

## Les jouets français contre vents et marées

*L'industrie française semble avoir trouvé ses marques face à la puissance des multinationales américaines et à l'assaut des produits asiatiques*

*Philippe Moati*

*Si la France est le premier marché des jeux et jouets d'Europe, elle n'est que le 4<sup>e</sup> producteur européen et le 10<sup>e</sup> producteur mondial. Aujourd'hui, près de 8 jouets sur 10 vendus en France sont fabriqués à l'étranger. Pourtant, la France compte de nombreuses entreprises compétitives, dont la qualité de la production permet de larges débouchés à l'exportation. L'ouverture du marché français à la concurrence internationale a heurté de plein fouet ce secteur composé de PME familiales spécialisées. Celles-ci ont dû affronter à la fois la puissance des multinationales américaines et la compétitivité-prix des productions des pays d'Asie à bas salaires. Des pans entiers de l'industrie française ont été emportés. Le processus de déclin semble pourtant s'être interrompu depuis peu. Les entreprises françaises ayant survécu se sont généralement positionnées sur des niches abritées et ont consenti d'importants efforts de compétitivité. Toutefois, de nouvelles menaces se profilent. Elles éprouveront la capacité d'adaptation des entreprises et décideront de l'avenir de la production française de jeux et jouets.*

### Des entreprises compétitives dans un secteur en déclin

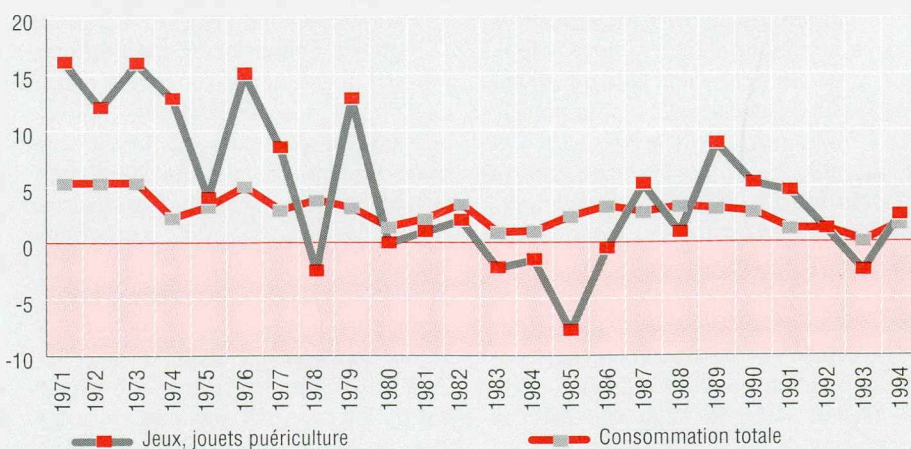
L'industrie française des jeux et jouets offre une image paradoxale. Elle renvoie l'image d'entreprises performantes, innovantes et compétitives sur les marchés internationaux, mais aussi celle d'un secteur traditionnel, éprouvant bien des difficultés à se remettre en question, souffrant d'une concurrence internationale virulente, et qui vit depuis plusieurs décennies un déclin paraissant inexorable.

Le côté brillant de la médaille, c'est notamment des entreprises françaises affichant une forte compétitivité internationale. Le secteur réalise 25 % de son chiffre d'affaires à l'exportation, performance honorable pour une industrie de PME. Plusieurs producteurs réalisent 50 % ou plus de leurs ventes à l'étranger : Monneret, Smoby, Clairbois, Meccano...

C'est aussi des jouets généralement reconnus comme des produits de qualité, souvent innovants. Cette qualité permet à certaines entreprises de s'affirmer parmi les leaders européens de leur marché : Clairbois sur le marché des porteurs, Ma-

### La consommation s'installe dans un régime de croissance douce

Taux de croissance annuel en volume, en %



Source : INSEE

jorette sur celui des voitures miniatures, Nathan dans le domaine des jeux éducatifs, Nounours dans celui des peluches, Joustra sur le micro-marché des grues, César sur le marché des masques...

C'est enfin un secteur prospère affichant une rentabilité confortable. En 1993, le résultat net du secteur a représenté 7,2 % de son chiffre d'affaires, alors que ce ratio

La composition de la production française de jeux et jouets	
en %	
	1993
Jouets sportifs et jeux de plein air	12,5
Engins méca. & voitures miniatures	10,0
Jeux de société non électriques	9,5
Jouets de bébé et de premier âge	9,0
Imitation d'objets usuels d'adultes	7,5
Articles de fête et ornements de Noël	7,0
Jeux d'activité manuelle et de création	5,0
Jeux de construction	4,5
Jouets porteurs	4,5
Jouets bourrés, peluches	4,0
Poupées et habillages	3,0
Jeux et jouets électroniques	3,0
Jouets divers	20,5
<b>Ensemble</b>	<b>100,0</b>

Source : Fédération des industries du jouet

était de -0,2 % à l'échelle de l'ensemble de l'industrie manufacturière française.

Le revers de la médaille, c'est un tissu industriel qui s'est progressivement étioilé alors que les importations s'intensifiaient. Le nombre d'entreprises de plus de dix salariés spécialisées dans la production de jouets a été divisé par deux entre 1975 et 1995. Aujourd'hui, plus des trois quarts des jouets vendus en France sont importés de l'étranger. En 1970, cette part n'était que de 28 %. Devant une telle masse d'importations, le dynamisme des entreprises françaises à l'exportation ne peut s'opposer à la formation d'un très important déficit de la balance commerciale de jeux et jouets : 4,4 milliards de francs en 1994. Les exportations de jouets français ne couvrent qu'environ un tiers de la valeur des importations, contre plus de 50 % au

début des années soixante-dix. Aucune famille de jeux et jouets n'est épargnée par ces mauvais résultats. Au début des années quatre-vingt-dix, la France n'était que le quatrième producteur européen de jeux et jouets et le dixième exportateur mondial avec seulement 2 % des exportations.

Les causes de ce paradoxe, compétitivité des entreprises mais dégradation des performances d'ensemble du secteur, résident dans les spécificités économiques des produits.

## Une mosaïque de micro-marchés et de produits hétérogènes

L'industrie des jeux et jouets fabrique un grand nombre de produits souvent hétérogènes par les matériaux utilisés, les techniques de production mobilisées, ou les cibles commerciales auxquelles ils sont destinés. Cela signifie que le marché, de l'ordre de 16 milliards de francs, est en fait une mosaïque de micro-marchés. Dans les années cinquante-soixante, la France était encore peu ouverte aux échanges internationaux. La taille relativement étroite du marché intérieur et son importante fragmentation par produit limitaient la possibilité de bénéficier d'économies d'échelle. Cela a favorisé le développement d'une industrie de PME, étroitement spécialisées sur des familles homogènes de produits. Ce type de structures industrielles, que l'on retrouve dans les autres pays européens, s'est finalement révélé peu adapté à l'internationalisation du marché.

## Deux vagues de concurrence internationale

Les entreprises françaises ont d'abord dû affronter la concurrence des producteurs américains de jouets, partis à la conquête des marchés européens dans le courant des années soixante-soixante-dix. Les entreprises américaines qui, elles, bénéficiaient d'un large marché intérieur, jouissaient d'une plus grande compétitivité, renforcée par une avance considérable dans le domaine du marketing, particulièrement complexe sur un marché où l'acheteur est souvent distinct de l'utilisateur. Déjà mis à mal par la concurrence américaine, les producteurs français ont eu à faire face, à partir du milieu des années quatre-vingt, à l'émergence d'un important pôle de production de jeux et jouets en

Asie du Sud-Est. Cette activité « traditionnelle » réclame l'intervention d'une main-d'œuvre abondante et peu qualifiée. Cette autre caractéristique économique des jouets confère un « avantage comparatif » aux pays disposant d'un réservoir de main-d'œuvre bon marché. Les entreprises américaines ont assez vite perçu l'opportunité de séparer la production des activités de conception et de commercialisation. La production est désormais de plus en plus confiée en sous-traitance dans des pays à bas salaires. Les entreprises françaises, quant à elles, se sont laissées surprendre par l'entrée sur leur marché de produits asiatiques de bas de gamme, mais très compétitifs par les prix.

## Jeux et jouets pris en tenaille

Aujourd'hui, l'industrie française des jeux et jouets se trouve prise en tenaille. Elle doit affronter la « concurrence par le haut » des firmes multinationales américaines et de quelques firmes japonaises. Elle est fondée sur une très forte différenciation des produits. Les Américains consacrent des moyens considérables à la conception (entre 5 et 10 % de leur chiffre d'affaires) ; ils jouissent d'un accès privilégié aux licences et autres « droits dérivés » aux plus forts potentiels : Walt Disney pour Mattel, Batman pour Kenner Parker... ; leurs budgets de communication sont considérables : en 1993, Mattel, Kenner Parker et Milton Bradley ont dépensé en France plus de 50 millions de francs chacun en publicité.

Les Français doivent également faire face à la « concurrence par le bas » émanant des producteurs asiatiques qui bénéficient d'une compétitivité-prix inégalable. Hong Kong s'était affirmé comme le premier producteur mondial de jouets dans les années quatre-vingt. En raison de la montée progressive de ses coûts salariaux, le leadership est passé à la Chine, notamment grâce aux délocalisations des producteurs de Hong Kong.

C'est à cette configuration du marché que doit être rattachée la dégradation régulière des performances de l'industrie française des jeux et jouets au cours des dernières années. Elle reflète l'inadaptation des structures industrielles nationales sur un marché qui s'est internationalisé, ainsi qu'une réelle difficulté des industriels français à anticiper les évolutions et à se remettre en cause.

## Quand consommation et distribution s'en mêlent

Deux évolutions parallèles ont aggravé la position des entreprises françaises. La première est le ralentissement de la croissance de la consommation française de jeux et jouets. Alors que le marché intérieur se développait à un rythme rapide jusqu'au début des années quatre-vingt, l'évolution du pouvoir d'achat, la baisse du nombre des naissances, la sortie de plus en plus précoce de l'univers de l'enfance... ont favorisé le passage à un régime de croissance douce, qui tend à exacerber la concurrence.

La deuxième évolution aggravante a résidé dans la concentration progressive de la distribution. En l'espace de deux décennies, la physionomie du commerce de détail de jeux et jouets s'est profondément modifiée. La chute brutale du commerce spécialisé traditionnel s'est opérée au profit des grandes surfaces alimentaires, environ 50 % du marché aujourd'hui, puis, plus récemment, des grandes surfaces spécialisées. Toys'R'Us et ses émules représentent déjà près de 10 % du marché. Les industriels ont désormais en face d'eux un petit nombre de clients extrêmement puissants capables de faire jouer la concurrence à plein.

## Une clé de la survie : être protégé d'une concurrence trop directe

Les entreprises qui ont survécu à cet univers hostile sont souvent celles qui ont pu se soustraire à la concurrence frontale des importations, en se spécialisant sur des niches de marché. Par exemple, la production de jouets en plastique est l'un des points forts de l'industrie française. L'explication réside notamment dans le fait qu'il s'agit de productions relativement automatisables, autorisant le remplacement d'une main-d'œuvre peu qualifiée par des machines assurant une forte productivité. De plus, ce sont des produits encombrants de faible valeur unitaire rendant l'importation lointaine non compétitive en raison de l'importance des coûts de transport. D'autres niches sont abritées par la dimension « culturelle » des produits vendus. C'est le cas en particulier des jeux éducatifs qui peuvent comporter des éléments directement liés à la culture nationale. Les leaders mondiaux tendent à négliger les spécificités culturelles nationales, préférant mettre en avant des produits à voca-

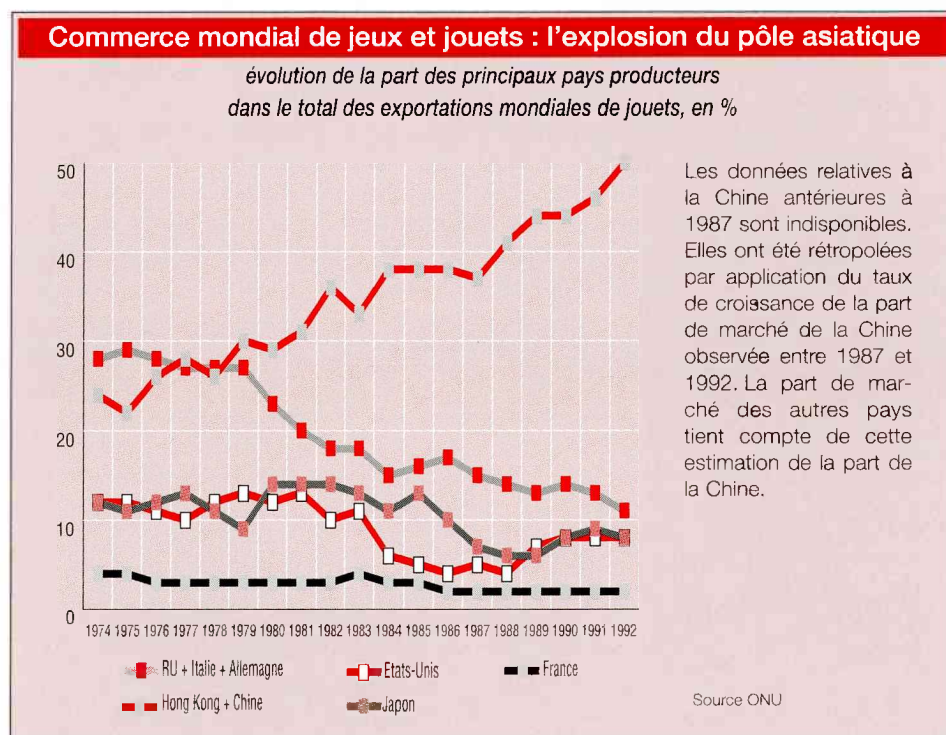
tion « universelle ». Dans le même esprit, les droits dérivés issus de personnages français (Babar, Bécassine...) permettent des stratégies de différenciation attrayantes. L'essor de l'industrie française du dessin animé constitue à cet égard une opportunité pour les entreprises du jouet.

## Renforcer la compétitivité

Même positionnées sur des niches relativement abritées, les entreprises françaises ne peuvent faire l'économie de renforcer leur compétitivité. Les efforts portent notamment sur la réduction des coûts de production. Les processus de production ont été modernisés et l'organisation du

Enfin, certaines entreprises cherchent aujourd'hui à développer leur flexibilité. Face à la puissance de la distribution, elles s'efforcent de livrer en « juste-à-temps », de coller très rapidement aux évolutions de la demande... Cette stratégie de flexibilité impose la refonte de l'organisation interne des entreprises. Elle peut constituer un solide avantage concurrentiel face aux produits d'importation.

Ces stratégies sont aujourd'hui facilitées par l'amorce, depuis la fin des années quatre-vingt, d'un mouvement de concentration au sein du secteur. A coup d'opérations de fusion-acquisition, des groupes français de dimension significative sont en train d'émerger. La taille ainsi acquise pourra être de nature à favoriser des stratégies plus audacieuses. Il reste à savoir si les regroupements d'entreprises, souvent



travail révisée. La délocalisation d'une partie de la production est souvent inévitable. Les délocalisations des années quatre-vingt s'apparentaient souvent à une politique désordonnée cherchant une solution de facilité à un problème de compétitivité-prix. Les délocalisations sont aujourd'hui plus « réfléchies ». Elles ne peuvent en aucun cas constituer le cœur de la stratégie des entreprises, car celles-ci seraient alors exposées aux importations directes des distributeurs.

Les efforts ont également porté sur le renforcement de la différenciation des produits, par l'intensification de la communication et l'approfondissement des compétences en matière de conception des produits.

dotées de cultures fortes, pourront déboucher sur l'exploitation de réelles synergies : logistiques bien sûr, mais aussi industrielles, avec le regroupement des productions sur un nombre réduit de sites, voire commerciales avec, par exemple, la concentration de l'effort de communication sur un nombre limité de marques.

## Un déclin enrayé mais de nouvelles menaces

Depuis quelques années, les résultats économiques du secteur semblent se stabiliser. Indépendamment des fluctuations

