

Camaïeu, Naf Naf... La très difficile relance des marques de prêt-à-porter moribondes

Par [Mathilde Visseyrias](#)

Publié le 21/06/2024 à 18:30



Naf Naf vient d'être repris par l'entreprise turque Migiboy Tekstil, qui s'est engagée à sauvegarder 521 emplois et 100 boutiques. *Alexa Joy / stock.adobe.com*

DÉCRYPTAGE - En perte de vitesse depuis des années, elles ne peuvent renaître qu'à minima.

Camaïeu, qui a laissé sur le carreau 2600 employés à l'issue d'une [faillite retentissante](#), va faire son retour le 29 août avec Celio. Moins de deux ans après sa disparition. Le leader du prêt-à-porter pour homme n'a repris aucun des 500 magasins de l'enseigne, ni même les salariés. Pour 1,8 million d'euros, il a racheté les actifs immatériels de Camaïeu, c'est-à-dire la propriété intellectuelle de la marque, les logos et les noms de domaine des sites web, avec l'intention de se lancer dans la mode pour femme.

« Toutes les grandes marques internationales font de l'homme, de la femme, et même de l'enfant. Celio ne pouvait pas rester à faire que de l'homme, explique Sébastien Bismuth, président de Celio et Camaïeu. Pour pérenniser l'avenir du

groupe, nous lançons une ligne femme, qui s'appellera "be camaïeu" et viendra compléter les collections pour homme. Cette ligne s'appuie sur la notoriété énorme de Camaïeu, qui a été un leader du prêt-à-porter féminin en France jusqu'en 2019. »

Le nouveau Camaïeu revu et corrigé par Celio proposera [des basics \(pull, tee-shirt, pantalon\)](#), déclinés en plusieurs couleurs, à un prix moyen d'une trentaine d'euros. L'idée n'est pas de rivaliser avec la fast fashion, capable de vendre des articles à quelques euros, mais de faire renaître une marque qui avait trouvé son public, avec *« des produits du quotidien, pratiques et de qualité »*.

«Alter ego féminin»

« Camaïeu est l'alter ego féminin de Celio. Nous prenons des risques maîtrisés », poursuit Sébastien Bismuth. Lorsque Camaïeu a disparu des radars, la marque comptait plus de 500 magasins. « Des magasins qui se cannibalisaient entre eux », rappelle le dirigeant. Pas question de revenir en arrière. D'ici trois à quatre ans, l'idée est de lancer « be camaïeu » dans une cinquantaine de points de vente Celio, en remodelant le parc existant avec des transferts de boutiques et des agrandissements. Ils seront 11 points pour commencer le 29 août, principalement dans des centres commerciaux (Les Trois Fontaines à Cergy Pontoise, Westfield Rosny 2, ...).

De façon marginale, quelques magasins 100 % dédiés à la femme ouvriront aussi. D'abord en test. Deux sont déjà annoncés : l'un à Compiègne, dans un ancien magasin... Camaïeu ; l'autre à Vélizy 2 pour six mois, dans un magasin éphémère. *« L'enjeu n'est pas la course à la taille, mais de créer une forme de singularité », insiste Sébastien Bismuth. Nous assumerons de faire des choix sur le rythme des renouvellements des collections, la largeur d'offre. On en fera moins, mais mieux. »* Une équipe de 25 personnes a été recrutée, mobilisée depuis un an et demi sur le projet.

Comme Camaïeu, d'autres marques, torpillées par la crise du prêt-à-porter et une gestion vouée à l'échec, vont tenter de renaître. Elles sont aujourd'hui l'ombre d'elles-mêmes. De - rares - repreneurs voient malgré tout l'opportunité de les relancer. Lourdemment endetté, Naf Naf vient d'être ainsi reprise par un fournisseur turc, Migiboy Tekstile. Celui-ci s'est engagé à sauvegarder 521 des 586 emplois et à conserver une centaine de boutiques en propre. Une nouvelle inespérée pour une enseigne en redressement judiciaire depuis septembre. Mais tout le monde s'interroge : quelle est la botte secrète de Migiboy Tekstile, pour redonner des couleurs à cette marque abîmée par plusieurs années de descente aux enfers ? Déjà placée en redressement judiciaire en 2020, Naf Naf appartenait depuis au groupe franco-turc SY International, qui n'a pas réussi à la remettre sur pied.

«Du sens, à condition d'investir massivement»

Camaïeu, Naf Naf, Kookaï... Ces marques ont souvent connu un développement très fort dans les années 1980, au moment où la consommation de vêtements a explosé. Mais plus personne ne reconnaît leur style dans la rue. *« Des investisseurs veulent*

visiblement jouer la carte de la nostalgie et leur ancienne notoriété pour les relancer, avance Olivier Salomon, directeur associé chez AlixPartners. Cela peut avoir du sens, à condition d'investir massivement. Mais personne ne le fera. » Naf Naf avait marqué les esprits avec des campagnes de publicité (Le grand méchant Look), que la jeune génération n'a pas connues. Quelle est la taille de ses fans ? *« Le risque est de s'adresser à d'anciens clients, qui ont vieilli, sans en recruter de nouveaux clients, poursuit Olivier Salomon. En plus, personne ne veut s'embarrasser avec des coûts fixes élevés. J'ai bien peur que ces marques, à défaut de disparaître, réapparaissent de façon très modeste. »*

Renaître a minima. Voilà le nouvel horizon. Ces marques au tapis avaient généralement entre 200 et 400 points de vente. Leurs repreneurs n'en conservent généralement qu'un tiers. Et parfois bien moins. En novembre, à l'issue d'une procédure de cession, le groupe Antonelle-UJA (Antonelle, Un jour ailleurs) s'est ainsi contenté de reprendre 16 des 121 magasins de Kookaï, et 70 emplois sur 220.

«Si c'était à refaire»

« Ces marques n'auront plus le maillage national qu'on leur a connu, insiste Céline Pagat-Choain, associée experte distribution mode et luxe chez Kéa, cabinet de conseil en stratégie. Nous venons de vivre trois ans de décrochage dans la mode. Je suis d'un naturel optimiste, mais il faut rester réaliste quant à l'ampleur de la transformation que nécessite leur relance. » Le succès de certaines enseignes (à commencer par Inditex, avec ses Zara, Bershka, Stradivarius...) sert de boussole : il est à la fois une source d'inspiration et de différenciation. *« Il s'agit de créer une forme de singularité, en proposant une alternative aux leaders mondiaux (Zara, H&M) »,* pense Céline Pagat-Shoain. Il faut aussi clarifier l'offre, investir dans son image, restructurer en permanence son réseau de magasins... Bref, assumer une phase d'investissement majeur, pour aller vite et fort.

En 2020, le groupe Beaumanoir (Cache Cache, Bonobo, La Halle, Caroll...) a repris à la barre du tribunal 366 magasins La Halle et 2 500 salariés de La Halle, ancienne pépite du groupe Vivarte. Aujourd'hui à la tête de 2,2 milliards d'euros de volume de ventes, il sait le prix à payer pour redresser une marque en difficulté, quand bien même elle a eu son heure de gloire. *« Il a fallu trois ans pour remettre La Halle dans son marché et faire en sorte que la marque gagne à nouveau de l'argent, raconte Roland Beaumanoir, son président. Nous avons transformé une quarantaine de magasins sous l'enseigne Vib's (qui regroupe plusieurs de nos marques) et repositionné l'offre en éliminant les références qui se vendaient mal. »* Les ventes de La Halle progressent aujourd'hui de 5 %. Dans un marché en baisse, c'est significatif. Mais au prix d'un travail colossal et de lourds investissements. *« Si c'était à refaire, nous le referions, assure le dirigeant. Mais il faut savoir que nous avons réinvesti près de 20 millions par an dans La Halle. Racheter pour presque rien une entreprise au tribunal, peut paraître tentant. En réalité, c'est très cher. »*