

Mode : pourquoi Camaïeu n'a pas réussi à passer l'hiver

Placé mercredi en liquidation judiciaire, Camaïeu n'a jamais réussi à surmonter ses erreurs et un contexte défavorable. La gestion de l'actionnaire, Michel Ohayon, interroge aussi.



Les 511 magasins de Camaïeu vont mettre la clé sous la porte et les 2.600 salariés seront licenciés à la fin du mois d'octobre. (FRANCOIS GREUEZ/SIPA)

Par [Basile Dekonink](#), [Enrique Moreira](#)

Publié le 30 sept. 2022

C'était il y a deux ans. « Camaïeu is back, Camaïeu est de retour » !, [lançait plein d'entrain aux « Echos »](#) Wilhelm Hubner, tout juste nommé à la tête de l'ancien numéro un de l'habillement. [Reprise par l'homme d'affaires Michel Ohayon](#) au nez et à la barbe des anciens actionnaires, à la barre du tribunal de commerce de Lille, la marque devait retrouver l'équilibre dès 2022, à la faveur d'un plan de bataille ambitieux et d'une centaine de millions d'euros d'investissements.

Mercredi 28 septembre 2022, c'est pourtant [la liquidation brutale de Camaïeu](#) qu'a cette fois prononcé le même tribunal de Lille. Percluse de dettes, en perte de vitesse, la chaîne de magasins n'a jamais su se redresser et a creusé ses pertes. Les juges n'ont pas cru [au plan de continuation](#) de Michel Ohayon, qui [demandait près de 80 millions d'euros](#) pour

tenir ces prochains mois. Les 511 magasins vont mettre la clé sous la porte et les 2.600 salariés seront licenciés à la fin du mois d'octobre.

Comment en est-on arrivé là ? La crise sanitaire, forcément, n'a pas aidé, obligeant les magasins à baisser le rideau, déstructurant les approvisionnements, modifiant les habitudes des consommateurs. La société a également été victime d'une cyberattaque l'an dernier, qui s'est soldée par une paralysie de ses systèmes durant quatre mois et une perte sèche de 40 millions d'euros. Mais Camaïeu a surtout souffert de tendances de fond et d'erreurs de son propre fait. Autopsie.

• **Le déclin structurel du prêt-à-porter**

Comme de nombreux autres secteurs, le marché de l'habillement a subi de plein fouet la crise du Covid-19. Camaïeu, particulièrement : considéré comme non essentiel, son vaste réseau - 511 magasins en dur - a dû rester fermé pendant les confinements, impactant lourdement l'activité. La marque, qui n'a jamais réussi à mixer ventes en ligne et en physique, n'a en outre pas pu compenser via l'e-commerce.

La réouverture des boutiques en 2021 n'a pas non plus relancé les ventes de l'habillement en France. Sur les six premiers mois de 2022, [elles ont baissé de 5 %](#) par rapport à 2019, année de référence pré-Covid, selon le panel « Retail Int » de l'Alliance du commerce. L'activité des magasins a chuté pour sa part de 9 %.

Mais le déclin du marché de l'habillement ne date pas uniquement de la pandémie. En 2019, déjà, les ventes reculaient pour... la onzième année consécutive (-1,3 % sur un an). « Entre 2007 et 2018, le marché a perdu 15 % de sa valeur », pointait alors l'Institut français de la mode (IFM). Les boutiques physiques souffrent plus que le reste : avant le Covid, la fréquentation « baissait de l'ordre de 2 ou 3 % par an depuis une dizaine d'années », [relève le site spécialisé Fashionnetwork.](#)

• **Ni « fast fashion » ni montée en gamme**

Derrière cette chute structurelle du marché de l'habillement, se cachent plusieurs phénomènes : les Français achètent moins au profit du « consommer mieux » et les ventes de vêtements de seconde main augmentent. Enfin le milieu de gamme perd du terrain au profit soit de produits plus chers, mais de meilleure qualité, soit de la « fast fashion » avec des prix très bas et une capacité à renouveler les collections très rapidement.

Si le modèle économique de Camaïeu s'inscrivait plutôt dans cette dernière tendance, l'enseigne n'a pas pu tenir [le rythme d'un Zara](#) ou d'un H & M sur le renouvellement des collections. Elle n'a pas non plus véritablement pris le virage de la montée en

gamme, [comme le résumait le patron de Camaïeu, Wilhelm Hubner](#), dans un entretien aux « Echos » en juillet 2020. Sa mission était alors de réhabiliter le triptyque « style, qualité, prix » de la marque, « dont elle s'était détournée, en allant plus fort sur le prix que sur la qualité et le style ». Le milieu de gamme a en effet de plus en plus de difficulté à exister face à des usages qui ont évolué.

• Une gestion qui interroge

Choisi en 2020 pour reprendre Camaïeu en lieu et place des trois fonds actionnaires (GoldenTree, CVC et Farallon), Michel Ohayon avait convaincu les juges par son offre mieux-disante et, peut-être, par son aura d'entrepreneur à succès. L'homme d'affaires bordelais avait réussi à redresser la Grande Récré, et [s'est depuis constitué un petit empire](#) avec Gap France (en master franchise), [24 franchises Galeries Lafayette en province](#), les Cafés Legal ou Go Sport - autant d'actifs regroupés dans Hermione People & Brands (HPB), une filiale de sa société Foncière Immobilière de Bordeaux (FIB).

Mais Camaïeu est loin d'avoir connu la même réussite que La Grande Récré. L'entreprise, extrêmement endettée de 2007 à 2018 - ce qui l'a empêché d'enrayer son déclin - était pourtant [totalement délestée de ses créances](#) au moment de la reprise. Deux ans plus tard, sa dette s'élève à 250 millions d'euros, selon les éléments présentés au tribunal de commerce.

Ces créances sont constituées, pour l'essentiel, d'impayés aux fournisseurs et surtout de loyers non versés. Camaïeu a été particulièrement fragilisé par un arrêt de la Cour de cassation, qui l'a obligé à régler les loyers impayés de la période Covid... Or, à Melun, Dijon, Rennes, Colmar Creil, Cambrai ou Strasbourg, certains bailleurs (dont Leclerc, Cora ou Unibail-Rodamco), n'ont jamais perçu une seule mensualité depuis que Camaïeu est dans le giron de la FIB.

L'entreprise a pourtant continué de dégager du cash, avec 228 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2021. Selon un représentant de la CGT, interrogé par « Les Echos » en juillet, si la reprise de Camaïeu s'est bien passée au départ, le nouvel actionnaire « a ensuite négligé l'entreprise pour racheter par ailleurs, dans un temps trop court et à tour de bras d'autres entreprises en difficulté qu'il a fallu, là aussi, consolider ».