

La descente aux enfers de Naf Naf, l'enseigne phare des années 1980

Par [Amélie Ruhlmann](#)

Publié le 07/09/2023



L'enseigne avait déjà été placée en redressement judiciaire en 2020. Elle appartenait alors au consortium chinois La Chapelle. *Riccardo Milani / Riccardo Milani / Hans Lucas via*

DÉCRYPTAGE - Placée en redressement judiciaire ce mercredi, la marque fondée par les frères Pariente en 1973 a connu d'importantes difficultés ces dernières années.

La liste n'en finit pas de s'allonger. Après [Camaïeu](#), Kookai et Burton of London, au tour de l'enseigne Naf Naf de sombrer. L'entreprise, propriété du groupe SY, a été placée en redressement judiciaire mercredi par le tribunal de commerce de Bobigny (Seine-Saint-Denis), avec une période d'observation de six mois. C'est l'enseigne elle-même qui l'avait demandé, fin août, évoquant «*des arriérés de paiement de loyers*» accumulés durant la période Covid. Selon nos informations, l'entreprise devrait entre 15 et 20 millions d'euros aux bailleurs de ses locaux commerciaux.

Plus largement, la société évoque une série de vents contraires (gilets jaunes, crise sanitaire, guerre en Ukraine...) pour expliquer la fragilisation de son modèle. «*Face à ce contexte extrême, qui touche particulièrement toute l'industrie textile, New Naf Naf n'est plus en mesure d'assumer seule le paiement de ses dettes*», argue

l'entreprise dans un communiqué. Ce faisant, l'enseigne n'omet pas de tacler «*la concurrence étrangère*» et ses «*moyens de production discutables*», vecteurs de «*compétitivité déloyale*». Une périphrase qui vise les géants de la fast-fashion mondiales (Shein, H&M, Bershka...), qui n'ont cessé, d'années en années, de grignoter des parts de marché à la mode tricolore.

«Success-story» hexagonale

2023 marquera-t-il le clap de fin pour Naf Naf? Hasard ou ironie du calendrier, cette année devait célébrer le cinquantenaire de la marque, fondée en 1973 par les frères Pariente. C'est dans le Sentier, entouré d'autres entrepreneurs en herbe (Alain et Léon Nadélian, Jacques Nataf...), que Patrick et Gérard Pariente ont ouvert leur première boutique, baptisée «*Naphtaline*». Viendront ensuite le logo - un cochon rose - et la première collection griffée. Pour le succès, il faudra attendre 1983 et une fameuse «*combinaison prête-à-teindre*» en toile de coton. Estampillée au logo de la marque, la pièce fait un carton inattendu auprès des clientes, notamment les plus jeunes. Les frères Pariente signent ainsi l'une des plus belles success-story des années 80. «*Au début, je ne me considérais pas comme un créateur. Puis, quand je me suis rendu compte que je vendais plus qu'eux, je me suis dit que j'apportais quelque chose de nouveau*», crâne alors Gérard Pariente au JT de France 2.

Au fil des ans, «*le grand méchant look*» - slogan de la marque - s'ancre durablement dans le paysage de la mode française. Son positionnement moyenne gamme correspond pleinement aux attentes d'une clientèle qui découvre ce qui deviendra la «*fast fashion*», ainsi que les «*achats plaisirs*». Dans la plupart des centres-villes, la percée de Zara et H&M est encore timide. Les enseignes françaises règnent en maître. La conjoncture est si bonne que l'enseigne lorgne au-delà de ses frontières : Italie, Espagne, Russie... Au moment de sa cession au groupe Vivarte en 2006, Naf Naf compte plus de 800 points de vente dans le monde. Son chiffre d'affaires culmine, lui, à 240 millions d'euros. Le vent tourne pourtant, à l'orée des années 2010, au fur et à mesure que la concurrence avec les géants internationaux s'intensifie. C'est l'époque où le Suédois H&M s'installe, triomphal, sur les Champs-Élysées. Parallèlement, les Espagnoles Zara et Mango prennent d'assaut les centres-villes des grandes métropoles et des villes moyennes. De nouveaux acteurs émergent, comme Primark, en 2013. «*C'est à ce moment-là que Naf Naf a commencé à dévisser, à afficher des chiffres d'affaires en baisse et des résultats négatifs*», relate Thomas Graffagnigno, expert du secteur pour Sia Partners. **À lire aussi** [Camaïeu, Pimkie, Burton... L'interminable tomber de rideau sur les enseignes du prêt-à-porter](#)

Une stratégie fondée sur un vaste réseau physique

La tempête est rude et Naf Naf n'est pas dans le meilleur vaisseau amiral pour y faire face. Le groupe Vivarte, qui possède alors également Carroll, Minelli et Kookai, est acculé par les dettes (2,8 milliards d'euros de créances en 2018). La conjoncture, plus mauvaise, révèle des années de sous-investissements, dans le digital notamment. En 2018, le groupe amorce son démantèlement. L'enseigne des frères Pariente rejoint alors

l'escarcelle du consortium chinois La Chapelle. Le nouvel actionnaire n'a qu'un mot à la bouche: agrandir le réseau de boutiques. 500 points de ventes en Chine, 30 boutiques en propre en Europe...La stratégie est ambitieuse, mais dépassée. *«Les efforts ont été insuffisants en termes de direction artistique et mais aussi en termes d'investissements, que ce soit dans la logistique ou dans le e-commerce, estime Thomas Graffagnino. Tout cela a creusé l'écart avec les marques internationales».*

Les projets du consortium chinois resteront un vœu pieux. Qu'importe. Avec ses 243 magasins (2019) et son approvisionnement *«made in Asia»*, Naf Naf subit de plein fouet la crise sanitaire qui s'amorce en mars 2020. Le 15 mai, Naf Naf est placé en redressement judiciaire. La pépite du Sentier peut encore compter sur un chiffre d'affaires honorable (200 millions d'euros) et une certaine notoriété pour attirer les repreneurs. Le match se joue finalement entre deux finalistes: le groupe maloin Beaumanoir - propriétaire de Carroll et Morgan - et SY, mené par l'homme d'affaire franco-turc Selçuk Yilmaz.

La préférence du tribunal de commerce de Bobigny se porte sur la seconde offre, qui a aussi les faveurs de la direction de Naf Naf. En plus d'être mieux-disante socialement, la proposition du franco-turc est aussi plus convaincante sur le papier: propriétaire d'usine en zone Euromed, l'homme d'affaire propose de contrôler l'ensemble de la chaîne, de l'achat de textile à la vente physique. Cette fois encore, Naf Naf n'a pas de chance: cette relocalisation de la production aux frontières de l'Europe intervient au moment même où d'autres acteurs décident eux-aussi de rapprocher leurs usines de fabrication de leurs lieux de ventes. Résultat, les prix de la confection et des matières augmentent dans la région. *«Nous avons dû répercuter une hausse d'environ 10% sur les prix de ventes»*, admettait Luc Mory, ex-PDG de l'enseigne en mars 2023.

Les prix, toujours les prix. Pour Thomas Graffagnino, c'est l'éternel écueil de l'enseigne. *«Naf Naf n'a pas su trouver un positionnement pertinent dans le nouveau marché de la mode»*, soupire l'expert. *Elle n'a ni l'attractivité prix d'un ultra low cost, comme SheIn, ni la légitimité premium de marques internationales faiseuses de tendance comme Zara»*. Pas assez tendance, un peu vieillissante : le potentiel repreneur de Naf Naf aura du pain sur la planche pour redorer le blason de la marque quinquagénaire. Dans l'immédiat, Selçuk Yilmaz espère parvenir à *«mettre au point un plan de continuation»*, permettant *«à la fois la sauvegarde des emplois»* et *«le désintéressement des créanciers»*.