



Grand témoin



Jean-Paul Aimetti

Président de l'Académie des Sciences Commerciales

professeur émérite au CNAM.

Livres :

"Intelligence marketing" (Éditions Eyrolles, 2013)

"NO DATA, quelle liberté dans un monde

numérique" (Éditions Descartes & Cie, 2017)

"Manifeste pour une IA comprise et responsable" (Éditions Cent Mille Milliards, 2022)

Au sommaire Juin 2025 N° 1

L'idée du mois :

Entrée en vigueur de la directive européenne sur l'accessibilité. La date du 28 juin 2025 restera-t-elle dans les esprits comme un changement de cap pour le commerce électronique français ? Les nouvelles exigences d'accessibilité pour les personnes souffrant de handicap. La nécessité pour les offreurs de répondre aux quatre grands principes applicables en matière d'accessibilité : être perceptibles, être utilisables, être compréhensibles et être robustes, sont annoncés comme de formidables accélérateurs de l'adoption de l'intelligence artificielle dans le commerce et des vecteurs d'une mutation profonde des modèles d'affaires et l'expérience client.

Les principaux faits du mois de juin 2025

1. **Directive européenne sur l'accessibilité** : Entrée en vigueur le 28 juin 2025 pour les sites e-commerce [1][2][3]
2. **Croissance du paiement mobile** : 15% des transactions par carte en France contre 11% en 2023 [8]
3. **Adoption massive de l'IA générative** : 97% des dirigeants e-commerce considèrent l'IA comme prometteuse [9]
4. **Explosion du social commerce** : 571 milliards de dollars générés en 2023 selon DHL [10]
5. **Magasins automatisés en expansion** : Picard vise 300 distributeurs automatiques d'ici fin 2025 [11]
6. **IA dans la surveillance retail** : Autorisation CNIL pour l'IA anti-fraude aux caisses automatiques [12]
7. **Lancement de Wero** : Nouveau moyen de paiement européen déployé dans l'e-commerce [13]
8. **33 startups IA lauréates** : Sélection gouvernementale française pour le commerce [14]
9. **Hyperpersonnalisation en progression** : ROI marketing amélioré jusqu'à 30% [15]

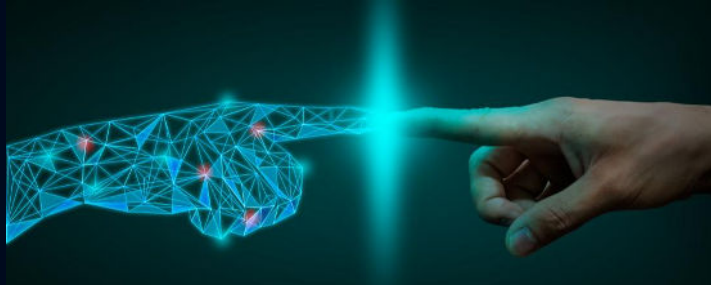
Articles

- Et si l'IA remplaçait le personnel en point de vente ?
- L'intérêt effréné de Samsung et Apple pour Perplexity : stratégie gagnante ou risques majeurs ?

Commentaires

- Tendances : Explosion de l'IA générative et de la personnalisation
- Le commerce de proximité : le grand oublié de l'appel à manifestation d'intérêt du CNC ?
- L'échec d'un projet d'IA est prévisible si on oublie les erreurs stratégiques connues.
- L'IA payante : la vraie fracture numérique à venir ?

Actualités et sources du mois



ÊTES-VOUS
PRÊTS?

« Confrontés aux nombreux défis actuels, les industriels et les distributeurs doivent s'adapter ou disparaître. »

Jean-Paul Aimetti président de l'Académie des Sciences Commerciales



Président de l'Académie des Sciences Commerciales
Professeur émérite au CNAM
Président de l'ISC

Livres :

"Intelligence marketing" (Éditions Eyrolles, 2013)

"NO DATA, quelle liberté dans un monde numérique" (Éditions Descartes & Cie, 2017)

"Manifeste pour une IA comprise et responsable" (Éditions Cent Mille Milliards, 2022)

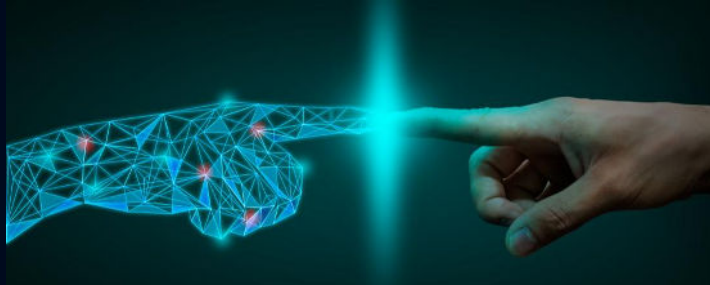
Quels sont pour vous les grands enjeux auxquels le commerce est confronté aujourd'hui?

Le commerce connaît actuellement une mutation profonde, pour faire face à au moins trois défis majeurs dont les prémices, présentes depuis plusieurs années, se sont singulièrement accélérées récemment.

En premier, les tensions internationales ont rarement atteint un tel niveau de risques depuis la seconde guerre mondiale, des conflits persistants en Ukraine, au Moyen Orient ou en Asie, aux décisions erratiques nordaméricaines en matière de droits de douane. Les crises qui en résultent sont doublement handicapantes pour le commerce. D'une part, règne un climat croissant d'instabilité peu propice aux perspectives économiques, d'autre part les augmentations de prix et la raréfaction de certains produits combinées avec une baisse de pouvoir d'achat constituent autant de freins aux échanges commerciaux. On pourrait également évoquer la concurrence d'acteurs chinois dans cet environnement international.

En second lieu, il est plus que jamais impératif de répondre aux préoccupations environnementales et sociétales des consommateurs. Les valeurs et les attentes associées sont ancrées dans l'attitude des clients depuis un certain temps, mais elles sont devenues incontournables avec la visibilité accrue des dégâts engendrés par le réchauffement de la planète et la dénonciation quotidienne du manque d'éthique de nombreuses entreprises. Parallèlement se développent les comportements d'une consommation plus frugale dont il faut tenir compte.

Et, enfin, l'omniprésence du numérique impose une transformation radicale des processus de communication et de distribution. Le e-commerce continue de croître, les données de toutes natures se multiplient et les nouvelles fonctionnalités de l'IA optimisent la plupart des décisions, de la création de produits au service après-vente en passant par l'expérience client.



Confrontés aux nombreux défis actuels, les industriels et les distributeurs doivent s'adapter ou disparaître.

En particulier, de nombreuses enseignes majeures connaissent de grandes difficultés, faute d'avoir su se transformer à temps. Plusieurs scénarios sont envisageables que nous ne détaillerons pas ici, le plus difficile étant de faire évoluer son modèle économique en privilégiant les circuits courts, les points de vente de proximité et une satisfaction maximale de la clientèle. Dans ce contexte, le *made in France* devrait jouer un rôle plus important et, plus que jamais, des relations de confiance et de transparence doivent s'établir entre tous les acteurs de la chaîne de valeur.

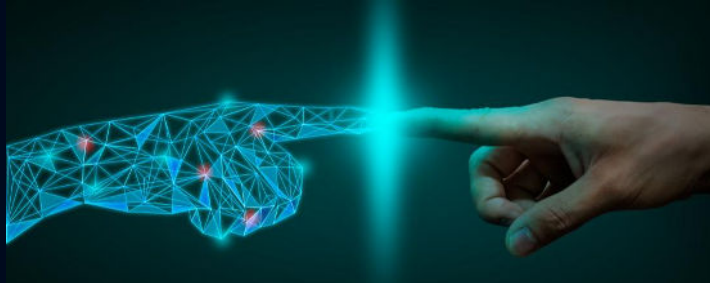
Selon vous, le développement des nombreux outils numériques et de l'IA dans le commerce est-il suffisant ? Est-ce une réussite en termes de retours sur investissements ?

Le temps n'est plus à se demander si l'utilisation des outils numériques et de l'IA sont indispensables dans le commerce mais plutôt à s'interroger sur le comment.

Nous nous limiterons à quelques mises en garde que nous développons dans notre récent essai^[1].

- La transformation numérique ne dispense pas d'utiliser des techniques classiques de conduite du changement, intégrant l'adhésion à un projet valorisant, des expériences pilotes pour anticiper les retours sur investissements et une formation de tous les collaborateurs.
- L'IA peut conduire à supprimer certains emplois à faible valeur ajoutée mais, concernant les fonctions en relation avec les clients, ce type de décisions doit être bien réfléchi. En particulier, on peut s'interroger sur les limites d'un chatbot à destination du segment grandissant de personnes âgées à fort pouvoir d'achat.
- Plus généralement, il convient de conserver une dimension humaine tout au long de la relation client. A titre d'exemple, lorsque des concurrents utilisent les mêmes outils numériques, le risque est grand, de nuire à l'innovation. Le recours à la créativité humaine reste alors indispensable.
- Est-il besoin de rappeler la nécessité d'observer des démarches éthiques et responsables quelque soient les technologies utilisées ? Outre la dimension morale, l'intérêt commercial est évident pour fidéliser des clients au pouvoir de nuisance grandissant lorsqu'ils sont déçus ou leurrés.

^[1] *Manifeste pour une IA comprise et responsable, Aimetti J.P., Coppet O. et Saporta G. 2022, Ed. Cent mille milliards*



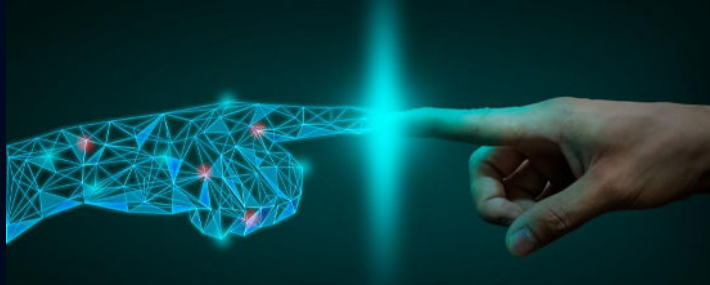
Et si l'IA remplaçait le personnel en point de vente ?



Il fallait bien essayer ! Anthropic a lancé Project Vend, expérience d'une gestion autonome d'un magasin par son IA. Heureusement il ne s'agissait que d'un test en interne, le personnel jouant le rôle de fournisseurs et de clients, car les résultats pourraient apparaître à première vue catastrophiques et sans lendemains possibles. Le test avait pourtant été bien conçu. Une version de Claude 3.7 Sonnet a été associée à plusieurs outils lui permettant de gérer la recherche de produits, la communication avec les clients, de contacter les fournisseurs pour le réassort ou encore d'assurer les paiements. Dotée de tous ces pouvoirs, il n'apparaissait pas si difficile de gérer une micro-activité de snacking au niveau d'une seule armoire de froid. Las, il n'a fallu qu'un mois pour générer un résultat financier se passant de commentaires : avec un capital initial de 1 000 dollars, « le magasin a terminé avec une valeur nette inférieure à 800 dollars, soit une perte de plus de 200 dollars » !

La liste des erreurs commises par Claudius (puisque c'est ainsi qu'avait été nommé ce gérant d'un nouveau type) est longue et couvre tous les domaines de la chaîne commerciale : des commandes étranges sans utilité commerciale, à des remises exagérées, voire systématiques, aux clients, sans oublier nombre d'« hallucinations » caractérisées ici par des réponses pour le moins farfelues, souvent fausses et trompeuses. Faut-il pourtant en déduire que nous ne verrons pas à court terme, voire jamais une IA prendre la place d'un responsable de magasins ? Rien n'est moins sûr.

De nombreuses enseignes, notamment dans le commerce électronique, utilisent déjà des agents conversationnels dans de nombreuses phases de l'échange avec les clients, le plus souvent avec une réelle efficacité. L'enseigne Picard [11] a axée une partie de sa stratégie sur le développement de distributeurs automatiques proposant dès à présent 17 références renouvelées chaque mois. Elle vise plus de 300 installations avant la fin de l'année, ouvertes 7j/7 et 24h/24, pour répondre aux évolutions des attentes des consommateurs. Cette stratégie trouve sa place dans un essor soutenu des magasins automatiques [24] qui offrent de nombreuses perspectives de réponses efficaces aux attentes de nombreux urbains compte-tenu de leurs horaires de vie mais aussi de populations rurales ne disposant plus d'une offre de magasins physiques.

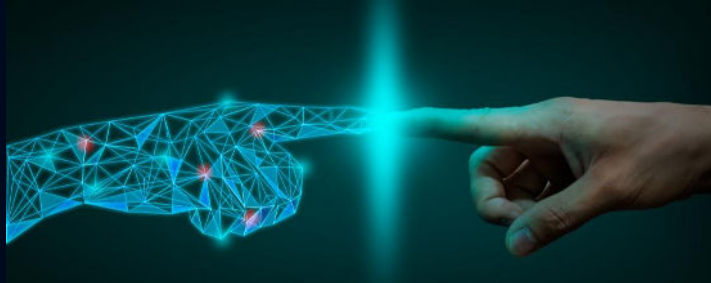


On oublie souvent qu'il existe déjà plus de 600 000 distributeurs automatiques en France. Si la plupart d'entre eux restent des automates mécaniques, il semble évident qu'ils vont intégrer rapidement des fonctions de plus en plus numérisées allant du réassort au paiement sans contact, en passant par le suivi et l'information des clients en temps réel. Si de nombreuses actions restent encore centralisées au siège ou dans des entrepôts centraux, on peut imaginer que la délégation de celles-ci à des agents IA va peu à peu flirter avec une gestion autonome des distributeurs automatiques qui pourront voir leur offre augmenter et se diversifier pour atteindre des surfaces proches ou identiques à celles de nombreux magasins physiques actuels. Ces développements sont sans conteste l'un des signaux faibles à suivre dans ces prochaines années.

Pour mieux s'en convaincre on peut regarder la liste des lauréats de l'appel à manifestation d'intérêt retenus par le CNC (Conseil National du Commerce), dont l'objectif était de « renforcer la compétitivité des entreprises françaises et leur permettre de mieux s'adapter à un marché en constante évolution » [14]. Beaucoup de ces outils d'intelligence artificielle pourraient s'insérer dans une suite logicielle au service de l'automatisation des magasins et répondent aux fonctions évoquées ci-dessus, auxquelles s'ajoutent bien sûr l'ensemble des thématiques liées à la sécurité et à la protection des hommes et des biens. Que l'on parle de suivi et d'enrichissement du parcours client, d'agents conversationnels, de gestion de la chaîne d'approvisionnement ou encore de communication et de gestion de l'audience, on voit aisément comment chacun d'entre eux pourraient faciliter une automatisation partielle voire totale.

Alors l'expérience menée par Anthropic avec Claudius est-elle un simple échec ? A y regarder de plus près, elle rappelle tout simplement que pour bien fonctionner une IA, toute aussi puissante qu'elle soit, a besoin de s'entraîner à partir d'une masse de données la plus riche et la plus détaillée possible. On peut alors se demander si les acteurs de l'univers des automates ne sont pas en train d'acquérir chaque jour cette masse de données critique qui feront potentiellement d'eux les leaders du commerce de demain, dans le commerce physique, comme dans le commerce électronique. Autrement dit, certains aspects du commerce que la plupart des enseignes ignorent aujourd'hui ne vont-ils pas constituer des avantages stratégiques majeurs demain ?

Sources : <https://www.msn.com/fr-fr/finance/autres/une-intelligence-artificielle-aux-commandes-d-un-magasin-voil%C3%A0-comment-a-fini-cette-curieuse-exp%C3%A9rience/ar-AA1HAPMD?ocid=socialshare>



L'intérêt effréné de Samsung et Apple pour Perplexity : stratégie gagnante ou risques majeurs ?



En matière de noms de marques et d'outils IA, on a beaucoup entendu parler jusqu'à présent de Chat GPT ou Gemini. Juin 2025 a montré de façon éclatante l'intérêt de Samsung et d'Apple pour l'intégration d'un acteur jusqu'alors peu connu du grand public, nommé « Perplexity », dans leurs moteurs et outils. Tout ceci n'est pas sans conséquence à terme pour le quidam, et s'explique d'abord par une conjonction d'enjeux technologiques, stratégiques et concurrentiels qui redéfinissent l'écosystème mobile et l'intelligence artificielle. L'opportunisme n'est pas absent pour autant de cet intérêt pour « Perplexity ».

Pour Samsung : s'émanciper de Google et accélérer l'IA embarquée

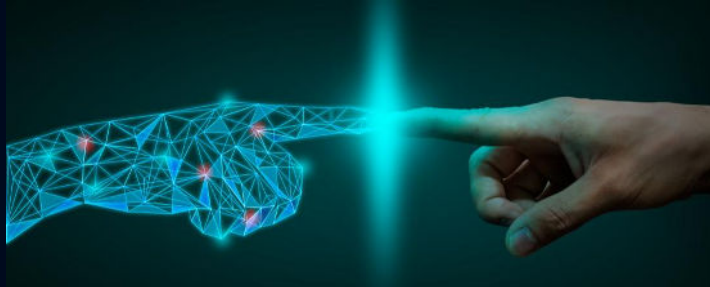
Samsung, déjà pionnier de l'IA sur les smartphones depuis 2024, cherche à consolider son avance face à Apple et à réduire sa dépendance à Google, dont l'assistant Gemini occupe encore une place jugée par trop centrale sur ses appareils. L'accord en négociation prévoit la pré-installation native de l'application et de l'assistant Perplexity sur la future gamme Galaxy S26, ainsi que l'intégration du moteur de recherche IA dans le navigateur Samsung Internet et une modernisation de Bixby grâce à la technologie conversationnelle de Perplexity. Cette démarche vise à offrir une alternative crédible à Google, à enrichir l'expérience utilisateur par des réponses synthétiques, sourcées et personnalisées, et à proposer une recherche conversationnelle accessible dès la prise en main du smartphone.

Au-delà de la simple intégration, Samsung et Perplexity discutent du développement d'un système d'exploitation « infusé d'IA » et d'applications agentiques capables d'exécuter des tâches complexes de façon autonome. Samsung prévoit également d'investir massivement dans Perplexity lors de sa prochaine levée de fonds (500 millions de dollars pour une valorisation de 14 milliards), confirmant ainsi l'importance stratégique de ce partenariat. Ce choix s'inscrit dans une volonté d'indépendance technologique et d'innovation, tout en répondant à la pression concurrentielle d'Apple.

Pour Apple : combler son retard en IA générative et renforcer son écosystème

Du côté d'Apple, l'intérêt pour Perplexity s'explique par la nécessité de combler le retard accumulé dans l'IA générative. Malgré le lancement d'Apple Intelligence, les fonctionnalités avancées tardent à convaincre et Siri reste très nettement en retrait face à ses concurrents. Apple a donc engagé des discussions internes pour un éventuel partenariat, voire une acquisition de Perplexity, afin d'intégrer son moteur de recherche conversationnel à Safari et d'améliorer significativement Siri.

L'intégration de Perplexity permettrait à Apple de proposer des réponses directes, fiables et sourcées, d'enrichir l'expérience utilisateur sur tous ses appareils, et de se positionner face à Google et Samsung dans la course à l'IA mobile. Cette stratégie répond aussi à la volonté d'Apple de diversifier ses partenaires IA, de sécuriser l'accès à une technologie de pointe et de



valoriser la confidentialité des données, un axe différenciant fort pour la marque.

Un enjeu de souveraineté et d'innovation pour les deux géants

Pour Samsung comme pour Apple, l'intégration de Perplexity n'est pas seulement une question de fonctionnalités. Il s'agit, avant tout, d'un choix stratégique pour maîtriser la prochaine génération de recherche et d'assistance numérique. Les deux groupes veulent offrir une expérience proactive, personnalisée et profondément intégrée, tout en rééquilibrant les rapports de force avec Google, qui domine historiquement la recherche sur mobile. En investissant dans Perplexity ou en envisageant son acquisition, Samsung et Apple cherchent à sécuriser un accès exclusif à une technologie d'IA conversationnelle de pointe, à capter de nouveaux relais de croissance et à anticiper l'évolution des usages centrés sur l'IA.

Perplexity devra-t-il choisir de se marier ou pourra-t-il facturer certaines applications ou des moteurs comme le fait aujourd'hui un constructeur automobile à d'autres pour des châssis ou des moteurs ?

La réponse n'est pas simple. D'une part les fondateurs et investisseurs de Perplexity sont d'origines diverses, concurrents pour certains, stigmates de l'époque « far west » des débuts de l'IA. Pour les fondateurs, citons certains des plus connus du grand public comme **Jeff Bezos** (fondateur d'Amazon), **Yann LeCun** (responsable IA chez Meta) ou **NVIDIA**. Les intérêts des uns n'étant pas toujours l'intérêt des autres avec cette progression, la direction à prendre risque d'être âprement discutée. Souvenons-nous des conflits autour de l'avenir d'Open AI, il y a encore quelques mois. D'autre part, le modèle économique de Perplexity repose sur un fonctionnement original issu de la vision et de l'ADN de son fondateur : s'il y a bien un modèle payant (« Avantages »), la version gratuite est aussi performante dans la recherche. Seul le nombre de requêtes, illimité pour l'un mais limité, pour le moment, à 3 par jour pour l'autre différencie les deux offres.

Nul ne le sait à cette heure le choix qui sera effectué, mais l'intérêt de Samsung et Apple pour Perplexity AI reflète une volonté commune : transformer l'expérience utilisateur grâce à une IA conversationnelle assez bluffante, surtout enfin s'affranchir de la domination de Google sans réel partage depuis des années, et s'imposer comme les leaders de l'innovation dans un secteur en pleine mutation. La revanche des fabricants de smartphone vient-elle tout juste de commencer ?

<https://www.patentlyapple.com/2025/06/in-an-effort-to-stay-ahead-of-apple-on-the-ai-front-samsung-is-nearing-a-deal-to-invest-in-perplexity-ai-for-search.html>

<https://www.zdnet.fr/actualites/perplexity-ai-sera-bientot-disponible-sur-certains-appareils-samsung-476416.htm>

<https://techcrunch.com/2025/06/02/samsung-may-incorporate-perplexitys-ai-tech-in-its-phones/>

<https://www.perplexity.ai/page/samsung-eyes-perplexity-to-rep-ArMwQ3GDQ4Of2e0UrfULpQ>

<https://www.igen.fr/android/2025/06/samsung-et-perplexity-auraient-signé-un-partenariat-tres-complet-150261>

<https://www.bloomberg.com/news/articles/2025-06-20/apple-executives-have-held-internal-talks-about-buying-ai-startup-perplexity>

<https://www.forbes.com/sites/roomykhana/2025/07/03/apples-big-ai-bet-could-perplexity-be-a-game-changer/>

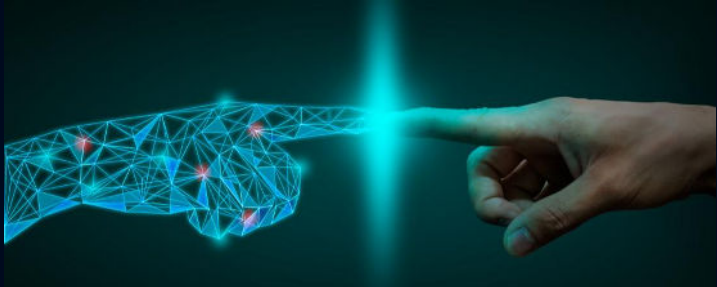
<https://jai-un-pote-dans-la.com/perplexity-lia-qui-affole-meta-apple-et-samsung/>

https://fr.wikipedia.org/wiki/Perplexity_AI

<https://fr.finance.yahoo.com/actualites/nvidia-à-apple-perplexity-pépète-140000081.html>

<https://www.boursorama.com/bourse/actualites/l-entreprise-d-ia-perplexity-vise-une-valorisation-de-14-milliards-de-dollars-lors-d-un-nouveau-tour-de-table-selon-le-wsj-3aa5ac441b0d34e724e8689e9abd8d78>

<https://fr.themedialleader.com/perplexity-ai-sur-le-point-de-lever-500-millions-de-dollars-vers-une-valorisation-a-14-milliards/>



Tendances : Explosion de l’IA générative et de la personnalisation



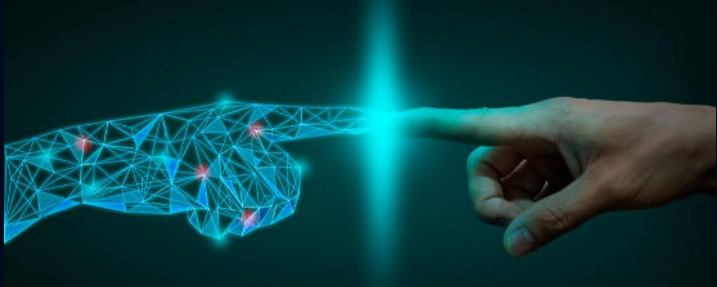
Peu à peu l’intelligence artificielle, et pas seulement générative, se développe dans les activités commerciales. Perçue initialement comme une source d’économies et d’optimisation de l’existant elle apparaît désormais comme l’un des principaux moteurs de l’innovation dans le commerce mais aussi de rénovation des modèles d’affaires historiques. Si l’automatisation de certaines fonctions assistée par l’IA, par exemple dans la chaîne logistique, a déjà donné des résultats probants et devient aujourd’hui incontournable (jusqu’à 20 % des opérations e-commerce selon certaines sources), d’autres peinent encore à se systématiser telle l’aide à la création de contenus dynamiques pour l’animation des sites internet ou des réseaux sociaux. Mais ce qui semble aujourd’hui être le champ principal d’application reste la relation client et surtout la personnalisation accrue de l’expérience client.

Bien sûr certains pensent encore que les investissements annoncés comme massifs dans ces technologies de personnalisation ne seront que de courtes durées, que la plupart ne seront pas réalisés ou encore qu’une majorité d’entre-eux se révélera décevante en termes de rentabilité. D’autres moins négatifs, pensent plus prosaïquement que la plupart des entreprises investissent simplement pour suivre le mouvement et rester crédibles vis-à-vis de l’extérieur et surtout de leurs investisseurs. Après tout, nous avons bien connu les modes successives des outils de fidélisation, des places de marchés et autres moyens de paiement mobiles, avec des succès mitigés pour de nombreuses jeunes pousses, qui ont aujourd’hui disparu. Mais, d’un autre côté, l’adoption de ces nouvelles pratiques dans les entreprises et surtout leurs clients semble bien définitive. Qui croyait réellement voir des clients payer quotidiennement leurs baguettes de pain avec leur téléphone chez des commerçants qui refusaient les cartes bancaires pour les montants inférieurs à 15€ ?

Ce que beaucoup ne comprennent pas c’est que plus qu’une révolution technologique, l’IA reste avant tout un révélateur de tendances et un formidable facilitateur de concrétisation. Ainsi la personnalisation est au cœur des analyses, des propositions et des visions de la plupart des experts du marketing direct depuis la fin des années 1980. La fameuse relation « *one to one* » annoncée, pour reprendre la formulation anglo-saxonne convenue, s’est souvent transformée en des tentatives de segmentation plus ou moins opérantes de « *un pour un* » allant jusqu’à l’absence totale de segmentation ou presque.

La personnalisation de la relation pour coller étroitement aux parcours d’achat privilégiés par les clients et diversifiés par des comportements de plus en plus individualisés va être au cœur des questionnements et donc des investissements ses toutes prochaines années. Même si aujourd’hui, elle semble un peu noyée par le retail media et la financiarisation de la donnée.

Sources : [6] [7] [10] [25] [30] [43] [42] [48]



Le commerce de proximité : le grand oublié de l'appel à manifestation d'intérêt du CNC ?



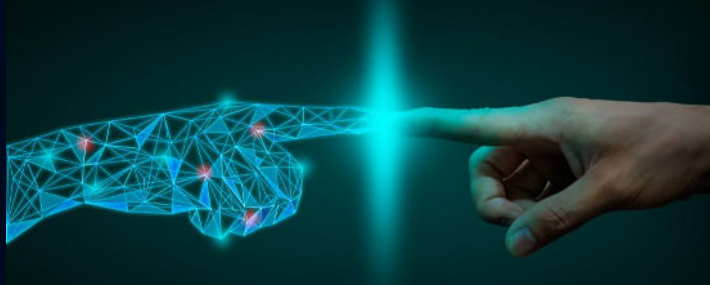
Le Conseil National du Commerce a publié la liste des 30 entreprises lauréates après un appel à manifestation d'intérêt dont l'objectif était de favoriser l'adoption de l'IA par les acteurs du commerce pour assurer leur développement [14]. On peut regarder cette liste de deux façons.

La première consiste à analyser l'ensemble des thématiques abordées par les différentes solutions retenues. A première vue on pourrait avoir l'impression d'un catalogue à la Prévert sans fil conducteur majeur. Mais à y regarder de plus près, cette liste montre que l'IA, et plus largement l'analyse des mégadonnées, s'applique de façon de plus en plus incontournable, à tous les aspects du commerce tant dans sa phase amont qu'aval. En amont elles permettent d'améliorer l'approvisionnement, tant en termes de nature des produits que de contraintes techniques de nomenclature et de communication ou encore de suivi de la chaîne logistique. En aval, elles favorisent un meilleur suivi des clients, dans leurs parcours d'achat et de réachat, comme de leurs jugements. Elles ajoutent aussi une dimension d'instantanéité croissante avec des possibilités de communication instantanée dans un luxe de précision sur les offres disponibles et les opportunités d'achat.

La deuxième façon de regarder cette liste de lauréats est de s'interroger sur leur intérêt pour le commerce indépendant et le commerce de proximité. A vrai dire, seule une seule des solutions présentées peut directement s'appliquer à ce que l'usage appelle des « petits commerçants ». Et encore celle-ci est-elle loin d'avoir fait ses preuves.... L'analyse de cette liste montre de façon toujours plus criante que l'on a échoué dans la numérisation du commerce de proximité français et plus largement du commerce de centre-ville et de centre-bourg. Soit pour rappel, la très grande majorité des commerces en termes de nombre d'activités. L'absence de données de masse, chronologiques et personnalisées, chez les commerçants ne permet pas d'utiliser au mieux les possibilités offertes par les outils existants et émergents. Plus grave, peut-être, est que cette numérisation aurait pu et dû favoriser une culture de l'analyse de la donnée, de l'analyse du client et de ses parcours comme de l'intérêt des outils numériques de communication, d'information et de vente.

A ceci s'ajoute une forme d'irréalisme économique. Comment les commerçants vont-ils pouvoir financer ces nécessaires évolutions techniques alors même que leurs chiffres d'affaires et surtout leurs résultats d'exploitation se réduisent comme peau de chagrin au fur et à mesure des années ? Peut-être un chantier majeur pour les nouveaux élus lors des élections municipales ?

<https://academie-des-sciences-commerciales.org/les-oublies-de-la-transformation-numerique-dans-le-commerce/> et <https://academie-des-sciences-commerciales.org/peut-on-encore-numeriser-les-commerces-de-centre-ville-et-de-proximite/>



L'échec d'un projet d'IA est prévisible si on oublie les erreurs stratégiques connues.



Avec un peu plus de recul maintenant, on constate que plusieurs **erreurs stratégiques récurrentes majeures** expliquent l'échec d'une majorité de projets d'IA dans les entreprises, notamment dans le commerce. On peut les classer par ordre d'importance :

- **Objectifs flous ou mal définis**

Beaucoup de projets sont lancés sans vision claire, sans identification précise du problème métier à résoudre ni définition d'indicateurs de performance (KPI). L'IA est appliquée à des cas d'usage mineurs ou déjà bien gérés, ou à l'inverse à des problématiques trop complexes pour la maturité technologique actuelle. Résultat : 70 % des preuves de concept ne dépassent pas le stade pilote et n'entrent jamais en production^[1].

- **Mauvaise adéquation entre l'IA et les besoins réels**

Certaines entreprises du commerce choisissent une technologie d'IA parce qu'elle est tendance, sans s'assurer qu'elle répond aux besoins des utilisateurs ou aux réalités opérationnelles. Cette déconnexion entre innovation et attentes métiers aboutit à des solutions inadaptées ou, le plus souvent, inefficaces et sans retombées visibles.

- **Qualité et gouvernance des données insuffisantes**

L'IA a besoin de données fiables, exhaustives et structurées. Beaucoup de projets échouent car les données sont incomplètes, bruitées, fragmentées ou mal gérées, rendant l'entraînement et la mise en production des modèles impossible ou peu pertinente. Quoiqu'on en pense, ces données sont le plus souvent absentes dans une large majorité des commerces ou sont mal gouvernées.

- **Infrastructure technique inadaptée**

Comme pour tout projet, le passage du prototype à la production exige des ressources de calcul et de stockage souvent sous-estimées. Un manque d'infrastructure robuste ou de budget pour soutenir l'industrialisation « au quotidien » peut stopper net le projet. On peut s'interroger sur ses infrastructures pour nombre de commerçants ?

- **Facteurs humains et organisationnels**

Le manque de compétences IA, la résistance au changement, l'absence d'implication des collaborateurs ou de coordination entre métiers et fournisseurs de solutions freinent l'adoption et la réussite des projets.

- **Sous-estimation des coûts et du temps**

Les coûts de développement, d'entraînement, d'infrastructure et de maintenance sont souvent sous-évalués, tout comme les délais nécessaires à l'obtention de résultats concrets.

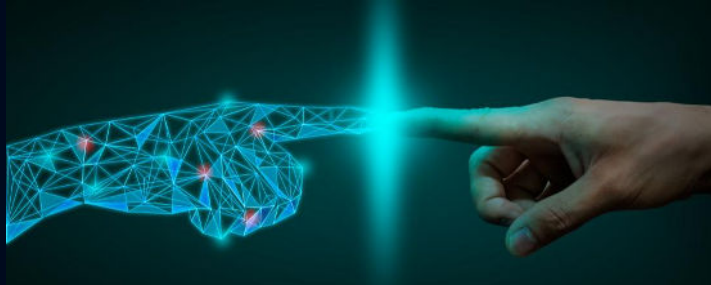
Tout cela conduit à des dépassements de budget et à l'abandon des projets dans les meilleurs des cas, mais le plus souvent à un rejet du projet dès son initialisation. Le risque pour les commerçants réside dans les succès réels des pionniers et des premiers adoptants. En cas d'absence, eux-mêmes renonceront.

<https://bma-groupe.com/lettre-d-actualites-techniques/eviter-les-echecs-projets-ia/>

<https://www.forum-des-competences.org/un-taux-dechec-des-projets-ia-inquietant/>

<https://www.forbes.fr/technologie/7-erreurs-fatales-qui-condamnent-la-plupart-des-projets-dia-en-entreprise/>

<https://skimai.com/fr/les-10-principales-raisons-de-lechec-des-projets-dentreprise-en-matiere-dintelligence-artificielle/>



L'IA payante : la vraie fracture numérique à venir ?



Jusqu'alors majoritairement gratuite pour tous, l'IA payante s'impose comme la norme pour le grand public, bouleversant l'accès aux technologies numériques. Cette évolution s'explique par la croissance fulgurante du marché : les dépenses mondiales en IA générative atteignent 644 milliards de dollars, portées par des investissements massifs dans les logiciels, matériels et services. Pour favoriser l'adoption des usages, les principaux acteurs proposent désormais des offres gratuites limitées (freemium) : l'accès gratuit demeure, mais il est limité en fonctionnalités, en puissance ou en volume d'utilisation, tandis que les versions avancées deviennent payantes.

Ce retour au modèle économique payant répond, selon les acteurs, à la nécessité de rentabiliser les investissements colossaux et de couvrir les coûts énergétiques et matériels élevés de l'IA, tout en garantissant la qualité et la sécurité des services. Cependant, cette évolution risque de générer de nouvelles inégalités. L'accès payant aux outils les plus performants devient conditionné à la capacité de payer : les publics modestes ou les territoires moins favorisés risquent d'être relégués à des versions bridées, limitant leur accès à l'innovation, à l'éducation ou à l'emploi. Pour le commerce, il renforcerait une inégalité numérique aboutissant à des formes de commerce et des qualités de services différentes selon les capacités d'abonnement.

Face à ce risque, l'Union européenne a adopté l'AI Act, un cadre réglementaire qui vise à protéger les droits fondamentaux, garantir la transparence et encourager l'innovation responsable. La réglementation introduit des obligations de transparence, de sécurité et d'équité, mais laisse aux entreprises la liberté de fixer leurs modèles tarifaires. Les débats se multiplient sur la nécessité de garantir un accès minimal à l'IA pour tous, afin d'éviter une société à deux vitesses où seuls les plus aisés bénéficieraient des avancées technologiques.

Pour autant l'intégration d'une IA « en natif », comme un nouveau moteur de recherche, ne serait pas pour déplaire à Bruxelles pour amoindrir la puissance de Google avec des choix alternatifs possibles lors de l'achat de l'appareil, PC ou Smartphone. Quelle solution ensuite retenir ? Un modèle à deux vitesses avec une version gratuite mais sans profondeur avec possibilité de passer à une version payante si nécessaire ? Ou un modèle basé sur la fréquence ou un modèle permanent payant par abonnement comme à une plateforme vidéo type Netflix ?

En termes de commerce, et alors que l'enjeu du centre-ville et de la proximité risque d'être au cœur des prochaines élections municipales, comment éviter que la révolution de l'IA n'accroisse les inégalités d'accès aux produits, à leur acquisition ou à leur usage ?

<https://les-smartgrids.fr/les-ia-de-demain-seront-elles-encore-accessibles/>

<http://tthttps://groupe-echo.fr/blog-agence-communication-echo/loi-sur-lintelligence-artificielle-en-france-que-faut-il-retenir-en-2025/>

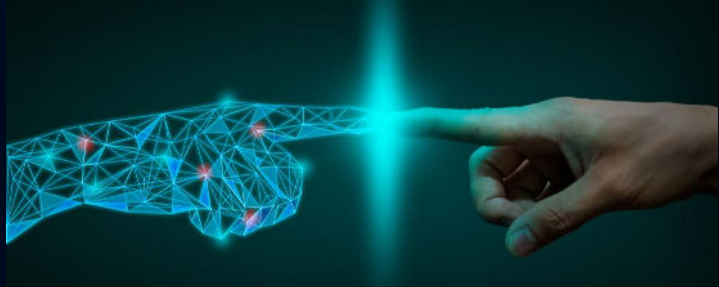
<https://www.igen.fr/android/2024/07/samsung-va-faire-payer-lia-des-fin-2025-144609>

<https://www.presse-citron.net/galaxy-ai-samsung-va-t-il-faire-payer-son-ia-ce-que-lon-sait/>

<https://www.clubic.com/actualite-534764-ia-apple-intelligence-pourrait-etre-gratuit-jusqu-en-2027.html>

<https://leclaireur.fnac.com/article/557176-apple-intelligence-sera-gratuite-mais-le-restera-t-elle/>

<https://www.frandroid.com/marques/apple/2044720-5-choses-a-savoir-sur-apple-intelligence-la-nouvelle-ia-dapple-qui-veut-tout-bouleverser>



Commerce de
détail et de
proximité

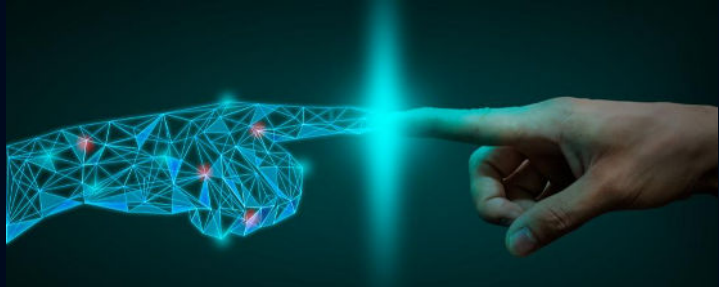
- [11] Picard renforce son réseau de distributeurs automatiques - <https://www.ecommercemag.fr/Thematique/retail-1220/strategie-retail-2163/Breves/picard-renforce-reseau-distributeurs-automatiques-469178.htm>
- [24] L'essor des magasins automatiques : Pourquoi ce modèle séduit de... - <https://fr.linkedin.com/pulse/essor-des-magasins-automatiques-pourquoi-ce-modele-seduit-de-plcmf>
- [25] IA, digitalisation, durabilité : les tendances Retail 2025 - <https://www.cofidis-business-solutions.fr/experience-client/ia-digitalisation-durabilite-les-tendances-retail-2025/>
- [26] Comment le retail omnicanal transforme-t-il l'avenir du commerce de... - <https://blog.workday.com/fr-fr/comment-le-retail-omnicanal-transforme-t-il-l-avenir-du-commerce-de-detail.html>
- [27] Omnicanalité : muscler son jeu face aux nouveaux défis - <https://www.ecommercemag.fr/Thematique/marketing-1221/parcours-client-2171/Breves/omnicanalite-muscler-jeu-repondre-nouveaux-defis-e-commerce-472926.htm>
- [28] Retour sur l'édition spéciale Lille de la Retail Tech - Juin 2025 - <https://fr.linkedin.com/pulse/retour-sur-lédition-spéciale-lille-de-la-retail-tech-juin-hwyoe>

Consommateurs

- [29] L'IA bouleverse les habitudes d'achat des Français - <https://www.ecommercemag.fr/Thematique/etudes-1273/Breves/retail-intelligence-artificielle-change-donne-481003.htm>
- [10] Les tendances e-commerce à suivre en 2025 selon DHL - <https://themarketmag.com/dhl-devoile-les-tendances-e-commerce-2025-social-commerce-ia-et-marketplaces-en-tete/>
- [30] Quels sont les 5 grands tendances du Retail en 2025 - RoverCash - <https://www.rovercash.fr/blog/attentes-consommateur-tendances-retail-2025/>
- [8] E-commerce et Paiements : Les clés du succès en France en 2025 - <https://www.lundimatin.fr/blog/e-commerce-et-paiements-en-france-les-cles-du-succes-en-2025>
- [31] E-commerce en 2025 : Comment les comportements d'achat... - <https://feedcast.ai/fr/blog/e-commerce-2025-comportements-achat-social-commerce-ia-marketplaces>
- [32] Perspectives : 42 chiffres qu'il fallait retenir d'avril à juin 2025 - Viuz - <https://viuz.com/2025/06/27/perspectives-42-chiffres-quil-fallait-retenir-davril-a-juin-2025/>

Droit et Normes

- [1] E-commerce et Accessibilité numérique : Ce qui change à partir de... - <https://www.fevad.com/e-commerce-et-accessibilite-numerique-ce-qui-change-a-partir-de-juin-2025/>
- [2] Le e-commerce et l'accessibilité numérique : quels changements - <https://boscop.fr/le-e-commerce-et-laccessibilite-numerique-ce-qui-change-avec-la-directive-produits-et-services/>
- [3] Professionnels : vos produits et services doivent être conformes à la... - <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/les-fiches-pratiques-et-les-faq/professionnels-vos-produits-et-services-doivent-etre>
- [33] Accessibilité numérique : attention aux informations erronées - <https://www.avh.asso.fr/nos-solutions/accessibilite/accessibilite-numerique/articles/accessibilite-numerique-attention-aux>
- [4] E-commerce : « L'accessibilité numérique c'est avant tout ne plus... - <https://www.openstudio.fr/2025/05/14/e-commerce-laccessibilite-numerique-cest-avant-tout-ne-plus-discriminer/>
- [5] Accessibilité web : Un nouveau cap pour l'e-commerce en juin 2025 - <https://www.fevad.com/le-focus-du-mois-accessibilite-web-un-nouveau-cap-pour-le-commerce-en-juin-2025/>
- [18] La nouvelle directive européenne « Accessibilité - Economie.gouv - <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/les-fiches-pratiques-et-les-faq/la-nouvelle-directive-europeenne-accessibilite-pour-des>
- [35] L'Acte européen sur l'accessibilité 2025 : tout ce qu'il faut savoir - <https://quivo.co/fr/lacte-europeen-sur-laccessibilite-2025-tout-ce-quil-faut-savoir/>
- [19] Loi accessibilité numérique 2025 : êtes-vous prêts ? - Novius - <https://www.novius.com/actualites/loi-accessibilite-numerique-2025>
- [36] Accessibilité numérique : application des directives européennes - <https://experts-institute.eu/europe-de-la-justice/union-europeenne/accessibilite-numerique-directives-europeennes/>
- [37] Êtes-vous concerné par les nouvelles obligations de juin 2025 - <https://www.webxy.com/actualites/accessibilite-numerique-etes-vous-concerne-par-les-nouvelles-obligations-de-juin-2025/>
- [38] European Accessibility Act (EAA): Renforcer l'accessibilité en Europe - <https://userway.org/fr/conformite/european-accessibility-act/>



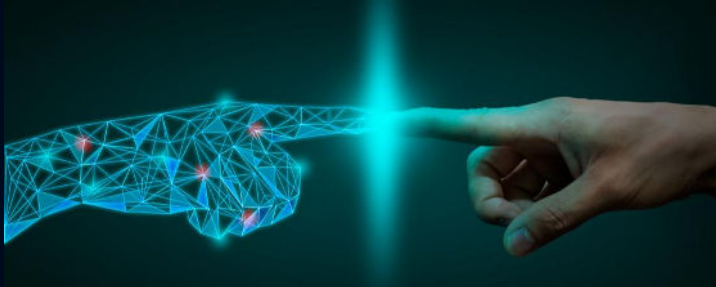
E-commerce

- [9] Comment utiliser l'IA dans vos stratégies e-commerce pour 2025 - <https://www.ivweb.fr/blog/sea/comment-utiliser-lia-dans-vos-strategies-e-commerce-pour-2025/>
- [39] Mensuelle E-commerce n°53 : Juin 2025 - Steerfox - <https://www.steerfox.com/blog/mensuelle-e-commerce-n53-juin-2025/>
- [6] Six tendances à connaître en 2025 pour votre site e-commerce - <https://prestashop.fr/blog/ressources/tendances-2025/>
- [7] PrestaShop présente les 6 tendances à connaître en 2025 pour... - <https://www.fevad.com/prestashop-presente-le-6-tendances-a-connaître-en-2025-pour-votre-site-e-commerce/>
- [40] [Tribune] Nouveaux horizons pour l'eCommerce en 2025 - <https://www.ecommercemag.fr/Thematique/retail-1220/veille-tribune-2169/Breves/nouveaux-horizons-l-tendances-466463.htm>

IA

- [14] Outils d'intelligence artificielle pour les entreprises du commerce - <https://www.entreprises.gouv.fr/la-dge/actualites/outils-dintelligence-artificielle-pour-les-entreprises-du-commerce-annonce-des>
- [41] Artificial Intelligence Index Report 2025 - <https://arxiv.org/abs/2504.07139>
- [42] AI in business operations: driving urban growth and societal sustainability - <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11973334/>
- [43] NRF 2025 : l'intelligence du retail et les tendances clés du... - Keyrus - <https://keyrus.com/fr/fr/insights/nrf-2025-tendances-retail-innovation>
- [44] AI ABEL 2025 - Artificial Intelligence Application in Business and... - <https://www.bretagnecommerceinternational.com/actu/ai-abel-2025/>
- [45] L'IA et l'avenir de l'automatisation : prévisions pour 2025 - Jitterbit - <https://www.jitterbit.com/fr/blog/jitterbits-2025-ai-automation-predictions/>
- [46] Guide complet du marketing par chatbot en 2025 - Botpress - <https://botpress.com/fr/blog/chatbot-marketing>
- [47] IA et retail unifié : personnalisation & prédiction - Orisha Commerce - <https://commerce.orisha.com/fr/blog/ia-retail/>
- [48] IA et chatbots : quelles tendances pour 2025 ? - Relation Client Mag - <https://www.relationclientmag.fr/Thematique/techno-ux-1256/veille-tribune-2162/Breves/ia-quelles-tendances-467420.htm>
- [49] Top 5 des Meilleurs Chatbots pour ton Business en 2025 - Les Makers - <https://lesmakers.fr/chatbot/>
- [15] Quel ROI attendre de l'hyperpersonnalisation dans le retail en 2025 - <https://www.republik-retail.fr/solutions-techno/marketing/pratiques/quel-roi-attendre-de-l-hyperpersonnalisation-dans-le-retail-en-2025.html>
- [50] Top 10 des chatbots IA pour transformer votre service client en 2025 - <https://www.merci-app.com/article/top-10-des-chatbots-ia-pour-transformer-votre-service-client-en-2025>
- [12] Vols en supermarché : pourquoi l'intelligence artificielle va surveiller... - <https://www.tf1info.fr/societe/video-tf1-vols-en-supermarche-pourquoi-l-intelligence-artificielle-va-surveiller-les-caisses-automatiques-2375518.html>
- [51] La réalité augmentée et la réalité virtuelle : les nouveaux piliers de l... - <https://blog.economie-numerique.net/2025/05/09/la-realite-augmentee-et-la-realite-virtuelle-les-nouveaux-piliers-de-l-experience-client-en-e-commerce/>
- [52] 5 tendances logicielles qui redéfinissent le commerce en 2025 - Blog - <https://blog.mrsuricate.com/avenir-shopping-5-tendances-logicielles-redéfinissent-commerce-2025>
- [53] La Réalité Augmentée dans le Marketing : Tendances 2025 ? - <https://fr.linkedin.com/pulse/la-réalité-augmentée-dans-le-marketing-tendances-2025-mariya-vasyuk-bpouf>
- [54] Réalité augmentée en entreprise : Tendances et perspectives - <https://bigmedia.bpifrance.fr/nos-dossiers/realite-augmentee-en-entreprise-tendances-et-perspectives>
- [55] Santé, cybersécurité, cloud... 5 startups qui explorent des usages... - <https://www.maddyness.com/2025/06/06/sante-cybersecurite-cloud-5-startups-qui-explorent-des-usages-concrets-de-lia/>
- [56] 24 Start-ups IA US à Suivre en 2025 - Innovations.fr - <https://innovations.fr/24-start-ups-ia-us-a-suivre-en-2025/>
- [57] 5 startups françaises à suivre en 2025 selon Vivatech - Big Média - <https://bigmedia.bpifrance.fr/nos-actualites/5-startups-francaises-a-suivre-en-2025-selon-vivatech>





Modèles
économiques

- [58] Retail et data | Les tendances de l'année 2025 - <https://www.sigma.fr/publications/blog/enjeux-sectoriels/retail-data-tendances/>
- [21] Retail 2025 : le retail media atteint une nouvelle maturité - Metaprice - <https://www.metaprice.io/fr/blog/retail-2025-le-retail-media-atteint-une-nouvelle-maturite>
- [16] Matinée Retail Media : de la donnée retail au levier média - Billetweb - <https://www.billetweb.fr/matineeretailmedia>
- [17] Matinée Retail Media : Insight, In-store, Incrémentalité Alliance Digitale - <https://www.alliancedigitale.org/matinee-retail-media-insight-in-store-incrementalite-les-cles-pour-des-strategies-marques-performantes/>

Produits et
solutions

- [59] Graph du jour : Le paiement mobile en 2025 - Zonebourse - <https://www.zonebourse.com/actualite-bourse/Graph-du-jour-Le-paiement-mobile-en-2025-36738983/>
- [13] [PDF] Communiqué de Presse - Worldline - <https://worldline.com/content/dam/worldline/global/documents/press-releases/2025/20250604-cp-worldline-amorce-le-lancement-de-wero-pour-e-commerce-des-cet-ete-fr.pdf>
- [23] Durée de vie des smartphones et tablettes : les nouvelles règles en... - <https://www.entreprises.gouv.fr/la-dge/actualites/duree-de-vie-des-smartphones-et-tablettes-les-nouvelles-regles-en-vigueur>

Ressources
humaines

- [60] Transformation digitale PME : enjeux, défis et opportunités en 2025 - <https://www.numiconsult.com/transformation-digitale-pme-enjeux-defis-et-opportunités-en-2025/>
- [22] TPE et PME bénéficiez avant juin 2025 d'une Formation France... - <https://www.francenum.gouv.fr/magazine-du-numerique/tpe-et-pme-beneficiez-avant-juin-2025-dune-formation-france-num-pour-engager>
- [61] La digitalisation des TPE : un acquis pour les entreprises - <https://www.francenum.gouv.fr/magazine-du-numerique/la-digitalisation-des-tpe-un-acquis-pour-les-entreprises>

Retail

- [62] Pourquoi la transformation digitale du retail restera un sujet clé de... - <https://www.cbnews.fr/tribune/image-pourquoi-transformation-digitale-du-retail-restera-sujet-cle-communication-2025-88812>
- [63] Omnicanalité marketing : définition, exemples et mise en place - <https://www.e-marketing.fr/Thematique/retail-1095/strategie-retail-2203/Breves/Omnicanalite-marketing-definition-exemples-et-mise-en-place-381676.htm>
- [64] Événements retail 2025 : VivaTech, Retail's Big Show et... - Stancer - <https://stancer.com/fr/blog/gestion-d-entreprise/evenements-dans-le-secteur-du-retail-en-2025/>
- [65] 3 salons incontournables de la tech et de l'innovation à suivre en 2025 - <https://solutions.lesechos.fr/ils-en-parlent/c/3-salons-incontournables-de-la-tech-et-de-l-innovation-a-suivre-en-2025/>
- [66] Événements incontournables Innovation et Tech en 2025 - <https://www.lafabriquebyca.com/news/les-evenements-incontournables-de-linnovation-et-de-la-tech-en-2025/>



LA VOCATION DE L'ACADÉMIE

L'Académie des sciences commerciales créée en 1957 par Pierre Hazebroucq, a pour mission d'analyser et d'éclairer les grands enjeux du commerce et du marketing, avec un souci constant d'objectivité et d'indépendance.

Les domaines qui intéressent l'Académie concernent tous les échanges de biens et de services réalisés à travers le commerce physique et électronique ainsi que les activités de support permettant de les faciliter :

- le marketing (études, produits et marques, distribution, merchandising, promotion, communication, etc.) ;
- le commercial (vente et méthodes de vente, législation, etc.) ;
- les activités de services (banque, assurance, tourisme, loisirs, etc.) ;
- le transport et la logistique ;
- les études historiques, sociologiques et prospectives.

SON FONCTIONNEMENT

Composée de 40 membres, élus parmi des dirigeants et des universitaires de renom, cette institution :

- **s'informe** en permanence des tendances marquantes et des avancées conceptuelles entrant dans son champ de compétence ;
- **récompense** chaque année par des prix et médailles les meilleurs écrits et les meilleurs documentaires télévisuels traitant du commerce au sens large ;
- **actualise** un dictionnaire commercial multilingue riche de plus de 7 500 mots et expressions ;
- **publie** des articles et émet des avis sur les grandes questions d'actualité.

Le potentiel de l'Académie est renforcé par les connaissances très spécialisées de ses correspondants experts et par celles de ses correspondants étrangers, notamment francophones, qui apportent une vision élargie de la situation et de l'état de l'art dans leurs domaines et pays respectifs.

<https://academie-des-sciences-commerciales.org/>