

Enseignes de mode en difficulté : le cercle infernal des redressements judiciaires

Placée en redressement judiciaire pour la deuxième fois en deux ans, Minelli n'est pas un cas isolé. De Camaïeu à IKKS, en passant par Jennyfer, un même enchaînement semble se répéter : restructuration, reprise, rechute. Un cycle qui interroge autant le modèle économique du secteur que les outils juridiques censés le sauver.

Marion Titone, le 08/04/2026, Lille

Le scénario est désormais bien connu. Une enseigne en difficulté est placée en redressement judiciaire, son périmètre est réduit, ses effectifs fortement amputés, puis un repreneur relance l'activité. Quelques mois ou années plus tard, les pertes réapparaissent, la trésorerie se tend, et une nouvelle procédure s'ouvre.

Minelli en offre une illustration récente. L'enseigne a été de nouveau placée en redressement judiciaire, deux ans et demi après une première procédure. Entre-temps, le réseau avait été réduit et les effectifs divisés par trois, passant de 600 à moins de 200 salariés. Malgré cela, la marque a enregistré 3,7 millions d'euros de pertes sur l'exercice 2024-2025, avec plusieurs boutiques toujours déficitaires.

Cette trajectoire rappelle celles d'autres acteurs du secteur. San Marina, liquidée en 2023, avait elle aussi tenté un redressement avant que le tribunal ne constate une situation « qui s'aggrave de jour en jour » (*Le Monde / AFP*, 2023). Plus largement, les défaillances de Camaïeu, Jennyfer ou IKKS dessinent un schéma récurrent. Reste à comprendre ce qui alimente cette mécanique.

Un cycle nourri par une crise économique de fond

Premier élément d'explication : l'environnement économique du retail. Les données publiées par la fédération Procos en janvier 2026 décrivent une transformation durable. La fréquentation des magasins a reculé de 1,6 % en 2025, tandis que les ventes en magasin baissaient de 0,8 %. À l'inverse, le e-commerce progressait de 3,4 %. L'habillement, cœur d'activité de nombreuses enseignes concernées, accuse même une chute de 4,5 % en décembre.

Ces chiffres traduisent un basculement des comportements de consommation. Une partie des clients délaisse durablement les points de vente physiques. Dans le même temps, l'inflation a pesé sur le pouvoir d'achat, conduisant certains ménages à arbitrer leurs dépenses, au détriment des achats de mode intermédiaires.

Les enseignes de milieu de gamme apparaissent particulièrement exposées. Ni positionnées sur le luxe, ni alignées sur les prix les plus bas, elles subissent de plein fouet ce rééquilibrage de la demande. À cela s'ajoute un héritage structurel : un parc de magasins développé à grande échelle dans les années 2000, aujourd'hui surdimensionné. Moins de clients, autant de surfaces : la rentabilité s'érode mécaniquement.

Dans ce contexte, le redressement judiciaire intervient souvent après plusieurs années de dégradation progressive. Il permet d'alléger les coûts, mais ne transforme pas le modèle économique.

Un cadre juridique accusé d'entretenir le cycle

Le droit français des entreprises en difficulté constitue une autre piste d'analyse. Dans un rapport d'information publié en 2021, le Sénat décrit la montée des « entreprises zombies », ces sociétés « insuffisamment rentables pour faire face à une dette trop lourde », maintenues en activité faute de solution immédiate.

Le rapport pointe un biais structurel : la priorité donnée au maintien de l'activité et de l'emploi à court terme. Dans le retail, cette logique conduit fréquemment à des reprises assorties d'engagements sociaux, mais reposant sur des équilibres économiques fragiles. La procédure agit alors comme un amortisseur, sans traiter les causes profondes des difficultés.

Les statistiques illustrent cette fragilité. Seuls 40 % des plans de redressement sont encore en cours après cinq ans, et près des deux tiers des entreprises disparaissent avant leur terme (Sénat, 2021). Dans certains cas, la première procédure semble ainsi préparer la suivante.

Le cadre juridique est également critiqué pour son déclenchement tardif. Le critère de « cessation des paiements » suppose que l'entreprise ne puisse plus faire face à ses dettes immédiates. Or, une enseigne peut être durablement déficitaire bien avant d'atteindre ce seuil, tout en poursuivant son activité grâce à l'endettement.

D'autres freins apparaissent dans la mise en œuvre des restructurations. Le poids des baux commerciaux, difficile à ajuster rapidement, limite les marges de manœuvre des repreneurs. Les cessions à bas prix, validées pour préserver l'emploi, peuvent aussi conduire à des relances sous-capitalisées.

Au croisement de ces facteurs économiques et juridiques, un cycle semble se dessiner : des entreprises fragilisées par la transformation du marché, maintenues en activité par des procédures qui retardent l'ajustement, avant une nouvelle défaillance.