



Dossier Spécial *page 2*



Walmart vient de rentrer dans le club très fermé des entreprises ayant dépassé les 1 000 milliards de dollars de capitalisation. Dans le même temps l'enseigne annonce un chiffre d'affaires en e-commerce de plus de 150 milliards de dollars, ce qui la place parmi les premiers acteurs mondiaux. Quelles sont les recettes d'une telle réussite ?

Au sommaire Mars 2026 N° 8

L'idée du mois :

L'avenir du commerce semble se dessiner autour d'une IA s'installant comme canal d'achat à part entière. Cette mutation concerne tous les formats et tous les acteurs du commerce : les grandes enseignes (Walmart, Zalando, Carrefour) comme les commerçants indépendants, le commerce alimentaire comme le non-alimentaire, le e-commerce comme le commerce physique de centre-ville. Le défi des prochains mois sera double : démontrer un ROI tangible (seule 1 entreprise sur 10 y parvient selon Deloitte) et préserver la confiance du consommateur face à une IA de plus en plus autonome.

Les principaux faits du mois

1. Le e-commerce français frôle les 200 milliards d'euros en 2025 [Liens 1, 2]
2. Le Baromètre du numérique 2026 révèle l'adoption fulgurante de l'IA générative [Liens 3, 4]
3. Le trafic e-commerce issu des IA multiplié par 18 en un an [Lien 5]
4. Le commerce agentique passe du concept à la réalité opérationnelle [Liens 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12]
5. Capgemini publie son rapport « Consumer Trends 2026 » et « Retail Trends 2026 » [Liens 13, 14]
6. Le live shopping explose en France : Whatnot publie son rapport 2026 [Liens 15, 16]
7. Vinted devient le premier vendeur de vêtements en France [Lien 17]
8. Le bouton de rétractation en ligne devient obligatoire au 19 juin 2026 [Liens 18, 19]
9. Le retail media dépasse les investissements télévision en 2026 [Liens 20, 21]
10. L'AI Act européen se précise à six mois de son application complète [Liens 22, 23]

Signaux faibles par Philippe CAHEN *page 5*

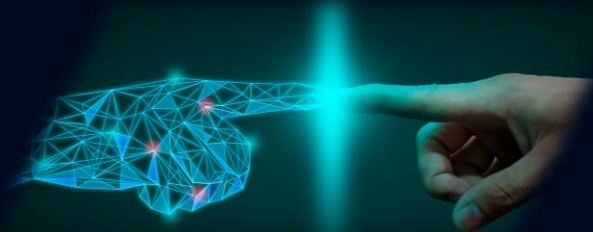
Articles

- Seconde main, plateformes et centres-villes *page 6*
- La convergence IA : nouveau modèle économique du commerce ? *page 8*

Commentaires

- Live shopping : face au miroir du direct *page 11*
- Règlement européen sur l'IA : nouveau cadre et nouveau dilemme *page 12*
- Le premier « hypermarché » d'Amazon va ouvrir *page 13*
- Le concept de « part de voix » associé à l'IA *page 14*

Actualités et sources du mois *page 15*



Walmart vient d'entrer dans le cercle ultra-restreint des sociétés valant plus de 1 000 milliards de dollars en Bourse, tout en franchissant, dans le même mouvement, la barre symbolique des 150 milliards de dollars de revenus issus de ses ventes en ligne. Ces deux seuils cristallisent une réalité stratégique : le distributeur de Bentonville n'est plus seulement le champion du commerce physique à bas prix, il est devenu l'architecte d'un écosystème marchand où magasin, logistique, données et services forment un tout cohérent. Ce degré d'intégration que les enseignes françaises n'atteignent encore qu'en partie est-elle la clé du succès ? Quels autres critères de différenciation peuvent justifier des écarts de performance avec les enseignes françaises ?

La première différenciation tient à la radicalité du modèle de volume que Walmart a construit autour du « supercentre ». Avec des surfaces standardisées autour de 16 000 à 17 000 m², ces magasins sont conçus comme des « machines à panier » où la fréquence

de visite hebdomadaire se combine avec des achats en gros contenant mêlant alimentation, équipement de la maison, textile et loisirs. Là où l'hypermarché français reste pris dans un compromis entre fréquentation, confort de visite et contraintes réglementaires, Walmart assume pleinement le pouvoir d'attraction de la grande unité périphérique, dans

un pays où la voiture, la maison spacieuse et le stockage domestique rendent acceptable, voire souhaitable, la concentration des dépenses en un seul lieu. Les plus grands hypers tricolores n'ont rien à envier aux supercentres en termes de surface, mais ils s'inscrivent dans un paysage beaucoup plus dense de commerces de proximité et d'artisanat alimentaire qui réduit mécaniquement leur capacité à capter une part dominante du budget des ménages.

La seconde différence renvoie à la standardisation poussée des formats et des opérations. Walmart exploite un nombre limité d'architectures de magasins – supercentres, supermarchés de quartier, clubs d'entrepôt – avec des plans de masse, des organisations d'équipe et des systèmes d'information quasi identiques d'un site à l'autre. Cette homogénéité facilite la diffusion rapide des innovations managériales et techniques, la mutualisation des achats d'équipement, la formation des collaborateurs et l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement. À l'inverse, les grands groupes français héritent d'un empilement de formats, d'histoires locales et de spécificités nationales qui maintiennent un niveau d'hétérogénéité opérationnelle élevé, coûteux à piloter et plus difficile à aligner sur une logique d'industrialisation rigoureuse. Là où Walmart raffine en permanence un modèle quasi unique, les acteurs hexagonaux doivent composer avec une mosaïque de cas particuliers.

Sur le plan commercial, Walmart se distingue aussi par une politique de prix structurée autour de la stabilité plutôt que de la surenchère promotionnelle. Le distributeur américain a bâti sa crédibilité sur la promesse de prix bas en continu, en limitant le recours à des opérations complexes et éphémères. Cette stratégie de prix permanents, soutenue par des volumes massifs et une logistique extrêmement efficace, réduit les coûts de gestion des promotions, clarifie le signal prix pour le client et soutient la rotation des stocks. En France, la culture du « bon plan » et les contraintes réglementaires sur les négociations tarifaires ont entretenu un système très coûteux de remises temporaires, de catalogues, de lots et de mécanismes de fidélité, qui érodent la marge sans toujours renforcer la fidélité. Les initiatives récentes visant à simplifier l'offre promotionnelle et à mettre en avant des prix « plafonnés » illustrent un mouvement de convergence, mais la dépendance au levier promotionnel reste fort, voire indispensable à l'attractivité des enseignes françaises.

Dossier Spécial Walmart :

Les raisons d'un succès difficile à reproduire en France



Lire en 3 secondes :

Walmart atteint 1000 Mds\$ de capitalisation. Les clés de son succès sont liées à la cohérence de son modèle et à une intégration optimisée de différentes sources de revenus. Des bonnes recettes difficiles à transposer en France ?

Mais c'est ailleurs, en coulisses, dans la façon de travailler avec les industriels, que Walmart creuse l'écart avec le modèle hexagonal. Le groupe ne se contente pas de négocier des tarifs : il impose un cadre logistique, numérique et organisationnel détaillé, fondé sur le partage systématique des données de vente et de stock, l'usage de standards technologiques communs et une discipline stricte sur la disponibilité en rayon. Cette position d'« orchestrateur » de la chaîne de valeur lui permet de raisonner en rentabilité de catégorie, de rayon ou de mètre linéaire, plutôt qu'en seul chiffre d'affaires au mètre carré. En France, même si le « category management » a largement pénétré les organisations, le cœur de la relation fournisseur-distributeur reste dominé par la négociation annuelle des conditions commerciales, sous forte contrainte légale, ce qui mobilise l'énergie des équipes sur le prix d'achat plus que sur l'optimisation conjointe de la performance globale. De ce point de vue, certaines coopératives comme Les Mousquetaires, intégrant production, logistique et distribution, se rapprochent davantage du modèle intégrateur de Walmart que les grands groupes cotés.

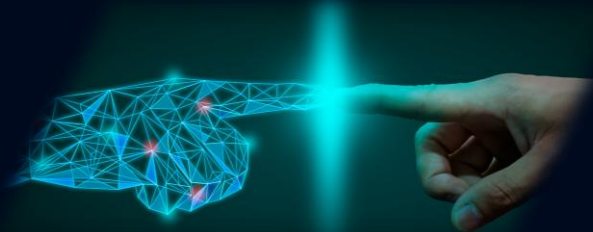
Autre différence structurante : la clarté du positionnement sur les formats de produits et les usages. Walmart assume une focalisation marquée sur les grands conditionnements et les achats de volume, en cohérence avec un habitat pavillonnaire et une utilisation quasi systématique de l'automobile. Ce choix augmente mécaniquement le montant du panier, la productivité des caisses et la marge par visite, tout en simplifiant la gestion des assortiments. En France, la coexistence de ménages de petite taille, de modes de vie urbains et de contraintes d'espace conduit à multiplier les tailles de conditionnement, sans toujours clarifier le positionnement de chaque enseigne sur le type de courses qu'elle entend privilégier. La puissance de Walmart tient en partie à cette cohérence : un format de magasin, un mode de vie cible, une promesse de remplissage massif.

Là où la divergence devient la plus nette avec le paysage français est dans l'empilement des sources de revenus. Walmart ne vit plus uniquement de sa marge commerciale traditionnelle, mais d'un portefeuille de flux où se mêlent services financiers, programmes d'adhésion, activités de publicité et de communication commerciale, et bientôt monétisation accrue de la logistique du dernier kilomètre. Sa régie publicitaire transforme les flux de clientèle en ressources pour les industriels, en orchestrant les messages sur les écrans, la signalétique, les dispositifs numériques et les supports extérieurs au magasin. Les grandes enseignes françaises ont pris ce tournant – Carrefour avec sa plateforme Unlimitail, E.Leclerc ou Intermarché via leurs propres régies, etc. – mais à une échelle encore éloignée de la

puissance financière d'un groupe qui dispose de centaines de millions de visites hebdomadaires dans le monde et de capacités d'investissement incomparables. L'enjeu n'est plus seulement de « vendre de la place en tête de gondole », mais de structurer un véritable marché publicitaire autour de l'audience des magasins.

Le numérique est, évidemment, l'autre pilier de cette différenciation. En franchissant 150 milliards de dollars de revenus issus du commerce en ligne, Walmart démontre qu'il peut combiner le meilleur des deux mondes : l'effet de masse des magasins physiques et la profondeur de gamme, la praticité et la personnalisation permises par les canaux numériques.





Ses supercentres fonctionnent de plus en plus comme des plaques tournantes omnicanales : lieu d'information des consommateurs, points de retrait, bases de préparation de commandes, lieux de retour des achats en ligne, hubs pour des services de livraison. Les enseignes françaises ont, elles aussi, massivement investi le commerce en ligne et le retrait en magasin, au point que certains groupes, comme E.Leclerc, revendiquent un rang de premier plan dans le commerce numérique français. Mais la dispersion des formats, la densité urbaine et la fragmentation du tissu commercial rendent plus coûteuse l'industrialisation d'un modèle unique, quand Walmart peut déployer à grande échelle des parcours clients standardisés et des infrastructures logistiques pensées dès l'origine pour servir l'omnicanal.

Cette différence de profondeur dans la transformation se mesure dans les comptes d'exploitation. Pour un hypermarché français « idéal type » réalisant 100 millions d'euros de chiffre d'affaires, les travaux de recherche montrent qu'un modèle très optimisé, dans la droite ligne des méthodes développées par Walmart, pourrait dégager, en agrégeant commerce, services financiers, communication commerciale, activités numériques et concessions de services, une marge opérationnelle de 4 à 6% du chiffre d'affaires, contre 2 à 3% pour un hyper classique concentrant ses revenus sur la seule marge de distribution. Walmart, lui, a déjà structuré ces différentes fonctions dans un même ensemble, au service non seulement de la rentabilité mais aussi de la valorisation boursière, ce qui lui donne un accès privilégié au capital pour financer de nouveaux investissements. La bascule au-delà des 1 000 milliards de dollars de capitalisation reflète cette mutation : le marché ne valorise plus seulement un distributeur performant, mais une plateforme de services marchands dont l'ancrage physique n'est plus qu'une brique parmi d'autres.

Enfin, l'opposition entre Walmart et les enseignes françaises ne doit pas masquer leurs convergences et les zones où ces dernières peuvent, localement, rivaliser voire dépasser le géant américain.

Leclerc, Intermarché ou encore les coopératives régionales ont développé depuis longtemps des logiques de prix bas structurants, une intégration logistique et industrielle, ainsi que des activités de services (voyages, santé, para-pharmacie) qui constituent des sources de marge comparables à celles que Walmart exploite aujourd'hui à très grande échelle.

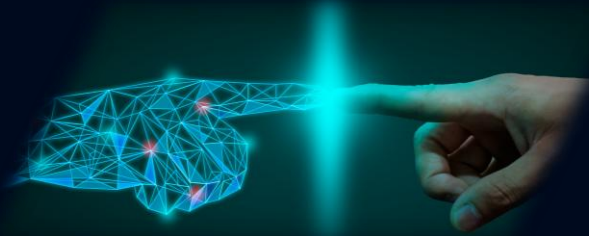
Mais ces forces s'exercent dans un environnement beaucoup plus régulé, plus dense en commerces indépendants et plus exigeant en matière d'aménagement du territoire. C'est précisément ce qui donne à Walmart son caractère singulier : la capacité à tirer parti d'un marché immense, peu régulé sur les formats, pour construire un modèle marchand qui, en combinant volume, standardisation, exploitation de la donnée et diversification des revenus, redéfinit la frontière entre commerce, logistique et médias – un modèle dont les enseignes françaises peuvent s'inspirer, mais qu'elles ne pourront jamais transposer à l'identique.

Le succès de Walmart, comme les projets d'ouverture d'Amazon, montrent que contrairement à un avis souvent partagé en France, les grands formats de magasin ont encore un avenir. A condition, toutefois, d'accepter qu'ils ne soient qu'en nombre réduit et avec une forte cohérence entre des assortiments de produits dédiés au volume, des baisses de la pression promotionnelle et des règles de gestion strictes.



Ce qu'il faut retenir :

- *Modèle volume radical : supercentres standardisés 16 000 à 17 000 m²*
- *Prix bas permanents vs promotions françaises*
- *Diversification optimisée des revenus : ventes, adhésions club, retail media, logistique, services financiers,*
- *Intégration profonde de l'écosystème : magasin + données + services*
- *Disparités avec la France : hétérogénéité de formats, densité du commerce de proximité, poids des réglementations.*



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 5 : du commerce argentique au commerce agentique

Les espèces sont en voie de disparition, même sur les marchés ...et le commerce argentique (commerce physique) souffre de toutes parts. Le commerce agentique c'est d'abord le e-commerce classique, puis c'est l'achat via les applis comme TikTok, Facebook, et les agents conversationnels, ChatGPT et consorts. Le commerce agentique simplifie et accélère l'achat. L'IA générative concernerait près du tiers des cyberacheteurs (source Odoxa). Il est possible que l'accélération de l'endettement des ménages (+11,1% sur un an) en soit un signe. Une solution pourrait être l'imposition d'un délai entre le choix et le paiement. Dans le fond, en magasin le passage en caisse est un sas naturel de réflexion.

Signal faible 13 : la balance commerciale agroalimentaire incompréhensible de la France

Elle est à quasi zéro en 2025. Sont en négatif les fruits et légumes, la viande, sont en baisse de solde positif les boissons, les produits laitiers. Sont en hausse le temps et donc le coût administratif, le manque de créativité pour faire du haut de gamme (voir l'Espagne), les coûts horaires du personnel, le mythe de la ferme familiale des années 50, etc. Sont en baisse la compréhension de la technicité du monde agricole, l'acceptation du temps de la R&D, la tolérance des grands élevages. **À force de subvention la France fait des agriculteurs des jardiniers des paysages ... mais plus des producteurs**

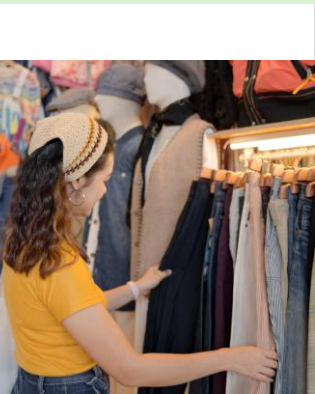
Signal faible 16 : Auchan, Kiabi, Décathlon, Leroy Merlin, ... chacun dans son couloir

Dans la famille Mulliez, chacun reste dans son couloir. Kiabi (comme Beaumanoir d'ailleurs) se développe (+6%) par un stylisme original, de toute la famille, de toutes les tailles, et en omnicanal. Kiabi a lancé Ekstract comme marque de sport en spécifiant bien que ce n'est pas concurrent de Decathlon. Cela n'intéresse pas le client ! En revanche – mais c'est peut-être le cas – rien ne ressort d'une R&D Mulliez dans des couloirs communs comme l'alimentation, les textiles, les outils, l'électronique, etc. prémisse d'un centre de recherche encore plus performant que les centres éclatés et bénéficiant à toutes les enseignes. Et qui sait pourquoi pas à un site internet commun ...

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

Le symbole est fort : Vinted est devenu, en nombre de pièces vendues, le premier vendeur de vêtements en France, devant des géants installés du textile. En quelques années, cette place de marché lituanienne a transformé un geste de vide-dressing en réflexe de consommation. Avec plus de vingt-trois millions d'utilisateurs dans l'Hexagone, un prix moyen autour de neuf euros par article et un flux continu de nouvelles annonces, elle capte une partie croissante du budget habillement des ménages.[7][8] Ce succès s'inscrit dans un mouvement plus large de montée en puissance de la seconde main, qui ne se limite plus à quelques friperies militantes. De grandes enseignes intègrent désormais des espaces de revente dans leurs magasins, tandis que des plateformes spécialisées se positionnent sur les livres, les équipements électroniques ou le mobilier. Pour le consommateur, l'équation est assez simple : prix

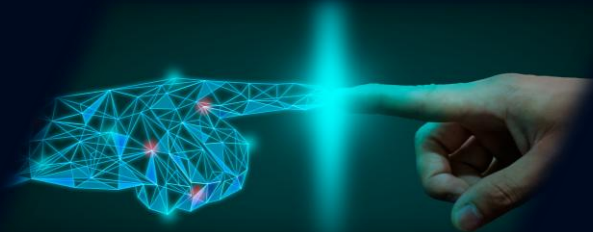
Seconde main, plateformes et centres-villes :
le commerce de détail pris en tenaille



attractifs, abondance de choix, sentiment de « consommer mieux » en prolongeant la durée de vie des produits, maintien du plaisir de consommer. Pour les commerçants de centre-ville, à l'inverse, cette concurrence est bien réelle, en particulier sur le prêt-à-porter, certains biens culturels ou encore l'équipement de la maison.

Parallèlement, les plateformes d'origine chinoise bousculent elles aussi le commerce de détail français. L'essor de sites comme Shein ou Temu, fondés sur des prix très bas, un renouvellement incessant des collections et un marketing agressif en ligne, fragilise davantage des segments de marché déjà sous tension. Ces mastodontes ne doivent pas faire oublier la masse de micro-sites en croissance quasi exponentielle. En France, on compte de l'ordre de 150 000 à 200 000 sites marchands actifs, avec plusieurs milliers de créations nettes chaque année, une sorte de « longue traîne » de petits acteurs et pas seulement de grandes plateformes. La très grande majorité de ces sites sont opérés par des micro-entreprises et des TPE, souvent avec un chiffre d'affaires en ligne limité, mais leur nombre crée un volume d'offre important, notamment sur des produits de niches et des marchés locaux ou régionaux. Macro-économiquement, le e-commerce représente un peu plus de 10% du commerce de détail en France (environ 11%–14% selon la période et le périmètre), part largement tirée par les grands acteurs et les plateformes. Les micro-sites contribuent donc à une fraction relativement faible du chiffre d'affaires total, mais leur rôle est surtout structurel. Ils fragmentent l'offre, multiplient les points de contact avec les consommateurs, et renforcent la logique de comparaison permanente (prix, assortiment, disponibilité), ce qui pèse indirectement sur les commerces physiques. Ces micro-plateformes sont par ailleurs largement relayées par les grands acteurs tels Amazon ou C Discount qui revendiquent chacun plus de 13 000 TPE/PME françaises « vendeurs partenaires ». Ces vendeurs-tiers représentent désormais plus de la moitié des ventes sur Amazon, alors que Cdiscount indique de son côté plus de 100 millions d'offres en ligne, ce qui mesure le poids réel de ces micro-acteurs. Les travaux du Conseil d'Analyse Economique montrent que le e-commerce ne « tue » pas uniformément le commerce de proximité, mais recompose avant tout la concurrence. Il affecte fortement certains segments (notamment une partie de l'alimentaire, du non-alimentaire standardisé), tandis qu'il peut être complémentaire pour d'autres, en particulier lorsqu'il est utilisé par les commerces eux-mêmes. Utilisé par des petits commerçants (click & collect, réservations, vitrines numériques, plateformes locales), le e-commerce devient un levier d'élargissement d'une zone de chalandise et de sécurisation des ventes, plutôt qu'un simple substitut destructeur du magasin.

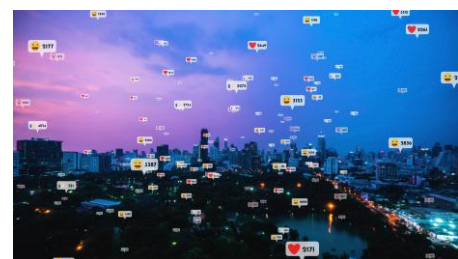
Lire en 3 secondes :
Le commerce de centre-ville est sous la double pression : seconde main et plateformes low-cost. Pourtant ces deux secteurs sont autant d'opportunités à saisir et autant de sources d'attractivité.



La profusion de micro-sites crée un effet de « longue traîne » qui augmente la pression concurrentielle sur les commerces physiques : multiplication des offres sur des produits auparavant peu concurrentiels localement, visibilité accrue de comparaisons de prix, et déplacement d'une partie de la demande vers des circuits plus spécialisés ou plus low-cost. Cette dynamique ne se voit pas toujours dans les grands chiffres nationaux (où dominent les plateformes), mais elle est perceptible au niveau des territoires : baisse de fréquentation, compression des marges et nécessité pour les commerces physiques de se différencier autrement que par le simple assortiment (services, expérience, ancrage local). La plupart des lectures médiatiques se focalisent sur les grandes plateformes internationales, notamment chinoises, ce qui invisibilise la contribution cumulée de milliers de petits sites et de plateformes locales, pourtant déterminante pour comprendre la recomposition fine des marchés. Les micro-sites, pris isolément, pèsent peu, mais en agrégat ils participent à un nouveau régime de concurrence qui influe négativement sur le commerce de centre-ville et de proximité.

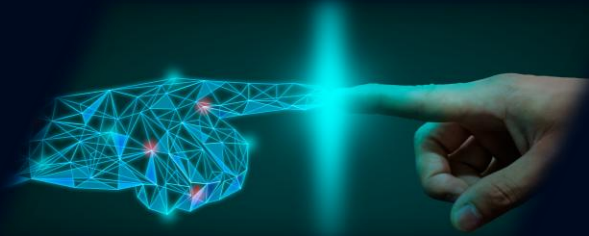
Les commerçants de centre-ville et les enseignes traditionnelles subissent ainsi une double pression : à une extrémité, une offre de seconde main qui capte l'envie de faire des économies tout en donnant une justification écologique ; à l'autre, une offre de produits neufs à bas prix, alimentée par des chaînes d'approvisionnement mondialisées. Cette pression se lit dans la physionomie même des villes. Les taux de vacance commerciale en centre-ville progressent, notamment dans les villes de taille intermédiaire. Cette érosion est d'autant plus préoccupante qu'elle touche les rez-de-chaussée qui font l'attractivité et l'image des rues. L'État ne reste pas totalement inactif, mais propose le plus souvent des réponses uniquement défensives. Une partie de l'avenir des centres-villes se jouera dans leur capacité à proposer autre chose qu'une simple juxtaposition de vitrines en concurrence frontale avec l'internet. L'enjeu est de faire des rues commerçantes des lieux d'expérience, de service et de lien social que ni la seconde main en ligne ni la livraison à bas coût ne peuvent reproduire. Cela suppose d'articuler les outils numériques avec des singularités physiques bien réelles.

Dans cette totale reconfiguration, la seconde main n'est pas l'ennemie. Certains commerces explorent des offres hybrides, combinant vente de produits neufs et reprise ou revente d'articles d'occasion. D'autres se positionnent comme lieux de conseil pour aider les clients à naviguer dans un monde de surabondance d'offres, qu'elles soient neuves ou d'occasion. La question centrale est moins de savoir comment empêcher les flux numériques que de leur trouver une place pertinente dans un écosystème où l'achat d'un pantalon ou d'un livre se joue désormais sur plusieurs scènes, physiques et virtuelles. Pour les centres-villes, le risque est cependant clair : si la tendance actuelle se poursuit sans inflexion, ils pourraient perdre leur rôle de lieu principal d'équipement du quotidien pour devenir des espaces de loisirs, de restauration ou de tourisme, tandis que l'habillement et l'équipement de la maison se décideraient ailleurs. La montée de la seconde main et des plates-formes étrangères agit comme un révélateur : le commerce de détail ne peut plus se penser seulement à l'échelle d'une rue ou d'une zone de chalandise, mais à celle d'un système où l'acheteur a désormais le monde dans sa poche.



Ce qu'il faut retenir :

- Vinted : 1er vendeur vêtements France (23M utilisateurs, 9€/article)
- 150-200 000 micro-sites marchands créent un effet de "longue traîne" concurrentiel
- E-commerce : de 11 à 14% du retail qui recompose la concurrence des territoires
- Centres-villes : nécessité de différenciation, d'expérience, de service, mais aussi d'ancrage local.



L'idée d'une convergence des outils d'intelligence artificielle qui redessinerait radicalement les modèles économiques du commerce est de plus en plus répandue. Si cette perception peut s'appuyer sur des réalisations concrètes, sa portée et sa profondeur restent toutefois très inégales selon les acteurs et les secteurs marchands. Elle décrit potentiellement l'horizon des grandes enseignes et plateformes du commerce électronique, mais semble beaucoup moins pertinente dans la réalité quotidienne de la très grande majorité des commerces.

L'hypothèse de la convergence repose sur un faisceau de tendances déjà mesurables : une part croissante de consommateurs utilise l'IA pour faciliter ses achats, de la recherche d'articles plus ou moins spécifiques à la comparaison des offres, en passant par la recherche des prix et des promotions. Les agents conversationnels, les moteurs de recommandation et les systèmes de tarification dynamique s'insèrent désormais au cœur des parcours d'achat en ligne et, de plus en plus, dans l'expérience magasin.

La convergence IA :
nouveau modèle économique du
commerce ?

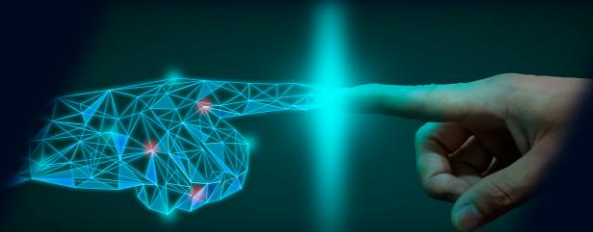


Parallèlement, le commerce via les réseaux sociaux continue de gagner du terrain dans de nombreux pays, avec des formats qui transforment des vidéos ou des flux de discussion en canaux directs de vente. Les investissements en media commerce (retail media), qui s'appuient eux aussi sur la donnée et l'IA pour cibler les messages, croissent rapidement et modifient les équilibres entre publicité de masse et publicité adressée. À cette transformation de la demande s'ajoute celle de l'offre logistique. Les outils d'optimisation des tournées, de prévision de la demande ou d'automatisation des entrepôts reposent désormais sur des algorithmes avancés, et les scénarios de livraison autonome du dernier kilomètre sont au cœur de nombreuses stratégies d'innovation tant d'opérateurs de transport que d'enseignes. Sans plus approfondir l'analyse, la trajectoire semble claire : l'IA irrigue toute la chaîne de valeur du commerce, du moment où le consommateur formule une intention d'achat jusqu'au moment où le produit lui parvient, de l'aval à l'amont comme de l'amont à l'aval.

Mais cette lecture masque, au mieux, une différence essentielle, au pire une fracture potentiellement insurmontable. Pour une minorité d'acteurs, représentée par les grandes plateformes, les enseignes intégrées ou encore les réseaux disposant d'importantes ressources, cette convergence devient progressivement opérationnelle. Sous conditions de réellement maîtriser la collecte et l'analyse de la donnée, le pilotage des campagnes par l'IA, ou la structuration réelle de la logistique autour de systèmes automatisés, il est potentiellement pertinent de parler de changement de modèle économique. Même si nous en sommes encore loin pour le plus grand nombre d'entre eux, on peut imaginer, à moyen terme, un déplacement de la valeur vers la capacité à orchestrer des écosystèmes d'outils, à capter et exploiter l'information tout au long du parcours client. La différenciation ne se ferait plus seulement sur le prix ou l'emplacement, mais sur la finesse de la personnalisation, l'optimisation des coûts logistiques et la monétisation des audiences.

A l'inverse, pour la majorité des commerces de centre-ville, de proximité ou les petites chaînes, la situation apparaît plus complexe et moins prévisible. Beaucoup de commerçants indépendants n'utilisent que très ponctuellement des outils d'IA pour leur communication ou pour leur gestion. Certes ils renforcent leur présence sur les réseaux sociaux ou s'appuient sur des solutions logistiques plus ou moins numérisées, mais sans pouvoir réellement intégrer ces briques dans un ensemble qui serait à la fois global, cohérent, voire autonome. L'IA est alors, pour eux, davantage un « service » acheté à des plates-formes qu'un levier stratégique maîtrisé.

Lire en 3 secondes :
La convergence de l'IA et du commerce redéfinit potentiellement une transformation profonde des modèles économiques du commerce. Mais elle risque d'être asymétrique selon la taille des acteurs.



Faudrait-il d'ailleurs qu'il y ait suffisamment de travaux de recherche, d'analyses chiffrées et fiables ou de structures de communication suffisamment efficaces et crédibles pour transformer une idée en procédures managériales partagées. Or ces analyses et ces travaux de recherche manquent cruellement pour justifier d'une adoption élargie et pour créer la confiance chez les commerçants et leurs conseils directs, experts-comptables, conseillers bancaires, assureurs ou conseillers consulaires.

Dans la réalité du quotidien, la radicalité du changement induit par l'IA est donc asymétrique. Du côté des grands acteurs, les modèles économiques se recomposent autour de la donnée, des abonnements, des régies publicitaires internes et de services logistiques à haute intensité technologique. Du côté des plus petits, les modèles historiques résistent, mais se retrouvent sous une tension de moins en moins tenable : entre coût croissant de la visibilité en ligne, marges rognées par les commissions et difficulté à investir dans des systèmes intégrés. La convergence des outils d'IA risque, en conséquence, de renforcer les écarts historiques, en donnant un avantage supplémentaire à ceux qui disposent déjà de la masse critique nécessaire pour rentabiliser ces investissements.

Cette dynamique soulève également des enjeux de sécurité et de dépendance. Les systèmes d'IA nécessaires pour analyser les parcours, automatiser les campagnes ou optimiser la logistique reposent sur d'importants volumes de données personnelles et commerciales. Leur concentration entre les mains d'un petit nombre de plateformes pose des questions de souveraineté économique, de transparence des algorithmes et de capacité des commerçants à garder la maîtrise de leur relation client. Pour un commerce de proximité, le risque n'est pas seulement technique ; il est tout autant stratégique. Devenir un simple point de contact dans un parcours contrôlé de bout en bout par d'autres, ou même une simple source de données, est l'avenir qui pourrait rapidement se dessiner pour nombre d'activités.

Assiste-t-on, alors, à une convergence des outils d'IA qui redessinerait radicalement les modèles historiques du commerce ? Pour une partie du secteur, la réponse technique, la plus évidente, est très probablement oui. La combinaison d'IA, de commerce via les réseaux sociaux, d'automatisation logistique et de publicité pilotée par la donnée constitue bien une rupture de modèle, qui transforme la manière de créer et de

capter la valeur. Mais l'adoption convergente des technologies associées suffit-elle à assurer un avenir économique radieux ? Rien n'est moins sûr ! Doit-on d'ailleurs insister sur la convergence ou sur la cohérence du modèle ? Après tout Walmart ne doit pas ses performances historiques à la convergence IA mais à la cohérence de sa stratégie, de son concept commercial et de son modèle d'organisation ! La convergence IA ne fait que lui donner un avantage supplémentaire dans une domination déjà largement engagée.

Pour le reste du tissu commercial, en fait la très grande majorité du tissu commercial, on observe plutôt l'addition de couches numériques dont la cohérence dépend largement de tiers. La question clé n'est donc pas seulement de savoir si la convergence existe, mais qui la maîtrise, qui en tire les bénéfices et qui en supporte les risques. C'est à l'aune de cette diversité d'acteurs que l'on peut mesurer la profondeur réelle de la transformation en cours.



Ce qu'il faut retenir :

- *Grandes plateformes : l'IA irrigue la chaîne valeur (achat, logistique, media)*
- *Petits commerces : IA comme "service acheté", mais pas comme levier stratégique maîtrisé*
- *Le manque de travaux de recherche freine l'usage par les PME et les indépendants*
- *Question clé majeure : qui réellement maîtrise, bénéficie et supporte les risques convergence ?*



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 : _____

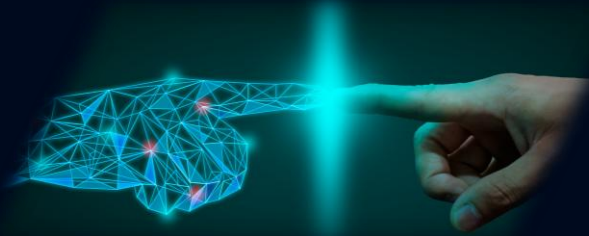
Téléphone : _____

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



Live shopping :
le commerce français face
au miroir du direct

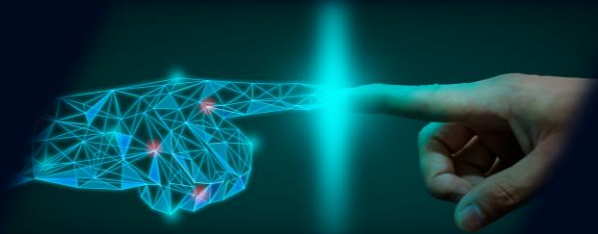


Lire en 3 secondes :
Le live shopping pèse déjà 22 Mds\$: c'est un outil supplémentaire dans les modes de commerce, dont le succès est conditionné par la crédibilité des acteurs et des risques juridiques qui restent flous.

Les chiffres font tourner les têtes : selon une étude récente, le marché du commerce en direct en ligne (live shopping) atteint désormais vingt-deux milliards de dollars en Amérique du Nord et en Europe, avec une explosion du nombre de vendeurs en France. Les plateformes qui combinent diffusion vidéo, interaction en temps réel et achat instantané promettent une nouvelle ère pour la vente à distance. Dans ce modèle, l'acheteur ne lit plus une fiche-produit, il assiste à une démonstration, pose des questions, voit défiler des commentaires.[17] Bien sûr ce succès, peut paraître relativement évident, tant le « live shopping » est au téléachat ce que les réseaux sociaux sont à la télévision : même principe de démonstration produit en direct, mais transposé d'un média linéaire de masse vers un environnement interactif, communautaire et transactionnel, où l'acheteur peut commenter, questionner et acheter sans quitter le flux. Pour autant, le tableau est plus nuancé qu'il n'y paraît. Les analyses montrent que le succès de ces séances de vente en direct repose sur quelques ressorts clés : la confiance accordée à la personne qui anime, l'impression de faire partie d'un groupe, mais aussi l'impression de bénéficier d'une offre limitée dans le temps. Sans ces éléments, le direct n'est qu'une vidéo de plus dans un flux déjà largement saturé.

Pour les commerçants de proximité, le sujet n'est pas anecdotique. Certains s'en saisissent comme d'un prolongement de leur vitrine : séances régulières pour présenter des arrivages, montrer un essayage, raconter l'histoire d'un produit. La technologie nécessaire est désormais à portée de main, via les grands réseaux sociaux. Mais la régularité, la qualité de l'animation et la capacité à convertir l'audience en achats restent des obstacles. Le commerce ne se résume pas à la scène, il implique logistique, service après-vente, fidélisation. À ce stade, le commerce en direct apparaît moins comme un remplaçant des formes existantes que comme un outil supplémentaire, encore inégalement maîtrisé. Il peut devenir un levier de différenciation pour des enseignes ou des indépendants capables d'en faire un rendez-vous régulier et crédible. Il peut aussi rester un phénomène de niche, réservé à quelques univers et à quelques territoires numériques bien balisés. La question n'est pas seulement de savoir si le public suit, mais si les commerçants peuvent inscrire cette pratique dans la durée.

L'une des questions qui risque de se poser plus ou moins rapidement est celle de la conformité au règlement européen sur l'intelligence artificielle. Si le live shopping, dans son principe, ne peut pas être considéré comme un cas type de « système inacceptable » ou à très haut risque, le risque juridique dépendra de la manière dont l'intelligence artificielle sera intégrée au dispositif. Comme outil d'aide à la scénarisation et à la mesure d'audience, le risque semble plutôt limité, mais comme mécanisme de pression commerciale individualisée, ce risque semble plus élevé, voire contestable. Certaines dérives, qui se dessinent déjà, pourraient le faire basculer dans un registre de risque élevé, voire inacceptable, si trois conditions se combinent. Premièrement, un recours massif à des techniques d'optimisation pilotées par des systèmes d'IA avec la reconnaissance émotionnelle, un suivi comportemental fin ou encore un ajustement instantané des incitations. Deuxièmement, une exploitation ciblée de publics vulnérables – enfants ou adolescents - et enfin une absence de transparence sur la nature des techniques utilisées, l'utilisateur ne sachant plus s'il réagit à une offre ou à un dispositif de manipulation algorithmique. Ce serait encore plus sensible si l'animation en direct s'appuyait sur un agent automatisé adaptant en temps réel les prix, les quantités disponibles et le discours selon les réactions de chaque spectateur. A surveiller donc.



Règlement européen sur l’IA :
un nouveau cadre pour le
commerce numérique



Lire en 3 secondes :
L’AI Act européen définit les obligations de respect des consommateurs et de transparence dans les usages. Mais avant tout il pose le dilemme entre efficacité des solutions et le respect de l’autonomie du consommateur.

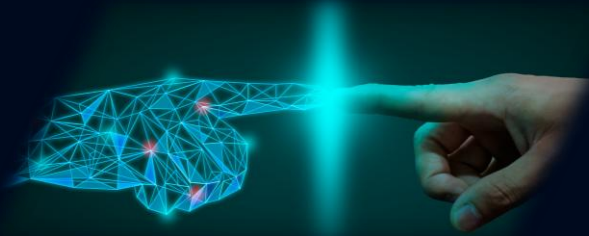
À six mois de l’application complète du règlement européen sur l’intelligence artificielle, le monde du commerce commence à mesurer les conséquences très concrètes d’un texte longtemps perçu comme lointain. L’ambition du législateur est claire : encadrer les usages de ces systèmes en fonction de leur niveau de risque, afin de protéger les droits fondamentaux des consommateurs sans étouffer l’innovation. Pour les commerces qui utilisent des assistants conversationnels, des recommandations personnalisées ou des images générées, les obligations se précisent.[6] Le cœur du dispositif repose sur une classification de quatre niveaux de risque. Les systèmes jugés inacceptables sont interdits. Les systèmes à haut risque sont soumis à des exigences strictes, notamment en matière de documentation, de gestion des données et de contrôle humain. Les systèmes

à risque limité, dans lesquels entrent la plupart des assistants de dialogue ou des outils de personnalisation, sont autorisés mais assortis d’un principe de transparence : l’utilisateur doit savoir qu’il s’adresse à un programme, et non à une personne. Il en va de même pour les contenus générés, qui doivent être identifiables comme tels.[19] Un site qui propose un conseiller virtuel pour guider un client dans son achat devra donc, à terme, combiner une information claire sur la nature de cet interlocuteur, des garanties sur le traitement des données, et une possibilité de basculer vers un salarié en cas de demande sensible. Les commerçants qui recourent à des solutions clefs en main devront s’assurer que leurs prestataires respectent eux-mêmes le cadre européen.[20] Pour les acteurs du commerce, il ne s’agit pas seulement de cocher des cases, mais de concevoir des parcours où l’intelligence artificielle apporte un service sans brouiller les responsabilités.[21][4]

Ce nouveau cadre pourra-t-il seulement être appliqué ? Les définitions des systèmes inacceptables et des systèmes à haut risque peuvent paraître encore trop floues. Dans l’univers du commerce et de la consommation, cela recouvre notamment, l’influence comportementale manipulatoire, les systèmes de scoring social ou encore certaines applications de la biométrie avancée. Si pour cette dernière, les usages interdits sont facilement définissables, il n’en va pas forcément de même pour les deux autres pratiques. Comment juge-t-on que le libre arbitre d’un consommateur a été altéré ? La pratique même du commerce agentique où le système achète de façon autonome ne réduit-elle pas le libre arbitre ? Le choix initial assumé du consommateur de recourir à un tel système est-il suffisant pour garantir le libre arbitre ?

Mais en fait le dilemme n’est-il pas ailleurs ? Dans un article récent, Philipp Koralus⁽¹⁾ part du diagnostic suivant : la modernité a, à la fois, multiplié les opportunités et le nombre de questions complexes qu’un individu doit affronter pour les saisir. L’essor des systèmes d’IA va encore amplifier ce phénomène : pour fonctionner efficacement dans le monde qui vient, les individus devront recourir à des agents d’IA qui les aident à choisir, à formuler les bonnes questions, et à repérer les options pertinentes. Il décrit alors un dilemme « à la Scylla et Charybde » : d’un côté, le risque de perte d’efficacité, si nous renonçons à certains systèmes et de l’autre, le risque de perte d’autonomie, si nos choix sont de plus en plus conditionnés par des architectures de choix automatisées et des systèmes de recommandation. Or, dit-il, agence sans autonomie est « vide », et autonomie sans agence est « impuissante ». La question est alors moins une question de droit que de conception des agents d’IA qui augmentent notre capacité d’agir, tout en préservant notre capacité de nous gouverner nous-mêmes. Donc moins une question posée aux commerçants qu’aux offreurs de solutions.

(1) <https://arxiv.org/abs/2504.18601>



**Le premier « hypermarché »
d'Amazon va ouvrir**



Avec son futur magasin d'environ 21 000 m² à Orland Park, en périphérie de Chicago, Amazon s'apprête à franchir un nouveau Rubicon stratégique : celui du très grand magasin généraliste, proche par la taille et l'offre des supercentres et « clubs entrepôts » qui structurent le paysage commercial américain. Le projet, autorisé par la municipalité sur un terrain d'environ 35 acres et assorti de quelque 800 places de stationnement, s'inscrit dans un environnement où la voiture reste la norme et où un point de vente unique peut drainer un bassin de chalandise très vaste. L'enjeu n'est pourtant pas d'inventer un hypermarché « encore plus grand », mais de tester un format hybride qui combine trois fonctions en un seul lieu.

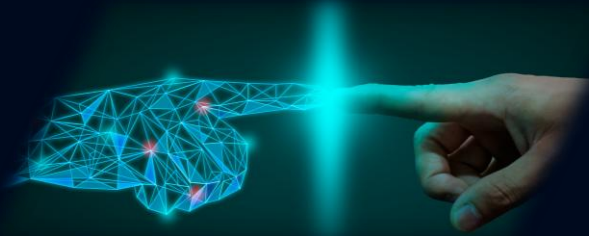
La première fonction est celle d'un grand commerce alimentaire et non alimentaire de destination, proposant produits frais, épicerie, entretien de la maison et marchandises générales, dans une logique très proche d'un Walmart ou d'un Costco. Autrement dit, Amazon adopte les codes du commerce physique dominant aux États-Unis, renonçant à l'idée que ses petits formats de proximité – librairies, Amazon Go, Amazon Fresh – suffiraient à incarner sa présence dans le monde réel. La firme reconnaît implicitement que, pour peser durablement dans les dépenses courantes des ménages, il lui faut un format capable de concentrer de gros paniers de remplissage, à la manière de ses grands concurrents physiques.

La deuxième fonction, moins visible, mais centrale, tient dans la place que ce magasin jouera pour la logistique du commerce en ligne. Une part importante de la surface sera consacrée à l'arrière-boutique, à la préparation de commandes et à la gestion des retours, avec l'objectif de livrer le jour même une large zone de la métropole de Chicago. Les autorités locales ont pris soin d'encadrer juridiquement le projet pour qu'il reste un commerce de détail et non un simple entrepôt, mais tout indique que l'enseigne entend faire de ce site un véritable nœud de « dernier kilomètre » adossé à une vitrine grand public. Là où un hypermarché classique vit essentiellement de sa surface de vente, le modèle Amazon internalise dans un même bâtiment une partie de la chaîne logistique du commerce électronique, ce qui change la manière de calculer la productivité du mètre carré.

La troisième fonction est dédiée à la collecte de données et à la relation client. En agrégeant, sur un même lieu, flux de visites physiques, commandes en ligne, retraits et retours, Amazon obtient une vision très fine des comportements de consommation d'une zone entière. Chaque passage en caisse, chaque commande préparée en arrière-boutique, chaque interaction numérique peut alimenter son système d'information et enrichir la personnalisation des offres, la gestion des assortiments et, à terme, la valorisation publicitaire de ces audiences. Là encore, l'ambition dépasse le simple commerce de détail : il s'agit de transformer un grand magasin en capteur de données et en amplificateur du modèle de place de marché.

Ce magasin d'Orland Park, laboratoire grandeur nature, s'il parvient à démontrer qu'un hypermarché de 21 000 m² peut, en même temps, attirer des paniers importants, fluidifier le dernier kilomètre et densifier la collecte de données clients, fournira à Amazon une matrice reproductible dans d'autres métropoles américaines. À l'inverse, un échec ou une sous-utilisation de la surface remettrait en question la pertinence de ce pari du « tout-en-un » au moment où nombre de marchés matures s'interrogent sur l'avenir des très grandes unités commerciales. C'est bien cette tension qui rend l'ouverture de ce magasin particulièrement intéressante : elle résume la tentative d'un géant du numérique de reconfigurer le grand commerce physique à son image.

Lire en 3 secondes :
Amazon Orland Park teste un format hybride de 21 000 m² associant commerce, logistique et données. Laboratoire ou reconfiguration du commerce physique ?



En partant du poids croissant et bientôt dominant du retail média dans la communication du commerce et du fait que la présence des commerçants indépendants sont quasiment inexistantes sur le retail media, une réflexion s'impose : est-ce que la question de l'usage de l'IA par les commerçants indépendants ne pose pas sous une nouvelle forme le principe de la part de voix que l'on connaissait déjà dans la publicité traditionnelle ? Les commerçants utilisent l'IA avec une faible fréquence et sur des cibles réduites en comparaison des grandes enseignes qui multiplient les campagnes sur de larges pans de la population. Les commerçants indépendants qui représentent plus de 85% des commerces en nombre, pèsent probablement au final pour moins de 5% des volumes de relation client assurés par l'IA. Dans cette perspective, parler d'une « part de voix de l'IA » a du sens : une interaction automatisée avec une grande enseigne, alimentée par des données riches et des outils sophistiqués, pèse davantage en volume et en fréquence que les usages ponctuels d'un grand nombre de petits commerçants.

**Le concept de « part de voix »
associé à l'IA :**
Bonne ou mauvaise idée ?



Toutefois, la transposition directe du concept de « part de voix » à l'IA pose plusieurs difficultés. D'abord, la notion de « volume de relation client assuré par l'IA » est difficile à définir et à mesurer. Compte-t-on le nombre de conversations gérées par un agent automatisé, le nombre de messages générés, le temps d'interaction, le nombre de décisions

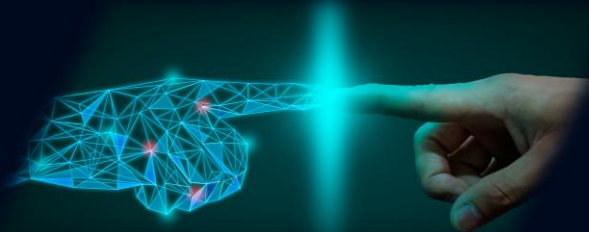
d'achat influencées ? En l'absence de métriques homogènes, chiffrer une part de voix globale des indépendants relève davantage d'une hypothèse illustrative que d'un indicateur robuste.

Par ailleurs, l'IA dans la relation client ne se réduit pas à un « canal de diffusion » comme la publicité. Dans l'analogie, la part de voix renvoie à la visibilité et à la répétition des messages ; or l'IA intervient aussi en amont (analyse, segmentation, prévision) et en coulisse (aide aux équipes, préparation des réponses), sans être directement perceptible par le client. Un commerçant isolé peut, avec peu de messages, utiliser l'IA pour affiner très finement sa base de clients et améliorer la qualité de chaque interaction. En termes de volume, sa part de voix reste faible ; en termes d'efficacité locale, l'écart avec une grande enseigne n'est pas forcément aussi écrasant.

Il ne faut pas confondre une faible part des volumes de relation client assurés par l'IA, avec une forme d'impuissance structurelle. Plusieurs travaux pointent que l'avantage compétitif de l'IA pour les petites entreprises ne se situe pas seulement dans le volume d'interactions, mais dans la capacité à personnaliser, à répondre plus vite, à mieux valoriser la proximité. L'IA peut, pour un commerce indépendant, augmenter fortement la productivité de chaque membre de l'équipe, réduire le temps passé sur l'administratif, améliorer la qualité des réponses, sans nécessairement multiplier les campagnes de masse. Autrement dit, une « petite part de voix » en volume n'empêche pas un fort impact relatif sur la relation avec un territoire, un quartier ou une communauté de clients.

La « part de voix » de l'IA ne se joue pas seulement à l'échelle individuelle de chaque commerce, mais aussi à l'échelle des infrastructures auxquelles il se branche. Un réseau de commerçants indépendants utilisant le même prestataire de relation client augmentée par l'IA peut, collectivement, peser bien plus que la simple somme de leurs initiatives isolées. La domination en volume des uns n'épuise, ni le potentiel de différenciation des autres, ni les innovations de mutualisation qui peuvent redistribuer, au moins en partie, les cartes de cette « part de voix » numérique.

Lire en 3 secondes :
Le concept de "part de voix" classique du monde de la publicité peut-il être appliqué à IA ? S'il est pertinent comme image il pose les limites de sa mesure, de sa relation à la diversité des usages de l'IA. Il interroge aussi sur le potentiel de mutualisation des TPE.



Commerce de détail et de proximité

[1] Fevad – Bilan du e-commerce français 2025 : 196 milliards d'euros dépensés – 11/02/2026
<https://www.cibleweb.com/2026/02/11/bilan-du-e-commerce-francais-de-la-fevad-196-milliards-deuros-depenses-en-2025-1028264768>

[2] AFP/Boursorama – Le commerce en ligne en France frôle les 200 milliards d'euros en 2025 – 11/02/2026
<https://www.boursorama.com/actualite-economique/actualites-amp/le-commerce-en-ligne-en-france-frole-les-200-milliards-d-euros-de-ventes-en-2025>

[17] Capital – Vinted devient le 1er vendeur de vêtements en France – 04/02/2026
<https://www.capital.fr/conso/le-geant-vinted-devient-le-1er-vendeur-de-vetements-en-france-1523450>

[24] Le Monde – L'ultra-fast-fashion et la seconde main laminent le commerce de l'habillement en France – 12/02/2026
<https://www.lemonde.fr/economie/article/2026/02/12/l-ultra-fast-fashion-et-la-seconde-main-laminent-le-secteur-de-la-mode-en-france>

[25] Banque des Territoires – Commerce de proximité : ces nouvelles tendances qui bousculent les centres-villes – 21/01/2026
<https://www.banquedesterritoires.fr/commerce-de-proximite-ces-nouvelles-tendances-qui-bousculent-les-centres-villes>

[26] Urban Metrics – Commerce de proximité : guide pro pour performer en 2026 – 23/02/2026
<https://www.urban-metrics.io/blog/reussir-commerce-proximite/>

[27] Les Clés du Digital – Les centres commerciaux améliorent faiblement leur fréquentation – 23/02/2026
<https://www.lesclesdudigital.fr/les-centres-commerciaux-ameliorent-faiblement-leur-frequentation/>

[28] Vicnent – Comment les commerces de proximité utilisent le click-and-collect – 31/01/2026
<https://www.vicnent.info/comment-les-commerces-de-proximite-utilisent-le-click-and-collect-pour-rivaliser-avec-les-geants-du-e-commerce>

[29] Origami Marketplace – Le marché de la seconde main en 2026 – 19/02/2026
<https://origami-marketplace.com/marche-seconde-main/>

Consommateurs

[3] Banque des Territoires – Baromètre du numérique : comment l'IA dessine de nouvelles fractures – 09/02/2026
<https://www.banquedesterritoires.fr/barometre-du-numerique-comment-lia-dessine-de-nouvelles-fractures>

[4] FCA – Baromètre du numérique 2026 : l'IA générative s'impose, les fractures persistent – 19/02/2026
<https://www.commerce-associe.fr/actualite/barometre-du-numerique-2026-lia-generative-simpose-les-fractures-persistent/>

[13] Capgemini Research Institute – What Matters to Today's Consumer 2026 (PDF) – 01/2026
<https://www.capgemini.com/insights/research-library/what-matters-to-todays-consumer-2026/>

[30] Siècle Digital – Le paiement devient stratégique dans l'e-commerce (étude Fevad/Odoxa) – 04/02/2026
<https://siecledigital.fr/2026/02/04/le-smartphone-et-lia-bousculent-les-habitudes-du-paiement-en-ligne/>

[31] Payplug – Tendances retail 2026 : ce que les consommateurs veulent – 23/05/2025 (mis à jour)
<https://www.payplug.com/fr/blog/tendances-retail/>

Droit et Normes

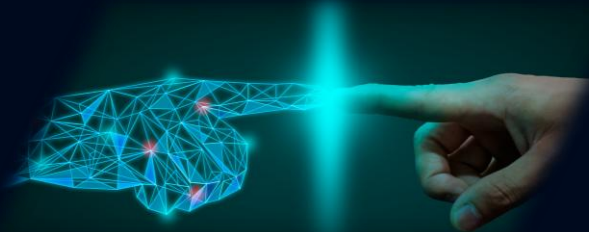
[18] Trusted Shops – Bouton de rétractation : nouvelle obligation e-commerce dès juin 2026 – 26/02/2026
<https://business.trustedshops.fr/blog/bouton-retractation-nouvelle-obligation-legale-e-commerce>

[19] Village de la Justice – E-commerce et droit de rétractation : fonctionnalité obligatoire – 07/01/2026
<https://www.village-justice.com/articles/commerce-droit-retractation,55675.html>

[22] Metaprice – Loi européenne 2026 sur l'IA : ce que les détaillants doivent savoir – 04/06/2025
<https://www.metaprice.io/fr/blog/loi-europeenne-2026-sur-lia-ce-que-les-detaillants-doivent-savoir>

[23] Vie Publique – Intelligence artificielle : le cadre juridique européen de l'IA (AI Act) – 25/09/2025
<https://www.vie-publique.fr/questions-reponses/292157-ai-act-le-reglement-europeen-sur-lintelligence-artificielle-lia>

[32] Entreprises.gouv.fr – Neuf mesures retenues pour redynamiser les centres-villes – 05/11/2025
<https://www.entreprises.gouv.fr/la-dge/actualites/mission-sur-lavenir-du-commerce-de-proximite-neuf-mesures-retenues-pour>

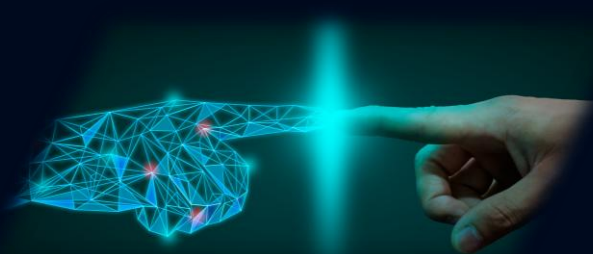


E-commerce

- [5] Siècle Digital – Le trafic e-commerce issu de l'IA multiplié par 18 en un an (Baromètre GEO Valiuz) – 05/02/2026
<https://siecldigital.fr/2026/02/05/barometre-geo-quand-lia-propulse-le-traffic-e-commerce/>
- [33] Valiuz – Baromètre GEO by Valiuz (site officiel) – 03/02/2026
<https://www.valiuz.com/post/barometre-geo-by-valiuz>
- [34] E-commerce Nation – Tendances e-commerce 2026 : les 12 mutations stratégiques à anticiper – 10/02/2026
<https://www.ecommerce-nation.fr/tendances-e-commerce-2026-les-12-mutations-strategiques-a-anticiper/>
- [35] Journal du Net – Les 3 grandes tendances de l'e-commerce en 2026 – 27/01/2026
<https://www.journaldunet.com/adtech/1547545-les-3-grandes-tendances-de-l-e-commerce-en-2026/>
- [36] Natural Net – Baromètre GEO Valiuz 2026 et impact des LLM en e-commerce – 06/02/2026
<https://www.natural-net.fr/blog-agence-web/2026/02/06/barometre-geo-valiuz-impact-des-llm-et-outils-ia-sur-les-sites-e-commerce>
- [37] ElCorp – E-commerce : la croissance tient, même quand la consommation cale – 17/02/2026
<https://www.elcorp.com/e-commerce-la-croissance-tient-meme-quand-la-consommation-cale/>
- [38] Youlead – Comportement d'achat des Français : tendances e-commerce 2026 – 28/01/2026
<https://www.youlead.fr/article-e-commerce-francais-2026>
- [39] Trusted Shops – E-commerce 2026 : 5 tendances qui transforment l'expérience d'achat – 05/01/2026
<https://business.trustedshops.fr/blog/e-commerce-tendances>

Intelligence Artificielle

- [6] Les Clés du Digital – NRF 2026 Retail's Big Show acte un basculement profond – 19/01/2026
<https://www.lesclesdudigital.fr/nrf-2026-retails-big-show-acte-un-basculement-profond/>
- [7] BearingPoint – Back from NRF 2026 : 6 tendances clés pour le retail – 10/02/2026
<https://www.bearingpoint.com/fr-fr/publications-evenements/publications/back-from-nrf-2026-restitution/>
- [8] FrenchWeb – NRF 2026 : le retail entre dans l'ère du commerce agentique – 18/01/2026
<https://www.frenchweb.fr/nrf-takeaways-1-lagentic-commerce-nest-plus-un-concept-cest-une-realite/459687>
- [9] Converteo – Commerce agentique et retail : ce qu'il faut retenir de la NRF 2026 – 21/01/2026
<https://converteo.com/blog/nrf-2026-commerce-agentique-retail-decryptage/>
- [10] Alliance Commerce – NRF 2026 : les tendances clés du retail à retenir – 01/02/2026
<https://alliancecommerce.org/nrf-2026-quelles-tendances-pour-le-retail/>
- [11] E-commerce Mag – NRF 2026 : innovations tech et IA pour la gestion des stocks – 22/01/2026
<https://www.ecommercemag.fr/logistique-1222/strategie-logistique-2177/nrf-2026-innovations-tech-et-ia>
- [12] E-commerce Nation – Shopify, Google, Microsoft, OpenAI : la révolution du commerce agentique – 13/01/2026
<https://www.ecommerce-nation.fr/shopify-google-microsoft-openai-commerce-agentique/>
- [40] IBM – Les décisions IA qui définiront le commerce de détail en 2026-2027 – 11/01/2026
<https://www.ibm.com/fr-fr/think/insights/ai-decisions-define-retail-next-two-years>
- [41] ChapsVision – Les 5 tendances 2026 de l'IA dans le retail et le luxe – 22/02/2026
<https://www.chapsvision.com/fr/blog/5-grandes-tendances-ia-a-anticiper-dans-le-retail-et-le-luxe-en-2026/>
- [42] Insider One – AI in Retail: 10 Trends Shaping Ecommerce in 2026 – 22/02/2026
<https://insiderone.com/ai-retail-trends/>
- [43] Partoo – Commerce agentique : une révolution pour le parcours d'achat – 25/02/2026
<https://www.partoo.co/fr/blog/commerce-agentique/>
- [44] Bpifrance – Agentic commerce : comment l'IA transforme le e-commerce – 25/02/2026
<https://bigmedia.bpifrance.fr/nos-dossiers/agentic-commerce-comment-lia-transforme-le-e-commerce>
- [45] Opascope – AI Shopping Assistant Guide 2026: Agentic Commerce Protocols – 10/02/2026
<https://opascope.com/insights/ai-shopping-assistant-guide-2026-agentic-commerce-protocols/>
- [46] Trusted Shops – Commission Shopify de 4 % via ChatGPT : ce que ça change – 26/02/2026
<https://business.trustedshops.fr/blog/-shopify-chatgpt-ecommerce>
- [47] ITPro – Gouvernance, cybersécurité et agents IA : défis clés en 2026 – 21/01/2026
<https://www.itpro.fr/gouvernance-cybersecurite-et-agents-ia-trois-defis-cles-a-relever-pour-reussir-la-transition-en-2026>



Modèles économiques

[14] Capgemini – Top Retail Trends 2026 (PDF) – 02/2026

<https://www.capgemini.com/insights/research-library/retail-trends-2026/>

[20] Comarketing News – Retail Media : le nouveau roi de la publicité en 2026 – 26/01/2026

<https://comarketing-news.fr/retail-media-le-nouveau-roi-de-la-publicite-en-2026/>

[21] Kantar Media – Le Retail Media, nouveau levier publicitaire en croissance – 19/02/2026

<https://kantarmedia.fr/publications/le-retail-media-nouveau-levier-publicitaire-en-croissance>

[48] TopCom – IA, expérience shopper et marque : tendances retail media 2026 – 15/12/2025

<https://topcom.fr/zoom/ia-experience-shopper-et-marque-les-tendances-qui-redefinissent-le-retail-media-en-2026/>

[49] E-commerce Mag – E-commerce 2026 : un marché porté par l'IA, le retail media et la seconde main – 06/01/2026

<https://www.ecommercemag.fr/retail-1220/e-commerce-2026-un-marche-porte-par-lia-le-retail-media-et-la-seconde-main-55025>

[50] ITSocial – 2026, année de vérité pour le ROI de l'IA – 31/12/2025

<https://itsocial.fr/intelligence-artificielle/intelligence-artificielle-articles/2026-annee-de-verite-pour-le-roi-de-lia>

Produits et solutions

[51] E-commerce Mag – Paiement électronique : la feuille de route innovation des PSP en 2026 – 03/02/2026

<https://www.ecommercemag.fr/paiements-1291/paiement-electronique-la-feuille-de-route-innovation-des-psp-en-2026-55622>

[52] Fevad – Les chiffres sur les nouveaux paiements, nouveaux usages – 25/02/2026

<https://www.fevad.com/les-chiffres-sur-les-nouveaux-paiements-nouveaux-usages/>

[53] Roads Social – TikTok e-commerce : le guide pour vendre sur TikTok Shop en 2026 – 12/02/2026

<https://www.roads.social/ressource/tiktok-e-commerce-le-guide-pour-vendre-sur-tiktok-shop-en-2026>

[54] Google Blog – New tech and tools for retailers in an agentic shopping era – 10/01/2026

<https://blog.google/products/ads-commerce/agentic-commerce-ai-tools-protocol-retailers-platforms/>

[55] TechCrunch – Google announces Universal Commerce Protocol for AI agents – 11/01/2026

<https://techcrunch.com/2026/01/11/google-announces-a-new-protocol-to-facilitate-commerce-using-ai-agents/>

[56] FashionUnited – Shopify et Google lancent l'UCP pour les agents d'IA et le commerce – 19/01/2026

<https://fashionunited.be/fr/actualite/business/shopping-et-ia-shopify-et-google-lancent-une-norme-pour-les-agents-dia>

Ressources humaines et transformation des entreprises

[57] France Num – Baromètre France Num 2025 : le numérique et l'IA dans les TPE et PME – 02/02/2026

<https://www.francenum.gouv.fr/guides-et-conseils/strategie-numerique/comprendre-le-numerique/barometre-france-num-2025-le>

[58] U2P – Baromètre France Num 2025 : les TPE et PME à l'heure de l'IA – 19/02/2026

<https://u2p-france.fr/articles/barometre-france-num-2025-les-tpe-et-les-pme-a-l-heure-de-l-intelligence-artificielle>

[59] Esteval/FAIRE – L'IA : l'arme secrète des commerçants indépendants face aux géants du retail – 06/05/2025

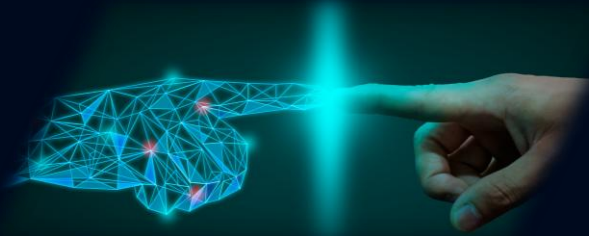
<https://www.esteval.fr/article.41255.etudes-faire-l-ia-l-arme-secrete-des-commerçants-independants-face-aux-geants-du-retail>

[60] Challenges – Ce que l'IA peut changer en 2026 entre gains de productivité et casse sociale – 11/02/2026

<https://www.challenges.fr/entreprise/tech-numerique/ce-que-lia-peut-changer-en-2026>

[61] Journal du CM – Community management : les incertitudes en 2026 – 19/01/2026

<https://www.journalducmm.com/community-management-incertitudes-2026/>



Retail – Social Commerce et Live Shopping

[15] E-commerce Nation – Live Shopping : un marché à 22 Mds\$ propulsé par l'explosion des vendeurs – 23/02/2026
<https://www.ecommerce-nation.fr/live-shopping-marche-22-mds-explosion-vendeurs-france/>

[16] Esteval – Shopping : la France en tête avec une croissance de +427 % (rapport Whatnot) – 11/02/2026
<https://www.esteval.fr/article.44831.etudes-shopping-la-france-en-tete-avec-une-croissance-de-427-pourcents>

[62] Bpifrance – Le live shopping a-t-il conquis la France ? – 01/2026
<https://bigmedia.bpifrance.fr/nos-actualites/le-live-shopping-a-t-il-conquis-la-france>

[63] The Conversation – Le live shopping : l'évolution du modèle d'achat en ligne – 21/01/2026
<https://theconversation.com/le-live-shopping-levolution-du-modele-dachat-en-ligne-272949>

[64] Swello – Les tendances des réseaux sociaux à suivre en 2026 – 01/02/2026
<https://swello.com/fr/blog/tendances-reseaux-sociaux-2026/>

[65] Blog du Modérateur – Tendances du marketing d'influence 2026 (guide Stellar Tech) – 28/01/2026
<https://www.blogdumoderateur.com/guides/tendances-marketing-influence-2026/>

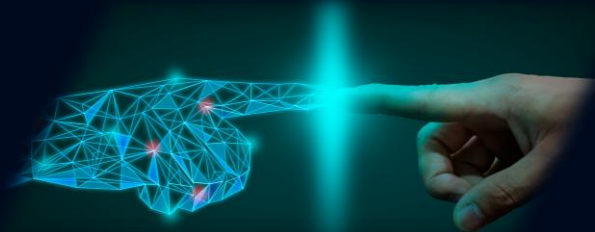
[66] Payrex – Commerce social en 2026 : effet de mode ou moteur de croissance ? – 28/01/2026
<https://payrex.com/fr-ch/blog/socialcommerce/>

[67] Marketing Management – Les 5 grandes tendances marketing 2026 – 24/02/2026
<https://www.marketing-management.io/blog/tendances-marketing-2026>

[68] Amazon Ads – 5 principales tendances du marketing pour 2026 – 28/02/2026
<https://advertising.amazon.com/fr-ca/library/news/marketing-trends-2026>

[69] Blog du Modérateur – Les 10 tendances marketing 2026 selon Kantar – 17/11/2025
<https://www.blogdumoderateur.com/10-tendances-marketing-2026-kantar/>

[70] Accio – Tendances live shopping 2026 : croissance et innovations – 17/02/2026
<https://fr.accio.com/business/live-shopping-trends>



ANNEXE TECHNIQUE

Méthodologie de veille

Cette veille a été réalisée le 2 mars 2026 à partir d'une exploration systématique des publications parues entre le 1er et le 28 février 2026 sur les thématiques de la numérisation du commerce, de l'intelligence artificielle dans le commerce, et de l'usage des réseaux sociaux dans le commerce (social commerce, marketing d'influence, community management, live shopping). Cette veille a été réalisée et rédigée avec Perplexity Max.

Périmètre couvert

Commerce de centre-ville et commerce de proximité
Commerce sous enseigne et commerce indépendant
Commerce alimentaire et commerce non alimentaire
E-commerce, m-commerce, social commerce, live shopping
Retail media et marketing d'influence
Réglementation applicable au commerce numérique (AI Act, bouton de rétractation, DMA)
Païement digital et innovations transactionnelles
Transformation numérique des TPE/PME du commerce

Sources consultées

Les sources mobilisées incluent : presse spécialisée française et internationale (Les Clés du Digital, E-commerce Magazine, FrenchWeb, Journal du Net, Siècle Digital, E-commerce Nation, Blog du Modérateur, Challenges, Le Monde, Nice-Matin/AFP), rapports d'études et de cabinets de conseil (Capgemini Research Institute, IBM Institute for Business Value, BearingPoint, Converteo, Kantar, Deloitte), publications institutionnelles (Fevad, Arcep/CREDOC, France Num/DGE, Banque des Territoires, U2P, Alliance Commerce, FCA), plateformes sectorielles (Valiuz, Whatnot, Shopify, Google), et sources juridiques (Vie Publique, Village de la Justice, Trusted Shops).

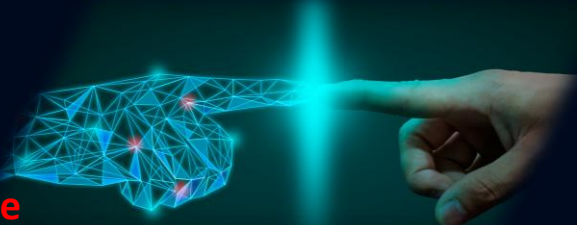
Critères de sélection

Pertinence directe avec le périmètre de veille défini
Date de publication entre le 1er janvier et le 28 février 2026 (avec priorité aux publications de février)
Qualité et réputation de la source
Valeur analytique du contenu (les sources présentant une analyse détaillée ont été privilégiées)

En cas de sources multiples traitant du même sujet, la source la plus réputée et la plus analytique a été retenue

Limites de la veille

Cette veille ne prétend pas à l'exhaustivité absolue. Certaines publications d'accès restreint (paywall), certains contenus vidéo (webinaires, podcasts) et certaines communications internes d'entreprises n'ont pu être consultés. Les sources en langue française et anglaise ont été privilégiées. Les publications académiques à comité de lecture n'ont été intégrées que lorsqu'elles présentaient un intérêt direct pour les praticiens du commerce.



Commerce agentique (Agentic Commerce) : Forme de commerce en ligne dans laquelle des agents IA autonomes agissent pour le compte des consommateurs : ils analysent, comparent, négocient et achètent sans intervention humaine à chaque étape.

UCP (Universal Commerce Protocol) : Protocole ouvert co-développé par Google et Shopify permettant aux agents IA de dialoguer directement avec les systèmes marchands pour gérer l'ensemble du parcours d'achat.

Agentic Storefronts : Concept lancé par Shopify désignant des boutiques en ligne conçues non plus pour des humains mais pour des agents IA, exposant données produits, règles commerciales et capacités logistiques sous forme structurée.

GEO (Generative Engine Optimization) : Optimisation du référencement pour les moteurs de recherche fondés sur l'IA générative (ChatGPT, Gemini, Perplexity), par opposition au SEO traditionnel.

LLM (Large Language Model) : Modèle de langage de grande taille (ex. : ChatGPT, Gemini, Claude, Le Chat) capable de comprendre et générer du texte en langage naturel.

Live shopping : Format de vente en direct par vidéo combinant e-commerce, streaming et interaction sociale en temps réel.

Retail media : Publicité diffusée sur les plateformes des distributeurs (sites e-commerce, applications, écrans en magasin), exploitant les données first-party des retailers.

Social commerce : Vente de produits et services directement via les plateformes de réseaux sociaux (TikTok Shop, Instagram Shopping, etc.).

Phygital : Contraction de « physique » et « digital », désignant l'intégration des expériences en ligne et en magasin.

AI Act : Règlement européen sur l'intelligence artificielle (Regulation (EU) 2024/1689), premier cadre juridique complet pour la régulation de l'IA, pleinement applicable à compter du 2 août 2026.



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/>