

André, Minelli, Naf Naf, Kookaï... la triste fin des stars françaises de l'habillement des années 1990 et 2000

Par [Mathilde Visseyrias](#)

Publié le 16 octobre 2023



Le chausseur André n'est plus que l'ombre de lui-même. *PHILIPPE HUGUEN / AFP*

RÉCIT - Le groupe Vivarte, géant français de l'habillement il y a vingt ans, a disparu en 2021. À leur tour, ses marques emblématiques tombent, victimes de la crise du textile et de leur sous-investissement.

Qui se souvient de Vivarte? Du temps de sa splendeur, le groupe était un empire de la mode et des chaussures, qui régnait en maître sur les marques françaises les plus emblématiques du milieu de gamme des années 1990 et 2000 : Naf Naf, André, Minelli, San Marina, Chevignon, Kookaï, Cosmo Paris... Il y a une petite dizaine d'années, ce géant pesait 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires, grâce à une galaxie d'une petite vingtaine d'enseignes. Employant plus de 20.000 personnes, ses 5000 magasins lui assuraient un maillage partout en France, dans les centres-villes comme les périphéries. Dans une même rue, les consommateurs passaient, sans souvent le savoir, d'un magasin du groupe Vivarte à l'autre.

« Des années 1980 jusqu'au début des années 2010, le groupe est un acteur référent de la mode en France, se souvient Céline Pagat-Choain, associée spécialiste distribution et mode chez Kéa, un cabinet de conseil en stratégie. Le secteur à cette époque était en mutation, les magasins multimarques traditionnels (vendant des vêtements et chaussures de plusieurs marques, NDLR) laissant la place aux marques-enseignes (une enseigne pour une seule marque, NDLR). En centre-ville puis en centre commercial, celles-ci ont accéléré les ouvertures pour répondre à l'appétit des classes populaires et moyennes, avec une offre mode accessible et renouvelée.»

Jusqu'à ce que la belle mécanique commence à s'enrayer, avec la crise de 2008. Malgré le recul de la consommation, Vivarte continue à ouvrir toujours plus de points de vente afin de soutenir la croissance de son chiffre d'affaires. Le ratio de ventes au mètre carré se dégrade dans cette dangereuse fuite en avant. Face à la montée en puissance de nouveaux venus plus agiles (Zara, H&M), l'ancien géant de la mode perd pied. Très endetté à cause d'une expansion et un rachat en LBO financés par la dette, le groupe enchaîne les restructurations financières et sociales, jusqu'à sa disparition en 2021. Les unes après les autres, ses marques sont, elles, revendues avec l'espoir de leur redonner une nouvelle vie. *«Lorsque je suis arrivé fin 2016, Vivarte croulait sous un endettement de 1,5 milliard d'euros, et son excédent brut d'exploitation n'était que de 50 millions, raconte Patrick Puy, spécialiste du redressement d'entreprises. Les marques étaient toutes à la limite de la non-rentabilité, à cause d'un sous-investissement. La seule option a été d'abord de réduire la dette, puis de vendre les marques dont on ne pouvait pas soutenir le développement. Nous avons commencé par céder les plus petites (Chevignon, Pataugas), puis celles qui nécessitaient d'importants investissements (André) et enfin celles qui étaient en fin de cycle (Naf Naf, Kookai). Besson a été la seule marque cédée à très bon prix. Puis, le Covid nous a forcés à tout vendre, ce qui n'était pas prévu au début.»* En 2021, le démantèlement s'achève avec [la cession de Minelli](#) au duo Stéphane Collaert et Laurent Portella, déjà propriétaire de San Marina.

Virage numérique raté

À l'époque de leur cession, il semblait évident que toutes les marques de la galaxie auraient un avenir, grâce à de nouveaux propriétaires promettant de leur redonner du peps. Ces enseignes disposaient après tout d'un réseau national, d'une forte notoriété, d'une clientèle fidèle. La réalité s'est révélée bien différente. Trop de boutiques, pas assez de ventes sur internet... ces icônes de la mode des années 1990 et 2000 n'avaient pas suffisamment pris le virage numérique. Elles n'avaient pas davantage su réagir à la montée en puissance des enseignes low cost (H&M, puis Primark, et enfin Shein), ni s'adapter aux nouvelles attentes de la clientèle. *«La plupart des marques ex-Vivarte ont un peu toutes le même défaut: un manque de parti pris dans les assortiments, ajoute un connaisseur. Certaines commençaient à s'étioler chez Vivarte. Leurs difficultés actuelles ne sont pas si surprenantes».* Le Covid a terriblement fragilisé ces enseignes peu digitalisées. Mais le coup de grâce est venu de l'inflation, qui a fait fuir les clients, en plus d'augmenter les coûts (énergie, main-d'œuvre, matières premières,

loyers...). Pour les marques ex-Vivarte, comme pour beaucoup d'autres enseignes françaises, ces derniers mois ont été apocalyptiques.

[Kookaï a été placé en redressement judiciaire en février](#). L'enseigne sera-t-elle sauvée par d'éventuels repreneurs, comme le tribunal l'espère? [Naf Naf aussi est en sursis](#). Revendue en 2018 par Vivarte au groupe de prêt-à-porter chinois La Chapelle & Coe, avant d'à nouveau changer de mains, la marque est en redressement judiciaire depuis septembre. Elle l'avait déjà été en 2020. Son propriétaire actuel, le fabricant Sy Corporate France (appartenant à l'homme d'affaires turc Selçuk Yilmaz) espère redresser la situation. Mais comment? Lorsqu'en 2006, Vivarte avait racheté l'enseigne, Naf Naf pesait 240 millions de chiffre d'affaires. En 2022, ce chiffre était tombé à 140 millions.

Côté chaussure aussi, c'est la Berezina. Assommé par la montée en puissance des sneakers, [San Marina a été liquidée en mars dernier](#). Ses 163 magasins ont tiré le rideau, laissant sur le carreau plus de 600 personnes. Le chausseur André n'est plus que l'ombre de lui-même. C'est pourtant cette marque plus que centenaire qui est à l'origine du groupe : jusqu'en 2001, Vivarte s'appelait Groupe André. [Revendu en 2018 à Spartoo](#), le chausseur a, lui aussi, encore changé de propriétaire. Il a été placé en redressement judiciaire en 2020 puis à nouveau en février, alors qu'il appartenait à l'entreprise 1Monde9 de François Feijoo. En mai, la société Optakare a repris 21 magasins sur 49.

Plus haut de gamme, Minelli espérait s'en sortir. L'enseigne n'a pas pu éviter la cessation des paiements, en septembre. *«Jusqu'avant l'été, la direction de Minelli a pensé pouvoir sauver l'entreprise malgré un modèle qui s'était érodé dans une conjoncture difficile, confie un bon connaisseur. Les soldes n'ont pas été satisfaisantes et la rentrée catastrophique»*. Les administrateurs judiciaires [ont lancé il y a quelques jours un appel d'offres](#), en vue d'une cession.

Des repreneurs pas assez solides

«Il fallait des repreneurs capables de financer la modernisation des concepts, des collections mais aussi l'accélération digitale, et aptes à créer des synergies avec leurs propres marques et à mutualiser les coûts. Dès que la consommation a montré des signes de faiblesse, l'équation est devenue trop complexe», résume Céline Pagat-Choain. Les repreneurs ont manqué de moyens financiers, et certainement aussi de courage pour tailler dans le vif dans le parc de magasins. Or, dans un marché qui chute en valeur depuis 15 ans, il n'y a de la place que pour les meilleurs, à la fois innovants, capables de s'internationaliser et dans l'air du temps.

Finalement, les marques ex-Vivarte qui vont le mieux sont celles qui ont la chance de compter sur les actionnaires les plus solides. La Halle a été longtemps été la vache à lait du groupe. *«Quand nous l'avons reprise en juillet 2020, c'était une pépite*, raconte Roland Beaumanoir, fondateur du groupe éponyme (Cache-Cache, Morgan, Bonobo...). *Mais une pépite qui allait dans le mur à cause de problèmes de gestion.*

Nos prédécesseurs avaient vendu tout l'immobilier, arrêté les investissements dans le réseau et l'animation commerciale. Nous avons revu l'offre, en éliminant les foyers de pertes. 70 magasins (sur 330) ont été remis aux normes. La Halle gagne de l'argent. Mais la relancer prend du temps». Racheté en bonne santé en octobre 2021 par le groupe Beaumanoir, Caroll profite des économies d'échelle que permet son nouveau propriétaire (dépenses informatiques, savoir-faire logistique, frais de siège, achats...).

Mais jusqu'à quand, même mieux gérées, ces marques peuvent-elles résister à un marché en recul permanent ? *«En septembre, l'activité s'est écroulée de 20% en moyenne dans le groupe, confie Roland Beaumanoir. Il y a une vraie crise de la consommation.»* L'hécatombe dans le prêt-à-porter milieu de gamme en France est loin d'être terminée, préviennent tous les experts. Les ex-marques star de Vivarte ne sont pas les seules à être proches de l'extinction. [Camaïeu aussi a disparu](#). Une page se tourne dans le commerce français. Dans la douleur.