

# PLAN

## I Présentation de l'entreprise

- A- Historique
- B- L'entreprise

## II Analyse Strategique

- A- Segmentation Strategique : le Domaine d'Activité Strategique de l'entreprise

- A.1- Définition du DAS
- A.2- Le DAS de l'entreprise
- A.3- Le degré de maturité du DAS de l'entreprise ( Matrice A.D Little)
  - Critères étudiés
  - Etat du secteur

- B- L'environnement du DAS

- B.1- Présentation du marché et des produits

- a- L'industrie mondiale du jouet
- b- La situation en France
- c- Les produits de LEGO

- B.2- Synthèse : diagnostic de la situation

- a- Structure concurrentielle du DAS
  - L'ANALYSE DES 5 (+1) FORCES DE LA CONCURRENCE
- b- Opportunités et menaces
- c- Les facteurs clés de succès de LEGO
- d- Les avantages concurrentiels de LEGO

- C- Forces et faiblesses de Lego : Analyse de l'entreprise

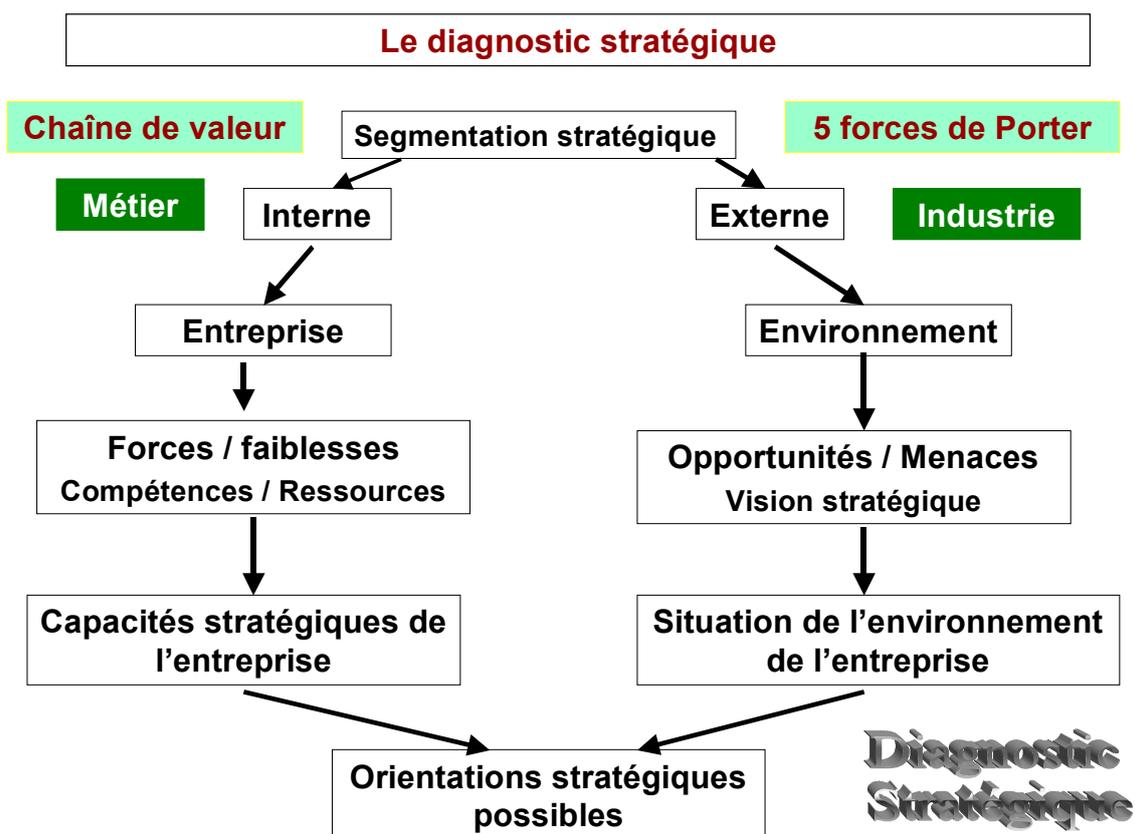
## III- Recommandations

- A- Création de nouveaux points de vente LEGO
- B- Baisse des coûts de production
- C- La Communication de l'entreprise
- D- Le Licensing
- E- La Diversification

D'après les informations présentes dans l'énoncé de l'exercice, nous avons déduit que l'analyse devait porter sur l'activité principale de l'entreprise, la production de jouets. Nous n'avons donc volontairement pas étudié les multiples activités annexes de LEGO (parcs d'attraction, vêtements, etc.).

Notre objectif de travail s'est décomposé en deux parties. Nous avons tout d'abord voulu collecter des informations sur l'entreprise et sur le DAS étudié afin de pouvoir nous appuyer sur des informations précises et concrètes. Cela a présenté quelques difficultés car le cas se déroule en 1995 et la majorité des informations trouvées étaient anachroniques donc inexploitable dans le cadre de notre analyse. Dans un second temps nous avons souhaité appuyer notre analyse sur des outils de stratégie. Cela avait pour ambition de nous placer dans une analyse et un axe de réflexion stratégique, ce qui est nouveau pour nous. Nous avons rappelé les définitions des termes et avons succinctement décrit les outils d'analyse employés.

Notre analyse suivra le plan d'un diagnostic stratégique classique, qui sera décomposé comme l'indique le schéma ci-dessous.



# I Présentation de l'entreprise

## A- Historique

L'histoire de LEGO Company débute à Billund, Danemark, en 1932 où Ole Kirk Kristiansen se lance dans la fabrication de jouets en bois. Dans les années qui suivent, la famille Kirk Kristiansen transforme son petit atelier en une grande entreprise à succès, avec un effectif actuel d'environ 9.000 salariés. La production des produits LEGO est assurée dans ses usines du Danemark, de Suisse, des États-Unis, de République Tchèque, de Hongrie et de Corée. Le petit-fils du fondateur, Kjeld Kirk Kristiansen, est l'actionnaire principal et Président Directeur Général.

Avec une poignée de salariés – dont son fils Godtfred, alors âgé de 12 ans – Ole Kirk Kristiansen commence à fabriquer des produits en bois dans son atelier : des jouets, mais aussi des escabeaux ou des tables à repasser, entre autres. Il considère cependant que ses jouets présentent de bonnes perspectives commerciales, car **les enfants ont des besoins illimités en la matière.**

Deux ans plus tard, Ole Kirk Kristiansen accroche un panneau dans son atelier, panneau qui porte son slogan : “ **Seul le meilleur est assez bon** ”. Un principe qui guide LEGO Company encore aujourd'hui.

En 1934, Ole Kirk Kristiansen donne le même nom – LEGO – à son entreprise et aux jouets qu'elle fabrique. Le mot LEGO est une association des deux premières lettres des mots de l'expression danoise “ LEO GODE ”, qui signifie “ Joue Bien ” en français.

Après la seconde guerre mondiale, de nombreuses nouvelles matières premières voient le jour, dont les plastiques. Ole Kirk Kristiansen prend rapidement conscience de leur potentiel, et en 1947, il achète la première **machine de moulage par injection** de l'entreprise, ajoutant ainsi des jouets en plastique à côté de ceux en bois. Désormais l'offre de LEGO inclut à la fois les jouets plastiques et les jouets en bois.

En 1949, l'usine LEGO lance sur le marché danois les “ briques à liaison automatique ” en plastique. La brique possède quatre ou huit tenons sur le dessus et est creuse. C'est bien sûr l'ancêtre de la révolutionnaire brique de construction LEGO.

À partir de 1950, Godtfred Kirk Kristiansen, fils d'Ole Kirk Kristiansen, devient directeur général adjoint de l'entreprise. À cette époque, l'atelier d'origine s'est déjà vu remplacer par une petite usine, et l'effectif s'est agrandi, comptant désormais 140 salariés. Au fil des années, la société se crée, un peu partout au Danemark, un réseau de détaillants auxquels elle vend les jouets LEGO.

En 1954, Godtfred Kirk Kristiansen fait évoluer le concept de base. La brique LEGO se mue en “ système ludique LEGO ”.

En 1958 l'entreprise fait sa plus grande découverte, avec l'invention du nouveau système de couplage des briques LEGO. Des cylindres sont ajoutés à l'intérieur de la brique creuse, offrant ainsi une stabilité structurelle améliorée. Cela permet une quasi-infinité de possibilités de combinaison. Un **brevet** de ce nouveau système de couplage est déposé et attribué la même année. Avant de décéder en 1958, Ole Kirk Kristiansen a la grande satisfaction de voir l'invention qui couronne de succès les efforts de toute sa vie et pose les fondations de la réussite future de l'entreprise. Il est remplacé dans ses fonctions de directeur général par son fils Godtfred Kirk Kristiansen.

À partir de 1960, LEGO Company ne fabrique plus que des briques LEGO. En 1979, Godtfred Kirk Kristiansen devient président de la société, et son fils, Kjeld Kirk Kristiansen, prend le poste de directeur général. En 1995, l'année du décès de Godtfred Kirk Kristiansen, **LEGO a atteint le statut de leader mondial incontesté dans le domaine des jouets de construction.**

Aujourd'hui, LEGO vend ses produits sur toute la planète et l'entreprise compte parmi les meilleurs et les plus grands fabricants de jouets. La prochaine étape importante dans l'évolution de LEGO Company sera 2005. Cette année là, la marque LEGO devra devenir, pour les familles avec enfants, la marque perçue comme la plus forte de toutes. Pas la plus grosse, mais la meilleure. Pourtant, depuis plusieurs années, Lego va mal. L'industriel danois perd de l'argent et des parts de marché dans plusieurs pays. Cas extrême, la France, où l'entreprise a perdu la moitié de son chiffre d'affaires au cours des trois dernières années. Les Lego lassent, voire ennuient les enfants.

Lego a vieilli. Et ses comptes sont tombés dans le rouge en 1998, avec des pertes de 250 millions de francs (38 millions d'euros) . Kjeld Kirk Kristiansen prend alors une lourde décision en faisant venir un gestionnaire d'affaires reconnu dans une entreprise où l'on privilégie les vieux fidèles : Poul Plougmann, qui a redressé les comptes de l'autre fleuron industriel danois, Bang & Olufsen, spécialiste de la hi-fi design, devient n° 2 de Lego. Au programme, dès le printemps 1999, un *Fitness Program* radical : 1 000 salariés (sur 10 000) de cette entreprise encore très paternaliste sont licenciés, des usines sont fermées, la structure du groupe est allégée - sur les 29 filiales de vente quasi autonomes, il n'en subsiste que 6. Après des décennies de croissance, Lego encaisse l'apparition des **jeux vidéo**, la vogue des **licences** dans le monde du jouet... L'entreprise familiale tente de s'adapter pour ne pas se laisser distancer par les géants américains Hasbro (Pokémon, Action Man...) et Mattel (Barbie...). Mais les problèmes subsistent. En 2000, les comptes ont ainsi été plombés par 800 millions de francs (122 millions d'euros) de pertes. Le chiffre d'affaires a baissé de 5 %. Début 2001, un nouveau plan est annoncé avec 500 suppressions de postes et la fermeture de deux usines, en Suisse et aux Etats-Unis, et celle de deux autres unités l'an prochain. Le fabricant danois chancelle. Et réfléchit à des réductions de coût possibles, notamment en sous-traitant une partie de sa production en Chine. Pour concrétiser leur objectif de 2005, leurs efforts vont être axés sur leur mission la plus importante : stimuler l'imagination et la créativité des enfants, et les encourager à explorer, à expérimenter et à exprimer le monde qui est le leur – un monde sans limites.

## **B- L'entreprise**

En 1995, cette entreprise employait 9000 salariés à travers 50 sociétés implantées sur tous les continents. Lego A/S group représente 23 des 50 sociétés du groupe. Les 27 autres sont liées à la maison mère Suisse, dont les comptes ne sont pas publiés. En 1995, le chiffre d'affaires de Lego A/S groupe représentait environ 630 millions d'Euros contre 700 millions d'Euro en 1994 et 620 millions d'euro en 1993 ( cf. schéma). Les résultats après impôts de Lego A/S group étaient de 29,27 millions d'euro en 1995 comme l'indique le schéma qui suit. Un nombre important des brevets possédés par la marque Lego est récemment tombé dans le domaine public.

L'entreprise Lego A/S groupe a toujours généré des résultats positifs. C'est donc une entreprise qui, jusqu'à présent, a toujours été rentable. Par ailleurs, très peu endettée, c'est une entreprise qui bénéficie d'une réelle autonomie financière.

## II Analyse Stratégique

### A- Segmentation Stratégique : le Domaine d'Activité Stratégique de l'entreprise

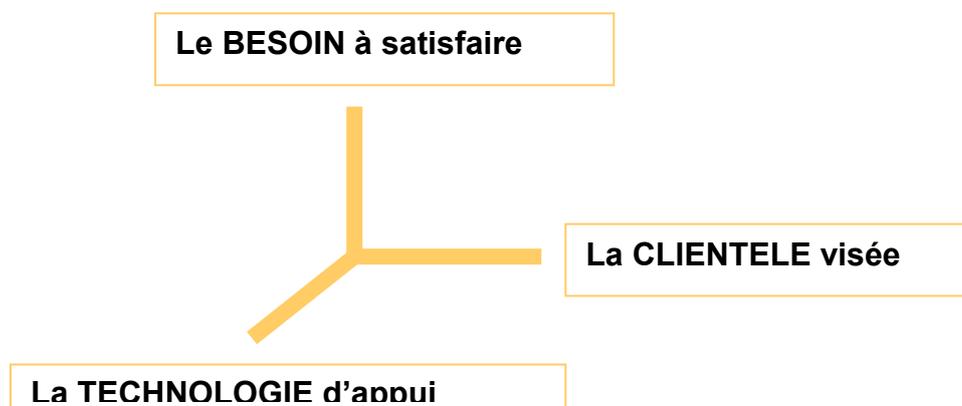
#### A.1- Définition du DAS

La stratégie consiste à identifier les **facteurs clés de succès** sur un marché particulier afin d'obtenir un avantage par rapport aux concurrents. Cela revient généralement à identifier de nouvelles opportunités ou à créer de nouveaux marchés, et à déterminer quels produits ou services devraient être proposés à quels clients.

Ces différentes orientations doivent répondre aux attentes du marché tout en remplissant les objectifs généraux de l'organisation, comme la rentabilité à long terme, la croissance du marché ou l'efficacité. Ainsi, alors que la stratégie d'entreprise implique des décisions qui engagent l'organisation dans sa globalité, les décisions de stratégie concurrentielle sont pertinentes au niveau d'un domaine d'activité stratégique.

Un domaine d'activité stratégique - ou **strategic business unit (SBU)** ou encore **segment stratégique** - est une sous-partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer ou de retirer des ressources de manière indépendante et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès.

L'existence d'un DAS s'appuie sur 3 axes :



La dénomination **segment stratégique** ne doit pas être confondue avec celle de segment marketing: alors qu'en marketing on segmente la clientèle afin de définir des couples produits/clients (on obtient ainsi des segments de marché), la segmentation stratégique consiste à subdiviser l'entreprise selon des **combinaisons spécifiques de marchés, concurrents et technologies**.

À ce niveau de stratégie, les décisions stratégiques sont fondées sur la façon de **répondre aux besoins des clients**, généralement de manière à obtenir **un avantage concurrentiel** pour l'organisation. Il est par conséquent déterminant d'identifier clairement quels sont les besoins des clients ou des utilisateurs, et qui sont les concurrents pour chaque domaine d'activité stratégique.

Les confusions sont fréquentes, car les subdivisions de l'organisation ne sont pas toujours définies en fonction des segments stratégiques.

**Distinguer :**

- **Segmentation Marketing (orientée Demande)**
- **Segmentation Stratégique (orientée Offre)**

La stratégie par d'activité domaine d'activité ou stratégie concurrentielle consiste à identifier les facteurs clé de succès sur un marché particulier.

### A.2- Le DAS de l'entreprise

Le DAS de l'entreprise est le marché du jouet de construction pour enfants ( 5-12 ans .

### A.3- Le degré de maturité du DAS de l'entreprise ( Matrice A.D Little)

<i>Critères étudiés</i>	<i>Etat du secteur</i>
<i>Taux de croissance de la demande</i>	<b>Stagnation</b> , marché en phase de saturation avec l'émergence de substituts et l'augmentation du nombre de concurrents
<i>Potentiel de l'industrie</i>	<b>Fort</b> : les jouets constitueront toujours une part importante des achats des familles ⇒ Marché très dynamique
<i>Largeur des gammes de produits</i>	Importante, en perpétuelle innovation des produits immuables et d'autres qui se renouvellent rapidement ( innovations mineures ou de rupture ) .
<i>Nombre de concurrents</i>	<b>Marché concentré</b> , apparition récente de quelques concurrents puissants , déjà présents sur le marché du jouet ( K'nex, Ritvik, Construx )
<i>Stabilité des parts de marché</i>	<b>Stable</b>
<i>Comportement d'achat des consommateurs</i>	<b>Bien connu des entreprises et stable</b>
<i>Barrières à l'entrée</i>	<b>Importantes :</b>
<i>Technologies</i>	<b>Stable</b> , procédés de fabrication <b>connus</b> mais <b>coûteux</b> ( procédés d'injection plastique )

⇒ Le secteur du jouet paraît être en phase de croissance-maturité.

## **B- L'environnement du DAS**

### **B.1- Présentation du marché et des produits**

#### **a- L'industrie mondiale du jouet**

Le marché mondial du jouet est estimé à près de 40 milliards d'euros. Produits en grande majorité en Asie, les jouets sont conçus pour la plupart aux États-Unis et sont destinés principalement aux 130 millions d'enfants occidentaux (en France, le budget moyen annuel en jouets atteint près de 250 euros par enfant).

**Les jouets sont des produits très internationaux**, car les goûts des enfants, nivelés par de vastes **campagnes publicitaires relayées par des films à gros budget** et des séries TV américaines et japonaises, varient très peu d'un pays à l'autre.

Les 10 premiers fabricants mondiaux contrôlent ainsi 70 % du marché total, avec à leur tête les Américains Mattel (5,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires) et Hasbro (4,2 milliards), et le japonais Bandai (2,5 milliards). Il s'agit donc d'un marché concentré.

**Le seul européen présent dans ce palmarès est le Danois Lego (1 milliard d'euros de chiffre d'affaires).**

L'Amérique du Nord, l'Europe de l'Ouest et l'Asie du Sud-Est absorbent chacune environ un tiers du marché mondial.

**La main-d'œuvre représente en moyenne 60 % du coût d'un jouet**, voire 70 % pour les peluches ou les poupées. C'est la raison pour laquelle ni Mattel ni Hasbro, qui réalisent les 2/3 de leurs ventes à l'international (surtout en Europe), ne possèdent la moindre usine aux États-Unis. Par exemple, les poupées Barbie (Mattel) sont conçues à Los Angeles, vendues à raison de une toutes les 2 secondes dans le monde entier (dont plus de 3 millions d'exemplaires en France chaque année), mais sont toutes fabriquées en Asie.

**À l'inverse, grâce à l'utilisation de procédés d'injection plastique très perfectionnés et à une marque universellement reconnue, 90 % de la production de Lego est réalisée en Europe et aux États-Unis.**

Avec plus de 1200 firmes de jouets recensées, Hongkong n'est plus, comme par le passé, un centre de production, mais plutôt une plate forme de réexportation d'articles en provenance de Chine continentale, pour un volume représentant un quart du marché mondial, soit près de 10 fois la production française. Les usines chinoises (il y en a officiellement plus de 2000) exportent également sans passer par Hongkong (les groupes américains y possèdent leurs propres implantations).

Au total, **un jouet sur deux dans le monde est fabriqué en Chine**, par des ouvrières âgées - officiellement là-encore - de plus de 17 ans, et payées environ 60 euros nets par mois, pour des semaines de 54 heures. Il y aurait ainsi près de 1 million de personnes employées par l'industrie du jouet en Chine.

Ces dernières années, les usines quittent Hongkong et la région de Shenzhen, où les salaires des ouvriers dépassent désormais les 150 euros mensuels, pour s'installer dans la province de Guangdong, où l'on trouve une main-d'œuvre à moins de 0,25 euro de l'heure. Par ailleurs, la Chine est une pépinière de nouveaux concurrents : d'anciens sous-traitants hongkongais des

multinationales américaines, comme V Tech (jouets électroniques), Playmates (jouet sous licences du type Tortues Ninja ou Star Trek) ou Manley (peluches, petites voitures), ont pris leur indépendance et produisent désormais pour leur propre compte, avec **un niveau de qualité comparable à celui des Occidentaux** (ils figurent tous les trois dans les 15 premières marques mondiales). D'autres producteurs chinois vont vraisemblablement les imiter dans leur émancipation.

#### b- La situation en France

En France, **la grande distribution contrôle 60 à 70 % du marché des jouets** (même si cela ne représente que 1 à 2 % de son chiffre d'affaires).

Soucieux d'optimiser la rentabilité de leurs linéaires, les hypermarchés cherchent à limiter le nombre de références en rayon : ils réalisent 50 à 70 % de leurs ventes avec seulement 150 à 200 produits.

Pour **être référencé** dans les centrales d'achat, il faut donc être **connu**, ce qui passe nécessairement par la publicité à la télévision dont l'impact sur les ventes est énorme : la télévision doit représenter au moins 10 % du chiffre d'affaires d'une marque.

Le français Smoby a ainsi consacré 600000 euros en 1993 au parrainage de l'émission « Le Juste Prix » sur TF1. Cependant, ce n'est qu'une goutte d'eau par rapport au budget publicitaire de Hasbro en France, qui dépasse 22 millions d'euros (dont 95 % à la télévision) ou à celui de Mattel, qui atteint les 15 millions (dont 90 % en spots télévisés).

En 1995, le **budget publicitaire mondial de Hasbro** s'est d'ailleurs élevé à 380 millions d'euros, soit plus de **15 % de ses ventes**, ou encore l'équivalent du chiffre d'affaires cumulé des 5 premières entreprises françaises du secteur. Une telle boulimie publicitaire impose une assise financière de plus en plus vaste, ce qui entraîne une **concentration croissante** : Mattel, après avoir vainement tenté d'acheter Hasbro en 1996 pour plus de 4,8 milliards d'euros, a acquis le numéro trois américain, Tyco (voitures miniatures Matchbox), ainsi que Fisher Price.

De son côté, Hasbro a racheté Playskool, Atari, Microprose et Kenner Parker. Cette concentration est d'ailleurs encouragée par la **concurrence de plus en plus féroce avec les fabricants de consoles de jeux vidéo** (Sony, Nintendo, Sega), qui tentent de détourner les enfants des jouets classiques en utilisant des moyens publicitaires tout aussi colossaux.

Désormais, **pour exister sur le marché mondial**, on estime qu'un fabricant de jouet généraliste doit dépasser les **300 millions d'euros de chiffre d'affaires**.

En dehors de la grande distribution généraliste, de quelques magasins de quartier en perte de vitesse et de la vente par correspondance, les jouets sont diffusés à travers la chaîne américaine Toys "R" Us, qui possède près de 1000 magasins dont une trentaine en France, tels que celui de La Défense, ouvert en 1992 avec 6 700 mètres carrés et plus de 18000 références.

C'était alors le plus grand du monde. Tout comme les hypermarchés, **Toys "R" Us - qui détient déjà 30 % de la distribution de jouets aux États-Unis**, et compte atteindre rapidement ce taux de pénétration en Europe - pousse ses fournisseurs à développer la publicité télévisée, non pour réduire ses références (la profusion fait 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**.

À la demande des fabricants espagnols et portugais, la **Communauté européenne** a établi en 1994 des **quotas d'importation sur certains jouets en provenance de Chine** (peluches notamment).

Cependant, les industriels européens ne présentent pas un front uni, puisque les Britanniques et les Néerlandais - qui ont déjà fait le choix de sous-traiter en Asie - sont opposés aux quotas.

Au total, la moitié des entreprises françaises du secteur a disparu au cours des quinze dernières années : **plus de 80 % des jouets sont importés** (c'était 66 % en 1990), dont 60 % en provenance d'Asie.

**Le coût de la main-d'oeuvre en Europe est 30 à 40 fois plus élevé qu'en Chine**, et les entreprises réalisent 70 à **80 % de leur chiffre d'affaires sur le dernier trimestre de l'année**, avec des fluctuations mensuelles qui peuvent atteindre 600 % .

Pour résister aux Asiatiques, **les entreprises européennes misent sur la réactivité et l'innovation**: elles sont capables de livrer en 15 jours un produit complexe qu'elles n'ont pas en stock. Les pays 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 (par bateau, le transport revient à environ 20 % du coût total, et dure quatre semaines).

La survie des entreprises européennes passe également par le **renouvellement continu des gammes** : «Pour séduire le consommateur, nous devons changer chaque année 25 % à 35 % de notre gamme » explique Dany Breuil, P-DG de Smoby.

De même, grâce à l'utilisation d'**outils industriels automatisés**, principalement de plasturgie (injection, soufflage, extrusion, rotomoulage), les frais de personnel ne représentent en moyenne que 25 % du chiffre d'affaires des fabricants européens (soit 150000 euros de CA par employé), alors que leurs investissements industriels sont de plus en plus élevés (une unité de rotomoulage revient à plus de 3 millions d'euros) et qu'ils sont certifiés ISO 9001.

### c- Les produits de LEGO

Les jouets LEGO

En 1963, Godtfred Kirk Kristiansen a défini 10 caractéristiques fondamentales pour les jouets de LEGO Company, une liste pratiquement inchangée aujourd'hui :

- Des possibilités de jeu illimitées
- Des jeux aussi bien pour les filles que pour les garçons
- Des jeux passionnants à tous les âges
- Des jeux pour toutes les saisons
- Des heures de jeu sans fin
- Des jeux stimulant l'imagination, la créativité, l'épanouissement
- Une valeur ludique démultipliée à chaque nouveau produit
- Des produits toujours modernes
- Une sécurité et une qualité sans faille.

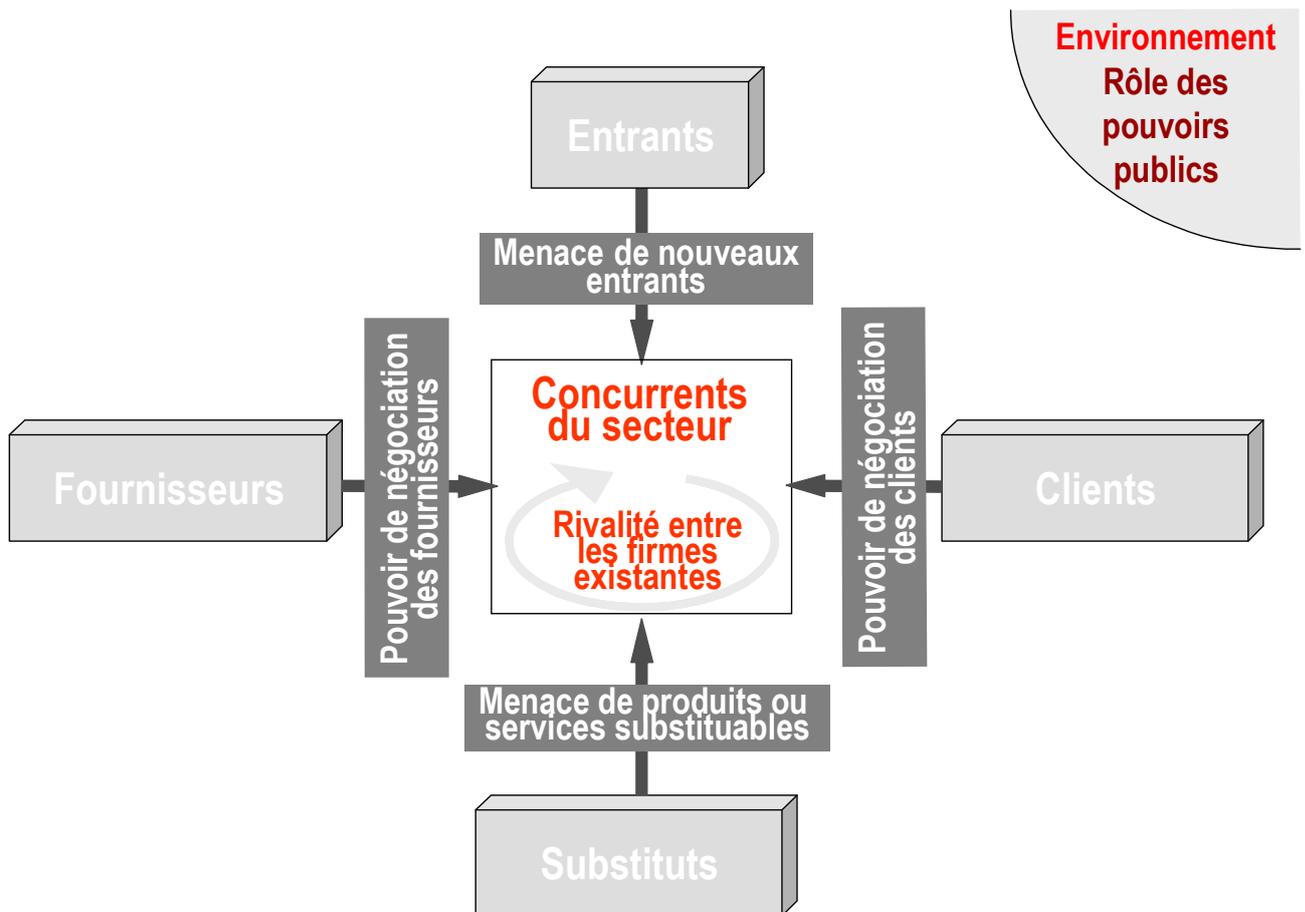
Depuis cinq décennies, l'adhésion à ces caractéristiques leur a permis de vendre plus de 320 milliards de briques LEGO dans tous les pays, soit une moyenne de 52 briques LEGO pour chacun des 6 milliards d'êtres humains sur la planète.

Les jouets LEGO comportent les gammes de produits suivantes : LEGO BABY, LEGO DUPLO, LEGO SCALA, LEGO Belville, LEGO CREATOR, LEGO TECHNIC et LEGO MINDSTORMS.

## B.2- Synthèse : diagnostic de la situation

### a- Structure concurrentielle du DAS

#### Le modèle des 5 forces concurrentielles de Porter



58

- Analyse des 5 forces de la concurrence, du point de vue de l'entreprise

## L'ANALYSE DES 5 (+1) FORCES DE LA CONCURRENCE

- Elle consiste à déterminer les forces qui structurent la dynamique concurrentielle dans une industrie.

### 1- Entrants potentiels:

- Les *barrières à l'entrée* sont tous les facteurs qui imposent aux nouveaux entrants des coûts structurellement et durablement supérieurs à ceux des organisations déjà en place.

•Barrières financières:

économies d'échelle

intensité capitalistique

coûts de transfert

- avantages de coûts indépendants de la taille

intensité capitalistique

(nombreux concurrents)

- coûts d'investissement importants

•Barrières de ressources et compétences:

technologie (brevets)

ressources rares

•Barrières commerciales:

accès aux réseaux de distribution:

⇒ quotas

réputation:

⇒ image de marque

**2- Fournisseurs:**

Relation en amont

Le pouvoir des fournisseurs:

• Il est particulièrement élevé quand:

- ils sont concentrés (monopsonie)

- coûts de transfert élevés, ou pas de substituts à leurs produits

- image de marque forte

- intégration vers l'aval

- clients nombreux et dispersés

**3- Clients/Distributeurs:**

Relation en aval

Le pouvoir des clients:

• Il est particulièrement élevé quand:

- ils sont concentrés, volumes

- fournisseurs nombreux et dispersés

- approvisionnements de substitution

- coût de transfert faible et prévisible

- intégration vers l'amont

**4- Produits de substitution:**

Un **substitut** est un produit ou un service qui prendra à terme une large part de marché ou même la totalité.

C'est un produit qui peut pour le consommateur remplir la même fonction que le produit du secteur, bien qu'il provienne d'une technologie différente.

#### Menace des substituts:

- Produit de substitution

remplace

- Substitution indirecte

rend les autres superflus

- Substitution générique

besoins différents mais budget non extensible

#### **5- Intensité concurrentielle:**

Les entreprises au centre du modèle engagent des actions pour améliorer leur position.

#### **6- L'environnement:**

L'environnement socio-économique, culturel et politique peut influencer sur l'entreprise et est à prendre en compte pour établir sa stratégie.

## **POUR LE D.A.S. DE L'ENTREPRISE**

#### **1- Entrants potentiels:**

Les barrières à l'entrée sont tous les facteurs qui imposent aux nouveaux entrants des coûts supérieurs à ceux des entreprises déjà en place.

- Barrières commerciales:

Accès aux réseaux de distribution: difficile ( il faut se faire référencer )

réputation: importante

⇒ coûts de communication élevés

- Barrières financières:

économies d'échelle

intensité capitalistique ( concurrents très puissants )

- Barrières de ressources et compétences:

faibles : accès à la matière première aisée et peu de brevets

#### **2- Fournisseurs:**

Le volume d'achats est important. Le produit est peu différencié ( plastique ) .

⇒ Ce sont eux qui ont un pouvoir de négociation sur les fournisseurs.

### **3- Clients/Distributeurs:**

Ils sont concentrés: occidentaux, budget jouet important

Distributeurs puissants

⇒ pression sur les prix et la qualité des produits

Nombreux substituts et copies

⇒ renouvellement de gamme

Saisonnalité

⇒ Pouvoir des clients important

### **4- Produits de substitution:**

Produit de substitution

copies asiatiques ( disparition des brevets sur la brique )

Substitution indirecte

Importante et dangereuse

⇒ jeux vidéos

### **5- Intensité concurrentielle:**

Dans le secteur, l'intensité concurrentielle est très forte : concurrence oligopolistique entre entreprises très puissantes, bénéficiant de moyens importants et d'une bonne image de marque, grâce à des budgets de communication colossaux .

### **6- L'environnement:**

CE: quotas d 'importation (1994) sur certains jouets venant de Chine

Mais peu efficace (en France, 80% des jouets sont importés) ⇒ peu de pouvoir

### **Conclusion sur les 5 forces**

L'entreprise ressent donc de nombreuses pressions. Les distributeurs sont exigeants et détiennent le pouvoir de négociation. Des produits de substitution se développent et les concurrents sont agressifs et puissants.

## TABLEAU RECAPITULATIF SUR LES 5 FORCES DE LA CONCURRENCE

<i>Forces de Porter</i>	<i>Etat du secteur</i>
<b>Menace et pression des fournisseurs</b>	<b><i>Faible</i></b> : Les fournisseurs sont principalement des fabricants de matières premières intervenant pour la production de produits finis. Le principal risque réside dans le retard de livraison
<b>Menace et pression des clients</b>	<b><i>Forte</i></b> : Marché international avec de grands distributeurs, très puissants et concentrés, comme principaux clients. La pression s'exerce sur les prix, la qualité des produits, leurs caractères innovant et sur le délai de livraison, qui sont donc des facteurs essentiels au moment de la négociation.
<b>Menace des produits de substitution</b>	<b><i>Forte</i></b> : Beaucoup de concurrents et apparition très rapide de produits de substitution. Menace d'arrivée de produits similaires moins chers, un nombre important de brevets de LEGO étant tombé dans le domaine public. Danger des jeux-vidéos.
<b>Menace de nouveaux entrants</b>	<b><i>Forte</i></b> : Apparition de nouveaux concurrents puissants et agressifs tels que Construcs ou K'nex, bien décidés à se faire une place sur le marché des « cubes en plastique ».
<b>Rivalité entre les concurrents</b>	<b><i>Très forte</i></b> : La rivalité a été accentuée avec le ralentissement de la croissance. Ses concurrents possèdent une force de frappe importante. Selon Francesco Ciccolella : « la course à l'innovation est lancée ».

**b- Opportunités et menaces**

<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
Marché dynamique	Entrée de gros concurrents sur le marché ( Mattel avec une force de frappe importante )
Cible ouverte aux nouveautés et curieuse	Concentration des grands de la distribution ⇒ Pression sur le lancement de nouveauté, les prix et les délais de livraison.
	Produits de substitution agressifs

**c- Les facteurs clés de succès de LEGO**

Ce sont les éléments stratégiques qu'une entreprise doit maîtriser afin de surpasser la concurrence.

Renommée ( parc d'attraction )

Très bonnes notoriété et image de marque ( Relation avec les clients : fidèles de génération en génération ).

Présence sur tous les continents

Produits de qualité

Image d'un jouet pédagogique et intelligent ⇒ il a la préférence des parents

Production non délocalisée ⇒ renforce l'image de marque de l'entreprise.

Grande expérience dans la production des produits

Forte implantation et bonne connaissance des circuits de distribution

**d- Les avantages concurrentiels de LEGO**

Ce sont les domaines dans lesquels une entreprise surpasse ses concurrents.

Maîtrise de la technologie

Un seul produit à gérer ⇒ concentration des connaissances , savoir-faire et énergies de l'entreprise.

Forte pénétration du marché

## C- Forces et faiblesses de Lego : Analyse de l'entreprise

FORCES	FAIBLESSES
<p><u>Société</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5eme mondial du jouet (derrière Mattel, Nintendo, Hasbro, Sega)</li> <li>• Présent dans 138 pays à travers 50 sociétés Lego.</li> <li>• Expérience sur le marché du jouet ( présente depuis plus de 50 ans ).</li> <li>• Entreprise internationale, présente sur tous les continents.</li> <li>• Innovante : création de la brique à combinaisons infinies.</li> <li>• Entreprise rentable, résultats positifs : 1993 :63millions d'euros 1995, 29 millions d'euros.</li> <li>• Touche un grand marché : enfants occidentaux et japonais</li> <li>• Bénéficie d'une autonomie financière car très peu endettée</li> </ul> <p><u>Produit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bonne image de marque en matière de qualité</li> <li>• connus par les enfants</li> <li>• briques intemporelles</li> </ul> <p><u>Diversification des produits :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• lego primo (1-3 ans)</li> <li>• duplo (2-6 ans)</li> <li>• scala (filles 5-10 ans)</li> <li>• system (3-12 ans)</li> <li>• technic (7-16 ans)</li> </ul> <p><u>Présence de LEGO :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• parcs à thème</li> </ul> <p><u>Distribution et communication :</u></p> <p>*édition et diffusion d'un magazine payant LEGOWORLDCLUB * bénéficie d'un bon réseau de distribution : LES GMS *présente dans les grands linéaires des grands magasins spécialisés et des hypermarchés. *investissements publicitaires importants</p>	<p><u>Mauvaise stratégie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prix trop élevés par rapport à la concurrence</li> </ul> <p><u>La société :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• baisse du CA : 620 millions d'euro en 93, 700 millions d'euro en 94, et 630 millions d'euro en 95.</li> <li>• diminution du taux de marge bénéficiaire (= résultat net sur CA H.T.) : 0.1 en 93 et 0.04 en 95.</li> <li>• doit négocier avec des grands groupes : négociation plus difficile qu'avec les petits magasins. De plus, la concentration de ces grandes surfaces augmente leur pouvoir de négociation.</li> </ul> <p><u>La concurrence :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Playmobil</li> <li>• les jeux vidéos</li> <li>• confronté à de gros concurrents de plus en plus actifs (Tyco, Mécano et Mattel).</li> <li>• les copies : la brique n'est plus protégée par un brevet (Mega Bloks vend ses briques à un prix inférieur de 40%) ⇒ le produit n'est pas adapté aux enfants (ils s'ennuient)</li> </ul> <p><u>Le marché :</u></p> <p>*marché en déclin parce que les enfants sont plus attirés par les jeux vidéos que par de jouets traditionnels</p>

### III- Recommandations

- Se libérer des pressions des distributeurs ( **points de vente** )  
⇒ rendre le produit incontournable pour les distributeurs en développant sa visibilité pour la cible tout en se différenciant des concurrents ( **communication** )
- Diminuer les coûts de production ( **délocalisation de la production** )
- Rafraîchir le produit et son image un peu « poussiéreuse »  
⇒ Développer le **licensing** et renforcer la présence de la marque ( **diversification** )

#### A- Création de points de vente Lego

L'entreprise pourrait créer ses propres chaînes de magasin qui commercialiseraient ses produits . Cela lui permettrait ainsi de commercialiser plus facilement ses innovations et contourner la pression des distributeurs.

#### B- Baisse des coûts de production

Délocaliser une partie de sa production en Asie permettrait à l'entreprise de réduire ses coûts de production. Elle diminuerait ainsi ses prix de vente plus élevés que ceux de la concurrence tout en conservant une bonne image de marque. La qualité des produits resterait aussi élevée puisque nous avons vu des anciens sous-traitants hongkongais des multinationales américaines ( V Tech Playmates, Manley) produire des jouets avec un niveau de qualité comparable à celui des Occidentaux

#### C- La Communication

Les objectifs généraux d'une stratégie de communication s'expriment en termes de part de marché, de rentabilité et de chiffre d'affaires.

L'entreprise Lego est confrontée à de nouveaux concurrents, son chiffre d'affaire a diminué en 1995 de 70 millions d'euros et ses résultats ne cessent de décroître.

Lego devrait donc mettre en place une politique de communication, plutôt orientée vers le hors media. En effet la communication media risquerait d'être trop coûteuse et il semblerait qu'elle ne suscite pas de réelles pulsions d'achats.

De plus, la notoriété de l'entreprise étant importante, l'utilisation de médias en tant que vecteurs de communication ne semble pas spécialement adaptée .

On peut donc proposer à Lego d'augmenter ses budgets de communication et de renforcer la fidélisation de ses clients.

L'entreprise pourrait par exemple communiquer « sur le terrain » en mettant des stands dans des grands magasins proposant des démonstrations.

Elle pourrait de même offrir des jouets de sa gamme à des compagnies de transport ( aériennes ou ferroviaires ) afin que les enfants puissent se familiariser avec eux pendant leurs trajets . Dans une même optique elle pourrait offrir des produits aux classes maternelles.

Ne connaissant pas le budget de Lego pour la communication, nous avons essayé de proposer des formes de communication ayant un coût relativement faible.

La fidélisation devrait être aussi un axe majeur de communication pour l'entreprise, fidéliser un client étant moins coûteux que de recruter un prospect.

Cette fidélisation pourrait se faire par le biais de la création de magasins Lego. Ces magasins serviraient de lieux de promotion pour les produits et permettraient aussi de promouvoir l'image de l'entreprise de façon contrôlée, mettant en avant des critères tels que la qualité et la sécurité, les valeurs que Lego revendique pour la qualification de ses produits.

La fidélisation pourrait aussi se faire par le biais d'un Club Lego qui pourrait accroître la fréquence d'achat et garder actifs ses consommateurs.

La concurrence sur le marché du jouet étant de plus en plus importante, avec notamment l'arrivée de nouveaux concurrents, Lego, possédant déjà une bonne image de marque, doit renforcer sa politique de communication avec des actions publicitaires et des actions de fidélisation pour permettre une réelle augmentation de son chiffre d'affaire dans un premier temps puis une amélioration de ses résultats par la suite.

## **D- Le Licensing**

### **D.1- Définition**

Le Licensing est l'action de faire des produits sous Licence dans le but d'engendrer de fortes ventes en touchant une cible plus large. Toutes les occasions sont bonnes pour justifier la présence sur les produits d'une marque autre que celle du fabricant ou du distributeur. L'échange des Licensing s'effectue par le versement des Royalties (8 à 15%). Les Marques fortes s'intègrent beaucoup plus facilement.

Le Licensing doit avoir les caractéristiques de la cohérence avec le produit et la cible, et de la pérennité. Mais une licence peut aussi être un moyen de segmenter une offre en fonction de l'âge.

Cette action est très bénéfique pour Lego qui possède une cible décomposée en fonction de ses jouets. C'est l'intérêt majeur de débanaliser l'offre.

Le Licensing chez Lego est fortement présent puisqu'il existe un département droits dérivés du groupe, Lego licensing, crée en 1995. Ce dernier a notamment pris la décision de reprendre en interne la conception et la fabrication de ses gammes multimédia à travers la filiale Lego-Media. Il essaie de trouver les bons partenaires, correspondant à l'image de l'entreprise, à ses produits et à sa cible.

### **D.2- Caractéristiques**

Le licensing se construit sur des critères simples, la créativité, la qualité, la valeur ajoutée, le prix et sur un partenariat global. En effet celui-ci est complémentaire car il est entretenu tout au long de l'année et se fait jour pour les grandes occasions. Les produits sous Licence peuvent rapporter énormément au groupe grâce aux accessoires et aux vêtements. La licence permet de vendre auprès des distributeurs qui évitent un risque. En effet un soutien médiatique par une licence évite le « flop ».

Les licences permettent également à des marques correspondant à des marchés saisonniers de vendre des produits à leur nom toute l'année. Le projet autour de Lego de déclinaison de série animée permettrait ainsi de légèrement désaisonnaliser la vente de produits.

Le marché des licences est un marché en plein essor : 81% des mères d'enfants âgés entre 4 et 5 ans déclarent qu'ils possèdent des objets licenciés. La cible va être pour Lego de toucher les jeunes parents qui établissent un lien d'échange avec leurs enfants par l'achat de ces produits.

## **E- La Diversification**

Face à la concurrence qui ne cesse d'augmenter sur le marché du jouet et a des acteurs de plus en plus puissants, une des possibilités pour de l'entreprise serait de diversifier ses activités.

Une politique de diversification horizontale serait judicieuse. Cela qui consisterait à se lancer dans une production de bien ne s'inscrivant pas dans la ligne de l'activité de la société (la brique de construction).

Le marché des jeux vidéo est en pleine expansion : LEGO pourrait créer une gamme multimédia. Cependant il serait judicieux, au lieu de concevoir cette gamme en interne, d'effectuer des partenariats avec des sociétés spécialisées dans les jeux vidéos comme par exemple Nintendo. Cela permettrait à LEGO de profiter de l'expérience de sociétés spécialisées.

LEGO peut aussi maintenir sa politique de construction de parcs d'attractions. Ceci lui permettrait d'améliorer son image de marque et surtout sa notoriété. (On a cependant pu constater que ces parcs n'étaient pas rentable pour l'entreprise .LEGO devrait donc faire attention de ne pas investir à fond perdu).

Aussi , afin d'élargir la marque et pour que les jeunes ne voient plus LEGO comme une marque uniquement dédiée aux jeunes enfants, nous proposons de lancer une gamme de jeux intelligents pour les plus grands(10-14 ans). Ces jeux pourraient aussi être utilisés dans les collèges comme support de cours de technologie.

De plus, la marque commençant à être menacée d'obsolescence, il serait intéressant de lancer des produits dérivés de marque Lego comme des vêtements ou des produits de papeterie , pour tenter de rajeunir la marque.

Enfin, LEGO devrait se diversifier sans tomber dans l'écueil de la dilution de la marque et garder une cohérence entre ses différents produits .

## **CONCLUSION**

L'entreprise est en 1995 à un carrefour important. De nouveaux concurrents arrivent sur le marché et les produits de substitution se multiplient. La mode est désormais au licensing et au multimédia – entre autre – et l'entreprise doit s'adapter à un marché en pleine mutation.

Les choix stratégiques qu'elle a fait à durant cette période l'ont conduit à sa situation actuelle.