

THESE PROFESSIONNELLE

Xavier PIERENS

*Le pure player a-t-il un avenir
dans le Jouet ?*



En préambule...

Le secteur du jouet est un secteur qui évoque des souvenirs positifs à tout un chacun. Je ne m'y suis certainement pas intéressé par la nostalgie d'une enfance heureuse et lointaine. Mais la simple évocation de ce secteur suffit pour susciter de l'intérêt. Je ne fais pas exception.

Pour ma part, en tant que garçon, amateur de jeux vidéos (sic), voyant autour de moi les enfants de plus en plus intéressés par les jouets électroniques, les jeux vidéos... faire un usage aisé et naturel des supports digitaux, je me suis interrogé sur le devenir des jouets traditionnels. Pourtant j'étais convaincu du bien fondé pédagogique de ces derniers et de la dynamique créative du secteur.

Aussi, un mois avant d'intégrer l'Institut Léonard de Vinci, j'ai lu le livre d'Annie Llorca et Jean-Jacques Urvoy intitulé « Gérer une marque pour enfants¹ ». Ce livre, avalé en deux jours, m'a enthousiasmé et conforté dans l'intérêt que je portais à ce secteur. J'étais persuadé que le secteur du jouet ne faisait pas exception à la vague du e-commerce, des médias sociaux..., et que si ce n'était pas déjà le cas, il allait vivre une (R)évolution digitale. Mon projet de formation en Marketing et Commerce sur Internet tombait à point nommé.

J'ai mûri alors l'ambition d'intégrer le monde du jouet, d'y poursuivre une nouvelle carrière sous l'angle digital. N'y ayant pas de légitimité professionnelle, j'ai décidé de me la construire en créant mon propre blog, en effectuant une thèse sectorielle.

A la fois pour les questions de motivations personnelles évoquées, mais aussi dans un souci d'éviter d'altérer mes appréciations en me focalisant sur un angle restreint, il m'est apparu nécessaire d'appréhender tous les acteurs concernés, les distributeurs certes, mais aussi les fabricants, les consommateurs, parents comme enfants, et de comprendre leurs interrelations.

Cette étude a donc été menée de manière transversale autant que faire se peut, et principalement sur la France. Cet univers (celui de l'enfance), la culture mais aussi l'organisation commerciale diffèrent sensiblement d'un pays à l'autre et peuvent être à l'origine de nuances non négligeables. Cependant de nombreux exemples étrangers,

¹ Le livre « Gérer une marque enfants » est édité par les Éditions d'Organisation depuis 2010

notamment d’Amérique du Nord, de Grande-Bretagne ou d’Allemagne, seront utilisées à titre d’exemples.

Enfin, je précise dans la définition du secteur du jeu et du jouet que les jeux vidéos en sont exclus. Leurs natures dématérialisées en font des produits facilement commercialisables en ligne. Ils ne sont donc pas concernés par cette problématique, même si les acteurs et contextes d’utilisation peuvent être les mêmes.

Pour appréhender ce marché dans sa globalité et sa complexité, je me suis appuyé sur une veille en ligne au moyen d’outils de curation, sur la tenue d’un blog exposant ma démarche et ouvrant la discussion, sur la lecture d’ouvrages spécifiques au secteur et aux techniques marketing, sur la surveillance d’experts sur les réseaux sociaux, sur la participation à des salons professionnels et sur des interviews de professionnels du secteur.

Enfin, ma démarche a consisté à établir au préalable des hypothèses de travail, des a priori qui peuvent d’ailleurs être valables pour d’autres secteurs. Ces hypothèses étaient les suivantes : le point de vente est indispensable ; l’enfant décide de tout ; le prix est la motivation majeure du consommateur.

Très rapidement je me suis rendu compte d’une certaine dualité entre les canaux traditionnels et digitaux, les acteurs économiques du secteur s’interrogeant sur la bonne direction à prendre.

Le secteur du jouet est un marché complexe qui fait appel à de nombreux acteurs, intermédiaires (fabricants, grossistes, distributeurs, détaillants, généralistes, spécialistes...) dépendant d’une indéfectible saisonnalité d’achat (Noël, départs en vacances).

Certes, le marché est dynamisé par une consommation justifiée par un altruisme, un parfum de nostalgie, un sentiment partagé entre le souvenir de recevoir et le plaisir d’offrir.

Chaque acteur tente de lutter contre cette contrainte et de s’adapter au consommateur : les parents, la famille en tant qu’acheteur, les enfants en tant qu’utilisateur.

Pour autant, ce secteur n’est pas différent des autres en ce sens qu’il subit lui aussi la mutation profonde des comportements et des attentes.

Le consommateur prépare aujourd'hui ses achats en ligne, vient en magasin regarder les produits existants, avant d'aller finalement l'acheter au mieux offrant. Ses attentes ont évolué. Il a intégré les nouveaux outils digitaux. Il attend alors de son magasin une expérience complémentaire à celle vécue en ligne.

Les distributeurs exclusifs en ligne, dénommés pure players, se sont développés offrant une largeur de gammes de produits bien supérieures aux magasins physiques à des prix très compétitifs. Certains vont même jusqu'à ouvrir à leur tour des points de vente physiques. Les distributeurs traditionnels quant à eux ont récemment ouvert leurs sites d'e-commerce offrant de nouvelles prestations à leurs clientèles captives.

La frontière entre les distributeurs traditionnels, physiques, et pure players, virtuels, s'amenuise.

Les fabricants de leurs côtés ont vu la captation de l'attention de leurs cibles se complexifier avec le développement de leur consommation média. Les points de contacts se sont multipliés. Ils remettent en cause leurs investissements. La recherche de visibilité et de promotion de leur marque et de leurs produits tient dans un nouveau mix marketing digital/point de vente.

La proximité de la cible, sa compréhension, ses habitudes, sont les nouvelles quêtes des annonceurs, comme des distributeurs.

Aussi, les éléments préemptant la prise de décision, le choix semblent s'être déplacés en amont de la visite en magasin. Et nous pouvons nous demander si le point de vente est encore indispensable.

Le modèle économique en pure player peut paraître être la solution pour répondre aux attentes et aux besoins de chacun, distributeurs comme industriels, rapprochant ces acteurs du consommateur. Pour autant peu d'acteurs exclusifs en ligne ont à l'heure actuelle en France fait la démonstration d'une pérennité et d'une rentabilité² de ce système.

D'où cette interrogation, le pure player a-t-il un avenir dans le jouet ?

² La société Avenue des Jeux, qui édite également Avenue des Jouets, Rue des Jeux et Rue des Jouets, a entamé une procédure de sauvegarde le 16 janvier 2013

L'ambition de cette recherche est de mettre en lumière toutes les facettes de cette problématique et d'apporter les réponses qui pourront guider les professionnels du secteur dans leur prise de décision stratégique.

J'ai par conséquent articulé ma réflexion sur 3 axes, puis ouvert sur des recommandations qu'avec un regard extérieur je souhaitais partager avec les décideurs marketing :

- Comment rendre l'offre accessible face aux changements de comportement des consommateurs ?
- Comment toucher la cible face à la multiplicité des points de contacts ?
- Comment rendre l'offre plus attractive dans ce contexte très concurrentiel ?
- Quelles actions sont à mettre en œuvre pour un nouvel acteur pure player ?

Sommaire

En préambule.....	1
Sommaire	6
Résumé	9
Summary	11
Nuage de tags	13
Recommandations synthétisées.....	14
A- L’accessibilité de l’offre <i>ou le pouvoir d’exposition.</i>	16
A.1 - L'indispensable Point de contact.	16
Point de vente, le canal historique.....	16
Entre Showroom, point de vente et point de retrait.....	18
A.2 - Le Moteur de la Visibilité.....	21
La maturité de la recherche d’information.....	21
Une visibilité complexe	25
Aux sources du trafic.....	32
A.3 - Les médias au cœur de l’acquisition.....	39
L’exposition Offline.....	39
L’exposition Online.....	47
L’exposition sociale	59
B- Une cible sous influence <i>ou le pouvoir de recommandation.</i>	66
B.1 - L'environnement familial.	66
Des parents contributeurs complices.....	67
Des grands-parents présents, généreux et consentants	68
Pas de prescription sans projection	69
Pas d’apprentissage sans imitation	70
Pas de jouet sans liste de souhaits.....	72
B.2 - L'environnement social.....	76
L’apprentissage rythmé par l’école	76
Les comportements guidés par le besoin d’appartenance	76

L'eldorado de la cour de récré.....	78
B.3 - L'environnement commercial.....	80
Les centres d'intérêt des enfants.....	80
La prescription enfantine.....	81
La dynamique des licences à relativiser.....	82
B.3 - L'environnement Média.....	84
La relation triangulaire, 1 ^{er} levier d'influence.....	84
Implication plus que concentration.....	85
La réassurance parentale dans la recommandation.....	88
Des acteurs sous les feux de la rampe.....	89
C- L'intérêt de l'offre <i>ou le pouvoir de conviction</i>.....	93
C.1 - L'expérience commerciale.....	93
Le prix, 2 ^{ème} attente d'un site e-commerce.....	93
Le cercle vicieux de la promo.....	94
La différenciation passera par le service.....	96
C.2 - L'expérience client.....	98
La recherche d'information.....	98
Le parcours d'achat.....	102
La complémentarité des expériences Off-line / On-line.....	111
C.3 - L'expérience de marque.....	120
Des contenus 2.0 aux services des marques.....	121
La prise de risque crée de l'engagement.....	134
D- Les perspectives pour un nouvel acteur pure player.....	139
D.1 - Le modèle économique de la vente en ligne.....	139
D.2 - Les points clés d'un lancement pérenne.....	142
Créer une expérience singularisante.....	142
Développer sa visibilité.....	144
Favoriser la recommandation.....	146
D.3 - Les matrices décisionnelles.....	148
Les ratios d'investissement publicitaires.....	148
Les priorités médias.....	149

Les indicateurs d’impact	150
En conclusion...	152
Remerciements	154
Annexes	155
Outils de veille, Bibliographie, Webographie.....	155
Les illustrations, graphiques et tableaux	157

Résumé

L'activité de vente en ligne de jeux et de jouets connaît un véritable essor depuis 4-5 ans, c.-à-d. depuis que les distributeurs traditionnels ont décidé d'ouvrir une activité d'e-commerce. Face à eux les acteurs en ligne progressent, avec pour certains l'ouverture de points de vente en France. Dès lors cette situation inquiète les acteurs traditionnels.

L'objet de cette thèse professionnelle est d'évaluer la pérennité du modèle économique en pure player sur le secteur des jeux et des jouets.

Pour y répondre, l'investigation impose de prendre en compte tous les acteurs clés du secteur afin d'effectuer une analyse transversale du marché : les distributeurs (traditionnels et en ligne), les fabricants, les consommateurs (parents et enfants).

Sur la base de trois hypothèses relatives aux rôles joués par le point de vente, l'enfant et le prix dans le processus décisionnel, nous allons établir si l'apparition de ces nouveaux acteurs modifie ces rôles.

Il en ressort que le magasin reste le point de contact privilégié du consommateur pour finaliser ses achats. Son parcours d'achat s'est complexifié, se renseignant et comparant en ligne, à la recherche des meilleures opportunités.

L'arrivée de nouveaux acteurs en ligne a déplacé la bataille de la visibilité des points de contacts traditionnels vers l'acquisition en ligne. Pour autant, malgré un avantage des Marketplaces dans les résultats des moteurs de recherche, les distributeurs traditionnels conservent leur attractivité.

Le second enseignement porte sur le rôle complexe que joue l'enfant dans la recommandation puisqu'elle se situe à trois niveaux : l'enfant agit en réaction des préférences de ses pairs ; l'enfant s'identifie à ses parents relativisant ses attentes ; les choix de l'enfant peuvent être amplifiés selon les médias.

Enfin, le prix reste un critère d'évaluation des parents mais n'est pas synonyme de conversion. La qualité de l'expérience avec le canal de vente prime (marque, site, magasin). Le consommateur attend une valeur ajoutée, un service, qui peut être en ligne

comme en point de vente. Les réseaux sociaux peuvent jouer leur rôle par une expérience complémentaire riche et impliquante.

En conclusion, la vente en ligne est partagée entre les Click-&-Mortars et les Marketplaces. L'éventualité de l'émergence d'un acteur exclusif en ligne sur le secteur du jouet ne sera viable qu'à la condition d'être spécifique dans son offre et son approche marketing. Aussi des éléments de prise de décision sont développés dans la dernière partie autour de matrices, benchmark médias et indicateurs d'impact.

Summary

The online games and toys market has experienced a significant growth for the last 4-5 years, ie since traditional retailers have decided to venture into e-commerce. They are facing the rise of online players, which some of them open point of sale (POS) in France. Therefore this becomes a serious cause of concern for traditional players.

The purpose of this professional thesis is to assess the sustainability of the pure player business model in the games and toys field. To answer this issue, our investigation requires to consider all the key players of this sector in order to carry out a cross analysis of this market : distributors (traditional and online retailers), manufacturers, consumers (parents and kids).

Through the three assumptions related to the roles played by the point of sale, the kid and the price in the decision-making process, we will determine whether the emergence of these new players can change these roles.

It emerges from that, the store remains the preferred touch point for consumers to complete their purchases. As consumers get used to search and compare online and look for better opportunities, the consumer decision journey is getting more and more complex. The entry of new online players has resulted in moving the visibility battle from traditional touch point to online acquisition. However, Marketplaces remain one step ahead of traditional retailers in the search engine results, traditional retailers maintain their attractiveness.

Secondly, we can learn from the complex role played by kids that their power to make recommendations can be divided in three levels : kids act in response to the preferences of their pairs ; kids identify with their parents relativizing expectations ; Kids' choices can be amplified by medias.

Finally, even if price stays an evaluation criterion for parents, it does not mean conversion at all. A positive customer experience continues to prevail with the sales channel (brand, website, store). Consumer expects an added value, a service, which can be either online or on the point of sale. Social networks can play a role by delivering an

additional rich and involving experience.

In conclusion, online sales are shared between Click-&-Mortars and Marketplaces. The eventual emergence of an exclusive online player in the toy market will be successful only if it is able to be specific through its offer and its marketing approach. That is why we will deal with elements of decision-making in the last part through matrices, media benchmark and impact indicators.

Recommandations synthétisées

L'objet de cette étude porte sur la question de savoir si le pure player est un format d'avenir, pérenne sur le secteur du jeu et du jouet.

Contrairement à ce qui se passe sur d'autres secteurs d'activités (musique, livre, électronique...) où les acteurs en ligne ont bousculé les modèles économiques, nous constatons que les rapports de force entre distributeurs Click-&-Mortars et pure players ne sont pas du même ordre. Si le commerce en ligne de jouets continue de progresser (12,8% de parts de marché fin 2012), cette évolution ne se fait pas au détriment des acteurs traditionnels qui prennent des parts de marché aux distributeurs alimentaires (respectivement 45,4% et 38,1% de parts de marché). Seules les Marketplaces généralistes se sont imposées (Amazon, Cdiscount...).

Dès lors l'interrogation sur la pérennité des acteurs pure players est plus que légitime, d'autant que la marge de progression paraît mince par rapport à la situation dans les autres pays européens (la vente en ligne de jouets représente 15%).

Au travers de cette étude, des recommandations sont faites pour qu'un nouvel acteur puisse émerger. Il doit définir un positionnement clair, spécialisé sur les jeux et les jouets, voire sur un type de jouets ou un angle spécifique pour exposer son offre aux consommateurs.

Son positionnement de spécialiste n'exclut pas la possibilité d'étendre son rayonnement en diffusant son catalogue sur des places de marché, ou de créer des lieux de vente ponctuels pour se faire connaître ou améliorer sa rentabilité.

Mais son concept doit apparaître et rester différenciant, favoriser l'identification de ses clients potentiels.

Dans cette étude, nous avons mis en exergue les points essentiels qu'un nouvel acteur doit suivre pour émerger de manière pérenne.

- Il s'agit premièrement de créer effectivement une expérience singularisante. Cela va bien au-delà de l'offre produits. Cela signifie offrir une souplesse d'utilisation, optimiser la navigation pour guider l'internaute à faire ses choix et créer les conditions de confiance indispensable pour un nouvel acteur (conditions transactionnelles, descriptions qualitatives de l'offre, accessibilité du service).

▫ Ensuite, partant de ces bases solides, il est impératif de développer la visibilité du site. Son optimisation passe par son indexation sur les moteurs de recherche, son accessibilité sur les nouveaux Devices mobiles. Afin d’accélérer la rentabilité et acquérir un trafic qualifié, des actions marketing digitales sont à mettre en œuvre dans la durée : des campagnes de liens sponsorisés, un ciblage comportemental en Display, de la vidéo pre roll, du reciblage des visites avec des e-mailings en Responsive Design.

▫ Enfin, le troisième point crucial est de favoriser la recommandation. Le consommateur doit être un internaute interpellé par le parti pris du pure player, par son regard sur le marché du jouet, au travers de contenus exclusifs (de divertissement ou pédagogiques) ou d’une curation sélective.

Le consommateur doit être impliqué par ces contenus, être incité à partager les activités sur les médias sociaux, et en véritable ambassadeur, à porter le message du pure player à ses pairs.

Afin de guider les professionnels susceptibles de se lancer dans un tel dessein, ou de se remettre en cause, la dernière partie de ces recommandations développe des matrices décisionnelles :

▫ Les ratios d’investissements entre les différentes actions marketing digitales appropriées pour développer la visibilité et le trafic comme l’étude s’est attachée à démontrer.

▫ Un benchmark des médias sociaux afin de choisir le ou les médias adéquates selon les objectifs de visibilité, de viralité et de délivrance du message singularisant.

▫ Les indicateurs clés pour évaluer l’impact et la progression de l’ensemble de ces actions.