



Une boutique Lego, à Pékin. La Chine est le marché le plus prometteur du fabricant danois de jouets. JASON LEE/REUTERS

Lego veut se reconstruire après une chute historique

Ses ventes ont chuté de 7% en 2017, après douze ans de croissance.

KEREN LENTSCHNER @Klentschner
BILLUND (DANEMARK)

JOUETS « 2018 sera une année de consolidation. Nous mettons en place les bases qui nous permettront de renouer avec la croissance. » Cinq mois après sa prise de fonctions, Niels Christiansen, PDG de Lego, a du pain sur la planche. Les résultats annuels du groupe ont confirmé la tendance du premier semestre. Le chiffre d'affaires a reculé de 7 %, à 4,7 milliards d'euros (hors effets de change), pour un résultat opérationnel en baisse de 17 %, à 1,4 milliard.

« En 2017, nous avons dû liquider les stocks d'inventures chez nous comme chez nos distributeurs, explique au Figaro Niels Christiansen. Nous avions été trop optimistes l'année précédente dans nos prévisions de ventes. » Si Lego a réussi à sauver la mise à Noël dans la plupart de ses gros marchés, il doit aujourd'hui se réinventer.

Après avoir quadruplé de taille en dix ans et s'être hissé au deuxième rang mondial du jouet, le groupe traverse depuis un an un passage à vide. En 2016, déjà, la croissance avait nettement déceléré après douze années de progression à deux chiffres. Lego a annoncé en septembre la suppression de 8 % de ses effectifs

et a dû changer de patron en catastrophe.

Le groupe, qui était devenu le fabricant de jouets le plus rentable au monde, fait les frais de sa croissance effrénée. L'organisation est devenue trop lourde et bureaucratique. Pis, l'appétit pour ses briques en plastique s'est essouffé. Le fabricant de jouets danois, comme la plupart de ses rivaux, fait face à la concurrence croissante des jeux vidéo, dopés l'an passé par le succès de la Switch de Nintendo, et du digital. Son ex-PDG, Jorgen Vig Knudstorp, qui a propulsé Lego au sommet, avait prévenu que le groupe devrait tout remettre à plat.

Accélérer dans le digital

La transformation est en cours. L'organisation a été simplifiée. Les patrons des cinq grandes régions de Lego rapportent directement au PDG. « Cela permet de renforcer la proximité avec les marchés, avec les consommateurs comme avec nos clients distributeurs », explique Niels Christiansen. Les patrons de pays ont également plus d'autonomie, ce qui leur permet d'être plus réactifs, notamment pendant la période cruciale des fêtes.

En matière d'e-commerce aussi, l'agilité est de mise. « Nous sommes maintenant capables aux États-Unis comme en Europe

d'ajuster en une nuit notre contenu et nos publicités en fonction des performances de nos produits », ajoute Julia Goldin, directrice marketing. Lego a accéléré son rythme de lancements pour mieux coller aux envies des enfants. Il n'a fallu que six mois à ses équipes pour lancer cet hiver une application de réalité virtuelle.

Car le grand enjeu est d'accélérer dans le digital. Lego a multiplié les initiatives l'an passé. Le lancement de Lego Boost, un robot à programmer, a été un « grand succès » à Noël. De même que Lego Life (5,8 millions d'utilisateurs), désormais au cœur de sa plateforme digitale. Cette appli permet notamment aux enfants de partager en ligne les vidéos de leurs créations. Une chaîne, Lego TV, a également été créée en mode pilote.

« Si la brique reste au cœur de tout ce que nous faisons, la technologie peut permettre d'ajouter à l'expérience de jeu, relève Niels Christiansen. Nous voulons lier le physique et le digital. » Le partenariat noué mi-janvier avec Tencent (WeChat) devrait lui permettre de gagner du temps ; en Chine, le marché le plus prometteur de Lego, mais pas seulement. « Nous voulons ensemble créer une plateforme mondiale dédiée aux enfants », confie Julia Goldin. ■

LEGO, NUMÉRO DEUX MONDIAL DU JOUET

CHIFFRES 2017 (EVOLUTION SUR UN AN)

4,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires (-7%)

1,4 milliard d'euros de résultat opérationnel (-17%)

1,05 milliard d'euros de résultat net (-17,2%)

Dyson promet un coup de balai au rayon aspirateurs

L'inventeur de la technologie sans sac délaisse les appareils traîneaux.

ANNE BODESCOT
abodescot@lefigaro.fr

ÉLECTROMÉNAGER Chez Dyson, la technologie compte avant tout. Elle explique les performances hors normes des appareils de la marque, et est censée justifier leur prix, lui aussi atypique. Pour présenter son nouvel aspirateur-balai, sans fil, officiellement lancé mardi, de Paris à New York, c'est donc surtout du moteur numéroté que Jake Dyson, fils aîné de l'inventeur de l'aspirateur sans sac James Dyson, veut parler. Il le tient dans sa paume, et c'est un exploit. Trois fois plus petit que la précédente version, il est le fruit de cinq années de travail, pèse 125 grammes seulement, est capable d'adapter sa puissance à la température ou à l'altitude, et, surtout, affiche une puissance équivalente à celle des moteurs, beaucoup plus gros, qui équipent les aspirateurs traîneaux. Jusqu'à présent, les modèles sans fil, plus petits, n'offraient pas assez de place pour loger un gros moteur, et aspiraient donc moins bien.

Pour Jake Dyson, ingénieur en chef dans l'entreprise familiale, l'affaire est donc scellée. L'aspirateur classique, encombrant, au fil toujours trop court, est mort. Place à l'aspirateur-balai qui, outre ses atouts bien connus (maniable, sans fil, rechargeable, plus facile à ranger), avale et stocke désormais tout aussi bien la poussière, sans perdre en puissance au fil du temps, avec 45 à 60 minutes d'autonomie.

Une entreprise florissante

« Nous continuerons pour l'instant à vendre des aspirateurs classiques, mais nous n'investissons plus en recherche sur ces modèles dépassés », explique donc Jake Dyson. Un verdict sans appel dans cette entreprise qui se vante de consacrer chaque jour 8 millions de livres sterling (près de 9 millions d'euros) à la recherche et au développement.

Ce virage stratégique est dans l'air du temps. En France, par exemple, les ventes d'aspirateurs traditionnels déclinent alors que celles des aspirateurs-balais augmentent nettement. Chez Dyson,



Le moteur du Cyclone V10, nouvel aspirateur-balai du groupe Dyson, pèse seulement 125 grammes. DYSON

LES DÉCIDEURS PAR Carole Bellemare avec Amaury Bucco www.lefigaro.fr/decideurs

HIROYA KAWASAKI Kobe Steel

Le sidérurgiste japonais Kobe Steel a finalement décidé de se séparer de son PDG suite au scandale de données falsifiées. À 63 ans, Hiroya Kawasaki pilotait l'entreprise depuis 2013. Parmi les 700 clients victimes du scandale, chiffré à 10 milliards de yens en part, figurent les constructeurs automobiles nippons Toyota, Honda, Mazda ou encore l'américain General Motors. Le nom de son successeur sera annoncé dans les prochains jours pour restaurer une confiance en berne.

PATRICK MALVAL Air Caraïbes

Le groupe familial Dubreuil, diversifié dans la distribution et le transport aérien, confie la présidence de ses deux filiales, Air Caraïbes et Air Caraïbes Atlantique, à Patrick Malval. Agé de 50 ans, cet ancien de British Airways et de la compagnie Openskys succédera le 12 mars à Marc Rochet, aux commandes depuis six ans et qui reste aux conseils des deux sociétés. Ce dernier, qui « a souhaité se recentrer sur d'autres sujets », continuera à exercer aussi ses fonctions de président de French Bee et de Hiline Cargo en phase de développement. Il intègre également comme DG la filiale du groupe Dubreuil dédiée aux métiers de l'aérien, Groupe Dubreuil Aéro (GDA).



Véronique Saubot remet le prix de la Créatrice Force Femmes 2017

Assistance majoritairement féminine, mais pas seulement, mardi soir à l'Assemblée nationale où 400 invités participaient à la remise du prix de la Créatrice par le président François de Rugy. Cheville ouvrière de ces trophées, Véronique Saubot, présidente de Force Femmes, association aidant les femmes de plus de 45 ans au chômage à se réinsérer dans la vie active, notamment via la création d'entreprise. « Entreprendre, c'est ouvrir le champ des possibles... », souligne la jeune cinquante qui a succédé il y a dix-huit mois à Françoise Holder. « Force Femmes est là pour faire prendre conscience à chacune de son potentiel d'entrepreneuse et ce prix a été créé pour valoriser leur engagement, leur ténacité... »

Trois entrepreneuses primées

À l'instar des trois lauréates, Laure Callewaert (installation électrique), Sophie Masson (objets en porcelaine) et Véronique Bradol (fleuriste), qui se sont vu décerner respectivement les prix Artisanat, Commerce et Coup de cœur, avec l'appui de Coca-Cola France. Au-delà de la dotation financière (10 000 et 5 000 euros), les lauréates bénéficieront d'un accompagnement coaching. Particulièrement précieux, tant « la seniorité pour les femmes est

plus compliquée », stigmatise la présidente. « Il y a 800 000 femmes au chômage et personne n'en parle. C'est révoltant ! »

Engagée, passionnée, Véronique Saubot, qui créa son cabinet de conseil en innovation après avoir dirigé la stratégie de l'équipementier Valeo, s'est impliquée dès le début en 2005 comme bénévole dans l'association créée par un groupe de dirigeantes comme Véronique Morali (Webidia) ou Anne Méaux (Image 7)... à l'origine du Women's Forum. Mère de quatre garçons, épouse d'Alexandre Saubot, PDG d'Haulotte, ex-« M. Social » du Medef et candidat à la présidence, la diplômée de l'ESCP Europe, de l'Insead et de l'IHEDN, qui a toujours évolué dans un environnement très masculin, se dit indignée par cette inégalité qui touche les femmes à ce stade de la vie. Avec Force Femmes, elle a trouvé « une belle cause ». Bénéficiant d'un budget annuel d'un million d'euros et de l'appui de bénévoles et d'une soixantaine d'entreprises privées (Coca Cola, Carrefour, Boulangeries Paul, Randstadt, L'Oréal...), Force Femmes a accompagné 23 000 femmes en douze ans. « Des femmes courageuses, méritantes, très souvent en déficit de confiance et souvent plier de trois générations », souligne l'administratrice de La Poste, qui défend aussi la cause des femmes dans la gendarmerie, dont elle est aussi colonel réserviste. C. B.

JEFF BEZOS Amazon

Dans le classement des milliardaires mondiaux publié mardi par le magazine Forbes, le fondateur d'Amazon ravit à Bill Gates la première place tandis que le Français Bernard Arnault se hisse à la quatrième place, et que Donald Trump décroche... Grâce à la hausse des actions Amazon de 59 % depuis un an, la fortune de Bezos a doublé à 120 milliards de dollars (97,4 milliards d'euros), devançant le fondateur de Microsoft avec ses 90 milliards de dollars (73 milliards d'euros). Dans le sillage du financier Warren Buffett, qui reste troisième, Bernard Arnault fait son entrée dans le top 5 des plus grandes fortunes mondiales. Le PDG de LVMH gagne sept places grâce à la hausse de l'euro, selon ce classement établi à partir des cours des actions et des taux de change.

JULIEN SOYEZ Sonia Rykiel

Eric Langon, ex-Lancel, s'attache les compétences de cet ancien de LVMH comme directeur marketing et communication. Depuis 2001, Julien Soyez a fait ses preuves chez Fendi et Louis Vuitton. Il dirigeait la communication Europe-Moyen-Orient de Marc Jacobs. Chez Rykiel, il coiffe notamment l'image de la griffe et la stratégie de la presse, de la pub et des événements. La maison appartient depuis 2012 au fonds du Chinois Fung Brands, que dirige Jean-Marc Loubier, ex-LVMH.