

Les tribunaux de commerce de Paris et d'Évry ont rendu leur verdict concernant Toys "R" Us France, racheté par Jellej Jouets, et Ludendo (La Grande Récré), repris par son PDG avec la Financière Immobilière Bordelaise. Mais pour les deux enseignes, les grands travaux ne font que commencer...

Toys "R" Us et  
La Grande Récré

# L'heure est à la reconstruction



« **O**n va enfin pouvoir passer à Noël ! » Ce cri de soulagement d'un fabricant de jouets au lendemain de l'annonce, le 8 octobre, de la reprise de Toys "R" Us France par Jellej Jouets reflète bien l'avis général des professionnels du secteur; harassés après des mois de suspense quant à l'avenir de la filiale française du géant américain, dont la liquidation des activités aux États-Unis a été prononcée en mars.

Une semaine auparavant, le 2 octobre, le marché avait déjà été soulagé par l'annonce de la reprise de La Grande Récré (Ludendo), en redressement

3,4 Mrds€

**Le CA du jeu et du jouet en France en 2017, à +0,4% versus 2016**  
Source: NPD panel consommateur

**1 279 Le nombre de magasins de jouets en France**  
Source: LSA Expert, arrêté le 09.10.2018

judiciaire depuis mars également, par son PDG, Jean-Michel Grunberg, soutenu par la Financière Immobilière Bordelaise (FIB). « *L'acceptation du plan de continuation de Ludendo et la reprise de Toys "R" Us par Jellej Jouets, associé à Picwic, sont deux bonnes nouvelles qui apaisent un marché très chahuté depuis le début de l'année, notamment pour le circuit des spécialistes. La saison de Noël s'annonce enfin sereine* », commente Jacques Baudoz, président de JouéClub. Chez E. Leclerc aussi, on se félicite des décisions des tribunaux: « *Les longs feuilletons de ces reprises ont montré l'intérêt porté au secteur, également par des acteurs extérieurs à cette activité, comme Orchestra et Fnac Darty. On* »



## La Grande Récré (Ludendo) continue

- Reprise par le PDG
- Conservation de 104 magasins sous enseigne (hors franchise)
- Maintien de 900 emplois

En difficulté depuis trois ans et malgré la revente de son enseigne Hamleys et une restructuration, Ludendo a été placé en redressement judiciaire en mars 2018. En juin, Fnac Darty confirmait à LSA le dépôt d'une offre de reprise des actifs du groupe. Mais le tribunal a préféré le plan de continuation présenté par Jean-Michel Grunberg, PDG de Ludendo, soutenu par la Financière Immobilière Bordelaise qui devrait prendre 95 % du capital d'ici à la fin d'année.

### LES CHANTIERS

- **Retravailler** le positionnement de l'enseigne, notamment en prix
- **Accélérer** en omnicanal
- **Renouer** la confiance avec les fournisseurs



## Toys "R" Us se rapproche de la « galaxie » Mulliez

- Rachat par Jellej Jouets (Cyrus Capital/famille Lesaffre)
- Reprise de 44 magasins et du siège
- Maintien de 1 036 emplois

Il y a un an, Toys "R" Us tombait sous le chapitre 11 de la loi des faillites américaine, écrasé par une dette abyssale (5 milliards de dollars). Malgré la liquidation de sa maison mère, la filiale française tient jusqu'à mi-juillet avant d'entrer en redressement judiciaire. Trois repreneurs potentiels se déclarent: Pierre Mestre, fondateur d'Orchestra, la Financière Immobilière Bordelaise et Jellej Jouets. Détenu à 90 % par Cyrus Capital, l'un des créanciers de Toys "R" Us aux États-Unis, et à 10 % par Tony Lesaffre et sa famille, Jellej Jouets s'est associé à Picwic, spécialiste nordiste du jouet dirigé par Romain Mulliez, pour la reprise de Toys "R" Us, en vue d'une fusion, à terme, des deux enseignes.

### LES CHANTIERS

- **Rénover** les magasins pour plus d'expériences
- **Développer** l'omnicanal
- **Préparer le rapprochement** des enseignes et des équipes

«... est loin du scénario catastrophe de Virgin que l'on aurait pu craindre au début», rappelle Bernard Vuillemin, responsable du marché de l'enfant au sein du groupement. Un *happy end*, donc? Pas si sûr, tant sont nombreux les défis à relever pour Toys "R" Us et La Grande Récré.

La première urgence est, bien évidemment, de réussir la saison de Noël. Une période ô combien cruciale pour le secteur, qui réalise plus de la moitié de ses ventes annuelles entre novembre et décembre. «L'arrivée de nouveaux actionnaires permet d'apporter du cash pour faire la saison. Mais leur Noël sera forcément perturbé par leur démarrage tardif», observe un expert du jouet. Le consultant Christian Taillard renchérit: «Les deux enseignes sont sauvées, mais le timing n'est pas bon: les jouets, majoritairement fabriqués en Chine, mettent au minimum six semaines pour venir en bateau. Ce délai ne leur permet pas de relancer des commandes... sauf auprès des fabricants français et européens, plus flexibles.» Plus flexibles, certes, mais peut-être aussi plus frileux après les importantes créances laissées par Ludendo lors de son placement en redressement judiciaire. La confiance des fournisseurs est donc essentielle. Un enjeu bien compris par la FIB, qui a repris pour 130 millions d'euros de créances et apporté 10 millions d'euros de trésorerie pour Ludendo, et par Jellej Jouets, débloquant 50 millions d'euros pour sécuriser les commandes de Noël de Toys "R" Us.

### Priorité aux ventes de Noël

Reste à savoir s'il y aura du stock pour tous... «Sur une activité saisonnière comme le jouet, tout le monde a la phobie du stock. Les difficultés des deux enseignes ont poussé nombre de fournisseurs à revoir leurs prévisions à la baisse ou à limiter les risques en poussant leurs produits sur d'autres enseignes», explique un fabricant. De quoi encore renforcer la concurrence, qui s'annonce déjà féroce, notamment sur les prix et les promotions. «La fin d'année sera compliquée pour La Grande Récré, comme pour Toys "R" Us, mais elle se fera dans la continuité des plans déjà établis avant les reprises: dans le jouet, il ne se passe jamais rien durant la saison, priorité aux ventes de Noël oblige. Les gros chantiers démarreront l'an prochain, à condition de les initier dès maintenant», résume un concurrent. Du côté de Ludendo, la reprise de Toys "R" Us par Jellej Jouets a obligé le groupe



**Jean-Michel Grunberg,**

PDG DE LUDENDO

## Jean-Michel Grunberg recentre La Grande Récré

Recentrer Ludendo sur son enseigne phare, La Grande Récré, le marché français et ses magasins les plus rentables: tel était le plan de continuation présenté par Jean-Michel Grunberg à LSA en juin. Si le PDG n'a pas souhaité s'exprimer depuis la décision du tribunal, les grands axes de la relance sont désormais confortés par le soutien de la Financière Immobilière Bordelaise, qui a racheté pour 130 millions d'euros de créances de Ludendo et apporté une avance de trésorerie de 10 millions d'euros pour sécuriser Noël. Une période cruciale pour l'enseigne, qui entend «retrouver mécaniquement de la rentabilité: les 104 magasins les plus performants du réseau

dégageaient davantage de rentabilité que l'ensemble du parc», expliquait Jean-Michel Grunberg au début de l'été. Entre-temps, Ludendo s'est désengagé de ses activités en Belgique, liquidées fin juin, tandis que son enseigne suisse, Franz Carl Weber, était reprise par son management, et son enseigne espagnole, Poly, placée en redressement judiciaire en juillet. «Notre plan est réaliste en termes de gestion et de prévisions de vente. C'est un scénario de résistance», nous avait indiqué le PDG, qui planchait aussi sur un nouveau concept de magasin avec une offre réduite, mais mieux mise en valeur, un agencement plus confortable pour les clients et davantage d'omnicanal.

8%

La part de marché en valeur de La Grande Récré en France en 2017

Source: estimations LSA

à revenir à son plan initial. La FIB, qui devrait contrôler 95 % du capital de Ludendo d'ici à la fin d'année, avait également déposé une offre de rachat pour la filiale française du géant américain, avec pour objectif de faire passer ses magasins sous l'enseigne La Grande Récré pour créer un «champion français du jouet». Le tribunal de commerce d'Évry en ayant décidé autrement, la Financière dirigée par Michel Ohayon va recentrer le groupe sur le marché français et ses 104 succursales les plus rentables, tout en développant des corners dans les 22 magasins Galeries Lafayette repris par la FIB début 2018. De son côté, Philippe Gueydon, PDG de King Jouet, pense aussi que «le jouet est un métier de spécialistes et d'enseignes fortes. Créer des shops-in-the-shop fonctionne bien et permet d'additionner les savoir-faire».

Dans son plan de continuation, Jean-Michel Grunberg prévoyait également un nouveau concept de magasin, avec une offre réduite mais mieux mise en valeur, et proposant davantage

9%

La part de marché  
en valeur  
de Toys "R" Us  
en France en 2017

Source : estimations LSA

de confort et d'omnicanalité aux clients. « *Le digital est l'un des points noirs de Ludendo, historiquement en retard sur le Net. Mais son principal handicap est sa mauvaise image/prix. Or, à l'heure d'internet, sans aller dans la bataille du prix le plus bas, il n'est plus possible d'être décroché en prix* », observe un ancien cadre du groupe. Autant d'enjeux que le groupe devra relever l'an prochain.

C'est également en 2019 que le gros du chantier de la fusion de Toys "R" Us et Picwic débutera. « *La première étape a consisté, dès l'annonce du jugement, à déposer un dossier auprès de*

*l'Autorité de la concurrence* », rappelle Nathalie Peron-Lecorps, directrice générale de Picwic, qui devrait, à terme, chapeauter la nouvelle entité issue du rapprochement des deux enseignes. S'il est peu probable que cette fusion achoppe – les deux réseaux ont localement peu de doublons et, au niveau national, leur part de marché cumulée n'atteint qu'environ 10 % du chiffre d'affaires du secteur –, les travaux s'annoncent d'envergure. Là aussi, le digital est l'une des priorités, le site de Toys "R" Us étant jusqu'alors géré... aux États-Unis. « *Dès que nous aurons l'autorisation, nous lancerons le rapprochement de nos outils informatiques. Jellej Jouets a prévu d'investir quelque 20 millions sur l'informatique, le digital et la rénovation des magasins* », précise la directrice générale.

## QUESTIONS À

**Nathalie Peron-Lecorps,**  
DIRECTRICE GÉNÉRALE  
DE PICWIC



### « Le rapprochement de Toys "R" Us et Picwic pourra débuter en 2019 »

**LSA - Le tribunal de commerce d'Évry a choisi l'offre de Jellej Jouets, associé à Picwic, pour reprendre Toys "R" Us France. Quelles ont été les premières mesures prises ?**

**Nathalie Peron-Lecorps -**

La première a été de déposer un dossier auprès de l'Autorité de la concurrence, en vue de la fusion de nos réseaux. Nous sommes confiants car le cumul de nos parts de marché avoisine 10 % au niveau national. Le rapprochement pourra débuter l'an prochain. En attendant, notre priorité est de réussir Noël. Investissant 50 millions d'euros pour sécuriser la saison, Jellej Jouets a mandaté le cabinet Alix Partners pour gérer la transition et mettre en œuvre le plan d'animation prévu pour la fin d'année.

**Jellej Jouets avait annoncé un investissement de 20 millions d'euros sur trois ans pour l'informatique, le digital et la rénovation des magasins...**

**N. P.-C. -** C'est la deuxième étape, notamment en informatique où il y a de gros besoins. Concernant les magasins, nous voulons donner vie au plan de transformation de Picwic, qui est dans la lignée des actions initiées par Toys "R" Us : faire des magasins des espaces de jeu, afin de créer du trafic et désaisonnaliser les ventes. Nous nous laissons le temps de l'observation pour l'offre de puériculture Babies "R" Us : n'étant pas positionnés sur ces produits, nous voulons nous forger notre propre opinion.

**Quelle enseigne chapeautera les deux réseaux ?**

**N. P.-C. -** Notre volonté, à terme, est de n'avoir qu'une seule enseigne. Nous disposons des droits d'utiliser Toys "R" Us encore quelque temps. Là aussi, nous nous laissons le temps d'étudier les différentes options. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR V. Y.

### Une question de taille

Cette rénovation s'appuiera sur le plan initié par Picwic depuis deux ans pour faire non plus des points de vente de jouets, mais des « magasins pour jouer », avec des espaces de jeux et de rencontres pour les enfants et les familles. « *Mais à l'heure où Picwic a récemment*

*annoncé la fermeture de 5 de ses 25 points de vente et où le format de magasin XXL est partout en crise, on peut s'interroger sur la pertinence économique du concept. Comment concrétiser en chiffre d'affaires l'expérientiel en magasin ?* », questionne un concurrent.

Autre interrogation récurrente : Picwic est-il dimensionné pour absorber Toys "R" Us, deux fois plus important en nombre de magasins et près de trois fois en chiffre d'affaires ? Pour Nathalie Peron-Lecorps, c'est oublier un peu vite les équipes actuelles de Toys "R" Us : « *Jellej Jouets reprend 1036 salariés, avec la garantie du maintien des postes durant deux ans. Nous conservons également le siège et le site logistique de la filiale* », rappelle-t-elle. Pas de rupture brutale, donc, ni dans l'organisation des réseaux, ni dans le changement d'enseigne, ni dans l'abandon ou pas de l'offre de puériculture Babies "R" Us. « *Nous nous laissons le temps de l'observation. L'urgence est de rester concentrés sur la saison de Noël* », explique la directrice. Que ce soit chez Ludendo ou Toys "R" Us, l'année 2019 devrait donc réserver de nouvelles surprises. « *Les décisions des tribunaux ont permis de tourner une page, mais le chapitre n'est pas clos* », conclut Christian Taillard. L'histoire continue... ■

VÉRONIQUE YVERNAULT