



**STRATÉGIES** Entreprise

# Asmodée, la bonne pioche avec des jeux bien réels

**JEUX ET LOISIRS** > Fondée par Marc Nunès, un passionné de jeux de société, Asmodée a enchaîné les stratégies gagnantes. En s'associant à un capital-investisseur, l'entreprise s'est ouverte aux marchés internationaux. Et a quadruplé son chiffre d'affaires entre 2007 et 2011 !

PAR NATHALIE MOURLOT - PHOTO : STÉPHANE GRANGIER

**S**inistré, le secteur des jeux traditionnels? Laminé par la concurrence des jeux vidéo? Absolument pas. La preuve : au cours des quatre dernières années, Asmodée, une société des Yvelines spécialisée dans les jeux de société, a réussi à propulser son chiffre d'affaires de 25 millions à... 100 millions d'euros!

« Nous avons une conviction forte, souligne Marc Nunès, le président-fondateur d'Asmodée. Nous sommes persuadés qu'aujourd'hui les gens souffrent de n'avoir que des amis virtuels et des connexions digitales. Ils ont besoin de vrais contacts, d'une vraie convivialité. C'est cela qu'ils vivent lorsqu'ils se retrouvent autour d'un jeu de société, et qu'aucun jeu sur console ou en ligne ne peut leur procurer. »

La passion de Marc Nunès pour les jeux remonte à ses années de lycée. « Avec une bande de copains, on s'ennuyait en cours et on attendait les soirées et les week-ends pour s'évader dans d'interminables parties de jeux de rôles », se souvient-il. Après son service militaire, le jeune homme s'occupe pendant plusieurs années du secteur commercial, puis de la gestion, chez un éditeur

de jeux. En 1995, il décide de se mettre à son compte et crée Asmodée.

« Nous avons débuté à cinq, après avoir acquis un stock de jeux de rôles. Notre idée était de mener de front une double activité : éditer nos propres jeux, mais aussi proposer aux autres éditeurs – qui pour beaucoup étaient de micro-entreprises – d'assurer leur service commercial et logistique, raconte Marc Nunès. Depuis, nous avons toujours conservé ce positionnement : Asmodée est à la fois éditeur et distributeur de jeux de société. »

## De nouveaux territoires

Dans les années qui suivent sa création, l'entreprise sort progressivement du « ghetto » des jeux de rôles pour investir de nouveaux territoires : autres jeux de plateau, jeux de cartes, jeux de poche, jeux en sac. Dans cette dernière catégorie, Asmodée acquiert, en 1998, un jeu baptisé Jungle Speed. « Nous avons beaucoup travaillé sur le produit et sur son marketing, et il a commencé à très bien se vendre, explique Marc Nunès. Grâce à lui, nous sommes entrés dans les chaînes spécialisées de jeux et jouets comme La Grande

Récré, Toys R'Us, etc. » L'opération s'est révélée un coup de maître. Transformé en blockbuster, Jungle Speed s'est écoulé, depuis sa reprise par Asmodée, à 4 millions d'exemplaires en France!

Autre tournant majeur : en 2003, Marc Nunès rencontre, à l'occasion d'un salon aux Etats-Unis, un dirigeant chargé de relancer la marque Pokémon – alors en pleine déconfiture – dans le monde entier. « Il m'a demandé si cela m'intéressait de relancer les cartes Pokémon en France. J'ai dit banco! » Devenu distributeur exclusif des cartes Pokémon en France, Asmodée mène un travail de fond sur ce produit emblématique. « Cela nous a occupés quelques années mais nous en avons récolté les fruits, relate Marc Nunès. La licence Pokémon nous a permis de pénétrer dans les hypers et les supermarchés et notre chiffre d'affaires a explosé. » Les pochettes de cartes vendues chaque année se comptent d'abord en millions d'unités, puis dépassent la dizaine de millions!

Lorsque Asmodée fête ses douze ans, en 2007, c'est une belle adolescente : son chiffre d'affaires atteint 25 millions d'euros et elle génère une forte rentabilité. Marc

## Asmodée en chiffres



**100 millions**

D'EUROS de chiffre d'affaires en 2011.



**50 %**

DU CHIFFRE D'AFFAIRES réalisé à l'international.



**170**

SALARIÉS, dont 65 en France et 60 au Royaume-Uni.



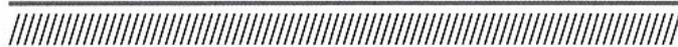
**500**

JEUX (de plateau, de cartes, de poche...) au catalogue.



**8 à 10**

nouveaux jeux commercialisés chaque mois.



« Pour continuer à croître, il fallait acquérir une dimension internationale. »

Marc Nunès, président-fondateur d'Asmodée, a fait grossir son catalogue de jeux de société en rachetant plusieurs éditeurs étrangers.

Nunès décide d'enclencher la vitesse supérieure. « L'entreprise était relativement importante sur le marché français, mais totalement absente des autres marchés. Or, pour continuer à croître et à exister face à ses grands concurrents, elle devait acquérir très vite une dimension européenne. » Ce nécessaire bond en avant oblige à des investissements massifs qu'Asmodée n'a pas les moyens de financer. « De plus, j'ai senti que, pour franchir cette étape, j'avais besoin de partenaires avec lesquels partager, et capables de m'aider dans la prise de décisions, reconnaît Marc Nunès. La meilleure solution consistait alors à recourir au capital-investissement. » Après avoir rencontré plusieurs professionnels, le dirigeant choisit de s'associer avec Montefiore Investment : « Les associés de ce fonds m'ont séduit par leur côté humain et leur esprit entrepreneurial. »

Le coup de foudre sera réciproque. « Nous avons été sidérés par la richesse du catalogue d'Asmodée et par sa capacité à détecter sans cesse de nouveaux jeux porteurs,

raconte Eric Bismuth, président de Montefiore Investment. A ces points forts s'ajoutait un grand savoir-faire en matière de marketing, de relation avec les différents canaux de distribution, et de logistique ».

### Une association décisive

Fin 2007, Montefiore Investment entre de façon très substantielle au capital d'Asmodée. La société de jeux embauche de nouveaux collaborateurs, étoffe sa direction, se structure fortement. Et se lance à l'assaut des marchés étrangers. « Nous étions tombés d'accord sur une stratégie d'expansion à l'international, s'appuyant à la fois sur des acquisitions ciblées et sur des créations de bureaux ou de filiales », explique Eric Bismuth. En matière de croissance externe, il est convenu que les managers d'Asmodée se chargeront d'identifier des cibles intéressantes, puis que les équipes de Montefiore Investment les aideront à analyser les sociétés concernées, à négocier avec les vendeurs (et leurs avocats) et à mener à bien l'intégration des

structures rachetées. Commence alors une croissance exponentielle. En 2008, Asmodée acquiert une société bien implantée au Benelux et une petite structure présente en Allemagne. L'année suivante, elle se dote d'une filiale aux Etats-Unis. En 2010, elle rachète d'abord une microsociété en Espagne, puis un gros distributeur de jeux britannique qui compte une soixantaine de collaborateurs. Et chaque nouveau produit qui entre au catalogue est distribué simultanément dans tous les pays couverts... Le résultat ? Fin 2011, Asmodée atteint les 100 millions d'euros de chiffre d'affaires, dont 50 % réalisés à l'international ; et ce, en préservant sa rentabilité !

Pour les cinq années qui viennent, la feuille de route est claire : Asmodée continuera de faire grossir son catalogue et de conquérir de nouveaux marchés, en France comme à l'étranger. Si tout se passe bien, le chiffre d'affaires de l'entreprise devrait avoisiner les 200 millions d'euros en 2016. La PME se sera alors muée en une belle ETI. ●