

**JEUX DE SOCIÉTÉ : ENQUÊTE
SUR UNE PÉPITE FRANÇAISE**

En moins de vingt ans, Asmodee est devenu numéro un du jeu de société en France. Editeur et distributeur, le groupe va continuer de pousser ses pions. // P. 11

Ce Petit Poucet français qui a damé le pion à Hasbro avec ses jeux

DÉCRYPTAGE // En moins de vingt ans, Asmodee est devenu leader du jeu de société en France en révolutionnant le secteur. La société des Yvelines ne cache pas son ambition de devenir numéro un mondial.

Anaëlle Grondin
@AnaëlleGrondin

Les joueurs, même les plus chevronnés, ne le savent sans doute pas. Mais il y a fort à parier que leurs placards renferment des trésors ludiques liés à une société au nom mythologique : Asmodee. Jungle Speed, Dobble, Time's Up, Les Aventuriers du Rail, 7 Wonders, Mysterium... Toutes ces références figurent au catalogue de l'entreprise tri-colore, qui compte des centaines d'autres jeux de société.

En moins de vingt ans d'existence, Asmodee a rebattu les cartes du secteur dans l'Hexagone. Avec 24 % de part de marché, cette société implantée à Guyancourt, dans les Yvelines, s'est imposée comme le leader de l'édition et de la distribution de jeux de société en France en 2013. Cette année-là, le Petit Poucet français a détrôné le mastodonte américain du jouet Hasbro (19 % de part de marché sur le segment du jeu de société), qui renouvelle sans cesse ses classiques Cluedo, Monopoly et Trivial Pursuit. Et l'appétit d'Asmodee semble insatiable. Avancé ses pions en Europe et aux États-Unis, la société veut devenir numéro un mondial du jeu de société.

Retour à la case départ. Asmodee voit le jour en 1995. Il édite à la fois ses propres jeux et distribue ceux d'autres éditeurs, en leur

facturant un service commercial et logistique. Aux manettes : une petite équipe de passionnés. « Nous avons débuté à cinq, après avoir acquis un stock de jeux de rôle », raconte à « L'Expansion » en 2012 Marc Nunès, l'un des cofondateurs d'Asmodee. « Malin et brillant », selon plusieurs experts du secteur, c'est lui qui va faire décoller la boîte. Très vite, il voit plus loin que le jeu de rôle. « En 1993, le phénomène des cartes à collectionner Magic arrive en France et c'est l'explosion. Marc Nunès se rend compte qu'il faut se diversifier », raconte l'un d'entre eux.

Succès avec les « jeux d'apéro »
Asmodee se met alors à éditer et à distribuer dans des boutiques hyperspécialisées des « jeux d'apéro » : simples, fun, peu chers et adaptés à tous les publics. Le premier à sortir en France, en 1999, est le jeu de rapidité Jungle Speed, reconnaissable à ses cartes carrées aux dessins géométriques et à son totem. « Cela a été un véritable phénomène », se souvient Nadine Seul, commissaire du Festival international des jeux, dont la 31^e édition accueillera plus de 100.000 joueurs à Cannes ce week-end. Grâce à cette bonne pioche, l'entreprise fait son entrée dans des chaînes spécialisées de jeux et jouets comme Toys'R'Us et La Grande Récré avant de pénétrer la grande distribution (Auchan, Carrefour, etc.).

La firme connaît un autre tournant majeur grâce à un joli coup, en 2003 : l'acquisition des droits d'édition et de distribution de la licence Pokémon en France. Sans surprise, le succès est au rendez-vous et lui permet de conforter sa place sur le

marché hexagonal. Deux ans plus tard, Asmodee lance Time's Up. Le principe : faire deviner les noms de personnalités, en quelques mots puis par des mimes. Un nouveau hit. « Asmodee a démocratisé le jeu d'ambiance », affirme Frédéric Romero, propriétaire de l'Oeuf Cube à Paris, plus ancien magasin de jeux spécialisé en France. « Des gens qui jouaient peu mais qui connaissent le Monopoly, le Scrabble et Risk ont découvert avec Asmodee ces jeux rigolos. »

En 2007, Asmodee, rentable, enregistre un chiffre d'affaires de 25 millions d'euros. Son président, Marc Nunès, décide de recourir au capital-investissement pour continuer de la faire grandir et de conquérir d'autres marchés. Le fonds d'investissement Montefiore devient l'actionnaire majoritaire de la société, qui a ainsi les moyens de ses ambitions. Asmodee développe son activité dans les pays limitrophes grâce au rachat d'entreprises en Belgique, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni. Il se dote aussi d'une filiale aux États-Unis. En France, il commence à se structurer et à voir davantage de ses jeux en rayon à côté de La Bonne Paye et du Monopoly, tou-

jours au top des meilleures ventes. Charismatique et indispensable aux yeux de ses salariés, Marc Nunès, le patron passionné d'Asmodee, se met pourtant progressivement en retrait, tout en restant actionnaire de la société. « Asmodee devient un acteur gigantesque et il a le sentiment d'être allé au plus loin de ce qu'il peut faire » poursuit un expert du secteur. Le financier Stéphane Carville, arrivé dans la boîte en



2009, en récupère petit à petit les rênes et finit par devenir président en 2012. L'ascension spectaculaire d'Asmodee n'est évidemment pas passée inaperçue. La société d'investissement Eurazeo s'en empare en 2013, au moment où la PME devient leader du jeu de société en France. Asmodee compte alors 180 salariés, affiche un chiffre d'affaires de 125 millions d'euros et pèse 143 millions d'euros.

Mais ce n'est pas seulement en humant avec brio l'air du temps que le français cartonne. Asmodee va constamment à la rencontre du public. « Ils font beaucoup d'animations, sont présents dans les festivals comme Solidays et ont des bus qui font des tournées d'été » pour faire jouer les badauds, souligne Nadine Seul du Festival international des jeux. Selon Bruno Cathala, auteur très prolifique de jeux, dont certains ont été édités ou distribués par la pépète, sa réussite vient du fait que l'équipe soit à la fois « composée de passionnés et très forte commercialement ».

Asmodee est également parvenu à se démarquer des géants du secteur en France par son approche marketing. Quand Hasbro et Mattel déclinent leurs succès à l'infini en produisant de gros volumes, le français sort dans des boutiques hyperspécialisées un très grand nombre de jeux chaque année (environ 300) avec des productions relativement faibles (entre 600 et 1.200 exemplaires). Si un jeu prend auprès du public, il est proposé aux chaînes spécialisées. Si son succès est phénoménal, il est vendu en super et hypermarché. « Leur réussite c'est de ne pas avoir cédé aux sirènes de la grande distribution et d'avoir fait monter progressivement leurs produits », commente Matthieu d'Epenoux, dirigeant d'Interlude, qui édite les jeux Cocktail Games (Contrario, Imagine), distribués par Asmodee. Même Dobble – jeu de réflexes vendu à 7 millions d'exemplaires depuis 2010 – a fait ce chemin-là. « On peut avoir les meilleurs éditeurs et les meilleurs créatifs, c'est très difficile de déceler un best-seller », explique Eric Schaefer, directeur chargé de l'investissement chez Eurazeo. Concept (as d'or 2014, prix décerné par le Festival international des jeux), Colt Express (as d'or 2015), Mysterium (as d'or 2016)... Asmodee ne cesse d'étoffer son catalogue grâce à l'édition et, surtout, à la distribution. En 2015, l'entreprise tricolore enregistrait un chiffre d'affaires de 324 millions d'euros. « Sur 2016, nous prévoyons une croissance à deux chiffres », se réjouit son président, Stéphane Carville.

« Asmodee est parfois perçu

comme un ogre qui mange tout pour se développer, commente Frédéric Romero. A l'heure actuelle, l'entreprise est liée à plus de 50 % des références d'un magasin spécialisé comme le mien », ajoute le patron de l'Oeuf Cube. Cette stratégie offensive s'est accélérée depuis qu'Eurazeo a racheté la société, dont il détient aujourd'hui 79 %. Asmodee a réalisé douze acquisitions depuis 2014 et compte désormais 600 salariés. Le groupe a notamment mis la main sur l'américain Days of Wonder, éditeur du best-seller Les Aventuriers du Rail. Toujours aux Etats-Unis, il a fusionné avec le colosse Fantasy Flight Games, propriétaire de licences fortes comme Star Wars et Le Trône de Fer. Asmodee s'est aussi offert le canadien F2Z Entertainment, éditeur de Pandemic, vendu à plus de 1 million d'exemplaires. Ces rachats permettent à l'entreprise tricolore d'accélérer son développement en Améri-

Asmodee ne cesse d'étoffer son catalogue grâce à l'édition et, surtout, à la distribution.

Eurazeo affirme que son intention est de continuer à écrire la success-story de sa pépète.

que du Nord. Alors qu'Asmodee dispose d'un « maillage de qualité » en France et en Europe, « les Etats-Unis sont devenus une priorité, indique Stéphane Carville. Fin 2012, le pays représentait à peu près 5 % du chiffre d'affaires du groupe. Aujourd'hui, c'est plus d'un tiers », précise-t-il, avant d'ajouter : « Ce sera très probablement notre premier marché dans les années qui viennent. » La tâche ne sera pas aisée. « Le marché américain est très différent du marché français. Il y a beaucoup moins de magasins indépendants », note Frédérique Tutt, spécialiste du secteur pour NPD Group.

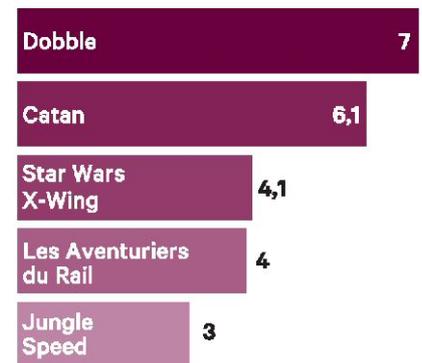
En attendant, Asmodee a lancé une poignée de ses jeux phares sur tablette, smartphone et PC, à l'instar des blockbusters de ses concurrents Monopoly, Scrabble et Cluedo, très bien placés dans les boutiques d'applications. « Les jeux ne sont pas en compétition avec les supports digitaux », assure Eric Schaefer d'Eurazeo. La preuve ? Après l'arrivée en ligne des Aventuriers du

Rail, les ventes physiques du jeu ont augmenté de 30 %, explique Stéphane Carville. Une tendance qui s'est confirmée pour d'autres titres.

Asmodee a prévu d'accélérer la cadence. Le groupe compte adapter cette année une vingtaine de ses best-sellers en version digitale. Il a également l'intention de transposer au mobile les jeux d'autres éditeurs en commercialisant une offre de services pour les accompagner. Ambitieuse, la société voit encore plus grand. « Asmodee dispose de jeux devenus très connus qui se vendent à des millions d'exemplaires. Cela intéresse des producteurs de contenus, assure Eric Schaefer. Les mécaniques de jeu, l'artwork (identité graphique), les missions, les personnages... Ce sont des éléments très intéressants pour développer des comics, des séries télé, des films », précise-t-il, énumérant les différentes déclinaisons de Lego, les étoiles d'Hollywood dans les yeux. Stéphane Carville rencontre des responsables de studios de cinéma aux Etats-Unis et en Europe depuis un an. Battleship, la bataille navale d'Hasbro, a eu droit à une adaptation cinématographique. Un film Monopoly est même dans les tuyaux. Alors pourquoi pas un jeu du français transposé sur grand écran ? Eurazeo affirme que son intention est de continuer à écrire la success-story de sa pépète. Pas de projet d'introduction en Bourse à l'ordre du jour et encore moins de revente, assure la société d'investissement. Pas même à un géant plein aux as comme Hasbro. ■

Le Top 5 des meilleures ventes d'Asmodee

Ventes cumulées, en millions d'unités, jeux et extensions



« LES ÉCHOS » / SOURCE : SOCIÉTÉ



