

Rakuten : la place de marché française ferme le 30 septembre 2026, à 23 h 59

Carte d'identité

- **Pays** : Japon (Tokyo) — activité française née sous le nom de PriceMinister
- **Création** : 1997 au Japon ; PriceMinister créé en 2000, racheté en 2010, rebaptisé Rakuten en 2016
- **Secteur** : place de marché, banque et paiement, téléphonie mobile, contenus
- **Type de cas** : Échec — d'une filiale, au sein d'un groupe qui, lui, tient
- **Époque** : Actuel
- **Modèle de revenus en trois mots** : commission, écosystème, fidélité
- **Chiffre emblématique** : **19 jours**. C'est ce qui reste, à la date de ce dossier, aux vendeurs de Rakuten France avant l'arrêt définitif de la place de marché, annoncé pour le **30 septembre 2026 à 23 h 59**

Pour tout marchand dont une part du chiffre d'affaires passe par une place de marché qu'il ne contrôle pas — et pour tous les autres, qui verront ici ce que cela produit quand ça s'arrête. Ce dossier n'est pas un cas d'école rétrospectif : la fermeture est en cours, la date est connue, et la liste de ce qu'il faut avoir fait avant est au §7. Il montre aussi comment un groupe de 2 500 milliards de yens de chiffre d'affaires peut afficher une marge opérationnelle de 0,58 % — et pourquoi c'est sa filiale française qui a payé.

Le 16 juillet 2026, Rakuten a annoncé la fermeture de sa place de marché française, l'ancienne PriceMinister. Deux offres de reprise avaient été examinées ; aucune n'a été retenue. Cent quatre-vingts salariés sont concernés par un plan social. Et plusieurs milliers de vendeurs ont appris, ce jour-là, qu'un de leurs canaux de vente cesserait d'exister dans onze semaines.

La fermeture définitive interviendra le 30 septembre 2026 à 23 h 59. Achats, ventes et affiliation s'arrêteront tous à cette date. Dix-neuf jours après la publication de ce dossier.

C'est l'illustration la plus nette qu'on puisse donner d'un principe que tous les autres dossiers de cette bibliothèque répètent : **un canal que vous ne possédez pas peut disparaître, et il ne vous demandera pas votre avis.**

Sommaire

- L'essentiel à retenir
- 1. Ce qui est établi, et ce qui ne l'est pas
- 2. Vingt-six ans, de PriceMinister à l'arrêt
- 3. Le calendrier de la fermeture
- 4. Pourquoi elle ferme : le « milieu » n'existe plus
- 5. Le groupe croît, et perd de l'argent
- 6. La leçon de structure : la rente finance le pari, jusqu'à un certain point
- 7. Si vous vendiez sur Rakuten France : la liste des dix-neuf jours
- 8. Si vous vendez ailleurs : l'exercice à faire ce mois-ci
- 9. Suivi et pilotage
- 10. Chiffres clés
- 11. Ce que ça change pour un entrepreneur français ou belge
- FAQ
- Sources

L'essentiel à retenir

En bref

- **La place de marché Rakuten France ferme le 30 septembre 2026 à 23 h 59.** Achats, ventes et programme d'affiliation cessent tous à cette date. L'historique des commandes reste consultable jusqu'au **10 novembre**, le support client répond jusqu'au **30 novembre**.
- **L'annonce date du 16 juillet 2026.** Onze semaines de préavis pour plusieurs milliers de vendeurs, et un plan social concernant 180 salariés.
- **Le déclin était mesurable depuis longtemps** : sur dix ans, la plateforme a perdu 33 % de ses clients et 42 % de son trafic. Aucun de ces chiffres n'était secret.
- **Ce ne sont pas les autres marques du groupe qui ferment.** Kobo, Rakuten TV, Viki, Viber et l'activité publicitaire continuent. C'est la place de marché, et elle seule.
- **Le groupe Rakuten croît, mais il perd de l'argent** : 2 496,6 milliards de yens de chiffre d'affaires en 2025, en hausse de 9,5 % — vingt-neuvième année consécutive de croissance **du chiffre d'affaires** — et une **perte nette part du groupe de 177,9 milliards de yens**, creusée de 9,5 % par rapport à 2024.
- **Sa marge opérationnelle IFRS est de 0,58 %**, et son résultat opérationnel IFRS a chuté de **72,9 %** en un an. Un groupe de cette taille qui dégage 14,4 milliards de yens de résultat opérationnel, c'est le prix payé pendant des années par un pari industriel — la téléphonie mobile — que les activités rentables ont dû financer.

1. Ce qui est établi, et ce qui ne l'est pas

Les chiffres du groupe viennent du communiqué de résultats publié par Rakuten Group le **12 février 2026** pour l'exercice 2025.

Un avertissement de méthode, et il est important ici. La somme des revenus des trois segments — Internet Services 1 370 milliards de yens, FinTech 975,9 milliards, Mobile 482,8 milliards — donne **2 828,7 milliards**, soit **13 % de plus** que le chiffre d'affaires consolidé de **2 496,6**

milliards. Ce n'est pas une erreur : c'est l'effet des **éliminations intra-groupe**, considérables chez Rakuten parce que ses activités se vendent massivement des services entre elles. **Les segments d'un groupe ne s'additionnent pas au total consolidé**, et prétendre le contraire produirait des parts de marché fantaisistes. Ce dossier ne calcule donc aucun pourcentage à partir de cette somme.

Les informations sur la fermeture française viennent de **deux pages publiées par Rakuten France dans son centre d'aide**, mises à jour le 5 août 2026 — l'une sur les paiements, les ventes et l'accompagnement des vendeurs, l'autre sur les garanties, les retours, le programme de fidélité et les données personnelles — et d'un bandeau affiché sur la page d'accueil du site. Ce sont des sources primaires de l'entreprise, et elles concordent avec la presse spécialisée qui a relayé l'annonce du 16 juillet 2026.

Le sort des points de fidélité est documenté, et il est urgent. L'entreprise indique que les points du programme restent utilisables **jusqu'à la fermeture de la plateforme** — pour régler un achat, obtenir un versement ou acheter une carte cadeau — et qu'**après cette date, les points non consommés seront définitivement perdus**. L'attribution de nouveaux points a cessé le **13 août 2026**. Autrement dit : tout point non utilisé avant le 30 septembre à 23 h 59 disparaît.

Ce qui n'est pas établi, et qui est donc absent : le nombre exact de vendeurs concernés — les sources écrivent « plusieurs milliers » —, le chiffre d'affaires de la filiale française, et le montant des soldes vendeurs en attente de versement.

2. Vingt-six ans, de PriceMinister à l'arrêt

PriceMinister naît en 2000, au moment où l'achat entre particuliers se déplace vers internet. Son positionnement d'origine est précis et il est bon : les biens **culturels d'occasion** — livres, disques, jeux vidéo, films. Un marché où l'offre est atomisée, où chaque exemplaire est unique par son état, et où la confiance entre inconnus est le vrai verrou.

Rakuten rachète l'entreprise en 2010 et lui donne son nom en 2016. La plateforme s'élargit au neuf, aux vendeurs professionnels, à toutes les catégories. C'est là que commence le problème décrit au §4 : en s'élargissant, elle abandonne ce qui la rendait irremplaçable pour affronter des concurrents mieux dotés sur leur propre terrain.

Le déclin est documenté et lent : **sur dix ans, 33 % de clients en moins et 42 % de trafic en moins**. Au troisième trimestre 2025, la plateforme comptait encore 9,5 millions de visiteurs uniques mensuels — un chiffre considérable dans l'absolu, insuffisant dans un marché où l'échelle décide.

Le 16 juillet 2026, après l'examen de deux offres de reprise, Rakuten annonce l'arrêt.

3. Le calendrier de la fermeture

Date	Ce qui se passe
16 juillet 2026	annonce de la fermeture ; deux offres de reprise écartées
13 août 2026	plus aucun point de fidélité n'est attribué sur les achats ; les points déjà acquis restent utilisables jusqu'au 30 septembre, après quoi ils sont définitivement perdus
30 septembre 2026, 23 h 59	arrêt définitif : achats, ventes et programme d'affiliation cessent tous
10 novembre 2026	dernier jour de consultation de l'historique des commandes
30 novembre 2026	dernier jour du support client, pour les vendeurs comme pour les acheteurs

Trois observations sur ce calendrier, qui valent au-delà de ce cas.

Le préavis réel n'est pas de onze semaines, il est de six. Entre l'annonce du 16 juillet et l'arrêt du 30 septembre, il y a les congés d'été. Un vendeur qui a appris la nouvelle le 16 juillet et qui a réagi à la rentrée dispose de quatre semaines pour écouler un stock, migrer un catalogue et retrouver un canal.

L'arrêt des points de fidélité le 13 août est le signal avancé. Il précède de sept semaines la fermeture, et il est le premier geste concret. Dans toute plateforme qui se retire, les avantages accordés aux clients s'arrêtent avant le service lui-même : c'est un indicateur à surveiller partout. **Et si vous êtes acheteur avec des points en réserve, utilisez-les avant le 30 septembre : ils ne seront ni remboursés ni transférés**.

Deux mois séparent l'arrêt des ventes de l'arrêt du support. C'est court pour traiter les retours, les litiges et les réclamations au titre de la garantie légale — laquelle, elle, ne s'éteint pas avec la plateforme. Le §7 y revient, parce que c'est le piège le plus coûteux.

4. Pourquoi elle ferme : le « milieu » n'existe plus

Rakuten France se disait n'avoir « reçu aucune proposition répondant à l'ensemble de ses critères économiques et sociaux », et le groupe indique que « les discussions menées avec les repreneurs potentiels n'ont pas permis de trouver une solution viable permettant d'assurer la pérennité de l'activité ». Trois critères étaient posés : la préservation des emplois, les conditions financières et les risques associés, et la capacité à assurer la pérennité de l'activité à long terme.

Cette version est contestée. L'un des candidats écartés, Pixmania, a publiquement mis en cause le récit de Rakuten, affirmant avoir proposé la reprise de l'ensemble de l'activité et la conservation d'une soixantaine d'emplois. Une troisième piste, impliquant le fondateur de PriceMinister, n'a pas abouti. Ce dossier rapporte les deux versions sans trancher : aucun élément public ne permet de le faire.

La cause structurelle est ailleurs, et elle est plus instructive. Dans un marché où la concentration s'accroît, les plateformes positionnées « entre deux » peinent à construire une proposition de valeur suffisamment différenciante. Autrement dit :

Position	Ce qui la rend tenable	Exemples de ce marché
L'échelle	un catalogue et une logistique que personne ne peut égaler	les très grandes places de marché généralistes
La spécialité	une communauté, une expertise ou un stock que personne n'a	les plateformes de niche : vêtements d'occasion, pièces détachées, livres anciens
Le milieu	rien	une place de marché généraliste sans avantage d'échelle

Rakuten France avait commencé par la spécialité — les biens culturels d'occasion — et s'est déplacée vers le milieu en se généralisant. C'est la trajectoire qui tue, et elle est extrêmement courante, parce que se généraliser ressemble à de la croissance.

La transposition, pour une petite entreprise, est directe et désagréable. Élargir son offre paraît toujours prudent : on touche plus de monde, on dépend moins d'un segment. En réalité, on quitte souvent la seule position défendable — celle où l'on est irremplaçable pour quelqu'un — pour une position où l'on est comparable à tout le monde. **Demandez-vous régulièrement : pour qui suis-je le seul choix évident ?** Si la réponse devient floue à mesure que vous grandissez, vous êtes en train de glisser vers le milieu.

5. Le groupe croît, et perd de l'argent

Indicateur du groupe	2025	2024	Variation
Chiffre d'affaires	2 496 575 M¥	2 279 233 M¥	+9,5 % — 29 ^e année consécutive de croissance du chiffre d'affaires
Résultat opérationnel IFRS	14 382 M¥, soit 0,58 %	52 975 M¥	−72,9 %
Résultat opérationnel non-IFRS	106 300 M¥, soit 4,26 %	—	en amélioration de 99,2 Md¥
EBITDA du groupe	435 900 M¥, soit 17,5 %	—	+33,7 %
Résultat net part du groupe	−177 886 M¥	−162 442 M¥	perte creusée de 15 444 M¥

Segment	Revenus 2025	Résultat opérationnel non-IFRS
Internet Services	1 370 milliards de yens, +6,8 %	88,9 milliards
FinTech	975,9 milliards de yens, +19 %	199,9 milliards
Mobile	482,8 milliards de yens	EBITDA de 28,8 milliards

Rappel : ces revenus par segment ne s'additionnent pas au chiffre d'affaires consolidé, en raison d'éliminations intra-groupe importantes — leur somme dépasse le consolidé de 13 %.

Le fait de l'année : le segment Mobile a atteint pour la première fois un EBITDA annuel positif — 12,9 milliards de yens pour Rakuten Mobile seul, « le premier bénéfice d'EBITDA en année pleine depuis l'entrée dans le métier d'opérateur mobile ».

Et les deux chiffres qui racontent tout le reste : 0,58 % et −177,9 milliards. Un groupe qui encaisse près de 2 500 milliards de yens, dégage 14,4 milliards de résultat opérationnel au sens des normes comptables internationales — en recul de 72,9 % sur un an — et **termine l'exercice sur une perte nette de 177,9 milliards, plus lourde que celle de 2024**. À titre de comparaison interne, la seule FinTech dégage 199,9 milliards de résultat opérationnel non-IFRS. La rentabilité existe ; elle est absorbée ailleurs.

Il faut donc être précis sur ce qui va mieux et ce qui ne va pas. Ce qui va mieux : le chiffre d'affaires, l'EBITDA, et surtout le segment Mobile, positif en EBITDA pour la première fois. Ce qui ne va pas : le résultat opérationnel normé, divisé par 3,7 en un an, et le résultat net, déficitaire et en aggravation. Dire « le groupe va bien parce qu'il croît depuis vingt-neuf ans » serait exactement l'erreur de lecture que ce dossier reproche par ailleurs aux résultats « ajustés ».

L'écart entre les deux mesures mérite d'être expliqué, parce qu'on le rencontre partout. Le résultat opérationnel non-IFRS, à 106,3 milliards, est 7,4 fois supérieur au résultat IFRS de 14,4 milliards. Cet écart correspond à des éléments que l'entreprise estime non représentatifs de son exploitation courante. Ce n'est pas un maquillage — les deux chiffres sont publiés — mais **c'est un choix de présentation, et le seul chiffre normé est le plus bas**. Quand une entreprise met en avant une mesure « ajustée », l'exercice utile consiste à chercher la mesure normée et à regarder l'écart.

6. La leçon de structure : la rente finance le pari, jusqu'à un certain point

C'est le troisième dossier de cette bibliothèque où le même mécanisme apparaît, et la comparaison éclaire les trois.

Groupe	La rente	Le pari	Ce que le pari a coûté
Alphabet	la publicité de recherche	les « Other Bets »	7,5 milliards de dollars de perte opérationnelle en 2025
BlaBlaCar	la place de marché de covoiturage	l'activité d'autocar, à forte intensité capitalistique	appréciation qualitative : l'entreprise n'étant pas cotée, ni son résultat d'exploitation ni son résultat net ne sont publiés
Rakuten	la FinTech et les services internet	devenir opérateur de téléphonie mobile	des années de résultat opérationnel consolidé proche de zéro

La différence tient en un mot : la réversibilité. Alphabet peut arrêter un pari sans que son moteur de recherche s'en aperçoive. BlaBlaCar a acheté un métier existant, revendable. Rakuten a construit un réseau mobile — un investissement massif, long, et impossible à interrompre à mi-chemin.

Ce qu'un dirigeant de TPE doit en retenir n'est pas qu'il faut éviter les paris. C'est qu'un pari doit répondre à deux questions **avant** d'être engagé :

- Combien peut-il consommer au maximum, et pendant combien de temps ?** Un pari sans plafond chiffré n'est pas un investissement, c'est une fuite.
- À quelle condition l'arrête-t-on ?** Écrite à l'avance, la condition d'arrêt est la seule protection contre le biais qui consiste à continuer parce qu'on a déjà beaucoup dépensé.

Et il y a une troisième leçon, plus dure : **quand le pari coûte trop longtemps, ce ne sont pas les activités les plus faibles qui ferment, ce sont celles qui ne sont plus stratégiques.** Rakuten France n'a pas fermé parce qu'elle perdait le plus, mais parce qu'elle ne pesait plus assez dans un groupe qui devait financer autre chose.

7. Si vous vendiez sur Rakuten France : la liste des dix-neuf jours

À faire dans l'ordre. **Les points 1 et 2 sont irrattrapables après le 10 novembre** ; les points 4 et 5, après le 30 novembre. Ce n'est pas la même échéance, et l'écart est de vingt jours.

#	À faire	Pourquoi c'est urgent
1	Exporter l'intégralité de vos commandes , avec les coordonnées de facturation et de livraison	l'historique disparaît le 10 novembre . Après, il n'existe plus nulle part
2	Exporter votre catalogue : références, descriptions, photographies, correspondances de codes	reconstituer un catalogue de plusieurs centaines de références coûte des semaines
3	Réclamer par écrit le versement de tous les soldes en attente , et conserver la trace de la demande	avant le 10 novembre . Passé cette date, l'entreprise indique que les vendeurs doivent s'adresser directement au prestataire de paiement, Mangopay , pour récupérer leurs fonds. Les soldes ne sont donc pas perdus, mais le chemin devient plus long
4	Traiter les litiges et retours en cours , et faire acter par écrit ce qui est soldé	le support s'arrête le 30 novembre ; ensuite, il n'y a plus d'interlocuteur
5	Prévoir vos retours et garanties après le 30 septembre	la garantie légale de conformité et la garantie des vices cachés ne s'éteignent pas avec la plateforme : elles vous lient toujours à l'acheteur, et pour longtemps — voir ci-dessous
6	Informez vos acheteurs récents d'un moyen de vous joindre directement	c'est la seule chose de valeur que vous puissiez sauver de la fermeture
7	Reventiler votre stock vers un autre canal, ou l'écouler avant le 30 septembre	après cette date, il est immobilisé
8	Recalculer votre chiffre d'affaires prévisionnel sans ce canal	pour savoir si vous avez un problème de trésorerie à traiter maintenant

Le point 5 est celui que presque personne n'anticipe, et il va bien plus loin qu'on ne le croit. La fermeture de la place de marché ne met fin à aucune de vos obligations envers les acheteurs.

Garantie	Durée	Point de départ
Garantie légale de conformité	2 ans (article L. 217-12 du code de la consommation)	la délivrance du bien
Garantie des vices cachés	2 ans (article 1648 du code civil)	la découverte du vice
Délai butoir des vices cachés	20 ans (article 2232 du code civil)	le jour de la vente

Ce dernier délai est celui qu'on oublie, et il a été fixé par la Cour de cassation en chambre mixte le 21 juillet 2023. Concrètement : un acheteur qui découvre en 2034 un vice caché sur un article acheté chez vous le 29 septembre 2026 dispose encore de deux ans pour agir, et il le peut jusqu'en 2046. **Sans plateforme pour l'intermédiaire, et sans historique pour établir la commande si vous n'avez pas exporté vos données au point 1.** C'est l'argument décisif en faveur de cet export — davantage encore que la comptabilité.

8. Si vous vendez ailleurs : l'exercice à faire ce mois-ci

Prenez chaque canal par lequel vous vendez, et remplissez ce tableau. Une heure suffit.

Question	Canal 1	Canal 2	Canal 3
Part de mon chiffre d'affaires			
Puis-je exporter mon fichier clients maintenant , complet et gratuitement ?			
Ai-je un moyen de joindre ces clients hors de ce canal ?			
Combien de temps me faudrait-il pour reconstituer ce chiffre d'affaires ailleurs ?			
Ce canal a-t-il perdu du trafic ou des clients ces trois dernières années ?			
Si ce canal fermait dans six semaines, que se passerait-il ?			

La dernière ligne est le test. Si la réponse est « je perds de l'argent mais je continue », vous êtes en dépendance gérable. Si c'est « je m'arrête », vous n'avez pas un canal : vous avez un propriétaire.

Et la cinquième ligne est le signal avancé. Rakuten France a perdu 33 % de ses clients et 42 % de son trafic sur dix ans avant de fermer. Ce déclin était visible par n'importe quel vendeur attentif à ses propres ventes sur la plateforme, bien avant le 16 juillet 2026. **Un canal en déclin prolongé ne se redresse presque jamais** ; il faut commencer à le remplacer pendant qu'il rapporte encore, pas après l'annonce.

9. Suivi et pilotage

Indicateur	Comment l'obtenir	Seuil d'alerte
Part du chiffre d'affaires du premier canal	comptabilité, par canal	> 50 %
Nombre de canaux apportant chacun plus de 10 %	comptabilité	< 3
Part des clients joignables directement	fichier détenu en propre ÷ clients totaux	< 30 %
Évolution de vos ventes sur chaque canal, sur 24 mois	relevés de la plateforme	deux trimestres consécutifs en baisse
Délai estimé pour reconstituer un canal	estimation, à réviser une fois par an	> 3 mois sans trésorerie correspondante

Le troisième est le seul qui protège. Les autres mesurent le risque ; celui-là mesure ce qui restera.

10. Chiffres clés

Indicateur	Valeur	Date	Source
Annonce de la fermeture de Rakuten France	—	16 juillet 2026	presse spécialisée
Arrêt des achats, ventes et affiliation	—	30 septembre 2026, 23 h 59	Rakuten France, centre d'aide
Fin de consultation de l'historique des commandes, et dernier délai pour les soldes vendeurs	—	10 novembre 2026	Rakuten France, centre d'aide
Fin du support client	—	30 novembre 2026	Rakuten France, centre d'aide
Arrêt de l'attribution des points de fidélité	— ; les points déjà acquis sont perdus après le 30 septembre	13 août 2026	Rakuten France, centre d'aide
Salariés concernés par le plan social	180	2026	presse spécialisée
Vendeurs concernés	« plusieurs milliers » — chiffre exact non publié	2026	presse spécialisée
Visiteurs uniques mensuels	9,5 millions	T3 2025	presse spécialisée
Évolution sur dix ans	–33 % de clients, –42 % de trafic	période non bornée par la source	presse spécialisée
Chiffre d'affaires du groupe	2 496 575 M¥, +9,5 % (2024 : 2 279 233 M¥)	exercice 2025	Rakuten Group, 12 février 2026
Années consécutives de croissance du chiffre d'affaires	29	2025	Rakuten Group
Résultat opérationnel IFRS	14 382 M¥, soit 0,58 % du chiffre d'affaires	exercice 2025	Rakuten Group et calcul
Variation du résultat opérationnel IFRS	–72,9 % (2024 : 52 975 M¥)	2025 / 2024	calcul
Résultat net part du groupe	–177 886 M¥ (2024 : –162 442 M¥)	exercice 2025	Rakuten Group
Aggravation de la perte nette	+15 444 M¥, soit +9,5 %	2025 / 2024	calcul
Résultat opérationnel non-IFRS	106 300 M¥, soit 4,26 %	exercice 2025	Rakuten Group et calcul
Écart entre les deux mesures du résultat opérationnel	× 7,4	exercice 2025	calcul
EBITDA du groupe	435 900 M¥, soit 17,5 % du chiffre d'affaires, +33,7 %	exercice 2025	Rakuten Group et calcul
Revenus du segment FinTech	975,9 Md¥, +19 % ; résultat opérationnel non-IFRS 199,9 Md¥	exercice 2025	Rakuten Group
Revenus du segment Mobile	482,8 Md¥ ; premier EBITDA annuel positif pour Rakuten Mobile : 12,9 Md¥	exercice 2025	Rakuten Group

11. Ce que ça change pour un entrepreneur français ou belge

Un canal que vous ne possédez pas peut fermer, et vous l'apprendrez par la presse. Onze semaines de préavis, dont six semaines utiles une fois les congés retirés. Le seul moyen de s'en protéger est d'avoir, à tout moment, un fichier clients exporté et un moyen de joindre ces clients directement.

Le déclin est visible avant l'annonce. Trente-trois pour cent de clients en moins et 42 % de trafic en moins sur dix ans : n'importe quel vendeur attentif à ses propres ventes sur la plateforme pouvait le constater. Deux trimestres consécutifs de baisse sur un canal sont un signal, pas un accident.

Se généraliser n'est pas toujours croître. PriceMinister était irremplaçable sur les biens culturels d'occasion et est devenue comparable à tout le monde sur le généraliste. Demandez-vous régulièrement pour qui vous êtes le seul choix évident — et méfiez-vous du jour où vous ne savez plus répondre.

Vos obligations survivent à la plateforme. Garantie légale de conformité, garantie des vices cachés, réclamations : elles vous lient à l'acheteur, pas à l'intermédiaire. Exportez vos commandes avant la coupure, sinon vous devrez répondre en 2028 d'une vente dont vous n'aurez aucune trace.

Quand une entreprise met en avant un résultat « ajusté », cherchez le résultat normé. Ici, 106,3 milliards de yens d'un côté, 14,4 de l'autre — un rapport de un à sept. Les deux sont publiés, et le plus bas est le seul normé. Ce réflexe vaut pour lire un concurrent, un fournisseur, un repreneur potentiel.

Un pari doit avoir un plafond et une condition d'arrêt, écrits avant d'être engagé. Sans cela, ce n'est pas un investissement : c'est une dépense qu'on prolonge parce qu'on l'a déjà commencée. Et lorsqu'il faut couper, ce n'est pas la pire activité qui ferme — c'est celle qui n'est plus stratégique.

FAQ

Tout Rakuten ferme-t-il en France ?

Non. Seule la place de marché ferme, avec le programme d'affiliation. Les autres marques du groupe présentes en France — Kobo, Rakuten TV, Viki, Viber, l'activité publicitaire — continuent leur activité.

Que deviennent mes commandes en cours après le 30 septembre ?

Les achats et les ventes s'arrêtent le 30 septembre 2026 à 23 h 59. L'historique des commandes reste consultable jusqu'au 10 novembre et le support client répond jusqu'au 30 novembre. Passé ces dates, ni l'un ni l'autre n'existe : ce qui doit être exporté, réclamé ou réglé doit l'être avant.

Mes obligations de garantie disparaissent-elles avec la plateforme ?

Non, et c'est le point le plus important pour un vendeur. La garantie légale de conformité et la garantie des vices cachés lient le vendeur à l'acheteur. Elles continuent de courir après la fermeture, sans plateforme pour les intermédiaire — et l'action en vices cachés reste ouverte, sous le délai butoir de vingt ans à compter de la vente, bien au-delà de 2028. D'où la nécessité d'exporter l'historique des commandes avant le 10 novembre.

Le groupe Rakuten va-t-il mal ?

Il croît, et il perd de l'argent. Le chiffre d'affaires atteint 2 496,6 milliards de yens en 2025, en hausse de 9,5 % — vingt-neuvième année consécutive de croissance **du chiffre d'affaires** —, l'EBITDA progresse de 33,7 %, et le segment Mobile est pour la première fois positif en EBITDA sur une année pleine. Mais le résultat opérationnel IFRS a chuté de 72,9 %, à 14,4 milliards, soit 0,58 % du chiffre d'affaires, et le groupe termine l'exercice sur une **perte nette de 177,9 milliards de yens**, plus lourde que celle de 2024. Croissance et rentabilité ne sont pas la même chose, et l'exemple est ici particulièrement net.

Pourquoi les revenus des trois segments dépassent-ils le chiffre d'affaires total ?

Parce que les activités du groupe se vendent des services entre elles, et que ces flux internes sont éliminés dans le compte consolidé. La somme des segments atteint 2 828,7 milliards de yens contre 2 496,6 milliards de chiffre d'affaires consolidé, soit 13 % d'écart. C'est normal — et c'est pourquoi on n'additionne jamais des segments pour en tirer des parts.

Comment savoir si je dépends trop d'une place de marché ?

Répondez à une seule question : si ce canal fermait dans six semaines, que se passerait-il ? Si la réponse est « je m'arrête », vous n'avez pas un canal de vente, vous avez un propriétaire. Le tableau du §8 détaille l'exercice.

Sources

- Rakuten Group — *FY2025 and Q4 FY2025 Financial Results Highlights*, 12 février 2026 : **source primaire**. Chiffre d'affaires consolidé en hausse de 9,5 % — le montant exact, 2 496 575 millions de yens, figure dans la notice de rapprochement citée ci-dessous —, vingt-neuvième année consécutive de croissance du chiffre d'affaires, résultat opérationnel IFRS de 14,4 milliards de yens, résultat opérationnel non-IFRS de 106,3 milliards, EBITDA du groupe de 435,9 milliards en hausse de 33,7 %, revenus et résultats par segment, et premier EBITDA annuel positif de Rakuten Mobile à 12,9 milliards de yens.
- Rakuten France — *Fermeture de Rakuten France : paiements, ventes et accompagnement des vendeurs*, page du centre d'aide mise à jour le 5 août 2026 : **source primaire de l'entreprise**. Calendrier de la fermeture, versement des soldes vendeurs et relais par le prestataire de paiement Mangopay après le 10 novembre.
- Rakuten France — *Fermeture de Rakuten France : garanties, retours, Club R et données personnelles*, page du centre d'aide mise à jour le 5 août 2026 : **source primaire de l'entreprise**. Sort des points de fidélité — utilisables jusqu'à la fermeture, définitivement perdus ensuite —, garanties et retours, données personnelles.
- Rakuten Group — *Notice Regarding Differences in Consolidated Financial Results between FY2024 and FY2025*, 12 février 2026 : **source primaire**. Chiffre d'affaires consolidé exact, résultat opérationnel IFRS 2024 et 2025, et résultat net part du groupe des deux exercices.
- Ecommerce Nation — *Fermeture de Rakuten France : Pixmania conteste* : version contestée de l'examen des offres de reprise, et mention d'une troisième piste impliquant le fondateur de PriceMinister.
- Boutiques en ligne — *Rakuten France s'arrête : l'ex-PriceMinister ferme sa marketplace d'ici la fin de l'année* : annonce du 16 juillet 2026, périmètre de la fermeture limité à la place de marché, 180 salariés concernés par un plan social, 9,5 millions de visiteurs uniques mensuels au troisième trimestre 2025, baisse de 33 % des clients et de 42 % du trafic sur dix ans, trois critères d'examen des offres de reprise.
- Le Café du Geek — *Rakuten France ferme sa marketplace et son programme d'affiliation le 30 septembre 2026* : calendrier détaillé — arrêt des achats, des ventes et de l'affiliation le 30 septembre 2026 à 23 h 59, consultation de l'historique des commandes jusqu'au 10 novembre, support client jusqu'au 30 novembre, arrêt de l'attribution des points de fidélité depuis la mi-août 2026.
- Iziflux — *analyse de la fermeture* : déclaration de Rakuten sur l'absence de proposition répondant à l'ensemble de ses critères économiques et sociaux, et lecture structurelle du marché — les plateformes positionnées « entre deux » peinent à construire une proposition de valeur différenciante.
- Les garanties légales citées au §7 sont la garantie légale de conformité (article L. 217-12 du code de la consommation, deux ans à compter de la délivrance) et la garantie des vices cachés (article 1648 du code civil, deux ans à compter de la découverte du vice), cette dernière étant enfermée dans un **délai butoir de vingt ans à compter de la vente** en application de l'article 2232 du code civil, tel qu'interprété par la Cour de cassation en chambre mixte le 21 juillet 2023.

Une correction assumée. Une première version de ce dossier indiquait que l'annonce de la fermeture n'avait pas pu être consultée dans un document de l'entreprise, et que le sort des points de fidélité était inconnu. Les deux affirmations étaient fausses : Rakuten France publie deux pages détaillées dans son centre d'aide, mises à jour le 5 août 2026, qui confirment l'ensemble du calendrier et précisent que les points non consommés au 30 septembre sont définitivement perdus. Cette information est actionnable à quelques jours : elle a été remontée dans le corps du dossier.

Ce qui n'a pas pu être vérifié, et qui est donc absent. Le nombre exact de vendeurs concernés : les sources écrivent « plusieurs milliers », sans chiffre publié. Le chiffre d'affaires de la filiale française, qui ne fait l'objet d'aucune publication séparée. Le montant des soldes vendeurs en attente de versement. Et la réalité des offres de reprise : l'un des candidats écartés conteste publiquement la version de l'entreprise, et aucun élément public ne permet de trancher.

Contenu publié le 11 septembre 2026, soit dix-neuf jours avant l'arrêt annoncé de la place de marché. Les dates de fermeture proviennent des pages officielles du centre d'aide de Rakuten France, mises à jour le 5 août 2026, et peuvent être modifiées par l'entreprise : les vérifier auprès du support tant qu'il répond. Les chiffres du groupe sont ceux de l'exercice clos en 2025, publiés le 12 février 2026 ; Rakuten publie des résultats trimestriels, vérifier la parution plus récente avant de citer ces montants.