

SOMMAIRE

02 Retail tech

[INFO MIND] Déjà en POC, l'agent conversationnel de Dialog s'invite dans la barre de recherche (p. 6)

[INFO MIND] Comment Hive personnalise les seuils de livraison gratuite grâce aux données clients (p. 10)

ACTUALITÉ. Comment Maison 123 a généré 420000 euros sur WhatsApp en 5 mois (p. 11)

[INFO MIND] Smartphones reconditionnés : pourquoi Largo s'appuie sur l'automatisation de Speeral (p. 13)

15 Retailer, e-commerce

ACTUALITÉ. Face à l'offensive de Temu et Shein, Amazon allège ses commissions à destination des marchands (p. 18)

ACTUALITÉ. Albertsons déploie son propre agent IA et prépare son intégration avec ChatGPT (p. 19)

ACTUALITÉ. Kroger compense Ocado de 350 millions et réduit la voilure sur les entrepôts robotisés (p. 20)

21 Conjoncture, Régulateurs

ACTUALITÉ. UE : un accord entre co-législateurs sur la directive omnibus (p. 21)

ACTUALITÉ. Prix personnalisés : l'Europe fait le dos rond, New York oblige les retailers à la transparence (p. 22)

24 Foncières, Investisseurs

CEIL DU VC. Pierre Brousseau (FDJ United Ventures) : "Pour 2026, nous nous inscrivons dans un marché du VC plus rationnel et à nouveau offensif" (p. 23)

OMS : l'IA agentique pousse l'orchestration e-commerce vers un nouveau standard

Arrivée d'agents IA, nouveaux entrants, affinage de la promesse de livraison, autonomie dans les règles d'orchestration... alors que les capacités agentiques élargissent les frontières des OMS, *mind Retail* a échangé avec Guillaume Vanbrugghe et Bertrand Liesta (OneStock), Raphaël Hervé (Manhattan), Olivier Nachba (JD Sports Fashion) et Benoit Schmid (Longchamp) pour comprendre leurs enjeux et leurs feuilles de route.

Lire page 2



Cartographie retail tech 2025 : 42 % des start-up déjà rentables et 53 % visent l'équilibre financier d'ici 3 ans

La cartographie des retail tech, réalisée par FDJ Ventures et France Digitale, présente les nouveaux enjeux des start-up françaises du retail. Maya Noël, directrice générale de France Digitale, et Maxime Sbeghen, directeur des investissements chez FDJ Ventures, en détaillent les tendances clés.

Lire page 7

[Info mind] Leroy Merlin et Aroma-Zone lancent des pilotes d'analytics en magasin avec XXII

La retail tech française, qui veut devenir le Google Analytics et le Contentsquare des magasins physiques, a déjà convaincu 15 enseignes et centres commerciaux, a appris *mind Retail*. Un an après son lancement, elle dévoile également le lancement de deux nouvelles briques technologiques. Décryptage.

Lire page 5

Laurent Hugou (Les Mousquetaires) : "Avec le système de caméras de Diebold, le taux de démarque est divisé par trois"

Déploiement du paiement mobile et de la solution de computer vision de Diebold aux caisses en libre-service, impact du paiement en un seul clic pour les clients web les plus fidèles sur le CA, virage vers un prestataire de services de paiement omnicanal, adoption de Wero... Dans un entretien exclusif, Laurent Hugou, CEO de la direction des systèmes d'information des Mousquetaires (STIME) détaille sa vision stratégique pour fluidifier le paiement en 2026.

Lire page 15

OMS : l'IA agentique pousse l'orchestration e-commerce vers un nouveau standard

Arrivée d'agents IA, nouveaux entrants, affinage de la promesse de livraison, autonomie dans les règles d'orchestration... alors que les capacités agentiques élargissent les frontières des OMS, *mind Retail* a échangé avec Guillaume Vanbrugghe et Bertrand Liesta (OneStock), Raphaël Hervé (Manhattan), Olivier Nachba (JD Sports Fashion) et Benoît Schmid (Longchamp) pour comprendre leurs enjeux et leurs feuilles de route.

État des lieux

Ce qui caractérise le marché des Order Management Systems (OMS), c'est celui d'une brique technologique plus récente dans la culture logicielle des enseignes, mais désormais arrivée à maturité. C'est ce qu'indique le rapport Gartner 2025. Nés autour des solutions de "click & reserve" il y a 10 ans, qui consistaient à réserver un article en magasin depuis le site, avec l'apparition de widgets, les éditeurs d'OMS ont participé post-Covid à la grande démocratisation du "click & collect" et du "ship from store". Ces fonctionnalités, déployées de 2020 à 2022, sont largement adoptées dans le retail spécialisé. Aujourd'hui, ces acteurs investissent un nouveau territoire : garantir l'orchestration optimale des flux et une promesse de livraison toujours plus fine et précise, grâce aux capacités des agents d'IA.

D'un pays à l'autre, le marché des éditeurs d'OMS présente de larges disparités. Selon Guillaume Vanbrugghe, leading product marketing chez OneStock, ce secteur est "très mature aux États-Unis. En France, c'est un marché très axé sur la mode et le luxe, mais beaucoup de retailers se

demandent encore s'ils ont besoin d'un OMS. En Italie aussi, il est largement utilisé par les enseignes de mode. Dans le retail, on est sur un marché de remplacement et non pas d'équipement."

Si l'IA ne change pas les frontières des OMS, elle "modifie ses interactions et permet l'automatisation de l'assistance au pilotage", a indiqué Raphaël Hervé, CTO Europe chez Manhattan. Les OMS, basés sur le machine learning, ont toujours eu cette capacité de prendre des décisions en temps réel et sous contrainte. Ce qui change la donne avec les agents IA, c'est l'amélioration des interactions des utilisateurs avec le produit, la capacité de l'IA à esquisser des solutions face au besoin formulé, etc."

Opportunités

► Une donnée omnicanale qui transforme

Selon OneStock, le fait d'utiliser les fonctionnalités omnicanales d'un OMS est un levier de performance. Le groupe cite, sur le marché français, "jusqu'à 20 % de CA incrémental" grâce au ship from store pour **Bash**. Au Royaume-Uni, **Jacadi** a décidé de servir 100 % des ■■■

"Grâce au ship from store mis en place en France, Bash enregistre jusqu'à 20% de CA incrémental"

Guillaume Vanbrugghe,
OneStock

Les cas d'usage des agents IA appliqués aux OMS ayant la norme MCP

► Où est ma commande? : si un client poste cette question dans un chatbot de site e-commerce, l'agent va discuter directement avec l'OMS et le prestataire de livraison (Mondial Relay, UPS...) par le protocole MCP, et récupérer les informations pour les transmettre au client. Ce dernier obtiendra une réponse du type : "La commande a été expédiée hier, elle est traitée par UPS et doit arriver dans 48 heures à votre adresse."

► Révision des règles d'orchestration : cette fonctionnalité permet à l'enseigne, qui indique un besoin en langage naturel ("je veux que toutes mes commandes en Italie soient servies depuis les magasins"), de le traduire en règles d'orchestration sans besoin de codage.

"Les enjeux d'efficacité omnicanale embarquent aujourd'hui les acteurs du B2B, qui recherchent une expérience similaire aux retailers, avec des créneaux de livraison très fiables et des délais de livraison courts et précis"

Henri Seroux, SVP EMEA chez Manhattan

■■■ commandes e-commerce depuis ses magasins pour éviter les frais de douane, l'entrepôt étant basé sur le continent, gagnant ainsi en performance.

► **Marketplaces, B2B, luxe : capter les nouvelles cibles.**

Alors que le retail devient de plus en plus omnicanal, et que cette omnicanalité est une condition de sa rentabilité, de nouveaux acteurs comme les marketplaces ont besoin de s'équiper des services d'un OMS. C'est le cas de **ManoMano**, qui a signé avec OneStock dès 2020 pour, entre autres, afficher la promesse de livraison sur son site. De son côté, **Amazon** teste de nouvelles formules : pour ses membres Prime, le site propose soit la livraison à J+1, soit celle à J+4 ou J+5 avec 5 % de réduction. "La granularité de la promesse de livraison offre des parcours clients et des leviers de fidélisation inédits", selon Guillaume Vanbrugghe.

D'autres clients s'affirment comme nouvelle cible de clientèle : c'est le **secteur du B2B**. En 2025, **OneStock** a signé ses premiers clients B2B : c'est le cas du groupe britannique **LKQ**, distributeur de pièces automobiles, de **Swiss Automotive Group**, **Terres du Sud** (coopérative agricole, également propriétaire de Gamm'Vert) et de **Terrena** (agroalimentaire). "Ces acteurs ont les mêmes problèmes que les retailers, avec de nombreux points de stockage, des entrepôts multiples, et ils ont besoin de rationaliser leurs expéditions, nous a confié Bertrand Liesta, CMO chez OneStock. Celles-ci doivent devenir plus rentables, plus rapides, et elles doivent être capables de proposer une promesse de livraison plus fiable." Ce virage vers le B2B est également engagé chez **Manhattan**, qui a quant à lui lancé fin mai 2025 une version de son OMS dédiée aux clients B2B nommée Enterprise Promise & Fulfill dotée de fonctionnalités particulières. L'éditeur compte parmi ses clients **Technische Unie**, filiale néerlandaise de **Sonepar** et **Kramp** (pièces détachées agricoles). "Cela a été un gros focus de notre roadmap en 2025, a confié à *mind Retail* Henri Seroux, SVP EMEA chez Manhattan. Les enjeux d'efficacité omnicanale embarquent aujourd'hui les acteurs du B2B, qui recherchent une expérience similaire aux retailers, avec des créneaux de livraison très fiables et des délais de livraison courts et précis."

► **Dépasser les limites des ERP**

Si les éditeurs d'ERP comme Cegid, Salesforce, Shopify ou SAP permettent de construire un

module OMS au sein de leur plateforme, selon certains acteurs, ces solutions ne sont pas suffisamment connectables et inadaptées aux volumes de commandes importants passant par de multiples canaux. C'est le constat de Longchamp qui, selon nos sources, n'avait pas d'OMS auparavant et s'est équipé en novembre 2025 avec celui de OneStock. "Avant, l'algorithme donnant les priorités d'orchestration de commandes était dans Salesforce Commerce Cloud (SFCC), mais il fonctionnait avec des règles figées, a indiqué Benoît Schmid, responsable IT retail de l'enseigne. Nous avons une nécessité technique (décommissionnement d'un objet fonctionnel dans Salesforce), mais aussi des besoins métiers en termes de flexibilité d'orchestration, d'aller chercher les cas limites, d'ouvrir plus de flux et de capacités, et enfin d'apporter de la mobilité en magasin. Dans le retail, les règles d'orchestration sont extrêmement nombreuses car liées à de multiples éventualités. Et tout retailer a l'impératif absolu d'avoir 100 % de réussite dans la livraison au client final, c'est-à-dire de livrer toutes les commandes avec le meilleur scénario possible."

Par ailleurs, historiquement axés sur la finance et la comptabilité, "les ERP peuvent remplir le rôle d'un d'OMS pour une activité de quelques millions d'euros et une présence physique de moins de 100 magasins, mais cela implique beaucoup de développements sur mesure, a ajouté une source sous couvert d'anonymat. Au-delà de 200 magasins et avec de multiples canaux dans le monde, les règles d'orchestration deviennent trop complexes. Enfin, un ERP n'est pas un outil fait pour être interrogé de façon permanente par les canaux de ventes, avant et après la commande."

► **Norme MCP : le must-have des agents IA pour un dialogue en temps réel**

En 2025, la norme du **Model Context Protocol (MCP)** a permis de démocratiser massivement le déploiement rapide des agents, ouvrant de nouvelles frontières pour les éditeurs technologiques. Selon Olivier Nachba, deputy CTO de JD Sports Fashion, "en 2027, nous ne travaillerons plus qu'avec des prestataires ayant des protocoles MCP". Cette déclaration, faite lors de Tech for Retail, en dit long sur la rapidité d'adoption de ce nouveau standard.

Chez les éditeurs, le coup est déjà lancé. Manhattan a intégré la norme MCP et A-to-A (agent to Agent) qui permet à ses clients d'orchestrer des demandes d'agents. **Fluent Commerce**, ■■■

"Aujourd'hui, avec OneStock, nous n'avons pas encore la possibilité de dire que c'est l'IA qui décide en autonomie"

Benoît Schmid, responsable IT retail chez Longchamp

■ ■ ■ **OneStock** ou l'Américain **Pipe 17** ont annoncé récemment le lancement live de ce protocole, qui devient la norme de référence chez les éditeurs. Créée par Anthropic et adoptée par OpenAI et tous les autres grands LLM, il offre à tous les acteurs un protocole unique qui rend obsolètes les API et multiplie les capacités d'interactions. "Ce modèle permet d'exposer de la data qu'une marque ou une retail tech veut mettre à disposition, et permet aux agents d'y accéder, détaille Richard Strul, président de Resoneo. Plutôt que d'avoir des API ayant chacun leur système d'authentification, un agent, c'est-à-dire un bot d'IA, va exploiter cette donnée à travers un API unique, et va l'utiliser pour répondre à un client, remplir un tableau excel ou encore collaborer directement avec d'autres agents."

Selon Onestock, "il est rare dans la tech d'avoir, en seulement un an, un protocole qui rencontre une aussi forte adhésion. Cela simplifie grandement l'intégration et ouvre notre capacité à dialoguer en direct avec des WMS, des transporteurs, etc. Concrètement, il suffit au retailer d'écrire un message en langage naturel dans le chatbot, et il aura une réponse immédiate sans besoin de coder."

Les agents d'IA permettent aux éditeurs d'OMS de gérer des flux de commandes e-commerce importants, et d'être appelés en temps réel par les enseignes. "Chez l'un de nos clients, le Black Friday s'est traduit par 21 millions d'appels d'API sur la promesse de livraison du produit affiché, et ceci en une seule journée, a détaillé Bertrand Liesta, CMO de OneStock.

Menaces

► Jusqu'où donner l'autonomie aux agents d'IA ?

Si l'IA agentique repousse les frontières de ces solutions et fluidifie l'expérience client, elle soulève aussi des questions de gouvernance. Manhattan a lancé début 2025 Maven, un chatbot dédié aux call centers. "Il déroule un enchaînement d'actions en autonomie, selon Raphaël Hervé. À date, il traite plus de 50 % des demandes après vente, mais il sait aussi travailler avec l'humain et basculer la demande vers un agent. Il sait traiter à la fois l'émotion du client et les données statistiques."

"Aujourd'hui, avec OneStock, nous n'avons pas encore la possibilité de dire que c'est l'IA qui décide en autonomie", a confié Benoît Schmid de Longchamp. Selon Raphaël Hervé, "demain, on

va vers un OMS capable de prendre des décisions dans des cas d'exception. L'objectif est qu'il y arrive tout seul. Par exemple, si un client veut être livré de sa commande complète sur dix articles mais qu'il en manque une, que faut-il décider ? Est-ce que l'article absent est important pour ce client ou pas ? Aujourd'hui, ces décisions humaines vont être accélérées par l'IA, demain elles seront gérées de façon autonome".

► Faciliter la création d'agents

En cette fin 2025, Manhattan lance un framework d'IA agentique, pour permettre à ses clients de créer leurs agents, avec quelques agents types créés en standard. Selon Raphaël Hervé, "il y en a un sur l'OMS, un pour le store manager qui joue le rôle d'assistant du responsable du magasin. Il est capable de répondre à des questions clés pour le pilotage du point de vente, comme : quel était le top 5 des meilleures ventes de la journée ? Quel vendeur a fait le plus de click & collect ?"

Les acteurs du luxe, encore réticents aux chatbots

Selon nos sources, plusieurs marques haut de gamme voire du secteur du luxe sont en train de lancer des chatbots. "Parmi nos clients OMS, pas mal d'enseignes réfléchissent au chatbot, a confirmé Isabelle Piat, consultante solution omnicanale chez Manhattan. Elles avaient souvent lancé des chatbots basiques, qui répondent à des FAQ standard, mais voient aujourd'hui la complexité complexe d'avoir un chatbot capable de répondre à des questions très ouvertes sur l'état d'une commande, la localisation d'un article en magasin, etc". ■

Sophie Baqué

Les acteurs

► Éditeurs ERP : Salesforce, SAP, Cegid Shopify...

► Éditeurs spécialisés : OneStock, Socloz, Manhattan...

► Éditeurs spécialisés de type "framework" : KBRW, Fluent Commerce...

[Info mind] Leroy Merlin et Aroma-Zone lancent des pilotes d'analytics en magasin avec XXII

La retail tech française, qui veut devenir le Google Analytics et le Contentsquare des magasins physiques, a déjà convaincu 15 enseignes et centres commerciaux, a appris *mind Retail*. Un an après son lancement, elle dévoile également le lancement de deux nouvelles briques technologiques. Décryptage.

Après sa Série A de 16,7 millions d'euros en equity en mars 2023, la retail tech **XXII**, cofondée par William Eldin et Dam Mulhem gagne du terrain avec sa solution d'analytics basée sur les caméras de surveillance. Depuis l'été 2025, deux nouveaux tests sont en cours chez **Leroy Merlin**, et depuis septembre, au magasin **Aroma Zone** de La Défense, pour mieux comprendre le parcours client en magasin et ses dynamiques de conversion, a appris *mind Retail* lors de Tech for Retail.

D'autres grands comptes sont également en phase de POC plus avancés : "Chez la foncière **Nhood**, les équipes du centre commercial Cloche d'Or ont besoin des chiffres macro pour mieux comprendre l'impact du trafic sur le CA des différents magasins, a indiqué à *mind Retail* Alexandre Boutillon, growth strategy manager. Chez une grande enseigne de sport, un autre test a démarré en 2024 sur deux magasins avec moult déploiements sur mesure. Nous avons développé un module qui permet de ré-identifier un client au fil de son parcours en magasin, conformément au RGPD car sans données sensibles, et de mesurer l'impact des interactions vendeurs."

Le trafic physique mesurable aussi finement qu'en digital

La start-up, qui vient concurrencer la solution suisse **Technis** et le Canadien **C2RO**, a été créée en 2015 autour des technologies de vision par ordinateur, avec des clients comme la gare de Monaco, une station de ski dans la Sierra Nevada (pour une solution de temps d'attente aux remontées mécaniques), etc. Depuis fin 2024, elle a lancé une solution dédiée au retail, qui consolide la data des parcours clients en magasin en s'appuyant sur les caméras déjà installées. En un an, celle-ci a déjà convaincu 15 clients (sur 100 au total), dont 10 enseignes (Burger King, Wendy's, Iris Galerie...) et cinq foncières (Klépierre, Nhood...). Sa plateforme nommée "CORE", sur laquelle l'utilisateur prompte son besoin en langage naturel, est active dans 400 magasins, essentiellement en Europe.

"Ce virage vers le retail a nécessité un investissement de 20 millions d'euros : c'est une solution inédite car beaucoup d'acteurs se limitent au comptage issu

des bornes ou des boîtiers manuels, qui deviennent rapidement obsolètes, a ajouté Alexandre Boutillon. Ses résultats sont équivalents à Google Analytics et Contentsquare sur un magasin ou un centre commercial : les caméras envoient les données au VMS (Vendors Management System, logiciel aidant les entreprises à gérer leurs fournisseurs référencés, Ndlr), qui sont ensuite transmises à notre plateforme par une API. Nous captons ainsi, en temps réel, les données d'analyse du trafic en magasin, le mapping de cette fréquentation, la connaissance client (âge moyen, style vestimentaire...), le temps d'attente en caisse avec un système d'alerte sur le device du responsable en cas de besoin de renfort, etc. Ces informations permettent de tirer des conclusions analytiques et merchandising à actionner immédiatement. En revanche, nous n'irons pas sur la détection du vol" (comme le fait Veession ou Alfred-Eyes, Ndlr).

Parmi les nouveautés, XXII a ajouté, début décembre, deux fonctionnalités. "Core permet désormais de suivre le parcours client de bout en bout, avec notre technologie de ré-identification non biométrique et multi-caméra, a détaillé William Eldin, CMO. Avec ces données consolidées, les enseignes peuvent identifier les zones d'attraction, repérer les points de rupture, comprendre le parcours des gens sortis sans acheter et optimiser le merchandising. Les flux physiques deviennent aussi mesurables que les parcours digitaux." Deuxième nouveauté : la mesure de l'impact de l'interaction des vendeurs sur les ventes. Elle s'appuie sur un modèle de "vision langage" (VLM) capable de reconnaître les conseillers par leur tenue, sans donnée biométrique, d'identifier les zones nécessitant un renfort et d'analyser l'impact des échanges humains sur la conversion et la qualité de l'expérience d'achat.

La licence annuelle varie entre 50 et 250 euros par magasin et par mois selon les fonctionnalités choisies. "Ce tarif dépend du nombre d'utilisateurs qui paramètrent les datas, selon le CMO. Les données sont ensuite consultables par toute l'organisation, via un lien web renvoyant vers les tableaux de bord." ■

Sophie Baqué

"Core permet désormais de suivre le parcours client de bout en bout, avec notre technologie de ré-identification non biométrique et multi-caméra"

William Eldin, CMO de XXII

[Info mind] Déjà en POC, l'agent conversationnel de Dialog s'invite dans la barre de recherche

Forte d'une levée en Seed de 3,8 millions d'euros réalisée mi-novembre 2025, la start-up française Dialog spécialisée dans l'e-commerce conversationnel basé sur l'IA accélère. Initialement placé dans les fiches produits, son personal shopper s'apprête à investir les pages d'accueil et les barres de recherche. À l'occasion de Tech for Retail, *mind Retail* s'est entretenu avec son CEO et cofondateur, Antoine Grimal.

Avec l'essor des moteurs de recherche d'IA générative et du commerce agentique, la start-up **Dialog** spécialiste de l'engagement clients avec un agent IA conversationnel intégré aux fiches produits et pages servicielles s'apprête à étendre sa solution au sein des sites e-commerce. Dès fin 2025, l'agent IA pourra être intégré directement dans la barre de recherche, en homepage du site, ou juste à côté, en fonction du choix de l'e-commerçant. *"Avec cette nouvelle fonctionnalité, on veut montrer que nous ne sommes pas un simple chatbot d'assistance, mais un nouveau mode de navigation e-commerce. C'est une expérience complémentaire au search classique, pensée pour aider l'utilisateur à formuler son besoin, découvrir l'offre et se laisser guider dans le catalogue"*, nous a indiqué Antoine Grimal, CEO de Dialog. Selon nos informations, des POC sont en cours chez quatre e-commerçants (noms confidentiels) de cosmétiques et d'ameublement. Pour ce dernier, l'agent IA comporte une nouvelle fonctionnalité de reconnaissance d'image : *"Avec une photo, l'agent peut analyser le style d'une pièce pour proposer des produits cohérents ou identifier les types de peaux et suggérer une routine complète. La photo est un support utile pour rendre le conseil plus précis et plus personnalisé"*, poursuit le CEO.

En termes d'expérience client, contrairement aux chatbots où la conversation doit être initiée par le client, l'agent IA de Dialog n'apparaît pas dans une fenêtre isolée mais s'intègre directement dans la navigation du site avec un widget. Dans la fiche produit, il est placé sous les modalités de paiement et se matérialise par deux questions suggérées et une barre vide permettant au client de lancer la discussion. Exemple : "Cette valise rentre-t-elle en cabine Ryanair ?". En lançant la conversation, le chatbot apparaît ensuite, sur la moitié de l'écran sur desktop ou la totalité sur mobile. Si l'article convient au client, il peut l'ajouter au panier depuis l'interface conversationnelle. S'il ne convient pas, d'autres articles sont proposés sous forme de cartes visuelles, avec la possibilité de procéder à

l'ajout au panier ou d'être redirigé vers la page d'un autre produit.

Pousser les données du chatbot vers le CRM

Fondée en 2023, la start-up (12 salariés), dont les concurrents sont Alby, ViaSay, Yuma AI et Qstomy, compte 300 clients, principalement dans les domaines de la cosmétique et des accessoires, avec **Oh My Cream, La Belle Boucle, Les Secrets de Loly, La Canadienne, Delsey, ST Dupont** et **Gérard Bertrand**. Avec *"en moyenne, 15 % des visiteurs qui interagissent avec l'agent, contre environ 1 % pour un chatbot classique"*, le CEO de Dialog revendique un taux de conversion multiplié par 3,11 chez ses clients actifs. Des résultats similaires à ceux enregistrés par la Grande Récré qui a triplé son taux de conversion e-commerce grâce au chatbot déployé par iAdvize en juillet 2025. Ces chiffres sont toutefois supérieurs à ceux de RougeGorge, dont le chatbot multiplie le taux de transformation par deux.

En 2026, fort des données clients récoltées durant les interactions, Dialog prévoit également *"d'exploiter les données collectées lors des conversations pour l'envoi d'emails personnalisés. L'objectif n'est pas de recréer une CDP ou un outil de CRM comme Klaviyo, mais d'intégrer ces solutions afin d'enrichir les emails et SMS avec des données clients enrichies."* ■

Morgane Monteiro

"En moyenne, 15 % des visiteurs interagissent avec l'agent Dialog, contre environ 1 % pour un chatbot classique"

Antoine Grimal, CEO Dialog

Cartographie retail tech 2025 : 42 % des start-up déjà rentables et 53 % visent l'équilibre financier d'ici 3 ans

Dans sa mise à jour de début décembre, la cartographie des retail tech, réalisée par FDJ Ventures et France Digitale, présente les nouveaux enjeux des start-up françaises du retail : financement, ralentissement des créations d'entreprises, tendances en front et en back-office, consolidation, intégration au 28^e régime... Maya Noël, directrice générale de France Digitale, et Maxime Sbegghen, directeur des investissements chez FDJ Ventures, en détaillent les tendances clés.

En termes de tendances se développent les agents de shopping d'IA. Ils sont capables de gérer une partie croissante des tâches : recherche, comparaison, construction de paniers et arbitrage d'offres

Selon la mise à jour de début décembre de la cartographie réalisée par France Digitale et FDJ Ventures, le secteur français du retail recense 413 start-up. Les six pôles d'activité les plus représentés sont le marketing et l'acquisition client avec 75 sociétés (soit 18 % du total), le recommerce et la circularité avec 55 start-up (13 %), la logistique et la supply-chain avec 52 acteurs (soit 12 %), l'expérience client avec 51 sociétés (soit 12 %) et enfin le paiement avec 34 sociétés (soit 8 %). "En termes de tendances de développement, trois axes ressortent : le social commerce et le live shopping, avec l'intégration directe de l'achat dans les réseaux sociaux, les vidéos et les messageries, indique Maya Noël, CEO de France Digitale. Ensuite, le passage du SEO au GEO : les moteurs génératifs fournissent des réponses directes plutôt

que des listes de liens, l'enjeu est de devenir la réponse de confiance dans ChatGPT, Perplexity et consorts. Et enfin, les agents de shopping d'IA capables de gérer une partie croissante des tâches de shopping : recherche, comparaison, construction de paniers et arbitrage d'offres". Depuis 2022, 65 % des start-up créées placent l'intelligence artificielle générative au cœur de leur proposition de valeur.

Si cette cartographie en est à sa première édition, et ne permet donc pas d'établir de comparatif, elle indique que les retail tech ont enregistré, en cumulé, un CA d'un milliard d'euros en 2024 et représentent 35 000 emplois à plein temps. Depuis leur création, elles ont levé un total de 7 millions d'euros. Sur le dernier exercice, 42,4 % étaient rentables et 63,6 % déficitaires. Parmi ■■■



Avec 34 acteurs du paiement soit 13 % du panel, le paiement s'impose comme un levier d'acquisition et de fidélisation

■ ■ ■ ces dernières, 53,5 % visent d'atteindre l'équilibre d'ici 3 ans, et 4,2 % d'ici 3 à 8 ans. En termes d'implantation, 60 % de ces start-up se trouvent en Île-de-France. Leur modèle commercial dominant est celui des abonnements en SaaS, pour 65 % du panel. Leurs principaux clients sont des retailers physiques (à 58 %), puis des acteurs de l'e-commerce et marketplaces (à 34 %).

65 % des start-up de retail tech sont considérées comme des scale-up

Selon l'étude, 20 % des retail tech ont déjà atteint le stade d'internationalisation de leur modèle et 65 % sont considérées comme des scale-up. L'année 2025 s'est traduite par un ralentissement pour le secteur, avec seulement 15 créations d'entreprises contre 34 en 2024, 35 en 2023 et 41 en 2022. *"On observe une baisse notable des financements, a ajouté Maya Noël. La crise économique actuelle complique le développement des marchés, et ceci pour tous les acteurs."*

Interrogé sur les nouveaux usages de l'IA en front (côté client), Maxime Sbeghen, directeur des investissements chez FDV Ventures, a mis en avant de nouveaux cas d'usage dans **l'hyperpersonnalisation contextuelle et prédictive**. C'est le cas des solutions de recommandations dynamiques de messages ajustés aux comportements des utilisateurs pour optimiser la conversion en ligne, comme Webyn, Dialog ou Jow.

Dans le **pôle acquisition client et marketing** (18 % du panel), l'enjeu du trafic venu des moteurs d'IA (Generative engine Optimisation) est devenu majeur alors que **ChatGPT** a atteint 800 millions d'utilisateurs mensuels en septembre 2025, selon Sam Altman. À titre de comparaison, ce trafic était de 700 millions en août et de 500 millions fin mars. Selon Maxime Sbeghen, *"pour un site e-commerce, ceci implique de repenser son référencement sur ces plateformes, d'être AI Ready afin d'être lu par les grands LLM, d'avoir des contenus structurés différemment et aussi des données mises à jour en temps réel en termes de prix et de stocks"*. Sur ce sujet, *mind Retail* a observé des grosses levées de fonds aux États-Unis mais aussi des développements soutenus en Europe. C'est le cas de Whiteship, plateforme monitorant la visibilité sur plus de 30 moteurs d'IA (ChatGPT, Claude, Perplexity...) fondée par Anis Ayari, de **Meteoria**, plateforme d'analytics dédiée aux agences SEO et aux

équipes marketing voulant maîtriser leur GEO et fondée par Idriss Khouader et aussi de **GetMint**, cofondée par Joan Burkovic.

Avec 34 acteurs du paiement soit 13 % du panel, le paiement s'impose comme un levier d'acquisition et de fidélisation : paiement fractionné ou BNPL, prépayé, wallets, cashback et achats en crypto-actifs. Selon l'étude 2025 de l'Adan, 10 % des Français détiennent actuellement des cryptoactifs (un taux qui se stabilise), contre 19 % au Royaume-Uni et 17 % aux Pays-Bas, ce mode d'épargne prend de l'importance. Pour ses détenteurs, les cryptoactifs représentent 15 % de leur épargne. Pour faire le pont entre les cryptos et la monnaie fiat, une start-up comme **Lyzi** (1,3 million d'euros levés en avril 2025) a rendu possible le paiement en crypto dans les 20 grands magasins **Printemps** français dès 2024, puis avec la Société des Bains de Mer de Monaco pour que le client puisse payer de façon fluide en cryptoactifs.

En back-office, les retail tech axées sur la **supply-chain** et la **logistique** sont la 2^e catégorie la plus représentée avec 52 sociétés (soit 12 % du panel). Le porte-parole de FDJ Ventures a mis l'accent sur trois axes majeurs autour de : le forecasting augmenté, l'automatisation de la production, la robotisation (Exotec) et le sourcing intelligent. *"Sur cet aspect, on voit que la précision du stock est un sujet croissant, a ajouté Christelle Mercier, RVP chez Dataiku. Les retailers ont besoin de cette data pour être capables d'honorer leurs engagements, de suivre au plus près leurs stock. Beaucoup veulent, par exemple, que la caisse soit reliée au système de gestion du stock, pour recommander de façon automatique les produits considérés comme phares lorsqu'ils atteignent un stock faible."*

Sur le **retail in-store**, on voit arriver des solutions de sécurité, d'efficacité et d'expérience augmentée grâce au computer vision. On pense ici à des acteurs comme XXII, Gaudier ou encore Vusion.

Enfin, la **circularité et la transparence** "sont devenues plus périphériques qu'elles ne l'ont été dans le passé", a ajouté Maxime Sbeghen. Certaines start-up ont grossi et sont devenues des standards en termes de transparence, comme Phenix et Too Good To Go. D'autres acteurs se développent comme Reekom, Speeral, Revers.io (prise en charge de retours) ou Underdog.

■ ■ ■

■ ■ ■ Accélérer l'internationalisation via le 28^e régime de l'UE

Parmi leurs défis de 2026, *“plus de 15 % des retail tech font face à des challenges d'internationalisation et de visibilité, et pour plus de 10 %, il s'agit de trouver de nouveaux clients et de contractualiser avec des grands groupes, a déclaré Maya Noël. Un autre challenge est de parvenir à se consolider en dehors des capitaux, en faisant des opérations de fusion et acquisition, c'est-à-dire en rachetant d'autres entreprises”*. L'Europe étant un marché de 450 millions de consommateurs, mais qui reste très fragmenté, France Digitale soutient le principe d'un 28^e régime, un projet porté par la Commission européenne visant à renforcer la compétitivité des acteurs européens de la tech par rapport à des start-up venues des États-Unis ou d'Asie. Celui-ci comporte un panel de mesures : définition d'un cadre juridique unique destiné à simplifier les opérations des entreprises

innovantes au sein du marché européen, harmonisation du code du travail, réduction des complexités administratives et fiscales, harmonisation des procédures transfrontalières et mesures de soutien à l'investissement dans les start-up et les entreprises en croissance. Il doit également prévoir la création d'un statut de société adaptée à la cotation en bourse. La Commission européenne a présenté ses consultations et prépare actuellement une proposition de loi, qui doit être publiée en 2026, avant d'entrer dans le processus politique proprement dit : (négociations, cycles de critiques, adaptations, votes). *“Pour transformer ces pépites en leaders mondiaux, l'Europe doit maintenant agir : créer un véritable marché unique, simplifier les règles, notamment de concurrence”*, a conclu Maya Noël. ■

Sophie Baqué

mind

RETAIL ■

**Le service de veille et d'informations
stratégiques dédié à la retail tech**

Politique / Economie /
Réglementation / Technologie

**Pour accéder à mind Retail
pendant 15 jours**

gratuitement et sans engagement



[Info mind] Comment Hive personnalise les seuils de livraison gratuite grâce aux données clients

Fort de 500 clients e-commerçants, le logisticien allemand Hive capitalise sur ses data pour réhausser la conversion e-commerce via une promesse de livraison monitorée plus finement.

Après s'être attaqué à l'optimisation des coûts opérationnels de la supply chain, **Hive**, éditeur technologique (OMS, WMS et TMS) et également opérateur logistique présent dans 7 pays européens (Allemagne, France, Royaume-Uni, Espagne, Italie, Pologne et Pays-Bas), entend débloquer de nouveaux leviers de croissance pour accompagner ses clients e-commerçants. Sa plateforme s'apprête à développer l'affichage des modalités de livraison en fonction d'une segmentation intelligente des clients. Grâce aux données clients issues de l'intégration avec la plateforme CRM américaine **Klaviyo**, Hive teste l'ajustement des seuils de livraison gratuite sur le site e-commerce, l'affichage ou la suppression de certains modes de transport selon le profil ou le canal du client. *“En Allemagne, sur un site de produits cosmétiques, nous avons observé que certaines zones, comme celles où le taux de*

divorces est plus élevé, présentent des paniers moyens plus importants, a indiqué à mind Retail Valentin Bula, VP Sales chez Hive. Nous y testons actuellement l'ajustement du seuil minimal pour la livraison gratuite, en l'augmentant”.

Depuis octobre 2025, Hive a déployé l'affichage dynamique de la promesse de livraison avec la possibilité de mesurer son impact via des A/B tests, un module adopté par un tiers de ses clients. Ajustés en temps réel selon le stock disponible et la localisation du produit et du client, la promesse de livraison apparaît directement sur la fiche produit du site web. Lors d'un test chez le-commerçant néerlandais Vertellis en avril 2025, cette fonctionnalité a permis de faire bondir de taux de conversion de 2 % à 4,4 % en six mois, soit une hausse de 120 %. ■

[Info mind] IA agentique : Hymalaia séduit quatre enseignes et annonce une levée de fonds imminente

Selon nos sources, la jeune start-up Hymalaia poursuit son développement dans le retail avec quatre nouvelles enseignes actuellement en POC et une levée de fonds imminente.

Avec 8 salariés et 10 clients actifs, la start-up **Hymalaia**, spécialisée dans les agents d'IA, fait tester sa solution chez quatre enseignes en France. *“Nous démarrons des POC sur des cas d'usage d'excellence opérationnelle chez But, Etam, Gemo et Botanic, a déclaré à mind Retail Sonia Bouanane, GTM and Account Expansion. Nous les accompagnons avec la mise en place d'agents IA dans leurs processus opérationnels, pour automatiser des tâches récurrentes, plus ou moins bien organisées. Les retailers ont besoin d'être rassurés sur la capacité de l'IA à créer de la valeur.”* Une fois créés, ces agents d'IA, accessibles par les équipes du siège et les vendeurs sur le terrain, peuvent opérer en background, sans intervention humaine, et gérer des tâches automatiquement. *“L'humain n'a plus qu'à suivre les processus mis en place par ces agents, a ajouté Sonia Bouanane. Ainsi, un agent est capable de recommander, en autonomie, certains articles en rupture de stock, si cela entre dans les critères établis par l'enseigne.”*

Incubé en 2024 à Venture Labs, le laboratoire de l'EM Lyon, Hymalaia concurrence des acteurs comme **Dust** mais aussi des LLM comme **Gemini**, **ChatGPT** ou **Perplexity**. Sa plateforme se connecte aux bases de données internes de l'entreprise, que ce soit sous forme de documents PDF, Excel, Word, fichiers sons, données CRM, sorties caisse, etc. Elle met en avant sa connectivité, avec 40 connexions à date *“avec des data lakes comme Snowflake, des CRM (Freshdesk, Zendesk, Salesforce, Hubspot), des apps de messagerie (Slack, Discord), de développement (Github, Jira), des outils comme Dropbox, Airtable, Oracle et Asana... Par ailleurs, dès que les données sont exposées via un API ou une connexion MCP, nous savons les récupérer”.* C'est le cas avec Databricks ou The Trade Desk (achat média programmatique).

Pour accélérer sa croissance, Hymalaia est en phase de levée de fonds, et vise *“entre 800000 et 1 million d'euros début 2025”.* ■

Comment Maison 123 a généré 420000 euros sur WhatsApp en 5 mois

Surfant sur une réduction de la politique commerciale de Meta, Wax, la start-up spécialisée dans l'engagement sur Whatsapp, gagne du terrain et capitalise sur la messagerie comme canal d'acquisition et de rétention client dans la mode et la beauté. Les détails ici.

A lors que le coût du message marketing sur WhatsApp va baisser de 42 % au 1^{er} janvier 2026 (passant de 12 à 7 centimes), la jeune pousse Wax, créée par Guillaume Escolier et Paul Bello, multiplie les signatures, a appris mind Retail lors de Tech for Retail. La start-up a développé une plateforme logicielle qui permet aux équipes marketing de créer et gérer un canal WhatsApp, engageant et conforme au RGPD. "En un an, nous sommes passés de 150 à 500 clients actifs, parmi lesquels ManoMano, Eden Park, Asphalte, Sézane, Blissim, Maison 123, Typologie, Clarins, Tediber et The Bradery, nous a confié son CEO Guillaume Escolier. Nos clients sont principalement des retailers et e-commerçants, avec une dominante d'acteurs de mode et de beauté. Si jusqu'ici le SMS était priorisé, car 3 à 4 fois moins cher, la nouvelle politique tarifaire de Meta accélère la démocratisation de WhatsApp comme canal CRM à part entière." Pour la marque de mode Maison 123, "nous avons généré sur WhatsApp 420 000 euros de CA additionnel grâce à WhatsApp en cinq mois, et atteint un ROI de 46", a indiqué Sophie Lepeu-Benkemoun, directrice marketing et digital.

Fondé en 2023, Wax a levé 500 000 euros en equity à l'été 2024, dans un tour de table de 1,1 million au total, dette incluse. La start-up (20 salariés à fin novembre 2025) intègre WhatsApp dans un grand nombre de flux automatisés, pour une expérience conversationnelle continue. Elle s'intègre via API aux grandes plateformes CRM : Salesforce, Klavyio, Kiss the Bride, etc. "Les données du CRM sont ensuite intégrées à l'application WhatsApp pour en utiliser l'infrastructure", a indiqué Guillaume Escolier.

La solution Wax est opérationnelle en six mois environ. La première étape consiste à identifier l'audience WhatsApp du client et de collecter des "opt-in" spécifiques. "Pour obtenir des consentements sur le numéro de téléphone, nous menons des actions multiples : sur le site web, affichage de fenêtres "pop-up" pour collecter des opt-in, envoi d'e-mails to WhatsApp et de newsletters

faisant la promotion de ce nouveau canal, a détaillé Guillaume Escolier. Ces actions sont doublées de QRcode en magasin pour promouvoir le canal WhatsApp. En moyenne, nous parvenons à obtenir les opt-in WhatsApp sur 15% de la base CRM en six mois. WhatsApp n'étant pas un outil de mass market, les marques le réservent aux clients fidèles et aux prospects chauds. Elles l'utilisent avec parcimonie, c'est-à-dire avec une faible fréquence mais une forte pertinence."

En termes d'activation, la plateforme de Wax permet de réaliser des **envoi de campagnes marketing** conversationnelles dans WhatsApp (ventes privées, lancement en avant-première...). Sachant que le coût d'une activation marketing est actuellement de 0,12 euros pour une marque, on mesure des ROI de 20% en moyenne sur ces campagnes marketing.

30 % des tickets après-vente traités en autonomie par Wax, sans quitter WhatsApp

Autre cas d'usage : les **campagnes d'automatisation marketing**, consistant à aller récupérer les paniers abandonnés. "Notre outil permet de récupérer, en moyenne, 20% des paniers abandonnés chez nos clients actifs, avec des taux de 25% sur les meilleures campagnes, a ajouté Guillaume Escolier. La technologie pose des questions à des abandonnistes chauds, et nous les récupérons quasi-instantanément via un taux d'ouverture de nos messages de 60 % et un taux de clic de 30 %, qui est 10 fois supérieur au mail."

Le **module de recommandation de produits** permet aussi d'utiliser la messagerie WhatsApp pour poser des questions à des prospects, comprendre leurs préférences d'achat et leur pousser un catalogue sur mesure dans la messagerie, avec la possibilité d'acheter des produits directement sur WhatsApp.

Wax propose également, dans WhatsApp, un **module d'automatisation de support pour ■■■**

"Si jusqu'ici le SMS était priorisé, la nouvelle politique tarifaire de Meta accélère la démocratisation de WhatsApp comme canal CRM à part entière"

Guillaume Escolier, CEO de Wax

■■■ **le service client.** Ce module d'IA générative est capable d'analyser le ticket client sans quitter WhatsApp, de traiter puis de fermer les requêtes simples, ou de les transmettre au service client. "Notre outil gère des tickets de support de type FAQ ou "Où est ma commande?" en autonomie à hauteur de 30%, précise le CEO. Le sujet du suivi de colis dans WhatsApp est un bon pied dans la porte lorsqu'on n'a pas d'opt-in marketing spécifique, car sur ce sujet, tout retailer a le droit d'envoyer à son client un message de notification de commande ou de suivi de colis, même sans opt-in dédié. En effet, dans ce cas, la personne a un intérêt légitime à être contactée. Quand une marque envoie ce type de notification dans WhatsApp à ses clients, 60 % d'entre eux cliquent pour suivre leur colis. L'enjeu est de capitaliser sur cette bonne première expérience pour leur proposer de rejoindre le club WhatsApp et collecter leur opt-in marketing".

Dernier module proposé par Wax, l'**automatisation post-achat**, qui consiste à envoyer un message à J+20 ou J+30 par exemple. La marque peut demander à son client s'il est satisfait ou pas, s'il veut parrainer un ami ou laisser une note d'avis client. "En moyenne, ce module permet d'améliorer de 1 étoile (sur 5) les

notes Trustpilot des clients travaillant avec Wax depuis plus de six mois", a ajouté le CEO.

Interrogé par *mind Retail* sur sa stratégie de financement, le CEO a répondu. "Nous ne communiquons pas notre ARR, mais n'avons pas prévu de lever des fonds en 2026 : nous n'en avons pas besoin." ■

Sophie Baqué

Les coûts des messages WhatsApp au 1^{er} janvier 2026

- ▶ message marketing : 7 centimes (contre 11,86 centimes en 2025)
- ▶ message transactionnel : 2,48 centimes
- ▶ serviciel (initié par l'utilisateur) : gratuit

Votre étude sur mesure

RETAIL

**BENCHMARK - PANORAMA
ANALYSE DE POTENTIEL
VEILLE - SCREENING**

Par une équipe pluridisciplinaire

A des tarifs attractifs

Pour des livrables opérationnels

mind
RESEARCH

Un projet / des
réflexions en
cours ?

Prenez rendez-vous en ligne



[Info mind] Smartphones reconditionnés : pourquoi Largo s'appuie sur l'automatisation de Speeral

La start-up fondée par le duo d'entrepreneurs à l'origine de Teester et de Skeepers accélère l'automatisation des flux autour des produits de seconde main. Sa stratégie : capitaliser sur l'IA pour diriger les flux produits vers les carrefours d'audience que sont Vinted et Leboncoin.

Fondée en juillet 2024 par Julien Chevalier et Matthieu Charon, **Speeral** (ARR non communiqués, clients Boulanger, Happy Cash, E.Leclerc...) vient de signer avec le spécialiste français de smartphones reconditionnés, **Largo**. Cette société de reconditionnement basée à Nantes (CA 2024 : 34,8 millions d'euros en hausse de 64%) fait également des montres connectées et des casques audio et écoulait ses articles essentiellement chez Back Market. "Nos clients comme Boulanger, Happy Cash et aujourd'hui Largo sont à la recherche de nouveaux canaux d'écoulement, a déclaré à *mind Retail* Julien Chevalier, PDG de Speeral. Depuis début décembre, Largo nous a confié la totalité de son stock de produits dans le cadre d'un POC. Nous le connectons au trafic de Vinted et Leboncoin (le Lituanien a lancé la catégorie électronique en septembre 2024, Ndlr) pour permettre la vente dans ces carrefours d'audience majeurs. Concrètement, Speeral connecte ses outils aux magasins ou entrepôts pour leur permettre de revendre tout leur stock de produits sur ces sites de revente entre particuliers." Jusqu'ici, Largo vendait ses téléphones essentiellement sur la marketplace Back Market (CA 2024 non communiqué, perte nette de 4571 euros), où les prix sont de plus en plus agressifs avec la montée en puissance de reconditionneurs asiatiques.

Automatiser la création d'annonces et l'interaction client

Pour ses fondateurs, Speeral (levée de 1,7 million d'euros en février 2025, dette incluse) est la 3^e aventure entrepreneuriale après Teester et Skeepers. Au-delà de la mode, elle gère des catégories diversifiées (smartphones, vélos reconditionnés...) et distribue des produits de seconde main, d'exposition et des retours e-commerce. Sa solution, dotée d'un module de géolocalisation pour du "click & collect", permet également de générer du trafic en magasin.

"La RSE pour la RSE n'a pas de sens. Les marques doivent faire de la seconde vie des produits un

levier de rentabilité, ce qui est déjà le cas sur des plateformes comme Leboncoin, a ajouté Julien Chevalier. Notre solution, déjà live sur Vinted et Leboncoin, permet de rentabiliser ces stocks de seconde main en les connectant aux acheteurs C2C : c'est là que se trouve le marché. Elle s'appuie sur l'IA pour connecter les vendeurs de produits de seconde main et leurs clients en automatisant le processus de revente (automatisation de la création d'annonce, recommandation du meilleur prix, agent d'IA répondant aux demandes du client final de façon automatique)."

Début décembre, Speeral a accueilli au board une nouvelle business angel : Amandine de Souza, ancienne patronne de Leboncoin. "Nous faisons entrer au board de vrais experts du retail, qui ont compris les enjeux de guerre du gisement, avec des valeurs de long terme de circularité", a ajouté le DG. Un avis partagé par les acteurs du reconditionnement. "Nous adhérons aux programmes de collecte et faisons des enchères et essayons d'acheter les smartphones en circuit court, a déclaré fin 2024 à *mind Retail* Pierre Bach, CEO de Largo. D'un point de vue environnemental, nous priorisons les gisements sur notre territoire ou en Europe, mais la collecte ne suffit pas. En 2023, 50 % de nos produits reconditionnés étaient issus de la collecte et 50 % d'achats à des grossistes internationaux."

En 2024 en France, le marché des smartphones reconditionnés a progressé, alors que les ventes de smartphones neufs ont chuté de 3 %. Le marché de l'occasion a connu des années de croissance rapide entre 2016 et l'après-Covid. Selon le baromètre annuel Kantar- Recommerce, 22 % des Français possédaient un smartphone reconditionné l'an dernier, contre 20 % un an plus tôt. En 2024, la moyenne européenne était de 15 %. ■

Sophie Baqué

"Nos clients comme Boulanger, Happy Cash et Largo sont à la recherche de nouveaux canaux d'écoulement"

Julien Chevalier, PDG de Speeral

Criteo veut intégrer des produits sponsorisés dans les chatbots IA

Avec 720 millions d'utilisateurs actifs au quotidien et 4,5 milliards de produits présents dans son catalogue, Criteo veut s'imposer dans le commerce agentique. Misant sur ses données propriétaires, l'adtech teste l'intégration de recommandations produits directement dans les moteurs de recherche ChatGPT et Anthropic.

Mardi 2 décembre, lors de l'événement dédié aux 20 ans de Criteo, l'adtech spécialisée en e-commerce a indiqué travailler à un service de recommandation de produits intégré aux chatbots d'IA. "Nous sommes en discussion avec certains des principaux fournisseurs de LLM, et des tests sont actuellement en cours avec une plateforme d'IA de premier plan", a détaillé Diarmuid Gill, CTO de Criteo. Cette technologie s'appuie sur le protocole MCP (Model Context Protocol), qui permet à Criteo de développer des agents IA propriétaires. Les démos présentées lors de la matinée ont été faites à partir des chatbots ChatGPT (OpenAI) et Claude (Anthropic).

"Nous croyons que le commerce agentique va créer un canal complémentaire aux canaux de vente existants, car l'expérience d'achat reste assez différente", s'est exprimé Diarmuid Gill. Dans ce contexte, et alors que les systèmes d'IA générative "doivent passer de l'acquisition d'utilisateurs à la rentabilité", "ces plateformes, comme cela a été le cas pour l'open web, devront se tourner vers la publicité", estime-t-il. Face à ce constat, Criteo souhaite s'imposer comme un partenaire de confiance pour les LLM, en les alimentant avec ses catalogues et ses données propriétaires (720 millions d'utilisateurs actifs au quotidien, 1 milliard de ventes e-commerce et 4,5 milliards de produits présents dans son catalogue). ■

Avec Valiuz, l'audio programmatique s'invite dans le retail media in-store

Valiuz a annoncé le 4 décembre le lancement d'une offre audio programmatique en magasin, déployée dans 95 % des points de vente de l'enseigne Boulanger. Développée en partenariat avec The Trade Desk, la SSP SoundCast et midia (qui fournit le boîtier de comptage des visiteurs), elle permet aux annonceurs d'insérer des spots publicitaires dans les playlists diffusées en points de vente, de manière automatisée, selon des critères de géolocalisation, d'horaire et de trafic en temps réel. Une campagne a été menée par Havas Media pour EDF. Il s'agit d'une première en Europe, selon la régie spécialisée en retail media. Les spots peuvent également être activés par les équipes de trade marketing de l'enseigne, pour leurs clients captifs. .

À retenir : Valiuz indique qu'il déploiera cette technologie dans d'autres enseignes en 2026. L'audio in-store représentait moins de 1% du marché du retail media en 2024, selon la régie, mais tant l'audio programmatique que le retail media in-store présentent actuellement une forte traction sur le marché publicitaire. ■

BNPL : Scalapay lève 70 millions d'euros, Klarna devient accessible au sein d'Apple Pay

Le 9 décembre 2025, la Banque européenne d'investissement a conclu un accord de financement de 70 millions d'euros avec Scalapay, la fintech italienne spécialiste du paiement en 3 et 4 fois également active en France et en Espagne. Les fonds permettront à la licorne d'enrichir son offre de produits (BNPL en magasin et lancement du crédit long) et de simplifier l'expérience utilisateur. Fondée en 2019, Scalapay est devenue la première licorne italienne en 2022 lors de sa Série B de 215 millions de dollars en equity menée par Tencent et Willoughby Capital. Elle revendique 11 millions d'utilisateurs, un panier moyen de 100 euros et 9 000 enseignes partenaires, pour lesquelles son service représente entre 8 % et 15 % des ventes e-commerce.

À retenir : Le même jour, Klarna (114 millions d'utilisateurs, 850 000 marchands) a intégré le wallet Apple Pay en France et en Italie. Les utilisateurs d'Apple Pay pourront payer nativement en plusieurs fois au sein du wallet. Spécialisé dans les mensualités courtes, le Suédois a récemment annoncé l'arrivée en France du 12 fois. ■

Laurent Hugou (Les Mousquetaires)**"Avec le système de caméras de Diebold, le taux de démarque est divisé par trois"**

Déploiement du paiement mobile et de la solution de computer vision de Diebold aux caisses en libre-service, impact du paiement en un seul clic pour les clients web les plus fidèles sur le CA, virage vers un prestataire de services de paiement omnicanal, adoption de Wero... Dans un entretien exclusif, Laurent Hugou, CEO de la direction des systèmes d'information des Mousquetaires (STIME) détaille sa vision stratégique pour fluidifier le paiement en 2026.

**Laurent Hugou****Novembre 2021 -****aujourd'hui** : Président du conseil d'administration, Stime DSI Groupement Les Mousquetaires**2019 - aujourd'hui** : PDG, Farledis**2019-2021** : DSI, ITM

Alimentaire International

2007-2019 : PDG, Chanteco**Dans un commerce omnicanal, quel est l'impact stratégique d'un PSP unifié sur tous les canaux ?**

Chez Les Mousquetaires, nous travaillons avec plusieurs logiciels d'encaissement et allons basculer d'ici deux ans sur un nouveau logiciel d'encaissement dans le cadre du projet "NEMO" (Nouvel Encaissement Mousquetaires Omnicanal). C'est un projet très stratégique, il ne faut pas se tromper. Nous voulons pouvoir encaisser un maximum de moyens de paiement, assurer la sécurité et la rapidité des transactions et travailler avec un seul outil d'encaissement en ligne et en magasin pour toutes nos enseignes alimentaires (Intermarché, Netto) et d'équipement de la maison (Bricomarché, Bricorama, Brico Cash). Seul Roady ne sera pas concerné, leur système d'information étant un peu à part.

En termes de gestion de projet, nous avons fait tester les solutions de cinq éditeurs par des chefs de caisse et des adhérents dans des laboratoires de la STIME. Deux sont arrivés en short liste, et après une dernière phase de test à l'aveugle (*implémentation de la plateforme de paiement en magasin, sans indiquer à l'adhérent le nom du partenaire, Ndlr*), nous en avons sélectionné un avec lequel nous sommes en phase de contractualisation. Le déploiement doit commencer mi-2027, et durera deux à trois ans.

Ceci implique aussi de mettre à jour une partie du parc de caisses.

Le paiement en mobilité se déploie dans le retail spécialisé. Où en sont Les Mousquetaires ?

Ces derniers mois, nous avons testé dans 14 magasins, puis validé l'application Mobipay, qui permet à nos équipiers d'encaisser directement sur leur smartphone vendeur. Grâce aux puces NFC embarquées, ce terminal devient un TPE d'encaissement, permettant au client de payer en mobilité et de réduire le temps d'attente en caisse. À la suite d'un test réussi, mené de janvier à décembre 2025, le déploiement va se faire à grande échelle en 2026, d'abord chez Intermarché puis dans nos autres enseignes.

En parallèle, nous accélérons sur le paiement sans contact, qui représente déjà plus de 60 % des paniers en dessous de 50 euros chez Intermarché. À partir de 2026, conformément à la norme FRV6 (*qui supprime la limite de 50 euros pour les paiements sans contact mais impose un code PIN, Ndlr*), nous allons activer le paiement sans contact au-delà de 50 euros, avec simple saisie du code PIN et sans devoir insérer la carte. Nous l'avons développé en interne, en collaboration avec notre banque interne La Chabrière. Ce sera déployé d'abord chez Intermarché, puis dans toutes nos enseignes, c'est-à-dire dans plus de

■■■



Après un test réussi, nous déployons le paiement mobile à grande échelle en 2026 chez Intermarché avec Mobipay »

Laurent Hugou
CEO de la STIME

■ ■ ■ 3 000 magasins. Ce projet implique que nos TPE (*les enseignes du groupe utilisent les TPE de Zebra, Ndlr*) soient à jour, compatibles avec cette norme FRV6 et mis en place en magasin.

En ligne, l'authentification forte reste un moment à haut risque en termes de conversion. Quelles actions avez-vous mises en place ?

Sur l'e-commerce, nous avons développé depuis 2024 des algorithmes qui permettent de proposer un paiement en un clic pour des clients fidèles et de confiance. Tout en respectant les directives de la DSP2, nos algorithmes vérifient que c'est la bonne personne. En 2025, ceci nous a permis de gagner entre 0,5 % et 1 % de croissance du chiffre d'affaires e-commerce à l'échelle du groupement.

Quel est le taux de fraude aux caisses en libre-service ?

Chez Les Mousquetaires, 60 % des magasins Intermarché et Netto (soit plus de 1 400 magasins) sont équipés de caisses en libre-service. Nous lançons actuellement leur déploiement dans les magasins de bricolage après des tests concluants chez Bricorama et Bricomarché. L'objectif est d'avoir 100 % des magasins dotés de ce type de caisses pour améliorer le flux, mais il n'a jamais été question de remplacer les hôtesse de caisse. Ensuite, qui dit self check-out dit taux de démarque accrue : en France, la fraude atteint 3 % du chiffre d'affaires en caisse libre-service, qu'elle soit volontaire ou non. Par exemple, l'avocat est l'un des articles les plus volés, en raison de difficultés des clients à le trouver dans le menu déroulant car il ne sait pas si c'est un fruit ou un légume.

Quels sont les résultats du pilote de computer vision de Diebold pour lutter contre la démarque ?

Pour sécuriser cet enjeu de démarque, nous avons testé depuis juillet 2024 au supermarché de La Farlède (83) la solution de caméras et d'IA de Diebold intégrée aux caisses automatiques, en tant que magasin pilote. Nous avons attendu l'avis de la Cnil, qui a été favorable, pour enclencher un deuxième test à Paris depuis juin 2025, qui est en train d'être validé (*Intermarché Issy-les-Moulineaux, de Thierry Cotillard, Ndlr*). Avec le système de Diebold, le taux de démarque

est divisé par trois et tombe à moins de 1 % des transactions. Et, étant donné que les fruits et légumes sont parmi les articles les plus volés, nous avons aussi installé sur ces caisses une deuxième caméra qui reconnaît l'article, puis affiche son prix directement à l'écran. Le client n'a plus besoin de chercher son nom dans une liste alphabétique et ceci fonctionne très bien.

Nos équipes achats finalisent les négociations avec Diebold, et les magasins souhaitant s'équiper pourront déployer la solution début 2026 (*pour l'instant, le groupe n'a pas testé d'autre solution que Diebold, qui était son fournisseur de caisses libre-service, Ndlr*). Nous voulions travailler avec un fournisseur historique du groupement, et une solution native pour faciliter l'intégration logicielle à la caisse. Au-delà du gain en termes de démarque, nous avons aussi vu le soulagement des équipes. Désormais, c'est la machine qui "fait le sale boulot" et mes employées redeviennent des hôtes et hôtesses de caisse.

D'un point de vue DSI et IT, quels projets IT vont mobiliser le plus de Capex en 2026 ?

Le changement en termes de prestataire d'encaissement est l'un des trois plus gros projets en termes de CAPEX de l'histoire du groupement. Nous mettons aussi en place un nouvel ERP, développé depuis des années dans nos enseignes d'équipement de la maison. Le système d'information de Bricorama, acquis en 2018, est aussi en cours de rapprochement vers celui de Bricomarché. Enfin, nous allons faire évoluer notre système de gestion d'entrepôt (WMS).

Comment évolue la part des paiements en tickets restaurants ?

Face aux enjeux de pouvoir d'achat, de plus en plus de gens utilisent les tickets-restaurant pour faire leurs courses. À fin 2024, cela représentait 1,4 % des paiements chez Intermarché contre 1,3 % en 2023. Face à l'enjeu de fraude sur les tickets restaurants, nous travaillons avec Anikop (*une filiale de LDLC, Ndlr*). Par ailleurs, la commission est de 8 % quand on envoie les tickets-restaurant rapidement, et elle descend à 3 % si les magasins attendent trois semaines pour les envoyer. Sur les paiements par carte ticket restaurant, la commission est pharaonique !



■■■ Lidl, E.Leclerc et Decathlon vont adopter Wero pour l'e-commerce. Allez-vous suivre la tendance du wallet ?

Chez Intermarché et Bricomarché, nous acceptons déjà Apple Pay, Google Pay et Paylib en magasin. Sur le sujet des wallets, nous travaillons aussi avec notre banque interne, la Banque Chabrière, et avec le GIE CB et Mercatel. Aujourd'hui, une transaction passant par le réseau Visa et Mastercard coûte dix fois plus cher qu'un panier payé avec un wallet CB. En tant que commerçant, c'est un vrai sujet. À la STIME, nous mettons en place les solutions techniques adaptées, mais nous ne sommes pas les banquiers. La Banque Chabrière regarde Wero, qui est une solution très novatrice et doit nous aider à contrer cette explosion des coûts en contournant les réseaux internationaux. Si demain, elle nous permet de mieux respecter notre modèle économique, nous la mettrons en place. Et si l'on arrive à réduire le coût de la transaction, cela se ressentira de facto sur les prix.

En termes d'encaissement, que reste-t-il de compliqué au niveau des magasins ?

La rapidité du flux reste problématique, tout comme les incidents de communication avec l'extérieur. Aujourd'hui, chaque point de vente doit être connecté pour pouvoir encaisser un achat, certaines cartes demandant des autorisations : en août 2025, le centre d'autorisation d'un opérateur bancaire est tombé en panne pendant quatre heures et a entraîné une perte de chiffre d'affaires et une insatisfaction client difficile à calculer mais qui reste importante (*Le 30 août 2025, une panne a bloqué le système de validation des paiements par carte bancaire de 14 millions de clients du Crédit Mutuel, CIC et Monabanq, Ndlr*). Au final, c'est nous qui avons payé l'addition, faute de solution alternative pour pouvoir encaisser notre chiffre d'affaires. C'est important que les centres d'autorisation soient plus fiables, avec des solutions de contournement qui permettent au magasin d'encaisser en cas de bug. ■

Propos recueillis par
Sophie Baqué

mind
RETAIL ■

L'information de référence du retail et du commerce en ligne

Rendez-vous sur mind-retail.com
ou scannez le QR code



Face à l'offensive de Temu et Shein, Amazon allège ses commissions à destination des marchands

Les places de marché asiatiques Shein, Temu et AliExpress, fragilisées aux États-Unis, poussent l'accélérateur en Europe avec un modèle de commissions très basses, voire à 0 % au démarrage chez certains. Pour défendre ses positions sur le Vieux Continent, le premier e-commerçant mondial Amazon riposte, réduisant ses royalties sur les articles à prix bas.

Amazon (CA 9M 2025 : 503,5 milliards de dollars, +11,9 % en un an) allège sa politique commerciale à destination des marchands tiers de 5 catégories vendant leurs produits sur ses sites européens. À partir du 15 décembre, la commission prélevée aux vendeurs tiers sur les vêtements et accessoires tombe de 7 % à 5 % pour les articles de moins de 15 euros, et de 15 % à 10 % pour ceux entre 15 et 20 euros. Dans la catégorie décoration, elle sera fixée à 8 % pour les articles de moins de 20 euros (contre 15 % auparavant) dès le 1er février 2026. Elle diminuera aussi dans les catégories de l'alimentaire et des compléments alimentaires de 8 % à 5 % pour les articles de moins de 10 euros. Même chose pour les produits liés aux animaux de compagnie, où est divisée par trois pour les articles de moins de 10 euros (de 15 % à 5 %).

Pour les vendeurs tiers utilisant le service logistique Fulfillment by Amazon (FBA), les frais de préparation et d'expédition reculeront en moyenne de 32 centimes par colis à partir du 15 décembre 2025 en France, Allemagne, Royaume-Uni, Italie et en Espagne. Pour les Pays-Bas, la Suède, la Belgique, l'Irlande et la Pologne, une annonce est prévue prochainement.

Sur les 9 mois de 2025, la marketplace a généré 20 % de la croissance d'Amazon, en baisse par rapport aux

25 % atteints en 2024. "À mesure que nous réduisons nos coûts de service grâce à des améliorations opérationnelles et à l'innovation, nous répercutons davantage d'économies sur nos vendeurs, a partagé le groupe dans un communiqué. Ces réductions s'alignent sur les changements effectués aux États-Unis notamment."

Chez Shein, 0 % de royalties pendant 30 jours

À titre de comparaison, sur **AliExpress** (filiale d'Alibaba, CA annuel clos fin mars 2025 : 137,3 milliards de dollars, +6 %), les vendeurs tiers versent entre 5 % et 10 % de commission par article selon les catégories et les pays. Si **Temu** (filiale de PDD Holdings, CA 2024 : 54 milliards de dollars, +59 %) ne communique pas publiquement son taux de commission dans l'UE, **Shein** (CA 2024 : 38 milliards de dollars, +19 %) ne prélève pas de royalties pour ses nouveaux vendeurs. Après 30 jours, une commission de 10 % leur est appliquée. Cette politique de commissionnement pourrait toutefois être révisée en fonction des tarifs douaniers applicables aux petits colis : à partir de janvier 2026, ceux-ci doivent atteindre cinq euros en France et en Roumanie. ■

Morgane Monteiro et Sophie Baqué

Mode : Amazon réduit de 37,5% ses commissions pour les articles de moins de 15 €

Commissions appliquées aux vendeurs tiers européens sur les principales places de marché.

Marketplace	Commissions sur les vendeurs tiers en Europe (%)
Amazon	Vêtements et accessoires : 5% (<15€), 10% (15-20€), Décoration : 8% (<20€), alimentaire et équipements animaux : 5% (<10€)
AliExpress (Alibaba)	5% à 10%
Shein	0% pour les nouveaux vendeurs, 10% après 30 jours
Temu	NA

Tableau: mind Retail • [Télécharger les données](#) • Créé avec [Datawrapper](#)

À partir du 15 décembre 2025, les frais de Fulfillment by Amazon (FBA) baisseront en moyenne de 32 centimes par colis en France, Allemagne, Royaume-Uni, Italie et Espagne

Albertsons déploie son propre agent IA et prépare son intégration avec ChatGP

Alors que Walmart et Target ont connecté leur catalogue produit à ChatGPT, Albertsons lance son propre agent IA sur ses sites e-commerce et laisse entrevoir un futur interface avec la plateforme conversationnelle d'OpenAI.

Aux États-Unis, deux mois après le développement du commerce agentique, rendu possible par le partenariat entre OpenAI et Stripe, le n°10 mondial de l'alimentaire **Albertsons** (CA 2024 : 80 milliards de dollars, +2 % en un an) a déployé son propre agent IA. Disponible sur les sites e-commerce de chacune de ses enseignes depuis la page "Meals Hub", l'agent IA se matérialise par un chatbot. Basé sur les modèles d'OpenAI, l'assistant est capable d'effectuer en autonomie une liste de courses, à partir d'une liste écrite à la main puis téléchargée, ou d'une photo de recette. Les clients peuvent aussi reconstituer automatiquement un panier e-commerce en repartant de leur commande précédente, générer un menu hebdomadaire, voire préparer un événement en s'appuyant sur des sélections thématiques et des promotions. Avec cet outil, Albertsons affirme pouvoir réduire le parcours d'achat e-commerce de 46 à 4 minutes.

L'assistant IA sera déployé début 2026 au sein de ses applications mobiles des différentes enseignes, avec de nouvelles fonctionnalités agentiques : optimisation du budget, localisation en rayon pour trouver un produit précis et recherche vocale. Albertsons prévoit également des "interactions avec des agents externes, ouvrant la voie à des intégrations futures sur des interfaces conversationnelles". Interrogé par *mind Retail*, le groupe n'a pas précisé s'il envisageait ou non d'intégrer son catalogue via le protocole MCP à des plateformes tierces comme ChatGPT.

En 2024, Albertsons a réalisé 6,12 milliards de dollars de ventes en ligne, selon Digital Commerce 360, soit 7,6 % du CA total (+1,4 point en un an). L'e-commerce a crû de 24 % en 2024, après une hausse de 22 % en 2023 et de 28 % en 2022. À titre de comparaison, en 2024, les ventes en ligne de Walmart ont représenté 18 % du CA et 19,6% pour Target. ■

Walmart et Instacart misent sur les agents d'IA pour faciliter la création de panier

Aux États-Unis, Walmart s'associe avec Pinterest, et Instacart avec ChatGPT pour faciliter et accélérer la création des paniers alimentaires en ligne. Les détails ici.

Le n°1 mondial du retail **Walmart** (CA 2024 : 681 milliards de dollars, +5,6 %) poursuit son virage vers la tech. Désormais coté au Nasdaq, il s'est associé le 8 décembre à la plateforme d'inspiration **Pinterest** pour tester un pilote proposant une expérience de "recettes achetables". Au premier trimestre 2026, les 103 millions d'utilisateurs actifs mensuels de Pinterest aux USA (+4 % à fin septembre 2025, 17 % de la base globale) pourront, depuis des photos et recettes de plats éligibles, ajouter les ingrédients associés à leur panier sur le site e-commerce ou l'application de Walmart. En termes de parcours, ils pourront cliquer sur le bouton "Shop ingredients" situé sous la photo. L'IA identifie les ingrédients de recette, les associe à des références du catalogue et pré remplit un panier prêt à l'achat. Les utilisateurs peuvent avoir un aperçu des prix, remplacer des articles par d'autres et sélectionner le magasin et le mode de retrait de leur choix (click & collect ou livraison). "Pinterest est passé d'un tableau digital d'inspiration à un assistant shopping visuel,

propulsé par l'IA", a déclaré en novembre Bill Ready, CEO. Aux États-Unis, le revenu moyen par utilisateur de la plateforme a atteint 29,15 dollars en 2024, en hausse de 14 %. Pour rappel, il est possible d'acheter directement sur Pinterest depuis 2015 aux États-Unis et depuis 2021 en France, au Royaume-Uni, en Allemagne, au Canada et en Australie.

Parallèlement, le 8 décembre, aux USA, la plateforme de livraison alimentaire **Instacart** (CA 2024 : 3,38 milliards de dollars, +11 %) est devenue la première application active permettant aux utilisateurs d'acheter leurs courses alimentaires au sein de Chat GPT (l'intégration de Walmart, annoncée en octobre, n'est pas active à ce jour, Ndlr). Une fois connectés à leur compte client Instacart, depuis l'application intégrée sur ChatGPT, les clients peuvent écrire un prompt et voir se constituer automatiquement leur panier e-commerce dans l'une des 1 800 enseignes et près de 100 000 magasins partenaires. Le paiement se fait directement sur le moteur d'IA. ■

Kroger compense Ocado de 350 millions et réduit la voilure sur les entrepôts robotisés

Après avoir amélioré sa marge nette en 2024, Kroger ferme plusieurs entrepôts automatisés Ocado. Sa stratégie : renforcer le picking en magasin et les partenariats de livraison avec DoorDash, Instacart et Uber Eats.

En janvier 2026, le spécialiste britannique d'entrepôts robotisés **Ocado** (CA 2024 : 4,1 milliards de dollars, +14,1 %) recevra une compensation de 350 millions de dollars de **Kroger**. Celle-ci fait suite à l'annonce faite en novembre par le n°4 mondial de l'alimentaire (CA 2024 : 147 milliards de dollars, +1,5 %), qui a décidé de fermer trois des huit entrepôts utilisant sa technologie. Ces sites "n'ont pas atteint les objectifs opérationnels et financiers" et fermeront d'ici fin janvier 2026, a indiqué le DG par intérim Ron Sargent. Kroger a également annulé la construction d'un centre de distribution à Charlotte (Caroline du Nord). Pour rappel, en 2018, le contrat signé entre les deux acteurs prévoyait la construction de 20 entrepôts automatisés aux États-Unis. Lors du T3 clos le 8 novembre 2025, Kroger a enregistré 2,6 milliards de dollars de charges de dépréciation liée à ce réseau d'entrepôts. Synonymes de lourds investissements, ils doivent fonctionner quasiment

à pleine capacité pour être rentables, en raison du coût élevé de stockage des produits frais. L'an dernier, Kroger est l'un des rares acteurs de GMS ayant amélioré son ratio de marge nette (1,8 % du CA, +0,4 point).

Avec 9 % de ventes en ligne en 2024 (+1 point), une part deux fois inférieure à celle de **Walmart**, l'enseigne veut s'appuyer sur un schéma de picking via son réseau. Pour ce faire, il a renforcé ses partenariats avec **DoorDash**, **Instacart** et **Uber Eats**, en élargissant notamment la disponibilité de son offre sur ces plateformes. "Notre e-commerce doit devenir rentable rapidement, car c'est une partie clé de notre avenir, a déclaré Ron Sargent le 4 décembre. Ce modèle hybride renouvelé doit améliorer sa rentabilité d'environ 400 millions de dollars en 2026, rendant ainsi l'activité profitable". Autre objectif visé : le développement de l'activité publicitaire. ■

Après Aldi, Anne-Marie Gaultier rejoint Maisons du Monde

Fin novembre 2025, Anne-Marie Gaultier a intégré le comité exécutif de **Maisons du Monde** en tant que directrice exécutive de la marque. Cette nomination intervient après le départ de Guillaume Lesouef, ex-directeur exécutif marque, offre et engagement (désormais directeur marketing, client et communication d'Intermarché). Sa fonction a été divisée en deux et reprise par Anne-Marie Gaultier d'une part, et par Bénédicte Jeanneau, nouvelle directrice exécutive offre, achat, style & engagement, d'autre part.

À retenir : Après avoir occupé le poste de CEO de l'agence Saatchi & Saatchi pendant cinq ans à partir de 1996, Anne-Marie Gaultier a construit une carrière dans l'animation des marques, principalement dans le retail. Elle a occupé les postes de CMO au **Club Med** (2001-2003), aux **Galeries Lafayette** (2008-2014), chez **Bally** (2014-2016), chez **Intermarché** (2019-2022) et enfin chez **Aldi** (2022-2025). Elle a enseigné les plateformes de marques pendant huit ans à Sciences Po et cofondé le réseau de librairies "Rupture et Imbernon", dédiées au design et à l'architecture. ■

Le CEO de Coupang démissionne après la fuite de données de 33,7 millions de clients

Le 10 décembre, Park Dae-Jun, CEO du géant de l'e-commerce sud-coréen **Coupang** (CA 2024 : 31,5 milliards de dollars, +29 %) a démissionné de ses fonctions. Raison invoquée : une faille de sécurité ayant exposé les informations personnelles de 33,7 millions de clients, soit plus de la moitié de la population du pays. Harold Rogers lui succédera en qualité de CEO par intérim afin de "gérer la situation et rassurer les clients". Depuis 2021, ce dernier exerçait en tant que directeur juridique et administratif au sein de la filiale américaine, cotée à la Bourse de New York.

À retenir : Au Japon, **Muji**, **Loft** et **Sogo & Seibu** ont été victimes de cyberattaques en octobre dernier. De son côté, Coupang a subi une fuite massive de données personnelles provoquée par un accès interne non autorisé, probablement issue d'un ancien employé. L'incident, survenu à partir de juin mais détecté seulement en novembre, a exposé les noms, les adresses, les emails et les historiques d'achat des clients. ■

UE : Adoption définitive de la directive omnibus et de la dilution du devoir de vigilance

Le 16 décembre, le Parlement a voté l'adoption de la directive omnibus, modifiant celles sur le reporting de durabilité et la due diligence. L'entrée en vigueur est reportée, les sociétés concernées moins nombreuses et les obligations affaiblies.

Le 16 décembre, le vote de la directive omnibus par le Parlement européen a été acté (pour 428 voix contre 218). Il entérine la dilution majeure de la directive sur le devoir de vigilance et de la CSRD sur le périmètre d'entreprises concernées, la nature de leurs obligations et les sanctions encourues. Concernant la CSRD, le seuil est abaissé aux sociétés de plus de 1 000 salariés et 450 millions d'euros de CA. Les entreprises concernées ne pourront pas demander d'informations de leurs fournisseurs et sous-traitants entrant dans le champ du reporting volontaire, c'est-à-dire en dessous de 1 000 salariés. La réduction significative du volume d'indicateurs, qui doit faire l'objet d'un acte délégué au premier semestre 2026, est actée. La Commission est encouragée à publier des lignes directrices sectorielles en la matière.

Concernant le devoir de vigilance, qui entrera en vigueur en 2029 (le texte initial prévoyait

2027), le seuil est maintenu aux entreprises de plus de 5 000 salariés et 1,5 milliard de CA. Les entreprises pourront opérer une priorisation pour cartographier les risques et mettre en place les mesures de réparation et d'atténuation liées (plutôt qu'une limitation de la démarche de vigilance aux seuls fournisseurs et sous-traitants directs). Elles ne pourraient donc pas être pénalisées pour des atteintes sortant du périmètre des risques priorisés. Clarifiant l'articulation entre le cadre européen et le droit national, le texte introduit une harmonisation maximale pour la priorisation, la prévention et la suppression des atteintes négatives. Mais les États membres pourront introduire des seuils plus ambitieux que le seuil européen, selon la Coalition européenne pour la justice économique. Le texte doit encore être validé par le Conseil avant d'entrer en vigueur. ■

Entente sur les prix : Swatch et Citizen sous enquête en Italie

Le 9 décembre 2025, les groupes d'horlogerie suisse **Swatch** (Tissot, Mido et Hamilton) et japonais **Citizen** (Bulova, Vagary, Frédérique Constant et Alpina) ont été placés sous enquête par l'autorité italienne de la concurrence, l'AGCM. Swatch (CA 2024 : 7 milliards d'euros, -12,2% à taux constants en un an) et Citizen (CA 2024 : 1,9 milliard d'euros, +1,3 %) font l'objet de soupçons de pratiques anticoncurrentielles en **Italie**, où une enquête examine une possible violation des règles européennes liée à la fixation des prix par leurs distributeurs agréés. Selon le gendarme italien, les deux groupes pourraient limiter la concurrence entre distributeurs en encadrant les prix via un accord vertical, avec des mesures punitives pour les distributeurs qui s'en écarteraient.

À retenir : En octobre 2025, en Italie, les enseignes de luxe Gucci, Chloé et Loewe ont été sanctionnées pour entente sur les prix, avec une amende totale de 157 millions d'euros, dont 119,7 millions pour Gucci (Kering). ■

Aux États-Unis, les suppressions d'emploi dans le retail ont progressé de 139% en un an

Outre-Atlantique, 2025 s'est révélé être une année noire pour l'emploi dans le retail. Le secteur a enregistré 91 954 suppressions d'emplois entre janvier et fin novembre 2025, contre 38 403 suppressions à la même période l'an dernier, soit une hausse de 139% en un an, selon la société américaine Challenger, Gray & Christmas, spécialisée dans l'analyse des tendances de l'emploi. En novembre 2025, 3290 postes ont été supprimés, en hausse de 35% par rapport à octobre. Au global, le retail compte 15,6 millions d'emplois aux USA, à fin septembre 2025.

À retenir : Les ajustements d'effectifs s'accélérent, sous l'effet des tarifs douaniers et du développement de l'IA. En octobre 2025, **Target** a supprimé 1 000 postes et fermé 800 recrutements, soit 8% de ses effectifs au siège. Amazon a annoncé 14 000 suppressions de postes le même mois, tandis que Newell Brands, propriétaire de **Yankee Candle**, a prévu 900 licenciements, soit 10% de son personnel professionnel et administratif. ■

Prix personnalisés : l'Europe fait le dos rond, New York oblige les retailers à la transparence

Dans l'État de New York, une législation inédite vient d'entrer en vigueur obligeant les retailers utilisant des algorithmes de pricing personnalisés à en informer les consommateurs. Alors que la NRF veut en contrer l'effet, *mind Retail* a questionné la Commission Européenne, la DGCCRF et la Cnil sur ce sujet.

Il est rare que les États-Unis soient précurseurs en termes de protection des données des consommateurs. Pourtant, la loi "Algorithmic Pricing Disclosure Act", votée en mai dernier par un tribunal fédéral, vient d'y entrer en vigueur mi-novembre 2025 dans l'État de New York. C'est le premier État encadrant l'utilisation de ces algorithmes de fixation des prix, basés sur des données personnelles (historique de navigation, comportement d'achat, données de localisation...). Les enseignes et e-commerçants utilisant ces outils doivent désormais afficher la mention: "Ce prix a été déterminé par un algorithme utilisant vos données personnelles" à côté du prix de vente affiché. Les contrevenants s'exposent à une amende de 1000 dollars par infraction. En sont exemptés les compagnies d'assurance, institutions financières et certains modèles d'abonnement.

Six jours avant son entrée en vigueur, la fédération professionnelle de la NRF a poursuivi la procureure générale Letitia James à ce sujet. "Obliger les détaillants à présenter les remises accordées aux consommateurs en indiquant qu'un prix a été fixé à l'aide d'un algorithme utilisant vos données personnelles est contraire au premier amendement de la constitution (qui défend la liberté d'expression, Ndlr), a déclaré Stephanie Martz, directrice administrative de la NRF. Le juge a ignoré l'essentiel de nos allégations. Cette divulgation forcée suggère que les retailers se sont livrés à des pratiques répréhensibles, alors qu'ils n'ont fait que récompenser leurs clients fidèles en leur proposant les produits et les prix qu'ils souhaitent. Nous avons fait appel dans cette affaire." Selon la NRF, cette divulgation consomme également un espace publicitaire limité et est "inadmissible restrictive".

D'autres États américains veulent suivre le mouvement. L'Ohio et le Texas veulent réguler les algorithmes de fixation des prix. La Californie, en octobre 2025, a interdit l'usage d'algorithmes utilisant des données concurrentielles. Elle a aussi instauré une responsabilité pour toute pression exercée sur d'autres entreprises afin d'adopter

les prix recommandés par un algorithme, prenant effet au 1er janvier 2026. Le Vermont et le Minnesota envisagent aussi d'interdire cette pratique.

Bientôt un examen de Bruxelles dans le cadre du Digital Fairness Act

En Europe, le rapport du Fitness Check a abordé les enjeux liés à la tarification dynamique. "La modification du prix d'un produit en fonction de la demande n'est pas illégale au regard des règles de protection des consommateurs dans l'UE, a déclaré un porte-parole de la commission. Les commerçants sont libres de fixer les prix de leurs produits, à condition d'informer clairement les consommateurs du prix total. Dans le cadre des travaux préparatoires du Digital Fairness Act, nous examinerons toutefois des mesures visant à renforcer la transparence des prix, notamment concernant la tarification dynamique". De son côté, la fédération E-commerce Europe a qualifié le sujet de la légalité du pricing dynamique de "non prioritaire pour ses membres."

En France, la Cnil est "attentive aux risques autour du pricing personnalisé, car cette technique repose sur l'analyse des données personnelles pour ajuster les prix selon le profil, le comportement ou l'historique du client, a indiqué à *mind Retail* Nacera Bekhat, chef de service de l'économie numérique et du secteur financier. Ce type de dispositif devra respecter le RGPD". Depuis novembre 2024, la Cnil discute régulièrement avec la DGCCRF (qui relève elle-même de Bercy, Ndlr) autour de sujets d'inter-régulation et de gestion des données numériques, notamment l'IP Pricing. "Ce sont des échanges informels. Nous n'avons pas prévu de publication à ce sujet prochainement", a conclu Nacera Bekhat. Interrogée, la DGCCRF n'a pas répondu à nos questions immédiatement. ■

Sophie Baqué

"Dans le cadre des travaux préparatoires du Digital Fairness Act, nous examinerons des mesures visant à renforcer la transparence des prix, notamment concernant la tarification dynamique"

Porte-parole de la Commission européenne

Italie : trois dirigeants du groupe de luxe Tod's mis en examen pour exploitation des travailleurs

Après avoir placé sous administration judiciaire Loro Piana (LVMH), Armani, Dior et Valentino, le parquet de Milan s'attaque à Tod's. Trois de ses dirigeants sont placés en examen et le groupe est mis sous enquête.

La filière du luxe continue à être dans la ligne de mire de la justice italienne pour les conditions de travail dans la sous-traitance. Le 20 novembre, le parquet de Milan a mis en examen trois des dirigeants du groupe **Tod's** (environ 3 000 salariés), spécialisé en chaussures et maroquinerie haut-de-gamme ainsi qu'en habillement pour exploitation des travailleurs. La société elle-même est sous enquête au titre du décret 231/2001 sur la responsabilité administrative des entreprises en matière de délit commis par des cadres ou des salariés.

Les magistrats pointent la violation des normes sur les horaires, la sécurité, l'hygiène et la rémunération des travailleurs (Chinois vivant en Italie) et le fait qu'ils soient contraints à vivre dans

des logements dégradants. Par rapport à d'autres affaires similaires, la situation de Tod's semble plus grave, des audits ayant mis en évidence l'exploitation des travailleurs et le manque de sécurité chez plusieurs fournisseurs. L'entreprise n'en ayant pas tenu compte, les magistrats contestent à Tod's la faute intentionnelle et non la simple négligence. Le parquet demande six mois d'interdiction de publicité pour les produits Tod's.

Dans les deux dernières années, le tribunal de Milan a régulièrement pointé les conditions de travail dans la sous-traitance du luxe, avec la mise sous administration judiciaire de filiales de grands groupes comme **Armani, Dior, Valentino** ou **Loro Piana**. ■

Droits de douane : Costco attaque l'administration Trump en justice

Le 28 novembre, **Costco** (CA de l'exercice clos le 31 août 2025 : 267 milliards de dollars en hausse de 8,1 %, après +6 % en 2024) a attaqué l'administration Trump, jugeant illégales les surtaxes douanières imposées depuis avril 2025. L'enseigne demande à la Cour du commerce international (CIT) d'annuler ces taxes et de rembourser l'intégralité des surtaxes payées. En mai dernier, son directeur financier Gary Millerchip rappelait qu'un tiers des ventes américaines de Costco proviennent de produits importés, dont 8 % de Chine.

À retenir : Cette plainte intervient alors que la Cour suprême examine la légalité des mesures tarifaires, à la suite de recours d'États et d'entreprises. Costco, qui a déjà mené un bras de fer autour de l'inclusion, rejoint **EssilorLuxottica, Revlon, Kawasaki et Bumble Bee Foods** dans ces poursuites. Ils estiment les droits de douane indiscriminés contraires à la Constitution, le pouvoir de taxation étant du ressort du Congrès. En cas d'annulation, Washington pourrait devoir rembourser aux entreprises les 90 milliards de taxes prélevés dans le cadre de ces accords douaniers, entre avril et octobre 2025. ■

L'Australie interdit l'accès aux réseaux sociaux aux moins de 16 ans

Dans le cadre de l'adoption de la loi "Sécurité en ligne (âge minimum sur les réseaux sociaux)" votée le 28 novembre 2025, les mineurs de moins de 16 ans ne pourront plus accéder aux réseaux sociaux en **Australie** à partir du 10 décembre 2025. Dix plateformes sont concernées : **Snapchat** (440 000 utilisateurs locaux entre 13 et 15 ans en 2024), **Instagram** (350 000), **YouTube** (325 000), **TikTok** (200 000), **Facebook, Threads, X, Reddit, Kick** et **Twitch**. Elles sont tenues de mettre en place des processus d'identification de l'âge (pièce d'identité, reconnaissance faciale, déduction en fonction du comportement en ligne, etc). En cas de non-respect, elles s'exposent à 32 millions de dollars d'amende.

À retenir : Dès le 4 décembre, **Meta** bloquera les comptes Instagram et Facebook des moins de 16 ans. Snapchat fera de même (blocage des comptes), et ses utilisateurs déclarés comme des plus de 16 ans devront aussi prouver leur âge dès cette semaine, soit via ConnectID vérifié par leur banque, via une pièce d'identité ou une estimation faciale validée par k-ID. ■

Pierre Brousseau (FDJ United Ventures) "Pour 2026, nous nous inscrivons dans un marché du VC plus rationnel et à nouveau offensif"

Acteur majeur des jeux en ligne et en physique, La Française des Jeux (nommée FDJ United, également propriétaire de Kindred et Unibet) opère un réseau de 29 000 points de vente et un fonds de venture capital dédié à la tech. *mind Retail* a échangé avec Pierre Brousseau, directeur de FDJ United Ventures.



Pierre Brousseau

2021 - maintenant :
directeur de FDJ UNITED
Ventures

2015 - 2021 : stratégie &
développement corporate,
La Française des Jeux
(implication dans la
privatisation et le projet
d'introduction en bourse)

2007 - 2015 : senior
manager transaction
services, PwC

2005 - 2007 : auditeur
financier, Mazars

2001 - 2005 : diplômé
de Grenoble École de
Management (finance et
management)

Quel est le montant cumulé des actifs gérés par FDJ United Venture ?

FDJ United Ventures a été lancé en 2015. Nous investissons dans des start-up européennes portées par la Française des Jeux (FDJ United), spécialiste des jeux d'argent et de hasard. Notre mission est de détecter, financer et accompagner les start-up qui aident, ou vont aider, notre groupe à innover. Notre capacité d'investissement est de 111 millions d'euros, dont 75 millions d'euros ont déjà été déployés depuis 10 ans. Ces montants regroupent des investissements directs dans des start-up et dans des fonds de capital-risque tels que Partech, Serena ou Bpifrance.

À quel stade investissez-vous et pourquoi ?

Nous investissons des tickets allant de 300 000 à 3 millions d'euros dans des start-up en amorçage, du pré-seed à la Série A. En effet, les sociétés en early stage sont les plus précurseurs en termes d'innovation. L'objectif est de développer une relation gagnant-gagnant. Pour la start-up dans laquelle nous investissons, ce financement doit jouer un rôle d'accélérateur de croissance, via une collaboration facilitée avec notre groupe mais aussi via un accès facilité aux actifs, expertises et à l'écosystème de FDJ United. De notre côté, nous avons un accès privilégié à ces technologies et à leurs modèles émergents. Notre thèse d'investissement se focalise sur six verticales pour aider le groupe à se transformer : gaming

& betting, accélération digitale, AI & new tech, retail tech, fintech et tech for good.

Comment s'est construit votre portefeuille ? Quelle place sont amenés à y prendre le retail et le paiement ?

Historiquement, FDJ United Ventures gère une activité "fonds de fonds", c'est-à-dire des investissements indirects dans des start-up via des fonds de capital risque (VC). Mais depuis 2024, nous avons la capacité d'investir dans des start-up en direct. Depuis 2015, nous avons soutenu plus de 500 start-up en Europe, dont plus de 300 en France. En 2024, le fonds est également devenu le Corporate Venture Capital de FJD United, à la suite de l'acquisition par FDJ du groupe suédois Kindred, propriétaire du site web de paris Unibet (*dans une transaction de 2,6 milliards d'euros, Ndlr*). Ceci a élargi notre terrain de jeu, notamment dans les paris et les jeux en ligne.

Notre ancrage dans le retail est étroitement lié à nos 29 000 points de vente en France, ce qui fait de FDJ United le premier réseau de commerces de proximité dans l'Hexagone. Le-commerce est un autre axe important, via nos sites et applications (FDJ, Unibet, Parions Sport ou ZEturf...). Au-delà d'une fine compréhension des leviers du commerce de proximité, ce réseau nous donne un terrain unique pour expérimenter les technologies innovantes, et industrialiser celles qui fonctionnent. Cette expertise a nourri





Nous venons d'annoncer un partenariat dans H Company spécialisée dans l'IA agentique. Son but : identifier des usages d'agents d'IA à forte valeur ajoutée, capables d'augmenter la productivité en interne et d'améliorer l'expérience des joueurs »

Pierre Brousseau

directeur FDV United Ventures

■■■ notre diversification dans les paiements et les services. Sous la marque Nirio, FDJ United déploie des services de paiement et d'encaissement en France et accompagne les commerçants dans la gestion de leur point de vente. Dans ce contexte, nous avons acquis en 2022 la start-up L'Addition, éditeur d'une solution d'encaissement et de gestion complète des opérations pour le secteur de la restauration.

Quel a été votre rythme d'investissement en 2025 ? Quel sera-t-il dans les 12 mois à venir ?

En 2025, nous avons investi, directement ou indirectement, 12 millions d'euros dans des start-up. Nos prises de participation directes ont été au nombre de quatre, avec notamment **nVenue**, une start-up américaine qui utilise l'IA pour innover dans les paris sportifs et **Random State**, une jeune pousse suédoise de jeux de loterie en ligne. En 2026, nous prévoyons de maintenir un rythme d'investissement soutenu, en combinant financement et accompagnement des start-up, pour accélérer leur croissance via des collaborations avec notre activité de retail en direct.

En novembre, nous avons annoncé un partenariat dans H Company, une start-up de notre portefeuille, spécialisée dans l'IA agentique (*le fonds y a investi en 2024, lors du tour de table de 220 millions de dollars. À la suite du départ de Charles Kantor, son nouveau PDG est Gautier Cloix, ancien dirigeant de Palantir France, Ndlr*). Ce faisant, nous voulons identifier des usages d'agents d'IA à forte valeur ajoutée, capables d'augmenter la productivité en interne (*automatisation de tests de qualité, aide au pilotage commercial, support client ou détection des fraudes, Ndlr*) et d'améliorer l'expérience des joueurs.

Quels segments de la retail tech vous semblent particulièrement prometteurs ?

À ce jour, nous avons déjà investi 25 millions d'euros dans des start-up spécialisées dans l'IA, soit 75 % de l'enveloppe totale. Selon le mapping des 413 start-up françaises de la retail tech, réalisé en partenariat avec France Digitale, on voit que l'IA est devenue l'architecture centrale de l'innovation retail. Elle irrigue la recherche client, le marketing, la supply chain, le merchandising, le

pricing, le service client, jusqu'aux opérations en magasin.

Certains segments semblent très prometteurs. Tout d'abord, l'**hyper-personnalisation** contextuelle et prédictive gagne en importance. On passe de la segmentation à la réaction instantanée avec des recommandations conditionnées au contexte immédiat, à l'ajustement dynamique des offres en ligne et en magasin, ou encore à des messages et des promotions pilotés par l'IA selon le comportement du client sur les 30 dernières secondes. Au-delà des techniques traditionnelles de SEO, les start-up axées sur le **GEO** (Generative Engine Optimisation) sont aussi très intéressantes, alors que la façon de chercher une information a profondément changé avec les moteurs comme Gemini et ChatGPT. Les retailers doivent concevoir différemment leurs contenus, non plus pour être visibles seulement sur Google, mais aussi dans les réponses de ChatGPT, Gemini ou Perplexity. Enfin, l'émergence des agents IA au sein des parcours d'achat est révolutionnaire. Ces assistants peuvent gérer l'ensemble du processus : recherche, comparaison, constitution du panier, paiement.

Au sein de l'Europe, comment percevez-vous les valorisations actuelles ?

Les valorisations ont retrouvé de la couleur en 2025 dans la retail tech, mais sans excès. Les entreprises montrant une vraie dynamique commerciale ou un avantage technologique clair atteignent de nouveau des multiples attractifs. On voit une normalisation des valorisations en Europe, avec une prime persistante pour l'IA et une sélectivité accrue des investisseurs. Les pays nordiques restent les plus dynamiques en termes de valorisation, tandis que le contexte macroéconomique et réglementaire pèse sur certains secteurs comme la CleanTech. La réouverture de la fenêtre des IPO pourrait redynamiser les sorties pour les actifs les plus solides. En 2025, le multiple médian VC recule légèrement mais reste inférieur au pic de 2022 (x9,58). L'early-stage VC est l'exception, avec un multiple supérieur à x10, notamment en IA où il monte à x12, tiré par la rareté des tours de qualité, la sélectivité accrue des investisseurs et la compétition sur les actifs à fort avantage IA. En VC, les pays nordiques dominent en termes de valorisation (Norvège x12,1, Allemagne x10,7, Suède x10,5, RU x10), tandis que la France (x6,2x) et l'Espagne (x5,4) sont en retrait. En revanche,



■ ■ ■ les dossiers les plus fragiles restent sous pression.

Comment évaluent les niveaux de valorisation selon les secteurs de la tech ?

L'IA reste surévaluée avec un multiple médian de x12, loin devant l'e-health (x7,5 environ) et le SaaS (x6,5 environ). La clean tech est passée de x10,3 en 2023 à x7,1 en 2025, impactée par l'incertitude politique américaine et la visibilité sur les subventions. Les multiples restent élevés dans le SaaS et l'e-health, pour les modèles à croissance efficiente et à monétisation claire (forte rétention, payback inférieur à 12 ou 18 mois, marge brute élevée, Rule-of-40 > 40).

Et sur le montant des exits ?

Le marché rouvre progressivement, avec des exits qui sont principalement des acquisitions industrielles, souvent menées par des groupes cherchant à renforcer leur stack technologique. Les multiples ne reviennent pas aux niveaux de 2021 mais les transactions redeviennent fluides.

Quelle projection faites-vous pour 2026 ?

En 2026, nous devrions nous inscrire dans la dynamique observée aux États-Unis : un marché du Venture Capital plus rationnel mais redevenu offensif, et un retail en pleine reconfiguration autour de l'IA, l'omnicanal et l'automatisation. Les investissements devraient continuer d'être dirigés vers des sociétés à traction, ayant des ratios économiques solides ou un avantage compétitif clair (comme l'IA, les techs appliquées, l'automatisation). En tant que VC, cela signifie continuer à sélectionner rigoureusement nos investissements et privilégier des start-up combinant technologie, business model exploitable et synergies potentielles avec le groupe. Nous prévoyons d'investir dans des solutions d'IA au service de l'expérience client, d'automatisation du back-office, de paiement digital, de parcours omnicanal, de data et CRM et de logistique intelligente.

Propos recueillis par
Sophie Baqué

mind

RETAIL ■

**Le service de veille et d'informations
stratégiques dédié à la retail tech**

Politique / Economie /
Réglementation / Technologie

**Pour accéder à mind Retail
pendant 15 jours
gratuitement et sans engagement**



Le Chinois JD.com obtient 59,8 % du capital de Ceconomy, propriétaire de Fnac Darty

Le 2 décembre, après une seconde phase de rachat de **Ceconomy** (CA 2024 : 22,4 milliards d'euros, +0,9 % en un an), le géant chinois de l'e-commerce **JD.com** (CA 2024 : 147 milliards d'euros, en hausse de 6,8 %) a acquis une participation de 59,8 % au capital de l'Allemand. La gouvernance du groupe, propriétaire des enseignes **Mediamarkt** et **Saturn**, sera majoritairement pilotée par JD.com et Convergenta, investisseur historique, détenant à eux deux 85,2 % du capital. Le rachat total reste soumis aux autorisations nationales et européennes d'ici mi-2026. JD.com promet de maintenir les emplois, le réseau de magasins, la direction et la gouvernance durant trois ans, ainsi que d'héberger ses infrastructures technologiques et les données en Europe.

À retenir : Si Ceconomy est actionnaire à hauteur de 22 % de **Fnac Darty** (CA 2024 : € 8 milliards, en croissance de 1 %), le groupe français ne devrait pas connaître de changement, le groupe allemand ne possédant pas de siège au conseil. JD.com s'est engagé à ne pas prendre plus de parts. ■

Brevo devient une licorne via un rachat de 500 millions d'euros

Après avoir levé 140 millions d'euros en 2020, la start-up de CRM dédiée aux PME, **Brevo**, a réalisé le 4 décembre 2025 une opération de "buy-out", ou rachat d'actions entre actionnaires. Deux nouveaux investisseurs ont acquis la moitié des parts de l'ex-Sendinblue moyennant 500 millions d'euros : le fonds de private-equity américain **General Atlantic** et le Britannique **Oakley Capital**, qui détiennent chacun 25 % du capital. Ceci valorise Brevo un milliard d'euros, lui donnant ainsi le statut de licorne. L'opération est complétée par de la dette auprès de BlackRock et de Morgan Stanley.

À retenir : **Partech** a cédé 100 % de ses actions dans l'opération. **Bpifrance** et **Bridgepoint** restent au capital à hauteur de 24 %. Le président Armand Thiberge et les équipes conservent 26 % des parts. Cette transaction ne constitue pas un apport de trésorerie pour Brevo, mais a servi à racheter les parts des actionnaires sortants. La start-up a atteint à fin octobre 2025 un ARR de 200 millions d'euros et vise 30 millions d'euros d'Ebitda cette année. ■

L'Italien Golden Goose en passe de passer sous pavillon chinois

L'Italien **Golden Goose** passe sous pavillon chinois. Le fonds britannique Permira (déjà propriétaire des marques Hugo Boss et Valentino) est en négociation avancée pour céder sa participation de 83 % dans la marque de luxe italienne à HongShan Capital Group (HSG), actionnaire de Shein, Alibaba, JD.com, Pinduoduo, Bytedance et Ami Paris. Estimée à 2,5 milliards d'euros, la transaction doit se finaliser avant la fin de l'année. HSG prévoit de développer le réseau de 180 magasins, notamment en Asie, avant une introduction en Bourse. En 2024 Golden Goose a réalisé un CA de 655 millions d'euros (+11,5 %) et un EBITDA de 227,3 millions d'euros (+13,8 %), soit un ratio de marge opérationnelle à 34,6 % du CA. Début 2025, la "poule aux œufs d'or" a commencé à attirer des investisseurs asiatiques avec le fonds Blue Pool ayant pris une participation de 12 %.

À retenir : Ce rachat représenterait la plus importante acquisition dans le luxe italien. Il se placerait devant celui de **Versace**, racheté par Prada pour 1,25 milliard d'euros, en juillet 2025. ■

Carrefour et Carmila s'allient à JCDecaux pour équiper 252 centres commerciaux

Le 9 décembre, **Carrefour** et **Carmila**, ont signé un partenariat avec **Unlimitail** et **JCDecaux** pour créer un réseau retail media combinant DOOH indoor et affichage extérieur (OOH outdoor) sur leurs sites en **France** et en **Espagne**. Objectif : moderniser les galeries commerciales et maximiser l'efficacité publicitaire grâce à des écrans digitaux (LCD 75 pouces dans les galeries, 81 pouces LED dans les zones d'accès). Le déploiement concernera 252 centres commerciaux (161 en France et 91 en Espagne). Des panneaux seront situés dans 385 zones d'accès (297 en France et 88 en Espagne), selon le communiqué. Le déploiement doit commencer début 2026 en France et en 2027 en Espagne.

À retenir : La régie retail media Unlimitail (35 clients) assurera des dispositifs combinant display onsite, offsite et instore. JCDecaux ouvrira les réservations début 2026, avec des campagnes opérationnelles pour la rentrée de septembre 2026. ■

mind Retail décrypte la transformation du secteur du retail à travers ses enjeux économiques, technologiques, politiques et réglementaires

mind L'INFORMATION AU COEUR DE VOS STRATÉGIES

ACTIVE WATCH

VEILLE - ANALYSE - NETWORK

Une couverture marché à travers:

- Une base de donnée en ligne
- Un briefing quotidien
- Une newsletter hebdomadaire
- Des rencontres exclusives en off

Abonnement
annuel

RESEARCH

INFORMATION SUR-MESURE

- Briefez un analyste sur vos besoins et attentes
- Recevez les informations dans le livrable de votre choix (benchmark, panorama, screening, analyse marché, livre blanc)

Sur devis

TRAINING

ELIGIBLE AU BUDGET FORMATION

Certification Qualiopi

- Des masterclass
- Des formations courtes inter ou intra entreprise
- Des séminaires
- Des programmes annuels sur-mesure
- Coaching personnalisé

Sur devis



DIRECTEUR DE LA PUBLICATION
Pierre-Yves Platini
pyp@mindnews.fr

DIRECTRICE DES RÉDACTIONS
Sandrine Cochard
scochard@mindhealth.fr

RÉDACTION
redaction@mind-retail.com

RÉDACTRICE EN CHEF
Sophie Baqué
sbaque@mind-retail.com

JOURNALISTE
Morgane Monteiro
mmonteiro@groupe-mind.com

SECRÉTAIRE DE RÉDACTION
Sophie Deplus

CELLULE DATA & LAB
RÉDACTEUR EN CHEF
Aymeric Marolleau
am@mindnews.fr

ABONNEMENT
<https://mind-retail.com/fr/notre-offre/>

DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL
Johanna Sabroux
jsabroux@mind-retail.com

mind Retail est un service de presse en ligne édité par la société Frontline MEDIA (membre du Spiil) CPPAP 0625 Y 95146

Siège social : 8 boulevard de Sébastopol
75004 Paris.

SAS au capital de 2 315 €



Le service de veille et d'informations stratégiques dédié à la retail tech

Politique / Economie / Réglementation / Technologie

Pour accéder à mind Retail pendant 15 jours

gratuitement et sans engagement

