

SOMMAIRE

02 NRF

ACTUALITÉ. NRF 2026 : 6 start-up au cœur de la performance magasin, n'en déplaie au commerce agentique (p. 22)

23 Retail tech

[INFO MIND] Shoptimus AI : l'IA qui automatise les listes de courses accélère en GMS (p. 23)

ACTUALITÉ. Avec Walmart, Ulta Beauty, Zalando et Carrefour, Google lance son protocole de commerce agentique (p. 25)

28 Enseignes, e-commerce

ACTUALITÉ. TikTok finalise son spin-off aux États-Unis mais s'apprête à dépasser Meta en 2025 (p. 28)

24 Investisseurs, foncières

ACTUALITÉ. En 2025, les investissements mondiaux dans la retail tech ont crû de 7,4 % (p. 29)

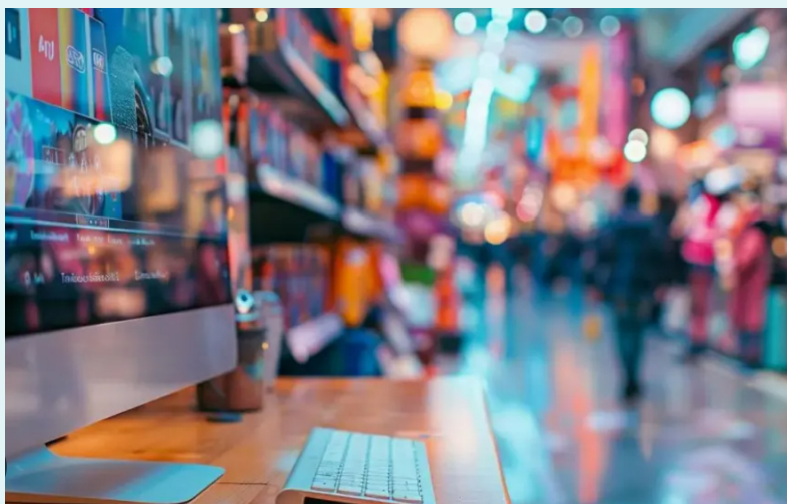
30 Conjoncture, régulation

ACTUALITÉ. Circana : l'e-commerce clôture 2025 en très forte croissance, les hypers continuent leur chute (p. 30)

ACTUALITÉ. Bonus réparation textile : un dispositif vertueux freiné par le manque de réparateurs (p. 32)

ACTUALITÉ. Shein : Bercy revoit sa copie et ramène la non-conformité à 25 % (p. 33)

Retail tech : les grandes tendances 2026



En 2026, le retail n'a plus le luxe de promettre : il doit délivrer. La retail tech est entrée dans le stade de l'exécution. Fin de la course à l'innovation vitrine, place à des priorités claires : efficacité opérationnelle, modèles économiques soutenables et infrastructures capables d'absorber les stratégies de scale-up. Nourrie par une veille quotidienne et une trentaine d'entretiens avec des retailers et des experts du secteur, la rédaction identifie ici six tendances structurantes, à l'épreuve des contraintes réglementaires, de financement et des ruptures technologiques à venir.

- ▶ Moteurs de recherche IA : jusqu'où ouvrir la porte aux LLM ? (p. 2)
- ▶ Chatbots, WhatsApp, réseaux sociaux, ne passez pas à côté de la conversation (p. 4)
- ▶ Commerce unifié : quand la gestion des stocks et des flux produits est boostée par l'IA (p. 6)
- ▶ David Schwarz (Mobivia, ex-Carrefour) : "Face à la montée en puissance du low-cost, les retailers vont devoir lancer des offres adaptées" (p. 9)
- ▶ Le retail s'organise face à la guerre commerciale de Donald Trump (p. 13)
- ▶ BNPL, encaissement mobile, virement instantané : quels nouveaux enjeux pour le paiement ? (p. 16)
- ▶ Retail media, entre omnicanalité, créativité et mesure (p. 19)

Moteurs de recherche IA : jusqu'où ouvrir la porte aux LLM ?

Visibilité des données, recommandation, transaction sur ChatGPT, Gemini et Perplexity: les LLM s'imposent désormais comme de nouveaux points d'entrée pour l'e-commerce. À mesure que la recherche, la comparaison et l'achat se fondent dans une même interface conversationnelle, notamment via le déploiement du paiement natif aux USA, les enseignes doivent maintenant arbitrer entre ouverture et contrôle. Faut-il, ou pas, ouvrir la porte aux moteurs de recherche IA ? Quels sont les risques et enjeux pour les retailers ?

Contexte

Après l'optimisation de leurs contenus (GEO), les commerçants peuvent désormais réaliser des ventes par l'intermédiaire des LLM. Première étape : apparaître dans les recommandations en rendant les données de leurs sites "crawlables". Cela permet à leur catalogue et fiches produits d'être lisibles par les moteurs conversationnels. Deuxième étape : l'internaute clique sur le lien puis achète sur le site du marchand. Aux États-Unis, une troisième étape permet à l'internaute d'acheter en natif sur le moteur d'IA, ce qui n'est pas encore le cas en Europe.

Fin 2025, ChatGPT contrôlait 61,3 % de part de marché des moteurs de recherche IA aux États-Unis, contre 14,1 % pour Copilot, 13,4 % pour Gemini et 6,4 % pour Perplexity. Sur ChatGPT, à fin juin 2025, 10 % des requêtes étaient liées au shopping, selon Bain. Toutefois, pour les enseignes, la part de trafic en ligne issu des LLM reste faible, représentant "moins de 2 % en septembre pour Kingfisher", selon Romain Roulleau, CDO.

Signaux forts et faibles

► Des stratégies GEO en pleine consolidation.

Pour la plupart des enseignes, les chantiers de structuration des fiches produits, des avis clients, de la présence sur Reddit ont été largement avancés l'an dernier. Le but ? Assurer la "crawlabilité" des sites web par les moteurs d'IA. Nombre de start-up et d'agences SEO se structurent sur ce sujet. En novembre, Adobe a acquis le spécialiste de l'optimisation de la visibilité sur les moteurs d'IA, Semrush pour 1,9 milliard de dollars.

► **Amazon ferme la porte aux LLM.** À l'automne 2025, Amazon a décidé de bloquer les crawlers d'OpenAI, Perplexity, Google et Mistral, empêchant l'accès à ses données produits. Le géant ne veut pas apparaître dans les résultats de ces moteurs et souhaite conserver le parcours client et les données associées. En novembre, Amazon a

poursuivi Perplexity pour accès non autorisé à ses données. Le groupe continue toutefois d'utiliser ses agents Buy For Me pour rechercher sur d'autres marketplaces les produits absents sur la sienne.

► **Aux États-Unis, un déploiement massif du transactionnel.** Les grands LLM ont tous structuré leurs interfaces pour proposer au consommateur des guides à l'achat (comparaison produits, avis), puis déployer des fonctionnalités de paiement natif.

– Fin septembre 2025, **OpenAI** (CA 2024 : 3,7 milliards de dollars, +130 %) a activé l'e-commerce natif dans ChatGPT aux États-Unis via **Instant Checkout**, en partenariat avec Stripe. Un mois après, il a lancé un assistant shopping permettant aux utilisateurs de comparer des produits (prix, avis et images). Les recommandations sont fondées sur des sources publiques sans publicité ni affiliation, selon OpenAI.

– Le 25 novembre aux États-Unis, Perplexity a ouvert la fonctionnalité d'achat natif aux utilisateurs gratuits, avec PayPal et Venmo.

– Le 8 janvier 2026, Microsoft a déployé le paiement natif sur Copilot avec Stripe, Paypal et Shopify.

– À ce jour, Gemini ne propose pas encore de paiement intégré, mais cela ne saurait tarder. Le 11 janvier, **Google** a lancé son protocole agentique, l'UCP (Universal Commerce Protocol), pour permettre aux retailers de connecter leurs flux produits, leurs agents conversationnels et leurs systèmes de paiement à AI mode et Gemini. Pour cela, Google a annoncé des partenariats avec Shopify, Walmart, Target, Wayfair, Etsy, Best Buy, Flipkart, Macy's, The Home Depot, Ulta Beauty, Zalando et Carrefour.

► **Des premiers retailers qui suivent.** Désireuses de tester un nouveau canal transactionnel, les enseignes nouent des partenariats pour y connecter leurs catalogues, à l'instar de **Shopify, Etsy, ■■■**

Pour les enseignes, la part de trafic en ligne issu des LLM reste faible, représentant "moins de 2 % en septembre pour Kingfisher"

Romain Roulleau, CDO
Kingfisher

■ ■ ■ **Walmart, Target et Instacart**, premier acteur retail à intégrer ChatGPT depuis le mois de décembre, via une application de commerce agentique. En Inde, le pure player **BigBasket** expérimente déjà le commerce agentique sur ChatGPT avec le système de paiement majeur en Inde UPI, NPCI et Razorpay.

– Pour chaque achat sur ChatGPT, les retailers doivent verser 2 % de commission d'affiliation. Perplexity n'a pas dévoilé de montant.

Pourquoi c'est important

► **Risque de désintermédiation.** En absorbant en amont la recherche des internautes puis en contrôlant la transaction, les moteurs d'IA captent une partie de la valeur. "Quand l'achat se fait dans le LLM, on laisse l'intermédiaire capter une partie de la data et potentiellement le réachat," explique Adrian Gmelch, directeur des contenus chez Lengow. Un enjeu qui questionne le business model des places de marché. "Les marketplaces, qui vendent des produits très similaires, reposent historiquement sur leur capacité à agréger l'offre et à drainer du trafic via la recherche, selon Bruno Arduin, DG associé chez Yuri & Neil. En reprenant en main cette fonction, Gemini, ChatGPT et consorts orchestrent désormais la rencontre entre intention, produit et fournisseur. Les marketplaces ont intérêt à créer des agents comme Buy For Me, afin de se différencier et de véhiculer leur qualité de service. Et pour un commerçant vendant des produits ou matériaux bruts, le prix, la disponibilité et la capacité à être livré feront la différence. La guerre des prix va devenir plus importante dans ces modèles." Face à ce risque, tous les retailers ne sont pas égaux. Selon Sonia Mamin, directrice des événements One to One, "les marketplaces généralistes et les pure-players sans marque forte ni proposition de valeur différenciante seront les plus fragilisés. En revanche, les enseignes omnicanales sont paradoxalement mieux armées grâce à leurs actifs physiques, humains avec leurs vendeurs et logistiques".

► **Fragilisation de la manne publicitaire.** Amazon et les retailers vivant d'un écosystème fermé avec une forte dépendance au retail media et aux données first-party, ont plus à perdre qu'à gagner. "Aux États-Unis, Amazon représente 55,7 % de l'e-commerce et Walmart 10 %, a indiqué Jérôme Hiquet, CEO de StratNXT. C'est logique qu'Amazon soit résistant aux LLM et Walmart coopératif, car Amazon est très dépendant du retail media. Il protège ce qui génère le plus de cash. Ce sont deux visions du commerce agentique qui s'affrontent. Le premier

joue la défense, verrouille ses interfaces aux agents IA tiers, protège ses data critiques de qualité produits (avis clients, rankings de vente) et accélère sur Rufus. Le second joue l'offensive, déploie Sparky et trois agents IA internes lancés en juillet 2025, et ouvre ses API à OpenAI pour intégrer l'Instant Checkout dans ChatGPT."

Analyse et perspective pour 2026

► **Structurer la data et connecter son catalogue grâce au MCP.** Les retailers devront relier leurs données produits aux LLM via le protocole MCP (ou Model Context Protocol, un protocole ouvert standard et open-source créé par Anthropic en 2024 pour standardiser la manière dont les LLM se connectent à des données, Ndlr). Celui-ci sert de notice pour les agents IA en renseignant contexte, disponibilité, informations produit et signaux de confiance. "Si les stocks sont cloisonnés, si les prix ne correspondent pas entre les canaux ou si les délais de livraison sont obsolètes, l'agent fournira une mauvaise réponse, explique Mark Simon, VP Stratégie chez Celigo. Les opérations, le digital et le merchandising doivent travailler à partir des mêmes données sur des systèmes qui se mettent à jour en temps réel. Les retailers doivent construire une résilience technique avec des architectures où les prix, les stocks et la logistique sont suffisamment connectés pour supporter les exigences de la découverte pilotée par l'IA".

► **Hormis Amazon, une nécessaire coopération avec les LLM.** Selon nos sources, rares sont les marketplaces qui pourront fermer la porte à ces moteurs. "Les autres e-commerçants devront s'ouvrir aux LLM tout en veillant à améliorer l'expérience sur leur propre site, nous a indiqué François Duranton, CEO et cofondateur du cabinet de conseil ZeTrace. Pour cela, ils devront conserver la propriété d'une partie de leurs données afin de nourrir leurs propres agents conversationnels".

► **Dans l'alimentaire, un modèle qui questionne encore.** Si aux États-Unis, les premiers retailers s'essayant au commerce directement sur ChatGPT sont des acteurs de la GMS, c'est surtout pour le tester sur leur offre non-alimentaire, vendue notamment sur leurs marketplaces. "Je vois mal les retailers alimentaires faire des investissements coûteux de connectivité à l'agentique, qui coûte très cher, pour vendre des packs de lait sur ChatGPT, et devoir ensuite payer une commission sur la vente," conclut François Duranton. ■

Morgane Monteiro et Sophie Baqué

"Les autres e-commerçants devront s'ouvrir aux LLM tout en veillant à améliorer l'expérience sur leur propre site"

François Duranton, CEO et cofondateur de ZeTrace

Chatbots, WhatsApp, réseaux sociaux, ne passez pas à côté de la conversation

Après une phase d'observation prudente de la part des retailers, et quelques déboires médiatisés d'hallucinations, 2025 a été une année de bascule opérationnelle pour les chatbots et outils conversationnels. Installés de part et d'autre de l'acte d'achat, comme conseillers de vente sur le site, les messageries et les réseaux sociaux ou en aval comme gestionnaires de litiges, ces outils ont fait naître de nouveaux standards de relation client.

Contexte

En termes de relation client, 2025 a été une année de bascule. Jusqu'en 2024, les marques et les retailers n'osaient pas mettre les bots en face des clients, en raison d'hallucinations comme chez Air Canada et DPD. Après avoir utilisé l'IA pour classer des mails, faire des résumés de l'historique client et générer des réponses, les retailers ont franchi le pas en 2025 : ils ont mis, en face des clients, des agents d'IA répondant de façon autonome. Ces outils conversationnels interviennent à deux niveaux : lors de la vente, avec des chatbots capables de discuter et de faire des recommandations (sur le site, les réseaux sociaux), ou après la vente (suivi de colis, remboursement, retours).

Les signaux forts et faibles

► **De forts degrés d'autonomie des agents d'IA.** Selon Zendesk, avec les solutions de chatbot intelligents écrits, les retailers et les marques atteignent des niveaux d'automatisation de 30 %. Avec les callbots en plus, l'automatisation atteint 80 %. *"Nous sommes confiants sur notre capacité à résoudre sans intervention humaine jusqu'à 80 % des demandes"*, a déclaré à *mind Retail* Sophie Margerie, CMO Europe du Sud. Selon une étude AI Builders réalisée auprès de 40 dirigeants français, dans les télécoms, un agent IA de dépannage a permis de résoudre 50 % des demandes de manière autonome (diagnostic, reboot, prise de RDV).

Chez **L'Oréal**, l'assistant beauté "Beauty Genius" a généré 480 000 conversations aux États-Unis entre son lancement en octobre 2024 et juin 2025. Disponible sur le site lorealparisusa.com 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, il effectue des diagnostics de peau et capillaires à partir d'un selfie et propose des recommandations personnalisées. L'Oréal a annoncé le lancement de Beauty Genius sur WhatsApp.

► **Consolidation des éditeurs, tickets élevés.** Les

éditeurs de bots vont poursuivre un regroupement bien engagé l'an dernier, avec un ticket moyen en hausse côté investisseurs. À l'été 2025, l'Américain **Nice** spécialiste des centres d'appels a annoncé la reprise de l'Allemand **Cognigy**, un acteur de l'IA conversationnelle moyennant 955 millions de dollars. Le 6 novembre, l'éditeur européen de solutions pour les services clients **Odigo** a acquis **Akio** (montant confidentiel). Fin 2025, le Français **GetVocal AI** a levé 26 millions d'euros en série A (agent vocal conversationnel pour le service client). Son rival Américain **Decagon** (agents IA pour le service client) a levé 131 millions de dollars en juin dernier. **Sierra**, spécialiste de la création d'agents fondé par Bret Taylor, ex-CEO de Salesforce, a levé 350 millions de dollars en septembre (valorisation de 10 milliards).

► **Développer en interne, un virage déjà engagé.** La disponibilité d'outils puissants de LLM crée un risque de bouleversement majeur pour les éditeurs de chatbots traditionnels comme iAdvize, Nife, Verint ou Zendesk. Les Galeries Lafayette ont lancé, fin octobre 2025 sur le site, un chatbot conversationnel, développé en interne à partir du LLM de Claude, avec un passage annoncé sous Gemini. À l'automne, RougeGorge a basculé sur un outil interne, son volume de conversations avec iAdvize étant bridé à 25 000 par an, pour des enjeux de budget. Chez Groupe Schmidt, le chatbot lancé en janvier 2025 a aussi été développé majoritairement en interne, avec l'appui d'Hapticmedia pour la conception de l'agent IA (anonymisation, analyse de sentiment et tendances, visuels 3D) et BigQuery pour le stockage des données.

Pourquoi c'est important

► **Une relation client hyper-personnalisée et unifiée.** Si avant, la relation client passait par quelques canaux traditionnels (site web, mail, SMS ou magasin), l'IA a permis d'unifier son traitement dans des canaux démultipliés. *"Si un client n'a pas de réponse par mail, il jongle avec les autres ■■■*

"Nous sommes confiants sur notre capacité à résoudre sans intervention humaine jusqu'à 80 % des demandes"

Sophie Margerie, CMO
Europe du Sud de Zendesk

Une baisse de 30 %
des coûts opérationnels
pour les centres de
relation client

■■■ *canaux. Pour un acteur comme L'Oréal, c'est plus de 20 canaux d'interaction en intégrant WhatsApp, TikTok, Instagram, etc., selon Eric Dadian, président de l'AFRC. Il est clé de savoir quand une requête a été clôturée et de poursuivre la conversation sur le canal où se trouve le client.* Selon la NRF, cet enjeu d'engagement est clé, alors qu'on observe un tassement de TikTok au profit de plateformes favorisant des interactions plus intimes (Reels, YouTube Shorts, Reddit ou Discord).

► **Côté clients, des taux de transformation triplés.** Accessibles 24/7, les ROI de ces outils conversationnels sont élevés dans la partie vente. Chez les clients de Dialog (Oh My Cream, Delsey...), 15 % des visiteurs interagissent avec l'agent en moyenne et le taux de conversion est multiplié par 3,11. Chez La Grande Récré, le chatbot lancé sur le site à l'été 2025 a permis *"de tripler le taux de conversion"*. Ses visiteurs dépensent en moyenne 10 euros de plus par commande en comparaison aux e-shoppers ne l'utilisant pas. Le groupe fait état de *"3 000 requêtes mensuelles pour une durée de conversation de 5 minutes"*. Chez RougeGorge (lingerie), le chatbot interne lancé en octobre 2025 s'est traduit par un doublement du taux de transformation.

► **Service clients : moins d'appels entrants.** Chez Hygie31 (CA 2024 : 3,3 milliards d'euros, via 1 519 pharmacies et 5 sites web), le chatbot d'IA développé sur le site Cocooncenter a permis *"de réduire les appels téléphoniques au service client de 20 % en moyenne"*, selon Hugues Chanoine, DG de la filiale digitale. Ses réponses se basent sur des données chaudes de prix et de stocks. S'appuyant sur Verint, la compagnie aérienne mexicaine Volaris a fait état en août 2025, de 70 % de baisse du coût par interaction avec le service client. Selon Gartner, d'ici 2029, les agents vont résoudre 80 % des requêtes de premier niveau (suivi de commande, modification d'adresse, horaires), sans aucune intervention humaine. Soit une baisse de 30 % des coûts opérationnels pour les centres de relation client.

Analyse et perspectives pour 2026

► **Des chatbots qui se fondent dans la barre de recherche.** Évoquée depuis plusieurs années, la fusion entre chatbot et barre de recherche se précise. C'est ce que propose Dialog, dont l'agent d'IA peut être intégré directement dans la barre de Search depuis la fin 2025. Selon nos informations, des POC sont en cours chez quatre e-commerçants

de beauté et d'ameublement. Chez Kingfisher, la réflexion est également en cours.

► **Exploiter le plein potentiel de WhatsApp et des réseaux sociaux.** Alors que les coûts d'utilisation de WhatsApp ont chuté de 42 % au 1^{er} janvier 2026 (à 7 centimes par message marketing), la messagerie va gagner du terrain comme plateforme de conversations, d'acquisition et de rétention client, même si son tarif reste supérieur au SMS. C'est déjà le cas pour ManoMano, Maison 123, Asphalte, Sézane, Blissim, etc.

► **La photo et la vidéo au service de la relation client.** De plus en plus, les chatbots vont intégrer des fonctionnalités de reconnaissance d'image, qui sont *"des supports utiles pour rendre le conseil plus précis et plus personnalisé"*, selon Antoine Grimal, CEO de Dialog. Ainsi, Decathlon s'appuie sur un chatbot interne d'IA pour les questions simples et a créé au cœur même de son pôle service client l'expérience Visio Store : le client prend un rendez-vous de 30 minutes, se connecte, et un conseiller humain lui répond de façon personnalisée. *"Ce service, dédié aux produits techniques sur lesquels le client a peur de se tromper (rameur, vélo électrique, paddle...) réalise des millions d'euros de CA"*, résume Eric Dadian. Avec des acteurs comme Synthesia (levée de 200 millions de dollars en octobre 2025), qui crée des avatars virtuels d'agents de service client (vidéo interactive), l'humanisation des FAQ et des guides d'achat va se poursuivre.

► **Des données poussées vers le CRM.** Nombre d'enseignes veulent 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 dédié, mais d'intégrer ces solutions afin d'enrichir les emails et SMS avec des données clients enrichies.

► **Nouveaux secteurs, focus croissant sur le cross-sell.** Selon nos sources, 2026 va se traduire par le déploiement de chatbots d'IA au sein de nouvelles verticales. C'est le cas d'acteurs du premium et du luxe, un secteur qui avait toujours défendu le "clienteling" dans la relation client. Selon Eric Dadian, *"au-delà du conseil et de la réassurance, cette année, les services clients, soulagés des tâches sans valeur ajoutée, vont aussi pouvoir dégager plus de poches de valeur. Aujourd'hui, EDF vend de la sécurité, des remplacements de chaudière. Cette tendance va continuer."* ■

Sophie Baqué

Commerce unifié : quand la gestion des stocks et des flux produits est boostée par l'IA

Sous pression sur les marges et confrontés à des flux omnicanaux toujours plus complexes, les retailers font de la gestion des stocks un levier stratégique. Demand planning, OMS et IA prédictive permettent d'orchestrer les volumes en temps réel, d'affiner la promesse client et de réduire la casse. Portées par des acteurs comme Blue Yonder, Kinaxis, Stockly, Relex, Autone, OneStock, Manhattan, Smartway et Vusion, ces technologies redessinent le pilotage opérationnel du retail.

Contexte

Alors que les mots d'ordre dans le commerce et l'e-commerce sont devenus l'efficacité opérationnelle et la précision, la gestion omnicanale des flux produits, dopée par les capacités d'IA, est au cœur des enjeux. Ici, on trouve de multiples entreprises de retail tech, allant des grands éditeurs de solutions logistiques (SAP, Oracle, Blue Yonder) aux acteurs du demand planning et des OMS.

Des organisations de retailers plus complexes.

Aujourd'hui, alors que les flux de produits sont devenus multi-entrepôts, multi-pays et multi-sites (avec des places de marché, des boutiques, des corners en wholesale...), les éditeurs doivent garantir le bon niveau de stock dans chaque canal, une orchestration des flux optimale et une promesse de livraison toujours plus fine grâce aux capacités de l'IA. Il s'agit d'avoir une vision globale et omnicanale du stock, en temps réel dans ces canaux multiples. Un sujet complexe, car le plus souvent, les SI ne sont pas connectés.

Si l'IA ne change pas les frontières des différentes solutions, elle "modifie la capacité d'interactions et permet l'automatisation de l'assistance au pilotage", a indiqué à mind Retail 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. Mais ce qui change la donne avec les agents IA, c'est leur capacité à esquisser des solutions face au besoin formulé et à améliorer les interactions des utilisateurs avec le produit."

Les signaux forts et faibles

► **Demand-planning : à offre inédite, levée majeure.** En février 2025, Stockly a levé 26 millions d'euros en Série B. La start-up fondée par Oscar Walter et Elliott Jabes a aussi comme investisseurs Edouard Nattée (Fox Intelligence),

Eurazeo et Daphni. Cette plateforme de mutualisation et d'échange de stocks se connecte aux inventaires de 400 e-commerçants. Elle permet aux retailers de vendre un produit qu'ils n'ont pas en stock, en le faisant expédier par un autre acteur du réseau, en marque blanche. En quatre ans, Cdiscount a ainsi généré 10 millions d'euros de GMV additionnelle avec cette solution.

En juin 2025, l'Américain Daybreak (anciennement Noodle.ai) a levé 15 millions de dollars. Cette société propose une solution d'IA de planification logistique (prédiction et d'optimisation) via un tour de table mené par TPG Growth & Dell Technologies Capital. Son but : améliorer la qualité de la prise de décision, en mettant en évidence les risques probabilistes et en intégrant le jugement humain dans le cadre de compromis complexes.

► **L'IA au service des flux de retours.** En août 2025, l'Américain Blue Yonder (CA 2024 : 1,36 milliard de dollars, +14 %) a acquis Optoro (montant confidentiel), un spécialiste de la gestion des retours e-commerce et de logistique inversée. Quand un article est retourné, l'employé du magasin ou de l'entrepôt le scanne, ouvre le colis et répond à des questions spécifiques via une application ("vérifiez qu'il n'y a pas de tâche" pour un vêtement, "assurez-vous que la soudure est correcte" pour un smartphone). L'arbre de décision, fixé par la marque, vise à éviter tout flux logistique inutile. Les informations obtenues remontent ensuite dans la plateforme Blue Yonder, pour être intégrées en insights et recommandations.

► **Des entreprises technologiques spécialisées par verticales du retail.** C'est le cas d'Autone, axé sur les "slow movers", ces enseignes caractérisées par des lentes rotations de stocks. Après avoir levé 17 millions de dollars en série A en octobre 2024, la start-up fondée par Adil Bouhdadi ■■■

Si l'IA ne change pas les frontières des différentes solutions, elle "modifie la capacité d'interactions et permet l'automatisation de l'assistance au pilotage"

Raphaël Hervé, CTO Europe chez Manhattan

“La granularité de la promesse de livraison offre des parcours clients et des leviers de fidélisation inédits”

Guillaume Vanbrugghe,
leading product marketing
chez OneStock

■■■ et Harry Glucksmann-Cheslaw gagne du terrain, avec plus de 40 clients actifs. **Lancel** a adopté l'outil de gestion des stocks Autone (achat, réapprovisionnement, rééquilibrage entre magasins et réassort) pour ses magasins et aussi l'e-commerce. Il a indiqué viser “une augmentation du CA de 8 % à 10 %, soit environ 500 000 euros”.

► **La consolidation se poursuit.** En décembre 2025, le Finlandais **Relex Solutions** a acquis la start-up française Ida (montant confidentiel) pour optimiser le réapprovisionnement des rayons frais et ultra-frais (fruits, légumes, boulangerie, poissonnerie), qui forment l'une des catégories les plus à risques en magasin. Classé Leader 2025 du Magic Quadrant de Gartner, Relex a lancé fin novembre une fonctionnalité IA de diagnostics qui identifie automatiquement les causes à la racine de ruptures, de gaspillage et de surstock et propose des actions correctives. Récemment, l'éditeur a signé avec Conad Nord Ovest (GMS), The Body Shop, Sun Auto & Tire Service (USA), etc.

► **Même chez les “slow movers” du luxe, les OMS s'imposent,** dans les modèles couvrant de nombreux canaux et pays. En novembre 2025, **Longchamp**, qui n'avait pas d'OMS auparavant, s'est équipé avec celui de OneStock pour gagner en flexibilité d'orchestration, être capable d'aller chercher les cas limites et apporter de la mobilité en magasins.

Pourquoi c'est important

► **La data de livraison, une data qui transforme.** Depuis octobre 2025, l'éditeur technologique Hive a déployé l'affichage dynamique de la promesse de livraison chez ses clients e-commerçants, avec la possibilité de mesurer son impact en A/B tests. Ajustée en temps réel selon le stock disponible et la localisation du produit ainsi que du client, la promesse de livraison apparaît sur la fiche produit. Lors d'un test sur le site néerlandais Vertellis (jeux de cartes) en avril dernier, cette fonctionnalité a fait bondir le taux de conversion de 2 % à 4,4 % en six mois, soit une hausse de 120 %. Depuis 5 ans, ManoMano a signé avec OneStock et affiche la promesse de livraison sur son site. De son côté, Amazon teste de nouvelles formules : pour ses membres Prime, il 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, leading product marketing chez OneStock.

► **Qui dit approvisionnements perturbés dit perte de CA.** Alors que la supply-chain connaît une volatilité importante depuis le Covid (perturbations de transport, prix du baril de pétrole, conflits géopolitiques...), chaque rupture de stock pénalise directement le CA. En France, le taux de ruptures parmi les PGC/FLS a atteint 8,3 % (+0,2 point) au total en 2025, dont 7,7 % en hypermarchés et 9 % en supermarchés. “Cela représente un enjeu de 2,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires”, indique Circana dans son bilan annuel. Le rayon des œufs (13,3 % de ruptures) explique, à lui seul, un tiers de cette hausse des ruptures, en raison d'un pic de la consommation (240 œufs par Français en 2025, +5 %) et d'une production à son maximum depuis la dernière flambée de grippe aviaire.

► **Agir sur la date de péremption, un levier pour réduire la casse.** Dans l'alimentaire, **Smartway** déploie une plateforme de lutte contre le gaspillage, qui permet aux supermarchés de “récupérer entre 50 % et 80 % de leur valeur de casse” déclare le groupe, grâce à des IA calculant automatiquement le meilleur taux de remise. Elle déploie aussi la solution Fresh Operating System, dédiée aux rayons fruits et légumes, des linéaires stratégiques en termes de génération de trafic, mais où le taux de casse avoisine les 6 %. Adossée à l'offre de data de Vusion, Captana AI For Fresh, les deux acteurs s'appuient sur les caméras placées dans les rayons pour analyser les images grâce à l'IA (aspect des fruits), faire remonter en temps réel les informations clés et aider les employés à faire les bonnes actions (remises, commande...). Chez Blue Yonder, “grâce à l'IA et au machine learning, la solution de gestion d'entrepôt est capable de prendre en compte les temps de transit lorsqu'elle détermine les produits à prélever, a indiqué à mind Retail le CTO Logan Kluth. Ainsi, s'il faut expédier une commande dans un supermarché situé à proximité, elle ira chercher dans l'entrepôt les produits ayant une date de conservation plus courte”. Citant un client américain utilisant cette solution, le CTO a fait état de coûts de main d'œuvre liés aux expéditions en baisse de 30 % et d'un temps de déchargement des camions réduit par 8.

► **Mieux gérer les flux pour réduire l'impact carbone.** Au-delà de la performance business, la planification et la gestion des flux est aussi un élément de durabilité. Elle permet de réduire les invendus, de déclencher des promotions avant qu'il ne soit trop tard, etc.

■■■

■■■ Analyse et perspective pour 2026

► **Un degré de spécialisation accru face aux besoins de fiabilité.** Selon Blue Yonder, dans un paysage de complexité croissante pour l'e-commerce et de la supply-chain (compliance, traçabilité...), de clients moins tolérants à l'égard des défaillances ou des retards et de recherche de ROI, "nous allons très bientôt proposer des fonctionnalités d'entreposage spécifiquement adaptées à chaque industrie, a déclaré à mind Retail Logan Kluth, directeur produits. Que ce soit en B2C, B2B ou B2B2C, tout le monde reçoit et expédie des marchandises, mais chaque secteur a ses particularités : traçabilité digitale (dans la pharmacie ou le luxe), gestion des rappels (dans l'alimentaire), etc. Nous constatons un degré de spécialisation croissant au sein des logiciels, pour répondre à des besoins uniques et cette tendance s'amplifie sur le marché."

► **La data logistique remonte dans le parcours client.** Au-delà de l'impact sur la conversion d'une promesse de livraison indiquée sur la fiche produit, les éditeurs d'OMS avancent tous azimuts pour faire de la data logistique un actif de la satisfaction clients. Chez **Fluent Commerce**, une prochaine version de la solution rendra possible des parcours clients inédits, comme le fait de modifier une adresse de livraison une fois la commande passée, d'ajouter ou retirer un article, de changer de mode de livraison...

► **Des agents qui ne se contentent plus d'exécuter, mais qui arbitrent.** Fin 2025, Manhattan a lancé un framework d'IA agentique permettant à ses clients de créer leurs agents, avec quelques agents types créés en standard. Selon Raphaël Hervé, CTO Europe, "il y en a un sur l'OMS, un qui joue le rôle d'assistant du responsable

du magasin et répond à des questions clés pour le pilotage du point de vente. Demain, on va vers un OMS capable de prendre des décisions dans des cas d'exception. Par exemple, si un client veut être livré de sa commande complète sur 10 articles mais qu'il en manque 1, que faut-il décider ? Est-ce que l'article manquant est important pour ce client ou pas ? Aujourd'hui, ces décisions humaines sont accélérées par l'IA, demain elles seront gérées de façon autonome".

Chez Blue Yonder, les agents IA en entrepôt peuvent détecter les problèmes de façon proactive, c'est-à-dire prévoir, planifier, modéliser et simuler l'activité avec des horizons allant de quelques minutes à plusieurs heures. Selon le CTO Logan Kluth, "ils peuvent dire : "Tout va bien pour l'instant, mais il y aura un problème dans 8 heures", à cause d'un manque de personnel, d'un retard de livraison, d'un changement de météo, etc."

► **Le push commercial va se poursuivre en B2B.** Chez les éditeurs d'OMS, une brique logicielle moins mature, le secteur du B2B fait office de nouvelle frontière. C'est le cas chez Manhattan (clients Technische Unie, filiale néerlandaise de Sonepar et Kramp), mais aussi chez OneStock qui a signé avec le groupe britannique LKQ (pièces automobiles), Swiss Automotive Group, Terres du Sud (coopérative agricole, également propriétaire de Gamm'Vert) et 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", a conclu Bertrand Liesta, CMO chez OneStock. ■

Sophie Baqué

mind
RESEARCH ■

II Panoramas sectoriels - Observatoires Marchés - Études Thématiques.

Pour découvrir ou approfondir ses connaissances sur un marché, une thématique.

II Benchmarks - de concurrence, de solutions.

Comparer pour mieux choisir.

II Screening de sociétés - Investment ideas - Screening sur cahier des charges.

Identifier des cibles et opportunités sur des marchés porteurs.

II Profil de société - Données de marché - Données d'entreprise, de marque.

Comprendre les enjeux et positions d'une entreprise sur son marché.

II Profil de dirigeant.

Analyser le parcours, le réseau & les actions d'un dirigeant.

David Schwarz (Mobivia, ex-Carrefour)**"Face à la montée en puissance du low-cost, les retailers vont devoir lancer des offres adaptées"**

Depuis 15 ans à la fois dirigeant dans des grands groupes retail (notamment Mobivia, Carrefour), investisseur et acteur de la tech, David Schwarz bénéficie d'une double lecture sur l'écosystème. Dans cet entretien accordé à *mind Retail*, il décrypte la nécessaire mutation de la retail tech. Confrontées au "legacy" et à des contraintes budgétaires fortes, les enseignes n'ont d'autre choix que d'entrer dans une phase d'ajustement stratégique pour libérer leur potentiel d'innovation.

**David Schwarz**

Juillet 2020-maintenant :
Senior executive VP, Mobivia Group

Juillet 2020-maintenant :
CEO, Via ID (Mobivia Group)

Septembre 2012-2019 :
directeur e-commerce & multicanal, Carrefour Group

2009-2012 : directeur de l'offre & directeur e-commerce, 3 Suisses, membre du Board

2006-2009 : vice président merchandise, sourcing & outlets, Redcats

2004-2006 : directeur du magasin de Vélizy, puis directeur catégorie maison et papeterie, Printemps

En tant que dirigeant dans le retail, investisseur et membre de boards de start-up comme La Belle Vie, Beamy ou Commanders Act, vous avez vu l'écosystème retail tech se transformer, de l'investissement jusqu'à l'exit, comme pour Wibilong l'an dernier. Entre l'urgence de rationaliser les outils et le besoin de croissance, quels signaux faibles vous frappent aujourd'hui ?

Le marché de la retail tech est vraiment monté d'un cran en termes d'outils faciles à implémenter, riches en données, interconnectés et interconnectables aux autres technos. Aujourd'hui, toute start-up démarre à minima avec un à deux connecteurs, puis s'interface très vite avec toutes les grandes plateformes. Quand on les interroge, soit leur connectivité est finalisée, soit elles font le dernier effort dans ce sens. Auparavant, elles le disaient mais ce n'était que partiellement vrai et partiellement fiable. Derrière, c'est un enjeu de fluidité et de rapidité d'exécution. Concrètement, il s'agit de se brancher via API aux solutions des grands ERP (Microsoft, SAP, Oracle, Cegid), CRM (Salesforce) ou e-commerce (Shopify). On est aussi entré dans la course aux coopérations et aux connexions avec des solutions d'IA sectorielles ou avec les grands LLM comme ChatGPT, Gemini et Perplexity.

Le souci, c'est qu'en face, les systèmes d'information de nombreux retailers gardent un legacy important, avec de l'ancien et du nouveau. Ils ont des difficultés à brancher ces nouveaux outils de manière agile.

Dans la conjoncture actuelle, la retail tech est-elle en train de vivre une simple correction budgétaire ou une mutation profonde de son modèle ?

Les budgets sont contraints voire coupés un peu partout, tout le monde est concentré sur l'opérationnel et le business. Beaucoup de retailers vont vendre leurs business latéraux, en food et ailleurs, avec des recentrages sur le cœur de métier. Dans l'alimentaire, un gros retailer français a déjà trébuché : ce n'est pas rien, et ce n'est probablement pas fini. Dans la mode, beaucoup ont trébuché ou tirent la langue, dans l'ameublement aussi. Le contexte de 2026 est aussi très incertain, sans projet de loi de finances et avec des perturbations sur le plan politique, les supply-chains, des conflits ou des risques de nouvelles guerres... Le Covid nous avait prévenu, mais chaque année, ce sont 2 ou 3 nouveaux événements qui viennent perturber les prix, les flux ou l'offre. Les retailers le savent et sont obligés de faire du très agile, très court terme et très adaptatif : c'est un enjeu d'organisation et de résilience. Or, les systèmes d'information ■■■



On voit bien, sur les salons, le poids et la dynamique des acteurs du paiement. Ce pôle ne faiblit pas, avec de nombreux PSP, de plus en plus omnicanaux, mais aussi des éditeurs d'équipement et de systèmes d'encaissement (POS, terminaux de paiement) et des systèmes de gestion combinant à la fois hardware et software»

David Schwarz

Senior executive VP, Mobivia Group

■■■ ne sont pas assez agiles, même chez des groupes agiles de 50 magasins.

Quels sont les effets de ce manque d'agilité ?

Le premier, c'est que les start-up ont du mal à trouver des enseignes pour tester leurs solutions, que ce soit à leur lancement ou après avoir atteint un certain niveau d'audience et de maturité. Cela prend des mois pour signer un contrat de POC, même avec un acteur pragmatique ou de taille moyenne, et ne parlons pas des délais pour déployer un pays. Or, les retail tech n'ont pas une éternité devant elles, elles souffrent de ce contexte culturel et technologique. Ensuite, les retailers sont dans des cycles d'innovation trop lents, alors qu'il y a un vrai besoin d'accélérer l'innovation. C'est un vrai paradoxe, car les retailers, fondamentalement, aiment aller vite : en magasin, les projets de remodelling se comptent en semaines ou en mois, et ne dépassent rarement 8-10 mois pour un hypermarché. De 2010 à 2020 environ, beaucoup ont transformé leurs systèmes de manière très rapide, quitte à accepter des compromis et des imperfections. Aujourd'hui, la tendance est de faire mieux, avec le moins d'effets de bord. Mais évidemment, la conjoncture économique n'aide pas.

On sent une fin de cycle pour l'innovation "vitrine" au profit de projets structurels à long terme, dont les budgets sont sanctuarisés. Comment le curseur des investissements tech est-il en train de se déplacer ?

Aucun retailer n'a envie de ralentir sur les chantiers de fonds sur la data, l'IA, les marketplaces, le retail media, la robotisation, le fin pilotage logistique. Ce sont des investissements qui se comptent en années et passent des paliers successifs. Comme l'an dernier, il y aura en 2026 moins de budget sur des innovations quelque peu risquées. En termes de budget, les prestataires tech vont devoir s'adapter aux ajustements. Les gros éditeurs savent gérer cela, mais c'est plus compliqué pour les petits dont les solutions sont nouvelles. Pourtant, il va falloir que tout le monde ajuste les curseurs face à des coupes de budget de 10 % ou 20 % selon les acteurs. Ce sont des ordres de grandeur qui se gèrent encore, il n'y a pas encore eu de crise ou d'effondrement économique. S'il y avait un trou d'air de 20 %, 30 % ou 40 %, on verrait des effets de bord.

Face à la multiplication des PSP et des nouveaux usages de paiement, quel est le maillon fort technologique sur lequel les retailers doivent miser pour garantir la fluidité ?

On voit bien, sur les salons, le poids et la dynamique des acteurs du paiement. Ce pôle ne faiblit pas, avec de nombreux PSP, de plus en plus omnicanaux, mais aussi des éditeurs d'équipement et de systèmes d'encaissement (POS, terminaux de paiement) et des systèmes de gestion combinant à la fois hardware et software, dont beaucoup sont sous Android. Le paiement doit permettre d'encaisser le CA dans de nombreux contextes : sur des canaux multiples (marketplace, e-commerce, magasins), à la volée sur la surface de vente, en cross-border ou à l'international, en une ou plusieurs fois (BNPL), mais aussi via des moyens de paiement variés (wallet, virement instantané). Et le client veut être encaissé en 3 secondes. Les gains de fluidité sont remarquables quand les cas sont simples, avec des solutions qui se branchent les unes sur les autres de façon exemplaire. Mais chez quasiment tous les retailers, le paiement devient vite un "pain point" quand il y a trop de monde, des problèmes techniques ou quand il s'agit d'accepter 10 ou 20 moyens différents (carte cadeaux, chèques, wallets...). Le côté international des business modèles ajoute des enjeux de fluidité.

Dans le retail spécialisé, le coup est parti concernant l'encaissement à la volée sur le point de vente, inventé par Apple. Tous les grands commerçants sont en train d'y aller, particulièrement dans les marchés avec de la valeur, du conseil et du contact humain. Si Ikea et Decathlon ont pris de vitesse tout le monde (*avec Orisha, Ndlr*), des enseignes comme Sephora ou Courir s'y mettent aussi. Dans l'équipement de la maison, cela "matche" complètement l'expérience magasin, car il n'y a pas toujours beaucoup de sens à avoir des files d'attente à la sortie. Dans l'électronique, je pense que des Fnac, Darty et Boulanger vont s'y mettre, car le client ne sait généralement même pas où se trouve la caisse. En revanche, dans l'alimentaire, ce sera plus délicat en raison du nombre élevé d'articles.

Concernant le paiement en GMS, qu'est ce qui va accélérer cette année ?

■■■



C'est rassurant de voir grossir des acteurs qui étaient là il y a 3, 5 ou 8 ans comme Mirakl, Reach5 et Reelevant. Beaucoup d'éditeurs ayant démarré purement online sont aujourd'hui pleinement omnicaux »

David Schwarz

Senior executive VP, Mobivia Group

■ ■ ■ Le "scan & go" en hypermarchés se développe très bien, à condition de bien gérer la démarque et les erreurs de prix. La tendance actuelle est d'utiliser le mobile au lieu de la scannette. Les éditeurs d'étiquettes électroniques (Hanshow, Vision, Pricer) continuent de faire monter d'un cran leurs technologies, qui captent de la donnée et s'améliorent en vitesse et fiabilité, pour des prix plutôt stables.

Concernant les caisses autonomes, les solutions de computer vision permettent de mieux lutter contre la démarque mais l'expérience client n'est pas toujours au niveau attendu. Il reste trop de pépins de démarque, d'étiquettes et de promotions non reconnues, avec un risque de casse plus élevé. Aux heures de pointe, l'engorgement reste le même qu'aux caisses traditionnelles. On a juste déplacé l'embouteillage.

Alors que le Big Show se tient à New York, pensez-vous que NRF Europe peut coexister avec Tech for Retail ici en France ?

Le lancement, en septembre 2025, de NRF Europe (ex Paris Retail Week) a été une bonne nouvelle. En Europe, la France reste l'un des marchés les plus innovants pour le retail, aux côtés de l'Allemagne et de la Hollande, ce qui est moins le cas de l'Italie et de l'Espagne notamment. Les retailers français sont aussi des leaders internationaux. Les salons B2B sont un bon poulx de la réalité du marché de la tech, et sont indispensables pour mes deux casquettes métier, c'est pour cela que je m'y rends régulièrement, pour prendre le temps d'écouter et d'apprendre de tous ceux qui y viennent. À nouveau, Tech for Retail a fait un carton en termes de visiteurs (420 exposants, audience de 15 000 visiteurs, en hausse de 17 %, Ndlr), avec une audience très (trop !) nombreuse aux conférences. En septembre, NRF Europe a accueilli des profils de décideurs internationaux et des speakers de haut vol (500 exposants, 12 500 participants, Ndlr) malgré un souci de grève des transports. Chaque événement a ses forces propres.

Globalement, big tech et gros éditeurs y étaient moins représentés en termes de stands, ce qui est logique car les enseignes les connaissent déjà. Je pense aux acteurs d'ERP, de CRM, de supply-chain, de systèmes de gestion d'entrepôt (WMS) et aux solutions martech pour optimiser prix et promotions comme Catalina ou Dunnhumby. On verra si cela continue ainsi. Sur Tech for

Retail, Amazon, TikTok et Meta étaient absents, notamment.

Quelles retail tech prometteuses avez-vous découvertes récemment ?

C'est rassurant de voir grossir des acteurs qui étaient là il y a 3, 5 ou 8 ans comme Mirakl, Reach5 et Reelevant. Beaucoup d'éditeurs ayant démarré purement online sont aujourd'hui pleinement omnicaux. On voit aussi des solutions tech de plus en plus spécialisées et adaptées aux problématiques spécifiques de certains types de retail. Par exemple, Autone optimise les niveaux de stocks et de réapprovisionnement pour des enseignes "slow movers" du luxe, du premium (comme Lancel, NDLR), du DIY et de l'équipement de la maison. En 2026, cela va continuer. Neuralk et Lizée confirment leur percée et font le buzz également.

Dans un contexte de marges sous pression, la quête de revenus décorrélés des produits (retail media, services, data) reste-t-elle un horizon de croissance viable pour les enseignes ?

Absolument. Il y a un peu plus de 20 ans, quand j'ai démarré comme directeur de magasin au Printemps, ces revenus alternatifs passaient par le crédit, la publicité in-store dite aujourd'hui retail media, les agences de voyage, les listes de mariage, les services d'assurance... Depuis le Covid, on voit moins de tests et de créativité. Il y a eu des essais de corners Cdiscount, C&A et Claire's chez Géant Casino, qui se sont soldés par un échec, des "shop-in-shop" Kiabi chez Auchan (toujours au nombre d'environ 30 à ce jour, Ndlr), etc. Certes, les retailers doivent rester focus. Mais avec 11 % de la consommation totale se faisant en e-commerce en France (avec des pics à 23 % dans la mode, 24 % dans le meuble et 28 % dans l'électrodomestique, Ndlr) et un besoin croissant de valoriser les surfaces commerciales, c'est un moment intéressant pour tester de nouvelles offres en magasin. Ce sont des lieux de trafic, de rencontres avec les clients qui en font des endroits rêvés pour tester de nouveaux partenaires, produits, média ou services. Comment faire de magasins devenus pour la plupart trop grands des espaces de loisirs et de services ? En 2026, on verra un retour dans ce sens. C'est une réflexion collective intéressante à avoir. Aussi bien dans les centres-auto comme Norauto que les supermarchés et hypermarchés comme Carrefour, des enseignes qui ont ■ ■ ■

■■■ L'ADN et les atouts pour développer de nouveaux services ou des partenariats.

Entre l'offensive de Temu et la résilience de Lidl, le milieu de gamme est-il condamné ? Quelle alternative reste-t-il aux retailers traditionnels face à l'efficacité radicale des géants du discount ?

En France comme au niveau mondial, la société est tendue socialement, avec des revenus qui stagnent pour les classes moyennes et populaires. Ces consommateurs veulent se faire plaisir, et peuvent le faire grâce à l'inondation de produits asiatiques, dont le bilan carbone et social est désastreux. Cette offre low cost n'a pas fini d'envahir les espaces commerciaux. Les enseignes historiques "mass market" visant les classes moyennes et supérieures, vont devoir répondre à cette demande croissante. Au-delà de Lidl, Aldi, Primark, Shein, AliExpress et Temu, de nombreux concepts low cost se développent activement en Europe avec des offres plus qualitatives. C'est le cas dans la déco et la maison (Tedi, Shein), dans la mode avec Wibra, Pepco, Naumy et Lefties (Inditex) mais aussi dans l'entretien de la voiture (Auto-Doc, CarterCash, Temu et Shein). Les retailers, qui ne s'y intéressaient pas jusqu'ici, vont devoir lancer des offres adaptées. Jusqu'ici, ils considéraient que le marché du hard-discount augmentait pendant les crises puis redescendait

ensuite. Aujourd'hui, il est dans un cycle long de croissance. C'est le cas en France – et c'est nouveau – mais aussi en Allemagne et aux Pays-Bas où il est historiquement plus établi.

Fin décembre, la Chine a publié son premier standard national de reporting climatique pour les entreprises, dit Corporate Sustainable Disclosure Standard Climate. La circularité, l'impact et la durabilité vont-elles revenir sur le devant de la scène en Europe ?

Depuis l'arrivée de Donald Trump, ces sujets et la présence de solutions SaaS ont quasiment disparu des salons. Le bon côté, c'est qu'ils restent sur l'agenda lors des universités du Medef, des rendez-vous européens d'investisseurs et que nombre de retailers continuent d'y investir, dans le mobilier, le DIY ou l'électrodomestique notamment. Ce coup de frein n'est pas bon signe, car c'est un sujet sur lequel l'Europe est en avance. Il faut continuer d'évangéliser et rester volontaristes. Avoir une longueur d'avance sur un sujet de long terme est un énorme avantage comparatif : il ne faut surtout pas le perdre. Et pour ceux qui en doutent les chinois continuent d'accélérer sur ces sujets. ■

**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*



Le retail s'organise face à la guerre commerciale de Donald Trump

Investi pour la seconde fois en 2025, Donald Trump a secoué le commerce mondial. Entre hausse des droits de douane, taxe sur les petits colis, attaques contre les politiques de diversité et d'inclusion et shutdown du gouvernement, le retail américain et européen se réorganise pour limiter l'impact sur les prix, les marges et l'emploi dans un contexte d'instabilité accrue.

Contexte

À peine investi le 20 janvier 2025, le président américain Donald Trump a signé un ordre exécutif visant à supprimer les programmes de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) dans l'administration fédérale et à encourager leur abandon dans les grandes entreprises. Si cet ordre a poussé plusieurs enseignes du retail et de la tech comme **Target**, **Meta**, **Walmart** et **McDonald's** à revoir ou à renoncer à leurs initiatives en la matière, le n°2 mondial de l'alimentaire **Costco** a décidé de tenir tête. Il a maintenu ses engagements, malgré les attaques de 19 États.

Après les politiques DEI, Trump s'est attaqué au commerce extérieur, appliquant des droits de douane renforcés sur les importations de plusieurs marchés, dont l'Europe, l'Amérique latine et l'Asie. Depuis le 7 août 2025, la plupart des importations européennes sont taxées à un plancher de 15 %. Mode, luxe, vins et spiritueux, ainsi que les petits colis e-commerce de moins de 800 dollars, jusque-là exonérés, tombent désormais sous ce plafond.

Dans l'alimentaire, les États-Unis importent majoritairement depuis l'Amérique centrale et latine. Au Brésil, les droits de douane sur la viande de bœuf et le café ont été abaissés de 50 % à 40 % en novembre 2025, après avoir fait flamber les prix de 16,4 % pour le bœuf et de 18,7 % pour le café (évolution annuelle à fin décembre 2025, selon le Bureau of Labor Statistics). Une instabilité qui oblige les retailers à réécrire leur stratégie.

Signaux forts et faibles

► Les exportations vers les États-Unis vacillent

Les droits de douane américains ont bouleversé les exportations européennes. Si l'UE a enregistré

une hausse des exportations de 11 % sur les neuf premiers mois de 2025, c'est surtout dû à un pic en mars, avant l'entrée en vigueur des taxes. Toutefois, en France, les exportations ont reculé de 2 % sur les 11 premiers mois de 2025, frappant la cosmétique (-15 %), les boissons (-16 %) et dans une moindre mesure la maroquinerie (-1 %). En France, pour l'année 2025 complète, selon les estimations du cabinet Asterès, la baisse des exportations de cosmétiques vers les États-Unis atteint 21%, soit 620 millions d'euros de chiffre d'affaires perdus pour la filière. À noter, la filière, exempte de droits en 2024, est particulièrement touchée avec l'application de 15 % de droits de douanes sur les produits et de 50 % sur les composants métalliques. Les vins et spiritueux ont aussi été fortement touchés, avec une baisse de 20 à 25 % au second semestre, a indiqué Gabriel Picard, président de La Fédération des Exportateurs de Vins et Spiritueux, à Reuters le 19 janvier.

► Face à la hausse des taxes, les retailers américains répliquent

La hausse des droits de douane alourdit les coûts des retailers américains, comprime les marges et alimente le risque de hausses de prix pour les consommateurs. Pour absorber ces coûts, les retailers américains révisent leurs politiques de livraison. Lovevery a supprimé la livraison gratuite et Modern Picnic a doublé le seuil. Outre-Atlantique, le seuil moyen de livraison gratuite est passé de 82 dollars en 2023 à 103 dollars en 2025, selon Narvar. "Cette approche concerne surtout les petites entreprises vendant directement aux consommateurs, afin de compenser les coûts sans répercuter la hausse sur les prix", a indiqué la DG Anisa Kumar au WSJ. Le 28 novembre 2025, après EssilorLuxottica et Revlon, **Costco** a saisi la Cour du commerce international pour contester la légalité de ces taxes. La Cour suprême examine désormais ces recours : une annulation pourrait contraindre Washington à rembourser jusqu'à 133 milliards de dollars, une issue jugée toutefois "très improbable" par le Trésor. ■■■

Le 28 novembre 2025, après EssilorLuxottica et Revlon, Costco a saisi la Cour du commerce international pour contester la légalité de ces taxes. La Cour suprême examine désormais ces recours

■■■ ▶ Freiner l'e-commerce asiatique

Avec 30% des colis importés en 2023 provenant d'Asie et exemptés de droits de douane, Donald Trump a réintroduit une taxe pour les colis de 1 à 800 dollars le 2 mai 2025. Initialement taxés à 54 %, ces colis le sont à 47 % depuis octobre 2025. Sur Amazon Haul, dont l'offre vient exclusivement de Chine, Amazon a envisagé d'afficher l'impact des droits de douane avant d'y renoncer sous pression politique, préférant négocier en 2025 un partage des coûts avec ses fournisseurs. Depuis janvier 2026, le groupe leur demande désormais qu'ils absorbent eux-mêmes les droits.

▶ TikTok contraint de céder le contrôle aux investisseurs américains

Sous la pression de l'administration Trump, TikTok a été contraint de restructurer son actionnariat afin de garantir un contrôle majoritairement américain. Après que ByteDance a accepté fin décembre 2025 de céder sa division américaine, la co-entreprise a finalement été créée le 22 janvier 2026. Celle-ci est détenue par Oracle, Silver Lake et MGX (15 % chacun). ByteDance conservera 19,9 % du capital, tout en gardant le contrôle des activités commerciales. L'accord, qui doit encore être validé par Pékin, conditionne le maintien de TikTok aux États-Unis.

▶ La GMS impactée par la suspension du programme d'aides alimentaires

Le shutdown fédéral d'octobre à novembre 2025 a temporairement paralysé le programme américain d'aides alimentaires, qui soutient 42 millions d'Américains pour un budget annuel de 100 milliards de dollars. Suspendues plusieurs semaines dans certains États, ces aides ont pesé sur le pouvoir d'achat des ménages modestes et sur la grande distribution, où elles représentent 9 % des ventes alimentaires, principalement chez Walmart, Kroger et Dollar General.

▶ Aux États-Unis, l'inflation reste contenue

L'inflation s'est élevée à 2,7 % sur les prix à la consommation et à 3,1 % pour l'alimentaire à fin décembre 2025, contre respectivement 2,6 % et 1,9 % en 2024. Malgré les craintes, l'impact des droits de douane sur les prix est limité, selon l'économiste James Knightley, même si certains

économistes restent prudents en raison de données faussées par le shutdown.

Pourquoi c'est important

▶ Un marché de l'emploi sous tension

La hausse des droits de douane américains pèse sur l'emploi dans les filières européennes les plus touchées, comme les vins, spiritueux et cosmétiques. *"10 900 emplois sont menacés dans la filière cosmétique, notamment dans la production et l'emballage, les PME et marques premium étant les plus pénalisées en raison de leurs conditionnements en verre ou métal, plus taxés que les emballages plastiques asiatiques"*, nous a indiqué Emmanuel Guichard, président de la FEBEA. La guerre commerciale de Donald Trump a fait perdre à la France environ *"1 milliard d'euros d'exportations en 2025, selon l'économiste Sylvain Bersinger, alors que la tendance aurait permis 3 milliards d'euros supplémentaires, soit un manque à gagner total de 4 milliards"*.

▶ Plus que jamais, l'e-commerce asiatique se déverse sur le Vieux Continent

La taxation des petits colis chinois aux États-Unis a déplacé une partie des flux e-commerce vers l'Europe. **Temu**, **Shein** et **Aliexpress**, dont une partie de l'offre était auparavant exemptée de droits de douane, ont vu leurs ventes américaines chuter (-8 % pour Shein en septembre 2025 en évolution annuelle). En octobre 2025, le Chinois **JD.com** a lancé son site JoyBuy en **France**, **Allemagne**, **Belgique**, **Luxembourg** et **Pays-Bas**, après un test au **Royaume-Uni** et en **Hollande**. Parallèlement Amazon Haul a été déployé en **France**, **Italie** et Espagne, après le Royaume-Uni en mai et l'Allemagne en juin. Face aux marketplaces inondant l'Europe d'articles non conformes, le Conseil européen a voté un droit de douane de 3 euros sur les colis de moins de 150 euros entrant dans l'UE. Celui-ci s'appliquera sur chaque catégorie de produit présente au sein d'un colis. Cette mesure, temporaire et toujours en négociation, doit être appliquée à partir de novembre 2026. L'UE veut aussi instaurer une deuxième taxe sur ces colis, liée aux frais de traitement (handling fees), dont le montant et le fonctionnement ne sont pas encore actés.

La guerre commerciale de Donald Trump a fait perdre à la France environ "1 milliard d'euros d'exportations en 2025", dont 620 millions pour les cosmétiques

■ ■ ■ Analyse et perspectives pour 2026

► La hausse des prix devrait se matérialiser pour les consommateurs

En 2025, l'impact des droits de douane Trump sur les prix et les ventes est resté limité, les retailers ayant anticipé une partie des exportations. En valeur, les ventes de retail aux USA ont augmenté de 3,3 % à fin novembre (contre 3,9 % en 2024). *“Les retailers ont joué sur les stocks et la planification logistique, ce qui retarde la lecture réelle de l'impact. Elle ne se fera pleinement qu'en 2026”*, a indiqué à mind Retail Sylvain Bersinger. Les droits de douane commencent à se refléter dans les prix, selon Andy Jassy, PDG d'Amazon. *“Certains vendeurs répercutent la hausse de leurs coûts sur les consommateurs, d'autres l'absorbent partiellement, mais des augmentations deviennent inévitables dans un secteur aux marges limitées”*, a-t-il déclaré.

► Vers toujours plus d'instabilité

Les droits de douane, établis à 15 % depuis l'été 2025, pourraient encore augmenter en 2026. Le 17 janvier, désireux de s'accaparer le Groenland, Donald Trump a menacé plusieurs pays européens, dont la France, d'une surtaxe de 10 % dès février, pouvant atteindre 25 % en juin. Après un premier refus de la France, il a évoqué une potentielle hausse des droits de 200 % sur les vins et champagnes. Toutefois, le 21 janvier 2026, après une réunion avec le secrétaire général de l'OTAN Mark Rutte, le président des États-Unis a finalement fait marche arrière sur son projet d'imposer de nouveaux droits de douane à huit pays européens fournissant un soutien militaire au Groenland, déclarant qu'il était parvenu à un *“accord-cadre pour un futur accord concernant le Groenland”*. Si cette désescalade atténue temporairement les tensions, les menaces de taxes récurrentes entretiennent l'incertitude sur les relations commerciales. ■

Morgane Monteiro

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



BNPL, encaissement mobile, virement instantané : quels nouveaux enjeux pour le paiement ?

Face à la flambée des frais de Visa et de Mastercard, les retailers cherchent des moyens de paiement alternatifs qui préservent leurs marges tout en boostant la conversion. Wallets, self check-out, encaissement à la volée en magasin ou encore cryptos : Lidl, Decathlon, Courir, Maisons du Monde, Pixmania, Veepee, Sephora, Cdiscount, Galeries Lafayette, Printemps, Walmart, Amazon, Shopify, Coopérative U, Carrefour, Intermarché, Sainsbury's, Shoprite, Waitrose, Morrisons innovent à grande échelle.

Contexte

Étape finale du parcours d'achat et moment clé d'encaissement du chiffre d'affaires, le paiement est un point critique pour les commerçants. Aujourd'hui, les schémas les plus établis en France sont le paiement par carte bancaire (pouvant aussi se faire en sans contact ou NFC, ou avec un wallet mobile comme Apple Pay) : en 2024, il représentait 69 % des dépenses, selon BPCE (dernières données disponibles, +8 points vs 2019). Vient ensuite le paiement en espèces (en 2024, 14 % des transactions cartes étaient des retraits d'espèces, soit -5 points depuis 2019). Pour les retailers, le sujet est de haute importance. Les consommateurs peuvent abandonner leur panier quand ils ne trouvent pas le mode de paiement de leur choix ou en cas de frictions. Par ailleurs, les enseignes supportent des coûts croissants, liés à la hausse des tarifs de Visa et de Mastercard (+75 % des frais entre 2016 et 2021 en France) et à la multiplication des moyens de paiement (Paypal...).

► **En magasin, le dématérialisé s'impose.** Selon le baromètre Digital Payments de BPCE, en 2025, 67 % des transactions totales étaient effectuées en sans contact dans l'Hexagone (avec carte ou mobile), contre 29 % en 2019. Un niveau en ligne avec l'année 2024. Pour les moins de 35 ans, ce mode de paiement représente 80 % de leurs achats. Le paiement en espèce recule. En 2024, le cash représentait 12 % des transactions en valeur en magasins (dernières données disponibles) contre 44 % dix ans plus tôt.

En e-commerce, les wallets ont dépassé la carte bancaire au niveau mondial. Selon Worldpay, ils ont représenté 53 % des paiements en ligne en 2025 (en valeur) contre 32 % pour les cartes bancaires (crédit et débit). En France, leur part dans le total des achats en ligne a atteint 34 % en 2024 (+6 points en un an) et 13 % en magasin (+4 points).

Les signaux forts et faibles

► **Les wallets s'imposent dans le retail en ligne et physique.** Désireux de concurrencer les grands réseaux de cartes Visa et Mastercard et aussi PayPal, des acteurs comme Apple Pay ou Google Pay gagnent du terrain. Pour la marque premium **Pyrenex**, 76 % de tous les visiteurs du site sont sous iOS et donc porteurs d'iPhone. En Europe, Apple Pay représente 90 % de ses ventes e-commerce. Chez Eden Park la part des paiement Apple Pay et Google Pay est passée de 32,3 % à fin 2024 à 36,5 % à fin octobre 2025 sur le site e-commerce. Sur la même période, PayPal a chuté de 23 % des paiements en ligne à 17,2 %. Jusqu'ici présent uniquement en ligne, PayPal s'est lancé dans le commerce physique en Allemagne en juin 2025 via une carte virtuelle disponible depuis son wallet et permettant de payer en "tap-to-pay".

Ce secteur connaît de nouveaux entrants (axés sur le virement instantané). La solution européenne Wero (EPI) a été lancée en Allemagne chez Veepee, et va suivre sur les sites web de Lidl et Decathlon au 1^{er} trimestre 2026. Dans certains pays émergents, ces solutions digitales de paiement instantané représentent la grande majorité des transactions : au **Brésil**, c'est 76 % avec Pix. En **Inde**, le système de paiement instantané UPI représente 15 milliards de paiements mensuels et est 25 fois plus utilisé que les cartes bancaires.

► **Dans le retail spécialisé, le coup est parti pour l'encaissement mobile.** En France, **Decathlon** l'a lancé dès juin 2025 sur 320 magasins (avec Orisha, Viva.com et CB). Courir l'a déployé avec Zebra dans 20 des 247 magasins français en octobre, après avoir constaté en phase de test qu'il représentait 25% des transactions. Chez **Eden Park**, l'encaissement mobile va être lancé au 1^{er} trimestre 2026. **Maisons du ■■■**

Les appareils sous iOS (iPhone, Mac, iPad) représentent près de 80% du trafic de Pyrenex, ce qui démontre le potentiel d'Apple Pay

"Aujourd'hui, une transaction passant par le réseau Visa et Mastercard coûte 10 fois plus cher qu'un panier payé avec un wallet CB"

Laurent Hugou, CEO de la DSI des Mousquetaires (STIME)

■ ■ ■ **Monde** a aussi déployé à 100 % du parc le paiement mobile sur TPE via Alma en 2024 (soit 334 magasins à fin juin 2025). Après un test réalisé dans 14 magasins **Intermarché**, **Les Mousquetaires** vont aussi déployer l'encaissement via un smartphone vendeur (partenaire Mobipay) dans tout le parc cette année.

► **Pleinement mature en ligne, le fractionné élargit encore son territoire.** En 2025, les mensualités se sont globalement allongées pour le BNPL, allant jusqu'à 5 ou 10 ans chez certains acteurs, dans un contexte de budget restreint pour les Français. **Klarna** y a lancé le paiement en 12 fois à l'automne. En décembre 2025, l'Italien **Scalapay** a levé 70 millions d'euros, tout en lançant un service de crédit long, pour payer en 12 à 36 fois les paniers de 1 000 à 5 000 euros. Après des années de réticences, les **marques de luxe** adoptent désormais le BNPL. C'est le cas de Louis Vuitton (avec PayPal) et de Breitling, Christofle, Messika, Dinh Van, Or du Monde, Arthus Bertrand et Frédérique Constant (avec Alma).

► **Un usage du BNPL encore faible en magasin.** A date, il est adopté dans des secteurs aux paniers élevés et à forte assistance commerciale, comme l'automobile ou les télécoms. Chez Pixmania, il monte à 50 % de la GMV et 40 % chez Cdiscount. Les Galeries Lafayette ont déployé Floa en juillet 2025 et Sephora et Vertbaudet ont intégré Klarna en magasin. L'omnicanal est aussi prioritaire pour Alma, qui a lancé son application mobile en France en novembre 2025, dans la mouvance de Klarna en 2021.

► **Les cryptos et stablecoins toujours au stade d'exploration.** En France, depuis 2025, **Printemps**, **ST Dupont** et **Fitness Park** expérimentent le paiement crypto via l'intégrateur français Lyzi. Aux États-Unis, depuis janvier 2026, Walmart accepte les paiements en cryptomonnaie par Bitcoin et Ethereum. En juin 2025, il a également annoncé un projet de création de son propre stablecoin, tout comme Amazon (non effectif à ce jour). Le gain potentiel, pour chaque entreprise, serait de 1 milliard de dollars d'EBITDA par an. De son côté, en juin, Shopify a commencé à accepter le stablecoin rattaché au dollar américain (USDC), via Stripe.

► **GMS : pléthore de tests pour réduire la démarque et fluidifier le passage en caisse.**

En France, la fraude atteint 3% du CA en caisse libre service, qu'elle soit volontaire ou non. Chez **Coopérative U**, ce taux de démarque aux caisses automatiques classiques (sans IA ni computer vision) était à 2,5 % en 2025.

Le "scan & go" s'est de plus en plus déporté sur les smartphones, évitant ainsi l'achat de scannettes. Dans cette mouvance, la start-up PikkoPay a levé 1,5 million d'euros en 2025. Son application de paiement autonome est déployée dans plus de 30 magasins Carrefour Market, Intermarché et Match. Au UK, ce système est en test chez Sainsbury's avec SmartShop depuis le printemps 2025.

Enfin, les tests de chariots intelligents avec paiement embarqué de Shopic ont été testés chez Shoprite (Afrique du Sud) en août, chez Waitrose au Royaume-Uni, etc. Début 2026, le Britannique Morrisons s'apprête à tester les chariots intelligents d'Instacart. Mais compte tenu des coûts élevés, ce système n'est déployé nulle part à l'échelle.

Pourquoi c'est important

► **Lever les freins à l'achat avec des moyens de paiement personnalisés.** Wallet pour payer sans clic supplémentaire, paiement fractionné pour mieux gérer leur budget, encaissement en rayon pour éviter les files d'attente, cryptos... Proposer plusieurs méthodes de paiement répond à cette demande et réduit les risques d'abandon de panier. En France, "54 % des utilisateurs d'Apple Pay et de Google Pay ont déclaré en février dernier avoir déjà abandonné un achat en ligne parce qu'ils ne pouvaient pas le finaliser avec un wallet, dont 22 % à de nombreuses reprises" selon Opinionway.

► **Sécuriser la transaction.** Avec les dates d'expiration et les plafonds de paiement par carte, les solutions alternatives à la carte bancaire, comme le virement instantané, améliorent la transformation. "Sur des hauts paniers, le pourcentage d'échecs de paiement est élevé notamment en raison des encours de carte bancaire, nous a confié Antoine Guillotte, CPO chez CDiscount. Un mode de paiement de type Wero va permettre aux utilisateurs d'aller au bout de leur commande là où ils n'auraient pas pu le faire avec d'autres moyens de paiement."

► **Contourner Visa et Mastercard pour réduire les coûts.** Si en France, le paiement ■ ■ ■

■■■ par carte bancaire reste dominant, il coûte de plus en plus cher aux retailers. *“Aujourd’hui, une transaction passant par le réseau Visa et Mastercard coûte 10 fois plus cher qu’un panier payé avec un wallet CB”*, nous a indiqué Laurent Hugou, CEO de la DSI des Mousquetaires (STIME). L’essor de solutions de virements instantanés ou de certains wallets devient stratégique pour maintenir la marge, notamment dans un contexte de pouvoir d’achat contraint.

Analyse et perspectives pour 2026

► **DCC2 : vers un meilleur encadrement du BNPL.** La DCC2, qui sera appliquée à partir de novembre 2026, vise à harmoniser les pratiques et à renforcer la protection des consommateurs. Les acteurs du paiement fractionné doivent se mettre en conformité (extension du champ des publicités interdites, renforcement des informations contractuelles, exigences d’analyses de solvabilité, allongement des délais de rétractation). *“Le BNPL a encore de très beaux jours devant lui, mais il sera moins permissif, a déclaré Guillaume Yribarren, directeur clientèle chez Galitt. Certains clients seront exclus du dispositif afin d’éviter les situations de surendettement.”* Le paiement fractionné sera défini comme du crédit et restera toutefois moins réglementé qu’un crédit standard. *“Les fintech ne seront toujours pas obligées de valider la solvabilité du client ni de demander une pièce d’identité, a*

indiqué Pauline Tolila, CMO chez Younited. Elles ne devront pas non plus consulter le fichier FICP des incidents de remboursement de la Banque de France.” Une fois les parcours adaptés, l’enjeu sera d’évaluer l’effet des nouvelles obligations sur les taux de conversion.

► **Norme FRV6 : encore davantage de sans contact.** Cette année sera aussi celle de l’adoption de la norme européenne FRV6 (introduite par le groupement des Cartes Bancaires), qui supprime la limite de 50 euros pour les paiements sans contact mais impose un code PIN. Les enseignes vont pouvoir activer le paiement sans contact au-delà de 50 euros, avec simple saisie du code PIN et sans devoir insérer la carte. Ceci implique que les TPE en magasin soient à jour et compatibles avec cette nouvelle norme.

Lancement imminent de Wero en France. Après l’Allemagne et la Belgique, Wero s’apprête à poser ses valises dans le paysage de l’e-commerce français avec d’abord E.Leclerc, au 2^e trimestre 2026, puis Lidl, Decathlon, Veepee et Orange (Sosh). Entre particuliers, Wero a connu une forte notoriété. *“En B2C, l’adoption dépendra de l’adhésion des consommateurs mais également des raccordements bancaires. Mis à part la Banque Postale, les banques n’ont pas encore déployé d’application Wero dédiée”*, a conclu Charlotte Pagot. ■

Morgane Monteiro et Sophie Baqué

mind
RESEARCH ■

Les techniques de l’Intelligence économique au service de la compréhension des enjeux de la transformation digitale.

ACCESSIBILITÉ

Des interventions rapides
Des informations actionnables
Pour un budget maîtrisé

EXPERTISE

Réseau d’experts ; connaissance
des spécificités et orientations
des marchés via les rédactions
et clubs

SUR-MESURE

Prestations exclusives, adaptées
aux spécificités “métier” et aux
projets de nos clients (entreprise
ou conseil)

|| Panoramas sectoriels - Observatoires Marchés - Études Thématiques || Benchmarks - de concurrence, de solutions || Screening de sociétés
- Investment ideas - Screening sur cahier des charges || Profil de société - Données de marché - Données d’entreprise, de marque || Profil
de dirigeant

Retail media, entre omnicanalité, créativité et mesure

Après une année 2024 hors normes avec les Jeux olympiques, le retail media est entré dans une phase de maturité et de décélération l'an dernier. Il reste toutefois extrêmement dynamique, porté par l'essor des activations in-store, de campagnes omnicanales et d'une structuration croissante des régies en Europe. Pour Tanguy Le Falher (Vusion), Thibault Hennion (Unlimitail) et Nicolas Trannoy (Lucky Cart), le magasin s'impose désormais comme le principal relais de croissance du secteur.

Contexte

Selon l'étude "Future of Commerce Media" publiée par WARC, le marché du retail media a pesé 175 milliards de dollars en 2025 au niveau mondial (+13,7 % en un an), soit 16 % du total du marché publicitaire. Il doit atteindre 200 milliards de dollars en 2026 pour représenter 16 % du marché publicitaire total (soit plus que la TV linéaire et la CTV combinées). Aux États-Unis, le retail media reste essentiellement concentré sur l'e-commerce. Il est préempté par **Amazon**, qui représente à lui seul 75 % des ventes d'e-commerce, suivi par **Walmart** à hauteur de 10 %.

En **Europe**, l'activation en magasins est historiquement plus ancrée avec la présence d'acteurs comme Mediaperformances, Budgetbox ou Catalina, ce qui ouvre la voie à une accélération plus rapide du retail media in-store.

En **France**, ce marché reste très dynamique. Selon l'observatoire de l'e-Pub SRI / UDECAM / Oliver Wyman, l'e-retail media a crû de 12 % au premier semestre 2025 pour atteindre 647 millions d'euros. À titre de comparaison, il pesait 1,22 milliard d'euros en 2024 (+14 %).

Un marché en croissance à deux chiffres, mais qui décélère. Le rythme de croissance annuelle du retail media poursuit sa décélération, mais dans beaucoup de pays d'Europe, sa croissance reste supérieure à 20 %. Ceci s'inscrit dans le correctif d'une année 2024 euphorique en termes de publicité, portée notamment par les investissements liés aux JO. Selon les experts, cette décélération n'est pas propre au retail media mais à l'historique élevé du marché.

En **termes de formats**, les produits sponsorisés forment l'écrasante majorité du marché du retail media en ligne (72 % en 2024), en croissance de

17 %. Vient ensuite le display (bannières...), qui représente 28 % des budgets de retail media et affiche une croissance plus modérée (+5 %).

Signaux forts et faibles

► **Démultiplication des retail media networks.** Ces dernières années, le nombre de retail media networks a explosé. La NRF ne comptait pas moins de 20 exposants, là où leur nombre était de 4 ou 5 acteurs il y a quelques années. Parmi ces nouveaux entrants, on peut citer Kevel ou encore Zitcha. La plupart de ces nouveaux entrants ayant un ou deux clients, la consolidation de ces acteurs sera à suivre de près.

► **Des régies désormais européennes.** En septembre 2025, Valiuz et Infinity Advertising ont concrétisé leur alliance capitalistique et opérationnelle. Le rapprochement des régies retail media de l'Association familiale Mulliez (Auchan) et du Groupement Mousquetaires (Intermarché) est opérationnel commercialement depuis le 1er janvier 2026. Ce nouvel ensemble veut devenir le leader européen du retail media sur les PGC et le bricolage. Les clients des deux régies ont désormais accès à un guichet unique (un interlocuteur, activation multi-enseignes et reporting commun) et à une plateforme unique en self-service, celle de Valiuz.

► **Un intérêt accru pour la monétisation des magasins.** En Europe, plusieurs grandes annonces d'expansion du retail media magasin ont eu lieu l'an dernier. C'est le cas avec Carrefour proximité, qui s'est associé à Unlimitail pour développer un réseau d'écrans DOOH dans ses supérettes de proximité Carrefour, grâce à un ciblage fin (données transactionnelles, géolocalisation, météo) et à une mesure locale des ventes. Le déploiement concerne 900 magasins d'ici 2027. En décembre, **Les Mousquetaires** ont aussi signé avec **Médiaperformances** ■■■

En France, ce marché reste très dynamique. Selon l'observatoire de l'e-Pub SRI / UDECAM / Oliver Wyman, l'e-retail media a crû de 12 % au premier semestre 2025 pour atteindre 647 millions d'euros

Le retail media digital étant entré dans une phase de maturité, le magasin devient la plus grande source de croissance retail media pour les enseignes

■■■ pour accélérer leur stratégie omnicanale (DOOH, supports print) sur Intermarché et Bricomarché (soit 2 000 magasins en France, Belgique, Pologne et Portugal). Les marques se verront proposer une activation omnicanale pilotée par la donnée et alignée sur les temps forts de consommation, en cohérence entre les publicités diffusées en magasin, sur les sites e-commerce et l'ensemble du web.

► **Même tendance omnicanale dans le retail spécialisé.** Chez **Marionnaud** également, les activations se font aussi de plus en plus en magasin. Alors que la régie publicitaire va s'étendre dans 3 nouveaux pays en 2026, Marionnaud active également de nouveaux leviers de retail media afin de soutenir le drive-to-store.

► **Les centres commerciaux entrent dans le jeu.** Chez Westfield, le retail media a représenté 138,1 millions d'euros de CA en 2024 (+14 %) pour 75,1 millions de marge nette, soit un ratio de 54 %. Le nombre d'écrans a bondi de 65 % en un an, passant de 1 090 à 1 800 unités en douze mois. Son rival **Klépierre** structure, lui aussi, une entité dédiée au retail média, sous la houlette de Salma Kharchafi et de Mickaël Guidi. Le 9 décembre, la foncière de Carrefour, Carmila, a également lancé avec Unlimitail et JCDecaux une offre retail media DOOH indoor et affichage extérieur. Celle-ci sera implantée dans 100 % des centres commerciaux Carmila en Europe, soit 161 en France et 91 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). La régie retail media Unlimitail (35 clients) assurera des dispositifs combinant display onsite, offsite et instore.

Pourquoi c'est important

Le retail media digital étant entré dans une phase de maturité, le **magasin devient la plus grande source de croissance retail media** pour les enseignes. Celles-ci sont de plus en plus conscientes du potentiel de leurs points de vente comme source de différenciation, de puissance de données (CRM) et donc de revenus. Cela répond aussi à une demande des marques : améliorer l'efficacité opérationnelle, le ciblage, la mesure mais aussi gagner en flexibilité pour leurs activations magasins. Aujourd'hui c'est possible grâce à la digitalisation des formats (e-papers, écrans digitaux, rails) et à l'amélioration des technologies vues ces derniers

mois. *"L'importance des écrans en magasin a été flagrante à NRF, c'est la prochaine très grosse bataille avec de gros acteurs sur le sujet, a déclaré à mind Retail Nicolas Trannoy, CMO de LuckyCart. On entre dans de vraies applications concrètes et techniques, notamment via les écrans sur les chariots qui offrent un nouvel applicatif."*

Dans une optique omnicanale, **les contraintes d'organisation** doivent être dépassées pour assurer de bonnes conditions au scale-up du retail media. *"En effet, faire décoller le retail media en magasin requiert un alignement organisationnel côté retailer avec des équipes qui n'ont pas eu l'habitude de travailler ensemble jusqu'à maintenant, observe Tanguy Le Falher, head of retail media chez Vusion. Ils commencent à mettre autour de la table les équipes expertes sur le projet : concept magasin, retail media & monétisation, DSI, marketing, merchandise, avec souvent des histoires amusantes. CVS voulait installer des écrans dans les zones à trafic important de leurs magasins mais l'équipe retail media s'est rendu compte qu'il n'y avait pas toujours de prise électrique à disposition. D'où le besoin de se coordonner avec les équipes magasin"*.

Analyse et perspectives pour 2026

La consolidation des régies à l'échelle européenne devrait entraîner **une baisse de la fragmentation**. *"Avoir un seul contact/une seule plateforme qui permet d'activer des campagnes chez plusieurs distributeurs est un grand pas en avant, résume Tanguy Le Falher. Grâce à un socle technologique unifié, cela promet aussi une lecture bien plus simple de la performance des campagnes, et plus d'optimisation."*

En termes de mesure, les premières définitions et standards de mesure du retail media in-store ont été publiées par IAB Europe et IAB USA. À noter également : le lancement le 22 janvier par Unlimitail d'une mesure de l'impact des investissements médias digitaux sur les ventes en magasin, pour toutes les campagnes sur Carrefour.fr (fenêtre d'attribution de 14 jours), au sein de la plateforme Epsilon Retail Media. Celle-ci repose sur la base déterministe des transactions effectuées par les consommateurs exposés qui étaient connectés sur le site, et qui ont présenté leur carte fidélité en magasin (67 % des ventes totales de Carrefour sont réalisées par des clients encartés).

En 2026, l'IA va continuer de toucher ■■■

■■■ **L'ensemble du retail media**, avec des cas d'usage d'automatisation des contenus publicitaires (Aive...), et de mesure et d'outils de reporting. Selon Publicis Commerce, l'IA s'impose déjà comme un outil d'optimisation : 60 % des 200 répondants y ont recours pour améliorer ciblage, performance et productivité. Par exemple, la start-up américaine DaVinci Agent Commerce Marketing (clients : Diageo, Giant Eagle et Nordstrom) automatise les flux de travail autour du retail media. Elle permet aux marques de choisir parmi des modèles préapprouvés ou d'utiliser un générateur de modèles agentique pour créer de nouveaux actifs conformes. Chaque création publicitaire passe par un contrôleur de conformité agentique avant son lancement. La solution permet, selon l'entreprise, de réduire les coûts de création jusqu'à 76 % et d'améliorer le retour sur investissement publicitaire.

Alors que le focus des annonceurs et des agences porte sur le ROI et l'efficacité pure, certains tablent pour 2026 sur un **retour en grâce de la créativité**. *“La financiarisation du retail a produit un effet pervers : l'érosion du capital marque, et le retail media en est l'exemple. Il n'est pas connu pour être créatif, et à un moment donné, en PGC, cela finit par détruire trop de marge ou par laisser le consommateur, résume Nicolas Trannoy. La publicité de Noël d'Intermarché sur le loup a montré le retour de la création. J'espère qu'il y aura une incitation à davantage de créativité en retail media.”* ■

Sophie Baqué



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



NRF 2026 : 6 start-up au coeur de la performance magasin, n'en déplaie au commerce agentique

Alors que le terrain reste la priorité n°1 des retailers, *mind Retail* a sélectionné six start-up de la NRF qui se sont démarquées autour de l'efficacité opérationnelle en magasin, véritable moteur de performance dans le retail.

À la suite du Retail Big Show, qui s'est tenu du 11 au 13 janvier, *mind Retail* a sélectionné six start-up prometteuses. La plupart font partie du rapport de Forrester et étaient présentes dans l'Innovators Showcase, espace dédié aux 30 start-up les plus innovantes. Voici notre sélection, axée sur l'efficacité opérationnelle à destination des magasins physiques :

► **Synq** (Canada, 20 salariés, 2015) : Synq numérise les processus analogiques comme les demandes clients et les communications d'équipe. Ses boutons d'appel physiques ou numériques (QR code en magasin) permettent aux clients de solliciter les vendeurs. A la NRF, elle a présenté "AI Radio" qui transforme les radios en interfaces vocales intelligentes capables d'informer les vendeurs de sollicitation clients et de fournir des informations sur les stocks ou les livraisons. Son autre produit "scan to complete" (brevet en cours) suit la conversion des interactions en scannant les articles vendus. Canadian Tire et Walmart Canada sont parmi ses clients.

► **Gain** (Israël, 20 salariés, 2025) : Gain développe des "employés IA" gérant les processus d'approvisionnement (stratégies d'achat, négociation avec les fournisseurs, exécution de contrats), directement au sein des systèmes de l'entreprise. En octobre 2025, Gain a levé 12 millions de dollars en seed. Aucune enseigne de retail n'a encore été annoncée comme cliente.

► **Afresh** (USA, 180 salariés, 2017) : La plateforme IA d'Afresh prédit les stocks de produits frais (prévisions des ventes, performances fournisseurs et inventaires). Le CA d'Afresh a crû de 70 % en 2025 via une présence dans 12 000 magasins aux USA. Ses clients sont notamment Albertsons, Wakefern Food Corp. (ShopRite, Price Rite Marketplace, The Fresh Grocer, etc.) et Stater Bros.

► **Locatium AI** (EAU, 10 salariés, 2018) : La plateforme IA de Locatium analyse les données géospatiales afin d'optimiser l'implantation de

magasins. En combinant flux de localisation, algorithmes et modèles prédictifs, la technologie aide les enseignes à sélectionner les meilleurs emplacements, prévoir la performance de nouveaux points de vente et atténuer la cannibalisation entre magasins. Locatium compte 15 clients, dont Domino's Pizza (Japon) et Pizza Hut (Amérique du Sud). Le CEO Fernando Carrasco a indiqué à *mind Retail*, "une optimisation de 10 % à 25 % des dépenses d'investissement (CapEx)."

► **Periscope by McKinsey** (USA, 20 salariés, 2007) : La plateforme transforme les données en décisions opérationnelles et stratégiques pour optimiser prix, promotions et assortiments. Periscope revendique une hausse moyenne du rendement des ventes entre 2 % et 5 % et une hausse des marges entre 1 % et 2 %. **MediaMarkt** figure parmi ses clients.

► **Slip** (UK, 21 salariés, 2021) : La tech propose des reçus digitaux personnalisables et interactifs. Le commerçant identifie le profil du client, son historique d'achats et sa segmentation CRM (via Shopify ou Klaviyo), puis intègre des offres au reçu (promotion ou services associés). Slip a levé 3,2 millions de dollars en 2024 et collabore avec JD Sports et Aldo aux USA et Beyond Retro au UK.

"Pour l'instant, les retailers doivent se concentrer sur leur business et arrêter d'être obsédés par des scénarios agentiques hypothétiques et lointains", assure Sucharita Kodali, analyste chez Forrester, qui préconise l'IA appliquée à la prédiction des ventes, au métier des vendeurs, aux achats et notamment en magasin, nerf de la guerre du retail. Chez **Ulta Beauty**, "plus de 80 % des ventes sont réalisées en magasin, et 51 % des commandes e-commerce y sont traitées", a déclaré Amy Bayers-Thomas, chief retail office. Selon elle, l'intégration des technologies d'IA à destination des vendeurs est la priorité absolue de 2026. ■

Morgane Monteiro

[Info mind] Shoptimus AI : l'IA qui automatise les listes de courses accélère en GMS

Repérée par Carrefour et validée par le groupe catalan Bon Preu, la retail tech Shoptimus AI transforme l'essai. En intégrant des agents d'IA prédictive, la start-up espagnole automatise la création des listes de courses et génère une hausse mécanique du panier moyen. Alors qu'un déploiement à 100 % est acté chez le partenaire espagnol d'Ocado, Shoptimus AI prépare désormais une levée de fonds pour conquérir le marché européen.

Après avoir fait partie de la sélection de Carrefour lors du challenge Store Me Up, la start-up espagnole **Shoptimus AI** confirme son potentiel dans le retail alimentaire, a appris *mind Retail*. Forte d'une équipe de neuf employés à plein temps, la retail tech a signé un accord d'exclusivité avec les supermarchés **Bon Preu** (CA 2024 : 2,26 milliards d'euros, + 18%), qui en sont l'utilisateur unique et utilisent son offre SaaS en marque blanche sur l'application de fidélité. Bon Preu est un acteur de référence pour sa maturité technologique, notamment via son accord avec **Ocado** (quatre entrepôts robotisés en Catalogne).

L'enseigne dispose de deux applications, une dédiée à l'e-commerce et une autre de fidélité (web app privée) qui présente les remises et les coupons de fidélité pour les clients effectuant leurs achats en magasin. C'est sur cette application de fidélité que l'intégration de l'agent Shoptimus AI a eu lieu. Son but ? S'appuyer sur l'IA pour aider les clients à composer leur liste de courses plus rapidement, et transformer le "pain point" majeur de l'e-commerce alimentaire en un levier d'optimisation du panier moyen et de personnalisation des flux. Cette collaboration préfigure l'intégration massive de l'IA prédictive au cœur des parcours clients omnicanaux.

"Shoptimus AI fait partie du Lab de Bon Preu depuis avril 2023, a confié à *mind Retail* le CEO, Pau Agullo. Nous avons développé plusieurs versions successives de liste de courses intelligente. Depuis octobre 2025, tous les clients ayant l'application de fidélité Bon Preu bénéficient de la dernière version de notre outil Smart Shopping Liste". En termes de parcours, le client se connecte à l'application, choisit l'offre e-commerce ou magasin en cliquant sur le point de vente de son choix (selon les magasins, la gamme varie entre 5 000 à 20 000 références), puis clique sur Smart Shopping List. "L'agent d'IA propose au client, de façon quasi immédiate, une liste de courses, basée

sur son historique de commandes, la fréquence d'achat de tel ou tel article, et les possibles besoins complémentaires. La liste générée par l'IA se présente sous la forme de visuels produits avec un prix. Le client peut les ajouter un par un à son panier ou cliquer sur 'Add All'. Il dispose alors d'une liste créée en un clic, qu'il peut relire avant de payer. L'application propose aussi des parcours alternatifs, pour explorer les promotions (de façon 100 % personnalisée) ou faire des suggestions sur mesure. Si un produit n'est pas disponible, la solution Shoptimus AI propose des produits de substitution. En fin de parcours, le client peut payer en ligne et demander une livraison à domicile ou le click & collect en magasin."

Des suggestions de courses par l'agent IA

Sur la période allant de juillet à octobre 2025, les résultats obtenus sont les suivants, en comparaison avec un groupe de contrôle. "Parmi les clients ayant l'application de fidélité, Smart Shopping List compte 4,5 % d'utilisateurs actifs. Pour ceux qui l'utilisent, la hausse du panier moyen est de 8,5 %, soit deux à trois produits supplémentaires, sachant que chez Bon Preu, un panier moyen e-commerce compte 25 articles", a ajouté le CEO. Par ailleurs 90 % des utilisateurs du service ont choisi le retrait en magasin. Depuis novembre, le service est utilisé par 100 % des magasins, soit 133 supermarchés et 59 hypermarchés.

En termes de fonctionnalités, Shoptimus AI travaille au renforcement du conversationnel dans cette étape de la liste de courses. Selon Pau Agullo, "prochainement, le client pourra s'appuyer sur l'agent IA pour composer son panier selon des clés d'entrée comme 'aide-moi à économiser', 'à manger mieux, moins sucré, moins salé', 'à manger local' ou encore selon un filtre définir par le client en langage naturel ('je veux italianiser mes courses'). L'agent va alors proposer des ■■■

"Parmi les clients ayant l'application de fidélité, Smart Shopping List compte 4,5 % d'utilisateurs actifs. Pour ceux qui l'utilisent, la hausse du panier moyen est de 8,5 %"

Pau Agullo CEO de Shoptimus AI

■■■ *substituts moins chers ou plus locaux, que le client est libre de choisir ou pas. Enfin, il affichera les résultats obtenus, comme : nos suggestions peuvent vous faire économiser 7,9 euros sur votre panier ou notre sélection réduit le transport de 14 00 km.* Cette fonctionnalité va arriver au 1^{er} semestre 2026.

Un tour de table de 2 millions d'euros en ligne de mire

En termes d'intégration future, *"nous pourrions intégrer d'autres canaux numériques, comme l'application e-commerce, mais Bon Preu travaille avec Ocado ce qui rend les choses un peu plus complexes, a ajouté Pau Agullo. Nous n'avons pas non plus jugé prioritaire d'avoir une version desktop, mais nous y sommes presque."*

Après avoir démarré la commercialisation à l'été 2025, Shoptimus AI s'apprête à signer un second client de GMS prochainement. *"Pour grossir commercialement et assurer 2026, nous sommes également en train de faire un round avec une première étape de 800 000 euros en equity, déjà couverte à hauteur de 50%, a conclu Pau Agullo, qui fait état d'une valorisation de 5 millions d'euros pour Shoptimus AI. Nous espérons faire une levée en seed de 2 millions d'euros au 4^e trimestre 2026."* ■

Sophie Baqué

mind

R E T A I L ■

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

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



Avec Walmart, Ulta Beauty, Zalando et Carrefour, Google lance son protocole de commerce agentique

Après le lancement du paiement directement dans Copilot, Google s'apprête à rejoindre OpenAI et Microsoft, mais avec une version plus intégrée car axée sur son propre moyen de paiement, Google Pay.

Le 11 janvier, lors du salon NRF, Sundar Pichai, DG de **Google**, a dévoilé le Universal Commerce Protocol (UCP), son standard en sources ouvertes conçu pour structurer le commerce agentique sur ses plateformes IA. Objectif : permettre aux enseignes de connecter leurs informations produits sur AI Mode et Gemini, en vue de procéder au paiement directement sur les plateformes.

Ce nouveau standard de Google est à différencier du MCP (Model Context Protocol) créé par **Anthropic**, qui *“permet de relier des agents, sans nécessairement de dimension de commerce, selon Thibault Renouf, CEO de Partoo. Il est générique et ne présuppose pas de structure de données, de moyens de paiement, de parcours utilisateur.”* À l'inverse, l'UCP de Google est un protocole verticalisé et métier, *“spécifiquement conçu pour le commerce, poursuit le CEO. Il standardise nativement les objets shopping (produits,*

prix, stock, livraison, paiement...) et s'intègre dans l'écosystème Google”. OpenAI a aussi développé un protocole comparable dédié au commerce agentique (nommé ACP), que *“Google ne reprend pas pour des raisons stratégiques, car il veut imposer un nouveau standard, mais aussi pour des raisons d'intégration à ses propres outils.”*

Concrètement, sur ses moteurs d'IA, Google s'apprête à améliorer les réponses dans un contexte d'achat et à déployer le paiement natif, qui n'est toujours pas intégré à Gemini à ce jour. *“Les paiements seront opérés via Google Pay ou PayPal”*, a indiqué Vidhya Srinivasan VP et General Manager Google Ads & Commerce, lors du NRF. Google a annoncé une vingtaine de partenariats, parmi lesquels **Shopify, Walmart, Target, Wayfair, Etsy, Best Buy, Macy's, The Home Depot, Ulta Beauty, Zalando et Carrefour** (d'abord sur le non-alimentaire). ■

Faume s'exporte aux États-Unis via un partenariat avec le logisticien Eren Recondition

Alors que **Vinted** a lancé sa plateforme aux États-Unis en novembre dernier, la start-up française spécialiste de la seconde main en marque blanche **Faume** (CA 2025 : 3,2 millions d'euros, +40 % en un an) a annoncé son expansion aux outre-Atlantique, à l'occasion de la NRF 2026. Via l'ouverture d'un bureau à New York au second semestre 2026, elle accompagnera dans un premier temps ses clients, certains réalisant jusqu'à 30 % de leur CA dans la région. Pour son lancement, elle s'appuiera sur le logisticien **Eren Recondition**, son partenaire au Benelux.

À retenir : Fondée en 2020 par Aymeric Déchin, Nicolas Viant, Jocelyn Kerbourc'h et Lucas Patricot, et forte de 30 salariés, Faume vise l'équilibre financier d'ici l'été 2027. Après avoir levé 8 millions d'euros en Série A en avril 2025, la start-up comptait 45 clients européens à fin 2025 (+ 7 en un an). D'après Aymeric Déchin, *“les programmes américains visent à générer entre 10 et 40 % de CA additionnel pour chaque marque déployée”.* ■

Spangle AI lève 15 millions de dollars pour assurer la continuité dans la navigation e-commerce

La start-up américaine **Spangle AI** a levé 15 millions de dollars en Série A, le 8 janvier, dans un tour mené par NewRoad Capital Partners. Cela porte son financement total à 21 millions de dollars pour une valorisation de 100 millions. La retail tech de 10 employés veut ainsi renforcer ses équipes techniques. Fondée en 2024 par Maju Kuruvilla, ancien CEO de Bolt et VP technologie chez **Amazon**, Spangle AI adapte l'affichage des pages des sites e-commerce en fonction du parcours d'acquisition et des publicités consultées en amont. L'entreprise revendique ainsi une augmentation de 50 % du taux de conversion par visite et un ROAS doublé.

À retenir : *“Les sites web ne sont pas conçus pour poursuivre un parcours qui a commencé ailleurs”*, explique le CEO Maju Kuruvilla. Spangle AI analyse le type de contenus consultés en amont par l'internaute et le type de publicité sur lequel il a cliqué, que le trafic vienne de TikTok, d'Instagram, de Google ou d'un moteur de recherche IA. ■

Ocado : pourquoi le géant de l'automatisation met fin aux contrats d'exclusivité

Le 30 décembre, le-commerçant et spécialiste britannique des entrepôts automatisés **Ocado** (CA 2024 : 3,7 milliards d'euros, +14,1 % en un an) a annoncé la fin des clauses d'exclusivité nationale, avec la plupart de ses clients internationaux, lorsque celles-ci arrivent à leur terme. C'est notamment le cas avec **Kroger**, client depuis 2018. Désormais, Ocado pourra travailler avec plusieurs retailers dans chaque pays. Des contrats exclusifs d'un an maximum pourront également être signés, contre plusieurs années auparavant. Ce faisant, Ocado veut multiplier les partenariats et s'ouvrir à de nouveaux marchés, sans préciser lesquels.

À retenir : À la fin du premier semestre 2025, Ocado disposait de 25 entrepôts automatisés au total, via 14 partenaires dans 11 pays. Parmi ses clients figurent **Marks & Spencer** au Royaume-Uni, **Monoprix** en France, **Auchan** en Espagne et en Pologne, **Aeon** au Japon et **Coles** en Australie. Interrogé par *mind Retail* sur les partenariats ayant pris fin Outre Kroger, Ocado n'a pas répondu. ■

En amont de son IPO, OpenAI teste la publicité sur ChatGPT aux États-Unis

Mi-janvier, **OpenAI** (CA 2024 : 3,7 milliards de dollars, +130% en un an) a annoncé le lancement de la publicité sur ChatGPT, dès février 2026, aux **États-Unis**. Les annonces sponsorisées apparaîtront pour les utilisateurs des abonnements gratuits et Go en bas des réponses, *"lorsqu'il existe un produit ou service sponsorisé pertinent en lien avec la conversation"*. D'après *The Information*, la publicité sera commercialisée sur la base des impressions et non au clic. Les premiers engagements seront pris sur des budgets inférieurs à 1 million de dollars sur plusieurs semaines de tests. L'entreprise ne propose pas encore l'achat en self-service.

À retenir : Alors qu'elle fait face à des dépenses massives dans des centres de données et se prépare à une introduction en bourse, l'entreprise revoit son modèle basé sur les abonnements et cherche à accroître ses revenus. ■

Pour concurrencer Autone, Syrup et Global-E, Swap lève 100 millions de dollars

La plateforme londonienne d'expédition et de gestion des stocks fondée en 2022, **Swap**, a levé 100 millions de dollars en Série C, le 7 janvier. Menée par DST Global et ICONIQ, la levée succède à une levée de 40 millions de dollars en Série B, réalisée il y a 9 mois. Concurrente de Syrup, Autone et Global-E, et axée sur les retours e-commerce, Swap permet également de créer des sites e-commerce et de gérer les opérations logistiques en crossborder. Via les fonds débloqués, la start-up compte accélérer son expansion internationale, notamment en Australie, en Europe, au Canada et aux États-Unis. Elle veut également développer les catégories de la beauté, la décoration et l'électronique et consolider sa position sur le marché.

À retenir : Basé à Londres, avec des bureaux aux États-Unis, aux Pays-Bas et en Israël, Swap compte 500 clients à travers le monde, réalisant entre 5 et 100 millions de dollars de CA annuel. ■

L'e-retail media s'ancre dans les relations marques-distributeurs

Selon le baromètre e-retail media 2025 de Publicis (environ 200 décideurs du marketing, du commerce et e-commerce en France) publié le 7 janvier, près de 60 % des annonceurs augmenteront leur budget e-retail media en 2026, majoritairement entre 1 % et 10 %. Près de deux tiers des annonceurs investissent en extension d'audience (offsite), représentant au moins 20 % du mix e-retail media pour près de la moitié des répondants. Plus de 90 % jugent la rentabilité de l'e-retail media "bonne" ou "très bonne".

À retenir : Publicis Commerce note la persistance des problématiques de mesure avec 74 % des annonceurs mesurant le coût global de leur collaboration avec les distributeurs. Il souligne *"l'intégration croissante du levier dans les accords annuels marques-distributeurs"*, et attribue la croissance du levier offsite à *"la puissance de la donnée transactionnelle permettant des ciblages très proches des résultats business"* et à *"la prise de contrôle croissante des budgets par les équipes marketing, dont les objectifs dépassent désormais la génération de ventes"*. Enfin, l'usage des data clean rooms progresse. ■

[Info mind] Save lance son site e-commerce pour accompagner son virage vers la vente

Alors qu'elle vient d'atteindre l'équilibre, la filiale française de Save entend développer la vente d'accessoires et de produits reconditionnés. Son DG Rodolphe Surdez a confié à *mind Retail* le lancement d'une plateforme e-commerce.

En pleine expansion et rentable depuis fin 2025, **Save** (CA France 2025 : 19,6 millions d'euros, +10 % en un an) va lancer son site e-commerce au second semestre 2026, selon nos informations. Déployé via le partenaire technique Omnimakers, le site sera mutualisé pour la France et l'Espagne et proposera de la vente de mobiles reconditionnés, d'accessoires, l'achat en click & collect, ainsi que de la prise de rendez-vous dans une logique drive-to-store.

Historiquement centré sur la réparation, en B2C et B2B, Save a amorcé un virage stratégique vers la vente de produits reconditionnés et d'accessoires en septembre 2024, après un POC de six mois dans son flagship parisien de Wagram. "L'objectif est de se tourner vers la vente et le développement du B2C, car il est devenu compliqué de reposer uniquement sur la réparation, explique Rodolphe Surdez, DG France et Benelux. En deux ans, la part du chiffre d'affaires issue

des réparations a chuté de 72 % à 66 % de l'activité. La demande reste, certes, présente, mais elle est beaucoup moins rémunératrice : la marge a diminué de 10 %. Pour les services de réparation de smartphones, le panier moyen est passé de 130 à 96 euros, les réparations devenant plus longues à effectuer, notamment à cause de téléphones plus solides et de pièces plus coûteuses. À l'inverse, pour l'achat de reconditionné, le panier moyen atteint 230 euros. Cette activité représente désormais 34 % de notre CA français en 2025."

Avec 200 magasins en Europe dont 130 en **France**, et 7 unités en propre, Save compte renforcer son réseau et son expansion internationale. Présent en **Pologne** et en **Espagne** (avec 38 boutiques en propre et 2 franchisés), "Save va s'implanter à Bruxelles avec un magasin en propre au T4 2026, nous a confié Rodolphe Surdez. Nous projetons également une implantation au Luxembourg pour le S1 2027". ■

Après avoir fermé tous ses magasins, Topshop se relance en offline et en ligne avec Shopify

Le 15 janvier, l'enseigne britannique de prêt-à-porter **Topshop** a annoncé le lancement de son site e-commerce eu.topshop.com dans 23 pays européens, dont la **France**, l'**Allemagne**, l' et l'**Espagne**. La plateforme a été développée par le Canadien **Shopify**. Jusque-là axée sur le wholesale, TopShop était également accessible à l'international via le site d'Asos.

À retenir : Depuis septembre 2024, Topshop est détenue à 75 % par le groupe danois **Besteller** (marques : Only, Vero Moda, Jack & Jones, CA 2024 de 5,1 milliards d'euros à +7% en un an). En 2021, après la faillite de sa société mère Arcadia Brands, l'enseigne a été rachetée par Asos pour 384 millions d'euros. À la suite de quoi, ses 70 magasins ont été fermés. En septembre 2025, Topshop a fait son retour physique au sein du grand magasin Printemps à Paris. En novembre, il a ouvert des corners dans quatre magasins John Lewis au Royaume-Uni et prévoit des ouvertures en février 2026 dans 32 autres. ■

Black Friday : Rufus, l'assistant IA d'Amazon s'est imposé dans 38% des sessions aux États-Unis

Alors que les ventes de la peak season, dévoilées au salon NRF, ont progressé de 4,1% aux États-Unis (du 1^{er} novembre au 31 décembre), Rufus, le chatbot conversationnel d'Amazon (CA 9M 2025 : 180,2 milliards de dollars, +13,4% à taux constants) confirme sa traction. Le jour du Black Friday 2025, 38 % des sessions Amazon ont utilisé Rufus, a indiqué le groupe lors du salon. Sur les parcours ayant abouti à un achat, ceux initiés par Rufus ont doublé tandis que ceux sans l'assistant IA n'ont augmenté que de 20 %. Preuve de son adoption, les visites intégrant le chatbot d'IA ont progressé de 35 %, plus rapidement que pour l'ensemble du site (+20 %).

À retenir : Déployé en février 2024, l'assistant permet au client de discuter en langage naturel. Au T3 2025, 250 millions de clients ont utilisé Rufus. Le nombre d'utilisateurs mensuels a crû de 149 % en un an et le nombre d'interactions de 210 %. Selon Amazon, "les clients utilisant Rufus sont 60 % plus susceptibles de faire un achat lors de leur session". ■

TikTok finalise son spin-off aux États-Unis mais s'apprête à dépasser Meta en 2025

Alors que le compte à rebours final se rapproche pour l'entité américaine de TikTok, qui doit passer sous actionnariat étatsunien d'ici au 22 janvier, la maison-mère est en passe de détrôner Meta en 2025, en termes de chiffre d'affaires comme de rentabilité.

Fin décembre 2025, la maison-mère de TikTok, ByteDance a signé un accord pour céder sa division américaine (183 millions d'utilisateurs actifs mensuels aux USA en août 2025) dans le cadre du spin-off initié par l'administration Biden et finalisé par le gouvernement Trump. Le CEO de TikTok, Shou Chew, a indiqué aux employés avoir finalisé un contrat établissant une joint-venture contrôlée majoritairement par des actionnaires américains, incluant **Oracle**, **Silver Lake** et la société d'investissement émiratie **MGX**, détenant chacun 15 % des parts. ByteDance, propriétaire de TikTok, possédera 19,9 % de la nouvelle structure et les filiales d'investisseurs actuels 30,1 %.

La société "opérera comme une entité indépendante avec autorité sur la protection des données des utilisateurs américains, la sécurité de l'algorithme et la modération du contenu", indique la note interne consultée par Associated Press. Les données des utilisateurs américains seront stockées dans un système local géré par Oracle. L'algorithme sera réentraîné à partir des données des utilisateurs américains afin de "garantir que le flux de contenu ne soit pas manipulé de l'extérieur", précise le document interne. En revanche, ByteDance conservera le contrôle des activités commerciales outre-Atlantique (publicité, vente en ligne via TikTok Shop) et de "l'interopérabilité mondiale" du réseau. Cet accord doit être validé par le régulateur chinois d'ici le 22 janvier, date après laquelle TikTok serait interdit aux États-Unis.

TikTok Shop : 500 millions de CA pendant le Black Friday aux États-Unis

Le réseau social a indiqué qu'il visait 50 milliards de dollars de profits en 2025, ce qui constituerait un nouveau record. Au premier semestre 2025, ByteDance a enregistré un CA de 91 milliards de dollars (en progression de 25 % au T2), contre 89 milliards de dollars pour **Meta** (Facebook, Instagram, WhatsApp, Threads...). Ce dernier a fait état d'un ratio de marge nette de 39 %. Fin août, ByteDance avait également fait état d'un

programme de rachat d'actions à destination des employés valorisant la société 330 milliards de dollars.

Poursuivant toujours plus son incursion dans le retail, TikTok Shop a lancé aux États-Unis pendant la Peak Season une activité de cartes cadeaux digitales, d'une valeur de 10 à 500 dollars. Les utilisateurs pouvaient acheter ces cartes cadeaux, valables sur TikTok Shop et personnalisables, et les offrir à un ami ayant un compte TikTok. Pendant les quatre jours allant du Black Friday au Cyber Monday, les ventes réalisées sur TikTok Shop ont atteint 500 millions de dollars aux États-Unis. La plateforme a également ajouté la catégorie luxe.

En France, TikTok fait l'objet depuis novembre d'une enquête judiciaire, la plateforme étant soupçonnée par Amnesty International de pousser les plus "vulnérables au suicide". En **Irlande**, elle a reçu mai 2025 une amende de 530 millions d'euros pour manquement sur la protection des données. En **Roumanie**, elle a été accusée d'avoir participé à une "manipulation coordonnée" de l'élection présidentielle fin 2024, conduisant à l'annulation du premier scrutin. ■

Sophie Baqué

La société "opérera comme une entité indépendante avec autorité sur la protection des données des utilisateurs américains, la sécurité de l'algorithme et la modération du contenu"

En 2025, les investissements mondiaux dans la retail tech ont crû de 7,4 %

En 2025, le capital-risque continue d'affluer vers les technologies du commerce. Avec 27,5 milliards de dollars investis dans la retail tech, le ticket moyen est en hausse, tandis que le nombre d'opérations recule.

Selon le State of Venture 2025, publié le 8 janvier par CB Insights, les investissements de capital-risque dans la retail tech ont atteint 27,5 milliards de dollars dans le monde à fin 2025. Si le montant total a crû de 7,4 % en un an, le nombre d'opérations recule. Il y en a eu 2 088 en 2025, 20 % de moins en un an. En revanche, le ticket moyen atteint 20 millions de dollars, en hausse de 34 % en un an. Les start-up américaines de la retail tech représentent 40 % des financements du secteur, avec 11 milliards de dollars levés. Si leur financement a crû de +19,6 % en un an, on observe un ralentissement en fin d'année. Avec 127 opérations au T4 2025, les start-up ont récolté 2,6 milliards, soit une baisse de 3,7 %. En deuxième position, les start-up asiatiques pèsent 32 % du total des investissements, avec 8,8 milliards de dollars (+46,7 %). Enfin, l'Europe ne représente que 17 % du total avec 4,7 milliards de dollars, en hausse de 6,8 %.

Aux USA, les plus gros tickets en 2025 gravitent autour de la logistique et de la robotique avec **Figure** (1 milliard de dollars en série C en septembre), **Apptronik** (734 millions, série A en février, série B en novembre) et **Galbot** (453 millions, série A en juin, série B en décembre). Dans l'e-commerce, notons les levées des marketplaces **Whatnot** (490 millions cumulés en série E en janvier et en série F en octobre) et **Quince** (320 millions, série C en janvier et juillet). Dans la foodtech et le quick commerce, **Wonder** a levé 600 millions en série B en mai et **Gopuff** 250 millions en série I en novembre. Enfin, le spécialiste de flottes de véhicules **Fleetio** a levé 450 millions en série D, en mars, la solution de cybersécurité **Chainguard** a levé 356 millions en série D, en avril, et le spécialiste du CRM et de la fidélisation **Bilt Rewards** a levé 250 millions en série D en juillet. Les investisseurs les plus actifs ont été **Accel**, **Lightspeed Venture Partners**, **Bpifrance**, **General Catalyst** puis **Antler**. ■

Cyberattaque : Coupang visé par une plainte d'investisseurs aux États-Unis

Sous enquête à la suite de la cyberattaque ayant exposé les données de 33,7 millions de clients, et après la démission de son CEO Park Dae-Jun le 10 décembre 2025, l'e-commerçant sud-coréen **Coupang** (CA 2024 : 31,5 milliards de dollars, +29 %) fait face à la justice américaine. Déposée le 18 décembre par un collectif d'investisseurs américains auprès d'un tribunal de Californie du Nord, une plainte accuse la société, le président Bom Kim et le CFO Gaurav Anand d'avoir trompé les investisseurs en retardant la révélation de l'attaque et en minimisant les risques liés à la sécurité.

À retenir : En dépit de la réglementation américaine obligeant à notifier une faille de sécurité sous quatre jours, la société cotée au Nasdaq n'a prévenu ses investisseurs américains que le 16 décembre 2025, soit un mois après avoir découvert qu'un ancien employé conservait son accès aux systèmes internes de l'entreprise depuis six mois. Le collectif réclame des dommages-intérêts (non chiffrés) pour les investisseurs ayant acheté des actions entre le 6 août et le 16 décembre dernier. ■

Saks Global négocie un nouveau prêt pour surmonter l'après-Neiman Marcus

En sursis jusqu'à fin janvier 2026 après avoir manqué une échéance obligataire de 100 millions de dollars le 30 décembre, l'enseigne américaine de grands magasins **Saks Global** (CA 2024 : 7,3 milliards, -10 %, via 131 magasins) est sur le point de finaliser un financement de faillite d'environ 1,25 milliard de dollars, selon le WSJ. Le groupe d'investisseurs, mené par Bracebridge Capital et Pentwater Capital, prévoit d'acquiescer l'entreprise après sa faillite. Après avoir réinjecté 600 millions dans l'activité en août dernier, la dette de Saks a atteint 4,9 milliards de dollars en octobre.

À retenir : Fragilisé par un contexte de difficultés pour les grands magasins, le rachat de Neiman Marcus fin 2024, pour 2,7 milliards de dollars, a continué d'enrayer les performances. Pour son T2 clos en août 2025 (derniers résultats disponibles), Saks a fait état d'un CA de 1,6 milliard de dollars (-13 % en un an) et d'une perte nette de 288 millions contre 271 millions un an plus tôt. Face au tumulte, l'enseigne a annoncé le 2 janvier, la démission de son CEO, Marc Metrick, en poste depuis 2020, remplacé par le président du conseil, Richard Baker. ■

Circana : l'e-commerce clôture 2025 en très forte croissance, les hypers continuent leur chute

Après quatre années de recul, les volumes de produits de grande consommation (PGC - FLS) sont repartis à la hausse en 2025 en France comme en Europe, mais ne compensent pas quatre ans de pertes. Un rebond largement tiré par l'e-commerce, et dans une moindre mesure par la proximité et les discounters. Dans un paysage d'inflation modérée et de budgets toujours contraints, hypers et supers poursuivent leur décrochage.

En Europe et en France, les volumes de PGC / FLS ont renoué avec la croissance en 2025, selon l'institut d'études Circana, né de la fusion entre IRI et NPD. L'an dernier, ils ont progressé de 0,9 %, tous circuits confondus (hypers, supers, e-commerce, proximité et discount). C'est un retour à la croissance, après une baisse de 0,9 % en 2024, 3,1 % en 2023 et de 4,3 % en 2022. Toutefois, en prenant l'année 2021 comme base 100, la diminution des volumes atteint 7,3 % en quatre ans cumulés.

En Europe, la croissance en volume (arrêtée à fin novembre 2025) s'élève à 2,4 % en Espagne, +1,9 % en Italie, +0,8 % aux Pays-Bas. Elle est nulle au Royaume-Uni et les ventes de PGC/FLS ont chuté de 0,2 % en Allemagne.

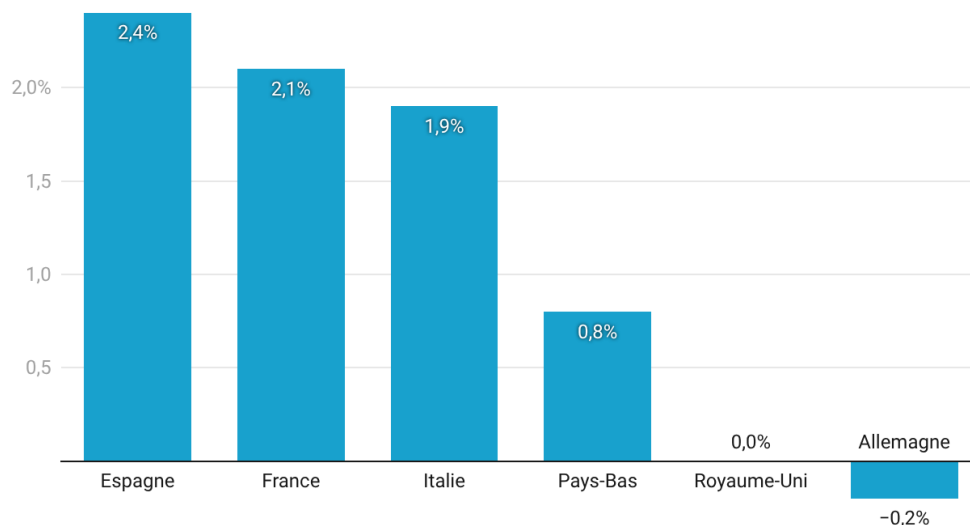
Après deux années d'inflation soutenue en 2022 et 2023, les PGC ont connu un phénomène de

déflation de mai 2024 à mars 2025. L'an dernier, l'inflation globale est restée modérée pour les produits de grande consommation, à 0,6 %, un niveau similaire à celui de 2024, avec des efforts réalisés en proximité et dans les hypers. Mais sur quatre ans, l'inflation reste élevée, avec un premium à payer de 21,2 % par rapport à 2021. Selon Circana, la moitié de la hausse des volumes de 2025 s'explique par une météo estivale favorable et un décalage calendaire des vacances de Noël.

Les Français sont restés vigilants sur leurs courses du quotidien. *"Toujours prudents, ils ne sont pas montés fortement en gamme, précise un porte-parole de Circana. Certaines catégories atteignent des niveaux de prix très élevés, notamment le café, le cacao et la viande. Après des années de forte baisse, le bio a retrouvé une légère croissance, de 0,4 % en valeur, mais continue de chuter en volume, de 1,1 %. Le rythme de décroissance ■■■*

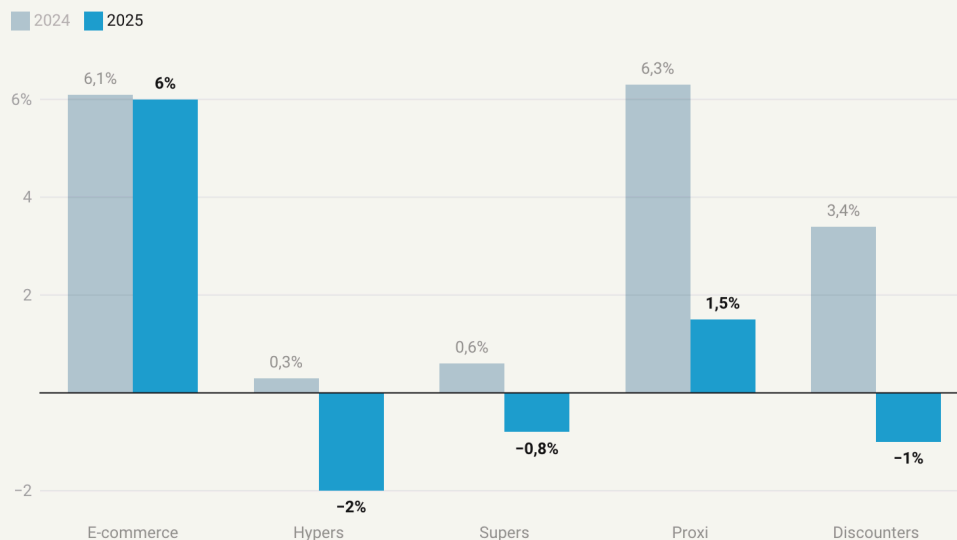
PGC / FLS : en Europe, les ventes en volume ont crû de 0,9% entre janvier et novembre 2025

Evolution des ventes PGC / FLS en volume en % dans les 6 pays européens.



Graphique: mind Retail • Source: Circana • Créé avec Datawrapper

En France, 10,8% de croissance valeur pour l'e-commerce entre 2023 et 2025



Graphique: mind Retail • Source: Circana bilan 2025 • Télécharger les données • Créé avec Datawrapper

■ ■ ■ s'est fortement réduit par rapport aux -6,2% en 2024 et -11,9% en 2023. On peut espérer un retour prochain à l'équilibre."

Tous circuits confondus, le trafic a progressé de 1 % en 2025 en hypers et en supers. Trois circuits tirent la croissance des volumes, avec l'e-commerce en tête (+5,4 % en volumes, après +5,2 % en 2024), suivi par la proximité (+4,9 %) et le discount (+2,6 %). Comme en 2024, les hypers et les supers restent en repli en volumes. En prenant 2023 comme base 100, l'e-commerce a crû de 11,1 % en volumes.

Ruptures de stock : hypers et supers sous tension, tirées par la catégorie œufs

Cette vigilance se traduit, pour les MDD, par une nouvelle année de croissance : leurs ventes ont augmenté de 1,4 % en volume et de 1,9 % en valeur, via une offre élargie de 4 %. Les MDD ont bénéficié d'une offre très élargie sur les premiers prix (+11,4 % en 2025, après +12 % en 2024) et sur les MDD classiques. Les marques nationales ont enregistré une croissance de 0,4 % en volume et de 2 % en valeur, là aussi via une offre élargie (+3,1 %). Les performances des rayons non-

alimentaires restent dans le rouge, à -3,5 % en valeur (dont -5,8 % pour la maison / déco et -4,4 % pour le jouet). Certains rayons onéreux ont renoué avec des gains de CA, comme la boucherie, la poissonnerie et le rayon bio.

Face aux enjeux logistiques, le taux de service s'est détérioré, avec un taux de ruptures à 8,3 % (+0,2 point), dont 7,7 % en hypers et 9 % en supers. La catégorie des œufs explique, à elle seule, un tiers de la hausse des ruptures, en raison du pic de consommation et d'enjeux d'approvisionnements. Enfin, la promotion a augmenté : l'an dernier, elle a représenté 14,5 % du CA global (+0,7 point) et 55 % de la croissance globale des ventes, tous circuits confondus. ■

Sophie Baqué

Tous circuits confondus, le trafic a progressé de 1 % en 2025 en hypers et en supers

Bonus réparation textile : un dispositif vertueux freiné par le manque de réparateurs

Deux ans après son lancement, le bonus réparation peine à passer à l'échelle. En cause : un vivier de réparateurs contraint par les difficultés de recrutement. Décryptage avec Elsa Chassagnette, responsable du fonds réparation de Refashion.

A lors que le dispositif du bonus réparation s'est élargi aux catégories lingerie et linge de maison en 2025, le nombre de réparations soutenues par le bonus progresse mesurément. En 2025, l'adoption a plafonné, freinée par des difficultés de recrutement chez les réparateurs. "791 000 réparations ont été réalisées et financées par le bonus entre le 1er janvier et le 31 décembre 2025", a indiqué à mind Retail Elsa Chassagnette, responsable du fonds réparation de Refashion. Soit une hausse annuelle de 10,2 %.

En 2025, 1 548 réparateurs étaient agréés (17 % de retoucheurs et 83 % de cordonniers), un niveau équivalent à 2024. Un contexte qui freine mécaniquement la montée en puissance du bonus. "Les réparateurs sont vieillissants et peu digitalisés, poursuit la responsable. Près de la moitié n'utilisent pas d'outils numériques. Ils sont déjà très sollicités, ce qui

limite leur appétence pour un dispositif générant plus de visibilité et de flux clients." En 2025, 6,91 millions d'euros ont été effectivement dépensés pour financer les réparations, un niveau quasi identique à 2024. Les fonds collectés pour le bonus réparation ont atteint 16,5 millions d'euros, soit 50 % de plus qu'en 2024. Ainsi, seulement 42 % de l'enveloppe a été dépensée, contre 65 % en 2024. Une baisse que Refashion replace dans un cadre réglementaire. "Le budget du fonds réparation est défini par la loi AGECE, qui le fixe à 10 % du marché de la filière. Entre 2023 et 2028, 154 millions d'euros sont prévus pour le fonds, dont 44 millions d'euros en 2028. Les dépenses allouées au bonus peuvent atteindre 75 % du fonds, les 25 % restant étant dirigés vers des actions complémentaires, comme la communication par exemple. 2023 fait exception, avec une répartition équilibrée à 50 %", a indiqué Elsa Chassagnette. ■

La Chine interdit à JD.com, Alibaba et Meituan de forcer les promotions

La Chine a dévoilé le 7 janvier de nouvelles réglementations interdisant aux grandes plateformes e-commerce du pays comme Alibaba de contraindre leurs marchands à appliquer des promotions. Ces mesures, qui entreront en vigueur en février, visent à freiner les pratiques jugées abusives. Elles font suite aux avertissements et convocations officielles de l'autorité chinoise de la concurrence adressés le 18 juillet 2025 à Alibaba, JD.com et Meituan concernant les pratiques de pression sur les commerçants et restaurateurs avec des remises imposées.

À retenir : Alors que JD a démarré son service de livraison de repas en février 2025, Alibaba a débloqué 7 milliards de dollars en juillet destinés à soutenir ses "ventes flash" promotionnelles et à relancer la consommation. Guo Tao, directeur adjoint du Centre chinois pour le conseil en e-commerce a déclaré : "Les promotions ne peuvent pas durer indéfiniment. Les plateformes doivent améliorer la qualité de leur service – logistique fiable, garanties après-vente – pour fidéliser les clients et renforcer leur rentabilité". ■

La Chine structure son reporting climatique

Fin décembre 2025, la Chine a publié son premier standard national de reporting climatique pour les entreprises. Le Corporate Sustainable Disclosure Standard – Climate (Trial) a été élaboré par le ministère des Finances, plusieurs agences réglementaires et la banque centrale. Dans sa construction, il est inspiré des normes de reporting de l'International Sustainability Standards Board, tout en approchant les enjeux d'impact climatique, de gouvernance, de stratégie, de gestion des risques et d'opportunités selon le contexte local.

À retenir : "Cette annonce constitue un tournant dans l'architecture mondiale du reporting climatique, a déclaré Solène Garcin-Charcosset, directrice conseil ESG chez Tennaxia. Pékin ouvre ainsi la porte à une meilleure comparabilité des données ESG à l'échelle globale. Un enjeu clé pour les investisseurs européens confrontés aux défis de la double matérialité". Alors que son champ d'application et calendrier ne sont pas encore définis, ce reporting reposera d'abord sur le volontariat. En Europe, dans le vote de décembre de la directive Omnibus, le seuil de la CSRD a été abaissé aux entreprises de plus de 1 000 salariés et 450 millions d'euros de CA. ■

Shein : Bercy revoit sa copie et ramène la non-conformité à 25 %

La non-conformité des produits vendus sur Shein est désormais estimée à 25%, loin des 80% avancés par Bercy en novembre. Un ajustement clé qui permet à la plateforme de maintenir son activité e-commerce et de rouvrir sa place de marché aux vendeurs tiers, selon la justice française.

Le 27 décembre, les Douanes françaises ont révisé à la baisse le bilan du contrôle de conformité réalisé le 6 novembre, sur les produits vendus par le n°4 mondial de la mode, **Shein**, soit 500 000 articles répartis dans 320 474 colis arrivés à Roissy. En novembre, le gouvernement avait déclaré avoir contrôlé 200 000 colis et détecté 80 % de produits non conformes sur les premiers contrôles réalisés. Or, selon *Le Parisien*, ce chiffre a été abaissé à 25 % sur les articles de la place de marché uniquement, hors textile, où avaient été commercialisés les poupées pédopornographiques, médicaments et armes. Raisons invoquées : contrefaçons, notices de produits électroniques manquantes, normes non respectées sur certains jouets, etc. Selon les Douanes, les vêtements, qui forment l'essentiel de l'activité de Shein, "ont laissé apparaître peu de non-conformité".

Suspension jugée "disproportionnée"

Le 19 décembre, le tribunal judiciaire de Paris a décidé de ne pas suspendre le site et la marketplace de Shein pendant trois mois, comme demandé par le gouvernement. La justice a jugé la mesure "disproportionnée", étant donné le retrait volontaire déjà effectué concernant les produits illicites, et l'a qualifiée "d'atteinte injustifiée à la liberté d'entreprise". Les Douanes ont indiqué avoir "renforcé en permanence les dispositifs de supervision et de contrôle", notamment en vue

du redémarrage prochain de la place de marché. Serge Papin, ministre du Commerce, a déclaré vouloir faire appel de cette décision, remettant en cause le "deux poids, deux mesures" s'appliquant à la faveur de l'e-commerce.

En France, le nombre de colis e-commerce de moins de 150 euros a bondi de 471 % entre 2019 et 2024, de 35 millions à plus de 200 millions. Face à ce flux croissant, l'UE va appliquer dès juillet 2026 un droit de douane sur ces colis de moins de 150 euros entrant en Europe, variant selon le nombre de catégories de produits présentes au sein du colis. Auparavant, ces colis étaient exemptés de droits de douane. La France va appliquer en sus, dès janvier 2026, une taxe de 5 euros par catégorie d'articles, visant à couvrir les contrôles douaniers.

Par ailleurs, la réouverture de la marketplace Shein devrait se faire partiellement, compte tenu des difficultés reconnues par le groupe basé à Singapour à instaurer un filtre d'âge efficace pour certains produits. La catégorie d'articles pornographiques, réservée aux adultes, resterait fermée pour le moment, comme c'est le cas à l'international depuis le scandale survenu en France. ■

Sophie Baqué

Selon les Douanes, les vêtements, qui forment l'essentiel de l'activité de Shein, "ont laissé apparaître peu de non-conformité"



II Panoramas sectoriels - Observatoires Marchés - Études Thématiques.

Pour découvrir ou approfondir ses connaissances sur un marché, une thématique.

II Benchmarks - de concurrence, de solutions.

Comparer pour mieux choisir.

II Screening de sociétés - Investment ideas - Screening sur cahier des charges.

Identifier des cibles et opportunités sur des marchés porteurs.

II Profil de société - Données de marché - Données d'entreprise, de marque.

Comprendre les enjeux et positions d'une entreprise sur son marché.

II Profil de dirigeant.

Analyser le parcours, le réseau & les actions d'un dirigeant.

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



CONTACTEZ-NOUS

Gauthier Aebischer
gaebischer@groupe-mind.com



Prendre rdv



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

Jean-Philippe Piau
jpiau@groupe-mind.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

