

PAROLE DE DIRIGEANT D'ENSEIGNE...

Philippe GUEYDON, Directeur Général de King Jouet



Philippe GUEYDON,
Directeur Général de King Jouet

Commençons par vous et votre entreprise : l'enseigne King Jouet appartient-elle à un groupe et exercez-vous d'autres activités que le jouet ?

L'entreprise a été créée par mon père. Nous étions grossistes en jouets et nous sommes passés du BtoB au retail en 1989, il y a déjà 30 ans.

Depuis 2011, notre actionnaire majoritaire est un retailer italien, Prenatal, un groupe qui vend du jouet, du textile enfant et de la puériculture, réalisant 800 millions d'euros HT de chiffre d'affaires dans le monde de l'enfant. Le jouet représente 55 % de ce chiffre.

Ma famille est au capital à hauteur de 45 %, ce qui fait que l'entreprise conserve ses valeurs et son fonctionnement familial. J'en assure la direction depuis 1995 (j'ai rejoint l'entreprise en 1988). Notre siège est situé à Voiron, dans l'Isère, entre Grenoble et Lyon.

Vous êtes l'un des acteurs principaux du retail du jouet en France. Ce marché connaît d'importants bouleversements, plusieurs acteurs rencontrent des difficultés. King Jouet semble mieux franchir ces évolutions que d'autres ! Comment expliquez-vous cette meilleure adaptation ?

Le marché du jouet en France a connu une baisse de 5 % en 2018. Ceci résulte de plusieurs phénomènes, des changements de mode de consommation, bien entendu, mais également un tassement du nombre de naissances. Mais aussi des budgets media de nos principaux fabricants en baisse. Cette année, le marché était porté par des produits phares à prix assez bas, ce qui n'était pas favorable à l'accroissement de la valeur du marché.

Par ailleurs, les actions des Gilets jaunes, surtout en novembre, ont fortement impacté les achats de Noël à un moment crucial dans notre métier. Nous estimons que, sur les 5 % de baisse annuelle du marché, le seul poids des actions des Gilets jaunes peut s'estimer à 2 pts.

A l'issue de cette année, la performance économique a été délicate à maintenir, pourtant nous y sommes parvenus ! Notre rentabilité est stable depuis trois ans. Il y a huit ans, nous avons rencontré de grosses difficultés qui nous ont obligés à trouver des solutions, à nous adapter, à revoir nos structures de coûts. Cette période difficile nous permet sans doute aujourd'hui de mieux franchir la période difficile actuelle.

Notre chiffre d'affaires a cru de 2,6 %, nous avons donc gagné des parts de marché. Notre taux d'ebitda actuel est à 7 %, il est stable en 2018 et notre rentabilité nette après impôt est de 2,5 %. Et surtout notre endettement moyen est inférieur à deux années d'ebitda.

Quels sont les principaux enjeux pour votre entreprise dans les prochaines années ?

Nous avons su investir dans le digital et celui-ci a porté notre chiffre d'affaires. Nous réalisons plus de 10 % de notre chiffre d'affaires grâce au digital, beaucoup plus que nos concurrents directs. Cette part de notre activité a connu une croissance de 20 % en 2018.

Pourtant, il est évident qu'il ne s'agit pas de courir après Amazon. Notre approche est de développer la combinaison digital/magasins grâce au web to store, au click & collect. L'e-réservation est aussi en forte croissance. A l'inverse, nous développons fortement le store to web. Cela nous permet à la fois d'étendre la gamme proposée tout en n'augmentant pas le stock en magasin. Grâce à cette vente assistée, nous proposons une réponse au client même lorsque le produit n'est pas en point de vente. Il est alors livré sous 48 h sur le point de vente au prix du site internet.

Cette approche réclame à la fois de l'investissement sur les outils digitaux, la logistique, et sur l'humain en magasin.

L'autre enjeu est la collaboration avec les marques. Bien entendu, elles travaillent avec les marketplace mais ce n'est pas sans risques pour elles, notamment parce que des acteurs comme Amazon tirent les prix vers le bas, détruisent de la valeur et ne valorisent pas les marques. Pour créer de la valeur, mettre en évidence leurs produits, il faut permettre aux clients de voir et de toucher les produits. Cette force des spécialistes comme nous, c'est ce qui fait de nous de vrais partenaires pour les marques.

En magasins, l'objectif va être de trouver l'équilibre entre l'expérientiel et les besoins fonctionnels (gommer les irritants !) demandés par les clients, notamment la disponibilité produits qui est déterminante. C'est dans ce sens que nous devons travailler avec nos fournisseurs et les marques pour encore améliorer l'exécution sur le point de vente.

En termes de modèle économique, quelle est votre priorité ?

Je l'ai dit tout à l'heure, nous devons investir sur les magasins et les hommes.



www.carredor-perpignan.com

Notre approche est simple, nous réinvestissons tous nos bénéficiaires dans l'entreprise, une bonne partie de nos investissements est réalisée en fonds propres. Pour garder sa liberté d'action, son agilité, être pérennisé, il faut dégager des résultats.

Or, en dehors des aspects liés à notre marché du jouet, un élément s'est dégradé ces dix dernières années, l'augmentation du poids des loyers, donc le transfert croissant de la valeur créée par notre activité vers les propriétaires de locaux commerciaux.

L'un des enjeux prioritaires est donc le coût de l'immobilier, les loyers. Nos bailleurs doivent être raisonnables et prendre en compte les nouvelles données du marché et de la consommation. Je trouve normal que leurs investissements soient justement rémunérés mais pas au-delà ! Pendant des années, nous avons, comme d'autres, ouverts beaucoup de magasins sans doute sans prendre suffisamment la précaution de faire progresser notre modèle. Mais ce transfert croissant de la valeur créée des commerçants vers les propriétaires de locaux n'est pas équitable.

Nous rencontrons tous nos bailleurs, certains nous entendent mais, malheureusement, nombre d'entre eux restent sur des positions dépassées au risque de rapidement créer des friches. Il est dommage qu'il faille envisager de fermer un magasin pour commencer à être entendu. Ce n'est pas ma conception de la relation contractuelle entre partenaires de long terme.

Prenons l'exemple de l'indexation. Aujourd'hui, l'ILC atteint à nouveau des niveaux élevés (+ 2 %), totalement déconnectés de l'évolution de la plupart des marchés retail, de l'évolution de nos marges. Nous demandons à minima à nos bailleurs de ne pas appliquer l'indexation en 2019 pour rester au loyer de 2018 !

En l'absence de réduction du poids locatif, la seule variable d'ajustement est représentée par les effectifs magasins mais ce n'est plus possible aujourd'hui et totalement contraire à l'expérience client, ce n'est donc pas une issue envisageable.

Dans le cadre du développement du digital et des ventes sur internet comment voyez-vous le maillage magasins voire la collaboration avec d'autres enseignes ou marques (shop in shop...) ?

Nous avons aujourd'hui un parc de 250 magasins, dont 10 en Suisse. En France, nous exploitons 90 magasins en affiliation, les autres points de vente sont des succursales.

Pour les années à venir, nous allons continuer à bouger, nous adapter, déplacer les points de vente en tenant compte des évolutions du commerce, des coûts d'exploitation...

Par ailleurs, nous nous orientons vers davantage de proximité. Bien entendu, nos magasins de périphérie (1.000 m² de vente) sont le socle de notre présence dans les territoires mais nous travaillons à un nouveau format, plus petit (500 m²), sur un concept différent, proposant des offres différentes, des services différents, afin de développer notre présence dans l'urbain. Nous ouvrirons un premier « pilote » sur la presqu'île de Lyon, proche de notre fief, dès avril 2019 avec une volonté de le déployer dans d'autres grandes villes.

Comme d'autres retailers, nous travaillons aussi sur la mise en place de shop in shop avec d'autres acteurs du monde de l'enfant dans nos magasins. Les ventes de jouets ont une forte saisonnalité. En dehors des périodes de pic, nous avons peu de trafic, nous réfléchissons à toute idée qui donnerait envie au consommateur de venir nous voir toute l'année.

Avez-vous des objectifs à l'international ?

Nous sommes déjà présents en Suisse. Nous avons été en Espagne voici quelques années mais la crise de 2008 a porté un coup d'arrêt. Notre priorité aujourd'hui est de transformer notre modèle en France, de le rendre le plus performant et efficace possible, alors nous pourrions sans doute avoir d'autres ambitions internationales, mais pas à court terme.

On vous cite souvent comme un exemple pour les solutions phygital opérationnelles qui fonctionnent, quelle est votre vision de ce sujet ?

Comme je l'ai dit plus haut, la combinaison magasin et digital est centrale dans notre stratégie et notre fonctionnement depuis plusieurs années. Web to store, store to web, ..., tout ceci ne doit faire qu'un.

Le digital au service du magasin est un point déterminant pour l'expérience et le service client. Nous avons beaucoup fait dans ce domaine, il nous faut encore accélérer. L'un des éléments centraux de la satisfaction du client est la présence du produit qu'il cherche. Avec les outils digitaux et l'accompagnement de nos équipes de vente, le consommateur accède à deux fois plus de produits que ceux que nous pouvons avoir dans tous nos magasins. La notion d'extension de gamme fonctionne très bien, le client est satisfait et ces outils sont un support génial pour nos équipes magasins. Par ailleurs, des solutions, comme la réalité augmentée, nous permettront de travailler autrement avec les marques, de mettre en avant tel ou tel produit, et de changer donc de surprendre le client, les enfants, les parents, les grands parents ! ■