

LEGO, DISCRET GÉANT DU JOUET

UN SUCCÈS PAVÉ DE PETITES BRIQUES

C'est à grand renfort de briques, en effet, que cette entreprise bâtit sa légende depuis plus de quatre-vingts ans. Toujours familial, Lego doit sa réussite à un savant équilibre entre **l'exploitation de licences juteuses et l'amélioration de ses produits maison.**

PAR PAULINE DARASSE

Combien les enfants inscriront-ils de boîtes de Lego sur leur liste de cadeaux ? C'est la première question que se posent les distributeurs de jouets à l'approche de Noël. A cette occasion, en effet, chacun de nos bambins reçoit en moyenne 4,3 boîtes de ces fameuses briques à huit tenons. En 2015, ils ont été 100 millions à travers le monde à avoir eu droit à au moins un de ces joujoux danois qui séduisent les parents par leur potentiel créatif et ravivent leur part d'enfance. En France, la proportion atteint un quart de la population enfantine, soit 3,4 millions ! C'est dire si la suprématie de Lego au pied du sapin n'est pas près de s'arrêter. En 2014, l'entreprise danoise – qui dispute à Disney le titre de «marque la plus influente au monde» décernée par le cabinet Brand Finance – est d'ailleurs passée numéro 1 du jouet en France, détrônant l'américain Mattel. Et, grâce à des ventes qui progressent de 20% chaque année, le leadership mondial est désormais à portée de main, toujours face à Mattel, dont la poupée Barbie passe mal le cap de la cinquantaine.

LE PLASTIQUE, C'EST FANTASTIQUE. Pour Lego, tout commence il y a plus de quatre-vingts ans à Billund. La crise de 1929 n'épargne pas, alors, cette petite ville du centre du Danemark, où un modeste menuisier du nom d'Ole Kirk Christiansen cherche à sauver son activité en grande difficulté. En 1932, il a l'idée de construire des jouets en bois, notamment un petit canard à roulettes, qui lui permettra de traverser les années de vaches maigres. Dès 1934, le succès est tel que le

jouet devient sa première source de revenus et lui inspire le mot Lego, contraction de deux mots danois, *leg godt*, signifiant «jouer bien». Au lendemain de la guerre, Christiansen est toujours un artisan régional lorsqu'il découvre le plastique. Il investit alors dans une machine à injecter et commence à mouler des briques. Bingo ! Dans les années 1950, la vogue du plastique envahit l'Europe, et la petite brique rouge à huit tenons et six cylindres ne manque pas de se faire remarquer.

Les enfants du Danemark, et bientôt de toute l'Europe, passent des heures à assembler ces petites briques – le nombre de combinaisons possibles s'évalue en centaines de millions ! Lego comprend qu'il a un trésor entre les mains et renouvelle en permanence ses moules, qu'il protège jalousement. «La famille Christiansen a toujours été à la pointe de la fabrication», précise Frédéric Darthenay, directeur marketing de Lego France, en laissant entendre que la société réfléchit déjà activement au matériau du futur pour remplacer le plastique ABS.

La décennie suivante, qui s'ouvre avec l'arrivée aux commandes de Gottfred Christiansen, le fils du fondateur, rime avec mondialisation. Déjà vendues dans 42 pays, les briques s'exportent aux Etats-Unis, où elles plaisent particulièrement aux petits Américains, qui peuvent commencer à jouer directement dans les boutiques de la marque. Gottfred se lance aussi dans la diversification en commercialisant les premières boîtes de jeu. Lego ne se contente plus de vendre des briques, mais propose des modèles à construire.

Le premier sera une maison rouge, directement ins-

UN EMPIRE FAMILIAL VOUÉ AU PLAISIR DES ENFANTS



1932
Un menuisier danois, Ole Kirk Christiansen, crée des jouets en bois pour relancer son activité. Billund, petite ville au cœur du pays, est toujours le siège de la société.



1946
Une machine à injecter le plastique rejoint l'atelier. Le créateur de la marque Lego commence à mouler des petites briques.



1958
Premier brevet déposé par Lego : les briques à huit tenons, à emboîter les unes sur les autres. Un classique toujours d'actualité!



1963
Naissance des jeux Lego avec une boîte permettant de bâtir une petite maison inspirée de l'architecture traditionnelle du Danemark.



NOBEL DE L'IMAGINATION. Si ce prix existait, Lego serait candidat, avec ses briques qui s'infiltrèrent jusque dans l'art contemporain, comme ce portrait de Bob Dylan de l'Américain Nathan Sawaya.

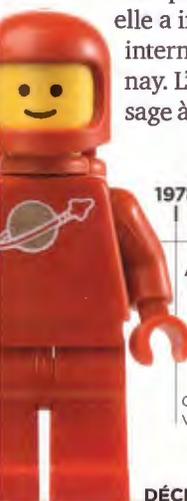
nois. La société aura ensuite l'idée de fabriquer des modèles pour les tout-petits : dès 18 mois, l'enfant pourra manipuler des Duplo, des briques beaucoup plus grosses que les autres.

DIFFICILE VIRAGE DE LA MODERNITÉ. A la fin des années 1970, Lego mettra quatre ans avant de proposer ses premières figurines, pour concurrencer l'apparition en 1974 de son nouveau rival, l'allemand Playmobil. En 1979, Gottfred passe la main à son fils, Kjeld. Celui-ci voit bien que les modes de vie évoluent et que les centres d'intérêt des enfants changent. Sans remettre en question le petit monde des Lego, il cherche à mieux l'inscrire dans l'univers des années 1980 et 1990, celui des jeux vidéo et des parcs d'attractions. Mais l'entreprise maîtrise mal ces nouveaux secteurs, dans lesquels elle a investi massivement. «A l'époque, tout était réalisé en interne, y compris les jeux vidéo», raconte Frédéric Darthenay. L'aventure tourne mal et Lego traverse un sérieux passage à vide. La firme a quand même l'idée, lumineuse celle-

ci, de surfer sur la vague du succès phénoménal de la saga *Star Wars*. A l'occasion du démarrage de la seconde trilogie, en 1999, avec *La Menace fantôme*, Lego lance un vaisseau spatial à construire, directement inspiré du film de George Lucas. Ce sont ses premiers pas dans le business en plein essor des licences.

Mais cela ne suffit pas, en ce début des années 2000, pour redonner de l'élan à la marque. Quand Jorgen Vig Knudstorp prend la tête du groupe, en 2004, les pertes se chiffrent en centaines de millions d'euros. Ancien consultant chez McKinsey & Company et premier patron à ne pas faire partie de la famille, il impose une sévère restructuration et des délocalisations. Son mot d'ordre : le retour aux sources. Lego doit se recentrer sur le produit, rien que le produit, et sous-traiter tout le reste. L'entreprise passe ainsi un accord avec Merlin Entertainment pour la gestion de ses parcs d'attractions – elle en compte sept dans le monde – et un autre avec Warner Bros pour les jeux vidéo. Knudstorp s'attache aussi à trouver le bon ●●●



<p>1978</p> 	<p>1979</p> 	<p>1999</p> 	<p>2004</p> 	<p>2012</p> 
<p>Arrivée des figurines. Le tout premier personnage est un petit bonhomme articulé haut de 4 cm et au visage jaune.</p>	<p>Petit-fils du fondateur, Kjeld Kirk Christiansen prend les rênes du groupe. Il restera aux commandes jusqu'en 2004.</p>	<p>Entrée dans le business des licences, qui s'annonce juteux. Lego décroche l'épisode I de la saga <i>Star Wars</i>, <i>La Menace fantôme</i>.</p>	<p>Après un passage à vide de Lego, Jorgen Vig Knudstorp, nouveau CEO, recentre l'activité sur l'innovation produits.</p>	<p>Lego se féminise et pense (enfin) aux filles avec sa nouvelle gamme Lego Friends, inspirée de l'univers «girly». Un énorme succès.</p>

▷ ANTICIPER LES AVANCÉES TECHNOLOGIQUES TOUT EN MÉNAGEANT LA TRADITION

●●● équilibre entre les licences, qui se multiplient au fil des ans, et les produits maison, pour lesquels il mobilise toutes les ressources de l'entreprise. Afin que le camion de pompiers soit plus vrai que nature ou qu'un commissariat de police ressemble à un vrai commissariat, il fait plancher 250 designers à Billund. «Ils s'inspirent de plusieurs sources, mais intègrent aussi des enfants dans le processus créatif», souligne Frédéric Darthenay.

Résultat : la marque renouvelle chaque année 60% de son catalogue, riche de quelque 600 références. Les piliers s'appellent toujours Lego City et Star Wars, bientôt rejoints par Lego Friends. Cette gamme, créée il y a près de cinq ans, s'adresse spécifiquement aux fillettes, un public que Playmobil avait conquis depuis longtemps. Désormais, les salons de coiffure, pâtisseries de cupcakes ou cabinets vétérinaires font un carton dans le monde entier. Y compris en Asie, où Lego a posé un pied l'an dernier, en ouvrant un bureau à Singapour et une usine près de Shanghai, après avoir fait ce constat évident : la moitié des enfants du monde vit sur ce continent. «Nous essayons toujours de produire au plus près du consommateur, commente Frédéric Darthenay. Lorsque nous avons abordé le continent américain, nous avons monté une usine au Mexique.»

ARRIVÉE DES JOUJOUX CONNECTÉS. Mais l'ascension de Lego ne s'est pas jouée seulement sur les jouets en briques. Ceux-ci s'accompagnent de toute une panoplie de produits dérivés grâce auxquels les enfants peuvent vivre les aventures de leurs jouets sur petit écran et, depuis deux ans, sur grand écran. Le film *La Grande Aventure Lego* a rapporté 468 millions de dollars. Un jackpot surprise qui a convaincu Lego de retenter l'expérience : *Lego Batman* sortira en février prochain, suivi de *Lego Ninjago*, avant *La Grande Aventure Lego 2*, prévue en 2019. Sans oublier les objets connectés. Les chevaliers Nexo Knights, des figurines imaginées par les créateurs à Billund, se déclinent dans l'univers digital : il suffit aux enfants d'actionner un bouclier connecté pour se retrouver sur une application.

Le renouveau de la marque vient aussi des adultes, car si l'entreprise, toujours aux mains de la famille, a quadruplé son chiffre d'affaires en dix ans, à 4,88 milliards d'euros, c'est également grâce aux «afol», le petit nom donné en interne aux *adults fans of Lego*, qu'ils soient clients ou collectionneurs. Lego a même lancé une gamme rien que pour eux, les Lego Architecture, qui permettent de construire en briques les grands monuments du monde : Big Ben, la Maison-Blanche ou le Louvre.

À l'avenir, l'entreprise devra donc anticiper les avancées technologiques tout en ménageant la tradition. Dans l'immédiat, on attend l'arrivée début 2017 à la tête de la filiale française de Niels Jørgensen, l'artisan des changements numériques chez Lego. A plus long terme, les 8000 collaborateurs du groupe espèrent voir apparaître d'ici à 2030 le nouveau matériau qui servira à fabriquer leurs jouets. Une centaine d'ingénieurs vont cogiter sur ce projet dans un tout nouveau centre de R&D, encore actuellement en construction... à Billund bien sûr. ●

LE LEGOLAND, à Billund, abrite des reproductions de monuments du monde entier.



LEGO FAIT SON CINÉMA

LE JACKPOT DES LICENCES

ELLES REPRÉSENTENT DE 20 À 30% DU CHIFFRE D'AFFAIRES.

Lorsque Lego signe, en 1999, la licence Star Wars, la marque n'imagine pas encore que le Faucon Millenium ou que le tank d'Obi-Wan lui rapporteront une manne de plusieurs millions d'euros des années durant. C'est bien simple, en 2015, année de sortie de l'épisode VII de la saga galactique, *Le Réveil de la Force*, Lego a pris la place enviée de plus gros vendeur de jouets Star Wars, avec 75% de part de marché! «Les licences sont devenues essentielles à sa croissance, souligne Frédérique Tutt, analyste au cabinet d'études NPD. Elles génèrent de 20 à 30% du chiffre d'affaires, soit plus de 1 milliard d'euros.» La licence Star Wars n'apporte pas que des bénéfices financiers : elle a aussi le mérite de ramener les parents dans les magasins. «On voit plus de papas que d'enfants venir acheter nos vaisseaux», confiait, il y a un an, l'un des dirigeants de Lego France, et ce avant la sortie de l'épisode VII. D'autres licences se révèlent tout aussi juteuses. *Harry Potter*, *Batman*, *Indiana Jones* ou encore, depuis l'accord avec Disney en 2009, *Cars*, *Toy Story* et *Prince of Persia* sont autant de bonnes affaires. A noter aussi *La Reine des neiges*, un film qui a cartonné auprès des fillettes du monde entier : le palais de glace d'Elsa en Lego fait partie des jouets les plus vendus en France à Noël dernier.

PHOTOS: A. BALLEAUD/IPS/MAX PPP, JÉON PAZ/XINHUA/REA