

Jurassic Toys

L'industrie mondiale du jouet

En 2007, le marché mondial du jouet était estimé à plus de 50 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 très internationaux : les goûts des enfants étaient nivelés par de vastes campagnes publicitaires utilisant des licences de films à gros budget (*Star Wars*, *Harry Potter*, *Le seigneur des anneaux*, *Pirates des Caraïbes*, *Spiderman*, 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 (5,6 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2006) et Hasbro (3,2 milliards), et le Japonais Bandai Namco (3,8 milliards, dont 2,3 milliards dans les jouets). Le seul Européen présent dans le palmarès mondial était le groupe familial danois Lego (1,5 milliard 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, qui réalisaient la majorité de leurs ventes à l'international, 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 de 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 d'ailleurs une copie 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 de 0,25 euro de l'heure. Des associations telles que China Labor Watch, qui avait publié un rapport alarmiste en août 2007, 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 Wars*) ou Manley (jouets en bois, jouets de plein air, voitures télécommandées), avaient pris leur indépendance et produisaient désormais également pour leur propre compte, avec un niveau de qualité comparable à celui des Occidentaux (ils figuraient tous les trois 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. Fin 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 près de 50 % 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 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 ainsi vendu pour 494 millions de dollars de jouets Star Wars en 2005 (il en détenait la licence jusqu'en 2018) et Mattel avait réalisé une grande partie de sa croissance de 2006 grâce aux jouets sous licence du film *Cars*. Les licences – tous produits confondus – avaient rapporté plus de 20 milliards de dollars à Disney Pixar en 2006, alors que plus de 120 entreprises utilisaient l'image de Harry Potter en Europe.

Une telle 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.

Cette 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, de quelques magasins de quartier en perte de vitesse et de la vente par correspondance (classique ou sur Internet), les jouets étaient diffusés par des chaînes spécialisées. La principale était Toys 'R' Us, qui avait réalisé un chiffre d'affaires de 13 milliards de dollars en 2006 avec plus de 1 500 magasins dans le monde, dont une trentaine en France. Toys 'R' Us, qui détenait en 2006 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), mais pour limiter le nombre de vendeurs et le service à sa jeune clientèle, déjà largement conditionnée par les campagnes publicitaires. Toys 'R' Us avait cependant connu une période difficile entre 2000 et 2005, 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 (plus de 20 % du marché à eux trois).

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 déjà 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 2007, plus de 85 % des jouets étaient importés (c'était 66 % en 1990), dont 75 % en provenance d'Asie.

Le leader européen, Lego, avait connu de graves difficultés. En dépit de multiples diversifications (jeux vidéo, parc d'attractions, voire textile sous la marque Lego Wear) et de l'achat de licences Star Wars et Harry Potter, ses ventes s'étaient effondrées de 30 % entre 2002 et 2004 et ses pertes avaient atteint près d'un quart de son chiffre d'affaires, notamment du fait de la concurrence du Québécois Mega Blocks. Kjeld Kirk Kristiansen, président et propriétaire du groupe, avait été contraint de démissionner fin 2004. Grâce à un plan de restructuration drastique, Lego était redevenu rentable dès 2005, mais l'essentiel de sa production avait été délocalisé dans les usines mexicaines 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.

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 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 misaient 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 tous étaient 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 beaucoup moins soumises à la concurrence à bas prix et à la saisonnalité des ventes, comme l'emballage (fabrication de bidons et réservoirs en plastique). Smoby avait d'ailleurs logiquement 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 contrainte de trouver un repreneur. En mai 2007, le groupe familial californien MGA Entertainment, fondé en 1997 par l'entrepreneur d'origine iranienne Isaac Larian, mondialement connu pour ses poupées Bratz, fit une offre de reprise. Cette offre fut refusée par le tribunal de Lons-le-Saunier, qui plaça Smoby 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.

Sources : sites Internet des entreprises ; *Capital*, février 2006 et septembre 2006 ; *Les Echos*, 17 avril 2007 et 19 octobre 2007.

Questions

1. En utilisant le modèle PESTEL, identifiez les variables pivot dans l'industrie mondiale du jouet.
2. Effectuez une analyse des 5(+1) forces de la concurrence de l'industrie du jouet. Quels facteurs clés de succès en déduisez-vous ?
3. Identifiez les groupes stratégiques en présence dans l'industrie mondiale du jouet.
4. En vous appuyant sur les analyses menées lors des trois questions précédentes, expliquez l'échec de la stratégie de Smoby. Quelle autre stratégie auriez-vous pu conseiller ?