2008 des années particulièrement fastes. Rien qu'en 2010, son résultat avait augmenté de 69 % et son chiffre d'affaires de 37 %, ce qui lui avait permis de devenir le quatrième fabricant mondial. L'essentiel de sa production était désormais délocalisé dans les usines mexicaines, tchèques et polonaises du prestataire Flextronics. En dépit de l'utilisation de procédés d'injection plastique très perfectionnés (la tolérance d'erreur en production n'était que de 0,002 mm) et d'une marque universellement reconnue (on comptait en moyenne 62 briques Lego pour chaque être humain sur terre), Lego n'avait pas pu maintenir sa production dans son fief historique de Billund au Danemark, où 1 200 postes sur 1 400 avaient été supprimés. Outre les briques classiques, ses licences Batman, Indiana Jones et surtout *Star Wars* avaient connu un grand succès. Lego avait d'ailleurs signé un accord avec Disney Pixar sur la commercialisation en 2010 de jouets inspirés de *Toy Story* et *Cars*. Parallèlement, le groupe avait cédé ses quatre parcs à thème Legoland (situés au Danemark, au Royaume-Uni, en Allemagne et en Californie) au fonds américain Blackstone, au moment où son concurrent canadien Mega Brands, fortement endetté, était placé sous la protection de la loi sur les faillites.

Au début des années 2000, les deux principales entreprises qui produisaient en France (Smoby et Berchet) étaient implantées dans le Jura, autour de la petite ville de Moirans-en-Montagne (2 300 habitants). Le Jura assurait ainsi à l'époque 55 % de la production française de jouets. Le coût de la main-d'œuvre y était 40 fois plus élevé qu'en Chine, et les deux entreprises réalisaient 70 à 80 % de leur chiffre d'affaires sur le dernier trimestre de l'année, avec des fluctuations mensuelles qui pouvaient atteindre 600 %. «Nous expédions une quarantaine de camions en décembre et seulement cinq en janvier», rappelait le directeur industriel de Berchet.

Les stratégies de survie des Jurassiens

Pour résister aux Asiatiques, les Jurassiens avaient misé sur la réactivité. «Nous sommes capables de livrer en 15 jours un produit complexe que nous n'avons pas en stock. Les Asiatiques, eux, ne peuvent répondre que sur des commandes prévues de longue date, car ils sont obligés d'utiliser le fret maritime, plutôt qu'aérien, pour ne pas annuler les bénéfices de leurs coûts de production», soulignait le directeur industriel de Berchet (par bateau, le transport revenait à environ 20 % du coût total, et durait quatre semaines). La survie passait également par le renouvellement continu des gammes. «Pour séduire le consommateur, nous devons changer chaque année 25 % à 35 % de notre gamme. Cela implique parfois le lancement de 350 nouveautés», expliquait le président de

Smoby. Cependant, dès qu'un nouveau modèle apparaissait sur le marché, il était copié en quelques mois par les fabricants asiatiques.

Les Français se retranchaient dans des gammes de produits étroites, peu intéressantes pour les Chinois. «Les articles de petit format ou à fort taux de main-d'œuvre nous sont interdits», résumait le P-DG de Clairbois, une des filiales de Berchet. Ainsi, les Jurassiens se spécialisaient dans les véhicules porteurs en plastique, les gros jouets d'éveil et de plein air ou encore les parcs pour bébés, qui étaient tous des articles dont le rapport encombrement/prix les empêchait d'être importés de Chine par conteneurs à des tarifs intéressants. De même, grâce à l'utilisation d'outils industriels automatisés, les frais de personnel ne représentaient en moyenne que 25 % du chiffre d'affaires des fabricants jurassiens, alors que leurs investissements industriels étaient de plus en plus élevés. Leurs compétences technologiques et leur niveau de qualité étaient de fait identiques à ce qui était requis dans d'autres industries moins soumises à la guerre des prix et à la saisonnalité des ventes, comme l'emballage (fabrication de bidons et réservoirs en plastique). Smoby avait d'ailleurs fait le choix de se diversifier dans la fabrication de ce type de produits sous la marque Mob.

Grandeur et décadence de Smoby

Jean-Christophe Breuil, qui à seulement 31 ans succéda à sa mère à la présidence du directoire de Smoby en 2001, décida de ne plus subir la concurrence américaine et asiatique. Même si ses moyens financiers ne lui permettaient pas d'obtenir les licences de films ou de séries TV les plus coûteuses, il investit dans certaines opérations à sa portée. Il lança ainsi avec succès une gamme de jouets sous licence de l'émission de variétés «Star Academy» et acheta le droit d'utilisation des personnages de princesses des dessins animés Disney.

En 2003, Smoby racheta également le fabricant de petites voitures Majorette, ce qui lui permit d'atteindre une part de marché de 7 % en France et de figurer, avec ses onze filiales, son chiffre d'affaires de 300 millions d'euros et sa présence dans 100 pays, parmi les dix premiers groupes mondiaux de l'industrie du jouet. De plus, le précédent propriétaire de Majorette avait délocalisé la totalité de sa production vers la Thaïlande, où une usine de 600 personnes constituait un nouvel atout pour le futur développement de Smoby.

Malheureusement, cette stratégie de croissance bascula en 2005, lorsque Smoby – peut-être autant par ambition que par vengeance – décida de racheter son rival de toujours, Berchet. Si Berchet lui apportait un supplément de chiffre d'affaires de 135 millions d'euros, sa santé financière était critique, avec cinq années consécutives de pertes, plusieurs millions d'euros de stocks invendables et des dettes importantes. Parallèlement, la direction de Smoby n'avait pas anticipé la hausse du prix du pétrole, dont l'impact était pourtant déterminant sur des produits en plastique : le coût du pétrole était passé en deux ans de 750 à plus de 1 100 euros par tonne de plastique, sans que cela n'ait été anticipé dans les tarifs négociés avec les distributeurs.

Au total, en juillet 2006, Jean-Christophe Breuil annonça une perte de 25,7 millions d'euros (la première depuis la création de l'entreprise en 1924) pour un chiffre d'affaires de 349 millions, mais surtout une dette de 310 millions pour 58 millions de capitaux propres. L'entreprise, qui employait alors 2 300 personnes et qui venait de prendre la première place du marché français devant Mattel, fut placée en redressement judiciaire en octobre 2007. Parallèlement, une information judiciaire fut ouverte contre Jean-Christophe Breuil, soupçonné d'avoir mis en place un système de détournement de fonds via des sociétés-écrans. En mars 2008, Smoby fut démantelé : l'essentiel de l'activité fut repris par le numéro 1 allemand du jouet, Simba-Dickie, alors qu'un fonds d'investissement français reprenait Majorette. Ce démantèlement se traduisit par 597 licenciements, alors que Jean-Christophe Breuil était mis en examen et incarcéré pour abus de biens sociaux, blanchiment et présentation de bilan inexact. Il risquait une peine de dix ans de prison et 750 000 euros d'amende.

Crise et bouleversements

À partir de 2008, la crise économique bouleversa la dynamique de l'industrie du jouet. Du fait d'une demande américaine atone, de la hausse du prix des matières premières, de l'augmentation du coût de la main-d'œuvre et du renchérissement du cours du yuan, plus de la moitié des exportateurs chinois de jouets (soit plus de 3600 fabricants) disparurent au cours des sept premiers mois de 2008, dont l'un des plus importants du pays, Smart Union Group, fournisseur de Mattel et Hasbro, qui employait 6500 personnes. À Noël 2008, afin d'attirer les clients malgré la morosité ambiante, les distributeurs pratiquèrent des remises considérables sur certains jouets, au moment où les députés européens durcissaient les règles de sécurité (interdiction de toutes substances cancérigènes, toxiques ou mutagènes).

Dans ce contexte, Smoby – rebaptisé Smoby Toys – connut une année 2008 meilleure que prévu. Le nouveau directeur général, Thomas Le Paul, ancien responsable de la filiale italienne de Simba-Dickie, décida de réembaucher plus d'une soixantaine d'employés de Smoby préalablement licenciés dans le cadre du plan social. La gamme fut réduite de 1 000 à 500 références, alors que le chiffre d'affaires baissait de 195 à 120 millions d'euros, mais une fructueuse licence Hello Kitty fut acquise et surtout une partie de la production fut relocalisée en Europe, notamment dans le Jura : selon Thomas Le Paul, l'augmentation des coûts en Chine était telle que l'Europe était redevenue compétitive pour certaines gammes de produits, notamment les jouets volumineux ou à base de métal. De fait, outre un investissement de 4,5 millions d'euros visant à moderniser son outil de production, Smoby Toys acheta un terrain de 90 000 mètres carrés à Montréal-la-Cluse, dans l'Ain, afin d'y construire – pour 12 à 14 millions d'euros – une plate-forme logistique centralisant ses produits fabriqués en France et en Chine.

Parallèlement, si le marché mondial du jouet resta stable en 2009, le marché français progressa de 2,7 %, malgré la crise. Encouragé par cette bonne tenue des ventes, Smoby Toys racheta son ancienne filiale Majorette en février 2010 pour 770 000 euros.

Dans le même temps, Hasbro réalisa une bonne année 2009, notamment grâce au film Transformers, inspiré de ses jouets. Porté par ce succès, Hasbro annonça la création d'une coentreprise avec Discovery Communications, afin de lancer un nouveau bouquet de télévision pour enfants (The Hub) et permettre la création des studios Hasbro.

Quant au leader mondial Mattel, il annonça lui aussi un résultat supérieur aux attentes en 2010, grâce notamment à la progression des ventes de son produit phare, la poupée Barbie. Une Barbie dotée d'une caméra vidéo fut même commercialisée à Noël 2010.

Sources : sites Internet des entreprises ; Challenges, 23 juillet 2010 ; Les Echos, 19 février 2010 et 4 mars 2011 ; Le Figaro, 3 février 2010.

Questions

1. En utilisant le modèle PESTEL, identifiez les variables pivot dans l'industrie mondiale du jouet.
2. Analysez des scénarios entre mondialisation et virtualisation pour l'industrie des jouets :

Mondialisation	Oui	Non
Virtualisation		
Oui	Scénario 1	Scénario 2
Non	Scénario 3	Scénario 4

3. Effectuez une analyse des 5+1 forces de la concurrence de l'industrie du jouet. Quels facteurs clés de succès en déduisez-vous ?
4. Identifiez les groupes stratégiques en présence dans l'industrie mondiale du jouet. Faire un graphique avec le degré d'intégration verticale x l'investissement publicitaire.
5. Expliquez l'échec de Smoby. Quelle autre stratégie auriez-vous pu conseiller ?

	Technologie actuelle	Nouvelle technologie
Marché actuel		
Nouveau marché		