

## **Les ateliers du père Noël**

Étienne CHANTREL

**Le journaliste britannique Eric Clark explore la face cachée du monde des jouets : la production, le marché, la concurrence, le monopoly réel ! L'enquête reste superficielle, mais divertissante.**

Recensé : Eric Clark, *The Real Toy Story, Inside the Ruthless Battle for America's Youngest Consumers*, Free Press, 2007, 260 p.

La monographie sur une industrie est un exercice particulièrement difficile. Il faut à la fois être assez précis pour intéresser les observateurs du secteur et rester assez général pour intéresser le public averti. En consacrant sa dernière enquête au secteur du jouet, Eric Clark, journaliste économique anglais d'investigation spécialisé dans les enquêtes de fond, a choisi un sujet qui peut intéresser le plus grand nombre. Il touche chacun par ses souvenirs d'enfance et dans sa vie familiale. Les évolutions de ce secteur sont par ailleurs spectaculaires et liées aux transformations générales de l'économie (mondialisation, essor des technologies de l'information, transformations du système manufacturier), ce qui donne potentiellement de l'ampleur au sujet. Son travail est le produit d'une enquête approfondie, très documenté et très agréablement écrit, mais qui reste souvent anecdotique.

Le livre s'ouvre sur une description de la foire annuelle du jouet de New York, qui sert de prétexte à l'introduction des thèmes qui seront développés au cours du propos. Le style est vivant, les anecdotes alternant avec quelques chiffres et fragments d'entretiens. La réalité actuelle de l'industrie du jouet est ainsi replacée dans son histoire. Le tableau est celui du passage d'un secteur

de petites firmes familiales à de grandes multinationales qui négocient avec un secteur de la distribution de plus en plus concentré (qu'il s'agisse de spécialistes comme Toys'R'US ou de distributeurs généralistes comme Wal-Mart).

Une des spécificités de l'industrie du jouet, qui explique pour une bonne part l'importance des foires, est le nombre élevé d'inventeurs amateurs, attribué par Clark à l'intérêt intrinsèque des produits eux-mêmes. Pour quelques centaines d'inventeurs professionnels (quelques indépendants, et la majorité employés par les grands groupes, notamment les deux géants Mattel et Hasbro), on compte des milliers d'amateurs qui envoient leurs idées aux fabricants. L'immense majorité des idées ne sont pas produites et 95% des jouets produits ne vivent qu'un an. Mais les quelques succès phénoménaux qui ont rendu leurs inventeurs riches (Pokémon, la pâte à modeler Play-Doh...) continue à faire rêver. Le marché est de plus en plus fermé, de plus en plus concentré, les fabricants s'appuyant désormais sur des déclinaisons de jouets anciens ou des licences issues du cinéma, ce qui rend la tâche des inventeurs difficile, d'où l'essor des agents et autres intermédiaires, qui deviennent indispensables.

Clark se tourne ensuite vers le marché des jeux de société, notamment à travers l'histoire de l'invention de Trivial Pursuit au Canada à la fin des années 1970 par des inventeurs amateurs, jeu qui obtient un succès phénoménal en allant contre toutes les règles établies (jeu pour adultes, cher, intellectuel). Un cas exceptionnel.

Le marché des jeux est encore plus difficile à pénétrer que celui des jouets. L'immense majorité des jouets ont une durée de vie courte. Les jeux classiques, en revanche, forment la majorité des ventes. Aux États-Unis, l'industrie est récente et dominée par un géant, Hasbro, qui a racheté tous les grands noms du secteur (Parker Brothers et son Monopoly, Milton Bradley etc.). Contrairement à l'industrie du jouet, une bonne partie des jeux sont encore produits aux États-Unis, car la production, très automatisée, est peu intensive en travail. Le cœur actuel du métier d'Hasbro consiste dans des classiques rodés et des jeux sous licences (issus de films, de jeux télévisés, etc.). Peu de nouveaux jeux sont produits et ils se caractérisent surtout par des mécanismes spectaculaires, propres à être lancés par des campagnes télévisées.

Après Hasbro, il faut évoquer le deuxième géant du secteur, la plus grande compagnie de jouets au monde, Mattel, ce qui suppose de présenter le jouet dont elle dépend, le plus marquant de l'histoire contemporaine, Barbie (un quart des ventes de la compagnie, un tiers de ses profits). Devenue un symbole de la culture américaine, Barbie est aujourd'hui en crise, en particulier face à

la concurrence d'une autre poupée qui, pour la première fois, réussit à la concurrencer : Bratz, produite par MGA.

L'invention de Barbie dans les années 1950 est avant tout celle d'une poupée « adulte » (et non plus un bébé) inspirée, selon la légende, d'une poupée produite à destination des bordels allemands avant-guerre. Barbie reflétait une jeunesse grandissant de plus en plus vite et un modèle commercial très réussi consistant à faire acheter la poupée pour vendre à l'infini des accessoires très chers et, aujourd'hui, des lignes de plus en plus diverses de produits sous licence. Le secret fut ensuite de réinventer constamment la poupée pour la faire coller à l'air du temps, grâce à un système bien rodé pour déterminer les nouvelles tendances chez les jeunes filles : Barbie, symbole de la femme au foyer, devient ainsi dans les années 1980 le symbole du *girl power*. Un autre ingrédient de réussite est que la poupée peut jouer tous les rôles (ce n'est pas une poupée rock star, mais une poupée qu'on peut habiller en rock star, en infirmière, etc.). L'évolution récente, néanmoins, est préoccupante. Les jeunes filles abandonnent leur poupée de plus en plus tôt.

Bratz est une poupée plus adulte, plus branchée, en phase avec la mode de l'époque, avec des personnages multi-ethniques, critiquée, comme Barbie en son temps, parce qu'elle est trop sexuée. Les tentatives de Mattel pour copier le principe ont échoué pour l'instant.

Les deux compagnies défendent leurs poupées becs et ongles contre les copies non autorisées ou les détournements parodiques. Les concurrents locaux apparus dans certains pays (notamment les pays arabes, où les poupées occidentales sont souvent interdites pour immoralité) restent marginaux au niveau mondial.

L'auteur décrit ensuite l'industrie du jouet en général, reprenant, en le développant, le leitmotiv de son ouvrage, la perte progressive de son âme par une industrie qui continue de vivre de son image. Dominée par l'Allemagne au XIX<sup>e</sup> siècle, l'industrie du jouet a connu au XX<sup>e</sup> siècle la révolution du plastique et la concentration pour arriver au secteur actuel, dominé par les deux géants américains Mattel et Hasbro.

L'industrie, très compétitive, et dont la fabrication est presque totalement délocalisée en Chine, a comme problème fondamental la prise de risque. Alors que les coûts fixes (les moules) sont importants, le marché, reposant sur des modes enfantines, est très volatil. Le secteur dépend beaucoup de ventes saisonnières et doit renouveler sans cesse les produits. Les compagnies tentent de diminuer le risque en utilisant les licences et des familles de jouets (même la pâte à modeler

Play-Doh a maintenant son historique, sa gamme de livres, etc.) – mais le secteur reste instable et les faillites peuvent être subites.

Pour expliquer la baisse structurelle de la demande, Clark repousse les explications externes, comme la baisse de la natalité, et avance que les compagnies s'appuient trop sur le marketing et pas assez sur de bons jouets.

Sur le plan de la distribution, notons qu'il reste environ 1500 boutiques spécialisées, mais que leur nombre diminue et qu'elles ont de plus en plus de mal à survivre. À l'autre extrémité du spectre, trois chaînes se partagent 60 % du marché américain : Wal-Mart (30%), Target (15%) et Toys'R'Us (15%).

Le grand avantage d'un généraliste comme Wal-Mart est qu'il a structurellement des visites plus fréquentes de ses clients, qui ne viennent pas seulement pour les jouets – ces derniers ne sont souvent pour lui qu'un produit d'appel. Par ailleurs, sa taille lui donne un pouvoir de négociation énorme avec les fournisseurs. Toys'R'Us, anciennement décrié pour ses pratiques anti-concurrentielles à l'époque de son essor, est aujourd'hui le seul vrai concurrent de Wal-Mart.

Les relations sont difficiles entre fabricants et chaînes, et les producteurs cherchent d'autres modes de distribution, par exemple les chaînes de fast-food qui distribuent désormais un tiers des jouets aux EUA.

Les magasins indépendants ne représentent plus, quant à eux, que 3,5% du marché des jouets. Beaucoup de magasins et de petites chaînes ont fermé lors de la guerre des prix déclenchée par Wal-Mart en 2003-2004. Ceux qui survivent jouent sur les services et la recherche de petites nouveautés inconnues. Ainsi, en 1993, l'inventeur des Beany Babies a délibérément choisi de miser sur les petits magasins et l'organisation de pénuries pour faire de son jouet une mode.

L'évolution récente du secteur est consubstantiellement liée aux innovations du marketing. Quand Hasbro, dans les années 1980, invente les Transformers, les jouets deviennent des personnages dans une série. C'est l'emblème de la convergence entre industrie du jouet et industrie du divertissement. Une des explications de ce phénomène est l'ancienne règle des chaînes télévisées américaines interdisant l'utilisation de l'animation dans les pubs pour les jouets. Dans les années 1970, des bandes-dessinées GI Joe avaient ainsi été créées pour contourner cette règle. Avec les Transformers, pour la première fois, la même évolution est permise avec une série d'animation.

L'industrie a longtemps été sceptique sur la publicité ciblée en direction des enfants (ce sont les parents qui achètent après tout), mais elle est aujourd'hui un des premiers investisseurs publicitaires. Symétriquement, les programmes jeunesse dépendent de plus en plus du marketing, y compris les télévisions publiques (BBC, PBS) où la pub est interdite mais pas le partenariat. Deux évolutions majeures sont observables aujourd'hui : la baisse continue de l'âge des cibles (avec les Teletubbies, on s'attaque à des nourrissons) et une recherche en marketing de plus en plus sophistiquée. Celle-ci repose à la fois sur Internet, sur des opérations de marketing viral très organisées et sur une recherche dans des « labos » équipés de glaces sans tain où les moindres réactions sont analysées.

Clark complète son tour d'horizon en s'attaquant à la production des jouets, ce qui revient à décrire les usines chinoises. Le dernier chapitre de l'ouvrage constitue ainsi un véritable reportage dans le reportage, avec une description des conditions effroyables de cette production, qui ne sont pas propres à l'industrie du jouet.

En particulier, l'inefficacité des réactions des grandes compagnies de jouet, qui, après avoir longtemps nié le problème, se fondent désormais sur des codes de bonne conduite et des inspections, est mise en relief. Les usines sont passées maîtresses dans l'art de la préparation à une inspection. Outre les pressions, d'ailleurs, les ouvriers mentent spontanément. Comme les compagnies cessent de traiter avec des sous-traitants découverts fautifs, les ouvriers ont en effet peur de faire fermer leur usine et de perdre leur travail s'ils disent la vérité. Enfin deux facteurs sont cités comme fondamentaux pour expliquer ces difficultés perdurent : l'interdiction des syndicats indépendants en Chine et la pression des entreprises clientes occidentales sur les délais et les coûts.

Le livre est amusant à lire, très plaisant et bourré d'anecdotes. Il donne une très bonne impression de l'intérieur de ce qu'est l'industrie du jouet. La monographie aborde aussi les jeux, mais au détour d'un seul chapitre, alors que tout le reste du discours se concentre sur les jouets. Malheureusement, l'ouvrage souffre de n'être qu'un récit journalistique sans grande prétention analytique. Il y a peu de données et très peu d'analyse, on se trouve souvent confronté à des interviews et des anecdotes et donc à des « dires d'expert » non étayés. Certains tics de construction se révèlent d'ailleurs pesants à la longue. Ainsi, le discours est très décousu, avec des transitions au fil de la plume et de nombreux retours en arrière. Ce choix de rédaction rend le propos plus facile à

lire mais entraîne de nombreuses redites et ne permet pas des raisonnements très profonds.

Cette monographie fouillée vaudra donc plus à titre de documentation qu'à titre d'analyse. Le message principal de l'auteur, une condamnation de l'évolution des pratiques des grandes compagnies teintée de nostalgie, semble en effet un peu court.

Texte publié dans [laviedesidees.fr](http://laviedesidees.fr), le 24 décembre 2008

© [laviedesidees.fr](http://laviedesidees.fr)