

Le commerce ne manque pas de technologies ; il manque parfois d'un projet partagé sur ce qu'il cherche à préserver, transformer et créer.

Editorial

La trêve estivale est souvent le moment de la réflexion, de la prise de recul et du retour sur une année passée. Elle est aussi le moment de la prise de décision et du changement. Les rédacteurs de la lettre *Commerce, Numérique et IA* se sont donc pliés à l'exercice pour préparer ce hors-série. Onze numéros. Cinquante-cinq articles. Des dizaines de commentaires, de signaux faibles et d'entretiens avec des grands témoins de terrain. Des centaines de sources listées, analysées et classées. Entre juin 2025 et juillet 2026, la lettre *Commerce, Numérique et IA* a accumulé une documentation non négligeable sur une période charnière : celle où l'intelligence artificielle est passée du statut d'expérimentation à celui de brique opérationnelle — avec tout ce que cette bascule comporte de promesses tenues, de promesses rompues et de questions restées sans réponse. Ce numéro hors-série ne résume pas. Il synthétise, interroge et, parfois, tranche. Il restitue ce que onze mois d'observation rigoureuse du commerce français et mondial permettent d'affirmer avec une certaine solidité, ce qu'ils invitent à remettre en question — y compris dans certains récits dominants que la lettre elle-même a parfois contribué à diffuser avant de les nuancer, mais surtout ce qu'ils laissent en suspens, indiquant ainsi les évolutions nécessaires de notre ligne éditoriale.

Le plan suit une logique narrative délibérée. On commence par le décalage — le fossé entre ce que l'on promet et ce que l'on observe. On passe ensuite aux chiffres qui fâchent, parce que c'est souvent là que réside la vérité inconfortable. On remonte vers les fondements anthropologiques de l'acte d'achat, pour comprendre pourquoi certains algorithmes échouent là où ils prétendent exceller. On cartographie ensuite les gagnants et les perdants réels — personnes, territoires, entreprises. On nommera les angles morts, les sujets que la lettre n'a pas traités et qu'il faudra bien aborder. On cherchera des modèles qui tiennent. Pas des histoires de succès marketing quasi légendaires, mais des cas qui éclairent des voies possibles. Et on terminera par les questions ouvertes : ce que les prochains numéros auront à étudier.



Jean-Paul Aimetti

Président de l'Académie des Sciences Commerciales

Professeur émérite au CNAM.

Hors-série

Juillet-Août 2026

SOMMAIRE

Page 1	Editorial
Page 2	Sommaire
Page 3	Commerce, Numérique et IA : le grand décalage entre bascule et incertitude
Page 4	Tendance 1 : Le numérique devient l'infrastructure centrale du commerce
Page 5	Tendance 2 : Le commerce agentique : promesse spectaculaire, économie incertaine
Page 6	Tendance 3 : Pourquoi les algorithmes se trompent autant sur nous ?
Page 7	Tendance 4 : Cartes et territoires : la diversité des commerces est une donnée stratégique, mais oubliée
Page 8	Tendance 5 : Vinted : le numérique le plus efficace n'est pas toujours le plus visible
Page 9	Tendance 6 : Walmart : la leçon de la cohérence, non le modèle à copier
Page 10	Tendance 7 : Marques et industriels : les grands absents de la transformation numérique du commerce ?
Page 11	Tendance 8 : Au-delà de la marge : les capitaux qui font tenir le commerce
Page 12	Six signaux faibles pour éclairer les années à venir
Page 14	Interview de Philippe Cahen, prospectiviste, auteur de la Lettre des Signaux Faibles
Page 16	Qui écrit les règles de l'IA du commerce ? de GENCOD et ECR à la nouvelle bataille des normes
Page 18	Marques : de la double délégation à l'épreuve des agents IA
Page 20	Les commerçants sont plus ouverts à l'euro numérique que les banquiers ?
Page 22	Les questions en suspens ...
Page 23	Vingt sources de veille pour comprendre l'année
Page 24	Une identité commerciale à construire

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/>

Commerce, Numérique et IA : le grand décalage entre bascule et incertitude

Les onze premiers numéros de la lettre racontent une année de bascule. Le numérique n'est plus un outil ou un canal parmi d'autres, parallèle ou complémentaire. Il traverse désormais la recherche produit, la promotion, le paiement, la fidélisation, le stock, la logistique, la relation client, les médias commerciaux et, de plus en plus, la décision d'achat elle-même. Sa version la plus récente, et désormais la plus visible, l'intelligence artificielle, sort progressivement de la démonstration pour s'insérer dans la diversité des pratiques : elle prépare une campagne publicitaire, produit un contenu, prédit une demande, suggère un assortiment, assiste un vendeur, trie une requête ou recommande un produit, voire achète directement pour un client. Et encore ne sont pas listées ici toutes les applications invisibles et quotidiennes qui changent la vie des commerçants comme des clients. Cette transversalité a déjà un nom « hyper-phygital », comme on parle d'hyper-libéralisme.

Cet assemblage numérique ne dessine pourtant, ni un avenir simple, ni un avenir ouvert, et encore moins un avenir unique. Il ne produit ni les mêmes effets ni les

mêmes possibilités selon les formes de commerce. Un hypermarché intégré, une place de marché, une marque internationale, un indépendant de centre-ville, un artisan, une enseigne franchisée ou une commune rurale ne disposent pas des mêmes ressources, des mêmes données, des mêmes marges financières et opérationnelles, ni du même rapport au client. Les mettre sous une même étiquette — « le commerce » — revient souvent à effacer l'essentiel.



L'année observée est donc moins celle d'une modernisation linéaire que celle d'une polarisation. D'un côté, les grandes plateformes et les groupes intégrés rapprochent magasins, données, publicité, logistique et services financiers. De l'autre, une grande partie des commerçants s'empare du numérique

par petites touches : un visuel, une réponse à un avis, une publication, un outil de caisse ou une vitrine en ligne. Entre les deux, le risque est de confondre trop rapidement, diffusion d'outils innovants et transformation économique profonde. Il faut alors faire la part entre tendances lourdes, signaux faibles, enjeux d'avenir et surtout mettre à jour les angles morts que masquent la répétition de discours positifs voire lénifiants.

Peut-être est-ce le moment de poser la question qui traverse désormais toutes les autres :

Quel avenir les acteurs du commerce imaginent-ils réellement ?

Un commerce de flux, de plateformes et d'automatisation ?

Un commerce de marques, de services et de territoires ?

Un commerce plus sobre, plus relationnel, plus souverain ?

Ou bien la juxtaposition de ces modèles, mais avec quels arbitrages de leurs contradictions ?

Et avec quels arbitres crédibles ?



Thibault le Carpentier

Olivier Laborne

Co-rédacteurs de la lettre Commerce, Numérique et IA

Tendance 1 :

Le numérique devient l'infrastructure centrale du commerce

Au fil des numéros et du travail de veille, plusieurs grandes tendances se sont peu à peu dessinées :

1. La première tendance lourde est l'intégration du numérique à toutes les étapes de la chaîne commerciale. Cette intégration est tout à la fois complète et systémique. Certes l'e-commerce français approche les 200 milliards d'euros de ventes en 2025. Mais le fait le plus important n'est pas seulement la croissance des achats en ligne ; c'est une disparition définitive de la frontière entre commerce physique et commerce numérique. Le magasin devient point de retrait, de retour, de préparation de commandes, de captation de données et d'exposition publicitaire ; le site devient à la fois vitrine, média, outil de fidélisation et point de vente. Tous les magasins ont des écrans, tous les écrans sont des magasins !

2. La deuxième tendance est l'essor du commerce de contenu. La vente sur les réseaux sociaux (social commerce) et le télé-achat en ligne (live shopping) ne désignent pas la même réalité, mais ils participent d'un même déplacement : l'achat devient de moins en moins l'aboutissement d'une recherche utilitaire et de plus en plus l'une des consé-

quences possibles de l'exposition à un contenu. On ne cherche plus seulement un produit ; on regarde une vidéo, on suit un créateur, on assiste à un direct événementiel, on échange avec une communauté, ... puis on achète. Dans cette configuration, le média ne se contente plus de faire connaître le commerce : il devient lui-même le lieu de l'acte de vente.

3. La troisième tendance est l'essor du commerce media (retail media). Les investissements mondiaux dans ce domaine dépassent désormais ceux de la télévision, montrant tout un changement d'époque entre le marché de masse, ses corollaires et avatars et le monde actuel. Les distributeurs valorisent désormais leurs audiences et leurs données de fidélité auprès des marques, en vendant de la visibilité sur leurs

sites, leurs applications, leurs écrans en magasin et leurs environnements numériques. En France, les rapprochements autour de Valiuz, Infinity Advertising et Unlimitail montrent que le commerce media est aussi (et peut-être avant tout pour certains !) une affaire de concentration et de pouvoir. Il peut représenter une source nouvelle de marge pour les enseignes, mais il risque également de devenir une charge de plus pour les industriels, contraints de payer pour rester visibles dans les lieux mêmes où leurs produits étaient naguère référencés. Insidieusement, la technologie devient alors partie prenante des relations commerciales entre industriels et distributeurs.

4. La quatrième tendance est réglementaire. L'AI Act, le RGPD, les débats sur le cloud souverain, la cybersécurité, l'encadrement des plateformes et la responsabilité des agents d'IA font entrer le commerce dans une période où la conformité n'est plus périphérique. L'enjeu ne consiste plus seulement à savoir si une technologie fonctionne. Il faut aussi savoir où les données sont hébergées, qui les exploite, quelles décisions sont automatisées, comment le consommateur est protégé et à qui incombe la responsabilité en cas d'erreur. Plus fondamentalement, elle pose la question du choix des régulateurs : les enseignes, les industriels, les fournisseurs de solutions, les états, l'Europe, l'OMC, ... ?

5. Enfin, une dernière tendance est souvent sous-estimée : le consommateur devient plus difficile à cerner. Il veut des prix bas, mais aussi de la qualité et de la confiance. Il apprécie la facilité, mais ne délègue pas sans réserve. Il se tourne vers la seconde main, mais continue de rechercher de la nouveauté. Il utilise les réseaux sociaux pour s'inspirer, mais ne renonce pas à l'avis humain. Les comportements d'achat ne suivent donc pas une seule logique de numérisation ; ils combinent arbitrage économique, recherche de plaisir, besoin de réassurance et souci croissant de cohérence. La question devient alors le choc entre la sophistication des outils et leur cohérence réelle avec les comportements d'achat.

Tendance 2 :

Le commerce agentique : promesse spectaculaire, économie incertaine ...

La croissance du commerce agentique est sans doute le phénomène le plus commenté de l'année. Les assistants d'achat alimentés par l'IA peuvent déjà accompagner une recherche, comparer des produits, recommander une offre, constituer un panier et, demain, réaliser tout ou partie de la transaction. Google, OpenAI, Shopify, Microsoft, Visa ou Klarna avancent tous vers des environnements dans lesquels l'agent devient un intermédiaire entre le consommateur, la marque, le distributeur et le paiement. Cette évolution est réelle. Le trafic e-commerce issu des IA a fortement augmenté, des protocoles d'interopérabilité apparaissent et les grandes enseignes préparent leurs catalogues, leurs données produit et leurs systèmes de paiement à ce nouveau mode d'accès. Mais la réalité opérationnelle demeure plus fragile que les annonces ne le laissent penser. Au fil des mois la lettre *Commerce, Numérique et IA* a montré combien les performances réelles étaient de plus en plus souvent remises en question et relevé que seule une faible part des entreprises parvenait au quotidien à démontrer un retour sur investissement tangible sur leurs projets d'IA agentique.

La difficulté vient d'abord de l'économie du commerce, elle-même. Un commerce alimentaire ou une grande enseigne généraliste vit souvent avec des marges nettes très réduites. Supposons qu'une part agentique représente 50 % du chiffre d'affaires et qu'elle dégage, avant aléas, une marge nette de 2 %. Cette hypothèse est déjà généreuse si l'on tient compte du coût des intégrations, des données, de la cybersécurité, du contrôle humain, des licences logicielles et de la formation. Prenons une base de 100 euros de chiffre d'affaires. La partie agentique représente alors 50 euros et produit, à 2 % de marge nette, soit 1 euro de résultat. Si les erreurs de recommandation, les achats inadaptés, les retours, le reconditionnement, la livraison et le service client absorbent une part de cette activité, l'effet est immédiatement massif. Avec 15 % de retours sur la

seule poche agentique, ce sont 7,50 euros de flux retournés qui doivent être traités. Même si le coût complet d'un retour n'équivalait qu'à quelques pourcents de la valeur retournée, il viendra vite amputer une marge qui ne représente au départ qu'un seul euro. Le raisonnement est simple : quand la marge nette est de 2 %, le commerce n'a quasiment aucune place pour l'erreur. La moindre hausse de retours, de fraude, de coût d'assistance ou de remise commerciale peut détruire une part considérable de la marge de l'activité agentique. À partir d'un certain seuil, celle-ci peut même devenir déficitaire. Le risque est alors que l'innovation soit financée par la rentabilité de l'activité historique : le magasin, le réseau existant, la fidélité accumulée, les marques propres ou les revenus commerciaux classiques continuent de faire vivre une couche numérique

qui ne parvient pas encore à s'autofinancer. N'est-ce pas dans la réalité ce qui se passe dans beaucoup d'enseignes aujourd'hui en grandes difficultés financières ? Soit la version moderne du « lâcher la proie pour l'ombre »

Cette observation ne constitue en rien une condamnation

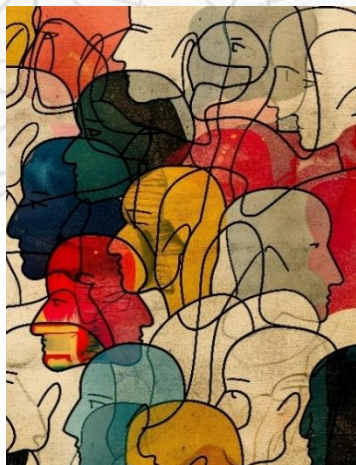
du commerce agentique. Elle oblige simplement à le remettre à sa juste place. Il faut distinguer une technologie capable d'améliorer certains moments du parcours client, notamment la recherche, le conseil, le tri de l'offre ou le service, d'un modèle économique déjà stabilisé. Entre les deux se situe une zone coûteuse où les bénéfices sont diffus, tandis que les erreurs sont très concrètes. La prudence des consommateurs renforce cette conclusion (temporaire ?). En juin, les sources indiquaient que seuls 12 % des acheteurs déclaraient faire confiance à une IA pour finaliser un achat à leur place, tandis que 41 % des Français se disaient encore fermement opposés au commerce agentique. La réticence n'est pas nécessairement un refus de la technologie ; elle peut signifier qu'au moment de payer, de choisir une taille, d'arbitrer un prix ou d'assumer un retour, le consommateur veut encore conserver la main.



Tendance 3 : Pourquoi les algorithmes se trompent autant sur nous ?

Le commerce agentique n'est pas seulement une innovation technologique. C'est une collision philosophique avec la nature même du comportement humain. Pour fonctionner, il suppose que les individus sont prévisibles, cohérents, réactifs à des stimuli bien programmés. Pourtant nous savons tous, que nous pouvons être rigoureux au travail et impulsif dans certains de nos achats, en fonction de nos centres d'intérêt ou de nos valeurs. Que nous pouvons acheter bio en semaine mais prendre l'avion en vacances, que nous pouvons lire Dante le jour et regarder la télé réalité le soir ou des chats sur les réseaux sociaux. Ces dissonances apparentes ne sont pas des incohérences : elles sont le fonctionnement normal de tout à chacun ou de l'acteur pluriel comme le désigne le sociologue Bernard Lahire (*L'Homme pluriel*, 1998).

La thèse de Lahire est radicale, mais empiriquement solide : chaque individu est un assemblage hétérogène de dispositions, héritées de socialisations multiples et contradictoires, qui s'activent différemment selon le contexte. De quoi démanteler les fondements du commerce algorithmique ? L'IA prédictive des comportements d'achat s'inscrit dans la tradition de l'*homo economicus* — l'homme idéal, rationnel et parfaitement informé, dont les préférences sont stables, transitives et prédictibles. Lahire démantèle les trois postulats sur les-



quels repose cette vision : que les individus ont des préférences stables (faux), que ces préférences sont prédictibles à partir de caractéristiques sociales (faux), et qu'un algorithme peut les modéliser (faux). Il n'est pas seul dans cette critique : Bourdieu (la consommation comme distinction sociale), Baudrillard (la dimension symbolique irréductible des achats), De Certeau (les tactiques de résistance des consommateurs) et Kahneman-Tversky (l'irrationalité systématique des

choix humains) convergent vers le même constat.

On peut aussi prendre comme exemple l'avis client. Ce dernier possède une « vertu spécifique perçue » que l'IA

ne peut pas reproduire. Il porte la trace d'une expérience vécue, d'une confrontation avec un usage, d'une satisfaction ou d'une déception. Cette trace subjective, précisément parce qu'elle est *située*, continue de faire autorité. Le consommateur sait, confusément ou non, qu'une intelligence artificielle travaille à partir de corpus, d'optimisations et de probabilités. Il sait qu'elle peut produire une réponse plausible sans garantir qu'elle soit juste, actualisée ou suffisamment située. Il y a là un paradoxe fertile : la montée de l'IA dans la préparation de l'achat pourrait, loin de marginaliser les avis humains, en renforcer la valeur. Si l'agent IA recherche, compare et filtre, ce qui reste irremplaçable est précisément ce qu'il ne peut pas fabriquer — la parole d'un inconnu qui a vraiment acheté, vraiment utilisé, vraiment été déçu ou enthousiasmé.



La meilleure solution ne consiste pas à empiler davantage de données personnelles. Elle consiste souvent à changer de philosophie : passer de la prédiction silencieuse à la conversation révisable. Au lieu d'affirmer : « *Nous savons ce que vous voulez* », l'interface devrait dire : « *Voici ce que nous avons compris de vos choix ; est-ce exact ?* » Au lieu d'automatiser un achat, elle pourrait soumettre une proposition claire : « *Vous achetez habituellement ce produit ; souhaitez-vous le renouveler, le modifier ou ne rien faire ?* » Au lieu de masquer l'objectif commercial, elle pourrait séparer visiblement la recommandation personnalisée, la suggestion éditoriale et le contenu sponsorisé.

Pour un commerce indépendant, la conclusion est très pratique : il est inutile de chercher à rivaliser avec les plateformes en prétendant prédire les clients mieux qu'elles. Sa force réside précisément dans ce que les données comprennent mal : un changement d'habitude, une hésitation, une contrainte familiale, une préférence non formulée, un besoin saisonnier ou le plaisir d'un conseil.

Pour une enseigne, la priorité n'est pas de rendre l'algorithme plus intrusif ; elle est de le rendre moins aveugle.

Tendance 4 :

Cartes et territoires : la diversité des commerces est une donnée stratégique, mais oubliée

Le commerce français ne doit pas être analysé comme un système uniforme. Cette évidence paraît banale ; elle est pourtant souvent oubliée, notamment lorsque les discours sur la transformation numérique proposent les mêmes solutions à tous les acteurs.

1. Le commerce de centre-ville n'est pas un centre commercial de petite taille. Le commerce de



proximité n'est pas une grande distribution moins bien dotée. L'artisan n'est pas une enseigne qui n'aurait pas encore atteint une masse critique. Le nombre de centres-villes de plus de 25 000 m² est quasiment identique

à celui des centres ou des parcs commerciaux. Mais ils diffèrent par le nombre de commerces présents, leurs surfaces moyennes, le poids des enseignes ou encore l'organisation du site. Leurs réalités diffèrent aussi par la structure des coûts, le temps disponible, la part de relation humaine, la nature des données, les rythmes d'achat, la fonction sociale et le rôle territorial, et surtout par les profils de clientèles.

2. Le territoire ne se résume pas davantage à la densité commerciale. Un centre-ville dense peut être fragile. Beaucoup de cellules, une fréquentation visible ou une belle rue commerçante ne suffisent pas à prouver la solvabilité des entreprises qui l'occupent. La vacance commerciale, la pression des loyers, l'érosion des marges, le vieillissement de l'offre, la rotation rapide des locataires et la faiblesse du trafic utile peuvent coexister avec une impression de densité. La densité, l'attractivité et la performance économique doivent donc être distinguées. Tout comme les outils numériques ou IA les plus pertinents.
3. Les villes moyennes et les petites communes disposent, elles aussi, de caractéristiques et de ressources propres. Les expériences relatées autour des Villages Étapes montrent que la qualité de l'offre, l'artisanat visible, la restauration, le patrimoine, la

promenade, l'accueil et le travail collectif peuvent recréer du trafic. Le numérique peut contribuer à cette dynamique, notamment par la communication, la mutualisation et l'animation ; il ne la remplace pas. Une ville n'est pas attractive parce qu'elle possède une ou plusieurs applications numériques. Elle le devient lorsqu'elle donne envie de s'y arrêter, d'y circuler et d'y revenir.

4. Un commerçant indépendant utilise rarement l'IA comme une grande plateforme. Pour lui, la valeur peut résider dans deux heures gagnées par semaine, une meilleure réponse aux avis, une communication plus régulière, une lecture plus simple des ventes, un message mieux ciblé ou une animation collective du quartier. Ces usages sont utiles, mais ils ne transforment pas à eux seuls le modèle économique. Le problème apparaît lorsqu'on propose à un commerçant une solution conçue pour une organisation déjà numérisée, disposant d'un catalogue structuré, d'une base de données exploitable, d'équipes spécialisées et d'une capacité de pilotage.

5. A l'inverse, au sein des grandes enseignes, le plus souvent organisées en réseaux de distribution, la cohérence et la transversalité restent des maîtres d'ordre. Les Galeries Lafayette sont un bon exemple de cette cohérence ou de son absence. Le flagship parisien, tourné vers le tourisme international, possède une logique propre. Mais la situation du réseau, les tensions autour de certains franchisés et les difficultés de gouvernance montrent qu'une image de marque forte ne suffit pas à assurer une cohérence opérationnelle sur l'ensemble des territoires. Le cas est instructif non comme démonstration d'unité, mais comme illustration d'une tension entre le prestige d'un centre et l'hétérogénéité d'un réseau.



Tendance 5 :

Vinted : le numérique le plus efficace n'est pas toujours le plus visible

Le cas Vinted est essentiel parce qu'il déplace un débat de plus en plus focalisé sur le commerce agentique et les usages de l'IA. Vinted ne propose pas une démonstration d'intelligence artificielle spectaculaire, de commerce conversationnel ou de live shopping, enfin rien de visiblement à la mode. Sa réussite tient à une combinaison plus discrète mais redoutablement efficace : la fluidité numérique du parcours, l'abondance de l'offre, la simplicité de la mise en relation et, surtout, une répartition très particulière des risques du commerce. Vinted est devenu le premier vendeur de vêtements en France en nombre de pièces vendues. La plateforme compte plus de 23 millions d'utilisateurs dans l'Hexagone et le prix moyen d'un article se situe autour de neuf euros. Elle a transformé le vide-dressing en réflexe de consommation, au croisement de l'économie, du plaisir de chiner et de la justification écologique. Mais son succès vient surtout de son modèle économique et du choix de ne pas supporter les risques qui pèsent habituellement sur un distributeur traditionnel et surtout chez les commerçants en ligne. Vinted ne porte pas un assortiment constitué à l'avance. Elle ne finance pas de stocks. Elle ne subit pas directement les invendus. Elle ne gère pas, de manière comparable à une enseigne, l'ensemble du coût des retours, du reconditionnement,

de la démarque, de l'obsolescence ou de la liquidation. Une large part de ces risques est assumée par les particuliers qui vendent, achètent, négocient et expédient. Le contraste avec un distributeur est profond.

L'enseigne classique doit décider quoi acheter, immobiliser du capital dans le stock, financer les magasins ou les entrepôts, garantir une qualité de service, traiter les retours, gérer les promotions et supporter le coût de l'invendu. Vinted, elle, organise une place de marché : elle crée de la confiance transactionnelle, simplifie le paiement et l'expédition, sécurise la relation entre pairs, mais elle ne prend pas en charge la même économie du risque.

Ce paradoxe mérite d'être retenu : le numérique le plus transformateur n'est pas toujours celui qui semble techniquement le plus avancé. Vinted montre qu'une plateforme peut bouleverser un secteur non parce qu'elle automatise toute la chaîne commerciale, mais parce qu'elle redessine la chaîne de responsabilités. C'est pourquoi son succès affecte directement l'habillement, les marques, les centres-villes et les circuits de distribution : il ne crée pas seulement un nouveau canal ; il modifie les règles de la concurrence. La seconde main n'est toutefois pas l'ennemie du commerce physique. Elle peut devenir une composante de son renouvellement. Certaines enseignes ouvrent des espaces de reprise ou de revente ; certains commerçants deviennent des lieux de conseil, de réparation, de personnalisation et de garantie ; d'autres combinent neuf, occasion et services. Mais une chose est claire : l'habillement, l'équipement de la maison et les biens culturels ne peuvent plus être pensés comme si l'offre neuve en magasin constituait l'horizon exclusif de la consommation.

La victoire de Vinted ne provient pas d'une technologie plus sophistiquée. Elle provient d'un modèle qui aligne parfaitement :

- Le bénéfice du vendeur : vendre sans commission et vider son dressing.
 - Le bénéfice de l'acheteur : accéder à une offre abondante et bon marché.
 - Le bénéfice de la plateforme : capter des frais de protection, des services de livraison et des options de mise en avant.
 - La limitation des risques : ne pas porter stocks, invendus et retours comme un distributeur classique.
- Vinted est ainsi un exemple particulièrement fort de commerce numérique : la technologie y est importante, mais elle reste au service d'une architecture économique et comportementale. C'est cette architecture — bien plus que l'IA ou le live shopping — qui explique sa réussite.



Tendance 6 :

Walmart : la leçon de la cohérence, non le modèle à copier

A une autre extrémité de la diversité de l'offre commerciale, Walmart constitue aussi un cas d'école. Le groupe a dépassé 1 000 milliards de dollars de capitalisation et ses ventes en ligne dépassent 150 milliards de dollars. Mais ces chiffres n'ont réellement de sens que si l'on comprend la cohérence du système qui les produit. Walmart n'est plus seulement un distributeur à bas prix ; il est devenu un ensemble intégré dans lequel le magasin, le prix, la donnée, la logistique, la publicité, les services financiers, les programmes d'adhésion et la relation avec les industriels se renforcent mutuellement.

- Le premier élément de cette cohérence est le format. Les supercenters américains sont conçus pour des achats de volume, dans un pays où la voiture, l'habitat pavillonnaire et le stockage domestique rendent ce modèle pertinent. Le magasin rassemble alimentaire, équipement de la maison, textile et loisirs. Il permet de concentrer une part importante des dépenses dans un même lieu.

- Le deuxième élément est la standardisation. Walmart opère un nombre limité de formats avec des organisations, des systèmes et des opérations proches d'un site à l'autre. Cette homogénéité permet de diffuser vite une innovation, de former les équipes, de mutualiser les investissements et d'optimiser la chaîne d'approvisionnement. À l'inverse, les groupes français composent avec une mosaïque de formats, d'histoires locales, de contraintes ur-

baines et de spécificités nationales qui rendent beaucoup plus difficile l'industrialisation d'un modèle unique.

- Le troisième élément est la politique de prix. Walmart privilégie une promesse de prix bas permanents, plutôt que l'empilement promotionnel. Cette stratégie n'est pas seulement marketing : elle simplifie le signal prix, réduit les coûts de gestion des opérations, facilite la rotation des stocks et améliore la lisibilité de l'enseigne. En France, la promotion reste un levier puissant, mais elle peut également éroder les marges,

complexifier les parcours et affaiblir la perception de la valeur réelle des produits.

- Le quatrième élément est la relation avec les industriels. Walmart ne se limite pas à négocier les tarifs ; il structure une discipline logistique et informationnelle fondée sur le partage des données de vente et de stock, des standards communs et une forte exigence de disponibilité. Cette approche permet de raisonner en performance de catégorie, de rayon ou de mètre linéaire, et non en seule addition de chiffres d'affaires.

- Enfin, Walmart a diversifié ses revenus. Le commerce classique reste central, mais il est complété par la publicité, les services financiers, les adhésions, la logistique et la valorisation des audiences. Le magasin devient ainsi une plateforme omnicanale : point de vente, point de retrait, point de retour, base de préparation, capteur de données et support média.

La leçon n'est pas que les enseignes françaises devraient reproduire systématiquement le modèle Walmart. Elles ne le peuvent pas, et ne le devraient pas nécessairement : le territoire français est plus dense, la réglementation plus structurante, les habitudes d'achat différentes, les commerces indépendants plus nombreux. La leçon est plutôt la suivante : la performance durable vient moins de l'addition de technologies que de la cohérence entre modèle commercial, organisation, données, logistique, relation industrielle et proposition de valeur. Moins de l'empilement des solutions que de la fluidité perçue par les clients comme par le personnel.

La deuxième leçon est celle de la discipline de la preuve. Walmart améliore ce qu'il sait mesurer : qualité des données produit, kilomètres évités, temps de passage en caisse, disponibilité en rayon. Cette méthode peut inspirer tout acteur, y compris le plus petit : avant d'adopter un outil, formuler un problème concret, fixer un indicateur simple, tester à faible échelle et abandonner ce qui ne produit pas d'effet observable.



Tendance 7 :

Marques et industriels : les grands absents de la transformation numérique du commerce ?

Un an de veille met à jour une absence majeure et récurrente. Une lecture des évolutions du numérique et de l'IA, semble se centrer sur les distributeurs, les plateformes et les fournisseurs de solutions et leurs relations. Apparaît alors un angle mort majeur : les industriels et leurs marques.



1. Les marques sont pourtant directement touchées par toutes les transformations observées. Le commerce media leur demande de financer leur visibilité dans les environnements des enseignes. Les plateformes leur imposent de nouveaux formats de contenu. Le social commerce les oblige à cohabiter avec les créateurs, les communautés et les recommandations entre pairs. La seconde main modifie la relation entre valeur d'usage, valeur de revente et désir de nouveauté. L'IA générative les confronte à la production massive de contenus, à la personnalisation et au risque de dilution de leur identité. Pire, on peut s'interroger sur l'homogénéité de leur visibilité face à des algorithmes de plus en plus diversifiés.

Lire page 17, l'article de Thibault le Carpentier et Gérard Noël ; « Marques : de la double délégation à l'épreuve des agents IA »

2. Pour les industriels, la question dépasse la seule communication. Ils sont au centre de la qualité de la donnée produite, de la disponibilité en rayon, de la traçabilité, de la logistique, de l'emballage, de la conformité, de la responsabilité environnementale et de la construction de l'offre. Pourtant, les débats sur les relations industrie-commerce restent souvent dominés par les conditions tarifaires annuelles, alors que l'IA, les données, les standards d'interopérabilité, le commerce media et la souveraineté numérique redéfinissent en profondeur les rapports de force.

Cette situation rappelle l'importance historique de la régulation professionnelle interne. Gencod-GS1 et ECR France ont montré que le commerce et l'industrie pouvaient construire ensemble des standards communs, organiser l'échange de données et améliorer l'efficacité de la chaîne de valeur. Aujourd'hui, le secteur semble souvent attendre des autorités publiques ou des

grandes plateformes qu'elles définissent les règles du jeu numérique. L'AI Act, la CNIL et les régulateurs sont indispensables, mais ils ne remplacent pas la capacité des acteurs à organiser eux-mêmes leurs interdépendances. La question est donc simple : qui élaborera les normes communes du commerce numérique français et européen ? Qui organisera la qualité des données produites, l'interopérabilité des catalogues, la mesure du commerce media, la transparence des algorithmes, les conditions de partage de la valeur et la traçabilité environnementale ? Sans réponse collective, le risque est de laisser ces règles être définies de fait par les plateformes les plus puissantes.

Lire page 15, l'article d'Olivier Laborne et Gilles Pacault « Qui écrit les règles de l'IA du commerce ? de GENCOD et ECR à la nouvelle bataille des normes »

Dans l'enquête BCG–Consumer Goods Forum de 2026, 75% des industriels de produits de grande consommation restent au stade de l'exploration ou du pilote ; seuls 18% déclarent une montée à l'échelle avec impact significatif. À l'inverse, 45% des distributeurs seraient déjà en phase de déploiement à impact.



Il serait toutefois erroné d'en conclure que les industriels ne s'intéressent plus à la relation avec le commerce. Ils y sont engagés, mais l'IA y agit surtout comme une technologie de coordination, plus que comme une innovation spectaculaire. Les réels usages sont aussi difficiles à médiatiser pour trois raisons. Premièrement, ils touchent au rapport de force : révéler son modèle de prévision, ses élasticités ou son coût de rupture revient à exposer des informations stratégiques. Deuxièmement, ils nécessitent une interopérabilité de données et une gouvernance commune qui restent coûteuses à construire. Troisièmement, ils redistribuent la valeur : l'industriel peut vouloir utiliser l'IA pour mieux défendre sa marge, là où l'enseigne cherchera à accroître sa marge, sa fidélisation et sa maîtrise de la donnée.

L'IA ne supprime donc pas le conflit industrie-commerce ; elle le rend plus calculable, plus automatisable et potentiellement plus asymétrique.

Tendance 8 :

Au-delà de la marge : les capitaux qui font tenir le commerce

Le commerce est souvent évalué à l'aune unique de son chiffre d'affaires, de sa marge, de son EBITDA ou de sa productivité. Ces indicateurs sont indispensables, mais ils ne suffisent pas à rendre compte de la valeur créée ou détruite. La grille des capitaux proposée par l'IIRC (International Integrated Reporting Council) permet d'élargir le regard. À côté du capital financier, un commerce mobilise du capital humain, du capital intellectuel, du capital social et relationnel, du capital naturel et du capital manufacturé. Cette pluralité est particulièrement utile pour évaluer les choix numériques.

1. Le capital humain comprend les compétences, l'autonomie, la santé, le temps disponible et la capacité d'apprentissage des équipes. Une IA qui fait gagner du temps peut le renforcer. Une IA qui ajoute des procédures, accentue la surveillance, déqualifie les tâches ou impose des outils incompris peut au contraire l'éroder. L'enjeu final n'est donc pas de faire adopter l'IA à tout prix et à tous, mais de permettre aux commerçants et aux salariés de choisir les usages réellement proportionnés à leur activité et reconnues par leurs clients.

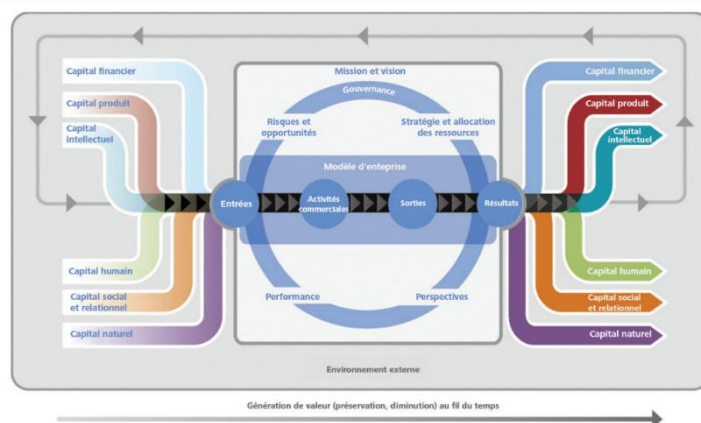
2. Le capital intellectuel comprend les données, les savoir-faire, les méthodes, la connaissance client et les capacités d'innovation. Or beaucoup d'indépendants utilisent (ou sont poussés à utiliser) des outils externes sans construire de compétence interne ni maîtriser les données produites. L'outil peut être utile, mais il crée aussi une dépendance si l'entreprise ne sait pas interpréter, conserver et transformer les informations qu'il génère.

3. Le capital social et relationnel renvoie à la confiance des consommateurs, aux liens avec les fournisseurs, aux collectifs de commerçants, à la réputation locale et aux relations avec les collectivités. C'est ici que se joue une part importante de l'avenir des centres-villes. Une opération promotionnelle peut stimuler les ventes à court terme tout en dégradant la

relation au prix ; une automatisation peut accélérer la réponse client tout en diminuant la qualité perçue de l'échange.

4. Le capital naturel inclut les effets des retours, du dernier kilomètre, du packaging, des infrastructures numériques et des consommations d'énergie. Le numérique n'est pas immatériel. L'intensification de la livraison, les retours de produits, les data centers, les équipements et les campagnes de stimulation de l'achat ont un coût environnemental qui reste encore insuffisamment intégré aux calculs commerciaux.

5. Enfin, le capital manufacturé recouvre les magasins, les entrepôts, les systèmes de caisse, les réseaux logistiques, les équipements et les infrastructures de données. Les transformations numériques ne les rendent pas secondaires : elles les reconfigurent. Le magasin devient un nœud logistique, un média et un lieu de données. Le dernier kilomètre devient une question d'aménagement, de coût et de responsabilité sociale.



Cette lecture par les capitaux invite à une conclusion simple : un projet numérique ne devrait pas être jugé seulement selon le revenu qu'il promet, mais selon les actifs financiers et extra-financiers qu'il renforce ou qu'il fragilise. Une décision peut sembler rentable et être destructrice de confiance. Une autre peut réduire un coût immédiat mais affaiblir une compétence stratégique. À l'inverse, une décision de ne pas adopter une technologie peut être rationnelle si elle protège une relation client, une marge, un savoir-faire ou une autonomie. Cette analyse selon différents objectifs et sur plusieurs visions du capital et du profit est aujourd'hui peu présente, mais n'est-ce pas encore ici un angle mort qui mériterait d'être explicité ?

Source de l'illustration : Deloitte 2013

Neuf signaux faibles pour éclairer les années à venir

Philippe Cahen, prospectiviste, auteur de la lettre des signaux faibles [@SignauxFaibles](#) et membre de l'Académie des Sciences Commerciales, définit le signal faible comme un fait paradoxal qui oblige à penser autrement. Parmi les trois signaux qu'il présente chaque mois dans la lettre Commerce, Numérique et IA, neuf ont été retenus pour ce hors-série. Ils ne sont pas de simples curiosités ; ils permettent de lire les tensions qui se préparent.

Signal faible 11 : bureaux vides et commerces vides

Le télétravail a vidé des bureaux (même si l'on revient sur ce choix) et des restaurants de proximité. Le e-commerce a fait perdre de l'activité aux commerces notamment en textile, comme la baisse des dépenses n'a pas été suivie de la baisse des loyers. Les banques ferment des agences, des activités sans commerce ouvrent. Bien sûr des ongleries, des « sourcileries », des ateliers de massages et des barbiers ouvrent, des commerçants à prix bas comme Normal ou des centres de fitness Basic Fit ouvrent. Les centres-villes perdent des consommateurs lorsque la limitation des voitures n'est pas remplacée par des transports en commun denses. En centres commerciaux, en centre-ville, en pied d'immeuble, les vacances commerciales augmentent régulièrement depuis 2022. Bien sûr il y en a permanence des changements de commerce et des nouvelles natures de commerces. Mais cette fois la crise qui pointe est plus profonde. Le commerçant est régulièrement oublié dans les plans d'aménagement sauf pour le faire payer toutes sortes de taxes. Pourtant dans « ville » il y a « vie » et le commerce, l'échange, est la vie.



Signal faible 2 : la distribution française a 10 ans de retard sur la distribution mondiale

De 1999 à 2002 Carrefour fut le 2^e distributeur mondial. Il est aujourd'hui 7^e. Le premier, Walmart, entre au Nasdaq comme valeur tech (e-commerce 18% du CA mondial, croissance 28%, Carrefour 10-12% ; retail media 0.6% du CA, marge 70%, croissance env. 50%, inconnu chez Carrefour à ce jour). Le 2^e, Amazon, est une valeur tech par nature non seulement par le e-commerce, mais aussi par le cloud AWS, retail media (30Md\$ au 1^{er} semestre 2025, 3^e mondial derrière Google et Meta). Le 3^e distributeur mondial est le groupe Schwartz (CA 175Md€), essentiellement Lidl, qui a ouvert ce mois un cinquième data center de 200 mégawatts de puissance (investissement 11Md€) pour développer la data, l'IA et une offre numérique souveraine donc recherchée en Europe remplaçant la suite bureautique de Microsoft, WhatsApp, etc. L'objectif est de concurrencer Google et Amazon. Dans la distribution française, la culture est d'additionner les points de vente et les PDM (parts de marché). Le reste est secret ?!

<https://youtu.be/Of5MWqtKyFU>

Signal faible 3 : l'industrie de l'IA est-elle surdimensionnée ?

Depuis de longues années on attendait un saut dans le numérique. Et en novembre 2022 ce fut ChatGPT et l'IA. Et Google créa Bard... Et les datacenters se multiplièrent comme les milliards \$. Et puis fin 2024, ce fut DeepSeek, « le moment Spoutnik de l'IA » avec un coût de développement dix fois moindre que les homologues américains. Bien sûr copié par d'autres chinois. Aujourd'hui, la Chine s'affiche avec des agents conversationnels plus frugaux, moins de ressources, des puces moins performantes, des résultats au moins comparables, en modèles ouverts moins chers ... malgré les restrictions américaines. Le résultat convainc les pays du Sud, comme l'Afrique, c'est l'IA non Occidentale. Même qualité, moins chère, indépendante de la dominante américaine. Qui va résister ?

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

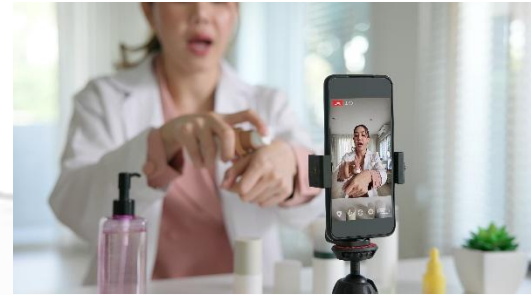
c'est peut-être le cas – rien ne ressort d'une R&D Mulliez dans des couloirs communs comme l'alimentation, les textiles, les outils, l'électronique, etc. prémisses d'un centre de recherche encore plus performant que les centres éclatés et bénéficiant à toutes les enseignes. Et qui sait pourquoi pas à un site internet commun ...

Signal faible 25 : le e-commerce alimentaire franchit les 10%

Selon Kantar, le e-commerce PGC atteint 10,4% des dépenses de produits de grande consommation que l'on généralise en disant : 10% du commerce alimentaire. Cela devient significatif et enchaîne une perte de fréquentation des hypermarchés. En son temps, les hard et soft-discounters avaient pris jusqu'à 14% de CA aux hypers. Autant dire que les hypers peuvent continuer à libérer des m², voire à fermer. C'est ce qui se passe depuis une vingtaine d'années concernant les hypers de plus de 12.000m². Nonobstant, ces chiffres sont une spécificité française car tiennent au succès des drive, créés et développés en France.

Signal faible 9 : influenceurs, pub et IA

Il y a 100 ans, Marcel Bleustein (pas encore Blanchet) se lançait dans la réclame et les slogans avec Publicis : une voix portait et était entendue ... ou pas. Aujourd'hui, les influenceurs ont des publics très précis et acquis, ils développent des liens étroits avec leurs suiveurs. Et l'IA permet de cibler précisément les clients potentiels dans leurs besoins, ce que développe pierre à pierre Publicis. La voix d'hier à la cantonade est devenue un contact personnel. Tout le monde n'est pas influenceur, tout le monde n'est pas publicitaire de ce siècle. Le talent s'exprime avec la technologie, mais plus que jamais il est dans la sensibilité et l'anticipation des attentes.



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 5 : Grand Frais, un signal fort

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

à 10% du CA) et multiplie les localisations précises (centre ville, ville moyenne). Ces 3 enseignes valorisent le temps du consommateur.

Signal faible 10 : les frères ennemis du boulevard Haussmann

Les grands magasins parisiens vont mal. Les créations du XIX^e s. disparaissent les unes après les autres. La belle Jardinière (1824) a fermé en 1972, la Samaritaine (1870) a fermé en 2005 pour rouvrir en 2021 en grand magasin ludique pour touristes, le BHV (1856) a signé son changement de vie avec Shein en novembre 2025. Le Bon Marché (1852) reste un grand magasin qualitatif et sélectif par excellence (LVMH depuis 1984), Le Printemps (1865) vit depuis une vingtaine d'années des ajustements permanents qui vont dans un sens du rétrécissement sans trouver son âme. Les Galeries Lafayette sont parisiennes par définition et par image internationale et concilie les deux clientèles pour réaliser les 2 Md€ CA en capteur de trafic et capteur de temps. Il reste donc deux vrais grands magasins en succès à Paris !

Interview : La bataille pour la transparence et la vérité !

Philippe Cahen, prospectiviste, publie chaque mois la Lettre des Signaux Faibles

La Rédaction : De quel sujet devrions-nous parler dans notre lettre et qui pourrait influencer sur l'avenir du commerce, dans une perspective de développement du numérique et de l'intelligence artificielle ? Quels sujets avons-nous étudiés ?

Philippe Cahen : Tout d'abord la partie démographie. Il y a un choc démographique évident. Les décès vont augmenter et les naissances baisser avec des personnes de plus en plus seules. L'impact est aussi psychologique et il oriente les ventes et les besoins de contacts avec les commerçants. Un des aspects importants, c'est que l'intelligence artificielle devient de plus en plus un ami, que l'on tutoie ou non, et aussi un conseiller d'achat. Jusqu'à présent, le conseil c'était la pub, les journaux, ou les avis. Maintenant, l'intelligence artificielle devient un conseil d'achat, qui suit l'offre, que tout le monde connaît et qui vous dit ce qu'il faut acheter. Les entreprises, c'est-à-dire les marques industrielles comme les distributeurs vont donc être tentées de modifier le discours des intelligences artificielles. Et là, ce sera une immense bataille. Comment influencer l'intelligence artificielle, c'est à dire les sources d'information de l'intelligence artificielle ? Ce sera un gros challenge pour les entreprises comme pour les distributeurs ou autres.

Ce qui manque aussi, ce qui n'est pas traité dans la réflexion, c'est la partie écologie. On vient de vivre 50 jours de forte chaleur. Depuis quelques années on incite les distributeurs à couvrir leurs parkings de panneaux solaires. A partir de maintenant, ils vont être sollicités pour récupérer l'eau, en stock comme en production d'énergie. Dans la logique de « tropicalisation » de notre climat, mais aussi pour des raisons stratégiques dues aux enseignements des guerres actuelles, on va aussi vouloir enterrer les data centers et pourquoi pas les centres commerciaux eux-mêmes. Une autre raison à cet enfouissement sera nos envies de paysages différents. L'un des sujets qui va devenir, à mon sens de plus en plus important, c'est celui de la « France moche » des entrées de villes. Quand on se balade dans d'autres pays, on constate que l'on n'a pas le paysage urbain que l'on connaît en France. Et cette France moche va devenir un sujet de lutte important. On a beaucoup de faiblesses, de plus en plus de faiblesses aujourd'hui. Mais on a une richesse inouïe par notre patrimoine historique et notre patrimoine de paysage. Cela exige que l'on cache de plus en plus cette France moche.



La Rédaction : Revenons sur le besoin pour les industriels, comme pour les distributeurs, à un moment donné, de « tordre les algorithmes » et de les orienter, face aux risques d'invisibilité. (Lire sur ce sujet l'article « Marques : de la double délégation à l'épreuve des agents IA » page 17). Est-ce que l'on risque d'assister au même lobbying des industriels que l'on connaît sur d'autres sujets ?

Philippe Cahen : C'est un vrai risque. Ils se sentent plus forts que les gens parce qu'ils fabriquent des produits, mais ils vont se rendre compte qu'ils sont moins forts parce qu'ils les vendent moins. Je prends un exemple très simple, vous êtes dans une petite ville d'Islande, vous cherchez un restaurant. Forcément, l'intelligence artificielle vous amène directement sur TripAdvisor, qui met le plus souvent au premier rang, un restaurant, banal. Dans le même temps, sur le guide Vert Michelin, vous trouvez

un restaurant absolument remarquable que ne vous a pas proposé spontanément l'intelligence artificielle. La question c'est de savoir si l'intelligence artificielle va valoriser la compétence du laboratoire d'essai de la Fnac, par exemple, dont je ne sais même plus s'il existe, ou des opinions de consommateurs, plus ou moins fiables, plus ou moins orientées. C'est là que se situera peut-être la bataille dans le futur. C'est-à-dire, sur quoi l'intelligence artificielle aide réellement les individus, sur sa fiabilité. Certaines intelligences vont se fier uniquement à des laboratoires d'essai de la Fnac ou à d'autres choses plus ou moins fiables ? Peut-être qu'alors on va voir émerger des IA de marques ?



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 Karna 2018

La Rédaction : Il y a donc un risque majeur que certains grands acteurs de l'industrie et du commerce tentent d'orienter la production des algorithmes. Mais est-ce qu'il n'existe pas aussi le risque croissant d'une IA entre guillemets géopolitique ?

Philippe Cahen : Ce qui manque aussi effectivement dans ces analyses, c'est la place des IA chinoises. Les offres chinoises sont nombreuses¹, pourtant il n'y a pas un mot dans la lettre *Commerce, Numérique et IA*, sur les Chinois. Les IA chinoises sont nombreuses, avec des résultats à peu près semblables, surtout, moins chères. Bien sûr, les Américains ont hurlé. En vain. L'IA chinoise se développe dans la fabrication des puces des data centers. L'Etat chinois engage 800 milliards de yuans pour financer les grands projets stratégiques menés par les entreprises d'État, avec une priorité absolue donnée à l'IA et s'engage dans une nouvelle guerre des puces. Le grand fonds d'État chinois ("Big Fund III") a levé 344 milliards de yuans (environ 47,5 milliards de dollars) pour financer l'indépendance de la production locale dans les semi-conducteurs, en réponse aux sanctions américaines. On arrive à des intelligences artificielles qui en plus vont se développer dans le monde, sauf en Occident où on aura l'habitude de prendre ChatGPT, Perplexity, On aura une IA chinoise dominante dans le monde, l'Asie-Afrique pour commencer, peut-être l'Amérique du Sud. Parallèlement, une IA occidentale. Le consommateur, lui, va devoir choisir là-dedans.

La Rédaction : Un risque géopolitique majeur est donc à venir ?

Philippe Cahen : Oui, et cela va se combiner avec notre perception du climat et de la consommation. Est-ce qu'en Europe, la frugalité va prendre le dessus ? Ou, en tous les cas, le choix ? Quand on commence à dire : on n'achète plus de produits chinois, compte-tenu de leur mauvaise qualité ? Des entreprises de collecte de vêtements, telle le Secours populaire français dans certains départements ont annoncé l'arrêt de la collecte, face au volume de produits inutilisables originaires de Chine. Des produits dont on ne peut rien faire. On commence à les laver, ça déteint et cela fout en l'air toute la machine. Peut-être qu'en Occident va se développer un souci de frugalité. C'est à dire de vivre mieux avec moins. C'est quelque chose qui va apparaître, je crois, et qui peut être négatif, bien sûr, pour les commerçants, parce que dans ce cas, on aurait trop de commerces aujourd'hui. Dans tous les cas, les guerres d'influence géopolitiques vont continuer de se développer, dans tous les domaines dont bien sûr les IA.

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

¹ DeepSeek, ByteDance-Tik Tok-Cici AI, Alibaba-Qwen, Baidu-Ernie Bot, ou dans l'innovation pure : Kimi (par Moonshot AI), GLM (par Zhipu AI), MiniMax.

Qui écrit les règles de l'IA du commerce ? de GENCOD et ECR à la nouvelle bataille des normes

Le commerce a déjà connu des révolutions techniques qui engageaient bien davantage que des outils. Le code-barres, puis la démarche ECR, n'ont pas seulement transformé des opérations ; ils ont obligé les acteurs à définir ensemble un langage, des standards, des méthodes et, au fond, une discipline commune. C'est précisément ce contraste qui devrait aujourd'hui nous alerter : l'IA entre dans le commerce avec une puissance comparable, voire supérieure, mais la définition de ses normes se fait pour l'essentiel ailleurs que dans un travail partagé entre industriels, distributeurs et autres acteurs de la filière. Ce point mérite d'être posé avec netteté. GS1 France, héritière de GENCOD, rappelle avoir été créée en 1972 pour développer un langage commun permettant l'échange des produits, des services et des informations tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Ce « langage commun » n'avait rien d'ornemental. Il permettait à des entreprises concurrentes de reconnaître qu'une partie de leur avenir dépendait de règles ouvertes, interopérables et partagées. Le code-barres n'a donc pas seulement été une innovation technique ; il a été, en quelque sorte, une innovation institutionnelle. La démarche ECR a prolongé cette logique sur un autre terrain. Avec ECR, puis avec l'Institut du Commerce, il ne s'agissait plus seulement d'identifier correctement les produits, mais de travailler ensemble sur les interfaces industrie-commerce afin de mieux répondre aux attentes des consommateurs, plus vite, à moindre coût et de manière durable. Là encore, la concurrence n'était pas abolie ; elle était encadrée

par la reconnaissance de problèmes communs exigeant des réponses communes.

Pourquoi rappeler aujourd'hui cette histoire ? Parce qu'elle montre que le commerce a déjà su produire sa propre normativité sur des sujets jugés vitaux. Il a déjà su distinguer ce qui pouvait relever du jeu concurrentiel et ce qui devait relever d'une infrastructure commune. Or c'est précisément cette capacité qui semble aujourd'hui vaciller au moment où l'IA s'installe au cœur

des données, des parcours clients, des recommandations, des promotions, de la gestion de la relation, de l'organisation du travail et, de plus en plus, des formes de commerce conversationnel ou agentique. Le problème n'est pas qu'il n'existerait aucune règle. Bien au contraire. Les règles avancent déjà. Elles avancent vite, et parfois brutalement.

Mais elles avancent principalement selon deux voies qui ne sont pas celles d'une délibération interne aux acteurs du commerce et sur leurs propres communs : les offreurs de solutions technologiques, d'un côté ; les pouvoirs publics, nationaux et surtout européens, de l'autre. Du côté des offreurs, la norme se glisse dans les solutions elles-mêmes. Elle se trouve dans les architectures logicielles, les APIs, les interfaces de recommandation, les outils de définition des prix, les environnements d'activation marketing, les assistants conversationnels, les systèmes de mesure et les contrats d'usage. Autrement dit, ce qui devrait faire l'objet d'une élaboration collective se trouve souvent encapsulé dans des choix techniques déjà faits par d'autres. L'entreprise ne débat plus vraiment de la règle ; elle choisit entre des paquets de règles déjà incorporés dans des produits ou des services.

Du côté des pouvoirs publics, l'AI Act européen fait naturellement progresser un cadre de conformité qui concerne déjà la grande distribution ou l'e-commerce, comme le commerçant indépendant de proximité : obligations de transparence pour certaines interactions avec les consommateurs, exigences relatives aux systèmes à risque, documentation, supervision humaine, classification des usages, obligations touchant certains outils de gestion de la relation ou du travail. Là encore,



Olivier Laborne, Membre de l'Académie des Sciences Commerciales, consultant, ancien directeur général d'Ooshop, concepteur du e-commerce d'Intermarché



Article rédigé sur la base des échanges avec : Gilles Pacault, ancien Directeur délégué de Prodimarques (ILEC)

il ne s'agit pas de contester le principe de cette régulation. Il s'agit de voir ce qu'elle dit du commerce.

Lorsqu'un secteur ne définit plus lui-même une part suffisante de ses normes, d'autres le font à sa place. Il faut ici en mesurer le risque.

- Le premier est un risque de dépendance. Si les standards effectifs de l'IA commerciale sont définis par les grands fournisseurs de solutions, les clouds, les plateformes ou les modèles généralistes, alors les acteurs du commerce perdent progressivement la maîtrise des couches techniques qui structurent pourtant leur propre chaîne de valeur. Ils utilisent des outils puissants, mais dans un jeu dont ils n'écrivent plus les règles.
- Le deuxième est un risque de dissociation entre régulation juridique et régulation métier. La norme publique protège des droits, encadre des risques, impose des obligations de transparence ou de conformité. C'est sa fonction. Mais elle ne peut pas, à elle seule, définir ce qui devrait relever d'un langage commun de filière, d'un protocole partagé d'interopérabilité, d'une doctrine commune sur la circulation des données, ou d'un cadre accepté pour l'usage des agents IA dans la relation marchande. Si cette couche professionnelle n'est pas reconstruite, le commerce se retrouvera avec une conformité juridique croissante et une souveraineté sectorielle décroissante.
- Le troisième risque est stratégique. L'IA ne touche pas seulement à des gains d'efficacité périphériques ; elle touche aux conditions de visibilité des produits, à la hiérarchisation de l'offre, à la recommandation, à la personnalisation, à la captation de l'attention et bientôt à la délégation de pans entiers de la décision commerciale à des agents. Dans un tel contexte, laisser la norme se définir exclusivement hors de la filière revient à accepter que des choix décisifs sur la concurrence, la valeur, la mesure de la performance et la relation au consommateur soient arbitrés sans véritable travail partagé entre les acteurs concernés.

C'est ici que les précédents GENCOD et ECR retrouvent toute leur actualité. Il ne s'agit pas de nostalgie. Il ne s'agit pas davantage d'imaginer qu'un « GS1 de l'IA » serait immédiatement disponible sous une forme prête

à l'emploi. Le point décisif est ailleurs : le commerce a déjà su, dans d'autres révolutions techniques, reconnaître qu'une innovation structurante appelait une élaboration commune des règles du jeu. Pourquoi cette intuition historique semble-t-elle aujourd'hui s'effacer au moment même où l'enjeu est peut-être plus vital encore ? Cette question doit être posée avec force.

Peut-on durablement accepter que les normes de l'IA commerciale soient définies, d'un côté, par des acteurs technologiques dont l'intérêt est d'imposer leurs architectures, et de l'autre, par des régulations publiques qui, par nature, ne peuvent embrasser toute la grammaire métier du commerce ? Peut-on laisser se développer le commerce agentique, la recommandation automatisée, les interfaces conversationnelles et les nouvelles métriques de performance sans reconstruire un minimum de langage commun entre industriels, distributeurs, marques, plateformes et institutions de place ? Le sujet n'est donc pas celui de la conformité. Il est, avant tout, celui de l'autonomie collective du commerce. GS1 a montré qu'un secteur pouvait se doter d'un langage commun. ECR a montré qu'il pouvait travailler ensemble sur des interfaces critiques sans nier la rivalité des intérêts.

L'IA pose une question plus redoutable encore : le commerce veut-il encore écrire une partie de ses règles, ou consent-il à les subir ? De manière plus crue, le commerce, représenté par les industriels et par les enseignes, est-il encore maître de son avenir ?



C'est sans doute là qu'il faut situer le vrai débat. Non pas dans une opposition stérile entre innovation et régulation, et encore moins entre industriels et distributeurs, mais dans la capacité d'un secteur à reconnaître que certaines infrastructures de son avenir ne peuvent être abandonnées ni au seul marché des solutions, ni à la seule montée des cadres publics. Le commerce a besoin d'IA. Il a peut-être plus encore besoin d'une capacité retrouvée à en discuter les normes en commun. Avec quels leaders ? Quelles structures ?

Marques : de la double délégation à l'épreuve des agents IA

La transformation numérique n'a pas seulement multiplié les canaux de vente et de communication : elle a déplacé la propriété même de la relation avec le consommateur. Pour les marques françaises, le problème est désormais moins d'être présentes que de rester identifiables, désirables et choisies dans une chaîne d'intermédiation dominée par les distributeurs, les plateformes et, demain, les agents d'intelligence artificielle.

Le point de départ est une intuition prospective formulée dès 1994 : les industriels ont historiquement délégué leurs produits à la distribution et leurs marques aux médias. Les enseignes maîtrisent la présence physique, le référencement, le prix et l'acte d'achat ; les médias diffusent l'image, la notoriété et la promesse. Pendant longtemps, cette double délégation a été viable : les industriels conservaient la puissance de leurs investissements publicitaires, tandis que les distributeurs assuraient l'accès au marché. Trente ans plus tard, cette séparation a disparu. Les enseignes sont devenues des médias, en monétisant leurs espaces numériques et physiques ainsi que les données issues des transactions, des programmes de fidélité et de la navigation. Le commerce media² constitue ainsi une nouvelle infrastructure de visibilité pour les marques. Son marché français atteignait 1,2 milliard d'euros en 2024 et devrait dépasser 2

milliards en 2027. À l'échelle mondiale, il pourrait représenter 196,7 milliards de dollars en 2026. Cette mutation ne désigne pas simplement l'apparition d'un canal supplémentaire : elle instaure un nouveau droit de péage. Après avoir payé l'accès au linéaire et financé leurs campagnes dans les médias traditionnels, les marques doivent désormais acheter leur visibilité dans les environnements numériques des enseignes. Amazon Ads, Unlimitail — créé par Carrefour et Publicis — ou les solutions de reciblage deviennent des passages obligés. Certes, le commerce media peut soutenir la no-

torité et la considération ; mais il place les marques dans une dépendance accrue vis-à-vis d'acteurs qui possèdent simultanément l'audience, la donnée et la transaction.

Le diagnostic est particulièrement net en France. Selon l'étude

Meaningful Brands 2025-2026 de Havas, 92% des Français considèrent que les marques pourraient disparaître sans que cela ne les affecte. L'achat devient un exercice de comparaison permanente : 79% des consommateurs comparent les prix avant d'acheter et 68% attendent des marques qu'elles les aident à économiser. L'attachement symbolique recule devant une logique de performance comparée — prix, disponibilité, délai, promotion, avis. Cette fragilisation ne signifie évidemment pas que les marques aient cessé d'exister. Elle révèle plutôt une dissociation croissante entre présence commerciale et préférence réelle. Les marques restent visibles, mais leur capacité à produire de la différence dans l'esprit des consommateurs diminue. Aucune des principales marques de grande consommation les plus choisies en France n'aurait gagné de nouveaux consommateurs en 2025 ; plusieurs marques établies auraient même reculé.

Le nœud stratégique de cette recomposition est la donnée de première main. À mesure que se restreint l'usage des traceurs tiers (cookies), les informations transactionnelles détenues par les enseignes deviennent plus précieuses : elles permettent de savoir qui



Thibault le Carpentier, membre de l'Académie des Sciences Commerciales, directeur associé d'OBSAND Prospective et Stratégie



Gérard Noël, membre de l'Académie des Sciences Commerciales, ancien Président de l'Union des Marques

² défini comme la publicité ciblée à partir des données détenues par les distributeurs

achète, quoi, à quel moment, à quel prix et avec quelle récurrence. Pour les industriels de grande consommation, cette situation produit une double intermédiation : l'enseigne détient déjà l'accès au produit dans le point de vente ; elle détient désormais une part essentielle de la connaissance du consommateur. La reconquête d'une relation directe apparaît dès lors comme une nécessité, mais non comme une solution simple. L'Oréal, avec ses dispositifs de collecte de données, de CRM et de collaboration sécurisée avec certains distributeurs, tente de suivre les consommateurs tout au long de leur cycle d'achat. Des marques nées du numérique, comme Sézane, Jimmy Fairly ou Tediber, ont bâti leur modèle sur cette maîtrise intégrale de la relation. Le modèle D2C — *direct-to-consumer* — procure des données propriétaires et une communauté, mais il ne peut, dans de nombreux marchés de grande consommation, remplacer les volumes et la capillarité de la grande distribution. La vraie question n'est donc pas de supprimer les intermédiaires, mais de reconstruire des actifs relationnels que la marque contrôle elle-même : services utiles, contenus crédibles, communautés, programmes de fidélité, expériences, dispositifs de consentement explicite. Une donnée consentie n'a de valeur que si elle repose sur une proposition de valeur claire. Pourquoi un consommateur partagerait-il ses préférences ou son historique d'achat avec une marque plutôt qu'avec son enseigne, sa banque ou une plateforme ? La réponse ne peut être exclusivement promotionnelle.

L'intelligence artificielle ouvre un troisième âge de l'intermédiation. Après les médias et les distributeurs, un nouvel acteur se place entre la marque et l'acheteur : l'agent conversationnel ou agent d'achat. Ces systèmes peuvent comparer les prix, évaluer les délais, filtrer les avis, sélectionner les produits et, à terme, effectuer la transaction au nom de l'utilisateur. Dans ce cadre, la marque risque de devenir une simple variable parmi d'autres, voire d'être neutralisée par une optimisation fondée sur des critères objectivables. La question décisive est celle de l'architecture de choix : les agents intégreront-ils la préférence de marque, les valeurs, les habitudes et les arbitrages subjectifs de leurs utilisateurs, ou privilégieront-ils le prix, la disponibilité et la notation ? Cette décision ne dépendra pas principalement des marques, mais des concepteurs de ces environnements — plateformes, systèmes d'exploitation, moteurs de recherche et grands modèles de langage. Cette nouvelle intermédiation déplace également le problème de la visibilité. Une marque qui n'est pas correctement décrite, documentée et interprétable par les systèmes d'IA

risque de ne plus être recommandée dans les parcours conversationnels. Les contenus devront être fiables, structurés, cohérents entre les canaux et porteurs de signaux explicites d'expertise, d'autorité et de confiance. Le référencement ne disparaît pas : il se transforme en enjeu de lisibilité pour les machines.

L'avenir des marques se condense ainsi en quelques interrogations structurantes. Une marque peut-elle conserver une prime de réputation dans un commerce agentique ? Qui détiendra demain la relation client : l'enseigne, la plateforme ou l'agent ? Les industriels peuvent-ils constituer, à grande échelle, des données propriétaires comparables à celles des distributeurs ? Le commerce media renforcera-t-il la marque ou l'enfermera-t-il dans une logique promotionnelle de court terme ? Une autre question est plus anthropologique : peut-on encore construire un imaginaire collectif de marque sans les grands médias de masse ? Les environnements transactionnels — plateformes, influence, commerce social, commerce media — permettent de convertir et de personnaliser. Ils ne produisent pas nécessairement, à eux seuls, les récits partagés qui fondent durablement une marque. Il faudra sans doute articuler ces deux dimensions, plutôt que choisir entre une marque purement émotionnelle et une marque réduite à son utilité mesurable. Enfin, les marques françaises affrontent un problème de souveraineté. Elles évoluent sur des infrastructures de données, de publicité, de commerce social et d'intelligence artificielle largement contrôlées par des acteurs non européens. Le risque est celui d'une double dépendance : aux enseignes pour connaître l'acte d'achat ; aux plateformes pour exister dans les nouveaux espaces de prescription.

La tâche stratégique est donc claire : ne pas se contenter d'acheter de la visibilité, mais reconstruire une capacité propre de relation, de connaissance et de signification. À l'ère du commerce agentique, la marque ne survivra pas seulement par sa notoriété. Elle devra prouver qu'elle constitue, pour le consommateur comme pour la machine qui l'assiste, une préférence intelligible et justifiable.



A lire aussi sur le site de l'Académie des Sciences Commerciales ...

La rédaction de la lettre Commerce, Numérique et IA a souhaité intégrer dans ce hors-série, un des nombreux articles publiés chaque mois, et que l'on peut retrouver sur notre site : <https://academie-des-sciences-commerciales.org/actualite/actualite/commerce-marketing/> Cet article publié par Nadia Antonin, le 2 juin dernier, montre que les conséquences du numérique dans le commerce, loin de s'arrêter à l'IA ou au commerce agentique touchent des domaines plus profonds que cachent le plus souvent une approche purement technologique, médiatique et événementielle.

Les commerçants sont plus ouverts à l'euro numérique que les banquiers

L'euro numérique, comme l'euro fiduciaire, sera doté d'un cours légal, c'est-à-dire qu'il devra être accepté pour tout règlement, au même titre que la monnaie métallique. En d'autres termes, toute dette pourra être réglée avec cette monnaie, et par extension tous les commerçants devront accepter le paiement en euro numérique de leurs clients.

Après avoir évoqué les enjeux et les défis de l'euro numérique pour les commerçants, nous nous pencherons sur la perception de l'euro numérique par les banques qui sont « des commerces comme les autres » souligne Régis Bouyala, senior advisor du Cabinet Eurogroup. Lors d'une interview, ce dernier déclare en effet « qu'en France, on a un peu tendance à oublier que les banques ne sont pas des guichets administratifs distribuant un quasi-service public. Elles sont bien des commerçants comme les autres, fournissant des services marchands devant s'adapter à l'évolution des besoins de leurs clients, y compris en capitalisant sur leur fonds de commerce pour en tirer le meilleur parti ».

Le paiement en euro numérique sera possible sur les plateformes de commerce en ligne mais également dans les magasins physiques.

Qu'en est-il de la valeur ajoutée de l'euro numérique pour les commerçants ?

Dans le cadre du développement de l'euro numérique, la BCE a travaillé étroitement avec les commerçants et leurs représentants. Elle a tenu compte de leurs préoccupations majeures. Ainsi, l'euro numérique devrait permettre :

– Une réduction des coûts de transaction

La prépondérance des paiements par carte pour lesquels les commerçants paient des commissions d'interchange pose problème. Il s'agit des frais de transaction que les commerçants doivent régler lorsque les clients utilisent des cartes de crédit ou de débit pour régler leurs achats (voir le règlement européen

2015/751 du 29 avril 2015). L'adoption de l'euro numérique devrait, selon les commerçants, entraîner la réduction de leurs coûts, car ils ne seraient plus soumis aux opérateurs de cartes bancaires qui prélèvent des frais élevés sur chaque transaction.

– Une moindre dépendance aux opérateurs privés

Aujourd'hui, beaucoup de paiements passent par des réseaux internationaux comme Visa et Mastercard. Les réseaux de cartes internationaux représentent 69 % des paiements par carte en zone euro au second semestre 2024. Selon le rapport sur les systèmes de cartes et les processeurs de la BCE (février 2025), les habitants de treize pays de la zone euro dépendent exclusivement de systèmes de carte ou de solutions

mobiles non européens pour leurs paiements en magasin. Avec l'euro numérique, les dépendances de l'Europe à l'égard de prestataires inter-

nationaux dominants devraient être réduites.

En tant qu'alternative à Visa et Mastercard, l'euro numérique permettra aux commerçants de payer moins de frais relatifs aux opérations transitant par les réseaux de paiement américains dans la mesure où les paiements en euro numérique passeront par un réseau de paiement moins cher et européen.

Outre ces dépendances, « la croissance rapide des cartes de crédit universelles Visa, Mastercard et American Express place les commerçants en situation de perdre l'exclusivité des informations qu'ils détenaient sur leurs clients », souligne la CNIL dans son Livre blanc n° 2.

– Une solution européenne de moyen de paiement fluide, harmonisée, infaillible et sûre

L'euro numérique va permettre aux commerçants de vendre leurs produits ou leurs services aux clients dans toute l'Europe. En outre, grâce à une sécurité et une fiabilité, accrues, les commerçants devraient enregistrer moins de fraudes et d'impayés. Les règlements effectués au moyen d'une monnaie émise par



Nadia Antonin, membre de l'Académie des Sciences Commerciales,
Economiste
Experte auprès de commissions ministérielles de terminologie

une banque centrale offrent toujours une meilleure garantie et instaurent la confiance.

– **Un mode de paiement plus facile et plus rapide**

Ces aspects de l’euro numérique devraient optimiser la relation client et réduire les délais d’encaissement.

– **Un outil d’inclusion financière numérique**

L’inclusion constitue « le pilier de la conception technique de l’euro numérique » selon la BCE. L’euro numérique va permettre aux commerçants d’approcher une clientèle plus large, notamment les personnes non-bancarisées ou qui ne détiennent pas de smartphone.

Les commerçants voient d’un bon œil le projet d’euro numérique, mais ils posent leurs conditions. Ils exigent que l’euro numérique ne soit pas à l’origine de coûts supplémentaires. La question des frais est absolument prioritaire pour les commerçants. Madame Charlotte Pagot, secrétaire générale de Mercatel explique que « les commerçants sont favorables à l’euro numérique dans le sens où ils plébiscitent toute solution qui favorise la concurrence, la souveraineté et la résilience. Mais, rajoute-t-elle, « il faut que du point de vue des coûts, l’Europe fasse un pas vers les commerçants ». Enfin, comme les consommateurs, ils demandent la confidentialité des transactions et la protection contre les cyberattaques.

La perception de l’euro numérique par les banques commerciales

Si les commerçants soutiennent l’euro numérique, les banques commerciales en revanche n’en veulent pas.

– **Les griefs des banques commerciales à l’encontre de l’euro numérique de détail**

Les banques sont au cœur du projet d’euro numérique car ce sont elles qui vont assurer sa distribution auprès du public. Mais les banques ne souhaitent pas investir sur ce projet. Thierry Laborde, directeur général délégué de BNP Paribas, estime que la création d’un euro numérique de « gros » répondrait à un besoin, mais il ne conçoit pas l’utilité d’un euro numérique pour les achats de détail.

Tout d’abord, les banques commerciales craignent une fuite des dépôts à vue des comptes courants des particuliers vers des comptes en euro numérique auprès de la banque centrale, ce qui diminuerait leur capacité à octroyer des crédits et d’autres services financiers.

A cette crainte de fuite des dépôts, les banques redoutent une concurrence pour leur système de paiement. Elles illustrent cette menace en évoquant le portefeuille de paiement numérique européen Wero qu’elles ont lancé en 2024. Il s’agit d’une solution de paiement instantané qui permet des virements en

temps réel à partir d’un numéro de téléphone ou d’un QR code. Porté par des acteurs privés et soutenu par les autorités publiques, Wero a pour objectif de contrer la puissance des acteurs extra-européens et unifier les services de paiement à l’échelle européenne. Centré jusqu’à présent sur les paiements entre particuliers, Wero lance des paiements pour le commerce en ligne et dans un avenir proche, des paiements en magasin.

Enfin, les banques commerciales sont préoccupées par les coûts d’investissement liés à l’adoption de l’euro numérique.

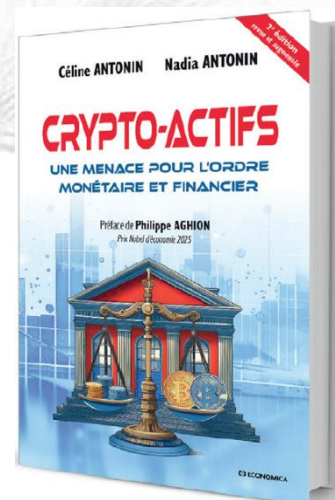
– **Euro numérique versus stablecoins**

Historiquement opposées aux crypto-actifs en raison des risques qu’ils présentent, les banques traditionnelles commencent à se lancer dans les stablecoins, en consortium ou en indépendante.

Dans notre ouvrage avec Céline ANTONIN intitulé « Crypto-actifs : une menace pour l’ordre monétaire et financier (2ème édition, mars 2026), nous donnons des stablecoins la définition suivante : « jetons qui ont pour objectif de pallier la forte volatilité des crypto-actifs traditionnels grâce à l’indexation de leur valeur sur celle d’une devise ou d’un panier de devises (dollar, euro, yen) dans un rapport de 1 :1 ou encore sur une matière première (or, pétrole) ». Pour chaque unité de stablecoin émis, l’équivalent en monnaie fiat (euro, dollar, etc.) est conservé en réserve par la société émettrice.

La montée en puissance des stablecoins dans la zone euro remet en question les leviers traditionnels de la politique monétaire et menace la stabilité financière. Ainsi, Jürgen Schaaf, dans l’article « *From hype to hazard : what stablecoins mean to Europe* (Juillet 225) publié par la BCE, écrit : « *les stablecoins sont en train de redessiner le paysage financier mondial, avec le dollar américain aux commandes. Sans réponse stratégique, la souveraineté monétaire et la stabilité financière de l’Europe pourraient s’éroder* ».

En conclusion, le fait que les commerçants supportent l’euro numérique révèle que cette innovation représente une opportunité : simplification des paiements, réduction des coûts de transaction et adaptation aux nouveaux usages des clients. Son succès va dépendre de la capacité de la BCE à concilier innovation, stabilité monétaire et financière et intérêts des acteurs.



Des questions ouvertes en question en suspens ...

L'ensemble des données traitées ces douze derniers mois montre que la plupart des questions restent encore ouvertes. Celles-ci ne concernent pas seulement les instruments de communication ou les canaux de distribution. Elles portent sur le statut même de la marque dans une économie où la décision d'achat est de plus en plus préparée, filtrée, voire exécutée par des systèmes algorithmiques. La question fondamentale devient alors : la marque restera-t-elle une préférence choisie par un consommateur, ou deviendra-t-elle une option calculée par des intermédiaires ?

Cette distinction est décisive. Les agents d'intelligence artificielle ne connaissent pas spontanément la fidélité, l'attachement ou l'imaginaire collectif. Ils connaissent des données structurées, des attributs, des prix, des avis, des délais, des disponibilités et des preuves. Pour conserver une place dans ce nouvel environnement, les marques devront être simultanément désirables pour les humains et interprétables (désirables ?) par les machines.

Cette évolution ne supprime pas le pouvoir des enseignes ; elle le recompose. Celles-ci disposent des données transactionnelles, des infrastructures logistiques et des espaces publicitaires du commerce média. Les plateformes contrôlent la découverte et l'attention ; les agents, demain, pourraient contrôler la sélection. Face à cette multiplication des intermédiaires, l'enjeu pour les industriels est de ne pas devenir de simples fournisseurs interchangeables.

Cette évolution ne supprime pas le pouvoir des enseignes ; elle le recompose. Celles-ci disposent des données transactionnelles, des infrastructures logistiques et des espaces publicitaires du commerce média. Les plateformes contrôlent la découverte et l'attention ; les agents, demain, pourraient contrôler la sélection. Face à cette multiplication des intermédiaires, l'enjeu pour les industriels est de ne pas devenir de simples fournisseurs interchangeables.

La réponse ne pourra être seulement technologique. Elle suppose une stratégie de données de première main, une maîtrise de l'identité informationnelle de la marque, une capacité à négocier l'accès et le partage des données avec les enseignes, ainsi qu'une réflexion sur les preuves concrètes qui rendent une marque recommandable par un système d'IA. À l'âge de la recommandation automatisée, une marque forte sera moins celle qui parle le plus fort que celle qui est à la fois la plus distincte, la plus fiable et la mieux comprise.

Parallèlement, plusieurs questions restent en suspens aujourd'hui et apparaissent comme les enjeux à explorer dans ces prochains mois pour notre lettre *Commerce, Numérique et IA* :

- La première question est celle des capitaux non financiers. Une rubrique régulière devrait-elle évaluer les grands phénomènes étudiés à l'aune du capital humain, relationnel, territorial, naturel et intellectuel ? Cela donnerait-il une lecture moins réductrice des innovations tout en rendant plus visibles les arbitrages réels et leurs conséquences ?
- La deuxième question est celle d'une éventuelle (nécessaire ?) deuxième lettre consacrée à la transition écologique du commerce. Les sujets existent déjà : seconde main, déconsommation, logistique, retours, prospectus, data centers, artificialisation, emballage, sobriété, Ils méritent peut-être un espace éditorial propre, centré sur cette interrogation : comment la transition écologique transformera-t-elle les comportements d'achat et, par conséquent, les stratégies commerciales et les usages du numérique et de l'IA ?
- La troisième question est celle des finalités. Le commerce de demain doit-il prioritairement chercher la vitesse, le volume, la personnalisation, la souveraineté, la proximité, la sobriété, la qualité, la rentabilité, l'expérience ou la résilience ? Il n'existe pas une réponse unique. Mais l'absence de réponse explicite laisse les choix être dictés par les acteurs qui maîtrisent le mieux les infrastructures et les récits technologiques.

Enfin, les sciences commerciales ont toujours eu à voir avec les valeurs de l'échange, la confiance, le travail, la consommation et les médiations entre producteurs et consommateurs. Elles ne perdent donc rien de leur rigueur lorsqu'elles s'intéressent aux finalités humaines de la technique. La réflexion devrait-elle alors s'ouvrir à des textes plus philosophiques et sociaux, tout en conservant la prudence d'une méthode académique ?



Vingt sources de veille pour comprendre les 12 mois écoulés

Source	Apport principal
BCG, <i>Agentic Commerce: How AI Shopping Agents Redefine Retail</i>	Comprendre la logique du commerce agentique.
Microsoft, <i>How Retail Leaders Use AI Agents</i>	Situer les usages des agents IA dans les grandes organisations.
FEVAD, <i>bilan du e-commerce français 2025</i>	Mesurer le poids et la dynamique du commerce en ligne.
Capgemini, <i>Retail Trends 2026</i>	Lire les priorités du retail et les comportements émergents.
Valiuz, <i>Baromètre GEO</i>	Comprendre la montée du trafic e-commerce issu des IA.
Kantar Media, <i>études retail media</i>	Suivre le basculement de la publicité vers les environnements commerciaux.
Valiuz / Infinity Advertising	Observer la concentration du retail media français.
Whatnot, <i>rapport 2026</i>	Évaluer le développement du live shopping.
Banque des Territoires, <i>commerce de proximité</i>	Relier numérisation, revitalisation et enjeux territoriaux.
France Num, <i>Baromètre 2025</i>	Évaluer les usages numériques et IA des TPE-PME.
DGE, <i>Baromètre du numérique 2026</i>	Situer l'adoption de l'IA dans l'économie française.
DGE, <i>lignes directrices AI Act</i>	Comprendre les obligations pratiques pour les entreprises.
CNIL, <i>bilan 2025</i>	Suivre la montée des enjeux de régulation, de cybersécurité et de données.
CNIL, <i>code de conduite de l'Alliance du Commerce</i>	Exemple d'encadrement sectoriel des données.
Étude IFOP / Guest Suite, <i>avis humains et IA</i>	Mesurer la persistance de la confiance accordée à l'humain.
Étude Adobe / Viuz, <i>commerce agentique</i>	Mesurer les réserves des consommateurs français.
Le Nouvel Économiste, <i>PME qui résistent à l'IA</i>	Introduire un contre-récit à l'adoption systématique.
Dossier CNIA sur Walmart	Étudier l'intégration entre magasin, industrie, data, logistique et média.
Conseil d'analyse économique, <i>e-commerce et proximité</i>	Comprendre la recomposition plutôt que la disparition uniforme du commerce local.
Rapports sur la seconde main et Vinted	Lire la transformation de l'habillement et des comportements de consommation.

Une nouvelle identité commerciale à construire ?



Les analyses présentées dans nos onze précédents numéros et reprises dans ce hors-série ne conduisent ni à glorifier ni à rejeter le numérique ou l'IA. Elles esquissent une phase du commerce plus exigeante dans ses approches et dans ses choix. Les technologies sont disponibles, les usages se diffusent et les promesses sont nombreuses. Mais la vraie question n'est plus de savoir si l'IA, les plateformes ou le commerce media auront un effet sur le commerce. Elles en ont déjà un. La vraie question est de savoir quel commerce elles contribuent à faire advenir, quels en seront les acteurs, quels seront les nouveaux rapports de force.

- Un commerce peut devenir plus fluide tout en perdant de la relation.
- Il peut devenir plus personnalisé tout en renforçant la surveillance.
- Il peut gagner des revenus publicitaires tout en fragilisant les marques.
- Il peut réduire certains coûts tout en créant de nouveaux retours, de nouvelles dépendances ou de nouvelles vulnérabilités.
- Il peut promettre la proximité tout en transférant le pouvoir de décision vers des infrastructures lointaines.

À l'inverse,

- les outils numériques peuvent aider un commerçant à mieux connaître sa clientèle,
- un territoire à animer son offre,
- une marque à renforcer son service,
- un industriel à fiabiliser sa chaîne,
- une enseigne à réduire ses erreurs
- ou une filière à organiser des standards communs.

Rien n'est écrit à l'avance ! Ce ne sont pas les signaux ou les tendances qui changeront le monde du commerce. Ce sont ses acteurs, pris ici dans la plus large diversité des parties prenantes, des citoyens et des consommateurs, jusqu'aux services de l'Etat et de l'Europe. C'est pourquoi le commerce doit retrouver une double capacité de vision stratégiques et de choix collectif. Il doit décider ce qu'il souhaite protéger — la confiance, la qualité, les compétences, les territoires, la diversité des formats, la relation avec les industriels — et ce qu'il souhaite transformer. La technique peut fournir des moyens. Elle ne peut pas, à elle seule, constituer une finalité. Sur ce dernier point, une certitude, toutefois : les enseignes et les comités de direction, qui ne verront dans le numérique et dans l'IA que des outils de réduction des coûts voire de compression rapide du personnel pour reconstituer des marges dans un chiffre d'affaires progressant comme par habitude, se préparent à de douloureuses désillusions. Réduire le numérique et l'IA à des sources d'optimisation dans une vision purement opérationnelle est probablement la source de nombreux échecs que l'on observe aujourd'hui.

La question est désormais moins de gérer à l'intérieur des règles traditionnelles du jeu, que de créer, modifier, peser sur ces mêmes règles. La question n'est plus de se demander « *Faisons-nous les choses comme il faut ?* » que de s'interroger sur « *Faisons-nous les choses qu'il faut ?* ». Moins de réenchanter le monde du commerce que de le réinventer.

