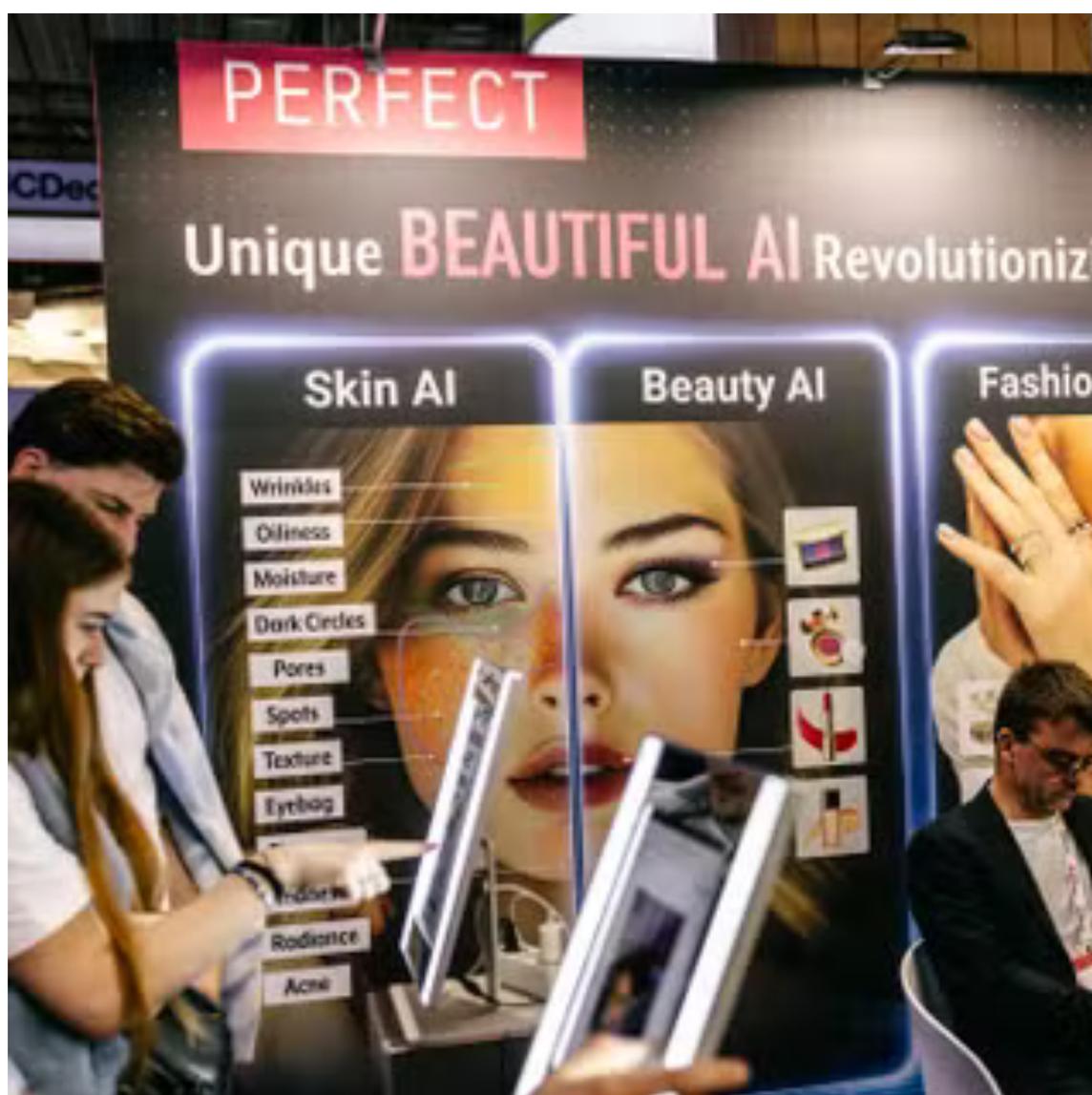


[lemonde.fr](https://www.lemonde.fr)

Comment l'IA se prépare à bouleverser le secteur du commerce

Bruna Basini, Benjamin Martinez, Victor Rocher

13-16 minutes



LAURENT HAZGUI / DIVERGENCE

- [Économie](#)

Par [Bruna Basini](#), [Benjamin Martinez](#) et [Victor Rocher](#)

Publié le 11 mai 2025 à 05h00, modifié le 11 mai 2025 à 15h19

Article réservé aux abonnés [Lire sur Europresse](#)

Décryptage L'intelligence artificielle générative rebat les cartes du commerce en profondeur. En France, les entreprises commencent à adopter cette technologie dans le but d'améliorer leur productivité et la relation client.

« *Rêvez grand !* » Le 12 janvier, à New York, à l'occasion de la grand-messe du commerce américain de la National Retail Federation, Azita Martin, vice-présidente chargée du commerce chez Nvidia, a sorti le grand jeu. L'éditeur de cartes graphiques continue de pousser ses solutions enrichies à [l'intelligence artificielle \(IA\) générative](#) dans le commerce. Au même titre que les autres géants de la Silicon Valley. De Microsoft à Google en passant par Meta, Amazon, mais aussi Salesforce, Cisco jusqu'aux spécialistes de l'IA générative, [emmenés par OpenAI](#) et son agent conversationnel (chatbot), [ChatGPT](#), le plus utilisé du monde.

Tous sont dans la course pour rafler la mise d'un marché exponentiel. Le pitch d'Azita Martin sur l'entrée des éditeurs dans l'ère de l'« agentique », un terme qui désigne le jour où des nuées d'agents d'IA seront capables de réaliser des tâches de manière souveraine, a marqué les esprits.

« *J'ai été bluffé*, reconnaît Eric Dadian, président de l'Association française de la relation client. *On s'est tout juste équipés [en chatbots capables de converser avec des humains](#), et les éditeurs nous proposent déjà une interface avec [des super-robots autonomes](#) qui va bouleverser les parcours des clients, à la barbe des marques* », analyse-t-il. Demain, un internaute pourra demander directement à un agent d'IA de lui organiser un voyage de bout en bout à travers une requête suffisamment précise.

Des acteurs un peu perdus

Ce chatbot du futur s'occupera de tout, et les marques devront se battre pour être référencées dans son système et auprès de nouveaux outils de recherche en ligne, comme ChatGPT Search ou Perplexity. Demain ? Non, déjà. Depuis le 28 avril, aux Etats-Unis, OpenAI a doté son agent conversationnel d'une fonctionnalité de shopping. Sur demande en langage courant, il propose des idées de produits avec une brève description, un résumé des avis de consommateurs et des liens vers des sites marchands pour procéder à l'achat final.

Si, outre-Atlantique, la technologie rebat les cartes du commerce à toute vitesse, en Europe, jusqu'à présent, beaucoup d'acteurs se sentent un peu perdus. « *Ils trouvent que tout va trop vite, que les modèles disponibles ne sont pas stabilisés, et ils ont du mal à en mesurer la valeur ajoutée pour leur chiffre d'affaires ou leur performance financière* », constate Arnaud Bassoulet, directeur associé chez BCG. Mais tous ont la conviction que la prochaine révolution du commerce sera technologique.

Difficile de faire l'impasse sur des solutions intelligentes, embarquées ou en back-office, qui promettent, entre autres, une meilleure compréhension des attentes des clients, de la personnalisation à l'extrême, une gestion bonifiée des chaînes d'approvisionnement et de livraison, des dynamiques de prix couplées avec des offres promotionnelles pour les fidéliser et la fin des points de friction lors d'une transaction.

Fluidité, personnalisation, satisfaction et gains de productivité. Du transactionnel sans couture sur tous les canaux de vente : mobile, e-mail, WhatsApp et en magasin. Déjà convertis à l'IA de première génération, les marchands en ligne, eux, se sont rués en masse sur ces nouveaux outils. « *Plus de 82 % des sites de commerce les ont adoptés pour accompagner leurs clients, réaliser leur marketing, lutter contre les fraudes, gérer les paiements ou la logistique* », détaille

Marc Lolivier, délégué général de la Fevad, la Fédération du e-commerce et de la vente à distance.

L'objectif : « engager » leurs visiteurs pour les inciter à sortir leur carte bancaire. L'IA générative leur permet désormais d'essayer virtuellement des vêtements pour éviter des retours de colis, de dénicher des articles en prenant une photo avec une appli ou d'identifier les bons soins du visage en fonction de leur grain de peau. Dans les points de vente physiques, ultradominants dans le paysage commercial – et où 84 % des Français préfèrent toujours faire leurs achats –, la course à l'IA générative est tout de même en marche.

« Pour préserver cet acquis, les opérateurs doivent améliorer l'expérience shopping, en anticipant mieux les flux et en personnalisant l'accueil et les offres », glisse Manuel Jacquinet, éditeur du magazine *En-contact* et spécialiste de l'expérience client.

« Autrement dit : passer au SBAM.3.0 – sourire, bonjour, au revoir, merci –, cet invariant du commerce auquel l'IA générative apporte des fonctionnalités à moindres coûts », poursuit-il. Comme le marketing relationnel (l'envoi de SMS ou de messages vocaux personnalisés à la clientèle) ou la mise à disposition de tablettes pour les conseillers en vente, afin de mieux connaître et accompagner les chaland. Une pratique très prisée des maisons de luxe.

[Chaque jour de nouvelles grilles de mots croisés, Sudoku et mots trouvés.](#)

[Jouer](#)

Mais, sur le terrain, la mise à l'échelle n'est pas encore une réalité. *« Les acteurs du commerce expérimentent des tas de choses pour trouver les fameux cas d'usage adaptés à leurs besoins, mais il n'y a pas d'approche systémique pour automatiser l'ensemble de leurs process »*, assure Olivier Salomon, directeur exécutif chez

AlixPartner.

La data, un enjeu de souveraineté

Changer d'échelle suppose un travail d'introspection qui tient encore souvent du parcours d'obstacles pour les opérateurs. Ils doivent structurer des données engrangées depuis des décennies qui disent presque tout de leurs clients. *« Elles sont très souvent rangées en silo et avec des outils distincts au sein de la direction commerciale, du service marketing, des achats, de la comptabilité, voire externalisées dans un centre de contact, il faut que l'IA générative y ait accès pour les synthétiser et obtenir une vision globale de la relation client »*, analyse Xavier Monmarché, spécialisé dans l'optimisation des processus métiers.

La plupart des enseignes choisissent de fusionner leurs données avec des modèles d'IA vendus sur étagère à prix cassés par les éditeurs, en majorité américains. *« Ce qui peut soulever des questions [de souveraineté des données](#) lorsqu'elles sont hébergées dans un serveur outre-Atlantique et donc potentiellement soumises au Patriot Act américain »*, souligne Philippe Goetzmann, expert du commerce de détail. Pour y échapper, le Club Med a choisi, après la pandémie de Covid-19, de bâtir une « data factory ». Pour le groupe de tourisme qui distribue en direct des séjours dans ses soixante-huit destinations, la donnée est un actif stratégique.

« Nous avons redessiné notre infrastructure et lancé un agent conversationnel sur WhatsApp qui permet à nos clients d'obtenir un devis vingt-quatre heures sur vingt-quatre et sur un ton qui nous est spécifique », décrit Quentin Briard, directeur général, marketing digital et technologies du groupe. Le Club Med a également recours à l'IA pour indexer ses photos et ses vidéos et réaliser des reportages sur ses sites.

Fnac Darty a aussi opté pour la création d'une « data & IA factory ».

« *Le contrôle de nos données reste essentiel, aussi bien en termes de protection que de structuration pour que l'IA et l'AG nous apportent de vraies réponses* », observe Olivier Theulle, directeur e-commerce et digital du groupe. Parmi elles, un chatbot avant-vente qui compare les produits électroménagers et aide les consommateurs à faire un choix éclairé ainsi qu'une solution pour automatiser la création des fiches produits. En tant que premier réparateur de France, Fnac Darty a, par ailleurs, doté ses techniciens de bases de connaissances pour intervenir à distance et planifier leurs déplacements.

La Macif, le mutualiste aux six millions de sociétaires, s'appuie sur un groupe de soixante personnes chargé d'exercer un double regard sur l'opportunité et les points de vigilance propres à chaque projet d'IA. Une démarche complétée par la publication d'un manifeste éthique qui va au-delà du respect des règles européennes. Outre son serveur vocal interactif pour orienter ses sociétaires vers le bon interlocuteur, la Macif a lancé un avatar 3D baptisé « Paloma » accessible aux personnes sourdes qui traduit en langue des signes les explications pour les aider à remplir un constat.

Le leader des titres-restaurant et autres avantages aux salariés, Edenred, est en train de déployer une nouvelle fonctionnalité intégrée à son chatbot EdenHelp destinée aux porteurs de carte-cadeau. « *// orientera les clients en fonction de leurs envies et de leur localisation vers notre partenaire le plus proche* », expose Damien Nuyttens, directeur expérience client et opérations du groupe.

Valoriser l'humain

Autre sujet sensible, voire inflammable : l'appropriation de ces outils par les collaborateurs pour qui l'arrivée de l'IA rime souvent avec un [risque de remplacement par la machine](#). « *On accompagne nos personnels pour anticiper les évolutions que ces solutions vont*

apporter à leurs métiers, cela passe par un dialogue, y compris sur les enjeux de performance et de productivité », concède Stéphane Zantain, directeur des systèmes d'information des Galeries Lafayette.

Edenred table sur la numérisation massive de ses prestations à effectifs constants, mais mise sur 20 % à 25 % de contacts humains en moins d'ici à trois ans. *« L'IA redéfinit la valeur ajoutée de l'humain, qualifie Damien Nuyttens. Nos téléconseillers vont bénéficier d'une montée en compétences et accompagneront personnellement nos clients sur des problématiques plus complexes. »*

Au sein du groupe hôtelier Accor, de nombreuses tâches ont été automatisées sur les marques économiques. *« Pour répondre à certaines questions classiques de nos clients, nous utilisons des agents virtuels vocaux »*, indique Saqr Fassi Fehri, directeur des services clients et hôtels.

Mais, pour les marques de luxe du groupe, l'interface est assurée par des téléconseillers. *« Dans cet univers, la relation émotionnelle est essentielle, il est primordial que la technologie demeure invisible au client et soit exclusivement au service de l'humain »*, insiste le dirigeant.

L'adoption à grande échelle des agents conversationnels acte la division du travail entre des serveurs capables de gérer des opérations répétitives et des conseillers en chair et en os, en face-à-face avec la clientèle, mais de plus en plus souvent assistés ou [« augmentés » par une IA générative](#).

Jette-t-elle les bases d'un effacement de l'humain, relayé par des robots de plus en plus autonomes ? [Eric Sadin](#), philosophe et auteur de *L'Intelligence artificielle ou l'Enjeu du siècle. Anatomie d'un antihumanisme radical* (L'Echappée, 2018), en est convaincu : *« Tous les discours vantant la prétendue "complémentarité homme-machine" relèvent de la pure esbroufe : ChatGPT a inauguré le tournant*

intellectuel et créatif de l'intelligence artificielle. »

Des consommateurs encore frileux

La diffusion de cette technologie soulève aussi la question de son acceptabilité par les consommateurs. De l'avis unanime des opérateurs, aujourd'hui, les clients acceptent les agents conversationnels quand ils fonctionnent bien et sont de qualité car ils sont disponibles à toute heure. Et la génération Z, nativement numérique, manifeste une appétence pour ces outils, comme elle est prête à mettre ses données biométriques en ligne.

« Une partie de nos consommateurs, de tous âges, a plus de mal à adopter les chatbots, sans que nous sachions si c'est imputable à la qualité du service ou à un manque d'aisance avec cette technologie », nuance Vincent Gufflet, directeur services et opération de Fnac Darty. Jugés trop intrusifs ou inutiles, certains usages restent sans prise sur les habitudes des consommateurs. *« Les bornes numériques des centres commerciaux, notre concierge virtuel au sein de notre magasin amiral du boulevard Haussmann ou des fonctionnalités d'analyse émotionnelle qui génèrent des recommandations personnalisées suscitent peu d'adhésions »,* reconnaît Christian Zantain des Galeries Lafayette.

Selon le géant de la gestion de la relation client, Salesforce, bien que 62 % des consommateurs soient ouverts aux solutions dopées à l'IA, seulement 54 % leur font confiance. Ils se préoccupent de [la protection des données personnelles](#), de la transparence quant à leur usage, de la possibilité de désactiver un agent à tout moment pour pouvoir compter sur un humain et de la fiabilité des contenus générés par une intelligence artificielle générative qui comporte non seulement des biais, mais peut se tromper.

« La valeur ajoutée d'une marque continuera à venir de l'humain, et

les clients attendront demain d'un vendeur qu'il soit encore plus en proximité et en empathie avec eux », veut croire Eric Dadian de l'Association française de la relation client. Dans le commerce comme ailleurs, la course de vitesse entre la machine et l'humain ne fait que commencer. Ce n'est ni un 100 mètres ni un marathon, mais une compétition sans fin.