



PAR TRISTAN GASTON-BRETON

Ruth Handler, la « révolution Barbie »

Cette femme d'affaires énergique et visionnaire révolutionna l'industrie du jouet avec la célèbre poupée Barbie, faisant de la société Mattel la première multinationale du secteur

En ce jour de mars 1959, il y a foule à la Foire du jouet de New-York, le grand rendez-vous annuel de la profession. Sur le stand de la société Mattel, rares sont ceux qui remarquent la dernière création de l'entreprise : une poupée blonde d'un peu moins de 30cm de long, plus femme que fillette, à la taille de guêpe, aux hanches étroites et à la poitrine généreuse, vêtue d'un maillot de bain zébré noir et blanc et vendue avec quelques accessoires. Pourtant avares de nouveautés, la presse et les professionnels n'ont d'yeux que pour les armes et les instruments de musique miniatures dans lesquels Mattel est, depuis longtemps, passé maître. Sur le stand de l'entreprise, une femme ne décolère pas : à 43 ans, Ruth Handler, la vice-

présidente de Mattel, a misé gros sur cette poupée dont elle est la créatrice et qu'elle a littéralement imposée à son mari Elliot, le président de l'entreprise, et à l'ensemble de son staff. Trois ans durant, elle s'est totalement concentrée sur ce projet, choisissant elle-même la matière première dans laquelle la poupée a été fabriquée - le plexiglass, inventé quelques années plus tôt -, mettant au point, avec des industriels américains, de nouvelles techniques de moulage, imposant même que la production soit effectuée, pour des raisons de qualité et de coûts, au Japon, une première alors ! Même le nom de la poupée - « Barbie », le diminutif donné à sa fille Barbara, est son œuvre ! L'échec est d'autant plus cinglant. La suite lui don-



nera pourtant largement raison. L'année même de sa présentation, pas moins de 350 000 poupées Barbie sont en effet vendues aux Etats-Unis, du jamais vu encore pour ce type de produits. On en comptera près d'un million l'année suivante ! Au total depuis 1959, ce sont plus d'un milliard de poupées qui ont été écoulées dans le monde. Un véritable triomphe et qui doit tout aux intuitions visionnaires de Ruth Handler.

Surprenante histoire que celle de cette femme, dernière née d'une famille de 10 enfants d'origine juive polonaise, et de son mari Elliot. « Elle c'est la tête, moi la main », dira plus tard celui-ci. De fait, sans Ruth, jamais la société Mattel ne serait devenue ce qu'elle est aujourd'hui : la première multinationale du jouet. Designer brillant, Elliot laissera toujours sa femme lui indiquer la direction à prendre, donnant forme à ses idées parfois audacieuses et la laissant conduire à sa guise le développement de l'entreprise. Marketing, production, technique, commercial : d'abord comme simple « conseillère » puis, à partir de 1948, comme vice-présidente, Ruth Handler sera toujours la véritable « patronne » de Mattel. Lorsque le couple se marie en 1938, elle

n'est pourtant qu'une modeste secrétaire aux Studio Paramount, à Los Angeles, et lui un jeune designer industriel prometteur mais, pour l'heure, sans beaucoup de commandes. C'est Ruth qui, avec ce sens de l'organisation et des affaires qui la caractérisera toujours, convainc Elliot d'installer dans leur garage une petite fabrique d'objets moulés en Plexiglass qu'elle se chargera d'aller vendre aux boutiques de décoration et de cadeaux de la ville. Pieds de lampes, ciseaux, coques de réveils, bijoux fantaisie, vaisselles, miroirs, figurines diverses... La « Elliot Handler Plastic » a vite fait de se constituer une solide clientèle, suscitant du coup l'intérêt d'investisseurs locaux. En 1941, grâce à l'apport financier de quatre hommes d'affaires, l'entreprise déménage dans les faubourgs de Los Angeles et se met à produire à grande échelle. A la fin de la guerre, elle emploie déjà 300 personnes et réalise un chiffre d'affaires de plus de 2 millions de dollars. C'est alors que des divergences entre les actionnaires viennent tout remettre en cause. Poussé par sa femme, Elliot décide de vendre ses parts dans la société et de recréer une entreprise avec un nouvel associé, Harold « Matt » Matson. Ainsi naît, en 1945,



la société Mattel, contraction des prénoms Matt et Elliot.

Installée à Los Angeles, elle commence modestement, fabricant des cadres pour photos en plastique et en bois. En charge des ventes, une fonction dans laquelle elle déploie une énergie considérable, Ruth Handler n'a pas été longue à comprendre qu'un nouveau marché s'ouvrait à l'entreprise : celui de la maison de poupées. Avec le retour au foyer de « Rosie la Riveteuse » - cette icône de l'immédiat après-guerre américain, symbole des femmes ayant travaillé dans l'industrie de guerre -, la maison de poupée, véritable pavillon miniature, incarne en effet le nouveau rêve américain, celui de la famille reconstituée. Partout dans le pays, il s'en vend des dizaines de milliers ! Ruth a vite fait de convaincre Elliot et son associé de se lancer sur ce marché. Avec les chutes de plastique et de bois issues de la fabrication des cadres de photos, Mattel commence ainsi à produire, dès 1946, des fournitures pour maisons de poupées. Le succès, une fois de plus, est au rendez-vous : en l'espace d'une année, la société triple son chiffre d'affaires !

L'étape suivante, l'arrivée sur le marché du jouet, c'est encore à Ruth que Mattel la doit. La fin de la guerre a en effet provoqué un accroissement spéculatif de la demande en jouets. Au pays de « l'enfant-roi », les parents sont désormais prêts à tous les sacrifices pour offrir à leur progéniture les jouets dont ils ont été privés pendant plus de quatre ans. L'industrie américaine du jouet naît de ce formidable appel d'air que Ruth Handler, elle-même mère de deux enfants, a parfaitement compris. Maîtrisant les techniques de moulage, Mattel est ainsi l'une des premières à profiter de l'essor du marché. D'autant que Ruth développe des idées radicalement nouvelles qui finiront par s'imposer à l'ensemble du secteur. Alors que l'industrie du jouet américaine, encore dans les limbes, se limite pour l'essentiel aux objets en plastique faute de pouvoir acheter les machines qui lui permettraient de travailler d'autres matériaux comme le bois, le métal, le caoutchouc ou le papier, Ruth Handler résout le problème en mettant en place un réseau de sous-traitants présents sur tout le territoire américain. Démarche hautement innovante pour l'époque et qui marque le triomphe de la sous-traitance spécialisée sur la mentalité in-



tégratrice en usage chez les industriels américains ! Les résultats sont à la hauteur de cette petite révolution industrielle : du célèbre « Uke-A-Doodle » - un modèle miniature de ukulélé - à la non moins célèbre boîte à musique « Mattel Merry », en passant par les différents modèles de colt et de winchester, Mattel enchaîne, dans les années 1950, succès sur succès. Dessinés par Elliot, intégrant des matériaux divers qui permettent de multiplier les décors et les astuces, ces produits se vendent littéralement comme des petits pains. Avec un sens époustouflant du marketing, Ruth Handler a su en outre surfer sur les passions du public américain pour construire toute une gamme de jouets. Le « Uke-A-Doodle » doit ainsi beaucoup aux succès radiophoniques du musicien et animateur Arthur Godfrey, grand joueur de ukulélé devant l'Éternel. De même, les colts et winchesters font écho aux succès grandissants des westerns qui envahissent alors les salles de cinémas.

Au milieu des années 1950, avec un chiffre d'affaires de 15 millions de dollars, Mattel est devenu le deuxième fabricant de jouets des États-Unis. Depuis quelque temps déjà, Ruth Handler a en tête un nouveau

projet : celui de lancer sur le marché une poupée Mattel. Mais pas n'importe laquelle ! Son idée est en effet de créer une poupée figurant non pas un bébé, comme il s'en vend chaque année des dizaines de milliers, mais ...une femme adulte. L'idée lui est venue par hasard en observant sa fille Barbara, âgée alors d'une douzaine d'années. Négligeant les poupées traditionnelles, elle et ses amies se sont en effet prises de passion pour ces figurines féminines de papier offertes avec les magazines de mode et présentées avec toute une série d'accessoires et de vêtements qu'il suffit de découper et d'assortir au gré de ses envies. Une poupée femme, vendue avec des accessoires, plutôt qu'une banale poupée enfant : à partir de 1955, ce projet devient une véritable obsession dans l'esprit de Ruth, persuadée de l'existence d'un gigantesque marché. Chez Mattel, les réticences sont immédiates. Constitué exclusivement d'hommes, le « staff » de l'entreprise a du mal à imaginer une poupée aux allures de femmes qui risque fort de choquer le public américain. De fait, dans la culture de l'époque, aux États-Unis comme ailleurs, la poupée a pour fonction - largement inconsciente - de préparer la fillette à son fu-

ture rôle de mère et non de lui permettre de construire une image de femme. A cette aune-là, la poupée dont rêve Ruth Handler risque bien en effet, aux yeux des cadres de Mattel, de se solder par un gigantesque échec commercial. Ruth, à l'inverse, pressent tous les changements qui sont en train d'affecter la société : le travail des femmes, la montée de l'individualisme, les craquements qui sont en train d'affecter le cadre familial, la soif de liberté de la jeunesse, tous ces éléments annoncent une mutation de l'image de la femme dont la poupée, à ses yeux, serait le reflet. Brillante analyse ! Ruth devra pourtant batailler ferme pour imposer son projet. Le moment clé se situe en 1956 lorsque, en voyage d'agrément en Autriche avec son mari, elle remarque, dans une vitrine, six mannequins miniatures figurant des femmes. La poupée Lilli - tel est son nom -, est haute de 29 cm, est dotée de formes généreuses et se décline en plusieurs modèles : en costume régional, en maillot de bains... Loin d'être une poupée pour enfants, il s'agit en fait d'un objet aux usages très ambigus que l'on offre notamment aux hommes sur le point de se marier. Mais pour Ruth Handler, c'est la preuve qu'il existe un marché pour ce type de pro-

duits. Ayant pris soin d'en racheter les droits, elle décide de s'en inspirer pour la poupée qu'elle projette. Le soutien sans faille de son mari - qui lui-même n'y croit pas mais qui laisse faire - lui permet de surmonter les innombrables obstacles qui se dressent sur sa route. Motivée par des raisons de coûts et de qualité, la décision de produire au Japon sera ainsi prise faute de trouver aux Etats-Unis un industriel acceptant de produire cette sulfureuse poupée.

Les craintes des cadres de Mattel ne seront pas totalement infondées. Lancée en 1959, Barbie est dans un premier temps très mal accueillie, la presse et certains distributeurs stigmatisant cette « poupée érotique » qui ternit l'image de la femme traditionnelle. Il faudra même revoir en catastrophe les mensurations de l'objet, jugées provocantes ! Seul le phénoménal succès de la Barbie, aux Etats-Unis d'abord puis, très vite, dans le monde entier, fera définitivement taire les critiques. Comme Ruth l'avait bien vu, les fillettes feront bon accueil à cette poupée d'un nouveau genre qui leur permet de créer leurs propres univers vestimentaires et de se projeter dans leur futur rôle de femmes. Au fil des années, ce symbole de



la consommation de masse et de la culture américaine s'enrichira de nouveaux accessoires, et même d'un pendant masculin, le célèbre Ken, inspiré du prénom du fils de Ruth, Kenneth. Avec Ken, la fillette-femme peut désormais rêver d'amour...

Devenu le numéro un mondial du jouet, Mattel lancera de nombreux produits innovants dans les années 1960 et 1970, notamment les premières poupées qui parlent et qui marchent, et les premières Barbie noires, brillante concession à la montée d'une classe moyenne noire. Mais le rêve prend fin en 1974. Cette année-là en effet, le groupe Mattel fait l'objet d'une enquête de la SEC suite à la diffusion de comptes truqués. Bien que non responsables - tout est parti de la direction financière - Elliot et Ruth Handler sont poussés à la démission et contraints de payer une amende de 57 000 dollars. L'étonnante Ruth Handler est cependant loin de se laisser abattre. Infatigable, elle fonde à la fin des années 1970 la société Ruthon Corp spécialisée dans la fabrication de prothèses mammaires. L'idée lui est venue lorsque, victime d'une ablation d'un sein suite à un cancer, elle a cherché en vain des prothèses dignes de ce

nom, devant à chaque fois se contenter de soutien-gorges remplis de mousse. Soutenue par un réseau commercial couvrant tous les Etats-Unis, Ruthon Corp créera de toutes pièces le marché de la prothèse mammaire. Ruth Handler supervisera le développement de l'entreprise jusqu'à sa mort en 2002.

Tristan GASTON-BRETON,

Historien d'entreprises

tgastonbreton@elzear.com