**Quels produits ou quels services pour quels besoins ? Illustration par l’entreprise LEGO**®

**Dossier élève**

L’histoire a débuté en 1932, lorsque le menuisier Ole Kirk Kristiansen a commencé la fabrication de jouets en bois dans sa ville d'origine, Billund, au Danemark. Il a inventé le nom « LEGO® » en 1934. C'est une abréviation de deux mots danois, « leg godt », qui signifient « bien jouer ».

Ole Kirk a commencé par fabriquer des objets en bois […] puis ses premiers blocs de construction en bois en 1948.

En 1949, la famille Kirk a fait l'acquisition d'une machine pour mouler le plastique par injection, qu'elle a utilisée pour créer la brique à liaison automatique. Elle a été rebaptisée la brique LEGO® en 1953.

Ces premières briques étaient creuses […] ce qui ne leur ne permettait pas de se fixer les unes aux autres. Le système d'emboîtement des briques a été inventé en 1958 et est depuis au cœur du système de construction LEGO®.

[…] Les premiers ensembles, plutôt que des boîtes de briques colorées, ont été lancés en 1955. Il s'agissait du système de jeu LEGO® de la gamme Plan de Ville (Town Plan) qui fut un succès !

Aujourd'hui, plus de 85 ans après que Ole Kirk Kristiansen ait commencé à fabriquer des jouets en bois, le Groupe LEGO® est l'un des principaux fabricants de jouets au monde.

La société est toujours dirigée par la famille Kristiansen et son siège social demeure à Billund. La devise de Ole Kirk, « Rien de moins que le meilleur » reflète l’engagement envers la qualité et elle continue à guider l’entreprise dans tout ce qu’elle met en œuvre.

Cela fait donc 85 ans que LEGO® mise sur la construction, la créativité, avec ses briquettes, 85 ans que LEGO® se réinvente tous les jours, parfois contraint et forcé. Son grand rival… Playmobil… une philosophie distincte, l’imaginaire, le jeu, avec ses figurines de 7,5 centimètres de haut – la taille de la main d’un enfant.

Loin de se reposer, cette marque iconique cravache pour rester la star de Noël, dans ce secteur où les tendances passent et les challenges s’accumulent. Il leur faut sans cesse renouveler le désir chez les enfants, composer avec l’essor du e-commerce et les difficultés rencontrées par certains acteurs du marché, et même réfléchir à l’après-plastique, un matériau devenu trop polluant !

# *« Tant que tous les enfants ne jouent pas au LEGO®, il nous reste du boulot ! »* Jorgen Vig Knudstorp - PDG depuis 2004.

# [LEGO®.com/fr-fr/service/help/pour-les-fans/a-propos-de-nous/lhistoire-du-groupe-LEGO®-408100000009311](https://www.lego.com/fr-fr/service/help/pour-les-fans/a-propos-de-nous/lhistoire-du-groupe-lego-408100000009311)

[capital.fr/entreprises-marches/playmobil-contre-LEGO®-les-dessous-dun-duel-sans-merci-1358553](https://www.capital.fr/entreprises-marches/playmobil-contre-lego-les-dessous-dun-duel-sans-merci-1358553)

[lefigaro.fr/societes/2016/04/07/20005-20160407ARTFIG00268-tant-que-tous-les-enfants-ne-jouent-pas-au-LEGO®-il-nous-reste-du-boulot.php](https://www.lefigaro.fr/societes/2016/04/07/20005-20160407ARTFIG00268-tant-que-tous-les-enfants-ne-jouent-pas-au-lego-il-nous-reste-du-boulot.php)

**Comment Lego parvient-il à se développer sur un marché mature, hyperconcurrentiel ?**

1. **LA DEMARCHE MERCATIQUE POUR DETECTER LES TENDANCES ET LES BESOINS**
2. **La mercatique d’étude**
3. Le diagnostic externe
4. Identifier les principales menaces auxquelles est confronté LEGO®.
5. Montrer comment Lego a adapté son offre pour prendre en compte ces menaces
6. Le diagnostic interne
7. Montrer que les forces de LEGO ont joué un rôle dans la performance (commerciale) de l’entreprise. *Pour cela, relever les forces selon leur type.*
8. Identifier les facteurs clé de succès de Lego et l’orientation stratégique retenue pour s’investir sur le marché.



Facteurs clés de succès

Orientations stratégiques

1. L’étude de marché
2. Préciser leur rôle de chaque partie prenante dans la création de valeur par l’entreprise. (pour cela identifier-les en précisant qui ils sont)
3. Lister les sources qui permettent à Lego d’obtenir des informations sur les tendances du marché.
4. Indiquer la nécessité de recourir aux études de marché



Données

Informations

Connaissances

1. Analyser si les tendances liées à la demande de jouets en Frances sont favorables à LEGO. *(Vous veillerez à analyser la demande en vous appuyant sur la structure adaptée.)*
2. Montrer si les tendances de l’offre sur le marché du jouet sont favorables à Lego. *(Pour cela, utiliser la structure adaptée de l’analyse de l’offre.)*
3. **Veille marketing et commerciale**
4. Indiquer l’utilité d’effectuer une veille commerciale



Le big data

1. Montrer qu’Internet et les TIC facilitent cette veille.
2. Déduisez de cette observation l’intérêt pour une organisation de mener une veille marketing et commerciale.
3. **Les approches mercatiques**
4. Relevez les besoins exprimés ou latents sur le marché du jouet.
5. Qualifier *(identifier et justifier)* les approches mercatiques retenues par LEGO®.
6. **La place de l’innovation**
7. Identifier le(s) type(s) d’innovation développés par LEGO® et montrer qu’elles lui ont permis de gagner des parts de marché

1. **LA CONSTRUCTION D’UN MODELE ECONOMIQUE POUR CREER DE LA VALEUR**

Apprécier la proposition de valeur apportée par Lego®.

1. Montrer qu’elle permet à Lego® de se différencier.
2. Indiquer comment lego a répondu aux besoins spécifiques de chaque segment ciblé.
3. Montrer que les moyens mis en œuvre par Lego pour entretenir une relation client sont créateur de valeur perçue



Valeur perçue

Indicateurs de

réseaux

sociaux

1. Identifier les ressources récemment acquises par Lego® pour assurer en interne certaines activités.
2. Identifier les solutions entreprises par Lego® pour communiquer et distribuer ses produits.
3. Apprécier l’intérêt pour Lego d’acquérir BrinckLink.
4. Montrer l’intérêt pour Lego d’assurer cette distribution à la fois par des partenaires externes et son propre réseau.
5. Identifier le modèle de structure de coûts.
6. Montrer qu’il s’agit d’un moyen pour créer de la valeur perçue.
7. Identifier les sources de revenus de Lego®.
8. Comparer-le avec le modèle de revenu de Brincklink.
9. **LES INDICATEURS DE CREATION DE VALEUR POUR CONFORTER SES CHOIX**



Valeur financière

Document de synthèse : Bilan et

compte de

résultat

1. Montrer que Lego® a créé de la valeur financière fondée sur le revenu en 2019.
2. Indiquer si les investissements réalisés par Lego® auraient pu avoir un impact sur la création de valeur financière.



La valeur

ajoutée

1. Calculer la richesse créée par Lego® au cours de l’exercice 2019.

**Ressource 1 : La démarche marketing**

La démarche marketing s’inscrit dans le cadre de la démarche globale de l’organisation. Elle se réalise en plusieurs temps.

**Ressource 2 : La mercatique d’étude**

C’est le point de départ de la démarche marketing. Sans recherche (sans information), l’entreprise travaille à l’aveugle. La recherche marketing s’intéresse (sans limitation) à TOUT ce qui est pertinent pour l’entreprise. Elle s’intéresse entre autres à l’environnement externe (analyse stratégique du macroenvironnement et du secteur d’affaires à la recherche des opportunités et des menaces) ; elle s’intéresse également à l’environnement interne de l’entreprise (diagnostic organisationnel à la recherche des forces et des faiblesses de l’entreprise).

Elle mène ensuite des études de marché dont le but est de trouver des informations spécifiques à un besoin spécifique.

**Ressource 3 : L’analyse de l’environnement**

##### **L’analyse de l’environnement**

Les facteurs d’environnement susceptibles d’influencer l’évolution d’un marché ont été résumés par le modèle Pestel : Politique, Économique et démographique, Social et culturel, Technologique, Environnemental et Légal

**Ressource 4 : Qu’est-ce qu’un marché ?**

On peut présenter trois approches complémentaires d’un marché.

• Un marché est un espace où s’organise la rencontre d’une offre et d’une demande en vue d’un échange. Il prend généralement la forme d’une transaction, mais il existe d’autres types d’échange (par exemple le marché électoral).

• Un marché est un système d’interactions entre cinq grands types d’acteurs : les clients, les producteurs, les distributeurs, les influenceurs et les régulateurs. Cette approche met l’accent sur le rôle des acteurs (au-delà de la simple offre et demande).

• Un marché est un espace où des offres sont en concurrence avec d’autres que les clients jugent substituables. C’est une approche du marché qui part de la perception qu’en ont les clients.

**Ressource 5 : Les sources d’information**

L’entreprise peut recueillir des informations à partir de différentes **sources documentaires** internes (chiffre d’affaires, statistiques de vente, fichier clients, rapports commerciaux…) et externes (presse spécialisée, instituts statistiques, cabinets d’audit, chambres de commerce…).

Elle peut également réaliser des **études de marché :**

L’approche qualitative convient aux études :

* exploratoires dont les problématiques sont inédites et dont ne disposent pas d’information permettant de cerner précisément les différentes notions qui interviennent dans le sujet d’étude
* prospectives dont l’objet est de ressentir les tendances d’usages, de consommation...

Il peut alors s’agir d’entretiens individuels (sur des thèmes précis opinions, perception…), d’entretiens de groupe -ou *focus groups*- (sur des thèmes propices à l’échange de point de vue), de techniques d’observation (pour des sujets difficiles à aborder car difficiles à aborder : comportements de magasinage, de consommation...), de techniques associatives (pour essayer de comprendre les pensées cachées).

L'approche quantitative convient aux études qui s’inscrivent dans une logique descriptive ou confirmatoire, dont les problématiques ont un contour bien défini et les notions clés sont précises et mesurables.

Les études quantitatives se différencient par la régularité de l’observation et le public interrogé. On distingue alors l’enquête par questionnaire, le panel et le baromètre.

**Ressource 6 : L’analyse de la demande**

##### **L’analyse de la demande**

Il s'agit de recueillir des données/informations sur les individus qui constituent la cible de l’entreprise. Cette analyse se structure en 2 parties :

L’**analyse quantitative** de la demande permet de répondre aux questions

###### Qui ? **I**l est question ici de dresser le profil type de consommateurs : Âge, Sexe, Profession catégorie socio professionnelle (PCS), type d’habitat, revenu… C’est également l’occasion de savoir si le consommateur et également l’acheteur.

###### Quoi ? Répondre à cette question revient à identifier le type de produits consommés, achetés

###### Combien ? Il existe différents indicateurs de mesure :

* Demande en volume / en valeur
* Nombre d’acheteurs
* La fréquence d’achat
* Le taux d’équipement : Nombre de produits en service par rapport aux utilisateurs potentiels
* Le taux de renouvellement
* Le budget annuel moyen

###### Quand ? La question permet de repérer le moment où le consommateur achète ou consomme le produit et peut mettre en évidence une saisonnalité des ventes.

Où ? Il s’agit de connaître les lieux de vente les plus fréquentés par la demande pour acheter le produit. Cette question fait souvent doublon avec l’analyse de l’offre (analyse des distributeurs). Il convient alors de faire la différence entre les lieux de distribution possibles et ceux utilisés par les consommateurs.

##### **L’analyse qualitative de la demande**

À la différence de l’analyse quantitative, l’analyse qualitative cherche à comprendre le consommateur en répondant à deux questions :

Pourquoi ? Cela revient à identifier ce qui les pousse à acheter (motivation) ou ce qui peut les freiner (freins).

Comment ? Il s’agit de repérer le mode d’achat ou de consommation

**Ressource 7 : L’analyse de l’offre**

##### **L’analyse de l’offre**

L’offre, lors d’une étude de marché correspond à l’analyse des acteurs présents sur le marché : les concurrents et les distributeurs.

* Les **segments de produits proposés sur le marché** : Les segments de produits sont les différents produits destinés à répondre aux besoins spécifiques des différents segments identifiés sur un marché. Ex : Un fabricant de brosses à dents peut ainsi segmenter son offre produit selon les critères d'âge (enfant / adulte / senior) et de sensibilité des gencives (brosse souple, semi dure, dure).
* La **concurrence** (Les producteurs) : On distingue trois modes de concurrence plus ou moins directe.

###### La concurrence directe : Il s’agit de la concurrence entre produits dans le même segment de marché (par exemple, l’iPhone contre le smartphone Android).

###### La concurrence indirecte : Il s’agit de la concurrence entre segments différents de produits néanmoins substituables (par exemple le voyage en train ou en voiture).

###### La concurrence générique : Il s’agit des produits tout à fait différents mais qui répondent au même besoin (par exemple : communiquer à distance)

* Les **distributeurs** : Il s’agit des lieux de vente, physiques ou virtuels, où les produits sont commercialisés.

**Ressource 8 : La veille marketing et commerciale**

La **veille marketing et commerciale** est le fait de surveiller (d’être à l’écoute) et d’analyser les composantes de son marché (demande, offre, environnement). Elle est donc en lien avec les études de marché.

En pratiquant une veille efficace, l’organisation va pouvoir comprendre et anticiper les évolutions du marché pour prendre les bonnes décisions et favoriser le développement de l’organisation : détecter les besoins des consommateurs, faire face à ses concurrents, prévoir les évolutions de l’environnement et évaluer sa notoriété et son e-réputation.

**Ressource 9 : Les approches mercatiques**

La démarche mercatique doit favoriser la rencontre entre une offre et un besoin. Ces deux composantes du marché étant fortement évolutives. Plusieurs méthodes d'approche de sa (ou ses) cibles s'offrent à l'entreprise.

\* L'**approche réactive**: Cette approche consiste, pour une entreprise, à réagir aux demandes d'un marché. L'entreprise, qui a identifié un besoin déjà exprimé, plus ou moins bien satisfait par la concurrence, décide de proposer une offre susceptible de satisfaire ce besoin.

Les approches anticipatrice et proactive : Si l'entreprise s'intéresse aux besoins latents, elle peut mettre en œuvre une démarche anticipatrice ou une démarche proactive.

\* L'**approche anticipatrice**: Cette approche consiste, pour une entreprise qui a détecté un besoin latent, à favoriser son développement.

\* L'**approche proactive**: Elle suppose la création d'un nouveau besoin par l'entreprise, sur un marché. C'est le cas des innovations radicales.

L'élément clé de ces deux approches est la capacité d'innovation de l'entreprise.

\* L'**approche médiatrice**: Par cette approche, l'entreprise implique les clients dans la création de l'offre. Cette implication peut être implicite (par l'observation du comportement des clients) ou concrète (par la participation directe des clients à la construction de l'offre).

**Ressource 10 : L’innovation produit**

**L’innovation des produits**

L’innovation produit est la création ou l’amélioration d’un produit en vue de développer ses affaires, gagner des parts de marché, d’imposer ou de suivre une nouvelle tendance. Une innovation qui peut être incrémentale ou de rupture afin de créer un nouveau marché.

Les 3 axes d'innovation :

* **Améliorer l'existant** (innovation incrémentale) : exemple « avant, on vendait des œufs, maintenant on vend des œufs datés ».
* **Inventer** (innovation de rupture) : différence entre « rupture » en interne ou du point de vue du consommateur. Par exemple, carte Noire Soluble : une rupture en interne (un des directeurs avait dit « jamais tant que je serai là » !) mais pas du point de vue du consommateur.
* **Prévoir les tendances** (anticiper) : par exemple les exigences alimentaires.

**Ressource 11 : Les composantes du modèle économique**

**Infrastructure (1) Les ressources et activités clés**

Souvent liées aux **ressources** (physiques, intellectuelles, humaines et financières), les **activités clés** permettent d’identifier les activités principales que va réaliser l’entreprise pour créer et délivrer la proposition de valeur. Y réfléchir permet de commencer à identifier celles qui vont être portées en interne (devenant alors une compétence clé) et celles qui vont être externalisées. C’est essentiel pour s’assurer qu’il y ait des personnes clés et enfin pour identifier les principaux centres de coûts.

Définir les **activités** : Cela revient à se poser quelques questions : *quelles activités sont nécessaires pour délivrer la proposition de valeur ? pour mettre en place les canaux de distribution ? pour construire la relation client ? pour générer des revenus ?*

**Identifier les structures de coûts**

La structure de coûts décrit tous les frais engagés par la réalisation du modèle économique. Créer, délivrer de la valeur, maintenir une relation client et générer des revenus génère des coûts qui peuvent être calculés assez aisément après avoir défini les ressources, activités et partenariats clés.

Il existe deux modèles opposés de **structure de coûts** : ***cost driven*** (modèle économique cherchant à réduire les coûts à leur minimum pour le client et donc pour l’entreprise) et ***value driven*** (modèle économique qui se concentre sur le fait

d’apporter un maximum de valeur au client).

Bien sûr de nombreuses entreprises se

situent entre les deux. Il convient alors d’iden-

tifier le modèle le plus proche.

****

Les **clients** sont au cœur de n’importe quel modèle économique. Sans clients

(rentables), aucune entreprise ne peut survivre. Bien définir son **segment client** est donc essentiel.

Un segment client est le groupe de

personne qu’une entreprise souhaite atteindre. Les personnes de ce groupe ont des comportements, des

attentes similaires.

=> *Quels sont les segments de clients ciblés ? Quels âges ont-*

*ils ? Quels sont leurs besoins ? Quelles sont leurs spécificités ?*

La **proposition de valeur** doit permettre au client d’identifier l’offre comme unique.

=> *Quelle est la valeur ajoutée*

*apportée par l’offre ? Quels sont*

*les points forts par rapport à la*

*concurrence : facteurs qualita-*

*tifs comme le caractère inno-*

*vant, la rapidité de livraison ou*

*des prix compétitifs ?*

**Identifier les sources de revenus**

Générer de l’argent pour une entreprise, c’est essentiel. En association l’analyse des coûts, celle-ci permet une première évaluation de la rentabilité financière. Elle permet de constater les bénéfices prévisionnels de l’activité.

Pour chaque segment client, il existe différentes **sources de revenus** : *Pour quelle valeur chaque segment client est prêt à payer ? Pourquoi paient-ils ? Comment préfèrent-ils payer ? Comment est-ce que chaque source de revenu contribue au revenu total ?*

Il existe également plusieurs **modèles de revenu** : vente de bien ou service, frais d’usage (plus le service est utilisé plus le client paie), frais d’abonnement, la location, frais d’intermédiation, le freemium (service de base gratuit plus payante pour plus de fonctionnalités), la publicité (modèle gratuit pour les utilisateurs et rentabilisé par la publicité).

L’entreprise doit soigner ses **relations client** pour l’acquisition de nouveaux clients, la rétention de ses clients actuels et booster les ventes.

=> *Comment interagir avec les différents segments de clients ? Comment communiquer auprès de*

*Comment encourager l’achat ? Par quels canaux les clients souhaitent-ils être atteints ? Sont-ils différents selon les segments ?*

*vos clients potentiels ou actuels ? Par de la publicité sur internet, par un blog, par des campagnes de démarchage téléphonique, etc ? Les relations clients sont-elles personnalisées ou automatisées ?*

Il s’agit de la manière dont une entreprise communique avec ses clients et entre en relation avec eux. Pour leur délivrer sa proposition de valeur.

*=> Comment capter l’attention des clients ?*

Avoir des partenaires de distribution externes diminue les marges mais permet d’étendre son offre et s’appuyer sur la force de ses partenaires. A l’inverse, développer des canaux de distribution en interne peut être couteux à mettre en place mais permet d’augmenter ses marges.

*=> L’entreprise passe-t-elle par des partenaires externes ou des canaux internes ? Choisit-elle d’externaliser ou d’intégrer certaines activités ?*

**Document 1 : Comment LEGO® demeure l’une des marques les plus innovantes au monde**

*Reconstruire le monde, sans cesse.*

Malgré l’arrivée du digital et des jeux vidéo, LEGO® est resté l’un des leaders mondiaux sur le marché du jouet. Ce jeu de construction a su défier le temps et les tendances tout en les embrassant.

Comment se renouveler sans changer ses fondamentaux ? Le public de la marque a-t-il évolué ? Comment les nouvelles technologies s’intègrent dans la stratégie de marque ? Anne Besson, senior marketing director France-Iberia, nous embarque dans la grande aventure LEGO® pour cette nouvelle interview.

*Quel est le principal défi actuel de la marque LEGO® ?*

*Anne Besson* : De continuer à se renouveler et de rester toujours aussi attractive de génération en génération. La marque doit donc sans cesse se renouveler, innover et adapter ses formes de communication pour rester pertinente pour les nouvelles générations.

Cela implique que le produit reste centré autour de la création, de la construction et de l’imagination, mais il doit également y avoir de l’innovation autour de l’offre produits pour répondre aux attentes des enfants d’aujourd’hui. Cette innovation nous la retrouvons dans nos licences liées à l’actualité des enfants, par exemple Harry Potter l’an dernier, qui continue de très bien se vendre.

*Près de 90 ans après sa création et malgré l’arrivée des jeux numériques et électroniques, ce jeu de construction reste l’une des marques les plus innovantes au monde, comment l’expliquez-vous ?*

*AB* : Il y a deux aspects. Premièrement, comment LEGO® a réussi à s’adapter à la demande des enfants. Notre offre reste très physique, mais répond néanmoins à l’actualité ou à des thèmes que les enfants adorent, c’est tout le travail autour des licences notamment.

Ensuite, LEGO® a développé une offre de jouets connectés, c’est une expérience physique et digitale complètement interactive. Nous proposons une expérience physique de construction et de jeu que l’enfant peut amplifier avec une application pour obtenir une expérience de réalité augmentée.

*Comment se renouvelle le public de LEGO® au fil du temps ? Comment vous assurez-vous de rester en contact avec lui, génération après génération ?*

*AB* : Nous échangeons avec les enfants, via des groupes. Cela nous permet de les observer et leur parler pour les connaître leurs attentes, déterminer comment ils aiment interagir avec les produits, etc. Nous leur faisons tester nos produits pour s’assurer qu’ils aient le bon niveau d’amusement ludique et de facilité de jeu sur tout ce que nous développons. Ainsi, nous pouvons immédiatement voir si un jeu est plus ou moins pertinent, si une voiture est difficile à réaliser, etc.

*Qu’est-ce qui vous a poussé à travailler sur une campagne globale alors que cela n’était pas arrivé depuis 30 ans ?*

*AB* : La décision a été, comme pour toute grande marque globale, d’avoir une seule communication, plus institutionnelle, qui résonne auprès des familles, parents comme enfants, et qui communique les valeurs et les bénéfices de la marque. Nous sommes dans un monde où il y a une transparence de communication évidente.

*Qu’attendez-vous de cette campagne ?*

*AB* : Nous souhaitons poursuivre la construction de nos valeurs de marque autour de la créativité et de l’imagination.

Nous voulons travailler notre connexion et notre préférence de marque auprès des familles grâce à notre signature “Rebuild the World” (Document 4) qui, espérons-le, marquera les esprits.

*Comment le digital et les nouvelles technologies s’intègrent dans la stratégie marketing LEGO® ?*

*AB* : Nous avons ainsi beaucoup d’applications dont une application d’échange social pour les enfants qui leur permettent de communiquer et partager leurs expériences et leurs constructions LEGO®.

Notre écosystème est extrêmement riche et va au-delà de la simple communication publicitaire avec des plateformes qui, encore une fois, nous sont propres.  Nous avons créé des mini séries, des micro-sites, un magazine et disposons d’un réseau social. Lorsque l’on parle de digital, il est très important de garantir que nos communications sont déployées sur des plateformes sécurisées. La sécurité est absolument essentielle pour LEGO® : cela signifie respecter la loi COPPA[[1]](#footnote-1) (Children’s Online Privacy Protec-tion Act), ne pas cibler les enfants de moins de 13 ans, refuser d’utiliser certains supports digitaux s’ils ne sont pas sécurisés, ne pas travailler avec des influenceurs de moins de 13 ans[[2]](#footnote-2). Par exemple, nous ne communiquons pas sur la plateforme Tiktok, et nous utilisons Facebook uniquement pour communiquer auprès des adultes.

[lareclame.fr/betcparis-LEGO®-parole-annonceur-anne-besson-224266](https://lareclame.fr/betcparis-lego-parole-annonceur-anne-besson-224266) 19/09/2019

**Document 2 : Le groupe LEGO® a enregistré une croissance de son chiffre d'affaires supérieur et inférieur en 2019**

Les ventes, les revenus et les bénéfices ont augmenté, dépassant l'industrie. Le groupe LEGO® a fait des investissements importants et audacieux dans des initiatives visant à stimuler la croissance future.

Les ventes mondiales aux consommateurs ont augmenté de 5,6 % en 2019 par rapport à 2018.

Le chiffre d'affaires pour l'ensemble de l'année a augmenté de 6 % à 5,11 milliards d’€.

Le bénéfice net s'est élevé à 1,1 milliards d’€, soit une augmentation de 3 % malgré des investissements importants dans des initiatives de croissance à long terme.

**Gains de part de marché**

Rappelant le contexte difficile l'an dernier pour le jouet au niveau mondial avec, notamment les difficultés de certains distributeurs spécialistes comme Toys'R'Us, Niels B Christiansen a également précisé que "nous avons également augmenté notre part de marché sur tous nos principaux marchés à l'échelle mondiale, renversant ainsi les tendances du secteur."

Ainsi, le fabricant de briques est parvenu à développer ses ventes sur les marchés matures - et plutôt moroses - d'Europe et d'Amérique (Document 3) et continue à croître fortement en Asie.

Le PDG du groupe LEGO®, Niels B Christiansen, a déclaré : « Nous sommes très satisfaits de ce résultat et je tiens à remercier nos collègues dévoués pour leur incroyable contribution. Ce fut une année solide où nous avons surclassé l'industrie du jouet et augmenté les ventes aux consommateurs et la part de marché sur tous nos plus grands marchés. Nous avons également étendu notre présence sur de nouveaux marchés, ce qui nous a aidés à réaliser notre ambition d'initier l'apprentissage par le jeu LEGO® à de nombreux enfants pour la première fois.

« Notre industrie, comme beaucoup d'autres, est redessinée par la numérisation et les changements socio-économiques mondiaux. Nous tirons parti de notre solide assise financière pour investir dans des initiatives qui nous permettront de devancer ces tendances et de favoriser la croissance à long terme. »

**Un portefeuille dynamique et innovant**

Les thèmes les plus vendus dans aucun ordre particulier étaient LEGO® City, LEGO® Creator, LEGO® Friends, LEGO® Technic™, LEGO® Classic et LEGO® Star Wars ™. Les thèmes LEGO® Harry Potter ™, LEGO® Super Heroes (Marvel Avengers) et LEGO® Disney ™ Princess se sont également bien comportés.

**Engager de nouveaux consommateurs et fans adultes**

En 2019, le Groupe a également lancé sa première campagne mondiale intégrée de publicité de marque en plus de 30 ans, Rebuild the World, qui a attiré de nouveaux consommateurs vers la marque.

Il a également acquis BrickLink (Document 6), la plus grande plate-forme numérique au monde pour les fans adultes du bâtiment LEGO®. La plateforme compte plus d'un million de membres et dispose d'un marché, d'un logiciel de conception et d'une communauté où les fans peuvent partager leurs dernières versions.

**Commerce innovant**

Le Groupe a étendu son écosystème de vente au détail mondial en ouvrant 150 magasins de marque LEGO® ; la mise à niveau de son site de commerce électronique ; et le renforcement de sa collaboration avec les partenaires détaillants (Jouéclub, La Grande Récré…). Il compte désormais 570 magasins dans le monde.

Christiansen a déclaré : « L'environnement de vente au détail est en constante évolution. Les consommateurs recherchent des expériences de marque immersives en magasin, ainsi que de la valeur et de la commodité en ligne. Nous augmentons nos investissements dans tous nos canaux de vente au détail et travaillons en étroite collaboration avec nos partenaires pour entrer en contact avec les gens où et comment ils veulent faire leurs achats. »

En 2020 et au-delà, le Groupe augmentera considérablement ses investissements dans des initiatives de développement durable axées sur les enfants et l'environnement. Beaucoup de ces initiatives utiliseront le jeu pour inspirer les enfants à la durabilité.

L'an dernier, LEGO® a également lancé ses premières briques fabriquées à partir de matériaux durables (document 7), et s'est engagé à avoir 100% de ses emballages durables d'ici 2025. Brique après brique pour un développement vraiment durable...

Mais Lego le promet : « *« Vous pouvez acheter aujourd’hui sur les étals un produit qui fonctionne avec un autre de la fin des années 1950. »*

[LEGO®.com/fr-fr/aboutus/news/2020/march/annual-results](https://www.lego.com/fr-fr/aboutus/news/2020/march/annual-results) - 04/03/2020

[lsa-conso.fr/LEGO®-retrouve-de-la-croissance,313301](https://www.lsa-conso.fr/lego-retrouve-de-la-croissance,313301) - 12/03/2019

**Document 3 : Le marché du jouet 2019**

Après une année 2018 en recul, l'année 2019 n'a pas été de tout repos pour les acteurs du jeu et du jouet, confrontés à un démarrage des ventes de Noël aussi tardif que poussif.

Après un mois de novembre dans le rouge et un début décembre bloqué par les grèves contre la réforme des retraites, le marché s'est réveillé sur la toute fin de saison de Noël... et même une fois le 25 décembre passé : les ventes ont ainsi progressé de 30% sur la dernière semaine de l’année ! Assez pour finir en stabilité sur le mois de décembre et l'ensemble de l'année.

La situation n'est cependant pas aussi favorable selon les circuits. Ainsi, si le circuit "internet et autres" et celui des multispécialistes progressent, les magasins physiques (GSA comme spécialistes) sont en recul.

**3,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires**. L'an dernier, le chiffre d'affaires généré par les jeux et jouets en France est resté stable. "Dans un contexte social toujours tendu, les résultats du marché français ne sont pas alarmants et sont même meilleurs par rapport à ce que l'on observe dans d'autres pays européens comme le Royaume-Uni, l'Espagne ou l'Italie", précise Frédérique Tutt, experte mondiale du marché du jouet pour NPD[[3]](#footnote-3). Les français ont tout de même voulu faire plaisir à leurs enfants.

**55% des ventes en un seul trimestre**. Le dernier trimestre 2019 a concentré à lui-seul 55% des ventes annuels du secteur en France. Une saisonnalité toujours plus forte et un démarrage des ventes toujours plus tardif.

**+6% : l'évolution de l'e-commerce.** La progression des ventes en ligne (à la fois celles des *pure players* et celles des sites d'e-commerce des magasins physiques) est estimée à +6% en 2019.

**Les figurines d'action bondissent de +20%.** Avec 20% de croissance en 2019, les figurines d'action sont la super-catégorie de produits affichant le plus fort dynamisme. « Avec les figurines Fortnite, Harry Potter ou encore le phénomène Funko Pop !, cette catégorie a le vent en poupe. »

**+15% : l'évolution des poupées**. Deuxième super-catégorie la plus dynamique, les poupées ont vu leurs ventes progresser de 15 % l'an dernier. Un succès dû notamment au segment des mini-poupées, le succès de la Reine des Neiges 2 ou encore l'anniversaire des 60 ans de Barbie.

**Plus d'un jouet acheté sur 8 en France est un jouet collectionnable**. Les jouets collectionnables ont le vent en poupe : ils représentent aujourd'hui un jouet sur huit vendus en France. "Que ce soient les filles ou les garçons, les collections continuent leur progression remarquable avec une croissance de 26% en 2019", précise Frédérique Tutt.

**Les jeux de société en hausse de 10%.** Troisième super-catégorie la plus porteuse du secteur en 2019, le jeu de société continue à croître, tiré notamment par les cartes Pokémon et les jeux classiques tels Monopoly, Uno ou encore Trivial Pursuit.

**22% des ventes sont des produits sous licence.** Selon NPD, les licences ont terminé l'année en hausse de 4% et représentent désormais 22 % des ventes de jeux et de jouets en France.

**+5 % pour les produits en bois**. Le matériau qui reste plébiscité par les acheteurs reste le bois « dont les ventes ont crû de 5 % ». On assiste en effet à un phénomène de plastique *bashing* dans le secteur de l’alimentaire qui tend à se généraliser à d’autres marché. Il est souvent perçu comme polluant et de piètre qualité.

lsa-conso.fr/les-10-infos-cles-du-jouet-en-2019-bilan-npd,337291 13/01/2020

**Document 4 : LEGO® se réinvente**

Avec Lego Dots, Lego vise les loisirs créatifs

Lego [a lancé le premier mars dernier] Lego Dots, une gamme de briques 2D permettant de customiser et créer des bracelets, pots à crayons et autres objets de décoration. Un concept, inspiré des loisirs créatifs, qui revisite la brique !

Avec la nouvelle gamme Lego Dots, il est possible de construire des bracelets, cubes-photos, pots à crayons et autres portes-bijoux.© Lego

Nouveau champ de créativité donc. Ces tuiles, ou briques 2D, sont à la base du nouveau concept de jeu Lego Dots qui sortira dans les magasins le 1er mars prochain. Inspiré des loisirs créatifs et après deux ans d'études et de tests minutieux auprès des enfants et des parents, il propose d'habiller et customiser des bracelets et objets de décoration en y encastrant ces nouvelles tuiles.

Les huit premières références proposent cinq kits pour bracelets (arc-en-ciel, licorne à paillettes, animaux rigolos...), des cubes-photos animaux, un porte-bijoux et un pot à crayon. Le tout à des prix particulièrement attractifs : 5,99€ le braclet et 14,99€ les références décoration. De quoi assurer à Lego, fabricant de jouets numéro un sur le marché français, une entrée remarquée sur le créneau des loisirs créatifs...

Avec Lego® Hidden Side : Lego mixe jeu de construction et réalité augmentée

Les enfants consomment du digital, mais le temps de jeu physique reste vrai pour eux. De nos jours, les enfants ont un “agenda” et du temps de jeu beaucoup plus fractionné qu’auparavant.

Avec Lego® Hidden Side, une fois les constructions achevées, une application de réalité augmentée fait apparaître fantômes et quêtes. Idéal pour prolonger l’expérience de jeu.

Les premiers pas de Lego dans le virtuel ? Pas tout à fait. « Tout a démarré en 2016 avec la création de notre département Creative Play Lab, visant à détecter les nouvelles tendances du jeu en échangeant avec les enfants et différents partenaires, comme Apple », poursuit-elle. C’est ainsi que naît l’idée d’ajouter la réalité augmentée aux jeux Lego avec une première application concrète : permettre aux consommateurs, en scannant la boîte, de voir en réalité augmentée la future construction achevée. Un service certes pratique, mais loin d’être aussi ludique que Lego Hidden Side.

[www.lsa-conso.fr/avec-lego-dots-lego-vise-les-loisirs-creatifs,339491](http://www.lsa-conso.fr/avec-lego-dots-lego-vise-les-loisirs-creatifs,339491)

[www.lsa-conso.fr/jeux-jouets-lego-mixe-jeu-de-construction-et-realite-augmentee,335236](http://www.lsa-conso.fr/jeux-jouets-lego-mixe-jeu-de-construction-et-realite-augmentee,335236)

# Document 5 : Playmobil contre LEGO®, comment les collections sont-elles imaginées ?

Chez LEGO®, les idées sont puisées à de multiples sources. Parmi les 350 employés affectés aux nouveautés, en majorité à Billund, mais aussi à Singapour et à Los Angeles, une cellule restreinte de 150 créatifs préparent les projets pour les cinq ans à venir. Pour nourrir leur imagination, ces têtes chercheuses alternent études consommateurs, analyses de tendances...

Mais LEGO® sait aussi écouter ses fans. Pour eux, LEGO® a lancé LEGO® Ideas, une série de jeux de construction LEGO® qui a été imaginée par les joueurs eux-mêmes. Le principe consiste pour le fan à soumettre une idée de boite (set) au site LEGO® qui (après 10.000 votes) étudiera le projet.

## **Collectionneurs, entreprises… LEGO® vise de plus en plus les adultes**

Les adultes jouent de plus en plus aux LEGO®, et ce n’est pas toujours pour rigoler. Avec Serious Play[[4]](#footnote-4), la marque propose des kits de briquettes destinés à organiser des sessions de management en entreprise. D’autre univers visent clairement les grands plutôt que les enfants. C’est le cas de la gamme LEGO® Creator Expert, avec son Taj Mahal de 5.923 pièces. Idem pour LEGO® Technic et sa Bugatti Chiron ultraréaliste. Comptez 380 euros pour ce beau joujou.

[capital.fr/entreprises-marches/playmobil-contre-LEGO®-comment-les-collections-sont-elles-imaginees-1358006](https://www.capital.fr/entreprises-marches/playmobil-contre-lego-comment-les-collections-sont-elles-imaginees-1358006) 18/12/2019

**Document 6 : LEGO® dévoile sa nouvelle campagne de marque mondiale “Rebuild The World”**

LEGO® a lancé le 17 septembre 2019 sa nouvelle stratégie de marque mondiale « Rebuild The World », soutenue par une campagne internationale TV, digitale et d’affichage.

En effet, c’est la première communication pour la marque depuis 30 ans. « Rebuild The World » célèbre donc la puissance de la créativité et sa capacité à changer le monde. LEGO® nous invite ainsi à cultiver la créativité de nos enfants comme une aptitude indispensable pour grandir dans un environnement en perpétuelle évolution. Avec LEGO®System in Play, chaque enfant peut en effet faire, défaire et refaire sans limites. Il invente donc des solutions inédites, réécrit de nouvelles histoires, ouvre de nouvelles voies. [maieute.com/LEGO®-devoile-sa-nouvelle-campagne-de-marque-mondiale-rebuild-the-world/](https://maieute.com/lego-devoile-sa-nouvelle-campagne-de-marque-mondiale-rebuild-the-world/)

**Document 7 : Le fonctionnement de BrickLink**

BrickLink est un site web se présentant comme une sorte de grand centre commercial virtuel et se repose sur le principe de boutiques virtuelles. Les vendeurs, particuliers ou sociétés, ont leur propre boutique et sont donc des vendeurs à part entière indépendants, ils sont libres d'établir leurs propres conditions de vente, catalogue, tarifs, mode et prix de livraison, moyens de paiement (Paypal, IBAN...), traitement des commandes. Ils restent toutefois régis par des règles établies par Bricklink.

Les vendeurs payent une redevance de 3 % sur les ventes via Bricklink.

Le marketplace Bricklink, fondé en 2000 a été racheté par LEGO® fin 2019. Dans son communiqué de presse, LEGO® insiste sur sa volonté de se rapprocher encore un peu plus de ses fans adultes et de continuer le travail de modernisation de la plateforme et de ses différents outils entrepris par le propriétaire précédent. Cette acquisition inclut la marque de produits compatibles Sohobricks.

[fr.wikipedia.org/wiki/Bricklink](https://fr.wikipedia.org/wiki/Bricklink) et [hothbricks.com/marketplace-bricklink-rachete-par-LEGO®](https://www.hothbricks.com/marketplace-bricklink-rachete-par-lego/) 26/11/2019

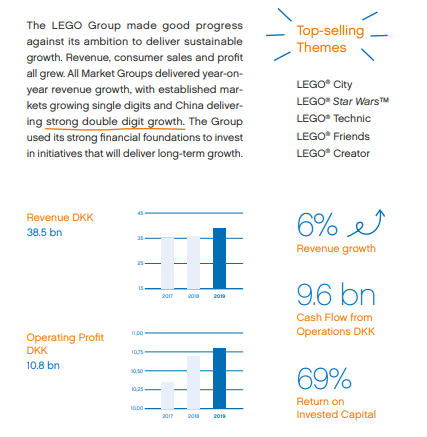
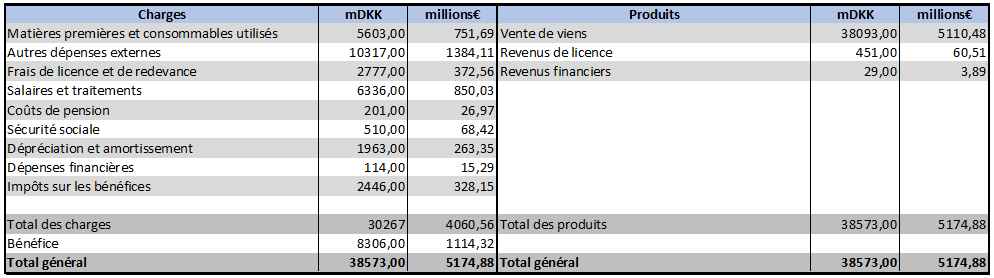
**Document 8 : La recherche de matériaux durables**

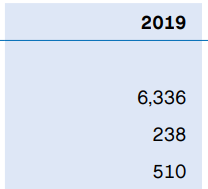
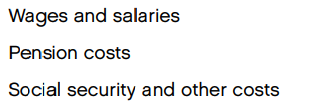
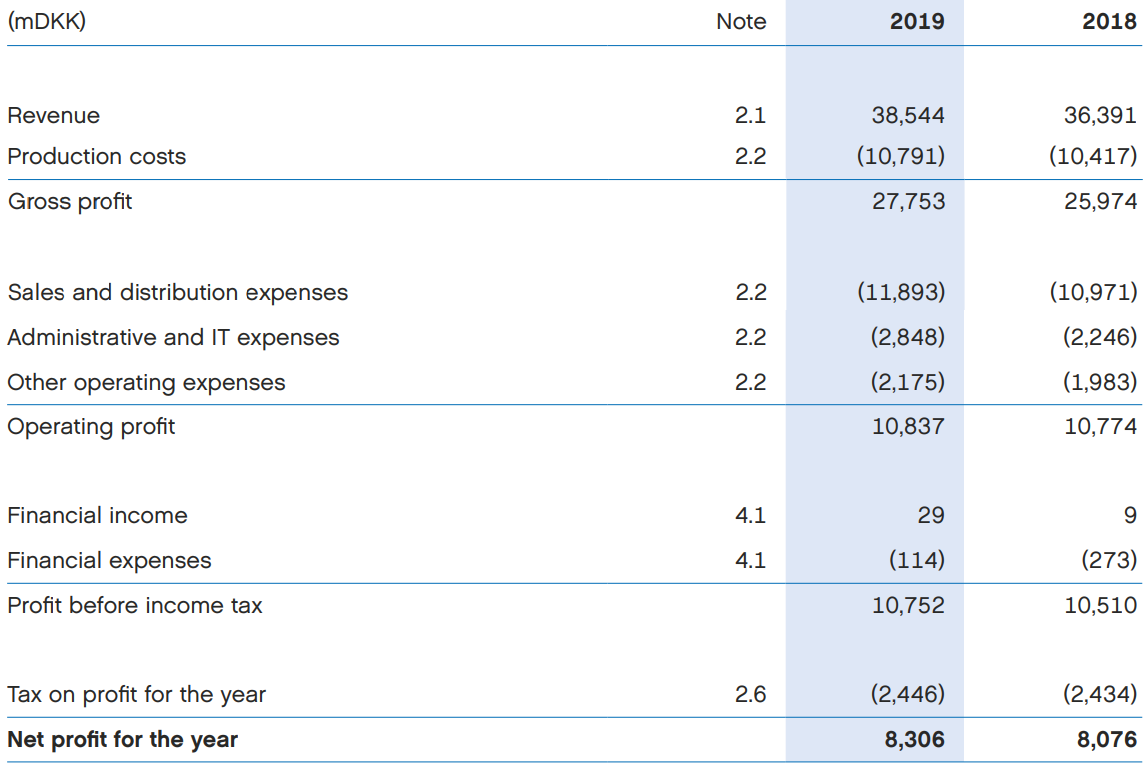
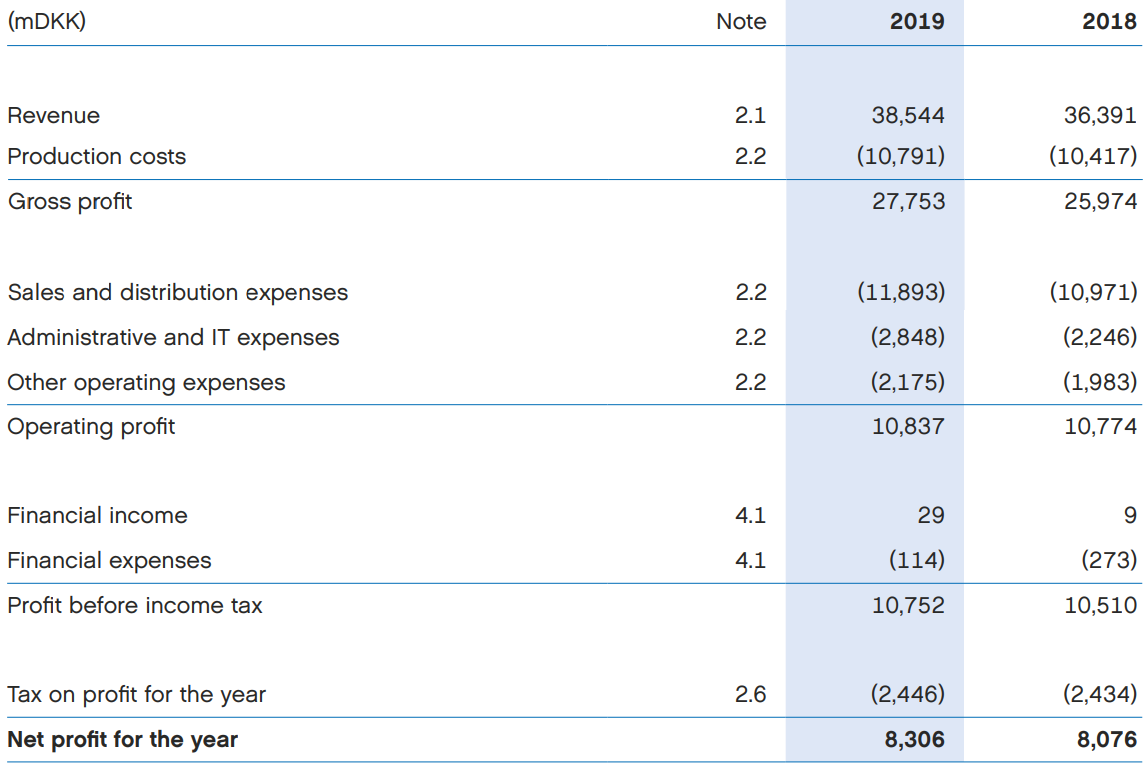
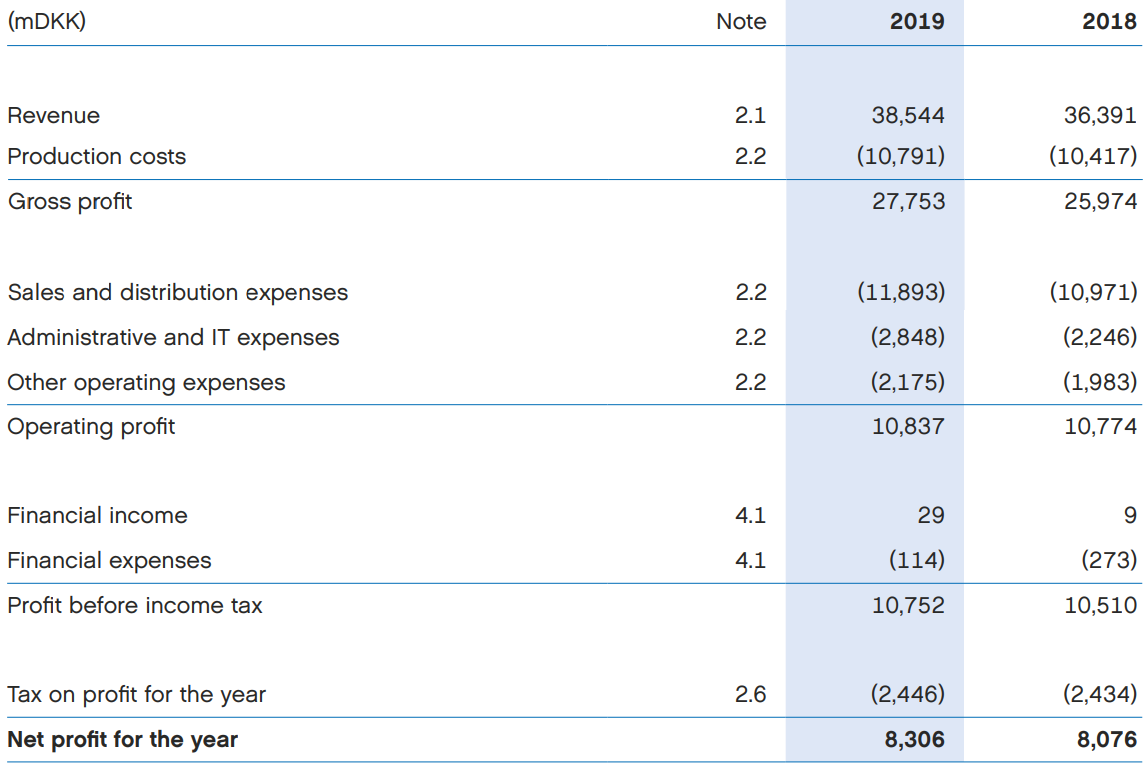
Il est très important pour nous d'avoir un impact positif sur la planète. Nous avons investi 134,8 millions d’€ pour créer un centre dédié aux matériaux durables à notre siège social au Danemark. Ce nouveau centre a pour mission de développer de nouveaux matériaux durables pour les emballages, ainsi que pour les briques LEGO®.

Notre vision à long terme prévoit que d'ici 2030, nous ayons identifié et mis en œuvre des matériaux alternatifs durables aux matières premières utilisées actuellement dans la composition de nos produits LEGO®. Cela ne veut pas dire que nous voulons remplacer le plastique. Nous souhaitons trouver des sources durables pour remplacer nos matières premières actuelles, à base de pétrole, afin que le plastique que nous utilisons puisse être fabriqué à partir de matières premières durables ou d'origine biologique.

[LEGO®.com/fr-fr/service/help/pour-les-fans/a-propos-de-nous/la-recherche-de-materiaux-durables-408100000008327](http://www.lego.com/fr-fr/service/help/pour-les-fans/a-propos-de-nous/la-recherche-de-materiaux-durables-408100000008327)

**Document 9 : Compte de résultat 2019**



Sinon, traduction du doc ci-dessus

1. *La loi COPPA est une loi des États-Unis 1998 visant à protéger la vie privée des enfants sur Internet.* [↑](#footnote-ref-1)
2. *En France, la loi va se durcir pour les jeunes créateurs de contenus. Sont principalement visés ceux évoluant sur YouTube (Swan et Néo par exemple).* ***Les personnes de moins de 16 ans seront soumises au même régime que les enfants travaillant dans le monde du spectacle.*** [↑](#footnote-ref-2)
3. NPD : Le ***NPD Group***, est une entreprise américaine d'étude de marché fondée en 1966. [↑](#footnote-ref-3)
4. Il s’agit d’une méthodologie intéressante **spécialement conçue pour stimuler la créativité** et encourager à l’innovation. Elle est de nos jours très utilisée dans le milieu des affaires. [↑](#footnote-ref-4)