

Dossier Spécial *page 2*

Vérité en laboratoire, mensonge en vitrine ?

La plupart des acteurs de l'IA sont aussi des acteurs des réseaux sociaux ou interviennent dans la gestion de ceux-ci. Or on a parfois l'impression qu'ils se retrouvent dans un paradoxe. Ils favorisent les contenus fallacieux facteurs de trafics et de revenus, ces mêmes contenus qui effondrent leurs modèles d'IA. Paradoxe structurel ? Accident ? Quelles conséquences économiques, sociales et éthiques à moyen-long terme ? ...

Au sommaire Avril 2026 N° 9

L'idée du mois :

Après deux années de frénésie autour des modèles génératifs, le commerce semble avoir changé de tempo. L'IA n'a pas disparu des radars, loin de là, mais le bruit médiatique s'est atténué au profit d'un travail plus discret : celui de la stabilisation. Les promesses spectaculaires et les effets d'annonce laissent place à une question beaucoup plus prosaïque : que produit réellement l'IA dans le quotidien d'une enseigne ? La période semble être à la réflexion tant dans la réalité des usages que dans la nature et la performance des modèles.

Les principaux faits du mois de mars 2026

1. Le commerce agentique entre dans sa phase opérationnelle — solutions d'agents IA capables de réaliser des achats en autonomie pour le compte du consommateur [L.01]
2. Retail Days 2026 (17 mars) : data, IA et magasin physique au cœur des débats [L.02]
3. TikTok Shop France : bilan d'un an et perspectives, un an après son lancement officiel en France [L.03]
4. Le live shopping s'institutionnalise en France — Le marché mondial est estimé à 22 milliards de dollars. [L.04]
5. Nouvelles réglementations e-commerce en 2026 — Un guide de référence recense les nouvelles obligations légales applicables aux e-commerçants français [L.05]
6. JCDecaux : programmation, IA et retail media comme axes stratégiques [L.06]
7. France Num : guide numérique 2026 pour les TPE/PME [L.07]
8. E-commerce : les marchands restent optimistes pour 2026 [L.08]
9. Phygital : 5 outils concrets pour digitaliser un point de vente en 2026 [L.09]
10. Marketing d'influence 2026 : maturité, performance et nouveaux standards [L.10]

Signaux faibles par Philippe CAHEN *page 6*

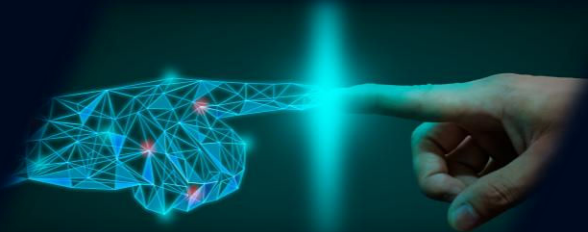
Articles

- Pricing stratégique : Réalités et limites *page 7*
- L'Intelligence Artificielle affaiblit-elle le capital humain ? *page 9*

Commentaires

- IA et commerce : Phase de stabilisation ou repli stratégique ? *page 12*
- L'adoption de l'IA : Facteurs économiques et géopolitiques *page 13*
- Mutation IA : Des modèles puissants aux modèles situés *page 14*
- Solutions IA : Maintenir ou casser nos modèles traditionnels ? *page 15*

Actualités et sources du mois *page 16*



Les acteurs de l'IA se focalisent aujourd'hui sur la validité des réponses apportées par leurs modèles en utilisant des approches comme l'érotétique, en passant d'une analyse de l'ensemble de données le plus large à des recherches plus contextualisées ou encore en proposant une approche de type « modèles mondes ». Ils souhaitent réduire les biais et les hallucinations qui leur sont souvent reprochés et freinent l'adoption dans de nombreuses entreprises. Mais paradoxalement, la plupart des acteurs de l'IA sont aussi des acteurs des réseaux sociaux ou interviennent dans la gestion de ceux-ci. Or on a l'impression que dans ce domaine, ces mêmes acteurs privilégient plutôt le développement des fausses informations, des propos trompeurs, voire complotistes ou haineux, qui assurent un maximum d'engagements et de trafics, et donc maximisent les revenus publicitaires. L'objectif de cet article est d'éclairer cette tension structurelle - et non simplement accidentelle - et d'en tirer les conséquences tant sur les plans économiques et qu'éthiques.

Intelligence artificielle et

réseaux sociaux :

Vérité en laboratoire,
mensonge en vitrine

Une contradiction majeure des leaders de la Tech

L'étude fondatrice de Vosoughi, Roy et Aral parue dans Science établissait que les fausses informations se diffusent environ six fois plus vite que les vraies et sont 70% plus susceptibles d'être partagées. Les contenus de faible crédibilité génèrent jusqu'à huit fois plus d'engagement, et les architectures algorithmiques pondèrent explicitement les réactions émotionnelles fortes. La prolifération de fausses informations sur le web, amplifiée par les réseaux sociaux, pose un défi existentiel pour les LLM : l'effondrement des modèles. Publié dans Nature par des chercheurs de Cambridge, Oxford et d'autres universités de rang mondial, ce phénomène décrit un processus dégénératif par lequel des modèles entraînés sur des données générées par des IA précédentes, ou sur un web contaminé « oublie la distribution réelle des données ». À terme, les sorties deviennent homogènes, génériques et déconnectées de la réalité. La contamination est double : d'abord par les contenus IA générés qui inondent le web (plus de 13% des données en ligne étaient déjà d'origine IA en 2024), ensuite par la désinformation humaine que les algorithmes des réseaux sociaux amplifient. Les deux flux se mélangent dans les corpus de récupération des données. Une modélisation publiée par des chercheurs de l'Université de Moscou estime que les niveaux de désinformation dans les corpus web pourraient se stabiliser autour de 48,2% dans trois à quatre ans si les comportements actuels se maintiennent. Un délai moyen d'environ 196 jours sépare la production d'un contenu faux et son absorption dans les données d'entraînement.

Réduire la désinformation à ce que produisent les usagers est une commodité trompeuse. Le phénomène est amplifié par les comportements des entreprises et des producteurs de savoirs. L'écoblanchiment communicationnel est désormais qualifié de désinformation d'entreprise dans la littérature académique. Le rapport de l'International Panel on the Information Environment de juin 2025 identifie les compagnies pétrolières comme productrices majeures de désinformation climatique, au point que le rapporteur spécial des Nations Unies en propose la criminalisation. Le secteur académique n'est pas épargné : les officines de fabrication d'articles frauduleux doublent leur production tous les dix-huit mois et ont conduit Wiley à fermer sa division Hindawi après la rétractation de plus de onze mille trois cents articles. Plus profonde encore, une couche silencieuse traverse la décision économique : les modèles mentaux diffusés par les grands cabinets de conseil. La matrice du Boston Consulting Group, adoptée par la moitié du Fortune



Lire en 3 secondes :

Les IA génératives sont entraînées sur des données dont la qualité dépend directement de plateformes obsédées par le clic. Entre exigences scientifiques en laboratoire et logiques de viralité en vitrine, un même écosystème se nourrit de contenus qu'il contribue lui-même à fragiliser.

500 à son apogée, est largement discréditée par la recherche pour ses simplifications et persiste par seul effet de mode managériale. Les matrices d'analyse stratégique et d'alignement organisationnel souffrent de critiques comparables, et leurs usages déformés constituent la règle plutôt que l'exception. Ces outils contaminent ensuite, par les rapports annuels et les études sectorielles, les corpus d'entraînement des modèles de langage.

Les hallucinations sont considérées comme le principal obstacle au déploiement sécurisé des systèmes d'IA aujourd'hui et comme le critère majeur de perte de confiance. Une contamination de 0,001% des données suffit à dégrader un modèle médical sans être détectée par les évaluations standards. La contextualisation constitue la principale réponse technique : génération augmentée par récupération (RAG), récupération contextuelle, filtrage fin, curation de la vérité de référence. On passe alors d'une intelligence statisticienne du corpus à une intelligence documentaliste, ou autrement dit d'une approche « pilotée par la donnée » à une approche « pilotée par la connaissance ». Mais ce déplacement a un coût : il transfère la question épistémologique vers une question politique, celle du choix des sources qui font autorité. Il faut toutefois renoncer ici à une facilité intellectuelle persistante : l'idée qu'il existerait des corpus purs (textes académiques, archives journalistiques, etc.) opposables à des corpus contaminés. Ce qui peut être opposé aux contaminations, ce n'est pas la sélection présumée d'une source noble, mais l'application d'une analyse critique égale à toutes les sources. On entend souvent que l'intelligence artificielle serait plus efficace que les réseaux pour corriger la désinformation. L'argument est tautologique : il compare un outil équipé de méthodes critiques — érotétique, modèles mondes, récupération augmentée — à des humains placés dans des environnements spécifiquement conçus pour désactiver ces dispositions, tels les réseaux sociaux. Or ces méthodes sont elles-mêmes humaines, héritées d'Aristote et de Platon. Les mêmes humains, dans des environnements différents, produisent des résultats différents. L'intelligence artificielle n'est pas intrinsèquement supérieure à l'humain ; elle est simplement ce que nous produisons lorsque nous inscrivons dans un outil les exigences de rigueur que nos environnements et nos pratiques quotidiennes ne nous imposent plus.

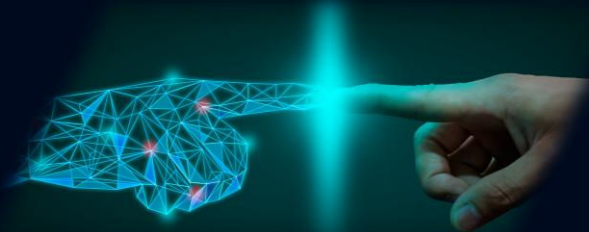
La boucle de rétroaction : le web se nourrit de ses propres erreurs
Columbia University Law School <https://journal.library.columbia.edu/index.php/aiaw/issue/view/751>



Une asymétrie létale pour les acteurs ?

Il apparaît ainsi une asymétrie majeure : d'une part un laisser faire sur les réseaux sociaux, et plus largement sur le Web, pour amplifier trafic et revenus, quitte à générer des données aberrantes, et d'autre part une explosion des dépenses pour éviter l'effondrement des modèles. Cette asymétrie est d'autant plus préoccupante qu'elle n'oppose par des acteurs distincts, mais les leaders eux-mêmes. Pour rappel, Meta développe les modèles Llama tout en opérant Facebook et Instagram ; Alphabet développe Gemini en possédant YouTube ; Microsoft, actionnaire majoritaire d'OpenAI, intègre ses outils dans un écosystème social ; X constitue à la fois un corpus d'entraînement massif et une plateforme dont les garde-fous ont été démantelés.

Ces comportements pourraient apparaître aberrants au commun des mortels. Or on peut trouver au moins sept explications. De la plus immédiate à la plus profonde, on



pourrait dire que le modèle économique l'exige mécaniquement, que la concurrence empêche tout retrait unilatéral, que la structure actionnariale impose le court terme. On pourrait invoquer « une idéologie californienne » naturalisant la dérive autour d'un « solutionnisme technologique », d'une vision libertarienne et d'une certaine conception de la liberté d'expression. Mais trois justifications semblent plus profondes. Tout d'abord une balkanisation des gouvernances internes. Dans les grandes firmes, les fonctions d'éthique, de confiance et sécurité, comme de modération ont été systématiquement affaiblies depuis 2022-2023 : licenciements massifs des équipes dédiées chez Twitter puis Meta, dissolution de l'équipe « superalignement » d'OpenAI en mai 2024, départs successifs de cadres éthiques (Timnit Gebru, Margaret Mitchell, Ilya Sutskever, Jan Leike). Cette asymétrie organisationnelle n'est pas un accident : elle résulte de décisions délibérées des dirigeants pour libérer la vitesse d'exécution. Ensuite, une capitulation du politique. Les grandes plateformes ne se comportent ainsi que parce que les États le permettent. Les États-Unis ont historiquement protégé les plateformes par la section 230 du Communications Decency Act, qui les exonère de responsabilité pour les contenus publiés. L'Europe a mis plus de vingt ans à produire un cadre contraignant. La capitulation politique précède et autorise la dérive industrielle.

Mais peut être surtout, une acceptation de la dépendance par la société civile. Et c'est probablement la raison la plus dérangeante. Les entreprises se comportent ainsi parce que, collectivement, nous le leur permettons. Les utilisateurs continuent à consommer massivement ces plateformes ; les annonceurs continuent à y investir leurs budgets ; les médias, les partis politiques, les institutions publiques y maintiennent leur présence. Les alternatives éthiques existent mais peinent à atteindre une masse critique car elles demandent un effort cognitif et une discipline collective dont nos sociétés semblent dépourvues. Il se forme ainsi un pacte implicite : les firmes extraient la valeur, les sociétés acceptent l'extraction en échange du confort offert, et chacun s'accorde à ne pas nommer trop clairement ce qui se passe. La question « pourquoi ? » débouche ainsi sur un constat lucide : ces entreprises se comportent ainsi parce qu'aucune force — économique, organisationnelle, politique, culturelle ou civique — ne les contraint à se comporter autrement. Ce n'est pas un problème de méchanceté individuelle, ni même d'incitations mal ajustées, mais un problème de désalignement systémique entre les logiques qui produisent le comportement dominant et les logiques qui pourraient produire un comportement différent. Inverser la trajectoire suppose donc, une stratégie cohérente de transformation, une coalition d'acteurs éthiques, régulateurs, actionnaires de long terme, ingénieurs objecteurs de conscience, citoyens informés, capable de faire reculer simultanément certaines pratiques.

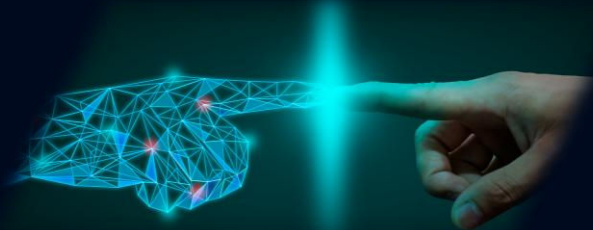
L'IA un investissement trop risqué ?

On peut toutefois s'interroger sur l'intérêt pour ces acteurs d'investir dans un secteur de l'IA qui rapporte beaucoup moins que celui des réseaux sociaux tant en chiffres d'affaires qu'en rentabilité. Et sur ce paradoxe, qui amène à très court terme à tuer la poule aux oeufs d'or en favorisant l'effondrement des modèles. La première raison est que la rentabilité actuelle des réseaux sociaux masque des signaux de fragilité que leurs dirigeants lisent, eux, clairement. L'audience des grandes plateformes historiques constitue une rente en déclin, à monétiser tant qu'elle dure, tout en finançant une IA, perçue comme la seule voie d'accès à la prochaine rente monopolistique. Les grandes firmes technologiques ont appris une leçon cardinale des vingt dernières années : la

« Soyez résolu à ne plus servir, et vous voilà libres. Je ne vous demande pas de le pousser, de l'ébranler, mais seulement de ne plus le soutenir, et vous le verrez, tel un grand colosse dont on a brisé la base, fondre sous son poids et se rompre. »

Etienne de La Boétie





rentabilité extraordinaire ne vient pas de l'innovation en tant que telle, mais de la capture d'une position monopolistique sur une couche d'infrastructure. Ne pas investir équivaut alors, de fait, à accepter une mort différée. Deuxième raison, la peur de rater la rupture est supérieure à la peur des pertes. L'histoire récente des grandes entreprises technologiques est hantée par les ratés stratégiques : Microsoft a manqué le mobile, Yahoo a manqué la recherche, Nokia et BlackBerry ont manqué l'iPhone, IBM a manqué le cloud. La troisième raison est que là où l'on peut voir un paradoxe et une destruction de valeurs, certains voient une complémentarité utile. L'IA générative sert à produire des contenus qui nourrissent les réseaux sociaux, à personnaliser les publicités, à optimiser les enchères publicitaires, à modérer les contenus à coût marginal. Dans cette pratique, la poule aux œufs d'or n'est pas tuée, elle est, au contraire, équipée d'une fonction « d'hyperfécondation » !

Enfin une dernière raison, peut-être la plus inconfortable nécessite d'être formulée. Il est possible que l'investissement actuel dans l'IA présente les caractéristiques classiques d'une bulle : valorisations déconnectées des revenus, promesses de rupture technologique indéfiniment repoussées, course à l'échelle sans modèle économique viable, concentration des profits chez les fournisseurs d'infrastructure plutôt que chez les opérateurs. Dans cette lecture, les dirigeants ne croient pas nécessairement que l'IA remplacera les réseaux sociaux en rentabilité ; ils jouent un jeu plus cynique consistant à capter la valorisation boursière tant qu'elle dure. Les stock-options levées aujourd'hui sur des cours gonflés par la narration IA constituent un transfert massif de richesse des investisseurs tardifs vers les initiés précoces. Le fait que les grandes firmes autorisent leurs cadres à vendre massivement leurs actions en 2024-2026 est un signal faible qu'il convient de ne pas ignorer. Si c'est une bulle, elle éclatera, mais ceux qui auront investi et retiré à temps auront gagné.

Ce qu'il faut retenir :

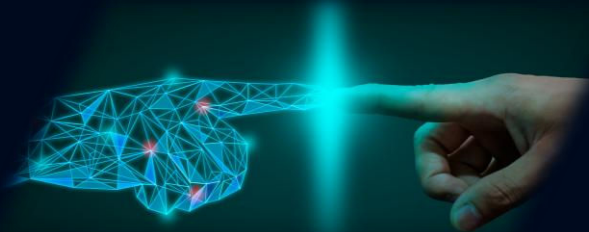
Les mêmes acteurs dominent réseaux sociaux, moteurs et IA, avec une incitation commune : maximiser attention et trafic, pas la véracité. Les contenus racoleurs ou biaisés servent la croissance d'audience, mais contaminent aussi les corpus d'entraînement et les signaux de popularité. À terme, ce cercle vicieux menace la qualité épistémique des modèles, la fiabilité des réponses et la confiance des utilisateurs. Sortir de ce paradoxe suppose une gouvernance plus exigeante : transparence des sources, responsabilité éditoriale et régulation des incitations et des pièces à clics

Du problème technique à la question morale :

Une fois ces raisons posées, le paradoxe s'éclaire : les entreprises n'abandonnent pas une rente sûre pour une rente incertaine. Elles abandonnent une rente en déclin qu'elles monétisent jusqu'à épuisement pour financer l'accès à la prochaine rente, dont elles craignent d'être exclues si elles n'investissent pas massivement maintenant. Ce n'est pas de l'irrationalité, c'est une rationalité de transition entre deux monopoles. Mais la question morale reste entière : il s'agit bien d'une stratégie extractive en cascade, où chaque rente est consommée jusqu'à la destruction avant le saut vers la suivante.

Jared Diamond demandait, dans Collapse, à quoi pouvait bien penser celui qui abattait le dernier arbre de l'île de Pâques. Nous pouvons ici nous interroger sur à quoi pensera le programmeur IA qui intégrera dans son modèle la dernière information valide ? Il existe toutefois une différence fondamentale avec le Pascuan : ce programmeur dispose d'outils d'analyse quantitative, d'une littérature scientifique établie, d'une communauté professionnelle qui alerte publiquement, d'un héritage éthique qui lui permet de nommer ce qu'il fait. Il ne peut plaider l'inconscience. Sa position morale en est alourdie, non atténuée. C'est cette connaissance qui fait de la situation présente, non une tragédie, mais un test moral collectif. La question n'est pas psychologique mais sociétale : qu'est-ce qui rend aujourd'hui possible qu'un professionnel instruit, continue à « abattre le dernier arbre » en pleine conscience ?





Signal faible 19 : quand l'Europe s'éveille ...

La Covid-19 avait conduit à créer l'Europe de la santé et un premier plan de relance européen à 500Md€. Trump a conduit l'Europe des 27 à créer le « 28e Etat », « EU Inc » qui devrait simplifier la création d'entreprises européennes. Shein et Temu conduisent l'Europe à imposer aux exportateurs le contrôle de conformité des produits et le paiement de taxes ... encore symboliques (l'UE reste timide). Xi Jinping a conduit l'UE à une loi d'accélération industrielle (IAA), donc de relocalisation industrielle, mettant fin à 70 ans d'ouverture économique avec délocalisation industrielle.. Il faut demander aux commerçants européens si la mise en oeuvre de freinage des petits colis à partir de 2028, généralisée en 20231, obligatoire en 2034 n'arrivera pas quand le plus grand nombre auront disparu ; et demander aux industriels allemands du Mittelstand si ce n'est pas trop timoré et trop tard. L'éveil de l'UE est réel, mais le temps trop long.

Signal faible 2 : télétravail et restauration, un âge d'or déjà passé

Né avec la Covid en France, le télétravail connaît la fin de son âge d'or pour 2 raisons majeures simples : 1. On n'appartient pas à une entreprise simplement en ayant son logo sur l'écran ; 2. Faire équipe, c'est échanger notamment à la machine à café. Le télétravail

devrait diminuer par demande des entreprises mais la machine à café s'est transformée en coffee shop là aussi pour 2 raisons simples : 1. Le logement est rarement adapté au télétravail ; 2. Être entouré de gens qui travaillent est motivant. 3. La troisième raison est le développement des travailleurs indépendants. La réponse est le coffee shop (Starbucks en étant l'initiateur, 1971) qui s'est multiplié ces dernières années, environ 3.500 à 85% indépendants (pour 42 à 45.000 cafés et débits de boissons). Le confort original de ces lieux compense le

prix élevé (4 à 6€ la boisson « gourmande » ou un thé matcha – jusque 9€ - , ou la tranche de cake chocolat ou citron fait maison). La marge doit être réelle et positive pour que Ladurée se lance dans ce développement. L'adaptation rapide à la saisonnalité est rappelée par l'essoufflement des burgers (1,6 milliards vendus en 2024, -10% en 2025).

Signal faible 5 : c'est la crise, et la Bourse américaine enchaîne des records mondiaux

OpenAI vient d'opérer une levée de fonds de 122Md\$, le plus gros financement de l'histoire pour une société valorisée 852Md\$. OpenAI prévoit d'investir 1.400Md\$ pour l'IA dans les 5 ans. Quant à Elon Musk, il prévoit de lever 40 à 80Md\$ d'ici juin, ce qui valoriserait SpaceX (conçoit, fabrique et lance des fusées et des engins spatiaux) à 1.750Md\$ dès son entrée en Bourse. Dans le spatial, la domination de SpaceX (dont xAI, de Elon Musk) est incontestable. Dans l'IA, la course n'est pas gagnée pour Open AI. D'une part Anthropic est redoutable, les GAFAM (sauf Apple) le sont aussi. D'autre part, il ne faut pas négliger les acteurs chinois (Alibaba via Qwen, ByteDance, DeepSeek, ...) quasi aussi performants et moins chers et qui peuvent conquérir le monde par cet argument du prix.

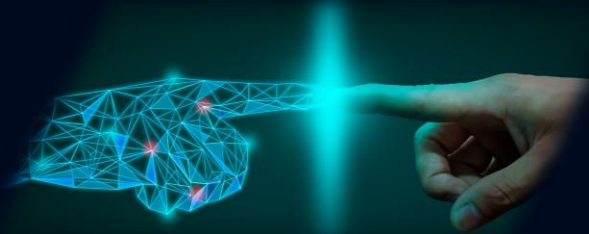
« *Un signal faible est un fait paradoxal ...
... qui inspire des réflexions* »



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](#)



La flambée des prix a semble-t-il replacé le pouvoir d'achat au centre du débat public. Mais, derrière l'évidence d'une "sensibilité prix" accrue, la réalité est plus complexe. Ce qui se joue en 2026, ce n'est pas seulement une attention plus forte aux prix en général, mais une diversification radicale du rapport au prix selon les catégories, les situations d'achat et les modes de vie – et c'est là que la définition du prix devient stratégique pour les enseignes.

Les études récentes présentent un consommateur de plus en plus sélectif. Les Français resserrent leurs dépenses, arbitrent davantage et hiérarchisent leurs postes de consommation. Ils traquent les promotions et les MDD sur les produits jugés banals ou peu impliquants, tout en continuant à accepter des niveaux de prix plus élevés sur les achats porteurs de plaisir, de statut ou de projet. Autrement dit, un même individu peut être hyper-sensible au centime près sur les produits du quotidien, et beaucoup plus tolérant sur un bon vin, une sortie, un équipement ou un produit "repère" de

qualité. La sensibilité prix n'est donc plus - si elle l'a un jour été - un trait global, mais une carte mentale qui varie d'un foyer à l'autre et... d'une catégorie à l'autre pour un même foyer.

Pricing stratégique : Réalités et limites

Dans ce contexte, parler d'"image prix" d'une enseigne est devenu un exercice délicat. Il ne s'agit plus seulement d'être "moins cher" en moyenne, mais d'être perçu comme juste sur un ensemble de points de contact très situés : quelques produits emblématiques, des moments-clés (début de mois, rentrée, fêtes), des catégories symboliques (fruits et légumes, carburant, hygiène, alimentation enfant, etc.). Pour beaucoup d'enseignes, le vrai risque n'est pas tant un niveau de prix objectivement trop élevé qu'un décalage entre la perception et la réalité : être catalogué "cher" parce que certains repères visibles sont mal positionnés, alors que l'ensemble de l'offre reste compétitif.

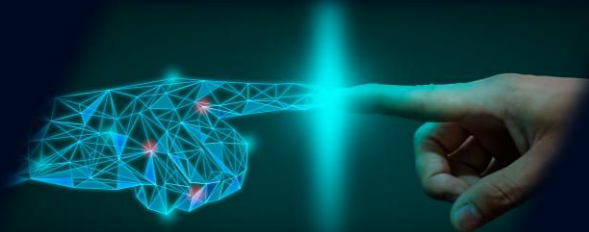
À cet éclatement des attentes s'ajoute le rôle, souvent surévalué, du smartphone. L'image du client qui comparerait tous les prix du magasin en temps réel est largement fantasmée. En réalité, les études disponibles montrent un usage beaucoup plus ciblé : les consommateurs sortent leur téléphone pour vérifier un prix en ligne, lire des avis, scanner un produit ou comparer quelques références sensibles, pas pour passer le point de vente à un crible systématique. La comparaison reste une pratique ponctuelle et contextuelle, concentrée sur quelques "produits chauds" le jour de l'achat, plutôt que sur l'ensemble du panier. Cela n'enlève rien à la pression concurrentielle, mais cela la déplace : ce sont ces points chauds qu'il faut identifier et piloter avec finesse. Précisant ici que ces points chauds changent bien évidemment en fonction du moment, de l'occasion, de l'usage prévu, comme de l'humeur du client ou de sa sensibilité au temps. C'est précisément ici que le pricing devient un art d'arbitrage, et non plus une mécanique uniforme. Les objectifs des enseignes ne se résument plus à "faire passer les hausses fournisseurs". Il s'agit désormais de gérer un triangle complexe : volume – marge – image prix, en tenant compte de la diversité des sensibilités et des rôles de catégories. D'une certaine manière, le commerce français effectue tardivement un retour aux fondamentaux du « category management » : définir pour chaque catégorie un rôle et une stratégie – création de trafic, génération de profit, de cash, création d'image, etc. – puis ajuster prix et promotions en cohérence avec ce rôle et avec la perception client.

La question est de savoir jusqu'où ce retour est réel. Dans les discours, beaucoup d'enseignes revendiquent une logique catégorielle : accepter des marges plus faibles sur les produits d'appel à forte visibilité pour sécuriser le trafic et la confiance, travailler



Lire en 3 secondes :

L'IA donne enfin des moyens opérationnels au category management : élasticité par segment, simulation volume/marge, scénarios de valeur client. Mais elle peut tout autant servir une guerre des prix assistée par algorithmes qu'une véritable politique de valeur par catégorie.



la valeur perçue sur des catégories moins sensibles, investir dans des univers “événement” ou “image” pour se différencier. Dans la pratique, la tentation d’une guerre de prix assistée par algorithmes reste forte. La surveillance des concurrents est de plus en plus précise, large et permanente, les ajustements défensifs sur quelques références se multiplient, les promotions sont de plus en plus variées et sophistiquées. Mais le plus souvent cette tentation du prix bas et les actions associées ne sont pas adossées à une vision stratégique de long terme. On est alors en dehors de toutes les bases conceptuelles historiques de la gestion catégorielle telles que pouvait les présenter Serge Cogitore au début des années 2000.

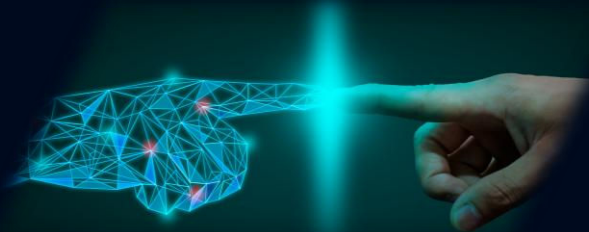
L’IA et les outils analytiques jouent alors un rôle ambivalent. Dans leur version la plus aboutie, ils permettent enfin de donner une profondeur opérationnelle à une gestion catégorielle poussée : calculer des élasticités par segment, simuler l’impact d’un changement de prix sur le mix volume/marge par catégorie, arbitrer entre court terme et valeur client à long terme. Ils rendent possible une gestion très fine des différences de sensibilité : tel client, dans tel contexte, sera très réactif à une baisse de prix sur telle catégorie mais beaucoup moins sur une autre ; telle zone de chalandise supportera mieux un repositionnement que telle autre. Vu sous cet angle, seule l’IA – capable d’ingérer des millions de signaux – peut approcher une “vraie” tarification individualisée, loin des moyennes habituelles. Mais ces mêmes outils peuvent aussi être mobilisés pour intensifier des logiques plus classiques : descendre systématiquement sous le prix du voisin sur un panier de produits repères, pousser des promotions ciblées sans réflexion globale sur la valeur, comprimer les marges fournisseurs en s’abritant derrière des modèles. L’enjeu n’est donc pas technologique : il est stratégique et managérial. L’IA met à disposition des enseignes une puissance de calcul et d’anticipation inédite ; elle ne dit rien, en elle-même, du choix entre une course au prix à courte vue et une véritable politique de valeur par catégorie.

Ce qu’il faut retenir :

La sensibilité prix est forte mais très hétérogène selon les catégories, les contextes et les profils. L’IA permet de modéliser finement ces différences et d’arbitrer entre trafic, marge et image, à l’échelle de zones, de segments ou de familles de produits. Pourtant, les mêmes outils peuvent être utilisés pour descendre mécaniquement sous le concurrent sur quelques repères, multiplier les promotions et comprimer les marges fournisseurs. Une tarification totalement individualisée reste à la fois illusoire et moralement risquée. L’enjeu est de viser un pricing contextualisé, mutualisé, explicable et défendable.

En 2026, la place de la tarification dans les stratégies des enseignes se joue ainsi à trois niveaux. Au niveau du client, où la sensibilité au prix est forte mais fragmentée, imbriquée dans les arbitrages plaisir/contrainte. Au niveau de l’enseigne, qui doit arbitrer entre trafic, marge et image sur des catégories aux rôles différenciés. Et au niveau des outils, où l’IA peut aussi bien servir à affiner une approche catégorielle mature qu’à durcir une guerre des prix. C’est dans la cohérence entre ces trois niveaux – et dans la capacité à expliciter ce que l’on fait et pourquoi – que se jouera la crédibilité des politiques tarifaires dans les années à venir. Un point est sûr pourtant : nous devons oublier l’idée d’une “tarification totalement individualisée” que certains imaginent déjà. Premièrement, pour une limite méthodologique. Il faut accepter que quant on parle de stratégie de fixation des prix nous restons dans un régime d’approximation et de segmentation modélisée plutôt que dans une connaissance personnelle. Deuxièmement, moralement et juridiquement, il est délicat d’aller jusqu’au bout de la logique individualisante sans heurter des principes d’égalité, de non-discrimination et de transparence.

D’où une position plus raisonnable : utiliser l’IA pour affiner des grappes de comportements et de contextes, autrement dit, viser une tarification contextualisée et responsable, mais encore mutualisée, où l’on peut expliciter et justifier les règles. Imaginer une “tarification individualisée” au sens fort, c’est se placer sur un terrain à la fois épistémologiquement douteux et politiquement explosif.



Un article paru début février dans la Harvard Business Review est passé relativement inaperçu dans notre hexagone. Ses autrices, Aruna Ranganathan et Xingqi Maggie Ye, de la Haas School of Business de l'Université de Berkeley, défendent une idée centrale pour le moins originale. Dans la pratique, l'IA génère rarement « moins » de travail ; elle accélère le rythme, élargit le périmètre des tâches et prolonge les journées, ce qui intensifie le travail au lieu de le réduire. Elles s'appuient sur une étude de huit mois, menée dans une entreprise technologique américaine, d'environ 200 salariés. Cette étude de terrain montre que les employés se sentent plus productifs, mais pas moins débordés, et parfois plus fatigués qu'avant l'introduction de l'IA. Idée contre-intuitive, l'Intelligence Artificielle ne réduirait pas la charge de travail mais l'intensifierait et l'accroissement de la productivité se ferait très largement au détriment de la charge

L'Intelligence Artificielle affaiblit-elle le capital humain ?

mentale. Cette conclusion se prête particulièrement bien à une relecture inscrite dans le cadre des six capitaux de l'Integrated Reporting Framework (IIRC, International Integrated Reporting Council). Une telle lecture montre que les gains apparents de productivité ne

sont pas "gratuits" : ils résultent de conversions et de tensions entre capitaux, au premier rang desquels le capital humain, mais aussi le capital intellectuel et le capital social.

L'étude publiée dans la HBR décrit trois mécanismes principaux – expansion des tâches, accélération des rythmes, extension des horaires – qui se traduisent par une intensification du travail plutôt que par une réduction de la charge. Les salariés accomplissent davantage de tâches, sur un périmètre élargi, dans des journées plus longues et plus denses. Ils se sentent à la fois plus productifs et plus fatigués, avec une charge cognitive accrue liée à la supervision de l'IA (évaluer, corriger, arbitrer). Dans la perspective du capital humain, l'IA augmente la capacité productive à court terme, mais elle peut dégrader la soutenabilité de ce capital si l'intensification devient structurelle : risque de fatigue chronique, d'érosion de la qualité de la décision, voire de burnout masqué par des indicateurs de performance satisfaisants. Sans gouvernance explicite des usages et du "temps gagné", l'organisation consomme du capital humain plus vite qu'elle ne le régénère.

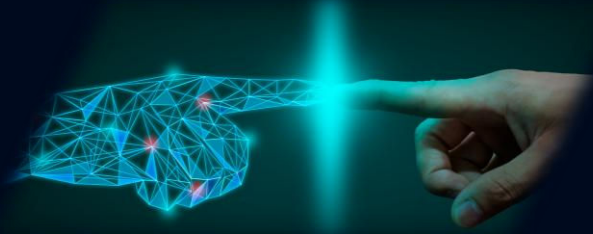
L'article met en évidence la montée de nouvelles pratiques : prompts, enchaînements d'outils, façons d'itérer rapidement sur des textes, du code ou des présentations. Ces routines constituent de nouveaux actifs immatériels : savoir-faire d'usage de l'IA, micro-processus, "métiers" de pilotage des outils. Ces actifs restent largement informels et individuels. Faute de formalisation précise, ils ne sont pas systématiquement intégrés dans des processus partagés, des standards de qualité ou des référentiels de compétences. Le capital intellectuel croît alors en volume (plus de méthodes, plus de variantes, plus de scénarios), mais sa valeur est en partie diluée par l'inflation de livrables et la faible explicitation des règles d'usage. Une lecture intégrée invite ici à transformer des bricolages individuels en véritables systèmes de travail soutenables.

L'étude souligne aussi que l'intensification ne vient pas d'une injonction explicite, mais de l'articulation entre outils, culture de performance et comportements individuels. Les gains de vitesse deviennent très vite des attentes implicites : ce qui pouvait être livré en plusieurs jours est désormais attendu en quelques heures. De même, l'extension des horaires naît d'initiatives personnelles, avant de se transformer en norme tacite de disponibilité. Du point de vue du capital social, l'IA agit comme un amplificateur des normes existantes : dans des cultures déjà orientées vers la haute performance, elle renforce la pression par les pairs, le sentiment qu'"il faudrait faire plus" et la difficulté à

Lire en 3 secondes :

Une étude de terrain montre que l'IA ne réduit pas la charge de travail : elle élargit les tâches, accélère les cadences, étend les horaires et accroît la charge cognitive. Le gain de productivité se paie en intensification du travail et en fragilisation du capital humain.





fixer des limites. À terme, cela peut fragiliser la confiance et le sentiment d'équité, en créant un différentiel entre ceux qui s'engagent massivement dans ces usages intensifs et ceux qui tentent de préserver leurs espaces personnels. Le capital social est donc directement affecté par l'absence d'un cadre collectif explicite. Sur le plan financier, l'article décrit un paradoxe classique : la productivité mesurée augmente (plus de livrables, plus de tâches rendues "rentables" par l'IA), mais cette efficacité ne se traduit pas par une réduction de la charge globale. Les gains sont intégralement réinvestis en volume de production, sans baisse corrélative des coûts humains ou des risques associés. Dans une lecture intégrée, la question centrale devient : comment l'organisation choisit-elle de convertir le surplus de capacité généré par l'IA ? Tant que la réponse implicite est "produire plus", le capital financier est alimenté à court terme, mais au prix d'une pression accrue sur le capital humain et, potentiellement, sur la qualité des décisions. Une approche plus mature consisterait à affecter une partie de ces gains à la réduction de la charge, à l'apprentissage ou à des projets de fond, afin de préserver les autres capitaux.

Le capital manufacturé se matérialise ici essentiellement sous forme d'infrastructure numérique : licences d'IA, plateformes, intégrations aux outils de travail. L'entreprise observée dans l'étude reprise par la HBR met à disposition de ses salariés, des abonnements et une liberté d'expérimenter, sans redéfinir pour autant objectifs, indicateurs ou règles d'utilisation. Dans ce cadre, le capital manufacturé numérique n'est pas neutre : il rend techniquement possible une intensification continue du flux de travail. Faute de repenser les processus, ces outils alimentent spontanément une "roue d'inertie" où chaque gain de temps est recyclé en nouvelles micro-tâches. Le capital manufacturé joue donc un rôle de levier, mais un levier dont l'orientation dépend entièrement de la gouvernance.

L'article ne traite pas directement du capital naturel, mais le cadre des six capitaux conduit à formuler deux interrogations. D'une part, l'intensification numérique (plus de requêtes, plus de calculs, plus de contenus générés) a une empreinte énergétique et matérielle, qui reste invisible dans l'analyse. D'autre part, l'utilisation de l'IA pourrait être mobilisée pour optimiser des dimensions ayant un impact environnemental (flux physiques, déplacements, consommations d'énergie), ce qui n'apparaît pas dans le cas étudié. On peut donc considérer que le capital naturel est un angle aveugle de cette trajectoire : l'IA est utilisée pour amplifier la production de travail immatériel, sans articulation explicite avec les enjeux de soutenabilité environnementale.

Pour conclure, une lecture combinée de l'article de la HBR avec la grille cadre des six capitaux de l'IIRC (International Integrated Reporting Council) montre que "l'IA qui intensifie le travail" n'est pas seulement un phénomène technique ou organisationnel, mais un cas exemplaire de reconfiguration des six capitaux. L'outil numérique, conçu pour renforcer le capital financier et productif, puise largement dans le capital humain et social, mobilise de nouveaux actifs intellectuels sans toujours les structurer, et laisse de côté la dimension naturelle. Pour un acteur attentif à la qualité du travail et à la performance durable ce cas plaide en faveur d'une gouvernance explicite des usages de l'IA, qui dise non seulement ce que l'on peut faire, mais aussi ce que l'on veut faire de la capacité nouvelle ainsi créée.

<https://hbr.org/2026/02/ai-doesnt-reduce-work-it-intensifies-it>

Ce qu'il faut retenir :

Trois mécanismes se combinent : expansion des tâches permises par l'IA, hausse des attentes liées à la vitesse de production et débordement du travail sur le hors-temps professionnel. S'y ajoute une "métatâche" de supervision de l'IA qui augmente la charge mentale. L'IA agit comme amplificateur des cultures existantes : dans des environnements de haute performance, elle renforce sur-engagement et auto-exploitation.

Sans redéfinition des objectifs, des indicateurs et des règles d'usage, les gains de productivité sont absorbés en volume supplémentaire, au détriment du bien-être, de la qualité de décision et de la soutenabilité du capital humain.



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 : _____

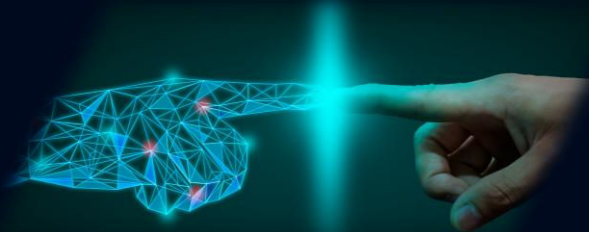
Téléphone : _____

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



Après deux années de frénésie autour des modèles génératifs, le commerce semble avoir changé de tempo. L'IA n'a pas disparu des radars, loin de là, mais le bruit médiatique s'est atténué au profit d'un travail plus discret : celui de la stabilisation. Les promesses spectaculaires et les effets d'annonce laissent place à une question beaucoup plus prosaïque : que produit réellement l'IA dans le quotidien d'une enseigne ?

Les premiers déploiements massifs ont souvent été guidés par l'urgence et l'expérimentation. Agents conversationnels, assistants virtuels, outils de génération de fiches produits ou de campagnes marketing ont été lancés à marches forcées, parfois sans gouvernance claire, ni mesure de performance robuste. Aujourd'hui, de nombreuses enseignes reviennent sur ces dispositifs pour les consolider : rationalisation des cas d'usage, intégration plus profonde aux systèmes existants, sécurisation des flux de données, ou encore, clarification des responsabilités internes.

Cette phase apparente de « digestion » s'explique aussi par le choc de la complexité. Mettre en place un assistant IA dans un centre de contact ou un SAV, personnaliser des recommandations, automatiser des tâches administratives ne se résume pas à brancher

une API. Il faut former les équipes, documenter les processus, gérer les risques d'hallucinations et de biais, arbitrer entre externalisation et construction interne. Beaucoup d'enseignes ont donc suspendu la course aux annonces pour se concentrer sur ce qui fonctionne vraiment, là où les gains de productivité et de qualité de service sont tangibles.

IA et commerce : Phase de stabilisation ou repli stratégique ?

Parallèlement, les attentes des directions générales ont évolué. Après la phase "effet waouh", les comités d'investissement demandent des analyses de rentabilité solides : économies de coûts documentées, améliorations mesurables de la satisfaction client, réduction des délais de mise en marché, Les projets d'IA qui ne passent pas ce filtre sont reportés ou abandonnés, au profit d'initiatives plus modestes mais mieux alignées avec la stratégie. On assiste ainsi à une forme de sélection naturelle des cas d'usage : certaines idées séduisantes sur le papier ne résistent pas à l'épreuve du terrain.

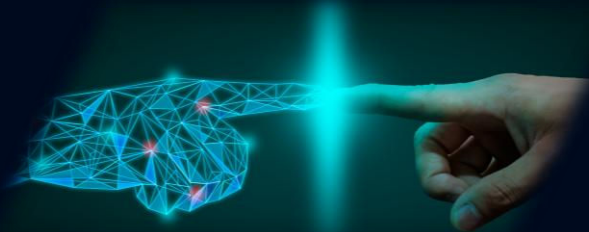
Faut-il y voir la fin de l'enthousiasme voire un début de rejet ? Plutôt la fin d'une illusion : celle d'une IA magique qui transformerait instantanément le commerce, la solution qui permettrait d'extirper le commerce de ses difficultés conjoncturelles et structurelles. La technologie continue certes de progresser à grande vitesse, mais le discours se fait plus nuancé. Les acteurs les plus avancés parlent désormais de "briques d'IA" insérées dans des chaînes de valeur existantes : optimisation du merchandising, aide à la décision pour les acheteurs, support aux équipes en magasin, pilotage des campagnes. L'IA devient une composante de l'outillage managérial, pas un totem.

En creux, cette phase de stabilisation est potentiellement un signe de maturité. Elle oblige les enseignes à articuler plus finement leur vision : quels avantages compétitifs cherchent-elles réellement à construire avec l'IA ? Sur quels métiers souhaitent-elles concentrer leurs efforts ? Quels compromis acceptent-elles entre automatisation et expérience humaine ? Autant de questions qui, si elles sont traitées sérieusement, feront la différence entre un simple effet de mode et une transformation durable des modèles commerciaux. Mais il faut surtout espérer que cette période va permettre de dépasser l'intégration aux outils managériaux traditionnels, pour poser la seule question pertinente si nous voulons dépasser l'effet de réduction des coûts avec son cortège de baisse des emplois. Qu'est ce que l'IA nous apprend sur la pertinence de nos pratiques et de nos outils managériaux ? Autrement dit, puisque nous demandons à nos outils d'IA une certaine transparence, où l'on peut expliciter et justifier les règles, pourquoi, en toute cohérence, ne le ferions nous pas avec nos modèles de gestion ?



Lire en 3 secondes :

Après l'euphorie initiale, le commerce entre dans une phase de stabilisation de l'IA : moins d'annonces spectaculaires, plus de tri dans les cas d'usage, une exigence croissante de preuves de valeur. L'enjeu devient de passer de l'expérimentation à des déploiements réellement soutenables.



Le rythme d'adoption des solutions d'IA dans le commerce ne se joue pas seulement sur le terrain technologique. Il est aussi profondément façonné par le climat économique et géopolitique. Pression sur le pouvoir d'achat, tensions sur les coûts d'approvisionnement, incertitudes énergétiques : autant de paramètres qui reconfigurent, mois après mois, la hiérarchie des priorités, dans les comités de direction des enseignes, comme chez les indépendants.

Dans un environnement où chaque point de marge compte, l'IA est d'abord regardée comme un levier de productivité. Les projets qui promettent des gains rapides sur les coûts de gestion, la prévision de la demande ou l'optimisation logistique ont tendance à être privilégiés. À l'inverse, les expérimentations plus exploratoires, sans impact financier clairement identifié ou avec un impact financier défini sur le moyen-long terme, sont renvoyées à plus tard. L'incertitude incite les enseignes à réduire leur "portefeuille d'innovations" pour se concentrer sur quelques chantiers jugés critiques.

Les crises géopolitiques jouent un rôle moins visible mais tout aussi déterminant. Elles favorisent l'inquiétude et les stratégies de repli, accentuent la sensibilité des consommateurs au prix et à la transparence, renforcent la vigilance des régulateurs, et alimentent un climat de méfiance vis-à-vis des grandes plateformes numériques. Dans ce contexte, les dirigeants sont plus prudents sur les usages d'IA jugés

"intrusifs" : hyperpersonnalisation agressive, tarification trop fine, exploitation massive de données comportementales. La peur de l'atteinte à la confiance – déjà fragilisée par l'inflation – peut freiner certaines applications, même techniquement mûres.

À l'inverse, ces mêmes contextes peuvent accélérer l'adoption d'outils perçus comme protecteurs ou rassurants. L'IA appliquée à la détection de la fraude, à la cybersécurité, à la conformité réglementaire ou à la surveillance de la chaîne d'approvisionnement bénéficie d'un contexte porteur. Elle répond à des risques concrets – rupture d'approvisionnement, cyberattaque, sanction réglementaire – que les directions générales ont appris à redouter.

Les arbitrages budgétaires reflètent cette tension entre opportunité et prudence. Lorsque la visibilité sur la demande se dégrade, les enseignes sont tentées de geler certains investissements technologiques. Mais elles savent aussi que le retard accumulé en matière de données et d'IA peut devenir un handicap structurel. Beaucoup optent donc pour une approche graduelle : déploiement progressif, priorisation des cas d'usage à retour sur investissement rapide, mutualisation de plateformes à l'échelle du groupe ou de la franchise. Enfin, le contexte international alimente une dernière forme de pression : celle de la comparaison. Les enseignes françaises observent attentivement ce qui se fait en Asie ou en Amérique du Nord, où certaines formes de commerce "augmenté" par l'IA (magasins autonomes, commerce social, live shopping piloté par algorithmes) avancent très rapidement. Dans un monde fragmenté et incertain, l'IA devient un terrain où se joue aussi la compétitivité relative des modèles nationaux.

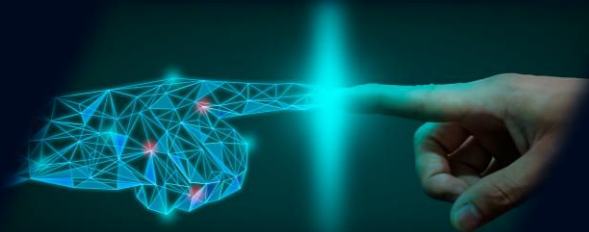
Au croisement de ces forces, les choix d'usage de l'IA dans le commerce ne résultent donc pas seulement d'une vision technologique, mais d'un arbitrage permanent entre risque et opportunité, court terme et long terme, efficacité et confiance. C'est cette tension, plus que la seule maturité des solutions, qui dictera le rythme réel de la transformation dans les prochaines années. A moins qu'une aggravation des crises actuelles ne fasse basculer l'IA du côté des outils de suprématie territoriale, amenant certains pays à protéger leurs IA ou à se protéger des IA étrangères. A privilégier la guerre au commerce.

L'adoption de l'IA ralentie par les contextes économiques et géopolitiques



Lire en 3 secondes :

Le rythme d'adoption de l'IA dépend étroitement des chocs économiques et géopolitiques. En période d'incertitude, les projets orientés productivité, résilience et maîtrise des risques sont privilégiés, tandis que les usages plus exploratoires ou sensibles sur le plan éthique sont reportés.



L'ère des "gros modèles" purement technologiques touche déjà ses limites. Ce qui se joue désormais, c'est la façon dont ces modèles deviennent des dispositifs de cadrage du réel : ils sélectionnent des sources, hiérarchisent des contenus, rendent visibles certaines marques plutôt que d'autres. Explicabilité, sourçage et visibilité ne sont plus des sujets périphériques : ce sont les nouveaux terrains sur lesquels se joue la gouvernance de l'IA. Premier pivot : l'IA explicable. Il ne suffit plus qu'un modèle "réponde bien la plupart du temps" ; on attend désormais qu'il puisse expliquer pourquoi il a répondu ainsi, avec quels biais, sur quelles données, et avec quel niveau de fiabilité. L'investissement annoncé dans l'observabilité des modèles – suivi des hallucinations, des biais, des métriques propres aux LLM – traduit un glissement : la performance ne se mesure plus seulement en vitesse ou en score, mais en capacité à être audité et responsabilisé. Un modèle qui ne peut pas être interrogé sur ses choix devient difficilement justifiable dans un contexte de régulation croissante.

Deuxième pivot : les logiques de sourçage. Les études récentes montrent que chaque grand modèle a développé une véritable "personnalité informationnelle". Certains privilégient massivement les contenus officiels des marques ; d'autres intègrent davantage de preuves sociales et d'avis ; d'autres encore misent sur la régularité des sources citées ou sur une adaptation contextuelle selon le secteur.

Autrement dit, l'outil choisi ne se contente pas de reformuler : il lit le monde à travers un régime d'autorité particulier. Cette dimension était largement invisible dans le discours initial sur les "modèles généralistes".

Troisième pivot : la visibilité des marques dans cet écosystème fragmenté. La découverte par IA devient un nouveau canal d'accès à l'information, mais la visibilité n'y est plus homogène. Une marque peut être très présente dans les réponses d'un modèle et quasiment absente chez un autre, en fonction des sources privilégiées. Parallèlement, on observe une montée du poids des actifs numériques propriétaires (sites, fiches d'établissement, contenus contrôlés), au détriment relatif des avis. La compétition se déplace : il ne s'agit plus seulement d'être bien référencé dans un moteur de recherche, mais d'être cité aux bons endroits, dans les bonnes "cartes du monde" dessinées par chaque agent conversationnel.

Combiner ces trois dimensions, c'est faire émerger une question centrale : voulons-nous des modèles perçus comme des infrastructures neutres, ou acceptons-nous qu'ils deviennent des plateformes situées, avec des choix de sources, de métriques et de visibilité qui relèvent de véritables politiques éditoriales ? Pour les entreprises, cela implique de piloter activement leur présence en fonction de modèles aux logiques différentes. Pour les pouvoirs publics et les instances professionnelles, cela ouvre un chantier : définir des exigences d'explicabilité, de transparence de sourçage et de contestabilité, afin que ces dispositifs restent auditaibles, disputables, et ne figent pas silencieusement de nouvelles asymétries d'accès à l'information.

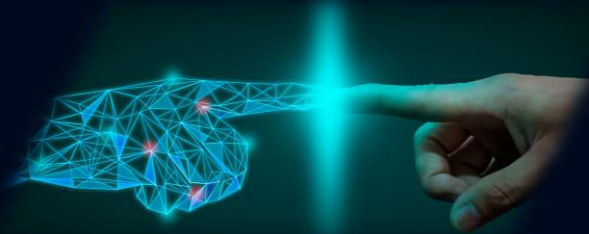
Pour les acteurs du commerce, ces enjeux ne sont pas théoriques, ils sont directement liés au modèle d'affaires. Les agents conversationnels deviennent un nouveau front de "mise en rayon numérique" : demain, un client demandera à un modèle "quel magasin près de moi ?", "quelle marque choisir ?", "où trouver tel produit au meilleur rapport qualité/prix ?". Selon le modèle interrogé, il verra des enseignes, des marques ou des avis différents, issus de logiques de sourçage spécifiques. Ne pas anticiper cette médiation, c'est accepter que d'autres dessinent à votre place la carte de votre marché ou se battent pour exister de façon équitable et intelligible dans l'IA des autres.

La mutation silencieuse de IA : Des modèles puissants aux modèles situés



Lire en 3 secondes :

Les grands modèles ne sont plus seulement jugés à l'aune de leur puissance, mais de leur "personnalité informationnelle" : types de sources privilégiées, degré d'explicabilité, manière de rendre visibles ou invisibles certaines marques. L'IA devient une infrastructure située, à gouverner.



Le débat sur le « funnel marketing » (entonnoir de marketing) devient particulièrement éclairant lorsqu'on le confronte aux possibilités offertes par l'intelligence artificielle. Le problème n'est pas tant l'existence de ce modèle que la tentation de le traiter comme une description fidèle du réel, alors qu'il n'est en réalité qu'un instrument de gestion et de mise en récit.

Historiquement, cet entonnoir a rendu de grands services. En simplifiant le parcours client en étapes de notoriété, considération, conversion et fidélisation, il fournit un langage commun aux directions marketing et aux directions générales. Il facilite l'allocation budgétaire, structure les « reportings », permet d'expliquer de manière intelligible la contribution du marketing à la performance. Mais plus les parcours deviennent complexes, plus cette simplification devient trompeuse si elle est érigée en

modèle unique. L'IA accentue encore ce décalage : elle met au jour des séquences de comportements, des rebonds entre points de contact, des contextes d'usage très variés que l'entonnoir ne sait tout simplement pas représenter. Dans ce contexte, un risque apparaît clairement : utiliser l'IA uniquement pour sur-optimiser un modèle

simpliste. On raffine alors les modèles d'attribution par strate de l'entonnoir, on ajuste le mix média par "étage", on automatise des arbitrages de budget et de création dans la géométrie préexistante de l'entonnoir. Le modèle de l'entonnoir devient une sorte de grille rigide dans laquelle on force les enseignements produits par l'IA, au lieu de laisser ces enseignements interroger la pertinence du cadre.

C'est là que l'idée d'un schéma à deux niveaux prend tout son intérêt. Au premier niveau, on assume l'entonnoir pour ce qu'il est vraiment : une surface de pilotage. C'est la carte de gestion, le langage de compromis entre marque et performance, le support de dialogue avec la direction financière et la direction générale. On y parle budgets, équilibre entre investissements de long terme et activations de court terme, objectifs de notoriété, de considération ou de conversion. Ce niveau doit rester simple, intelligible, presque pédagogique. Au second niveau, on mobilise l'IA comme cartographie du territoire réel. L'IA permet d'identifier des grappes de parcours effectivement observés, de comprendre comment les canaux jouent des rôles différents selon les segments, les moments de vie ou les contextes, de détecter des séquences inattendues où interviennent recommandations, communautés, retours en arrière, allers-retours entre online et offline. Ce travail peut aussi mettre au jour des points de friction invisibles dans le modèle classique ou des contributions de canaux sous-estimés. Le cœur de la proposition consiste à faire dialoguer ces deux niveaux. Le « funnel » de niveau 1 continue de servir à décider et à raconter, parce qu'il parle le langage des organisations. Les cartographies plus riches produites au niveau 2 servent à comprendre et à surtout à questionner. Il ne s'agit plus ici de recalculer les mêmes indicateurs d'étape, mais d'explorer. À intervalles réguliers, les enseignements issus de l'IA devraient venir "déformer" le funnel : ajuster la définition des étapes, redéfinir le rôle de certains points de contact ou de certaines combinaisons de canaux.

Critiquer le maintien d'un modèle simpliste ne signifie donc pas qu'il faille le jeter par-dessus bord. Il s'agit plutôt de le remettre à sa juste place : celle d'un outil de gestion parmi d'autres, utile mais partiel. La véritable innovation, avec l'IA, ne consiste pas seulement à optimiser l'entonnoir existant, mais à organiser cette double épaisseur où coexistent une carte simple, nécessaire pour piloter et convaincre, et des cartes beaucoup plus fines qui empêchent précisément de confondre la carte avec le territoire.

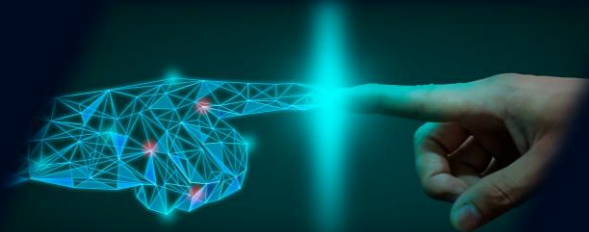
Solutions IA :

maintenir ou casser nos modèles traditionnels ?



Lire en 3 secondes :

L'IA peut servir à optimiser nos anciens cadres (funnel, pricing, catégories) ou à les remettre en cause en cartographiant des parcours réels, des sensibilités et des contextes que ces modèles ne captent pas. Le choix stratégique est de décider si l'on veut surtout renforcer la carte... ou mieux voir le territoire.



Commerce de détail et de proximité

- L.09 Phygital : 5 outils simples pour digitaliser son point de vente en 2026 <https://pole-implantation-commerce.org/phygital-5-outils-simples-pour-digitaliser-son-point-de-vente-en-2026/> 30/03/2026
- L.11 Commerce de proximité : nouvelles tendances qui bousculent les centres-villes <https://www.banquedesterritoires.fr/commerce-de-proximite-ces-nouvelles-tendances-qui-bousculent-les-centres-villes> 21/01/2026
- L.12 Le commerce, en première ligne sur l'IA ? (Papetier de France) <https://www.papetierdefrance.com/commerce/31872/le-commerce-en-premiere-ligne-sur-l-ia> 31/03/2026
- L.13 Logiciel de caisse obligatoire en 2026 : ce qui change pour les commerçants <https://www.dgsys.fr/logiciel-de-caisse-obligatoire-en-2026-ce-qui-change-pour-les-commerçants/> 09/03/2026

Consommateurs

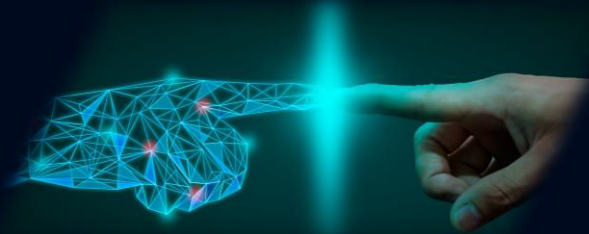
- L.10 Le Marketing d'Influence en 2026 : maturité, performance et nouveaux standards (Reech) <https://www.reech.com/fr/blog/le-marketing-dinfluence-en-2026-maturite-performance-et-nouveaux-standards> 17/03/2026
- L.14 IA en magasin : 77 % des Français prêts à l'adopter (ITR News) <https://itrnews.com/articles/209238/ia-en-magasin-77-des-français-prêts-a-ladopter-le-retail-doit-passer-des-experimentations-a-limpact.html> Mars 2026
- L.15 Les Benchmarks du Marketing 2026 : social media et e-commerce (E-Marketing.fr) <https://www.e-marketing.fr/la-communauté-emarketing-fr-1090/les-benchmarks-du-marketing-2026-les-plateformes-de-social-media-et-e-commerce> 01/03/2026
- L.16 Tendances Influencer Marketing en 2026 pour les marques (Influee) <https://influee.co/fr/blog/influencer-marketing-trends> 17/03/2026

Droit et Normes

- L.05 E-commerce en 2026 : les nouvelles réglementations à connaître (SolutionsBoutiques) <https://solutionsboutiques.fr/e-commerce-en-2026-les-nouvelles-reglementations-a-connaître> 22/03/2026
- L.17 2026 : quelles évolutions réglementaires pour le e-commerce ? (PrestaShop Blog) <https://prestashop.fr/blog/aspects-juridiques/2026-quelles-evolutions-reglementaires-pour-le-e-commerce/> 04/03/2026
- L.18 Guide numérique des entreprises – Édition 2026 (Arcep, PDF) https://www.arcep.fr/uploads/tx_gspublication/guide-numerique-des-entreprises_edition-2026_mars-2026.pdf Mars 2026

E-commerce

- L.03 TikTok Shop France : guide complet pour e-commerçants 2026 (Go-To Agency) <https://go-to-agency.com/blog/tiktok-shop-france-guide-ecommerçants> 13/03/2026
- L.04 Live Shopping : un marché à 22 Mds\$ propulsé par l'explosion des vendeurs (Ecommerce Nation) <https://www.ecommerce-nation.fr/live-shopping-marche-22-mds-explosion-vendeurs-france/> 23/02/2026
- L.08 E-commerce : les marchands restent optimistes pour 2026 (Siècle Digital) <https://siecledigital.fr/2026/03/12/e-commerce-les-marchands-restent-optimistes-pour-2026/> 12/03/2026
- L.19 Le live shopping, nouvelle frontière de l'e-commerce (Le Figaro) <https://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/le-live-shopping-nouvelle-frontiere-de-l-e-commerce-20260311> 11/03/2026
- L.20 Revue de Presse Retail & E-commerce du 27 mars 2026 (LinkedIn) <https://fr.linkedin.com/pulse/revue-de-presse-retail-e-commerce-du-27-mars-2026-artur-du-plessis-z0sje> 27/03/2026



Intelligence Artificielle

- L.01 Commerce agentique : l'IA transforme-t-elle le parcours d'achat ? (Converteo)
<https://convertteo.com/blog/commerce-agentique-parcours-achat-ia/> 19/03/2026
- L.21 Commerce agentique : quand l'IA achète et vend à votre place (Noqta)
<https://noqta.tn/fr/blog/agentique-commerce-ai-agents-buying-selling-2026> 01/03/2026
- L.22 E-commerce : l'impact de l'IA sur les parcours d'achat (Comarketing-News)
<https://comarketing-news.fr/e-commerce-lia-impacte-deja-les-parcours-dachat/> 17/02/2026
- L.23 Tendances commerce de Criteo : l'IA s'impose dans la découverte produit (La Réclame)
<https://lareclame.fr/etude-ecommerce-ia-criteo-331566> Mars 2026

Modèles économiques

- L.06 Programmatic, IA et retail media : les 3 axes de développement de JCDecaux (MNTD)
<https://www.mntd.fr/programmation-intelligence-artificielle-et-retail-media-les-3-axes-de-developpement-de-jcdecaux/> 29/03/2026
- L.24 Retail media : l'enjeu n'est plus l'adoption, mais l'optimisation (Comarketing-News)
<https://comarketing-news.fr/retail-media-lenjeu-nest-plus-ladoption-mais-loptimisation/> 25/02/2026
- L.25 Le retail media devient-il un pilier du commerce ? (YouTube – analyse vidéo)
<https://www.youtube.com/watch?v=iwiQjFccaYk> 30/03/2026
- L.26 Les Benchmarks du Marketing 2026 : les plateformes de retail media (E-Marketing.fr)
<https://www.e-marketing.fr/la-communaute-emarketing-fr-1090/ressources-2248/les-benchmarks-du-marketing-2026-les-plateformes-de-retail-media> 01/03/2026

Produits et Solutions

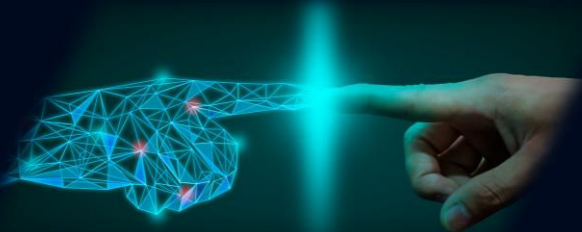
- L.07 France Num : initiative gouvernementale pour la transformation numérique des PME
<https://www.natural-net.fr/blog-agence-web/2026/03/08/france-num-l-initiative-gouvernementale-pour-la-transformation-numerique-des-pme/> 08/03/2026
- L.13 Logiciel de caisse obligatoire en 2026 : ce qui change pour les commerçants (DGsys)
<https://www.dgsys.fr/logiciel-de-caisse-obligatoire-en-2026-ce-qui-change-pour-les-commerçants/> 09/03/2026

Ressources humaines

- L.28 Digitalisation RH : les tendances majeures à suivre en 2026 (Ifocop)
<https://www.ifocop.fr/digitalisation-rh-les-tendances-majeures-a-suivre-en-2026/> 07/01/2026

Retail

- L.02 Retail Days 2026 : quand la data, l'IA et le magasin redessinent la performance (Republik Retail)
<https://www.republik-retail.fr/strategie-retail/enseignes/retail-days-2026-quand-la-data-l-ia-et-le-magasin-redessineront-la-performance> 17/03/2026
- L.29 Conférence IA & Retail 12 mars – Havas Paris (LinkedIn) https://fr.linkedin.com/posts/havas-paris_conf%C3%A9rence-ia-retail-12-mars-activity-7438501683225214976-BZw- 12/03/2026
- L.30 NRF 2026 – Commerce agentique et retail : décryptage (Converteo)
<https://convertteo.com/blog/nrf-2026-commerce-agentique-retail-decryptage/> 21/01/2026



ANNEXE TECHNIQUE

Méthodologie de veille

Cette veille a été réalisée le 2 avril 2026 à partir d'une exploration systématique des publications parues entre le 1er et le 31 mars 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)
 Paiement 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).

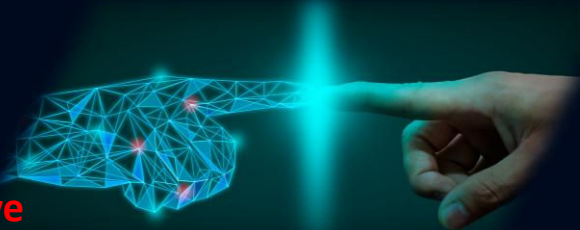
Critères de sélection

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** : Modèle dans lequel des agents IA autonomes réalisent des actes d'achat pour le compte d'un utilisateur, sans intervention humaine directe.
- **Retail media** : Dispositif publicitaire adossé aux données de comportement d'achat d'un distributeur, permettant à des marques de cibler des consommateurs sur les plateformes du distributeur.
- **Live shopping** : Format de vente en direct sur les réseaux sociaux ou plateformes dédiées, combinant démonstration produit, interaction en temps réel et achat immédiat.
- **Social commerce** : Commerce intégré directement dans les plateformes de réseaux sociaux (achat sans quitter l'application).
- **Phygital** : Approche combinant expérience physique (point de vente) et outils numériques pour enrichir le parcours client.
- **DSA** : Digital Services Act — règlement européen encadrant les plateformes numériques, applicable aux grandes plateformes depuis 2024, avec extension progressive.
- **AI Act** : Règlement européen sur l'intelligence artificielle, adopté en 2024, dont les premières obligations entrent en vigueur progressivement en 2026.
- **TikTok Shop** : Fonctionnalité e-commerce intégrée à TikTok permettant d'acheter directement depuis des vidéos ou des lives, lancée en France le 31 mars 2025.
- **Micro-influence** : Marketing d'influence mobilisant des créateurs de contenu à audience restreinte (1 000 à 100 000 abonnés) mais très engagée.
- **UGC** : User Generated Content — contenu créé par les utilisateurs/clients, de plus en plus valorisé dans les stratégies de commerce social.



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/>