

Grand témoin *page 2*



Viviane Malet

Présidente de l'Union Commerciale de Montargis depuis 1999.

Siège en qualité de membre du comité d'agrément du réseau Initiative Loiret depuis plusieurs années.

Elle a également exercé les fonctions de Vice-Présidente Commerce de la Chambre de Commerce et d'Industrie Territoriale (CCIT) du Loiret durant deux mandats, de 2008 à 2020, ainsi que celles d'élue à la Chambre de Commerce et d'Industrie Régionale (CCIR) Centre-Val de Loire sur la même période.

Au sommaire Janvier 2026 N° 6

L'idée du mois :

L'intelligence artificielle bascule définitivement du statut d'expérimentation à celui de brique opérationnelle incontournable du commerce français. Cette période cristallise deux transformations majeures du commerce : l'émergence des agents IA autonomes et le commerce social qui s'impose comme canal structurant.

Les principaux faits du mois de décembre 2025

1. Le Black Friday 2025 établit des records absolus : 11,8 milliards de dollars d'achats en ligne (+9,1% vs 2024), mobile dominant à 55%, agents IA redéfinissant le parcours d'achat[7]
2. Adoption des agents IA autonomes dans l'agenda stratégique des enseignes : 60% des enseignes prévoient de déployer des agents IA métier d'ici 2026, McKinsey projette +20 à 30% d'efficacité dans les processus commerciaux [4][5][6]
3. 2025 « année noire » pour la cybersécurité du commerce français : Attaques sur Auchan, Boulanger, LDLC ; 56% exploitent de ces attaques utilisent des identifiants compromis, coût moyen attaque 4,45 M\$[11]
4. Noël 2025 montre une accélération e-commerce : 78% Français achètent en ligne (+8 points), budget moyen 291€, 16% utilisent IA pour décision (26% chez 15-34 ans)[15]
5. Croissance structurelle du « social commerce » : 67% trouvent leurs idées cadeaux sur les réseaux sociaux, 45% achètent suite aux recommandations d'un influenceur [8][9][10]
6. Omnicanalité pilotée par les données crée des écarts mesurables de performances : les enseignes maîtrisant omnicanal rapportent +46% en valeur client, +45% en engagement, +35% de rétention, mais seuls 10% exploitent pleinement les données [17][18][19]
8. Cyber Monday 2025 - une déferlante logistique : +260% de colis en France, +211% en Europe ; la livraison à J+1 : relais chute 23,5%, pics +95% jusqu'à mi-décembre[20]
9. Wallets numériques 28% → 41% prévus 2027, Wero wallet souverain, Open Banking, paiement fractionné (23% Français), biométrie, paiements instantanés 2026[21][22][23]
10. RGPD évolue, la conformité devient critique : Consentement granulaire obligatoire, portabilité simplifiée (JSON/CSV), transferts complexifiés, IA Act modifie RGPD, amendes record (Google 325 M€, +20% notifications CNIL)[12][13][14]

Signaux faibles *page 4*

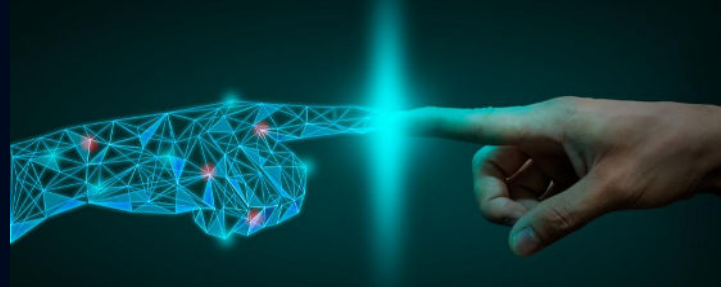
Articles

- Cybersécurité du commerce français : l'année noire *page 5*
- Le paradoxe de la décision irrationnelle *page 7*
- Casiers automatiques : la régulation à hauts risques *page 9*

Commentaires

- Quand les nano-influenceurs redessinent la carte du marketing *page 12*
- Entre souveraineté numérique et compétitivité *page 13*
- Quand les promesses de livraison explosent en vol *page 14*

Actualités et sources du mois *page 15*



Viviane Malet

*Présidente de l’Union Commerciale de Montargis depuis 1999.
Siège en qualité de membre du comité d’agrément du réseau Initiative
Loiret depuis plusieurs années.
Elle a également exercé les fonctions de Vice-Présidente Commerce de la
Chambre de Commerce et d’Industrie Territoriale (CCIT) du Loiret durant
deux mandats, de 2008 à 2020, ainsi que celles d’élue à la Chambre de
Commerce et d’Industrie Régionale (CCIR) Centre-Val de Loire sur la même
période.*

Commerce de proximité : entre mutation numérique et enjeu de professionnalisation

Le commerce de proximité, et plus particulièrement le commerce de centre-ville, est aujourd’hui à un tournant décisif. La question centrale qui se pose est simple : sommes-nous réellement prêts pour le commerce de demain ? Si les outils existent, leur appropriation par les commerçants demeure largement insuffisante. Force est de constater que de nombreux commerçants ne sont pas encore en phase avec les évolutions en cours. L’intégration du numérique et de l’intelligence artificielle reste marginale. Moins de la moitié des commerçants utilisent ou envisagent l’IA comme un levier stratégique pour leur activité, et souvent de manière très limitée, principalement pour des tâches administratives. La vente, la communication et la fidélisation restent encore largement en dehors de ces usages. Le commerce en ligne, qui avait connu une accélération pendant la période de la crise sanitaire, marque aujourd’hui un net ralentissement dans les centres-villes. Les solutions telles que la commande en ligne ou les outils digitaux associés peinent à s’imposer, notamment parce qu’elles nécessitent un investissement en temps que beaucoup de commerçants n’intègrent pas encore comme partie intégrante de leur métier.

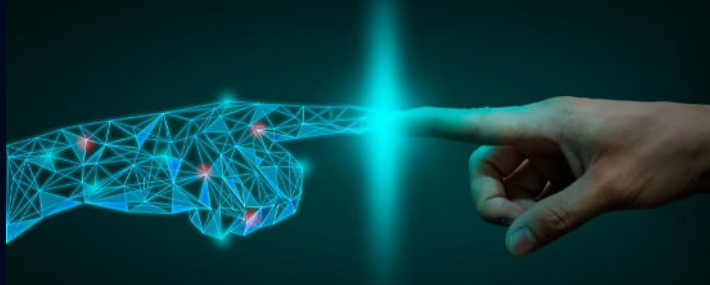
Un déficit d’appropriation des outils numériques

Le principal frein à l’usage des outils numériques réside dans une méconnaissance de leur utilité concrète. Si les commerçants entendent parler du numérique et de l’IA, peu en perçoivent réellement les bénéfices pour leur activité commerciale. Nombre d’entre eux n’ont pas encore numérisé leur entreprise et n’exploitent pas les outils pourtant déjà à leur disposition. Les dispositifs de fidélisation illustrent clairement

cette situation. Bien que des cartes de fidélité multi-commerces existent dans de nombreuses villes et offrent des tableaux de bord complets (statistiques, suivi clients, indicateurs de performance), seule une minorité de commerçants — environ 20 % — consulte et analyse ces données de manière autonome. L’absence de suivi des indicateurs clés empêche toute analyse fine de l’activité et freine, de fait, l’entrée dans une démarche numérique plus globale. Cette situation interroge également le sens donné à certains outils. Trop souvent, la carte de fidélité n’est demandée que rarement aux clients, alors qu’elle constitue un levier essentiel de connaissance client et de pilotage de la performance commerciale.

Numérique et IA : des opportunités encore sous-exploitées

Le numérique et l’intelligence artificielle représentent pourtant de formidables opportunités. Mais pour de nombreux commerçants, ces outils restent perçus comme lointains, voire accessoires. Cette situation s’explique en partie par un contexte passé où le commerce était plus facile et où la technologie n’apparaissait pas indispensable. Aujourd’hui, la réalité a changé. La clientèle est plus volatile, les comportements de consommation évoluent rapidement et la fidélisation devient un enjeu majeur. Les outils numériques, l’IA, les chèques cadeaux et les opérations commerciales collectives sont désormais des leviers stratégiques indispensables pour maintenir l’attractivité des centres-villes et assurer la pérennité des entreprises commerciales.

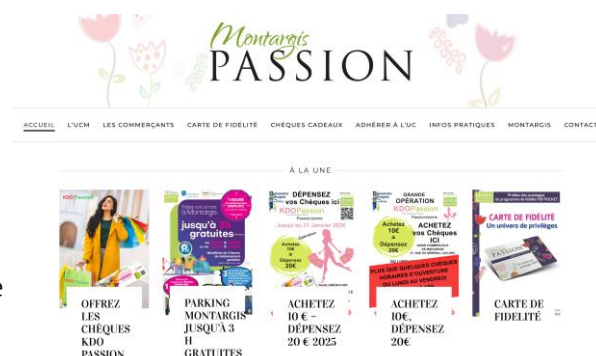


La formation, un levier incontournable

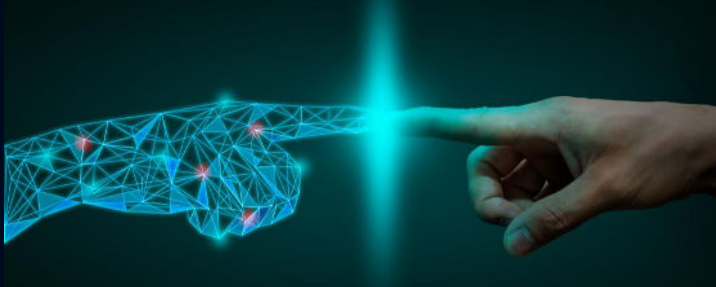
Face à ces constats, la question de la formation s'impose comme centrale. Les modalités actuelles d'installation dans le commerce posent question : il est aujourd'hui possible de devenir commerçant sans formation spécifique ni connaissance approfondie des contraintes du métier. Contrairement à d'autres professions réglementées, le commerce ne requiert aucun parcours structuré préalable. Or, la professionnalisation ne peut s'acquérir en quelques jours. Une formation approfondie, continue et adaptée est indispensable, tant pour la gestion que pour l'analyse financière, le numérique ou la relation client. Le manque de préparation se retrouve dans de nombreux projets d'installation, parfois fragiles, de porteurs de projet insuffisamment accompagnés, avec des risques économiques élevés à moyen terme. Paradoxalement, le commerce de proximité retrouve aujourd'hui toute sa légitimité. Les centres-villes voient réapparaître des commerces autrefois disparus, répondant à une demande croissante des consommateurs pour des services de proximité, de réparation et de lien social. Toutefois, sans professionnalisme et sans qualité de relation client, aucun outil, aussi performant soit-il, ne peut garantir la réussite.

Le rôle structurant des unions commerciales

Dans ce contexte, les unions commerciales jouent un rôle essentiel d'accompagnement. La demande des commerçants est croissante et porte sur l'ensemble des sujets : gestion, numérique, animation commerciale, fidélisation. Cet accompagnement repose sur une forte présence de terrain et sur un travail constant avec les entreprises, les partenaires économiques, les banques, les professions juridiques et les collectivités. L'efficacité de ces actions est renforcée lorsque le territoire dispose d'un manager de commerce et bénéficie d'un soutien affirmé des élus locaux. Toutefois, les unions commerciales reposent largement sur l'engagement bénévole de commerçants, eux-mêmes confrontés aux mêmes enjeux de formation et de transformation. L'intelligence artificielle devient également un outil structurant pour les unions commerciales, facilitant la communication, le suivi des adhérents et la rédaction de comptes rendus et de rapports d'activité détaillés. Là encore, la formation des responsables d'unions commerciales apparaît indispensable.



Mais la question centrale demeure : les commerçants sont-ils prêts à se former et à s'engager pleinement dans cette transformation indispensable à l'avenir du commerce de proximité ?



Signal faible 2 : assurance après les catnat, l’IA

Les « catnat » – catastrophes naturelles : eau, sécheresse, incendie, ... – refroidissent les assureurs et certaines zones ou communes ne sont plus assurées. L’IA s’en approche. Les litiges se multiplient par les erreurs ou hallucinations des chatbots qui entraînent des erreurs. Les aides à la conduite sont dans les mêmes interrogations : un camion qui franchit un pont limité en poids, un camion qui traverse un village à virages trop serrés, un conducteur qui suit aveuglément les indications d’affichage tête haute. Avec l’IA, générative ou pas, l’utilisateur abandonne sa responsabilité. Qui paie ?

Signal faible 5 : Grand Frais, un signal fort

Vous avez suivi le rachat de 70% des parts de Prosol qui représente 75% du CA de Grand Frais. Elle est l’enseigne préférée des Français en alimentaire avec Picard (en classement général c’est Action devant Leroy Merlin et Decathlon). Grand Frais, Picard et Action ont en commun, des assortiments limités dans une cible précise, des renouvellements incessants et originaux, des surprises à chaque visite. Une visite est toujours un acte d’achat. Grand Frais est n°1 du CA/m² en France et une rare Ebitda (supérieure à 10% du CA) et multiplie les localisations précises (centre ville, ville moyenne). Ces 3 enseignes valorisent le temps du consommateur.



Philippe Cahen
Prospectiviste
Membre de l’Académie des Sciences Commerciales
[@SignauxFaibles](#)

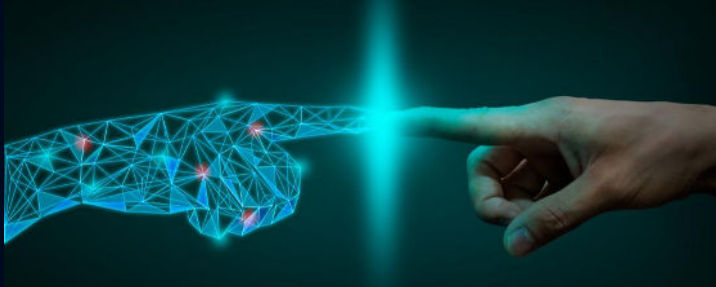
Auteur de :
Signaux faibles mode d’emploi. Editions Eyrolles. Lauréat du Prix IEC’11
Méthode et pratiques de la prospective par les signaux faibles. Ed Kawa 2018
Le Chaos de la prospective et comment s’en sortir. [Ed Kawa 2023](#)

Signal faible 6 : commerce, le tour de la Chine

Si le commerce voit arriver des enseignes non locales, c’est que le commerce autochtone ne satisfait pas toutes les attentes. Il en fut ainsi en France avec les enseignes anglaises et nord-américaines, puis italiennes, puis espagnoles, puis japonaises, puis le suédois Ikea, puis le hollandais Action, puis le danois Normal, etc. Aujourd’hui c’est le tour des enseignes chinoises et plus largement

asiatiques. Le consommateur a besoin d’étonnement, de curiosité, d’évasion. Les villes et les centres commerciaux aussi. Pour le e-commerce, il en est tout autre. Le e-commerce chinois représente en textile 6% des ventes en volume, à 9€ la pièce selon Shein (il semble que le montant réel soit de la moitié !) dont les conditions de fabrication seraient interdites en Europe. Or le e-commerce ne connaît pas de nombreuses contraintes et taxes du commerce traditionnel, vendre des produits aux normes sociales et de sécurité impossible en France devrait être tout simplement interdit. Il en va du respect de l’emploi et de la sécurité du consommateur. Tout commerce et e-commerce vendant un produit ne respectant pas les normes européennes devrait être fermé jusqu’à mise à jour de son assortiment.

« *Un signal faible est un fait paradoxal ...
.... qui inspire des réflexions* »



Cybersécurité du commerce français : l'année noire



Lire en 3 secondes :
2025, année noire : les attaques massives contre les enseignes françaises révèlent une crise systémique intenable. Les parades vont coûter cher et creusent un fossé entre les acteurs

L'année 2025 marque un tournant sombre dans l'histoire de la sécurité numérique du commerce français. Qualifiée d'« annus horribilis » par les experts en cybersécurité, cette période révèle l'ampleur d'une crise systémique dont les premières victimes — Auchan, Boulanger, LDLC, Colis Privé — ne constituent que la partie émergée d'un iceberg menaçant l'ensemble du secteur du commerce. Avec un coût moyen de violation atteignant 4,45 millions de dollars par incident, incluant remédiation technique, pertes opérationnelles et amendes réglementaires, la question n'est plus de savoir si une enseigne sera attaquée, mais quand et avec quelle violence.

L'analyse des intrusions de 2025 révèle une transformation radicale des méthodes employées par les cybercriminels. Contrairement aux schémas classiques privilégiant l'exploitation de vulnérabilités logicielles, 56% des attaques recensées exploitent désormais des identifiants d'utilisateurs valides préalablement compromis. Cette statistique, issue de l'analyse rétrospective de Nicolas

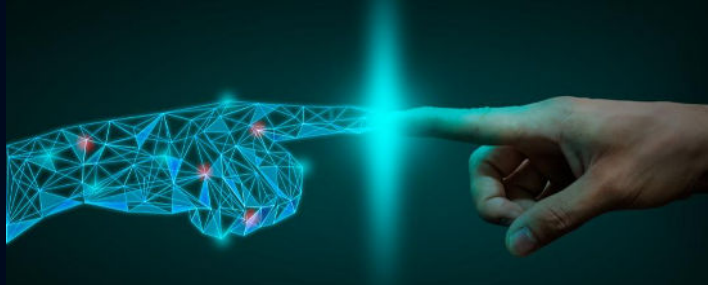
Dabène, signe l'échec du modèle de sécurité périmétrique traditionnel qui supposait qu'une authentification réussie garantissait la légitimité de l'accès. Confronté à ses menaces, le commerce français présente une asymétrie de ressources vertigineuse. Les groupes cybercriminels adoptent des structures quasi-industrielles, avec une spécialisation des rôles, des investissements conséquents et un accès à des « infrastructure-as-a-service » permettant la location de « réseaux de zombies » ou la souscription à des « ransomware-as-a-service ».

Face à cette menace organisée, les petites et moyennes enseignes disposent de budgets cybersécurité limités, de compétences rares et d'une dette technique considérable. Les systèmes d'information, souvent construits par strates successives au fil des décennies, accumulent vulnérabilités et incohérences architecturales. La modernisation, coûteuse et risquée opérationnellement, est sans cesse reportée au profit d'investissements commerciaux jugés plus urgents. Cette myopie stratégique crée une fragilité structurelle que les attaquants exploitent méthodiquement.

La multiplication des solutions SaaS, programmes d'application tiers (API), intégrations cloud, objets connectés et agents d'intelligence artificielle autonomes, étend exponentiellement la surface d'attaque. Chaque nouveau service ajouté, chaque nouvelle intégration déployée constitue une porte d'entrée potentielle. L'inventaire exhaustif de ces points d'exposition échappe souvent aux directions informatiques débordées, créant des zones d'ombre où prospèrent les intrusions non détectées pendant des mois.

Un risque émergent particulièrement préoccupant concerne les identités machines — ces comptes de service, applications et intégrations automatisées qui permettent aux systèmes de dialoguer entre eux. Souvent mal inventoriées, rarement auditées et faiblement protégées, elles constituent la prochaine cible d'exploitation frauduleuse massive. L'automatisation croissante via intelligence artificielle génère des milliers d'accès potentiels dont la gestion sécurisée dépasse largement les capacités actuelles de la plupart des enseignes.

La convergence des cadres réglementaires transforme la cybersécurité d'obligation de moyens en obligation de résultats. Les amendes de la CNIL connaissent une explosion sans précédent avec des montants, loin d'être symboliques, pouvant atteindre 4% du chiffre d'affaires mondial annuel en cas de non-conformité grave. Pour les enseignes multi-marques ou internationales, l'exposition devient potentiellement mortelle. Une violation de données clients, couplée à une non-conformité démontrée aux exigences



réglementaires, déclenche des sanctions cumulatives pouvant dépasser la capacité financière de l'entreprise. Cette réalité transforme la cybersécurité d'enjeu technique en enjeu de survie stratégique, obligeant les directions générales à s'impliquer directement dans des arbitrages jusqu'alors délégués aux équipes informatiques.

Face à cette menace multiforme, l'industrie de la cybersécurité propose plusieurs approches dont l'efficacité réelle mérite un examen critique. Malheureusement, leur mise en œuvre nécessite le plus souvent une refonte complète de l'infrastructure réseau, des investissements majeurs, par exemple pour la migration des architectures historiques ou les coûts de licence, dépassant souvent plusieurs centaines de milliers d'euros pour une PME, et surtout une expertise encore rare. Le risque de paralysie opérationnelle en cas de calibrage inadéquat freine légitimement les décideurs, tandis que les délais de déploiement réalistes, estimés entre dix-huit et trente-six mois, laissent les organisations vulnérables pendant la transition.

Des techniques plus récentes, paraissent prometteuses, telle l'analyse comportementale par apprentissage automatique, capable de détecter des anomalies dans les sessions utilisateurs facilitant une détection précoce des compromissions post-authentification. Les premiers résultats montrent une réduction du temps de détection de plusieurs semaines à quelques heures. Mais cette technologie, encore immature, génère des taux de faux positifs élevés créant une fatigue des alertes chez les équipes de sécurité. La sophistication requise des algorithmes d'apprentissage automatique, la nécessité de bases de données d'entraînement massives et la capacité des attaquants les plus avancés à mimer des comportements légitimes en limitent encore l'efficacité opérationnelle. Définitivement ?

L'analyse rigoureuse des solutions disponibles conduit à une conclusion sans ambiguïté : aucune réponse isolée ne constitue un rempart suffisant. L'illusion dangereuse consiste à croire qu'un achat technologique « clé en main » résoudra le problème. La cybersécurité efficace reste à 60% humaine, par la formation continue, la culture de vigilance, l'instauration de processus rigoureux. Les organisations sous-estimant cette dimension organisationnelle échoueront malgré des investissements technologiques massifs. Pour les petites et moyennes enseignes, dont les budgets ne permettent pas un déploiement complet de ces dispositifs, la mutualisation constitue l'alternative réaliste. Les services de détection et réponse managés sectoriels, le partage de renseignement sur les menaces spécifiques au commerce et les investissements collaboratifs dans des infrastructures sécurisées communes offrent un niveau de protection autrement inaccessible individuellement.



La question de la cybersécurité déjà complexe pour les plus grandes enseignes se transforme en montagne infranchissable pour les petits réseaux et à fortiori pour les commerçants indépendants. Ces derniers confrontés à la double peine des risques sécuritaires et d'une réglementation de plus en plus stricte préféreront sans doute par méconnaissance et par méfiance se tenir éloignés de tout de qui se rapporte de près ou de loin à un outil numérique pourtant indispensable à l'optimisation de leur résultat d'exploitation. A moins qu'ils acceptent d'entrer dans des logiques de partage et de mutualisation portées par leurs fédérations professionnelles d'appartenance ou plus localement par leur association de commerçants.

Ce qu'il faut retenir :

- 56% des attaques exploitent des identifiants compromis, non des failles techniques
- Coût moyen : 4,45 M\$ par violation (remédiation, amendes RGPD, pertes)
- PME vulnérables : manque de budgets, compétences rares, dette technique accumulée
- Solutions isolées insuffisantes : cybersécurité = 60% humain (formation, culture vigilance)
- Urgence : réelle mutualisation sectorielle pour petites enseignes

Le paradoxe de la décision
irrationnelle :
Pourquoi les entreprises
investissent dans le commerce
agentique malgré son impossibilité



Lire en 3 secondes :
Pourquoi la plupart des enseignes investissent-elles massivement dans l'IA agentique ? La culture personnelle et collective du mimétisme ne se justifie plus.

Une annonce récente est largement passée inaperçue dans le concert des visions positives de l'IA. A peine, un an après s'être engagée dans l'utilisation des grands modèles de langage, l'entreprise Salesforce, leader mondial des logiciels de gestion de la relation client, fait machine arrière au profit d'automatisations déterministes plus fiables et plus économiques. Le caractère trop aléatoire des LLM et les besoins impérieux de fiabilité pour leurs grands comptes justifient de ce changement de stratégie dans l'approche de l'intelligence artificielle.

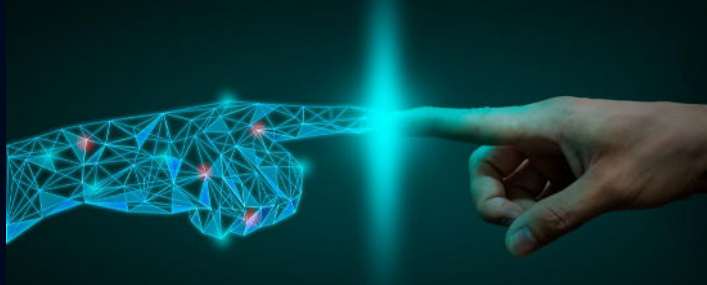
« Cygne noir » ou « éléphant noir » ? Cette information vient dans tous les cas contrebalancer une vision souvent trop monolithique de l'IA agentique. Dans les deux numéros précédents de la lettre « Commerce, Numérique et IA » nous avons insisté sur les limites sociologiques et économiques de l'IA agentique, au moins dans le secteur du commerce et de la grande consommation. L'une des questions les plus troublantes que

pose ainsi le commerce agentique n'est pas technique, ni économique. Elle est organisationnelle et humaine : si le commerce agentique est théoriquement peu viable et économiquement risqué, pourquoi tant d'entreprises y investissent-elles massivement ? Walmart et Amazon le font, certes. Elles ont des budgets quasi-illimités et des marges suffisantes. Mais Carrefour? Leclerc? Auchan? Pourquoi Carrefour a-t-elle investi des dizaines de millions d'euros dans

Google Cloud pour l'IA prédictive, tout en continuant à faire 10% de promotions qui rendent ses clients imprévisibles ? C'est ici que la rationalité économique rencontre les irrationalités organisationnelles.

Commençons par le premier mécanisme explicatif et peut-être le plus puissant : la peur de rater le coche. C'est ce qu'on appelle le FOMO (Fear Of Missing Out), et cette peur fonctionne à l'échelle collective comme à l'échelle individuelle. Les données le confirment : 66% des directeurs généraux admettent investir dans l'IA avant même de comprendre sa réelle valeur. Pourquoi ? Parce qu'Amazon le fait. Parce que les cabinets de conseil prédisent une "révolution" du commerce. Parce que les journalistes titrent "L'IA va transformer le commerce". Parce que le cours de bourse gagne 5-10% le jour où l'on annonce un partenariat d'IA. Parce que ne rien faire semble devenir un risque existentiel. Le FOMO crée une dynamique pathologique. Les dirigeants pensent inconsciemment : "Si je n'investis pas dans l'IA maintenant, je serai obsolète dans trois ans. Mes concurrents vont me dépasser. Mes actionnaires me reprocheront de ne rien avoir fait." C'est une peur primaire, une peur du rejet social. Et cette peur prime sur le calcul rationnel. L'IA devient moins une stratégie rationnelle qu'une assurance contre l'obsolescence perçue.

Le deuxième mécanisme, c'est le mimétisme institutionnel. Les sociologues DiMaggio et Powell l'ont bien décrit : les organisations n'adoptent pas seulement les innovations parce qu'elles sont efficaces. Elles les adoptent parce que les autres organisations les adoptent. C'est ce qu'ils appellent l'isomorphisme. Il y a trois types de pressions qui créent ce mimétisme. D'abord, la pression coercitive : les actionnaires, les clients, les investisseurs exigent que "vous fassiez de l'IA". Ensuite, la pression normative : les MBA enseignent l'IA, les conférences professionnelles ne parlent que de ça, la presse spécialisée titre "L'IA est incontournable". Enfin, la pression mimétique : "Si X le fait, je dois le faire pour rester compétitif". En phase de maturité d'une innovation, comme nous y arrivons, au moins apparemment, avec l'IA, le mimétisme domine.



Les pionniers (Amazon, Walmart) avaient de vraies raisons, à la fois technologique, culturelle et historique. Les suiveurs font souvent un simple « copié-collé », sans stratégie propre. Or statistiquement, 50% des adoptions tardives par mimétisme échouent ou restent sans impact mesurables.

Le troisième mécanisme est captivant pour un chercheur, parce qu'il montre comment une décision irrationnelle au niveau de chaque acteur produit une irrationalité inévitable au niveau collectif. C'est le dilemme du prisonnier appliqué à la technologie. L'équilibre de Nash du dilemme du prisonnier, c'est : tout le monde investit, même si ce n'est pas optimal pour personne. Et il est stable : aucun acteur seul ne peut s'en échapper sans subir une pénalité compétitive. Résultat : une course aux armements technologiques où tout le monde dépense beaucoup et personne ne gagne réellement.

Un quatrième mécanisme mérite d'être évoqué, peut-être le plus pernicieux : l'asymétrie entre qui capture les bénéfices et qui supporte les coûts. Lorsqu'une grande enseigne annonce "nous investissons 50 millions d'euros dans l'IA pour transformer nos opérations", plusieurs choses se produisent instantanément. Le cours de bourse monte (les investisseurs aiment les annonces IA). Le PDG améliore son image personnelle (il passe pour un visionnaire). La DSI accumule du pouvoir et du budget. Les cabinets de conseil trouvent des missions. Mais qui supporte les coûts réels si le projet échoue ? Les actionnaires sur le long-terme, les clients frustrés par les erreurs d'IA, les salariés affectés à des tâches organisationnelles chaotiques. Et le PDG ? Il a changé d'entreprise. Sa rémunération (qui dépend du cours de bourse à court terme) a déjà augmenté. Il n'existe aucune conséquence personnelle à l'échec. C'est ce qu'on appelle en économie institutionnelle un "problème principal-agent". Le principal (les actionnaires) veut la rentabilité long-terme. L'agent (le PDG) veut les bonus court-terme et le prestige. Ces deux objectifs divergent, et les incitations du système favorisent l'agent.

Enfin un dernier mécanisme est, peut-être le plus cynique, peut être retenu : l'IA n'est pas vraiment achetée pour fonctionner. Elle est achetée pour signaler. Signaler au marché, aux clients, aux talents, aux investisseurs : "nous sommes modernes, nous sommes innovants, nous contrôlons l'avenir". C'est une forme de marketing déguisée en stratégie. Le produit n'a pas besoin de marcher mieux. Il a besoin de raconter une histoire. Et l'histoire de l'IA transformant le commerce est une belle histoire à raconter.



Il existe une issue, mais elle est politiquement difficile. Il faudrait un PDG prêt à faire face à la critique. Il faudrait un conseil d'administration qui comprenne les mathématiques. Il faudrait un actionnariat qui valorise la rentabilité réelle plutôt que l'image de technologie. Et pourtant, les mécanismes psychologiques, organisationnels et institutionnels décrits ici la poussent inexorablement vers le commerce agentique, même si chaque calcul rationnel crie "fuyez !" C'est un exemple presque parfait de ce que les sociologues appellent l'irrationalité structurale : chaque acteur agit rationnellement selon ses incitations individuelles, mais le résultat collectif est la pire décision possible. C'est peut-être le paradoxe ultime du commerce agentique : ce n'est pas la technologie qui nous perdra. C'est notre incapacité à penser contre le consensus, à valoriser la rentabilité sur l'image, à dire simplement "non". Le « UONO » - Urgency of missing out – reste à inventer !

Ce qu'il faut retenir :

- FOMO (peur de rater le coche) : 66% des CEO investissent sans comprendre la valeur réelle
- Mimétisme institutionnel : copier la concurrence prime sur calcul rationnel
- Dilemme du prisonnier : course technologique où personne ne gagne vraiment
- Asymétrie gains/coûts : dirigeants captent bénéfices court-terme, entreprises subissent échecs long-terme
- Besoin urgent : penser contre consensus, valoriser rentabilité vs image

Casiers automatiques : la régulation à hauts risques



Lire en 3 secondes :
*Confusion réglementaire :
réglementer les casiers de colis
risque d'étouffer les de 15 000
distributeurs fermiers et plus
largement une dynamique au
service des territoires et du
commerce de proximité.*

L'explosion des casiers automatiques de distribution de colis constitue un nouveau phénomène de société. De 300 unités en 2021 à près de 9 000 aujourd'hui pour le seul Mondial Relay, ces équipements transforment les habitudes de consommation, bousculent les commerces de proximité et selon certains édiles, participent à la pollution visuelle des paysages et à la « France Moche » générée par les grandes enseignes. Plusieurs articles récents dénoncent, à première vue avec raison, une installation « anarchique » et des pertes de revenus subies par les points relais traditionnels, le plus souvent des petits commerces.

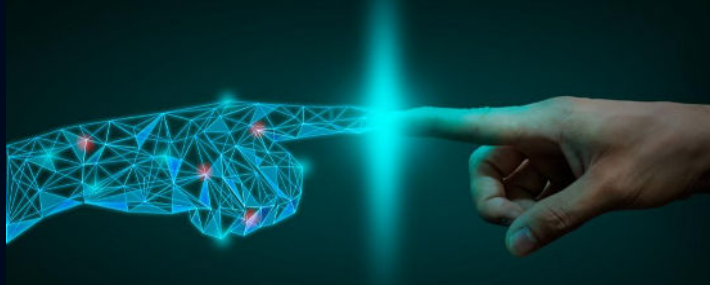
Pourtant, ce récit dominant masque une autre réalité le plus souvent méconnue : la France compte entre 15 000 et 50 000 casiers automatiques (simulation basse) dédiés à la vente directe de produits agricoles. Ces distributeurs, installés par des producteurs locaux, représentent une réponse structurelle à la désertification commerciale qui touche 62% des communes françaises. Loin des stratégies agressives des multinationales, ils constituent un maillon vital des circuits courts.

La plupart des médias, mais aussi des politiques, s'étant exprimés sur le sujet commettent une erreur de perspective en amalgamant systématiquement « lockers » et « consignes automatiques » sans distinction de finalité. Cette confusion sémantique, qui réduit tous les casiers à des outils de commerce électronique, occulte la spécificité des distributeurs agricoles. Or, ces derniers obéissent à une logique radicalement différente : ils ne drainent pas les flux commerciaux vers des plateformes internationales, mais relocalisent l'approvisionnement alimentaire.

Par ailleurs, les données disponibles contredisent l'idée d'une domination des grands acteurs. Selon l'Insee, 17 000 communes sont dépourvues de commerce alimentaire. Face à ce constat, les distributeurs agricoles connaissent une croissance exponentielle : Le Casier Français, leader du secteur, a multiplié son résultat par cinq en quatre ans et expédie trois casiers par jour. Filbing Distribution revendique quant à lui plus de 400 distributeurs agricoles déployés. Cette dynamique locale ne se limite pas aux grandes exploitations. Les casiers partagés entre plusieurs producteurs se multiplient, créant des « mini-marchés » automatiques. À Granges-les-Beaumont (Drôme), 25 producteurs et artisans partagent 350 casiers dans une supérette automatisée. Ce modèle coopératif, qui mutualise les coûts (entre 8 000 et 40 000 € selon les configurations), offre une alternative viable à la grande distribution.

La proposition de loi de la députée Mélanie Thomin, qui vise à encadrer les consignes de colis, suscite une inquiétude légitime chez les agriculteurs. L'absence de distinction juridique entre casiers à colis et distributeurs alimentaires crée un risque majeur : une régulation conçue pour freiner les géants de la logistique pourrait asphyxier les initiatives locales. Le flou réglementaire actuel, qui permet l'installation des équipements de moins de 5 m², sans permis de construire, profite aussi bien à Mondial Relay qu'aux producteurs. Mais si les pouvoirs publics répondent aux seules pressions des élus et commerçants lésés par les consignes de colis, ils risquent d'instaurer des contraintes administratives et financières qui pénaliseraient disproportionnellement les agriculteurs.

Au-delà de la simple question commerciale, les distributeurs agricoles participent à la souveraineté alimentaire. Ils permettent aux producteurs de diversifier leurs revenus face à la volatilité des cours et à la concurrence internationale.



Certes la fermeture de 3 500 points relais par Mondial Relay fragilise les commerces ruraux. Mais la suppression des distributeurs agricoles, qui génèrent jusqu'à 300 000 € de chiffre d'affaires annuel pour certaines exploitations, serait un coup fatal pour des territoires déjà en souffrance. La solution ne réside pas dans l'interdiction mais dans la distinction. Les pouvoirs publics doivent établir un cadre réglementaire différencié qui soumette les consignes de colis à une déclaration préalable d'urbanisme et à des redevances compensatoires pour les commerces de proximité et dans le même temps exonère ou facilite l'installation des distributeurs agricoles, considérés comme équipements d'intérêt général et surtout encourage les casiers partagés entre producteurs locaux via des subventions régionales et départementales. La proposition de loi n°2038, qui vise à « freiner l'expansion fulgurante des consignes de colis », prévoit expressément d'exonérer « les distributeurs automatiques destinés exclusivement à la vente de denrées alimentaires directement produites par l'exploitant ». Cette clause de sauvegarde, insérée après un lobbying actif des organisations agricoles, reconnaît la distinction juridique. Cependant, le danger persiste pour les distributeurs multi-producteurs. Un casier partagé entre un producteur de légumes, un éleveur et un fromager ne bénéficierait pas de l'exonération, car les denrées ne seraient pas « directement produites » par un seul exploitant. Ce flou juridique pourrait tuer les modèles coopératifs pourtant les plus dynamiques. Le modèle des « Casiers fermiers » développé par Régine et Jean-Luc Caquineau en Vendée, qui combine 616 casiers pour une clientèle de 1 800 habitués, démontre la viabilité de cette approche. Comme souvent cette erreur d'interprétation reflète une réalité statistique troublante : aucun organisme officiel ne centralise les données sur les casiers fermiers. Le chiffre minimal de 15 000 provient d'une estimation basée sur les membres des chambres d'agriculture et les fournisseurs majeurs comme Filbing Distribution (plus de 400 unités) ou Le Casier Français. Manquent dans cette estimation de base, les petits distributeurs individuels non répertoriés, les automates de lait cru (environ 1 500 en 2023), les distributeurs de viande, œufs, et les équipements artisanaux. Cette erreur d'interprétation se double d'une absence de vision prospective. Les offres partagées sont de plus en plus nombreuses. Les Casiers du Coin, par exemple, se positionnent comme fabricant de casiers partagés entre plusieurs producteurs, avec paiement par carte et parfois « cliqué-retiré », c'est-à-dire déjà une logique de « mini-plateforme » physique ouverte à différents acteurs locaux. Du côté des données économiques, le code NAF 47.99B (« vente par automates et autres commerces de détail hors magasin ») documente une évolution claire vers des micro-points de vente automatisés : mini-boutiques automatiques, casiers connectés pour retrait de produits précommandés, points de vente autonomes sans personnel. En voulant réguler les excès du commerce électronique, la France risque de pénaliser les solutions locales qui justement répondent aux failles du système alimentaire industriel et au déficit local de l'offre commerciale. Les distributeurs agricoles ne sont pas des concurrents des commerces de proximité : ils en sont le prolongement naturel dans des zones où la désertification a déjà fait son œuvre. La régulation doit donc être chirurgicale, pas aveugle. Jeter le bébé avec l'eau du bain serait non seulement contre-productif pour l'économie rurale, mais aussi suicidaire pour une agriculture française déjà fragilisée.



Ce qu'il faut retenir :

- 15 000 à 50 000 casiers agricoles vs 9 000 Mondial Relay : deux logiques opposées (circuits courts vs e-commerce)
- Risque : loi anti-consignes pourrait tuer distributeurs multi-producteurs coopératifs
- Enjeu vital : 62% communes sans commerce, casiers fermiers = souveraineté alimentaire locale
- Solution : régulation différenciée (redevances pour colis, exonérations/subventions pour agricoles)



SOUTENEZ L'ACADÉMIE DES SCIENCES COMMERCIALES

Association reconnue d'intérêt général depuis 1957

VOTRE EXPERTISE MÉRITE UN SOUTIEN D'EXCELLENCE

En tant que lecteur de notre newsletter CNIA, vous êtes déjà sensible aux enjeux de la transformation digitale du commerce. Rejoignez-nous dans notre mission d'intérêt général en soutenant l'Académie des Sciences Commerciales.

VOTRE IMPACT CONCRET

En nous soutenant, vous contribuez :

- ✓ à l'innovation commerciale et au partage des meilleures pratiques
- ✓ à la formation des professionnels de demain
- ✓ à la protection de la langue française dans un monde globalisé
- ✓ au rayonnement du savoir-faire commercial français

VOS AVANTAGES FISCAUX

Particuliers : 66% de réduction d'impôt
Don de 100€ = 34€ après déduction fiscale

Entreprises : 60% de réduction d'impôt
Don de 1 000€ = 400€ après déduction fiscale

COUPON RÉPONSE

Je souhaite soutenir l'Académie par un don de :

☐ 50 € ☐ 100 € ☐ 250 € ☐ 500 € ☐ Autre : _____ €

Je souhaite explorer le sponsoring de :

☐ la Newsletter CNIA ☐ l'Encyclopédie collaborative ☐ du Dictionnaire commercial

VOS COORDONNÉES :

Nom/Entreprise : _____

Contact : _____

Email : _____

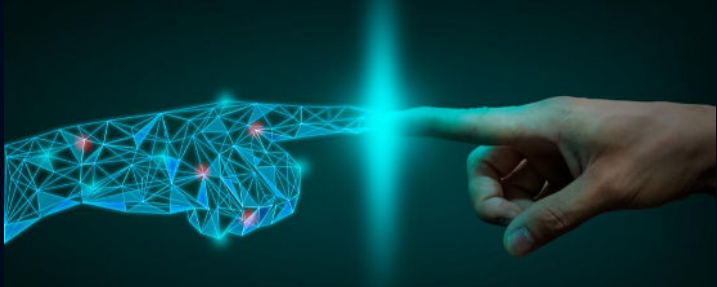
Téléphone : _____

RÈGLEMENT

- ☐ Chèque à l'ordre de "Académie des Sciences Commerciales"
- ☐ Virement (RIB sur demande)

Contact : presidence@academie-des-sciences-commerciales.org

Reçu fiscal adressé automatiquement pour votre avantage fiscal



Le marketing d'influence vit sa révolution copernicienne. Exit les macro-influenceurs aux millions d'abonnés et cachets astronomiques : l'ère du commerce social appartient désormais aux nano (1k-10k followers) et micro-influenceurs (10k-100k) qui conjuguent authenticité, engagement réel et coûts maîtrisés [8][9][10].
Noël 2025 a confirmé la tendance : 67% des Français ont trouvé certaines de leurs idées cadeaux sur les réseaux sociaux et 45% déclarent avoir acheté suite à une recommandation d'influenceur. Mais la vraie rupture réside dans l'engagement : les recommandations d'influenceurs génèrent désormais 11 fois plus d'interactions que les publicités traditionnelles.

Quand les nano-influenceurs redessinent la carte du pouvoir marketing



Cette efficacité supérieure s'explique par la conjonction de plusieurs facteurs. Tout d'abord par des facteurs technologiques. La transformation des algorithmes de recommandation a créé un environnement favorable aux petits créateurs en valorisant l'engagement sur l'audience. Dans le même temps plusieurs solutions

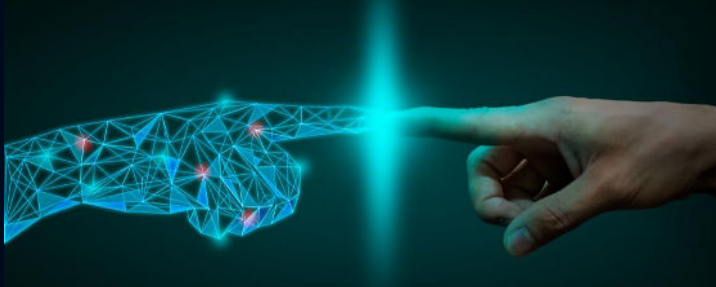
simples et peu coûteuses de repérage de ces nano-influenceurs sont apparues. Parallèlement l'accessibilité budgétaire a démocratisé l'influence marketing pour les PME, créant une demande massive pour des collaborations à petite échelle. Enfin on peut aussi citer des facteurs sociologiques et psychologiques. La défiance généralisée envers la publicité et les macro-influenceurs a créé un vide que les nano-influenceurs ont naturellement comblé. Cette crise de confiance résulte d'une saturation médiatique où l'authenticité – même construite – est devenue le capital le plus précieux. Si l'illusion de proximité sociale joue un rôle, elle n'implique pas une vraie relation d'égal à égal mais plutôt une asymétrie efficace commercialement. Les consommateurs cherchent moins des pairs que des figures d'identification perçues comme authentiques. Pour être complet, plusieurs facteurs tant structurels que liés aux modes de production des contenus entrent en jeu. La segmentation croissante des marchés et la spécialisation des audiences rendent les approches de masse moins efficaces. Les nano-influenceurs répondent à cette fragmentation en offrant un accès précis à des micro-communautés homogènes. L'intérêt pour le local et la proximité renchérissent l'intérêt pour des influenceurs locaux, dont l'enracinement local devient une garantie de pertinence. Les nano-influenceurs produisent naturellement un contenu UGC plus crédible, répondent individuellement aux commentaires, et maintiennent une flexibilité créative absente des collaborations avec des macro-influenceurs médiatisées par des agences.

L'équation économique traditionnelle se trouve ici renversée. Comparons un macro-influenceur facturant entre 10 000 et 50 000€ par post pour toucher un million d'abonnés avec un taux d'engagement souvent inférieur à 2% à dix nano-influenceurs touchant 50 000 personnes à 500€ chacun (5 000€ total) mais générant des taux d'engagement entre 5 et 8%. Le retour sur investissement est sans appel : un coût par engagement divisé par cinq pour une audience qualifiée bien supérieure.

Le commerce social redistribue potentiellement les cartes du pouvoir marketing. Grâce au recours à des nano-influenceurs, les commerçants de proximité peuvent rivaliser avec les grandes enseignes grâce à une influence locale ultra-ciblée, difficile à atteindre pour ces dernières. La seule contrainte : disposer de toute l'expertise nécessaire. Cette expertise constitue désormais une compétence critique que nombre de PME maîtrisent encore mal. Mais ne pourrait-on pas aussi imaginer que cette expertise s'installe et soit mutualisée au niveau des associations de commerçants avec le soutien des services communication des territoires ?

Lire en 3 secondes :
Révolution : nano-influenceurs dominant comme tiers de confiance et avec ROI 5 fois supérieur aux macro-influenceurs coûteux ... et moins influents.





**Entre souveraineté numérique et
compétitivité : le casse-tête des
enseignes françaises**



L'IA Act européen entré en vigueur, le 1^{er} août 2024, après une période de transition, a vu les premières applications des interdictions visant les systèmes d'IA à risque inacceptable, c'est-à-dire celles concernant la notation sociale, différentes formes de manipulations potentielles ou encore certains usages de la reconnaissance biométrique. Une 2^e vague d'applications lancée le 2 août 2025 vise directement les IA à usage général (GPAI) et leur gouvernance renforcée. Parallèlement, le RGPD connaît plusieurs évolutions au travers de l'Omnibus Digital. Ce projet de règlement européen vise à

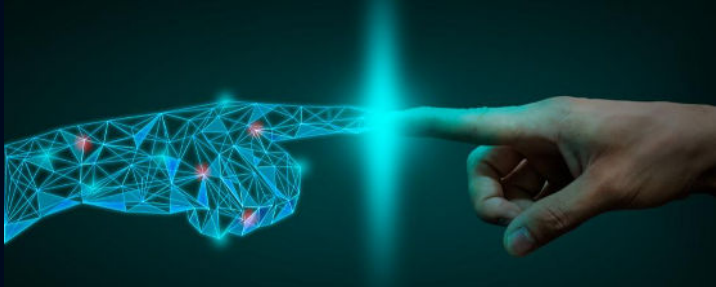
simplifier et réorganiser l'ensemble du droit numérique de l'UE en retouchant les textes existants. Aussi bizarre que cela peut sembler, il s'agit d'une simplification pour les entreprises, notamment les plus petites, dans une double logique : alléger la charge administrative sans abaisser le niveau de protection des droits fondamentaux. Le Data Act devient la pièce maîtresse de la gouvernance des données, en intégrant ou en alignant une partie du Data Governance Act et des règles Open Data, pour clarifier quand et comment les données peuvent circuler ou être partagées. Cette mise en place s'est accompagnée d'une explosion des amendes, tant en nombre qu'en montants : +20% de notifications effectuées par la CNIL 2025 ; record d'amende pour Google avec une pénalité de 325 M€ [12][13][14].

Il existe deux manières de percevoir et d'intégrer ces évolutions. La première est de considérer que le commerce français et notamment ses plus grandes enseignes navigue sur des eaux réglementaires de plus en plus agitées et contraignantes, les obligeant à repenser intégralement la gouvernance de leurs données. On pourrait parler d'un « triptyque infernal de la conformité ». Premièrement, le consentement granulaire devient obligatoire : fini les cases pré-cochées globales, place aux choix détaillés par finalité (marketing, personnalisation, profilage, IA, etc.). Deuxièmement, la portabilité des données se simplifie par la standardisation des formats (JSON/CSV) mais génère un risque de pression concurrentielle accrue. Troisièmement, les transferts de données hors-UE se complexifient [13].

Cette régulation pionnière mondiale autorise les traitements de données pour les usages de l'IA mais sous garanties renforcées qui imposent une refonte complète des organisations, des pratiques et de la gouvernance. Pour les enseignes pratiquant la recommandation personnalisée des produits, la tarification dynamique ou la prédiction des comportements cela ressemble plus à un nouveau fardeau qu'à une simplification. Si 80% des enseignes collectent des données clients, seuls 16% possèdent l'expertise de leur analyse [18]. La conformité risque de creuser l'écart entre les ETI/grandes enseignes qui disposent des équipes, entres autres juridiques, dédiées et des budgets de conformité conséquents, et des indépendants et PME aux ressources limitées. Pendant que ces derniers sous-exploiteront leurs données légalement collectées par peur sanctions et perdront des opportunités de vente, les géants optimiseront chaque octet collecté.

Une autre manière est de constater que les standards européens deviennent régulièrement des standards mondiaux par « l'effet Bruxelles ». Les entreprises conformes aujourd'hui évitent le rattrapage coûteux de demain. A court terme, la confiance client est une différenciation commerciale mesurable et la confidentialité dès la conception excellence opérationnelle et réduction des risques. Les exemples de Mistral AI, Doctolib ou de l'écosystème French Tech prouvent la viabilité économique de ce modèle.

Lire en 3 secondes :
IA Act + RGPD renforcé : triptyque infernal dans la concurrence mondiale ou avantage compétitif pour enseignes françaises conformes ? Un réel effet Bruxelles ?



Le Cyber Monday 2025 sonne l'alarme : +260% de colis en France, +211% en Europe, mais des livraisons J+1 en points relais qui s'effondrent de -23,5% [20]. On peut se demander si le système logistique du commerce électronique français, n'a pas été poussé au-delà de ses limites structurelles, révélant sa fragilité systémique ? Les pics saisonniers de plus en plus fréquents au gré de la multiplication des opérations commerciales et de leur succès, loin d'être des exceptions gérables, deviennent bien au contraire de nouvelles normalités qui se révèlent ingérables. On s'en doutait, mais la promesse de la rapidité gratuite est intenable.

Quand les promesses de livraison explosent en vol : repenser le dernier Kilomètre



Deux décennies de course vers « le toujours plus vite, toujours moins cher » ont créé des attentes clients déconnectées des réalités économiques les plus basiques. La livraison à J+1 gratuite dès 30€ d'achat ? Impossible sans subventionner massivement la logistique, éroder les marges opérationnelles, ou compromettre

gravement les conditions de travail des livreurs. Le Cyber Monday 2025 prouve les limites du modèle : quand les volumes explosent, les promesses s'évaporent.

La logistique du dernier kilomètre, dont on parle tant depuis des décennies sans réellement l'organiser, sature de façon chronique. Il n'y a qu'à fréquenter les bureaux de tabacs et les points de vente de jeux transformés en points relais pour constater les stocks qui débordent, les réacheminements qui s'enchaînent et les délais qui s'allongent. De leur propre aveu, les transporteurs traditionnels (Colissimo, Chronopost, DPD) saturent, alors que les acteurs issus du commerce électronique atteignent leurs capacités maximales. Les pics anticipés de volume pour la mi-décembre (jusqu'à +95%) créent des tensions opérationnelles majeures sans pour autant correspondre à une réelle bascule entre le commerce physique et le commerce électronique [20][28].

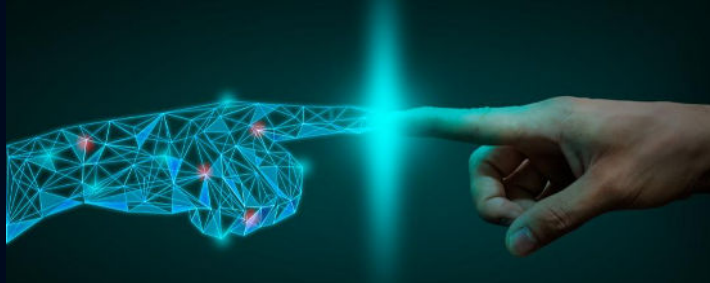
Déjà, plusieurs stratégies pour rendre la chaîne logistique plus résiliente face aux pics de trafic apparaissent. La première s'opère au travers de la constitution de stocks régionaux pré-distribués, des stocks tampons réduisant les distances entre points de stockage et points de distribution et en diminuant la dépendance aux entrepôts centralisés géants. La deuxième est la proposition aux consommateurs d'une flexibilité accrue dans les modalités de livraison avec le choix d'un rapport vitesse/coût. L'allongement de délai en échange d'une baisse du prix de livraison est déjà accepté par 80% des clients [28]. Enfin une troisième approche, et peut-être la plus prometteuse est la mutualisation des flux de proximité entre distributeurs.

Mais le poste le plus coûteux pour les enseignes reste celui de la logistique des retours. Dans l'habillement, 15 à 30% des achats sont retournés par les clients, générant des flux inverses sous-optimisés, coûteux, peu écologiques. C'est alors toute une chaîne qu'il faut désormais plus inventer qu'optimiser: points de collecte mutualisés, reconditionnements locaux, reventes en seconde main ou sous toutes autres formes deviennent des impératifs de rentabilité et comme de durabilité. Les distributeurs, notamment les plus petits, doivent désormais arbitrer pour équilibrer une équation impossible : continuer à promettre une livraison rapide et perdre des marges ou rallonger les délais et perdre des clients au profit des leaders internationaux.

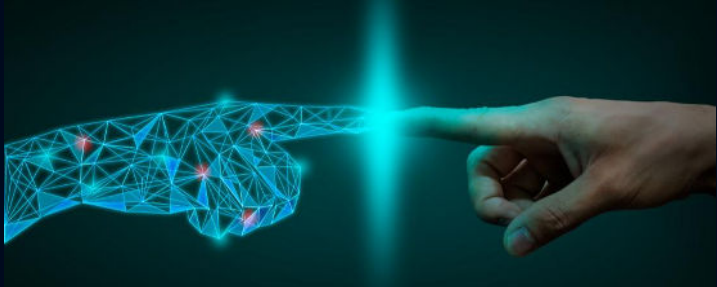
La promesse « tout, tout de suite, gratuit » touche ses limites physiques. 2026 verra-t-elle l'émergence d'une nouvelle logistique omnicanale intégrant une segmentation intelligente, une diversification des partenaires logistiques, des investissements collaboratifs dans des infrastructures locales et une transition écologique réaliste associant décarbonation, véhicules électriques et circuits courts ? Ou allons seulement espérer que la taxe sur les colis de 2€ écrête les pics de trafic ?

Lire en 3 secondes :
Cyber Monday 2025 : +260% colis,
et livraisons J+1 -23,5%.
La promesse de la livraison
gratuite rapide est morte.





- [1] IA retail : vers un commerce plus intelligent - CoMarketing-News (27 novembre 2025) - <https://comarketing-news.fr/ia-retail-vers-un-commerce-plus-intelligent/>
- [2] Avec l'IA, e-commerce entre ère recommandation temps réel - Maddyness (2 décembre 2025) - <https://www.maddyness.com/2025/12/03/avec-lia-le-e-commerce-entre-dans-leres-de-la-recommandation-en-temps-reel/>
- [3] Retail français accélère sur l'IA - CoMarketing-News (3 décembre 2025) - <https://comarketing-news.fr/le-retail-francais-accelere-sur-lia/>
- [4] 5 tendances IA à anticiper dans retail et luxe en 2026 - ChapsVision (9 décembre 2025) - <https://www.chapsvision.com/fr/blog/5-grandes-tendances-ia-a-anticiper-dans-le-retail-et-le-luxe-en-2026/>
- [5] McKinsey : intégration IA retail +20-30% efficacité - Référence McKinsey/Capgemini (données citées ChapsVision 9 décembre 2025)
- [6] Avis d'experts : comment l'IA change le commerce - Franchise Magazine (1er décembre 2025) - <https://www.franchise-magazine.com/news-franchise/avis-experts-intelligence-artificielle-commerce-decembre-2025>
- [7] Black Friday 2025 : quand l'IA redéfinit parcours achat - DataSolution (4 décembre 2025) - <https://www.datasolution.fr/black-friday-e-commerce-ia/>
- [8] Marketing d'influence pour Noël 2025 - So Bang (23 novembre 2025) - <https://so-bang.fr/marketing-dinfluence-pour-noel-2025-strategies-tendances-et-formats-qui-cartonnent/>
- [9] Campagnes Noël 2025 avec influenceurs réseaux - Gens d'Internet (1-2 décembre 2025) - <https://gensdinternet.fr/2025/12/02/les-campagnes-de-noel-2025-avec-des-influenceurs-sur-les-reseaux-sociaux/>
- [10] Social commerce 2025 : maximiser ventes réseaux - ArDigital (9 décembre 2025) - <https://www.ardigital.eu/social-commerce/>
- [11] Rétrospective cybersécurité e-commerce 2025 - Nicolas Dabène (22 décembre 2025) - <https://nicolas-dabene.fr/articles/2026/01/08/retrospective-cybersecurite-ecommerce-2025/>
- [12] Veille données personnelles – Décembre 2025 - SquairLaw (30 novembre 2025) - <https://www.squairlaw.com/fr/blog/veille-donnees-personnelles---decembre-2025>
- [13] 2025 : l'année de la conformité sous haute tension - RGPD, Act, grand tournant DPO - Village Justice (17 décembre 2025) - <https://www.village-justice.com/articles/2025-annee-conformite-sous-haute-tension-rgpd-act-grand-tournant-des-dpo,55504.html>
- [14] Actualités du CEPD : réforme du RGPD - CNIL (6 novembre 2025) - <https://www.cnil.fr/fr/actualites-du-cepd-reforme-du-rgpd-lignes-directrices-sur-la-creation-de-comptes-en-ligne>
- [15] Noël 2025 : e-commerce en croissance et consommateurs plus rationnels - Solutions Boutiques (1er décembre 2025) - <https://solutionsboutiques.fr/noel-2025-un-e-commerce-en-croissance-et-des-consommateurs-plus-rationnels>
- [16] Mission avenir commerce proximité & redynamisation centres-villes - Entreprises.gouv DGE (5-6 novembre 2025) - <https://www.entreprises.gouv.fr/la-dge/actualites/mission-sur-lavenir-du-commerce-de-proximite-neuf-mesures-retenues-pour>
- [17] 4 tendances omnicanales pour retail 2025 - Emarsys (2 février 2025) - <https://emarsys.com/fr/learn/blog/4-tendances-omnicanales-pour-le-retail-en-2025/>
- [18] Retail data : pourquoi intégrer dans stratégie 2025 - Budget-Box (25 mars 2025) - <https://www.budget-box.com/retail-data-pourquoi-lintegrer-dans-votre-strategie-en-2025/>
- [19] Tendances clés du commerce de détail en 2025 - Tactill (11 novembre 2025) - <https://www.tactill.com/blog/tendances-cles-du-commerce-de-detail-en-2025/>
- [20] Cyber Monday 2025 : +260% colis France, logistique tension - E-Commerce Nation/Sendcloud (3 décembre 2025) - <https://www.ecommerce-nation.fr/cyber-monday-2025-etude-sendcloud-colis/>
- [21] Les tendances du paiement en 2025 - Quintess/LinkedIn (30 décembre 2024) - <https://fr.linkedin.com/pulse/les-tendances-du-paiement-en-2025-quintess-2-iy1fe>
- [22] Moyens de paiement 2025 : carte et nouvelles options - Orisha (5 août 2025) - <https://commerce.orisha.com/fr/blog/moyen-paiement-diversification/>
- [23] E-commerce et paiements : clés succès France 2025 - Lundi Matin (15 juin 2025) - <https://www.lundimatin.fr/blog/e-commerce-et-paiements-en-france-les-cles-du-succes-en-2025>
- [24] Six tendances à connaître en 2025 pour site e-commerce - PrestaShop (4 décembre 2025) - <https://prestashop.fr/blog/ressources/tendances-2025/>
- [25] Tendances et perspectives du social commerce 2026 - Shopify (11 novembre 2025) - <https://www.shopify.com/fr/blog/tendances-social-commerce>



[26] TikTok, Instagram, YouTube redessinent commerce en ligne - ITR News (3 décembre 2025) - <https://itrnews.com/articles/208133/tik-tok-instagram-et-youtube-redessinent-le-commerce-en-ligne.html>

[27] RGPD – Quelles sont les nouveautés en 2025 ? - Solutions Les Échos (20 janvier 2025) - <https://solutions.lesechos.fr/tech/data-stockage/rgpd-queelles-nouveautes-en-2025/>

[28] Maîtrisez logistique pic saisonnier pendant fêtes - Supply-Chain.net (12 décembre 2025) - <https://supply-chain.net/noel-chaos-logistique/>

[29] Le retail français mise sur l'IA pour faire face aux géants mondiaux - E-Commerce Magazine (4 décembre 2025) - <https://www.ecommercemag.fr/retail-1220/strategie-retail-2163/le-retail-francais-mise-sur-lia-pour-faire-face-aux-geants-mondiaux>

[30] Commerce proximité : près des yeux, près du cœur - MEDIAPOSTE (27 mai 2025) - <https://www.mediaposte.fr/ressources/fiches-pratiques/le-commerce-de-proximite-pres-des-yeux-pres-du-coeur/>

[31] Future Shopper France 2025 - VML/Gens d'Internet (11 novembre 2025) - <https://jai-un-pote-dans-la.com/future-shopper-france-2025-vml/>

[32] Tendances expérience client magasin 2025 - Plugheur (3 novembre 2025) - <https://www.plugheur.com/fr/articles-de-blog/tendances-2025-experience-client-magasin-et-centres-commerciaux>

[33] E-commerce & accessibilité numérique (juin 2025) - FEVAD (10 février 2025) - <https://www.fevad.com/e-commerce-et-accessibilite-numerique-ce-qui-change-a-partir-de-juin-2025/>

[34] Chiffres e-commerce France 2024-2025 - ZaaCom (4 décembre 2025) - <https://www.zaacom.fr/chiffres-e-commerce-france-2024-2025/>

[35] Rapport mondial e-commerce 2025 - E-Commerce Nation (14 avril 2025) - <https://www.ecommerce-nation.fr/rapport-mondial-e-commerce-2025-les-tendances-strategies/>

[36] Les 9 grandes tendances du e-commerce en 2026 - CibleWeb (25 décembre 2025) - <https://www.cibleweb.com/2025/12/26/les-9-grandes-tendances-du-e-commerce-en-2026>

[37] Agents IA et GEO : quelles conséquences sur le commerce ? - Republic Retail (8 décembre 2025) - <https://www.republik-retail.fr/agenda/2025-12-08-club-retail-talk-5-agents-ia-et-geo-queelles-consequences-sur-le-commerce.html>

[38] Innovations retail 2025 : une année charnière - ID'akt (17 décembre 2025) - <https://idakt.com/innovations-retail-2025-une-annee-charniere-pour-le-commerce-de-demain/>

[39] Transformation IA retail : 3 priorités stratégiques - TalenCo (18 décembre 2025) - <https://www.talenco.com/nos-publications/retail-priorites-strategiques-transformation-ia-temoignages/>

[40] Prévisions 2025 : tendances façonneront commerce omnicanal - OneStock Retail (7 janvier 2025) - <https://www.onestock-retail.com/fr/blog/tendances-omnicanales-2025/>

[41] Retail : le magasin fait de la résistance - CoMarketing-News (24 septembre 2025) - <https://comarketing-news.fr/retail-le-magasin-fait-de-la-resistance/>

[42] Commission paiement FEVAD - FEVAD (9 décembre 2025) - <https://www.fevad.com/commission-paiement-du-9-decembre-2025/>

[43] Tendances secteur transport et logistique - Atradius (9 décembre 2025) - <https://atradius.fr/actualites-et-presse/reports/tendances-du-secteur-du-transport-et-de-la-logistique-d%C3%A9cembre-2025>

[44] 50 formats d'ads réseaux sociaux 2026 - Gens d'Internet (28-29 décembre 2025) - <https://gensdinternet.fr/2025/12/29/50-formats-dads-qui-existent-sur-les-reseaux-sociaux-en-2026/>

[45] Comment gérer réseaux sociaux 2026 - Big Media BPI France (28 décembre 2025) - <https://bigmedia.bpi-france.fr/nos-actualites/comment-gerer-ses-reseaux-sociaux-en-2026>

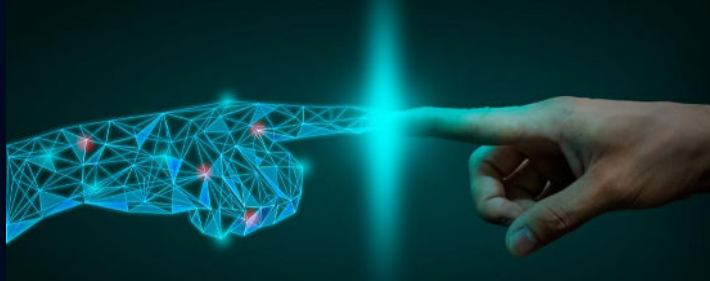
[46] Cybersécurité : 12 attaques courantes pendant fêtes - Blog du Modérateur (29 décembre 2025) - <https://www.blogdumoderateur.com/cybersecurite-12-attaques-courantes-pendant-fetes/>

[47] The 2025 OECD definition of e-commerce - OECD (8 octobre 2025) - https://www.oecd.org/en/publications/the-2025-oecd-definition-of-e-commerce-and-guidelines-for-interpretation_2254f1de-en.html

[48] Baromètre France Num 2025 - France Num/DGE (4 décembre 2025) - <https://www.francenum.gouv.fr/guides-et-conseils/strategie-numerique/comprendre-le-numerique/barometre-france-num-2025-le>

[49] Étude Noël 2025 e-commerce - FEVAD - <https://www.fevad.com/etude-noel-2025-ecommerce/>

[50] Tech For Retail 2025 - Journal du Luxe (29 octobre 2025) - <https://www.journalduluxe.fr/fr/business/tech-for-retail-2025-ia-data-magasin-reflexions-retail-europeen>



Sources identifiées mais non retenues - Raisons d'exclusion :

- Contenu trop générique ou théorique sans données concrètes d'octobre 2025
- Redondance stricte avec sources plus complètes ou plus récentes
- Hors période stricte (antérieures à octobre 2025 sauf sources structurantes)
- Thématique connexe mais non centrale (B2B spécialisé, géographies hors France/Europe)
- Sources de second niveau (reprises d'AFP ou autres sans valeur ajoutée)

Liste sélective des sources exclues (141 sources supplémentaires analysées) :

- Articles académiques génériques sur e-commerce et transformation digitale (2019-2023)
- Événements et salons sans contenu analytique (simples agendas)
- Articles prospectifs long terme sans ancrage octobre 2025
- Contenus marketing d'agences sans données factuelles
- Reprises médias locaux/régionaux sans valeur ajoutée vs sources nationales
- Sources B2B sectorielles très spécialisées (santé, industrie) hors retail grand public
- Articles antérieurs sur TikTok Shop (mars-septembre) redondants avec bilans 6 mois
- Contenus influenceurs/blogs personnels sans caution éditoriale

Thématique	Brutes	Consolidées	Réduction
IA & Automation	28	18	36%
E-commerce & Digital	32	20	38%
Retail Proximity	12	8	33%
Live Shopping & Social	16	11	31%
Supply Chain & Logistics	8	6	25%
Influencer Marketing	12	8	33%
Réglementation & Droit	8	6	25%
Formation & HR	11	7	36%
Événements	10	7	30%
Divers	4	2	50%
TOTAL	141	89	37%

Méthodologie de sélection :

- Pertinence directe (sujet, date, géographie)
- Profondeur d'analyse (étude primaire > résumé > mention)
- Crédibilité éditeur (académique > think tank > média spécialisé > blog)
- Exclusion redondance (conservation source la plus détaillée/sérieuse)
- Accessibilité (URL validée, contenu accessible)



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/>