

Meccano

joue dans la cour des grands

Âgée d'un siècle, la marque de jouets Meccano, maintes fois sur le fil du rasoir, a été reprise en 2000 par la famille Ingberg. Qui a su remettre l'entreprise sur les rails. Celle-ci réalise maintenant 70 % de son chiffre d'affaires à l'international dans plus de 50 pays.

En 1898, l'Anglais Franck Hornby invente pour ses fils un jeu de construction avec des pièces métalliques standardisées percées de trous et assemblées avec des boulons. La marque ouvre sa première usine à Liverpool en 1907 et les boîtes de Meccano apparaissent sous les sapins de Noël. Le succès sera planétaire. Sauf aux États-Unis, où apparaît dès 1913 Erector, une copie qui fera barrage à son implantation... Jusqu'à ce que Meccano la rachète, en 1992. L'arrivée des jouets en plastique et de l'électronique sonne le glas de l'entreprise qui passe alors dans le giron d'une multitude de fonds d'investissement. En 1999, Meccano tombe dans l'escarcelle du fond Renaissance (Axa). Elle sera placée en redressement judiciaire un an plus tard et reprise par Alain et Michaël Ingberg. Ils avaient vu passer l'annonce dans la presse...

Le père et le fils ne sont pas des inconnus. Alain est depuis vingt ans agent pour la France et l'Espagne de Nikko, le géant japonais du jouet. Michaël le rejoint en 1998. Le duo s'enthousiasme sur le potentiel d'une marque à très forte notoriété. Ils convainquent leur partenaire japonais de les accompagner dans

l'aventure. Meccano représente alors 19 millions d'euros de chiffre d'affaires, dont 35 % à l'exportation. Tous les contrats de distribution sont cassés, à l'exception de ceux des agents opérant en Australie et en Finlande. « Nous voulions repartir sur des bases saines », rapporte Alain Ingberg.

Dès leur arrivée, les Ingberg étendent la gamme. Le catalogue s'enrichit de jouets en plastique dotés de fonctions électriques ou électroniques, comme le robot à construire Spykee, en 2008. Meccano entre dans une nouvelle ère. Une grande partie de ces nouveaux produits sont fabriqués en Chine. Pour des raisons de coûts de revient, mais aussi de stratégie export. Initiée dès 2001, la reconquête du marché américain, le plus gros marché mondial, passe par une production en zone dollar. Ce qui n'empêche pas Meccano de relocaliser partiellement. En 2009, l'entreprise rapatrie une partie de sa production à Calais, où elle dispose d'une usine depuis 1959. En 2006, Meccano y a investi 3 millions d'euros dans l'automatisation des lignes de conditionnement. Les gains de productivité autorisent la conservation d'environ 40 % de « made in France », l'équivalent d'un million de boîtes. Selon Michaël Ingberg, « la

modernisation nous a permis de gagner 20 % de productivité globale. Avec la hausse des coûts de main-d'œuvre en Chine, le différentiel de coût est désormais inférieur à 20 %. Par rapport à ce qu'apporte cette production locale en termes de souplesse et de flexibilité, ce différentiel est acceptable. » Surtout quand on sait que Meccano réalise 90 % de ses ventes sur le dernier trimestre.

Cette forte saisonnalité a récemment menacé l'entreprise. Confronté à des soucis de trésorerie, Meccano s'est retrouvé au bord de l'asphyxie en pleine crise financière, fin 2008. Elle s'est sortie de cette mauvaise passe en juin 2009, grâce à un soutien de 2,2 millions d'euros du fonds stratégique d'investissement (FSI). Sa politique industrielle locale lui a permis de bénéficier d'un prêt de 800 000 euros de Finorpa, le fonds de capital-risque de la région Nord-Pas-de-Calais. De quoi permettre au Petit Poucet français de continuer à boxer à l'international contre les géants du jouet, comme Lego ou Mattel. Car les débouchés à étrangers sont trente fois plus élevés que la taille du marché hexagonal du jouet, lequel atteint seulement 2 milliards d'euros.

Thierry Butzbach

Premier succès

Le référencement chez Wal-Mart en 2005

En 1999, les ventes aux États-Unis plafonnaient à 100 000 euros. La reconquête passera par le développement de produits enrichis en électronique, moins chers à fabriquer en Asie. Et par une politique de vente FOB depuis le bureau de Hong Kong. Ce sont les clients qui prennent en charge le risque et la gestion des stocks. Une stratégie payante : entre 2004 et 2009, les ventes aux États-Unis grimpent de 2 à 15 millions de dollars. Symbole de cet envol : le référencement de la PME française par Wal-Mart, le leader mondial de la distribution, en 2005. Costco, Toys'R'us et Target ont, depuis, emboîté le pas. Pour 2010, l'activité FOB de Meccano aux États-Unis devrait atteindre 20 millions de dollars.

Premier échec

La fermeture de la filiale espagnole en 2009

En 2006, le marché européen connaît une belle progression. Notamment en Espagne, où le système de distribution est similaire à celui de la France. Décision est alors prise d'ouvrir une filiale à Madrid. Très consommatrice de cash, l'opération connaît un succès relatif. « En Espagne, les délais de paiements sont particulièrement longs – jusqu'à 180 jours ! – et les règles comptables différentes. Et nous avons conservé le service comptable en France... », confesse Michaël Ingberg. L'effondrement du marché espagnol, fin 2008, conduira à la fermeture de Nomaco courant 2009. L'entreprise arrivera néanmoins à réduire ses pertes en cédant l'activité de sa filiale. L'aventure lui aura coûté près de 1 million d'euros.



Photos : T. Butzbach

Dans une pièce contiguë à l'usine sont installés trois « chercheurs » qui inventent en permanence de nouvelles constructions à partir des pièces de Meccano.

Les **cinq** clés du succès

1/ Une image forte

Meccano possède un très fort pouvoir d'attractivité, surtout auprès de ceux qui ont été enfants avant 1970. Sa marque sert de référentiel à notre imaginaire dès que l'on pense à la construction.

2/ Un concept éprouvé

Malgré l'élargissement de la gamme, Meccano conserve son principe de base en proposant des jeux modulaires, grâce à l'emploi de « briques évolutives ». Tout en gardant une certaine simplicité.

3/ L'export avec des appuis locaux

Meccano a su se développer à l'étranger avec le concours d'agents qui connaissent le marché local et facilitent la prise de contact avec les distributeurs.

4/ À l'écoute du marché

Tout en capitalisant sur le produit d'origine, Meccano a su développer une gamme de nouveaux produits en phase avec les attentes des nouvelles générations d'enfants.

5/ Un actionariat familial

La famille Ingberg connaît le secteur du jouet et offre à Meccano la stabilité financière et la vision stratégique dont elle a manqué pendant des années.

Les chiffres-clés de Meccano

Siège social et site de production :

Calais (services administratifs et financiers ainsi qu'une partie de la production) ; bureau à Clichy (direction, équipes commerciales et marketing)

Chiffre d'affaires : 34 millions d'euros en 2009 (bilan clôturé fin mars 2010) et 38 millions d'euros prévus en 2010, soit une progression attendue de 12 %

CA à l'international : 70 % du chiffre d'affaires

Organisation à l'international : deux filiales à Hong Kong (12 personnes) et à Oxon (4 personnes), en Angleterre

Nombre de salariés : 87 personnes, dont 62 personnes à la production, à Calais

Principaux marchés : France, Europe, Australie, États-Unis

Dépenses R&D : entre 7 % et 10 % du CA chaque année

Dirigeants : Alain Ingberg (P-dg) et son fils Michaël (DG)

Actionariat : La famille Ingberg via son holding Ingroup (51 %) et 21 Centrale Partners, le fonds d'investissement d'Alessandro Benetton (49 %)

L'usine calaisienne de 6 000 m² produit l'intégralité des jeux métalliques de Meccano. À partir de bobines d'acier, l'atelier d'emboutissage réalise les pièces des jeux qui sont ensuite peintes et polymérisées sur place.



Les lignes de conditionnement ont été modernisées en 2006. Le nouvel outil a une capacité de production de 1 000 sachets à l'heure.

La « boîte à atouts » de Michaël Ingberg

Meccano bénéficie d'une incroyable image de marque, notamment auprès des générations d'après-guerre qui ont longtemps construit les grues et voitures avec lesquelles ils jouaient. Même si l'entreprise a su diversifier sa gamme avec des modèles en plastique et une panoplie de produits électroniques pour contrer les géants du secteur du jouet (Mattel, Lego, Playmobil...), Meccano reste chargé d'une valeur affective inestimable. On ne compte plus les livres et les clubs de fans consacrés à la marque. Plus significatif encore : la marque est passée dans le langage courant (comme Frigidaire) et figure même dans le dictionnaire.



À l'international, Meccano n'a jamais eu les yeux plus gros que le ventre. « Quand on voit ce que l'on donne à un agent en temps de croissance, on peut être tenté d'ouvrir une filiale. Mais il faut attendre que le marché soit mûr. Une filiale coûte beaucoup de cash et demande 3 à 5 ans pour être amortie », affirme Michaël Ingberg, refroidi par son expérience espagnole. Pour ne prendre aucun risque au niveau de la gestion des stocks, Meccano a abordé l'international par le biais des ventes FOB, où les clients ne réclament pas de reprise de marchandises ou de remises sur les achats futurs en cas de mauvaises ventes. « On gagne moins, mais c'est plus sûr », résume Michaël Ingberg.

Connu pour ses pièces métalliques de construction, Meccano n'a cessé de renouveler son catalogue de produits avec de nouvelles gammes en plastique, des systèmes de montage simplifiés, des modèles motorisés et robotisés... Avec le souci permanent de compléter ou de faire évoluer un « système global » qui donne naissance au phénomène de collection... Pour la seconde génération de Spyskee, qui sera dotée d'encore plus d'intelligence et de capacité de communication, Meccano s'est rapproché d'un scientifique reconnu, spécialiste de l'intelligence artificielle, et discute avec d'éventuels partenaires asiatiques de renom.

En relocalisant partiellement sa production à Calais, Meccano cherche à réduire les délais de livraison pour mieux répondre à la demande des marchés européens, concentrés sur les fêtes de fin d'année. De fait, « les usines chinoises ont de plus en plus de mal à recruter de la main-d'œuvre pour faire face aux pics de production. Du coup, les délais ont augmenté de 45 à 60 jours, passant de 3 à 4 ou 5 mois », explique Michaël Ingberg. En outre, le coût de la main-d'œuvre y augmente sans cesse, et les frais logistiques connaissent aussi une forte inflation, sans parler de la pénurie de conteneurs. Aujourd'hui 35 % à 40 % de la production globale est réalisée sur le site calaisien de l'entreprise.

↑
30%

Une très forte notoriété

↑
30%

Une prise de risque mesurée

↑
30%

Des efforts constants en R&D

↑
10%

Une double stratégie industrielle

Michaël Ingberg, la rigueur d'un juriste au service du jouet

« **O**n ne pilote pas son entreprise avec son ego. » En bon entrepreneur, Michaël Ingberg aime rappeler que la gestion d'entreprise se résume, en fait, à une seule chose : la lecture de la dernière ligne du bilan. « Le cash, c'est le nerf de la guerre », assure ce jeune homme au teint bronzé qui ne fait pas ses 41 ans. Il faut dire que Meccano réalise 60 % de ses ventes en décembre. Les onze mois qui suivent réclament donc une fine gestion...

Au côté de son père Alain, toujours officiellement P-dg de Meccano, Michaël Ingberg assure aujourd'hui la bonne marche de l'entreprise. En plus de la direction générale, il supervise les relations commerciales avec les principaux clients de Meccano. C'est lui qui a pris en charge les négociations avec le géant américain Wal-Mart, en 2005.

Ironie de l'histoire, c'est à cause de son faible niveau d'anglais que Michaël Ingberg a dû renoncer à poursuivre ses études aux États-Unis ! Après un DEA de droits des affaires obtenu à l'université de la Sorbonne (Paris I), il part en 1993 faire en stage chez des amis, à Hong Kong. Il y restera cinq ans et deviendra bilingue en anglais... avec un fort accent américain.

Débutant sa carrière à Hong Kong dans le textile (Liwaco), il fonde ensuite avec un ami une société d'importation de vins français qui approvisionne les marchés asiatiques. Il vendra même du « rouge » à l'armée chinoise. La crise asiatique de 1997 ruine ses espoirs. Avec sa femme coréenne rencontrée sur place, il rentre en France en 1998 pour développer les activités du fabricant de jouets Nikko, dont son père assure la distribution



en France. Deux ans plus tard, le tandem familial reprend Meccano. Michaël Ingberg met un point d'honneur à déléguer, mais n'hésite pas à se rendre à Calais chaque semaine pour faire le point sur la production et les finances de l'entreprise. Avant de s'envoler à l'autre bout du monde pour rencontrer des partenaires industriels. « Michaël ? C'est Monsieur 10 000 volts et 10 000 idées... Faut le suivre ! », admire Bruno Tiebot, le responsable de l'usine calaisienne. Malgré un agenda surchargé, il trouve encore le temps de s'occuper de ses quatre enfants. Qui sont les premiers testeurs des nouveaux jouets de Meccano ? « Absolument pas, car ils aiment tout ce que je fais ! Donc je me méfie beaucoup de leurs avis et conseils », répond-il dans un grand éclat de rire. *T. B.*

Ses trois conseils à un primo-exportateur

- 1 / Ne pas voir trop grand.** Pour se développer à l'international, chacun pense qu'il est valorisant d'avoir une filiale. Mais ce n'est pas avec une filiale que l'on vit. Au contraire, ça coûte. À l'étranger, il faut progresser pas à pas et ne pas vouloir griller les étapes.
- 2 / Apprendre à déléguer localement.** À Hong Kong, toute l'équipe de Meccano est chinoise. Il est illusoire de vouloir garder un œil opérationnel sur un pays. Il faut trouver les bonnes personnes et déléguer. Car les centrales comme les magasins préfèrent toujours travailler avec une personne locale.
- 3 / Être à l'écoute du marché et s'adapter.** Il ne faut pas croire que l'on a le produit universel qui se vend partout. Chaque produit s'adapte (ou pas) à chaque pays. Par exemple, Meccano vend des modèles d'avions (Spitfire) dans les rayons masculins au Royaume-Uni !

PARTENAIRE 

Accompagnement financier et soutien à l'innovation

Depuis le retrait du japonais Nikko en 2003, Meccano peut prétendre aux aides d'Oséo. Ses bureaux étant près de Paris, les possibilités de financement ont d'abord été étudiées sur l'Île-de-France. Mais, la région Nord-Pas-de-Calais étant éligible aux fonds européens Feder, il a été choisi de chercher des soutiens là où est installé le siège de l'entreprise. L'an passé, Meccano a bénéficié d'une aide à l'innovation d'Oséo de deux millions d'euros, la moitié en subvention européenne et l'autre moitié en avance remboursable. Ce contrat, « le plus important de l'année localement », souligne Bruno Lemaire, chargé de l'innovation à l'agence Oséo

Nord-Pas-de-Calais, est destiné à financer sur deux ans la seconde génération des jouets-robots Spykee. Comme 90 % des ventes de Meccano sont réalisés en fin d'année, l'entreprise sollicite également Oséo pour financer son besoin en fonds de roulement, en complément d'établissements bancaires. En 2010, Meccano a ainsi bénéficié d'un contrat de développement participatif de la part d'Oséo Financement, en complément d'accompagnement bancaire et pour garantir une enveloppe globale de plusieurs millions d'euros. En 2006, l'établissement avait déjà été sollicité dans le cadre de la restructuration de l'entreprise.