

CAS

6

La Grande Récré

Présentation

Problématique

Comment rester dans le Top 5 de la distribution du jouet ?

Synthèse

Cette étude de cas permet de s'intéresser à l'industrie française du jeu et du jouet. Cette industrie est dynamique, en constante évolution, mais très concentrée.

Deux types d'acteurs sont en pointe sur le secteur : les acteurs de la grande distribution et ceux de la distribution spécialisée.

Avec une offre renouvelée en permanence, en maintenant le niveau de qualité des produits, La Grande Récré compte parmi les leaders du marché, mais sa place est menacée.

Ce cas permet de mettre en place une stratégie de communication afin de conserver cette place et de la faire évoluer.



**Objectifs d'apprentissage**

Cette étude de cas est conçue pour une mise en pratique des notions liées à l'analyse de l'environnement d'une entreprise (interne et externe) ainsi qu'aux politiques et stratégies de commercialisation.

Elle doit permettre à l'étudiant de s'entraîner à :

- analyser l'environnement global d'une entreprise (interne et externe) ;
- élaborer une stratégie de communication médias et hors médias ;
- élaborer une stratégie digital.

Outils mobilisés

- analyse PESTEL ;
- matrice SWOT.

Public visé

Cette étude de cas est à destination d'étudiants souhaitant s'entraîner et se perfectionner dans l'analyse et la compréhension d'un environnement concurrentiel. Les étudiants ayant envie de gagner en connaissance dans le développement d'un plan de communication sur les différents médias mais également sur Internet trouveront un intérêt à la résolution de ce cas.

1 Le marché du jeu et du jouet

Le marché du jeu et du jouet en France reste depuis presque dix ans un marché en évolution grâce à une offre renouvelée en permanence et une qualité toujours en progression.

1.1 L'évolution du marché

Depuis 2004, l'évolution des ventes se poursuit pour l'ensemble des acteurs du marché et cela malgré une conjoncture quelquefois difficile.

Selon la Fédération française des industries du jouet et de la puériculture (FFIJP), le marché français a atteint 3 058 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2010, enregistrant une croissance de 3,4 % par rapport à l'année précédente (voir annexe 1). Ce chiffre permet à la France d'atteindre la place de second marché européen derrière le Royaume-Uni.

Cinq catégories de jeux et jouets ont été particulièrement porteurs, les jouets de premier âge, les jeux et puzzles, le plein air, les jouets à vocation sportive et enfin les poupées. Ces quatre familles de produits représentent au total plus de 10 % des 218 millions de jouets vendus durant l'année 2010.

Cette croissance correspond à un taux de naissance de 12,7 % de la population, ce qui représente 833 000 naissances pour 2010. Cette évolution permet ainsi d'alimenter le marché des jeux et jouets (voir annexe 1).

Ce dynamisme s'appuie également sur une offre innovante (nouveaux produits, produits sous licence) et sur une augmentation du nombre de points de vente.

1.2 Le marché International

La production des jeux et jouets est un marché international où la France se situe comme le premier exportateur avec 85,6 % des exportations européennes et le second fournisseur avec 28,9 % des exportations européennes.

En 2010, la France a importé pour 1 539,3 millions d'euros de jeux (hors jeux vidéo), avec une majorité des importations (61,10 %) qui provient de Chine, 29 % qui proviennent de l'Union européenne et les 7 % restants provenant de pays divers (*Fédération Française des Industries Jouet Puériculture 2010*).

Au sein de l'Union européenne, l'Allemagne est le plus grand fournisseur de la France avec 7,9 % des importations européennes.

Au niveau des exportations, en 2010, la France a exporté à hauteur de 367,7 millions d'euros (hors jeux vidéo) avec pour premier client l'Union européenne

(85,60 % de ses exportations) – (*Fédération Française des Industries Jouet Puériculture*, 2010).

1.3 L'offre produit

Le marché du jeu et du jouet reste un marché difficile car la durée de vie d'un produit est courte et les phénomènes de mode particulièrement nombreux, ce qui a pour conséquence d'obliger les industriels à investir en permanence.

Les enfants évoluent plus rapidement qu'il y a 15 ans, et aujourd'hui ce marché doit faire face au syndrome KGOY dont on parle souvent : *kids getting older younger* (les enfants deviennent plus vieux, plus jeunes). L'offre a ainsi évolué, et les jouets autrefois destinés à une certaine tranche d'âge sont aujourd'hui destinés à de plus jeunes enfants.

Par ailleurs, compte tenu de l'innovation incessante, les enfants délaissent leurs jouets plus rapidement pour se tourner vers d'autres produits. Les industriels sont donc obligés de tenir compte de ce phénomène et d'anticiper sur la demande. Ainsi, l'évolution du marché est à relier aux prévisions démographiques du pays (voir annexe 2).

Si nous prenons les 10-14 ans, l'offre doit ainsi être renouvelée pratiquement tous les deux ans pour susciter un intérêt certain auprès de cette cible. Les jouets sont ainsi répartis en plusieurs catégories, selon le type de produit mais aussi l'âge qui est visé. Cette obligation d'hypersegmenter le marché entraîne chez l'industriel un surcoût qu'il ne peut pas toujours combler par le volume.

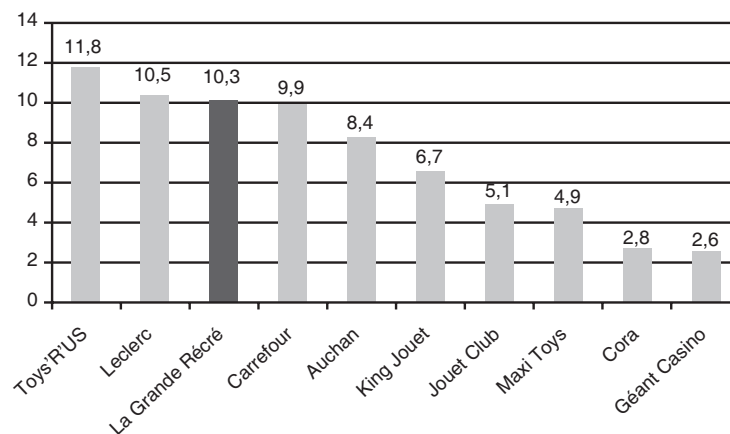
1.4 La distribution

Sur le marché des jeux et jouets, la vente s'effectue à travers deux principaux canaux de distribution représentant à eux seuls 85,6 % des ventes. Il existe d'un côté les distributeurs spécialisés (La Grande Récré, Star jouet, Toys R us) qui totalisent 45,7 % des parts de marché en 2010 et les grandes surfaces alimentaires qui représentent quant à elles 39,9 % des parts de marché en 2010 (*Fédération Française des Industries Jouet Puériculture* 2010).

Face à ces deux circuits dominants, d'autres circuits traditionnels se partagent le reste du marché. Mais la vente de jeux et jouets commence également à devenir importante sur le net avec des volumes croissants chaque année. Ces sites marchands sont détenus par des distributeurs comme les grands magasins, bazars, dis-counters et sorderies qui utilisent cette méthode pour réaliser de la vente additionnelle.

Au sein de cette distribution, la répartition des quatre premiers en termes de parts de marché est équitable car deux enseignes spécialisées se retrouvent face à deux grandes surfaces spécialisées.

Cas 6 ■ La Grande Récré



Source : NPD 2010 et distributeurs.

Parts de marché des 10 acteurs les plus importants sur le marché français du jouet en 2010 (%)

Malgré une offre souvent moins attractive que dans un magasin spécialisé, les grandes surfaces se retrouvent parmi les premières en termes de volume et de parts de marché grâce à un réseau très dense de points de vente et à une stratégie qui privilégie le volume au détriment de la marge. À titre d'exemple, le groupement Leclerc totalise 516 magasins sur le territoire français et Auchan 231 contre 43 pour le leader Toys R us et 156 pour La Grande Récré.

Enfin, le phénomène Internet est à prendre en considération. Représentant 5,6 % des parts de marché en 2010, ce moyen de distribution ne cesse de se développer et commence à concurrencer fortement les points de vente. Présentant des avantages comme la rapidité, le gain de temps et la mise à disposition 24 heures/24, ce mode de distribution présente aussi des inconvénients comme l'impossibilité pour le consommateur de voir et tester les produits, une gestion rigoureuse des commandes, des stocks et des livraisons pour l'enseigne.

Les concurrents de l'enseigne La Grande Récré sont aussi bien les Grandes surfaces alimentaires (GSA) que les Grandes surfaces spécialisées (GSS). L'offre des GSA, bien que plus réduite, concurrence directement la Grande Récré, car l'enseigne se trouve encore troisième du marché français derrière Leclerc et deuxième en parts de marché. Malgré un recul des GSA sur le marché des jouets depuis 2002, ces grandes surfaces restent importantes en volumes de vente.

Parmi les grandes surfaces spécialisées, La Grande Récré est le challenger direct de l'enseigne américaine Toys R us, n° 1 sur le marché français, dont l'offre est également proposée sur un site marchand. Sa visibilité sur le territoire est moins

importante car l'américain ne possède que 44 points de vente ce qui ralentit sa percée sur le marché français.

1.5 La saisonnalité du marché

Le marché du jeu et du jouet est un marché fortement saisonnier car 58,1 % des ventes s'effectuent à l'occasion des fêtes de fin d'année, c'est-à-dire durant les mois d'Octobre, Novembre et Décembre. Plus de la moitié du chiffre d'affaires (CA) est réalisé durant ces trois derniers mois de l'année, période la plus importante pour les fabricants et les distributeurs (*Fédération Française des Industries Jouet Puériculture, 2010*). En effet, 6,4 % du CA est réalisé en octobre, 19,3 % en novembre et 32,4 % en décembre.

Le reste de l'année, l'achat se fait sans raison particulière ou lors d'événements familiaux comme les anniversaires.

1.6 La cible

La cible des fabricants et distributeurs est bien sûr les enfants, avec un âge situé entre 8 mois et 14 ans. Ces enfants sont aujourd'hui devenus des consommateurs et des prescripteurs importants, les parents devenant au-delà de 6 ans de simples spectateurs acheteurs. Ils influencent fortement les parents dans le choix des jouets et le lieu à fréquenter d'où l'importance aussi du point de vente.

Près d'un français sur deux achète des jouets. L'acheteur type est une maman, active et ayant entre 25 et 49 ans. L'achat de jouets est important car en moyenne, six actes d'achat sont effectués en une année.

Afin d'effectuer un achat, plusieurs critères sont pris en compte par le consommateur :

- jouets de qualité et conformes à la législation (sécurité) ;
- choix ;
- service et conseil ;
- bon rapport qualité/service/prix.

La place de l'enfant dans le choix mais aussi celle du parent dans l'achat doivent être prises en compte pour donner au produit une certaine légitimité et la chance d'être acheté. En effet, les enfants ne représentent qu'1,6 % des acheteurs de jouets, les parents environ 37 %, les grands parents 31,5 %, le reste étant représenté par d'autres types d'acheteurs, hors cadre familial pour la majorité (*Fédération Française des Industries Jouet Puériculture, 2010*).

Durant les fêtes de fin d'année, période la plus importante pour le secteur, le budget des familles varie assez souvent à la hausse et Noël 2011, a connu malgré la crise, une légère augmentation. En effet, selon l'étude Deloitte, les Français avaient

pour intention, d'augmenter leur budget d'un peu moins de 2 %, l'estimant à un peu plus de 600 €. 606 € a été le budget moyen d'une famille pour les cadeaux de fin d'année en 2011. Avec 2,3 personnes par foyer en moyenne en France, cela représente donc environ 260 euros de cadeaux par personne. Du côté des enfants, la liste au Père Noël compte en moyenne cinq cadeaux souvent bien précis.

1.7 La volatilité de la demande

Il existe une forte volatilité de la demande sur le marché du jouet. Les jouets sont soumis à des effets de mode et des tendances plus que tous les autres produits et connaissent un cycle de vie très court. Les effets de mode sont lancés par les enfants eux-mêmes, dans des cours de récréation par exemple. Il y a une dizaine d'années, les Pog's ont ainsi connu un succès fulgurant avant de disparaître. L'année 2010 a aussi connu la mode des bracelets unisexe de couleurs, ayant des formes différentes et vendus en lot dans un sachet. Ces bracelets se sont échangés, se sont vus collectionnés et portés souvent en grande quantité par les enfants au poignet. Huit mois après, les ventes de ces bracelets se sont considérablement essouffées pour disparaître rapidement du marché. Ces effets de mode sont donc des données difficilement prévisibles pour les fabricants et les distributeurs qui doivent s'adapter rapidement pour répondre à la demande.

D'autres effets de mode durent parfois plus longtemps, c'est ainsi que les toupies Beyblade sont un succès en 2010, renouvelé en 2011. En 2010, à la question « Quel cadeau souhaiterais-tu absolument recevoir à Noël ? », les enfants étaient nombreux à répondre « des toupies Beyblade ».

Cependant, ces modes suivent les enfants qui grandissent et les fabricants doivent renouveler leur offre produit rapidement (le taux de ce renouvellement avoisine les 50 % par an).

2 Le groupe Ludendo

Ludendo est aujourd'hui un grand groupe spécialiste des jouets et des produits pour enfants avec plusieurs enseignes sous des formats différents (différentes typologies, avec des formats de magasin variant de 200 m² à 1 500 m²).

- 300 magasins de 1 000 m² en moyenne ;
- 4 enseignes de jouet (La Grande Récré, Starjouet, Diverdrak, Franz Carl Weber) ;
- 15 marques exclusives ;
- 1 site e-commerce (ruedelafete.com) ;
- 1 organisation centrale groupe.

En 2011, le chiffre d'affaires du groupe a été de 500 millions d'euros (estimation périmètre global), réalisé principalement en France dont 83 % réalisés en France et les 17 % restant à l'international (*site Internet, Ludendo*).

Le marché français, évalué à 15 milliards d'euros, représentant 20 % du marché européen, est le marché principal du groupe et de ses enseignes. Sur les différents marchés européens, le groupe Ludendo détient 10,3 % de parts de marché en France, 3,2 % en Angleterre et 1,2 % en Espagne. Cependant, le groupe est également présent à l'international (voir annexe 3).

Présent en France Métropolitaine avec son enseigne phare La Grande Récré, le groupe y est également présent avec l'enseigne Starjouet. À l'International, le groupe est également présent avec cette enseigne aux Antilles, sur l'île de La Réunion, en Belgique, au Maroc. Le groupe est également présent en Espagne avec l'enseigne Diverdrak et en Suisse avec l'enseigne Franz Carl Weber. Cette présence lui permet de détenir 13 % de parts de marché en Suisse, 3,5 % de parts de marché en Belgique (dont 8 % en Wallonie), 1,5 % de parts de marché en Espagne (et la place de leader dans la région de Valence), et 10 % de parts de marché au Maroc.

2.1 Une offre dynamique et renforcée

Avec une gamme de 15 marques exclusives, l'offre du groupe Ludendo comprend une gamme de produits très divers. Ces marques étant des marques exclusives, elles ne sont distribuées qu'au sein des magasins La Grande Récré.

Ainsi, *Tim & Lou* dont les principaux concurrents sont Smoby, Klein, ou encore les jouets Ecoiffier, propose des jouets d'imitation (machine à laver, ceinture à outils, aspirateur, etc.). *Hey Music* dont les principaux concurrents sont Bontempi et Lansay, propose des instruments de musique (xylophone, guitare électrique...), *John World* dont les principaux concurrents sont Matel, Hasbro, mais aussi Learning curve et Majorette, propose des petites voitures et leurs accessoires (station de pompier, véhicule construction...), *Wooz'art* dont les concurrents sont Crayola, Crayola création, Création Véronique, mais aussi Play-Doh, propose des loisirs créatifs (moulage en plâtre, coffret de perles...), *Jenny* dont le principal concurrent est Mattel avec ses fameuses Barbie, propose des poupées mannequin et leurs accessoires, *Calinou* dont le principal concurrent est Corolle propose des poupons, *Kaptaia* dont les principaux concurrents sont Buki France, VTech ou encore Clementoni, propose des jeux éducatifs (mini expériences, microscope...), *Okoia jeux* propose des jeux traditionnels en bois (mikado, échecs...), *Okoia junior* propose des jeux en bois pour enfants (cube d'activités...), *Youpy* dont les concurrents sont Potentier, Dibisco ou encore Cesar, propose des articles de fête (coffret anniversaire, la course aux œufs...), *Galop de Star* dont les concurrents sont Lansay, Revell, ou encore Hasbro, propose des figurines et leur univers (jument et son poulain, écurie de star...), *Miss* dont les concurrents sont Barbie ou les jouets Klein, propose des jouets pour fille (coffret beauté, tête à coiffer...), *Bébé Découverte* et *Wonder Maman* dont les principaux concurrents sont Smoby Toys, Cottoons ou encore Playskool, proposent des produits premiers âge, enfin *Moov'ngo* dont le principal concurrent est Atout Sport, propose des produits sportifs.

2.2 La Grande Récré

La Grande Récré est une entreprise familiale française créée en 1977 par Maurice Grunberg et dirigée aujourd'hui par son fils, Jean-Michel Grunberg.

Maurice Grunberg voulait devenir le spécialiste du jouet implanté en centre commercial. Le développement de la société La Grande Récré a réellement commencé en 1986. C'est en 2005 que La Grande Récré devient le Groupe Ludendo. Un groupe international, multiple et spécialiste à vocation universelle pour l'enfant et dédié aux jouets et produits pour l'enfant.

En France, l'enseigne compte 185 magasins fin 2011, ce qui lui permet de bénéficier d'une présence forte sur le territoire et d'un réel impact sur le consommateur.

■ *Le positionnement*

Le « concept » de La Grande Récré consiste à privilégier les relations humaines. Cela s'inscrit au cœur même de sa stratégie et de son positionnement. Les valeurs de respect de l'Humain et de l'Enfant, transmises par Maurice Grunberg, le fondateur, sont encore aujourd'hui présentes et partagées par le groupe et son enseigne phare, La Grande Récré. Ces valeurs sont restées le cœur de métier du groupe.

Les acheteurs ne sont pas simplement considérés comme de simples consommateurs mais d'abord et avant tout comme des parents, des grands parents, une grande sœur, un cousin et plus précisément comme un adulte perdu dans l'univers du jouet et qui a besoin d'être conseillé, rassuré et aidé dans ses choix.

Le positionnement des offreurs du marché est représenté ci-dessous : la carte de positionnement s'appuie sur un axe généraliste/spécialiste et un axe discount/créateur de jouet (voir annexe 4).

La performance de La Grande Récré est comparée à celle des hypermarchés et de Toys R'us son principal concurrent au niveau de quatre critères :

- Le prix : les hypermarchés suivis de Toys R'us sont plus performants (c'est-à-dire arrivent à proposer des prix plus bas) que La Grande Récré.
- L'offre produits : La Grande Récré et Toys R'us ont une performance similaire, et nettement supérieure à celle des hypermarchés.
- Le service : La Grande Récré, nettement meilleure en termes de service que son concurrent et que les hypermarchés.
- La proximité géographique : les hypermarchés ont évidemment un avantage sur la proximité des clients grâce au nombre d'enseignes existant en France, La Grande Récré se place néanmoins dans son sillage alors que Toys R'us souffre cruellement d'un manque de magasins.

■ *La force de vente*

La force de vente présente en magasin doit donc être capable d'être au service de ces personnes en quête de conseils. Afin de répondre au mieux aux besoins, ils sont ainsi formés tout au long de l'année afin de pouvoir répondre à chaque question des clients. Ils connaissent les produits, leur utilité, leurs atouts et sont capables de trouver le produit adapté à l'enfant. Ils ont alors un vrai discours de spécialiste, ce qui correspond au positionnement de l'enseigne : le spécialiste du jouet.

Cette force de vente joue surtout un rôle de conseil. Les parents conseils, repérables grâce à leurs gilets colorés et leur badge. Il y a aussi des Taties Conseils, des Papas Conseils, etc.

La connaissance de l'enfant et de son rapport au jouet permet donc à l'enseigne de se positionner de façon unique sur un marché, là où les autres distributeurs généralistes, comme les enseignes alimentaires, ne proposent qu'une simple vente de produits.

Afin de renforcer ce positionnement dans l'esprit des consommateurs, il a été décidé de faire de La Grande Récré la première enseigne dans l'esprit des Français en se démarquant de ses concurrents, avec une nouvelle signature dès 2012 : « Ici, on parle enfant. » Une campagne de communication (principalement Affichage) a été lancée afin de véhiculer ce message.

■ *Les clients en France*

L'enseigne La Grande Récré représente plus de 10 millions de passages en caisse en 2010 avec une clientèle majoritairement féminine dont l'âge moyen se situe autour de 39 ans. C'est une clientèle qui possède un bon pouvoir d'achat. En majorité, 84 % des clients ont entre 25 et 65 ans. La Grande Récré possède une clientèle différente de ses concurrents car certaines catégories sont surreprésentées par rapport à la moyenne nationale. Ces catégories sont les Artisans, commerçants, chefs d'entreprise (6 % vs 3,1 %) et les professions libérales et cadres (17 % vs 7,3 %).

■ *La communication*

La communication de l'enseigne se concentre particulièrement autour d'un moment important de l'année : les fêtes de Noël. Cette période de l'année qui permet à l'enseigne d'effectuer plus de la moitié de son chiffre d'affaires est aussi la période où les Français s'intéressent le plus aux jouets et aux enseignes qui les vendent. C'est pourquoi, l'effort de communication est le plus important à ce moment-là.

Un catalogue

Le catalogue est le premier outil de communication du secteur et de l'enseigne. Véritable concentré de l'offre se trouvant en magasin, le catalogue est maintes et maintes fois regardé par les enfants, les parents et permet de véhiculer une image propre à l'enseigne. Spécialement adapté pour une lecture agréable grâce à différents thèmes, il l'est également afin que les enfants puissent y découper les jouets qu'ils veulent, et ainsi coller les images sur leur lettre au Père Noël. Les parents conseils y sont présents avec des jouets qu'ils ont sélectionnés ainsi que des conseils au fil des pages.

Trois catalogues sortent chaque année, un en avril, un en juin et un en octobre. Tous imprimés à six millions d'exemplaires, ils sont présents en magasin et diffusés dans les boîtes aux lettres des particuliers présents dans les zones de chalandises des magasins.

La réalisation et la diffusion des trois catalogues représentent 90 % du budget communication de l'enseigne pour l'année 2010.

Le plus gros catalogue est celui réalisé pour la période de Noël. Il est diffusé dès le mois d'Octobre et comporte un nombre de pages plus important que les autres pour une offre visible plus large.

Une présence numérique

Présente sur Internet, l'enseigne propose un site dédié où l'on y retrouve aussi bien l'offre que la liste des magasins, ou encore les services de l'enseigne.

Considérée comme un catalogue en ligne, l'offre est sans cesse mise à jour et les clients bénéficient également des conseils des parents conseils tout au long des pages du site grâce à des encarts réservés sur les fiches produit.

Dans la continuité de son positionnement « conseil », le site propose un dialogue en direct avec les clients certains mercredi midi. Véritable outil de communication, les clients peuvent poser des questions en avance ou en direct à Adeline, Tatïe conseil à La Grande Récré qui y répond et conseille au mieux son interlocuteur. Enfin, grâce à de nombreux partenariats, le site propose constamment des jeux concours.

Une application mobile

Lancée en octobre 2011, l'application mobile nommée « le coffre à histoires » propose six histoires différentes pour les enfants petits comme grands. Animées, ces histoires peuvent être lues ou contées par une voix off. Gratuite, elle est disponible pour les iPhones sur l'AppStore mais aussi pour les téléphones Android sur l'Android Market.

Des newsletters

À travers des newsletters régulières, l'enseigne tient informés les clients présents dans leur base de données. Les newsletters permettent ainsi de connaître les dernières actualités, les jeux concours actuels, les nouveautés.

Une communication radio

À l'approche des fêtes de Noël, la radio est un média très utilisé par La Grande Récré. Des spots radios sont diffusés pendant les mois précédents les fêtes afin de présenter l'enseigne.

Une communication sur le lieu de vente

La communication en magasin est un moyen utilisé par l'enseigne pour communiquer. Ainsi, celle-ci se fait aussi bien par le biais de la radio en magasin que de la télévision et la PLV. Tout au long de l'année, l'enseigne met en valeur son offre grâce à ces trois modes de communication.

Malgré une période stratégique se situant en fin d'année, où l'effort de communication est plus important, la communication se fait tout au long de l'année afin de maintenir une présence à l'esprit chez les consommateurs.

■ Les magasins : un lieu de vie

Plaçant les enfants au cœur de son métier, l'enseigne propose à ses clients plus que de simples magasins, mais un vrai lieu de vie, un lieu d'échanges.

Ainsi, grâce à ses parents conseils à la disposition des clients, l'enseigne propose de vrais conseils et une aide personnalisée.

De plus, certains magasins proposent des animations, « Les Récréactivités », qui se tiennent le mercredi et/ou le samedi permettant aux enfants de découvrir de nouveaux jeux, de jouer, et de partager de bons moments avec d'autres enfants. Il peut ainsi y avoir des tournois de toupies Beyblade, des ateliers de maquillage ou brochettes de bonbons, mais aussi la participation à un jeu de société.

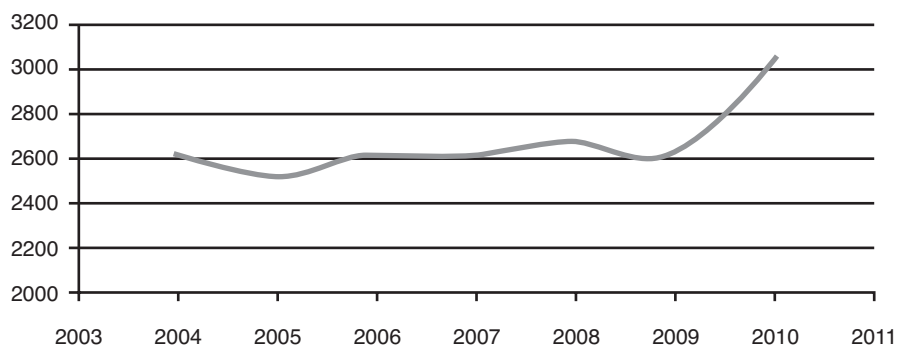
L'expérience se prolonge sur le site Internet de La Grande Récré, où le « Club des enfants » propose des jeux et des animations comme des coloriations, des recettes, des fiches pour fabriquer des objets mais aussi un atelier dessin et des fonds d'écran.

Grâce à une expérience allant au-delà du simple achat, La Grande Récré propose ainsi de créer un lien fort avec le client.

Questions

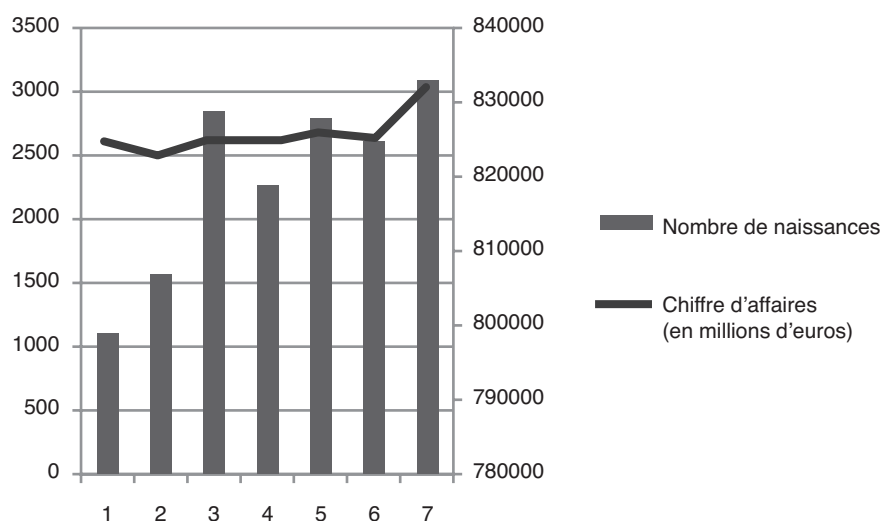
- 1 ■ Réalisez un diagnostic interne de l'entreprise.
- 2 ■ Déterminez les avantages concurrentiels de l'enseigne face à ses concurrents.
- 3 ■ Réfléchissez à des actions promotionnelles qui permettront à l'entreprise d'augmenter sa part de marché et de maintenir sa place parmi les leaders.
- 4 ■ Définissez une offre *online* suffisamment attractive et cohérente avec la stratégie commerciale actuelle de La Grande Récré.
- 5 ■ Réfléchissez à un ensemble d'éléments et critères pour faire de ce site en ligne une référence pour la profession.
- 6 ■ Développez une stratégie de communication afin de promouvoir cette offre en ligne.

ANNEXE 1 – Chiffre d'affaires du secteur



Source : Données issues de la Fédération Française des Industries Jouet Puériculture, 2010.

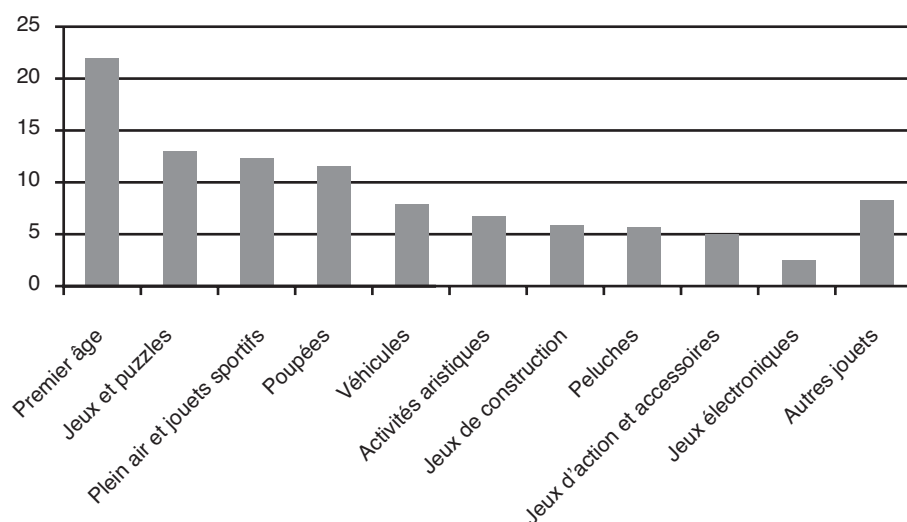
Évolution du chiffre d'affaires du marché des jeux et jouets (en millions d'euros)



Source : Données issues de la Fédération Française des Industries Jouet Puériculture, 2010.

Évolution du chiffre d'affaires du marché du français du jouet et du nombre de naissances en France de 2004 à 2010

ANNEXE 2 – Ventilation des ventes de jouets par catégories (2010)



Source : Fédération Française des Industries Jouet Puériculture 2010.

ANNEXE 3 – Présence internationale du Groupe Ludendo

Pays	Nombre de magasins	Enseignes
Espagne	10	Diverdrak La Grande Récré
France	250	La Grande Récré Starjouet
Ile de la Réunion	4	La Grande Récré
Suisse	17	La Grande Récré Franz Carl Weber
Belgique	13	La Grande Récré
Maroc	8	La Grande Récré
Hong Kong	1 bureau	LGR
Les Antilles	3	La Grande Récré

Source : Site Internet du Groupe Ludendo (2012).

ANNEXE 4 – Carte de positionnement des offreurs du marché

