

Mars 2008

ANALYSE STRATÉGIQUE DU GROUPE VIVARTE EN 2008 ¹ Auteur Marc Benoun²

Vivarte (ex-groupe André) est un groupe de distribution présent dans différents domaines de l'équipement de la personne : le secteur de la chaussure (homme, femme, enfant), le secteur du prêt-à-porter féminin et plus marginalement dans le *sportswear* avec les marques et magasins Pataugas, Trappeur, Creeks, Liberto et enfin, tout récemment, dans la distribution d'articles de sports.

Début 2008, afin d'orienter les options stratégiques du groupe, la direction de Vivarte confie à Distribution Stratégie Commerce (DSC), entreprise de conseil dans laquelle vous êtes *junior partner*, la réalisation d'un diagnostic stratégique.

Depuis plus de dix ans, DSC suit de près le dossier Vivarte.

En octobre 2003, par exemple, la banque Goldman Sachs, chargée par les principaux actionnaires de l'époque (NR Atticus, Wyser-Pratte, Jean-Louis Descours) de trouver un client pour Vivarte avait confié à DSC la réalisation d'une étude stratégique qui avait abouti à la reprise de Vivarte par PAI Partners.

PAI en revendant moins de deux ans plus tard le groupe au fonds d'investissement Charterhouse réalisait une belle opération financière : Taux de Rendement Interne (TRI, critère clef de la profession) de 95 % sur dix-huit mois.

Le *senior partner* de DSC responsable du dossier Vivarte (2008) vous demande de participer à cette étude.

Afin de vous aider, il vous remet :

A- Les éléments du dossier ayant servi au diagnostic Vivarte en 2003 ;

B- Des éléments d'actualisations³ concernant la période 2004 et 2008.

¹ Situation fictive imaginée pour des raisons pédagogiques.

² Reproduction interdite sans autorisation expresse de l'auteur.

³ Ces actualisations ne sont pas exhaustives. Elles devront être complétées et approfondies.

A - ÉLÉMENTS DU DOSSIER VIVARTE 2003

1 - Analyse stratégique historique 1896-2003 & actualisations 2004-2007 (*caractères italiques*)

Dates	Événements
1896	Albert Lévy prend en location une petite usine de chaussures à Nancy.
1900	Association entre Albert Lévy et Jérôme Lévy (qui n'a aucun lien de parenté avec Albert Lévy).
1903	Ouverture des premiers magasins de chaussures à l'enseigne André.
1910	Construction d'une nouvelle usine plus étendue.
1936	Georges Lévy succède à son père à la direction des Chaussures André.
1947	Jean-Louis Descours entre dans l'entreprise.
1960	Jean-Louis Descours devient président d'André qui compte alors 148 magasins en France et 13 en Algérie.
1966	Inauguration d'un dépôt ultra-moderne à Chateauroux (Indre)
1971	Début d'importantes restructurations industrielles qui vont se dérouler jusqu'en 1976 avec la création de nouvelles unités de production de chaussures en Lorraine à Rupt sur Moselle, Champigneulle et Domsbale.
1981	Acquisition pour 120 millions F (18,2 millions €) de l'entreprise Jallatte, leader mondial de la chaussure de sécurité. Création de l'enseigne <i>discount</i> de périphérie « La Halle aux Chaussures ». Inauguration du 500 ^e magasin André.
1984	Prise de contrôle de la société Minelli (chaussures de moyen de gamme). Entrée sur le marché de l'habillement avec la création des premiers magasins <i>discount</i> de périphérie « Les Halles aux Vêtements »
1985	Prise de contrôle de la société SAG Chaussures (enseignes Dressoir, Raoul, Pinet).
1986	Lancement de l'enseigne Orcade destinée à remplacer les enseignes Dressoir, Raoul, Byron et Monclair.
1988	Renforcement des positions du groupe sur le marché de l'habillement avec une prise de participation dans Adolphe Lafont (vêtements de travail) et dans Caroll (habillement féminin).
1990	Prise de participation via Caroll dans Didier Lamarthe (maroquinerie) et acquisition de 50 % du capital de Kookaï.
1991	Prises de participations complémentaires (+ 20,4% dans Caroll et + 16,95% dans Creeks). Accord-cadre avec le groupe Japonais Aeon-Jusco pour un développement commun en Asie dans la chaussure et le vêtement. Création d'une filiale commune avec le groupe britannique Sears PLC pour la distribution au Bénélux et pour la gestion de la filiale allemande d'André, André Deutschland.
1992	Prise de participation de 2,1% dans le capital de Stéphane Kélian (chaussure femme, haut de gamme). Acquisition de la totalité du capital de la société Vetland (groupe Galeries Lafayette) qui apporte à André les 78 magasins de vêtements lui appartenant.
1993	Accord avec le groupe néerlandais Blokker pour le développement de magasins de décoration « La Halle à la Maison » (magasins de périphérie) et Casa (magasins de centre ville). Cession au groupe ETEX pour 600 millions F (91,4 millions €) de la société Jalatte, entreprise qui réalise 700 millions F (106,7 millions €) de chiffre d'affaires et 49 millions F

	de bénéfice (7,4 millions €). Ouverture du premier magasin André au Japon.
1994	Constitution en Espagne du holding Anbil SA, dont les filiales exploitent les enseignes Merkalzados, Fusco et Zapatado. Mise en service à Chateauroux d'une zone logistique de 33 000 m ² destinée à l'habillement <i>discount</i> .
1995	Rupture des accords conclus avec Sears pour la distribution au Bénélux et la gestion de la filiale André Deutschland. André retire 320 millions F (48,7 millions €) pour les 50% qu'André détenait dans la filiale commune et récupère sa filiale allemande qui réalise de lourdes pertes. Rupture des accords avec Blokker. Cession de la filiale américaine d'Adolphe Lafont. Cession de 13 magasins Round Up, magasins de chaussures de sports, à Rallye qui possède l'enseigne Courir. Les autres magasins sont reconvertis. Cession de la participation de 24% que le groupe possède dans Clergerie fabrication et vente de chaussures haut de gamme.
1996	Départ de J.L Descours remplacé par Jean Claude Sarrazin, ancien PDG de La Redoute.
1997	Mise en place d'une nouvelle organisation système et gestion.
1998	Mise en place d'une direction achat/marketing et d'une direction des approvisionnements. Prise de participation minoritaire (49 %) dans Besson une chaîne de magasins de chaussures située en périphérie.
1999	Rachat des magasins de chaussure San Marina
2000	Avril 2000 : prise de pouvoir par deux groupes d'investisseurs anglo-saxons : Guy Wyser-Prat et Nathaniel de Rothschild qui détiennent 32,9 % du capital (jusqu'alors J.L. Descours était le principal actionnaire). Nomination de Georges Plassat , un ancien patron de Casino et de Carrefour Espagne au poste de président du directoire. Georges Plassat entame un plan de restructuration de trois ans. Fermeture de 94 magasins André, Orcade ou Minelli et réaffectation de 34 magasins à d'autres enseignes. Recherche de synergies de « back office » entre les enseignes. Décentralisation de l'organisation du groupe.
2001	Le groupe André devient le groupe Vivarte.
2002	<u>Décembre 2002</u> , Georges Plassat est licencié suite à un différend avec Nathaniel de Rothschild
2003	Modification des statuts juridiques : création d'une structure à conseil d'administration en remplacement de la structure directoire et conseil de surveillance. <u>Mars 2003</u> , Bernado Sanchez Incera, un ancien de Zara et de LVMH, est nommé directeur général du groupe. Lancement de la chaîne textile <i>discount</i> Parti Prix.
2004	<u>Avril 2004</u> : rachat de Vivarte par le fonds d'investissement PAI Partners. Vivarte est apprécié à 1,5 milliard € G. Plassat, quinze mois après son départ de la présidence du directoire devient PDG du groupe.
2006	<u>Février 2006</u> : abandon de l'enseigne Parti Prix. <u>Juin 2006</u> : premières rumeurs dans Les Echos selon lesquelles Vivarte serait à vendre. <u>Septembre 2006</u> : le groupe a amélioré son résultat d'exploitation qui est passé de 220 à 365 millions € entre 2004 et 2006. <u>Décembre 2006</u> : PAI Partners annonce qu'il va vendre les 55% qu'il détient dans Vivarte à un autre fonds d'investissement Charterhouse. Le groupe est apprécié à 3,4 milliards €. Excellente affaire pour PAI et pour les autres actionnaires comme G.Plassat qui détiendrait 8% du capital et pour le management (une quarantaine de personnes) qui détiennent environ 12% du capital.
2007	<u>Février 2007</u> : Les frères Pariente, propriétaires de l'enseigne Naf Naf et de la marque

	<p><i>Chevignon, (chiffre d'affaires de 240 millions €) vendent leur entreprise à Vivarte Mars 2007 EPI, holding de la famille de Jean-Louis Descours, cède ses parts (25 % du Février capital) ce qui finalise l'achat de Vivarte par le fonds Charterhouse et son management.</i></p> <p><i>Vivarte négocie le rachat de la chaîne de chaussures Béryl.</i></p> <p><i>Décembre 2007 : Vivarte rachète Défi Mode, une chaîne textile forte de 192 magasins</i></p>
2008	<p><i>Janvier 2008 : Vivarte annonce être en négociations exclusives avec SuperSport, cinquante magasins dans l'Ouest de la France, sixième distributeur français d'articles de sports .</i></p>

Source : Vivarte et André, « Rapports annuels » et « La grande et moyenne distribution », Ministère des petites et moyennes entreprises, LSA

2 – Évolution des résultats globaux de 1990 à 2003

(Exercices à fin Août)

Années	Chiffre d'affaires (Millions €)	Résultat net Part du groupe (Millions €)
2002-2003	1917	75
2001-2002	1960	68
2000-2001	1893	48
1999-2000	1809	-31
1998-1999	1707	46
1997-1998	1579	45
1996-1997	1507	26
1995-1996	1573	-140
1994-1995	1582	- 4
1993-1994	1502	22
1992-1993	1513	51
1991-1992	1459	31
1990-1991	1327	59

Source : Vivarte et André, Rapports annuels

3 – Situation comparée en 2003 et 1998

3.1 - Évolution 2001-2003

Exercice 2002-2003

En 2002-2003, les principaux indicateurs de rentabilité sont à la hausse (EBITDA + 8%, EBIT + 6,6%, résultat net + 10,4%) et le ratio d'endettement sur capitaux propres (retraité du crédit-bail) s'améliorent (0,70 contre 0,89 pour l'exercice précédent).

Le chiffre d'affaires consolidé est en légère régression (-2,2 % à données comparables) par rapport à 2001-2002.

En 2003 le parc magasins est de 2 567 unités dont 1719 succursales.

L'activité chaussures progresse de 0,6% pour les magasins localisés en périphérie et de 0,7 % pour les magasins de centre ville. L'habillement est en régression de 5,2% par rapport à l'exercice précédent.

Les résultats de La Halle (les magasins les plus rentables), La Halle Chaussures, Chaussland, Besson et Merkal sont satisfaisants.

En centre ville, l'enseigne André, qui renoue avec la rentabilité après une longue période de pertes d'exploitation et de fermetures de magasins, achève sa restructuration et semble avoir trouvé un positionnement adéquat.

Les enseignes Minelli et San Marina continuent leur progression.

En ce qui concerne les magasins de textile de centre ville, Caroll résiste bien mais Kookaï affiche une contre performance notable (fermeture de 49 magasins et perte d'exploitation de 4,9 millions €).

Parti Prix, une enseigne d'habillement qui intervient sur le segment *hard discount* (prix moyen 4 €), avec des magasins d'environ 700 m² a été lancée à la rentrée 2003.

Vingt-deux points de vente, pour la plupart des magasins Creeks reconvertis, sont ouverts simultanément dans des villes de taille moyenne. L'objectif annoncé est de couvrir rapidement le territoire français.

La part de l'international diminue dans le chiffre d'affaires global (contribution de 3,3 % contre 8 % en 2001-2002).

En Europe centrale (Pologne, Hongrie, République Tchèque) 7 magasins ont été fermés et le chiffre d'affaires a baissé de 11,5%. La Suisse a vu la reconfiguration du parc de magasins (séparation des vêtements et chaussures). Malgré la fermeture de 5 magasins, le chiffre d'affaires est en progression de 1%.

En Espagne, l'enseigne Fosco a obtenu de mauvais résultats, ce qui contraste avec Merkal, l'autre enseigne espagnole de chaussures.

Selon le rapport d'activité de l'exercice 2002-2003, Vivarte «*dispose maintenant de tous les atouts nécessaires pour envisager un développement rentable* ». Contrairement aux années précédentes (voir tableau ci-après) les investissements prévus en 2004, qui seront de 100 millions € (98,9 millions € en 2001-2002) seront surtout consacrés à l'ouverture de nouveaux magasins (120 ouvertures prévues contre 46 en 2002-2003).

Évolution des enseignes entre 2002 et 2003

Enseignes ou Pays	Nombre de magasins	Variation du parc	Chiffre d'affaires (Millions €)	Évolution en %
La Halle Chaussures Chausser	580	+ 13	574,3	-1,4
Besson	61	+ 2	118,4	+ 3,1
Merkal	103	+ 10	41,8	+ 27,1
La Halle !	285	+ 12	543,5	+ 2,4
Parti prix	24	Création	0,7	Non significatif
Creeks	2	- 46	13,7	Non significatif
Suisse	65	+ 15	39,6	+ 1,0
Europe centrale	57	- 7	40,7	- 11,5
André	130	- 1	87,0	+ 0,7
Minelli	128	- 5	61,6	- 0,3
San Marina	287	+ 15	113,6	+ 4,3
Fosco	54	- 2	22,7	- 12,3
Caroll	276	+ 10	131,5	+ 0,6
Kookaï	507	- 49	109,3	- 25,3
Liberto-Pataugas	8	+ 1	18,5	-1,1

Source : Rapports d'activité

Exercice 2001-2002

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2001-2002 (1 960 millions € en augmentation de 3,5 % par rapport à 2001) a été essentiellement réalisé en France (l'international représente moins de 8 % du total de l'activité).

Le chiffre d'affaires se répartit entre les enseignes de centre ville : 571 millions € (André, Orcade-Minelli, San Marina Liberto, Creeks, Caroll, Kookai...) et les enseignes de périphérie 1 228 millions € (La Halle, la Halle Chaussures, Chaussland).

Par métiers, l'activité se répartit entre l'habillement (800 millions €) et la chaussure (1 100 millions €).

Évolution des enseignes entre 2001 et 2002

Enseignes	CA en millions d'Euros	Croissance 2001-2002	Part dans le CA du groupe	PDM (CA/CA du marché)	Parc de Magasins	Solde ouvert / ferme
André	110,0	-1,3%	5,8%	2,8%	143	-111
Chaussland	124,4	nd	6,6%	3,2%	68	nd
Besson	104,6	5,7%	5,5%	2,7%	55	1
San Marina	100,8	10,7%	5,3%	2,6%	187	10
Orcade Minelli	68,8	2,7%	3,6%	1,8%	140	-32
La Halle aux chaussures	441,4	5,8%	23,3%	11,4%	495	-32
Total chaussure	950,0		50,2%	24,5%	1088	-164
Total international	124,7		6,6%		243	49
Caroll	126,9	-1,6%	6,7%	0,6%	251	-2
Creeks - Liberto	58,1	-2,4%	3,1%	0,3%	61	11
Kookai	139,5	15,5%	7,4%	0,6%	557	3
La Halle aux vêtements	493,6	-1,3%	26,1%	2,3%	274	0
Total habillement	818,1		43,2%	3,7%	1143	12
Sources: Vivarte						
TOTAL	1892,8		100,0%		2474,0	-103,0
CA marché de la chaussure (millions d'€)		3883,8				
CA marché de l'habillement (millions d'€)		21821,9				
Sources Insee 2000						

3.2 - Situation du groupe André en 1998

Le chiffre d'affaires de 1 579 millions € réalisé en 1997-1998 (+ 4.7% par rapport à 1997) se répartit entre les enseignes de centre ville qui réalisent 509 millions € (André, Orcade, Minelli, Liberto, Creeks, Caroll, Kookai...) + 6,37 % par rapport à 1997 et les enseignes de périphérie (La Halle aux Vêtements, La Halle Chaussures, Chaussland, Vetland, Spot...) 1 070 millions € (+ 6,7 % /1997).

Par métiers, l'activité 1998 se répartit entre enseignes de vêtements : 735 millions € (+ 24.5 % par rapport à 1997), les enseignes de chaussures (770 millions €) et l'export (74 millions €).

L'exercice 1997-1998 a été marqué par :

1. Les excellents résultats de Kookai.
2. L'amorce d'un développement international, surtout en direction de la Pologne et de la République Tchèque.

3. La diminution de 50% en deux ans des stocks d'André.
4. La mise en place du nouveau concept André à Cap 3000 (Nice), Cergy (95) et Drancy (95). Ce nouveau concept doit être revu en 1999.
5. Une croissance du marché de la chaussure (+ 0,7% par rapport à 1997) et de l'habillement (+ 2,6 %).
6. Le test du nouveau concept Spot à Drancy (93) sur 1200 m² qui devrait être généralisé en 1999.
7. Des tests de magasins pour La Halle aux Chaussures et la Halle Vêtements en République Tchèque et en Pologne.

Le bilan des décisions prises entre 1995 et 1998 s'établit ainsi :

- Regroupement des activités du groupe en deux pôles : enseignes de centre ville et enseignes de périphérie.
- Réorganisation juridique du groupe par marchés (*discount* et centre ville).
- Mise en place d'une centrale d'achat et d'entrepôt dédié pour chaque enseigne.
- Création d'un approvisionnement en circuit court.
- Test des produits en magasin avant fabrication à grande échelle, alors qu'autrefois les collections étaient conçues huit mois à l'avance.
- 50 % des collections conçues en début de saison contre 80 % auparavant.
- Réorganisation des achats.
- Réassortiment quotidien des magasins.
- Examen critique du parc magasins et notamment de celui de l'enseigne André pour laquelle il est prévu la mise au point d'un nouveau concept plus aéré (200 à 300 m²) et la fermeture ou la cession des magasins les moins performants (76 fermetures sur 316 magasins entraînant le licenciement de 368 salariés)
- Développement du marketing au sein du groupe en vue de faire de chaque enseigne une véritable marque ayant un positionnement clair (70 nouveaux collaborateurs ont été engagés entre 1996 et 1998). Les choix effectués sont, d'une part, de faire de Creeks, André et Kookaï des marques de grande diffusion avec un bon positionnement prix et, d'autre part, de faire de Caroll et Orcade des marques de moyen-haut de gamme destinées à une clientèle traditionnelle.
- Augmentation du capital de Kookaï France afin de permettre au groupe Forminster, *master franchisé* de Kookaï en Grande-Bretagne, d'entrer dans le capital.
- Projet de réunir sous l'enseigne La Halle, les magasins la Halle aux Chaussures et la Halle aux Vêtements.

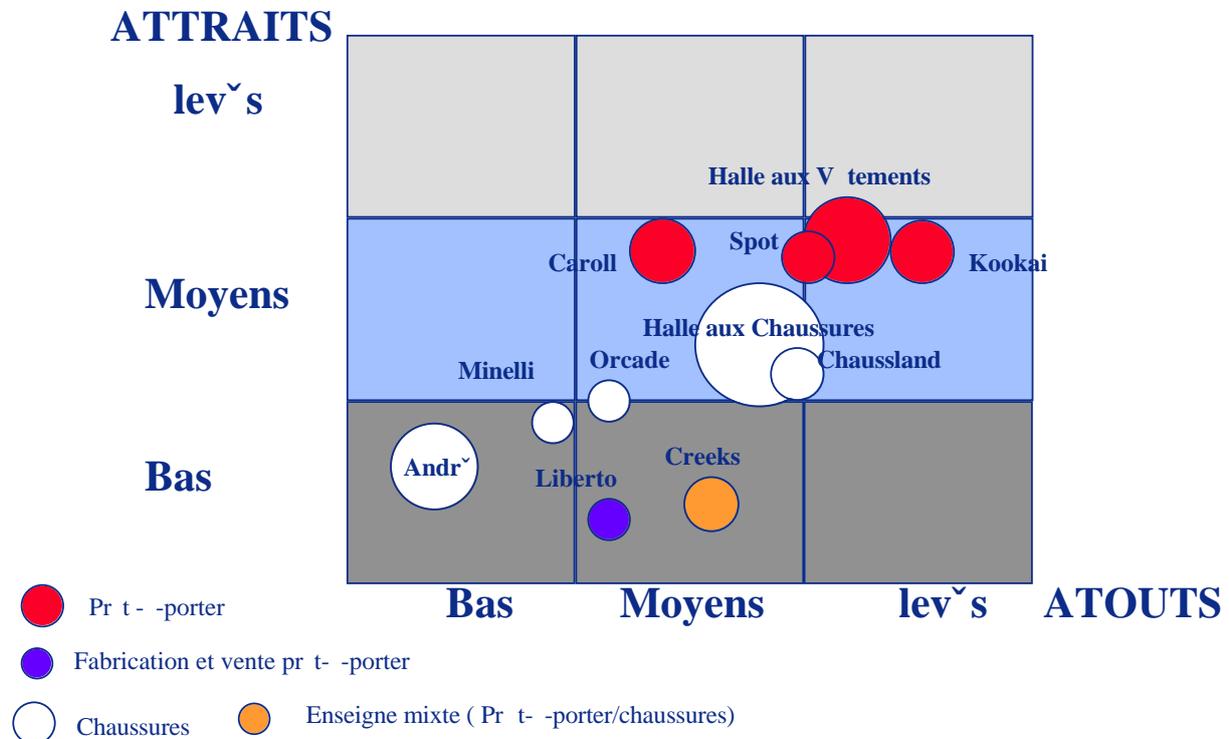
Enseignes : localisation et positionnement en 1998

Enseignes	Localisation des magasins	Positionnement
André	Centre-ville	Forte concurrence du <i>discount</i> de périphérie. Enseigne vieillie, à la recherche d'un nouveau positionnement.
La Halle aux Chaussures	Périphérie	Discount, bon positionnement
Chaussland	Périphérie	Discount, enseigne un peu plus conviviale que La Halle aux Chaussures. Choix et gamme de prix étendus. Produits pour toute la famille.
Minelli	Centre-ville	Moyen-haut de gamme. Positionnement estimé satisfaisant ?

Orcade	Centre ville	Enseigne homme, femme, enfant. Notoriété insuffisante, maillage manquant de densité.
Pinet	Centre ville	Chaussure haut de gamme à dominante féminine. Notoriété insuffisante.
La Halle aux Vêtements	Périphérie	Discount reposant sur les mêmes principes que La Halle aux Chaussures.
Spot	Centre ville et périphérie	Nouveau concept lancé en 1991-1992 de discount de vêtements pour toute la famille et offrant choix et service. Évolution vers les centres villes et centres commerciaux. Concept en cours de rénovation
Liberto	Fabrication et distribution	Fabrication et distribution de jeans. Déficit d'image et manque d'originalité. Clientèle très jeune 15-20 ans
Creeks	Centre ville	Sportswear. Déficit d'image. Parfois qualifié de « sous Chevignon ».
Caroll	Centre ville	Moyen de gamme habillement femme.. Cible : femmes 30-40 ans. Effort d'amélioration des collections et des magasins.
Kookai	Centre ville	Mode féminine jeune, originale pour les 15-25 ans. Bonne communication.

Source : entretiens d'experts et avec des consommateurs

Analyse stratégique des enseignes du groupe André en 1998 selon la méthode McKinsey



En 1998 le groupe, comme le montre le tableau ci-dessous, est assez fortement endetté.

Indicateurs en millions de francs	1993	1995	1997	1998	Évolution 98/97
Endettement	1 340,0*	1 690,0	3 500,0	1 200,0	- 2 300
Taux d'endettement /capitaux propres			1,49	0,78	-

*Année 1993-1994

Source : André

4 - Vivarte sur le marché de l'habillement et de la chaussure en 2002-2003

Au départ fabricant de chaussures, le groupe André s'est progressivement consacré au commerce de chaussure (homme, femme et enfant) et de l'habillement, surtout féminin.

La présence d'André dans le prêt-à-porter remonte au début des années 1980, lorsque le groupe a décidé de couvrir la totalité des besoins de l'équipement de la personne et non plus seulement la chaussure.

Coup sur coup André s'est porté acquéreur de deux réseaux de franchise de prêt-à-porter féminin Caroll et Kookaï alors à leur apogée ainsi que de Liberto-Creeks.

Les tentatives du groupe pour sortir des activités chaussure grand public et habillement n'ont pas été couronnées de succès (Casa, Halle à la Maison, Jallatte).

Aujourd'hui les activités du groupe se répartissent d'une manière assez équilibrée entre la chaussure (53% du chiffre d'affaires) et l'habillement (43 % du chiffre d'affaires). On note cependant que la part de la chaussure a tendance à croître.

Les magasins implantés en périphérie représentent 72% du chiffre d'affaires et ceux de centre ville 28%. Les magasins de périphérie réalisent de meilleures performances que ceux de centre ville.

Vivarte est le leader français de l'équipement de la personne et un des principaux distributeurs européens comme le montrent les tableaux suivants.

Principaux acteurs du marché de l'équipement de la personne en 2002

Groupes	Parts de marché valeur
Vivarte	4,9
Groupe Mulliez (hors Auchan)	4,2
Eram	3,3
Etam	3,0
PPR	2,7
Autres	81,9

Source « European Retail handbook 2002 », IFM, coupures de presse.

Principaux distributeurs d'équipement de la personne en 2002

Groupes	Parts de marché valeur
H & M	2,1
C & A	2,1
Marks & Spencer	2,0
Inditex	1,7
Arcadia	1,2
Vivarte	0,8

Source « European Retail handbook 2002 », IFM, coupures de presse.

Le marché français de l'habillement est assez important (plus de 21 milliards €). Il est réparti entre de nombreuses entreprises dont les résultats sont très dépendants de la mode. Les prix sont stables, voire en baisse. La croissance est faible. Cependant certaines chaînes comme Zara, H & M ou Mango tirent bien leur épingle du jeu.

Le marché de la chaussure est moins important que celui de l'habillement (8,9 milliards €). Il est caractérisé par une croissance sensible et par des prix légèrement à la hausse.

(Vous trouverez en annexe 1 et 2 une présentation plus détaillée du marché de l'habillement et de la chaussure en 2003)

Annexe 1 - Le marché de l'habillement

Document 1 - Extraits du mémoire de Céline Fournier, mémoire on line 2003 Le marché français du prêt à porter féminin.

Le marché du prêt à porter français est en plein bouleversement. La montée en puissance des mégastores et des chaînes spécialisées dévore les commerces indépendants. Les Zara, Mango et autres H&M s'installent et apprivoisent les Françaises au grand désespoir des chaînes hexagonales.

La France représente pour ces marques un très gros potentiel. À coup de publicité, cartes de fidélité, chacun mène une « bataille » pour conquérir le portefeuille des adeptes de mode.

Un marché très concurrentiel où il semble que seul les plus à l'écoute des tendances seront les gagnants.

A. Chiffres et tendances

La France n'est pas le pays le plus dépensier en matière de vêtements. En 2001, avec 541 € de dépenses en habillement féminin par an, la Française est classée au 8^e rang européen (source CTCOE). L'habillement est aussi le 8^e poste de dépenses. Le Français y consacre seulement 4,1% de son revenu.

Le marché du prêt-à-porter féminin reste relativement stable depuis 10 ans. En 2000, le chiffre d'affaires du secteur représentait 6 812 millions de d'euros. Néanmoins, la tendance est à la baisse depuis plusieurs années.

Le paysage du prêt-à-porter français.

Les chaînes sont majoritaires sur le marché. Avec 41% de parts de marché, elles devancent les commerces indépendants (22%). Entre 1990 et 2000 les indépendants ont perdu 16,5% de PDM au profit des magasins spécialisés. L'accroissement des centres commerciaux a aidé à ce changement. Acheter tous ses vêtements, en flânant de boutique en boutique, a su séduire les Françaises : le shopping s'est démocratisé.

Heure de gloire pour Etam, Promod, Pimkie... qui voient le parc de leurs magasins s'accroître et leur chiffres d'affaires s'envoler.

Fin des années 1990, les chaînes étrangères bousculent les chaînes françaises. Mégastores, réassortiment permanent, ligne *fashion*...ont permis à ces marques de connaître un véritable engouement.

Les chaînes françaises souffrent, pour certaines, d'image vieillissante et se sont contentées de proposer des vêtements.

Les chaînes étrangères ont su décoder les attentes des consommatrices : le vêtement ne suffit plus, elles veulent du service, de beaux magasins....

Elles ne recherchent plus seulement le prix mais également de la qualité (belles finitions), le service (accueil, retouches, livraison...), le style (différenciation, séduction) et tous les éléments irrationnels traduits par les distributeurs en termes de merchandising, de marketing et d'image.

Grâce à leur assise financière et leur puissance d'achat, ces chaînes ont constitué une concurrence redoutable pour les chaînes françaises. Ainsi, elles ont ouvert de multiples boutiques, de tailles importantes dans des emplacements de choix.

En 2000, 14% des enseignes étaient étrangères.

Lifting, merchandising, publicité... les marques françaises ont repris à leur compte les pratiques de la concurrence étrangère.

Cependant, certaines, à l'image d'Etam, ont beaucoup souffert financièrement à trop vouloir imiter les chaînes étrangères. Le bateau amiral, *le temple de la femme*, rue de Rivoli, a fait plonger les comptes de la marque dans le rouge.

B. Structures du marché

Les marques de prêt-à-porter françaises se sont positionnées sur des segments extrêmement proches. La séduction est le credo des marques destinées aux jeunes filles. À cet âge, on rêve de garçons, de soirées, de stars... les marques qui reflètent cet univers sont largement appréciées.

On peut l'identifier comme le secteur « vache à lait », celui qui rencontre le plus vif succès, celui qui dégage les plus gros chiffres d'affaires.

Cette tendance ne fait que s'amplifier avec la real TV et le phénomène de lolitas.

Des marques comme Zara ou H&M proposent des sous-marques. Leur gamme est tellement large qu'elle a été segmentée en fonction de leur clientèle.

Enfin, certaines marques, surtout françaises, misent sur le classicisme. Des vêtements simples, basiques, ajustés à la mode sans en faire trop. Ces enseignes veulent toucher des cibles plus mûres (les femmes actives).

Mais la séduction est toujours présente sur la cible femme parce qu'elle reste une tendance indémodable.

La femme, aujourd'hui plus que jamais, est en perpétuelle envie de séduire. Les magazines, les séries (*Sex and the city...*), les livres (le journal de Bridget Jones) relancent le fantasme de la beauté, de l'allure et de la perfection.

Le vêtement aide à atteindre ces objectifs.

C. Les principales marques de prêt à porter féminin

a. - le cas Zara

Arrivée en 1998, l'enseigne Zara compte en 2002, 75 boutiques en France. Pour le groupe Inditex, La France représente le deuxième pays en termes de vente et rentabilité. Jean-Jacques Salaun, Pdg de Zara France, promet l'arrivée de nouvelles ouvertures qui contribueront à augmenter la rentabilité de l'enseigne.

Avec 305 millions d'euros de CA en 2002, on comprend facilement l'enthousiasme du dirigeant.

La véritable force de Zara reste sa gamme très large (11 000 modèles/an), divisée en sous-marques (Trafaluc, Woman, Basic) qui correspondent chacune à un type de cliente.

Woman, pour la femme citadine qui recherche des vêtements aux belles finitions, aux coupes mode tout en restant discrètes.

Trafaluc est dédiée aux jeunes femmes qui aiment la mode.

Enfin, Basic est la gamme au prix plus réduit mélangeant articles classiques et vêtements plus design.

Le réseau de distribution de Zara est réellement important surtout en région Ile de France.

Grâce à des moyens financiers importants, l'enseigne a pu s'offrir des emplacements de choix.

Ainsi, la marque s'est très vite implantée dans des lieux de fort passage tels les centres commerciaux, les rues commerçantes, les quartiers touristiques afin de drainer un maximum de clients dans ses boutiques.

La seule publicité de Zara repose sur ses vitrines. Renouvelées tous les 8 jours, comme 30% de ses vêtements, la marque assure d'être toujours dans les tendances. Ces économies, en terme publicitaire, lui permettent de pouvoir se payer de meilleurs emplacements.

Ainsi, l'enseigne mise tout sur son savoir-faire, ses emplacements stratégiques et le bouche à oreille.

b. - Mango

Mango est apparu en 1994 sur le marché français.

Son concept repose sur la relation entre un produit et un style affirmé, un bon rapport qualité prix et une image cohérente. Mango habille la femme de 18 à 40 ans avec quatre gammes distinctes : Sportswear, casual, ville et night. (cœur de cible : 25-30 ans)

Une cliente qui entre dans une boutique Mango doit trouver un vêtement pour chaque moment de sa journée.

Ce concept marketing se retrouve aussi dans le magasin avec des lignes pures et un agencement convivial. Mango diffuse la même image partout dans le monde, une marque simple, sans extravagance.

« Une image simple, dynamique, jeune, urbaine, où se reflètent les tendances de la mode la plus actuelle »⁴

Elle consacre plus de 2 milliards d'euros à son budget publicitaire européen afin de renforcer l'image unique qu'elle souhaite diffuser.

Au niveau de ses boutiques, Mango privilégie le développement de magasins spacieux (+ de 700 m²) aménagés de façon sobre mais luxueuse.

Avec un chiffre d'affaires en constante hausse (+ 17% en 2001), Mango continue son expansion en dehors des frontières espagnoles, pays dont la marque est originaire.

Mango s'inscrit comme la marque ultra-féminine pour la femme urbaine.

c.- Naf Naf

Naf Naf s'est fait connaître avec son fameux « grand méchant look » dans les années 1980. En 1998, en soufflant ses 25 bougies, la marque décide de se repositionner. Ainsi, elle s'offre une

⁴ Site Internet Mango.es/fr

cure de jouvence (due à l'arrivée massive des chaînes étrangères) et recentre son offre auprès des 18-25 ans.

Selon Sophie Pique, responsable de la communication, l'univers précédent de la marque l'infantilisait et manquait de raffinement. Désormais, la marque propose des vêtements plus haut de gamme.

Les 140 boutiques en France ont subi également un *lifting*, apportant un concept plus qualitatif.

d.- H&M

Hennes & Mauritz, dit H&M, est un mastodonte du prêt-à-porter. Avec 46 magasins ouverts depuis 1998, l'enseigne ne cesse de se développer.

Sa philosophie ? Mode et qualité aux meilleurs prix.

Son credo « *Le shopping est autant un plaisir pour les riches que pour les pauvres.* » dixit, Erling Pearson, fondateur de la marque.

H&M propose les mêmes vêtements dans tous les pays du monde ce qui lui permet d'avoir des prix très attractifs.

Le rayon femme comprend sept lignes qui correspondent à 7 besoins différents. Hennes (la dernière mode pour les jeunes femmes) ; Woman (des vêtements actuels pour des femmes mures) ; Clothes (les toutes dernières tendances) ; LOGG (les indémodables basiques) ; LOGG sport (la mode sport) ; BiB (des vêtements grandes tailles) ; MAMA (la mode pour les femmes enceintes).

Son concept publicitaire est tourné vers la simplicité et le prix attractifs. Elle possède un important budget pour la publicité.

e. -Morgan

Morgan est une entreprise familiale qui a plus de 30 ans. Elle s'est très vite positionnée sur le thème de l'amour et s'est fait connaître avec le slogan : « Morgan de Toi ».

L'entreprise prend aujourd'hui un nouveau tournant, Morgan devient la marque de la fête, de la séduction. Elle a récemment sponsorisé Star Académie afin d'augmenter sa notoriété auprès des jeunes et de faire connaître sa ligne de vêtements du soir.

Document 2 - Le marché de l'habillement vu par Vivarte
(Source : <http://www.vivarte.fr>)

Dynamique du marché : progrès et confort

Hier encore, le marché de l'habillement trouvait son impulsion dans les effets saisonniers des modes.

Aujourd'hui, le marché de l'habillement trouve davantage sa dynamique dans l'influence conjuguée des progrès des techniques de production (tant au niveau des matières que des procédés de fabrication) et des évolutions du comportement vestimentaire de consommateurs. Ceux-ci sont de plus en plus séduits par des vêtements souples, pratiques et confortables, adaptés à la montée en puissance des styles décontractés/sportswear.

Consommation : des perspectives optimistes

Grâce à de nouveaux relais de croissance, la consommation a cessé de décliner et retrouve une évolution favorable depuis 1998. Allègement des vêtements, sophistication des sous-vêtements et regain des accessoires paraissent des tendances durablement installées.

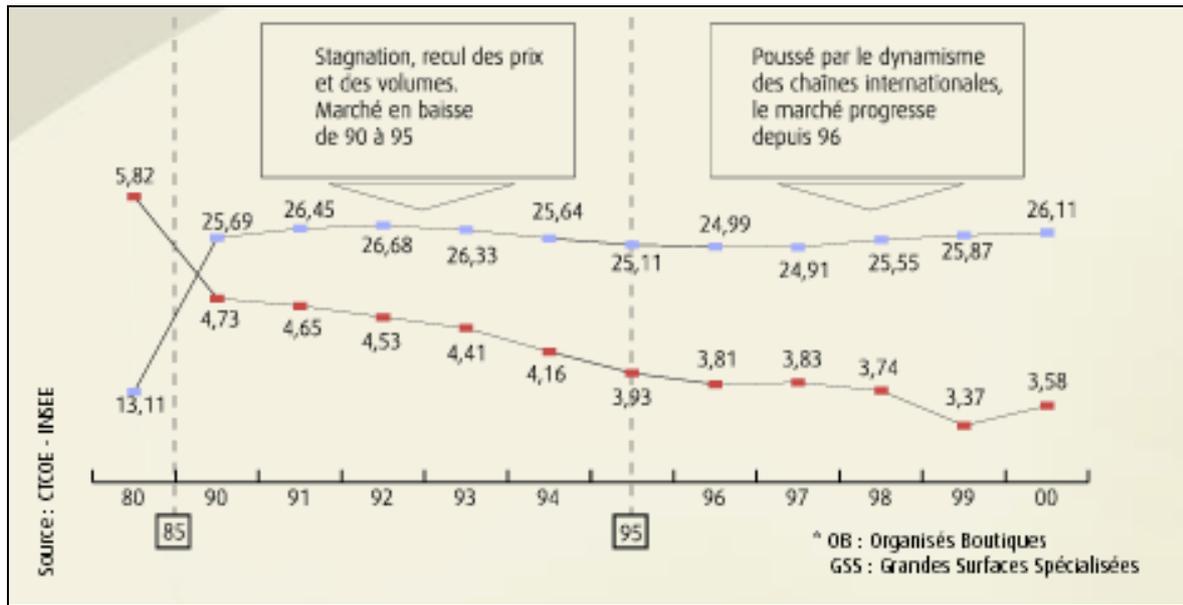
Les nouveaux textiles " intelligents " offriront aussi aux vêtements de larges perspectives d'adaptation et de nouvelles opportunités commerciales.

Commercialisation : du quantitatif au qualitatif

Après avoir connu une délocalisation de la production, l'habillement a ensuite conquis du terrain en périphérie avec les GSS des grandes enseignes de pure distribution (HAV, Kiabi, Gemo, Décathlon).

Le marché aborde maintenant une phase de stabilisation en périphérie où sonne l'heure de la rénovation des sites. Un passage du quantitatif au qualitatif dans lequel le centre-ville donne le ton, notamment sous l'influence d'enseignes étrangères nouvellement implantées (Gap, Zara, H&M..). Celles-ci ont choisi de s'y développer en priorité et stimulent la montée en gamme du cadre de la vente, même si, en part de marché, leur contribution reste globalement assez modeste.





Document 3
Les circuits de distribution de l'habillement 2001

Années	Indépendants	GMMP	Hypers Supers	Chaînes spécialisées (moins de 400m ²)	Chaînes spécialisées (plus de 400 m ²)	VPC	Autres circuits
1998	30,9	5,4	7,0	23,0	12,6	10,1	11,0
2001	20,8	6,7	14,7	24,1	16,6	8,4	8,7

GMMP = Grands magasins et magasins populaires

VPC= Vente par correspondance

Source : CTCOE

Annexe 2 - Le marché de la chaussure

Document 1

Les enseignes de chaussures de centre-ville luttent contre la banalisation (Source LSA N° de parution : 1805 le 13/03/2003)

L'atonie des ventes en centre-ville oblige Vivarte, Eram et Bata à revoir leur copie.

Deux voies s'ouvrent à elles : les modèles de chaussures de sport et la mode. Un pari risqué.

Eram teste - en catimini à Évry 2 - une nouvelle enseigne pour les jeunes, Staggy. Métropole Concept a aménagé les 100 m² du magasin consacrés à Puma, Nike et Kickers. En avril, les points de vente André vont vendre une collection de chaussures dessinée en exclusivité par Les Prairies de Paris. Manifestement, Eram (1,28 Mrd EUR de CA en 2001) et Vivarte (954,1 M EUR de CA grâce aux chaussures), leaders avec 16 % et 14,1 % de part de marché, tentent par tous les moyens de défendre leur position en centre-ville. Alors que leur puissance est assise en périphérie grâce à Gémio chez Eram et la Halle Chaussures chez Vivarte.

Prise en étau entre ces GSS (25 % du marché en valeur) et les magasins de sport (19 %), les chaînes succursalistes de centre-ville sont mal en point : leurs ventes ont reculé de 2 % en 2002, contre +0,2 % pour l'ensemble du marché. Vivarte, qui avec André, Orcade-Minelli et San Marina pèse 29 % du marché des chaînes spécialisées de centre-ville, n'a pas fait mieux : - 1,1 % de chiffre d'affaires en 2002. « Les succursalistes n'ont pas su contrer l'aura des magasins de sport », analyse Cécile Marzinski, secrétaire générale du Syndicat national du commerce succursaliste de la chaussure (SNCC). Ce circuit a profité du dynamisme du marché des chaussures de sport (+10 % en valeur sur l'année 2002, à 1,543 Mrd EUR, selon NPD).

Et c'est peut-être là que résiderait l'une des voies de secours pour le marché du centre-ville. L'enseigne Eram tente ainsi sa chance. Ses 393 magasins français ont récemment étoffé leurs gammes de chaussures de sport : aux côtés de Nike, Adidas, Puma et Reebok, l'enseigne a introduit sa marque de nautisme TBS. « C'est de l'opportunisme, s'écrie un responsable d'une chaîne de sport. Ces chaînes n'ont aucune légitimité sur le marché du sport. Cette offre n'est qu'un relais d'attractivité. » Un relais qui pourrait les aider à rajeunir leur clientèle.

Plus de réactivité

Encore faudrait-il que « les enseignes de centre-ville arrivent à avoir les modèles les plus pointus que les marques de sport réservent à d'autres circuits », selon un expert du secteur. Elles se heurtent, en effet, à la sélectivité des marques de sport. Pas facile pour les chaînes de centre-ville de profiter du marketing des marques de sport. La solution serait alors du côté du style. « Il faut que nous sortions de la chaussure noire de remplacement !, martelle Elizabeth Cunin, PDG d'André. Le marché doit rentrer dans une dynamique de mode. » Certains y excellent déjà, dont Taneo et San Marina. La première (119 magasins) appartient au groupe Eram. « C'est la pépite du groupe en centre-ville », selon un responsable d'un magasin Eram. La seconde, San Marina (272 magasins), est détenue par Vivarte et a ouvert 51 unités en 2002. Son chiffre d'affaires devrait croître de 10 % sur l'exercice 2002-2003, à 120 M EUR. Une croissance ramenée à 1 ou 2 % à périmètre constant. Les deux enseignes sont positionnées sur les modèles tendance. Une stratégie propre à enrayer la « banalisation du produit » que déplore Michel Scotto, PDG de San Marina.

Le discount en embuscade

Avec Cosmo, enseigne CCBG de cinq magasins et dix corners chez San Marina, le groupe Vivarte segmente son offre : l'enseigne, au positionnement complémentaire de San Marina, ouvrira deux ou trois magasins cette année, pour réaliser un chiffre d'affaires fixé à 10 M EUR. Sur le marché de la mode, André tente à nouveau sa chance. Avec un concept « plus mode et plus féminin », indique Gérard Barrau d'Architral, qui signe le second concept d'André en trois ans. « Pour avoir des produits plus créatifs et être plus réactifs, nous avons modifié nos sources d'approvisionnement, au profit de l'Espagne et de l'Italie », ajoute Elizabeth Cunin.

Reste à savoir si André, enseigne centenaire, réussira à réformer son image. « Il n'y a pas de Zara de la chaussure en France parce que le marché n'est pas prêt », prévient Cécile Marzinski, du SNCC. La bataille sera d'autant plus dure que certaines grandes surfaces spécialisées lorgnent le centre-ville : selon Jean-Philippe Missoffe, directeur général de Multichaussures, « il y a un créneau pour le discount en centre-ville avec des produits à 15 EUR ». L'enseigne discount (76 magasins pour 37 M EUR de CA) s'apprêterait à racheter une chaîne de 20 magasins pour s'implanter en centre-ville.

Juliette Garnier, Magali Picard

Document 2

Bata chausse ses nouveaux formats
(Source : Points de Vente N°921 du 26/11/2003)

Pour ses 70 ans, le chausseur généraliste reste alerte. Dans l'Hexagone, deux gros chantiers ont été mis en oeuvre : Bata Superstore et Bata Family. Mi-mai, il a inauguré à La Défense son concept Bata Superstore. Rodée depuis l'été 2002 au centre Carré Sénart, cette dernière génération sera appliquée à la trentaine de boutiques supérieures à 200 m². « *Finie l'époque des "magasins-hangars" avec des boîtes à chaussures dedans !* », déclare Jean-Jacques Raillard. Directeur de Bata France depuis plus d'un an, il n'hésite pas à admettre les erreurs passées. « *Lorsque le groupe développait un pilote, seuls quelques sites l'adoptaient* », regrette-t-il. Désormais, l'ex-patron de Bata Suisse souhaite « *aller plus vite pour déployer cette évolution de l'enseigne* ».

Une nouvelle version que le responsable de l'enseigne moyen de gamme juge « *plus aboutie grâce à des zones chaudes animant le point de vente et créant, du coup, de l'émotion...* » Résultat aussi d'un travail de fond sur ses collections et ses plans merchandising. L'espace de vente a été pris sur les réserves pour « *répondre aux attentes des clients et optimiser des mètres carrés de plus en plus chers* », indique Audrey Mondejar, du service marketing. L'effet de volume a été amplifié grâce à une hauteur sous plafond de cinq mètres. Chaque univers a sa couleur (bleu pour la femme, vert pastel pour l'homme, rose bonbon pour les enfants) et les pieds présentés sont déclinés dans toutes les pointures pour un confort d'essayage optimal. Présente dès 1995 sur le segment "life style", la chaîne consacre désormais un mural entier aux chaussures de sport (17 % des ventes). Outre l'arrivée du Coq Sportif cette année, des négociations sont en cours pour référencer trois nouvelles marques en 2004.

Un pilote européen

Après la succursale stéphanoise du Centre 2 cet été, une dizaine d'unités ont déjà adopté « *cette nouvelle identité forte* ». Le 28 novembre, ce sera au tour de la boutique de Vélizy 2, puis, courant 2004, des magasins de Lyon-Part Dieu et du Polygone (Montpellier).

Dans ses cartons, l'enseigne a également dédié une formule pour ses unités de 80 à 180 m² : Bata Family. Inauguré dernièrement à Créteil Soleil, le site sert de pilote européen. S'il garde un esprit plus traditionnel, ce magasin test reprend en grande partie le plan marketing du concept Superstore. Deux concepts pour lesquels Bata a fait appel, pour la première fois, à un maître d'oeuvre extérieur.

Stéphane Vigliandi

Document 3

Le marché de la chaussure vu par Vivarte

(Source : www.vivarte.fr)

Un marché inventif et métissé

Sous l'influence d'une mode sportive et libérée des anciens usages, la chaussure fait l'objet d'un renouveau créatif qui contribue à son essor.

La production s'internationalise de plus en plus et les fabricants français poursuivent leur délocalisation. Parallèlement, la présence sur l'hexagone de marques étrangères, souvent européennes, se développe (Camper, Geox, Tod..).

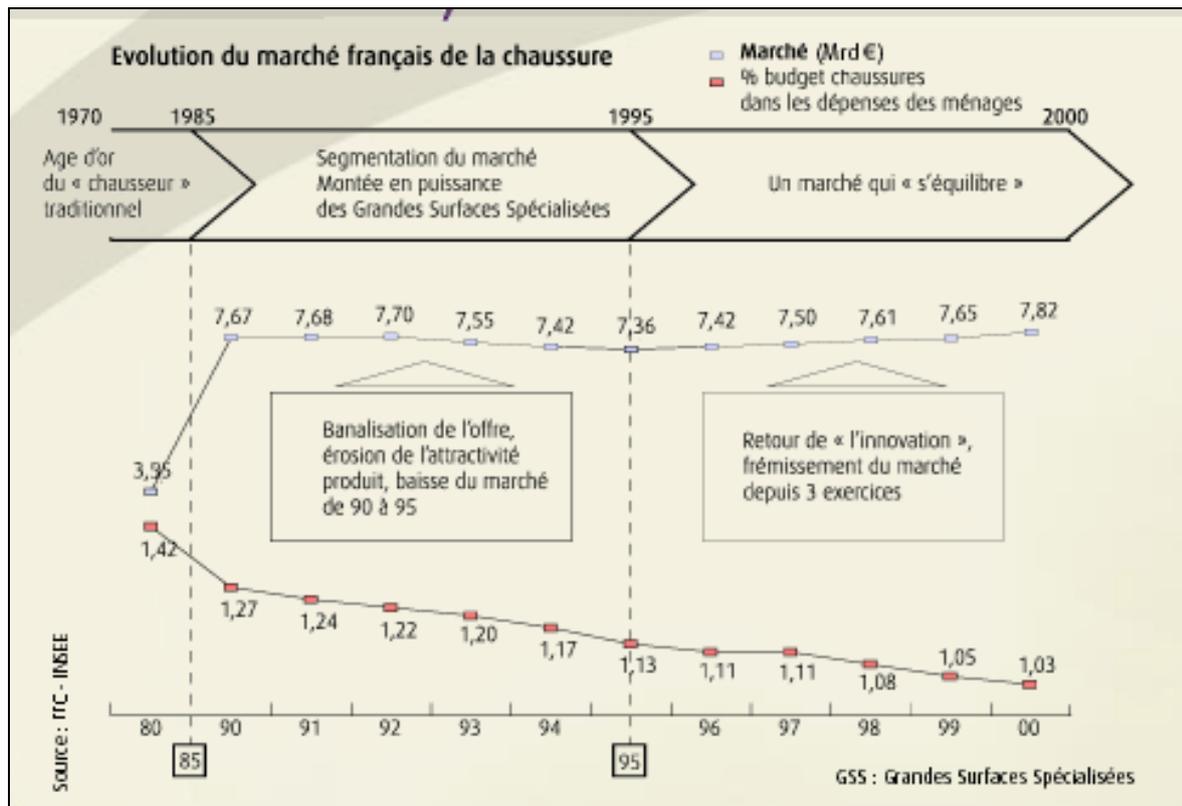
Consommation : progression et qualité de vente

Depuis 1996, on observe une remontée régulière de la consommation qui s'est amplifiée en 2000. Aujourd'hui, les perspectives sont bonnes.

Un regain d'intérêt des consommateurs fait sortir la chaussure de son statut d'accessoire pour en faire un élément à part entière de l'habillement, une forme plus affirmée de l'expression de la personnalité.

L'offre s'élargit tant au niveau des styles proposés qu'au niveau des prix (avec l'acceptation nouvelle d'un prix élevé pour un produit de qualité et esthétique).

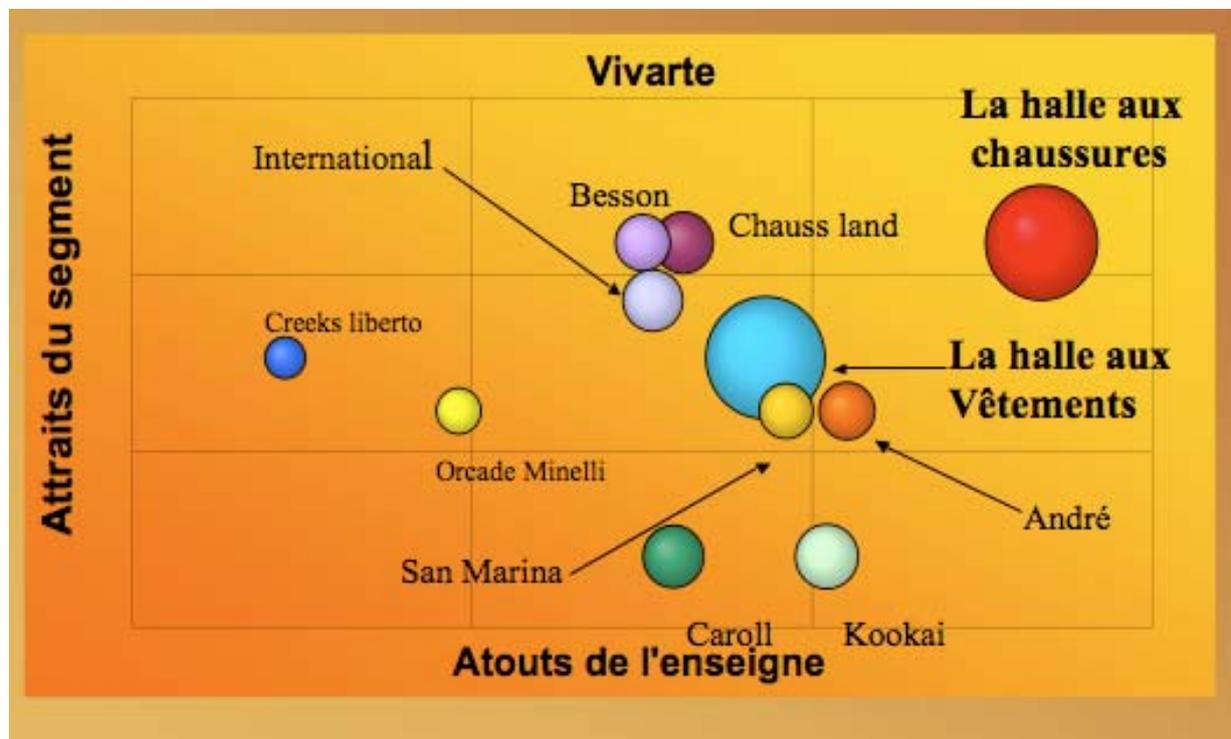
Et même si le consommateur se montre plus intéressé par le produit, il reste versatile et de plus en plus sensible aux aspects qualitatifs de vente : décor, ambiance, services.



Commercialisation : " plaisir ajouté "

La distribution est elle aussi marquée par cette tendance à la démassification qui caractérise l'évolution actuelle du marché et lui donne un second souffle, dont profitent les sites à "plaisir ajouté" (grands magasins, boutiques de centre ville) au détriment des espaces moins attractifs et des grandes surfaces alimentaires.

Matrice McKinsey présentée au client en 2003



B - ÉLÉMENTS D'ACTUALISATION DU DOSSIER VIVARTE (2004-2008)

2004

Promis tantôt aux Galeries Lafayette, tantôt à CVC Partners, c'est finalement PAI Partners qui a mis la main sur Vivarte pour 1,5 milliards € en février 2004.

G. Plassat revient à la direction de Vivarte qu'il avait quittée le 31 décembre 2002.

Ce retour signifie probablement qu'il est appuyé par le nouvel actionnaire de référence et qu'il aura les moyens de mettre en œuvre une politique de développement ambitieuse, notamment à l'international qui ne pèse que 4% du chiffre d'affaires du groupe.

Le plan d'austérité mis en œuvre par G. Plassat à partir de 2000 semble avoir porté ses fruits (fermeture de 140 magasins en France, 600 personnes licenciées et de 60 magasins en Pologne, Hongrie République Tchèque). En parallèle des efforts ont été faits pour rationaliser la logistique. Une nouvelle politique marketing est maintenant appliquée. Celle-ci est caractérisée par une montée en gamme des magasins de centre ville et par une compression des coûts aboutissant à une baisse des prix pour les magasins de périphérie.

2006

En 2006, la situation financière de Vivarte s'est encore améliorée. Son EBITDA est de 360 millions € soit 16 % du chiffre d'affaires contre 300 millions € en 2005 (14,5% du chiffre d'affaires) et 220 millions € en 2004.

Le groupe qui a refinancé sa dette en 2005, a éliminé ses foyers de pertes, s'est décentralisé, a modifié ses approvisionnements devenus plus européens (40% des achats de chaussures et textile) et a amélioré la logistique en créant notamment pour Caroll de nouveaux entrepôts.

Le parc magasin a beaucoup évolué et les enseignes ont été repositionnées.

Les enseignes de chaussures et de prêt-à-porter de centre-ville sont montées en gamme et devenues plus mode

En périphérie, La Halle a amélioré son rapport apparence/prix et a augmenté sa réactivité (6 collections par an contre 2 auparavant).

Les autres enseignes de périphérie maintiennent des prix bas (voire baissent leurs prix) grâce à une rationalisation des coûts.

Le chiffre d'affaires à l'international reste encore faible (5% du chiffre d'affaires) et ce d'autant plus que de nombreux magasins ont été fermés en Europe de l'Est.

L'ambition de G.Plassat est de faire du groupe le leader européen de l'équipement de la personne et pour cela il envisage des acquisitions dans la maroquinerie ou la parfumerie.

« *Il faut faire vite sinon les Asiatiques prendront notre place* » la voie est alors celle de la croissance externe.

« *Le multi-format est un moyen de contrer les risques cycliques.* »

L'internationalisation de Vivarte semble maintenant s'orienter vers l'Europe du Sud : développement de Kookaï et de La Halle en Espagne, projets en Grèce.

LSA N°1963 le 31-08-2006

Extraits de l'article

Les marques (de chaussure) veulent sortir de la spirale déflationniste

« *Sur un marché qui progresse à petits pas, les boutiques indépendantes tentent de freiner l'expansion des succursalistes. Idem pour les marques qui essaient de faire face au raz-de-marée des produits asiatiques à bas prix.*

La France est le premier marché européen de la chaussure, en termes de ratio, avec 5,5 paires achetées par personne et par an. Elle se classe au deuxième rang mondial derrière les États-Unis (7 paires). Le poids de la mode, une distribution et une offre variée expliquent cet engouement. Ce marché connaît une progression quasi linéaire de 1 à 1,5 % depuis une dizaine d'années. « En 2005, nous avons enregistré une progression du chiffre d'affaires de 1,9 % par rapport à 2004 », indique Dorval Ligonnière, le responsable des études de la Fédération française de la chaussure (FFC). Ce léger pic est dû essentiellement à la bonne tenue générale de la consommation.

Comme pour le prêt-à-porter, ce marché est très lié au climat. Pour les ventes, l'idéal est d'avoir des saisons marquées et des transitions « ponctuelles », qui doivent s'effectuer bien en amont des périodes de soldes, au risque de voir le consommateur reporter ses achats. Ainsi, en 2005, le début d'année a été poussif pour cause d'arrivée tardive du printemps. Heureusement, le mois de novembre a permis de rattraper la saison grâce à un très net refroidissement, prompt à rappeler

à l'ordre les plus téméraires qui continuaient à arborer ostensiblement leurs chaussures d'été. Sur le premier semestre 2006, « l'orientation reste assez bonne, explique Dorval Ligonnière. Nous devrions parvenir à une hausse de 1,5 % sur l'année. » Du côté de la distribution, les professionnels estiment que « 2006 ne devrait pas être une grande année, à cause notamment d'un été peu glorieux », regrette Jerry Desmazières, directeur des achats du réseau Chauss'Expo. Il indique néanmoins attendre beaucoup du rendez-vous annuel incontournable que constitue la rentrée des classes. »

2007

Février 2007 : le **rachat de NafNaf** et de **Chevignon** apporte à Vivarte un réseau de 600 points de vente qui sont répartis dans une cinquantaine de pays, dont 200 boutiques en propre en France.

Le Groupe NafNaf, fort de 1500 personnes, est assuré du maintien à sa tête des propriétaires de l'entreprise, les frères Pariente et de son équipe dirigeante. Il continuera de bénéficier d'une grande autonomie dans la gestion de ses marques.

NafNaf et Chevignon ont un savoir faire dans les licences qui sera probablement utile au groupe Vivarte.

Fondée en 1973, NafNaf cible une clientèle de femmes entre 20 à 35 ans. Au cours du dernier exercice clos en février 2006, la marque a réalisé un chiffre d'affaires de 240 millions €

Chevignon, racheté en 1994 par le Groupe NafNaf, dispose d'un réseau de 170 boutiques en France et 400 points de vente dans le monde. La marque vise une clientèle masculine urbaine de 25/35 ans.

Rachat d'Accessoire Diffusion, une marque de chaussures haut de gamme-femme en vente dans huit boutiques exclusives et six corners dans les grands magasins.

Le rachat de Défi Mode va encore renforcer la position dominante de Vivarte en périphérie car les 191 magasins succursalistes (300 prévus en 2010) vont s'ajouter aux 450 unités Vivarte de périphérie déjà existantes.

Ces chiffres sont à comparer à ceux de Kiabi du groupe Mulliez (159 magasins) et au groupement Styleco (128 unités).

La chaîne Défi Mode, née en Auvergne s'est étendue ensuite à tout l'hexagone. Elle a la particularité d'être surtout implantée dans des petites villes et son réseau est donc complémentaire de celui de La Halle.

En 2007, le rachat de la chaîne multi-marques de chaussures Béryl enrichit le parc de magasins de chaussures Vivarte de 93 nouvelles unités situées en centre-ville et en centres commerciaux.

Le groupe Vivarte de publie plus des informations financières détaillées depuis qu'il n'est plus coté en bourse.

Seul le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation figurent parfois dans les informations publiques

Exercices clôture au 31 août	Chiffre d'affaires (millions €)	EBITDA	Variation du chiffre d'affaires/année précédente	Variation de l'EBITDA
2002-2003	1917	215	-	-

2003-2004	ND	ND	-	-
2004-2005	2 069	300	-	-
2005-2006	2 250	360	8,7%	20%
2006-2007	2 700	ND	20 %	-

ND= non disponible

2008

Début 2008, rachat de SuperSport, 50 magasins succursalistes d'articles de sports. Les magasins ont en moyenne une surface de 1400 m². Ils sont situés surtout dans l'Ouest de la France et réalisent 100 millions € de chiffre d'affaires.

Ce rachat peut avoir deux significations : l'entrée de Vivarte dans le secteur du sport ou renforcement de son réseau de magasins, les observateurs hésitent.

SITES INTERNET UTILES

Pour avoir des informations concernant la conjoncture, le marché et les réseaux dans le textile et la chaussure, consulter les sites suivants :

<http://www.vivarte.fr/> (site du groupe Vivarte)

www.ifm-paris.org (Institut Français de la Mode)

www.ifth.org (Institut Français du Textile et de l'Habillement)

www.f-e-h.com (Fédération des Enseignes de l'Habillement)

www.lamodefrancaise.org (site de professionnels de l'habillement)

www.textile.fr (Service d'information de l'industrie Française du Textile)

www.chaussure.org (Syndicat National du Commerce de la Chaussure)

www.franchise-fff.com (Fédération Française de la Franchise)

www.journaldutextile.com/ (Journal de la mode et de la distribution du textile)

Questions

1) Recenser les forces et faiblesses, menaces et opportunités (analyse SWOT) qui influencent, début 2008, l'avenir du groupe et des secteurs sur lesquels il intervient afin de dégager un pronostic sur son évolution.

Pour mener à bien ce travail, des compléments d'actualisation sont à prévoir ainsi que - si possible - des visites dans les magasins des principales enseignes.

2) Placer les différentes enseignes (ou les domaines d'activité stratégiques, si vous pensez qu'il est plus utile de raisonner ainsi) représentant le portefeuille d'activités de Vivarte au début 2008 sur une matrice McKinsey-General Electric (matrice attraits-atouts), afin de la comparer à celles qui ont été réalisées 1998 et en 2003.