

COMMERCES EN CRISE :

INVESTIR MAINTENANT POUR RÉINVENTER LE RETAIL

Face à l'effondrement d'enseignes historiques et à la montée en puissance du e-commerce et de la seconde main, le commerce traditionnel doit repenser son modèle et trouver les moyens de financer sa transformation.

COMMERCES EN CRISE : RÉINVENTER LE RETAIL POUR ÉVITER LA DISPARITION

Les faillites s'enchaînent dans le commerce français : Jennyfer, Naf Naf, La Grande Récré, Casa... Autant de noms familiers qui s'éteignent les uns après les autres. Longtemps protégées par la force de leur marque et la fidélité de leur clientèle, ces enseignes ont été rattrapées par une réalité économique implacable : un consommateur volatil, un e-commerce hégémonique et une concurrence mondiale redoutable.

Les causes de cette crise sont connues, mais les solutions, elles, peinent à se concrétiser. Pour survivre, les acteurs du Retail doivent revoir leurs modèles. Mieux exploiter le digital, repenser l'expérience en magasin, mutualiser les stocks et les données : la transformation est à la fois technologique, logistique et culturelle. Mais elle a un coût, souvent lourd.

Or, la conjoncture a tari les ressources. La hausse des coûts de l'énergie et des salaires, conjuguée au remboursement

des prêts garantis par l'État post-Covid, ont asséché la trésorerie des enseignes. Les marges se sont effondrées. Beaucoup n'ont plus les moyens d'autofinancer leur mutation. Quand les actionnaires ne peuvent ou ne veulent plus investir, il ne reste qu'une solution : se tourner vers la dette. Les enseignes savent ce qu'il faut faire mais manquent de ressources financières pour le faire.

LES BANQUES, UN PARTENAIRE SOUS CONDITIONS

Historiquement, les banques sont le premier réflexe des entreprises du Retail. Le crédit bancaire reste le moyen le plus simple et le moins coûteux de financer un besoin ponctuel : achat de stock, décalage saisonnier, trésorerie de court terme.



Mais le contexte a changé. Face à la multiplication des défaillances, les banques resserrent leurs critères. Elles privilégient les engagements courts, à faible risque. Le résultat est paradoxal : au moment où le Retail a le plus besoin de soutien, ses partenaires traditionnels deviennent plus prudents. Si certaines enseignes solides parviennent encore à se refinancer, comme ETAM qui a bouclé début 2025 un crédit syndiqué de 140 millions d'euros auprès d'un pool de dix banques, la réalité est tout autre pour les acteurs fragilisés. Eux se voient progressivement exclus du crédit bancaire classique, faute de garanties ou de visibilité suffisante. Le marché se scinde : d'un côté, les enseignes capables de rassurer les prêteurs ; de l'autre, celles pour lesquelles le robinet du financement se ferme, parfois définitivement.

LA DETTE PRIVÉE, LEVIER DE TRANSFORMATION

Quand les banques se ferment, la dette privée ouvre une porte. Distribuée par des fonds d'investissement ou des compagnies d'assurance, elle s'adresse aux projets de long terme : transformation digitale, refonte logistique, repositionnement stratégique. Le mouvement n'est pas marginal : les géants de l'investissement accélèrent. Le fonds KKR, qui gère 282 milliards de dollars d'actifs en dette privée, anticipe un doublement du marché mondial du financement d'actifs d'ici 2029. En Europe, la base de données Debtwire a recensé sur les trois premiers trimestres 2025 une hausse de 14% des investissements en dette privée par rapport à la même période de 2024. Mais le continent reste hétérogène : les pays anglo-saxons, familiers de ces outils, creusent l'écart avec l'Europe du Sud, où la culture bancaire demeure dominante et freine encore la pénétration de ces nouveaux modèles de financement.

Plus chère qu'un prêt bancaire, la dette privée offre toutefois une flexibilité précieuse : remboursement différé, échéances modulables, possibilité d'utiliser des actifs, immeubles, stocks, créances clients, comme garanties.

Elle donne aux entreprises le temps nécessaire pour transformer l'essai avant de rembourser.

Elle redonne aux enseignes les moyens de financer une transformation en profondeur plutôt qu'un simple ajustement conjoncturel. En d'autres termes, elle finance l'avenir plutôt que la survie. Et c'est précisément ce dont le commerce français a besoin.

RETROUVER UNE VISION DE LONG TERME

**Le Retail n'est pas condamné.
La consommation évolue, elle ne disparaît pas.**

Mais les enseignes doivent se doter d'une vision : moins de mètres carrés, plus de services ; moins de volume, plus de valeur ; moins de réaction, plus d'anticipation.

Dans ce contexte, la fidélisation redevient un pilier stratégique face à la fast fashion. Pimkie l'a bien compris : l'enseigne a annoncé en 2025 un plan de 10 millions d'euros pour moderniser son réseau et ses outils numériques, tout en rationalisant son offre, passée de 1 700 à 1 200 références par saison, et en renforçant les avantages destinés à ses clientes les plus fidèles. Kiabi, de son côté, a lancé son programme « En Famille » pour nourrir une relation plus émotionnelle avec ses clients. Autre levier de rétention : internaliser la seconde main plutôt que de la subir. Aigle, Jacadi ou Petit Bateau ont ainsi déployé leurs propres plateformes, « Second Souffle », « Seconde Vie » ou « Changer Demain ». Selon une étude Xerfi publiée en juillet 2025, la part des enseignes de prêt-à-porter proposant une offre de seconde main serait passée de 49% à 58% en un an. Une mutation éclair, preuve que le secteur s'approprie enfin ce marché jusqu'ici dominé par les « pure players ».

La clé n'est donc pas seulement financière. Elle réside dans la construction d'une vision à long terme et la capacité à exécuter une transformation cohérente : investir au bon rythme, entretenir la confiance des banques, tout en diversifiant ses sources de financement pour ne pas dépendre d'un seul levier.

Les acteurs du commerce qui survivront seront ceux qui auront compris que **la crise actuelle n'est pas une fatalité, mais une transition**. Entre un modèle épuisé et un modèle à inventer, il leur appartient de choisir leur camp. Le temps du sursis est passé. Le Retail doit désormais investir dans son avenir pour se repositionner face à la concurrence mondiale et les nouvelles attentes des consommateurs.

**PAR ADRIEN DE RUFZ, SPÉCIALISTE DU FINANCEMENT
DES ENTREPRISES, ASSOCIÉ CHEZ AGEMA.**