

# Digitamag

LE MÉDIA DE L'ENTREPRISE CONNECTÉE

#286 Septembre-Octobre 2025 • www.digital-mag.fr



## ZOOM SUR

Les 30 ans du e-commerce  
avec  colissimo

## DOSSIER

L'expérience client :  
l'art de créer du lien  
durable



Découvrez maintenant notre numéro en Recto/Verso !

## L'innovation au cœur de nos engagements

### Des innovations technologiques toujours plus pratiques



**RAJA lance "BOXY", son outil d'intelligence artificielle !**  
 Boxy vous conseille sur la meilleure manière d'emballer et de protéger vos produits. Il vous guide afin de choisir l'emballage le plus adapté.

### RAJAPRINT

Personnalisez facilement vos emballages avec notre nouvel outil en ligne !



Ruban adhésif papier kraft RAJA

**89%** de nos produits sont fabriqués en Europe



Papier étirable manuel RAJA

Plus de **3700** références produits disponibles dans notre catalogue sont certifiées FSC™  
 Aucun autre distributeur d'emballages et de fournitures de bureau n'en propose autant en France !  
 Ce chiffre, issu du rapport annuel de FSC France, illustre notre engagement concret pour une gestion responsable des forêts. (AG du 10.06.25)

### Des innovations produits toujours plus responsables

Nous développons en permanence des **solutions nouvelles et performantes** pour répondre à vos besoins, tout en proposant des **alternatives plus respectueuses de l'environnement.**



Boîte d'expédition réemployable RE-ZIP  
 Récupérée après expédition, elle sera réutilisée plusieurs fois... en toute simplicité



Plaque de calage textile 100% recyclé RAJA



Pochette matelassée 100% papier



Papier de calage 100% recyclé RAJA en boîte distributrice



RETROUVEZ TOUS NOS PRODUITS RESPONSABLES SUR **raja.fr**



La certification **AFAQ ISO 14001** atteste qu'une entreprise met en place un système de management environnemental efficace. Elle garantit que l'entreprise maîtrise et réduit ses impacts sur l'environnement. RAJA est certifié ISO 14001 depuis 2011.



Référence en matière d'évaluation des performances RSE, **EcoVadis** évalue chaque année le Groupe RAJA. En 2025, nous avons obtenu la Médaille d'argent avec un score de 71 points, nous classant parmi les 10 % d'entreprises les mieux notées.



Adhérent du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2020, le Groupe RAJA soutient avec conviction ses 10 principes fondamentaux relatifs aux droits humains, au droit du travail, à la protection de l'environnement et à l'éthique des affaires.



DEPUIS **Concepteur** 2003  
 d'expériences digitales



[www.datasolution.fr](http://www.datasolution.fr)

 **E-commerce & CMS**  
 Headless, PWA, Marketplaces, Développement spécifique, Commerce unifié & omnicanal

 **Référentiels de données**  
 MDM, PIM, DAM, RCU, ERP, CRM

 **DATA & IA**  
 RAG & LLM d'entreprise, Gouvernance data et IA, IA connectée et agentique

 **Cloud services**  
 Cloud public & privé, Services managés, Cybersécurité

  
**jetpulp**  
 Agence digitale et créative  
 Studio Créa & UX/UI, Digital Marketing, Branding, SEA/SEO et Social media, Plateformes digitales, CMS & Apps

  
**active publishing**  
 Production marketing  
 Publishing, Grand format, Packaging, Automatisation, Personnalisation produits



**Guillaume DUPREZ**  
 Rédacteur en Chef

**L'expérience client, ou l'art de créer des liens qui durent**

*Il suffit parfois d'un geste simple pour transformer une transaction en relation. Un prénom griffonné sur un gobelet, une attention inattendue, une écoute sincère : l'expérience client n'est plus un supplément d'âme, elle est devenue le cœur battant des entreprises performantes. Dans un marché saturé d'offres, où la qualité et le prix ne suffisent plus, ce sont l'émotion et la cohérence qui font la différence. Aujourd'hui, le client ne veut pas seulement acheter, il veut être reconnu. Il passe sans effort du digital au magasin, exige des parcours fluides, une relation authentique, et une marque capable de tenir ses promesses. Les organisations qui l'ont compris ont déjà pris une longueur d'avance : elles investissent dans leurs équipes, intègrent la voix du client dans chaque décision et mesurent la qualité de chaque interaction, du premier clic jusqu'au service après-vente. Mais l'expérience client, c'est aussi un miroir. Un collaborateur écouté et motivé transmet naturellement son énergie à ses clients. Cet « effet ripple », aujourd'hui mesuré scientifiquement, rappelle qu'aucune expérience exceptionnelle n'est possible sans des équipes épanouies. Demain, l'IA, la réalité augmentée et la durabilité enrichiront encore cette relation. Les technologies libéreront du temps pour l'humain, les pratiques responsables renforceront la confiance, et l'inclusion élargira l'accès à tous. Une évidence s'impose : l'expérience client n'est pas une mode. C'est une culture, un projet collectif et le socle d'une performance durable.*

**Directeur de la publication :**  
 Stéphane EMONT  
 s.emont@digital-mag.fr

**Rédacteur en Chef :**  
 Guillaume DUPREZ  
 g.duprez@digital-mag.fr

**Journalistes :**  
 Galliane COUDERT, Julien LECARME,  
 Raphaëlle BARBOU-DES-PLACES.

**Rédacteur en chef technique :**  
 Alban DE VILLENEUVE

**Secrétaire de rédaction :**  
 Janet WEIH

**Création graphique :**  
 DATASOLUTION

**Ont collaboré à ce numéro :**  
 Roland ANDRÉ - Laurent TEDESCO -  
 Grégoire PERSON - Thomas Le BOUCHER -  
 Lorraine MARGHERITA.

**Abonnement/Facturation :**  
 administratif@datasolution.fr

**Abonnement - 1 an**  
 France : 90€ HT / TVA 2,10%.  
 Etranger : 90€ + port 45€

CPPAP : 75489 - ISSN : 1257-8630  
 Dépôt légal à parution

**Crédit photos :**  
 Adobe Stock, Shutterstock, Pixabay,  
 Crédits photos La Poste : @LewisJoly,  
 @PMorel, @VincentBourdon.

**Impression : Dupliprint**  
 En application des articles L111-1 et suivants du code de la propriété intellectuelle tous les articles publiés dans Vente à Distance sont sa propriété exclusive et ne peuvent être reproduits partiellement ou totalement, sous quelque forme que ce soit « notamment par informatique » sans l'accord express préalable et écrit de l'éditeur.



Le magazine des professionnels du Digital, E-commerce, Supply Chain, Datas et du Marketing Direct.

Demande d'abonnement sur [www.digital-mag.fr](http://www.digital-mag.fr)



**90€HT**  
 par an

# Sommaire

## 08

Zoom

Colissimo et les 30 ans du e-commerce : entre histoire, innovations et perspectives

 **colissimo**



## 13

Dossier

L'expérience client : l'art de créer du lien durable

## 20

Évènement

Le salon one to one meetings du CX, de l'IA, du marketing digital et de la data

 **ALL4 CUSTOMER MEETINGS FRANCE**  
CX · IA · DIGITAL MARKETING · DATA  
one to one Meetings Exhibition  
by Weyou Group

## 22

Portrait

La fintech qui réinvente l'expérience de paiement des entreprises

**mollie**

## 26

Étude

Du panier à l'impact comment le paiement devient moteur de circularité

 **Cofidis**

## 30

Digital & Sens

De l'achat à l'usage : réinventer l'expérience client pour créer de la valeur

**issho.**

## 36

Digitaloscope

Facebook devient payant. Un peu tard ?



## 39

Paroles d'experts

De l'autorité à la participation : la décision partagée comme levier de transformation.

 **HOGAN**

La réforme de la facturation électronique : vers une multiplication des contrôles fiscaux ?

 **CYPLOM** CABINET D'AVOCATS

## 33

 **alliance digitale**

Enquête

Baromètre du Programmatic S1 2025 : DOOH et Audio, moteurs d'un marché en recomposition

## 45

Fichiers

 **Critère Direct**

 **GERONIMO DIRECT**

 **OSCAR<sup>MD</sup>**

# Zoom sur

**JEAN-YVES GRAS**

Directeur général de Colissimo



## Colissimo et les 30 ans du e-commerce : entre histoire, innovations et perspectives

À l'occasion des 30 ans du e-commerce, Jean-Yves Gras, Directeur général de Colissimo, leader de la livraison en France, revient sur trois décennies qui ont profondément transformé les habitudes de consommation des Français. Ce dossier propose un regard rétrospectif et prospectif, pour comprendre comment ce secteur s'est imposé et quelles perspectives se dessinent pour demain.



### Pourquoi célébrer 30 ans de e-commerce ?

D'après une étude Opinion Way\* le e-commerce figure parmi les trois innovations qui ont le plus marqué les Français depuis 2000. Aujourd'hui, 95% des consommateurs achètent en ligne et 70% le font au moins une fois par mois. Le e-commerce s'est imposé comme un réflexe pour des millions de consommateurs. 83% des Français estiment que le e-commerce a amélioré leur quotidien et leur permet de gagner du temps, de découvrir de nouveaux produits et de réaliser des économies.

Il s'agit d'une évolution sociétale majeure, où acheter en ligne est passé d'un acte marginal à une pratique universelle.

Le e-commerce ne s'est pas contenté d'entrer dans les foyers, il a également bouleversé les circuits logistiques, les habitudes des commerçants et des Français.

### Quels événements majeurs ont jalonné cette révolution ?

J'en citerais trois qui ont marqué ces 30 dernières années et qui ont permis d'installer le e-commerce dans le quotidien des Français :

- Le développement du paiement sécurisé en ligne et notamment de Paypal ou Apple Pay, qui a permis aux consommateurs d'avoir confiance et d'acheter en ligne.
- Les solutions d'e-commerce tout-en-un, par exemple Shopify, qui ont permis à des millions de PME de créer leur boutique, et a ainsi fait du e-commerce le prolongement du commerce traditionnel.
- L'arrivée des smartphones, qui a rendu le e-commerce disponible partout, tout le temps et ainsi accéléré son développement.

La croissance du e-commerce est bien sûr étroitement liée à ces évolutions technologiques comme l'essor du haut débit et du paiement sécurisé en ligne. Il y a un autre ingrédient fondamental de la confiance : un opérateur - Colissimo (La Poste) - qui a rendu le e-commerce accessible à tous, partout, avec un haut niveau de fiabilité alors que nous avons un territoire compliqué à livrer.

### Quelles sont aujourd'hui les demandes des e-consommateurs en matière de livraison ?

Le e-commerce s'est démocratisé et diversifié : les consommateurs commandent aujourd'hui tous types de produits et au sein de leur foyer, ils re-

çoivent en moyenne 27 colis par an. C'est aussi le cas pour la livraison : elle se diversifie, avec une alternance de la livraison à domicile et hors-domicile (relais commerçants, consignes), mais la livraison à domicile reste le mode privilégié, notamment pour son confort. Elle représente 3/4 des livraisons e-commerce en France, une proportion stable depuis 3 ans. Le choix du mode de livraison est ainsi une attente incontournable, ainsi que la vitesse et la fiabilité des délais annoncés.

*En bref, ce que nos clients attendent, c'est une livraison dont ils n'ont pas à se préoccuper.*

L'autre sujet auquel les consommateurs sont de plus en plus attentifs, c'est l'impact environnemental des livraisons et sur ce sujet, il y a beaucoup de pédagogie à faire pour déconstruire certaines idées reçues. Nous savons, grâce à une étude CSA, que 73% des Français se déplacent spécifiquement pour retirer un colis et que plus de la moitié d'entre eux utilisent une voiture thermique. A eux seuls, ils ont ainsi plus d'impact que toute la partie acheminement du colis jusqu'au point de retrait. Donc le mode le plus responsable dépend de la situation : la livraison hors domicile est pertinente dans les zones densément peuplées où la mobilité douce est plus répandue. En revanche, dans tous les autres cas, se faire livrer à domicile est la pratique la plus vertueuse.

### Comment Colissimo peut-il répondre aux exigences du marché et proposer le colis le moins émetteur de Gaz à Effet de Serre (GES) ?

La décarbonation est un engagement que nous avons pris de longue date ; nous sommes précurseurs ; et nous le menons avec une très grande sincérité et aussi de la transparence parce que c'est dans notre ADN. Colissimo a d'ailleurs signé la charte d'engagements pour la réduction de l'impact environnemental du e-commerce, à l'initiative du Ministère de la transition écologique, aux côtés de plus de 30 entreprises majeures du secteur.

Nous avons étudié le parcours des colis et avons cherché à en améliorer l'impact écologique à toutes les étapes, en investissant massivement pour décarboner notre activité. Nous avons agi à tous les

# Zoom sur

niveaux : bâtiments certifiés HQE ou BREEAM, verdissement de notre flotte de véhicules de livraison et du transport poids lourds avec nos partenaires ou encore avec des initiatives en faveur des emballages réutilisables. Nous avons également réduit les kilomètres parcourus, tout en absorbant la croissance du e-commerce. Ces efforts nous ont permis de diviser par deux notre empreinte carbone par colis en 10 ans.

Je ne sais pas s'il existe une autre entreprise qui a décarboné aussi fort et aussi vite, de surcroît dans un domaine aussi complexe que celui de la logistique. Colissimo est ainsi en train de changer radicalement et dans un laps de temps très court la réalité du dernier km.

Il y a quelques années, nous nous sommes fixé le pari un peu fou de livrer la capitale de manière 100% décarbonée à l'échéance des jeux de Paris 2024. En réalité, nous avons réussi quasiment un an avant. A l'époque, quand on fixe cet objectif, c'est très ambitieux car il faut :

- créer des nouveaux types d'établissement dans Paris - des Espaces de logistique urbains - avec 0 artificialisation en réhabilitant des sites existants et on a même un établissement flottant !
- se lancer dans un nouveau métier, la cyclo-logistique,
- verdir toute notre flotte de livraison et celle de nos partenaires en un temps record et également les poids lourds alimentant ces établissements,
- et enfin, revoir tous nos schémas de livraison car le capacitaire d'emport d'un vélo-cargo, ce n'est pas celui d'une camionnette.

Et nous avons réussi ! C'est très puissant en termes de réduction de la pollution atmosphérique, aux particules et aussi sonore.

Au-delà de la capitale, nous sommes à déjà plus de 78% de livraisons décarbonées dans les 22 métropoles. En 2026, une barge reliera notre plateforme de Gennevilliers au port de Boulogne-Billancourt via la Seine, sur une distance de 24 kilomètres.

On s'est engagé dans le transport bas carbone avec un principe : on teste tout ! Toutes les technologies ne sont pas complètement matures mais on avance.



## Comment Colissimo se prépare-t-il pour l'avenir ?

Nous avons beaucoup investi pour préparer l'avenir : dans nos réseaux industriels et informatiques, dans nos offres, dans la décarbonation...

Nous avons ainsi le meilleur capacitaire du marché avec de nouvelles plateformes industrielles qui nous permettent d'offrir la meilleure qualité du marché, d'accélérer nos flux et de proposer l'empreinte carbone la plus basse du marché. Et ainsi de proposer une expérience client aux meilleurs standards.

Sur la vitesse, qui est un sujet fondamental pour le e-commerce, nous avons désormais une offre en 24/48h avec plus de 4 colis sur 10 livrés en 24h. Nous avons également innové avec par exemple la livraison sécurisée avec code.

Et nous continuons avec une stratégie encore plus « data driven », et en développant les usages autour de l'IA. Nous souhaitons être capable de tirer parti de la donnée à tous les niveaux : de la connaissance client à la logistique, de la prévision des flux à la réduction de notre empreinte carbone.

Nous avons déjà engagé cette transformation. Nos algorithmes de prédiction de la date de livraison permettent d'offrir une promesse client plus fiable ; le « jumeau numérique » de notre réseau industriel est un puissant levier pour optimiser chaque liaison routière ; nos plateformes utilisent déjà très largement la robotisation et nous collaborons avec des startups pour rester à la pointe.

Cette approche data-driven nous permet d'évoluer d'une logique réactive vers une logique prédictive. Bref, nous ne sommes pas seulement un opérateur logistique, nous sommes une entreprise résolument technologique qui se transforme rapidement et qui comprend les enjeux de transformation de ses clients.

Ce que nous faisons, nous le faisons avec une raison d'être, celle de faire bénéficier aux petits des solutions et de la qualité dont nous faisons bénéficier les géants et donc rendre accessible le e-commerce à tous.

\*Source : Etude Opinion Way pour La Poste - Nov 24 menée auprès de 2000 personnes représentatives de la population française



## Les 30 ans du e-commerce\*

- Aujourd'hui, **95% des consommateurs** achètent en ligne et 70% le font au moins une fois par mois.
- **83%** des français estiment que le e-commerce a amélioré leur quotidien.
- Les foyers Français reçoivent en moyenne **27 colis par an**.
- La livraison à domicile représente **3/4 des livraisons e-commerce** en France.





**DONNER DE LA VOIX,  
CE N'EST PAS PERDRE LA VOIX.**

EN PORTANT LA VOIX DE CELLES ET CEUX QUI DÉFENDENT LES DROITS DES ENFANTS,  
NOUS AVONS CHANGÉ PLUS D'UN MILLION DE DESTINS, PARTOUT DANS LE MONDE.  
POUR NOUS SOUTENIR, FAITES UN DON SUR [PARTAGE.ORG](http://PARTAGE.ORG)

**PARTAGE**  
avec les enfants du monde

# Dossier

## L'expérience client : l'art de créer du lien durable

Dans un café animé de centre-ville, un client commande son habituel cappuccino. Ce matin-là, le barista prend quelques secondes pour inscrire sur le gobelet un petit mot personnalisé : « Bonne journée, Julien ! ». Ce geste simple transforme une routine en une expérience mémorable. Le client reviendra, non seulement pour le café, mais aussi pour ce sourire inattendu. C'est là toute la puissance de l'expérience client : transformer un moment banal en souvenir marquant.

« L'expérience client est ce qui vous rend unique aux yeux de vos clients. Elle vous distingue, vous élève et vous rend désirable », rappelle Blandine Jugé Demnard, fondatrice de Madelo Consulting. Dans un univers où les produits se ressemblent et où la concurrence est mondiale, la véritable bataille ne se joue plus seulement sur les prix ou la qualité intrinsèque des offres, mais bien sur la relation, l'émotion et la capacité à tisser un lien durable. Les chiffres le confirment : selon une étude Deloitte, citée dans le Livre Blanc Madelo, les entreprises centrées sur le client affichent 60 % de rentabilité en plus.

Mais derrière les chiffres se cache une révolution culturelle. L'expérience client n'est pas un gadget, elle devient la boussole stratégique des organisations. Elle incarne une attente sociétale plus large : être reconnu, écouté et considéré en tant que personne. Et cela ne se limite pas au consommateur : la qualité de l'expérience employé nourrit directement la qualité de l'expérience client, comme le démontrent les études Ipsos.



## L'expérience client, nouvelle boussole des entreprises

Dans les années 1990, on parlait avant tout de satisfaction client. Aujourd'hui, ce terme semble trop étroit. Le consommateur ne veut plus seulement être satisfait : il exige une expérience fluide, agréable et cohérente, du premier clic jusqu'au service après-vente. Le Livre Blanc Madelo résume : « Les clients veulent vivre des expériences uniques, personnalisées et authentiques ».

Cette transformation se lit dans les comportements d'achat. L'étude Ifop-Comarch montre que 48 % des Français sont désormais adeptes de parcours hybrides. Les jeunes et les Franciliens sont en tête : ils passent sans effort du digital au magasin physique. Cette hybridation oblige les enseignes à repenser leur stratégie : il ne s'agit plus de juxtaposer canaux, mais de créer une continuité. Ikea, par exemple, propose de scanner des articles en magasin pour les ajouter à son panier en ligne, combinant ainsi l'expérience physique et digitale.

L'autre pilier de cette boussole est interne. Ipsos le rappelle : « Doing the right thing by employees is doing the right thing by customers ». La qualité de l'expérience collaborateur (EX) alimente directement l'expérience client (CX). Un salarié motivé, reconnu et outillé est plus à même de délivrer une relation client de qualité. Les entreprises qui l'ont compris en font un levier de fidélisation et de performance.

### Les nouveaux visages du leadership client

L'expérience client n'existe pas sans leadership. Chez Suez, Blandine Lugagne a mis en place un réseau de « Champions CX » : des collaborateurs chargés de porter la voix du client au quotidien. Leur rôle est de remonter les irritants, de partager les bonnes pratiques et de diffuser une culture client à tous les niveaux de l'organisation. Cette démarche collaborative incarne une transformation profonde : faire de chaque salarié un acteur de la relation client.

Chez Cryslead, Pascale et Bernard Henry défendent un « leadership écologique ». Pour eux, la performance passe par la capacité à écouter ses émotions et celles des autres. « Un leadership éco-responsable, c'est un leadership qui prend soin de soi tout en étant solidaire envers les autres », affirment-ils. Dans un monde où les tensions professionnelles s'accumulent, ce type d'approche favorise une expérience plus humaine et apaisée, tant pour les collaborateurs que pour les clients.

Adrien Lamblin, du Réseau Entreprendre Paris, insiste de son côté sur le rôle du lien social : « L'ex-

périence client, c'est le partage, c'est le lien humain ». Après la pandémie, il a fait le choix de réintroduire des événements physiques pour ses adhérents, convaincu que rien ne remplace la richesse d'une rencontre réelle. Ces initiatives témoignent d'une conviction partagée : l'expérience client repose avant tout sur une vision incarnée.

### L'émotion, carburant invisible de la fidélisation

Dyson illustre parfaitement la place des émotions dans l'expérience client. Teodora Ivin, directrice de l'expérience, le dit sans détour : « Chaque détail compte, chaque interaction doit susciter une émotion. Notre mission est de faire vivre à chaque client un moment unique ». Les démonstrations immersives en magasin, les espaces de test et la scénographie raffinée sont autant de leviers qui transforment l'achat en expérience.

Le cabinet TrenteSeptCinq le souligne dans un article consacré au pouvoir des émotions : un client se souvient moins du produit en lui-même que de l'émotion ressentie. Les neurosciences confirment que la mémoire affective est plus durable que la mémoire rationnelle. Un sourire, une surprise, une attention particulière peuvent marquer plus que n'importe quelle campagne promotionnelle. Starbucks, par exemple, mise depuis longtemps sur la personnalisation des prénoms écrits sur les gobelets : une petite habitude devenue un signe distinctif mondialement reconnu.

Cette dimension émotionnelle s'invite même dans les secteurs réputés austères. Les banques ou les assurances, souvent critiquées pour leur froideur, repensent leurs espaces pour offrir des ambiances plus conviviales et des services collaboratifs. Crédit Agricole Ile-de-France a ainsi lancé des agences repensées comme des lieux de vie, avec des ateliers pour les jeunes clients ou des espaces de coworking. Ici encore, l'expérience prime sur le simple service.

### Les Français, consommateurs hybrides et autonomes

Le consommateur français n'est plus linéaire. Selon l'Ifop, 30 % repèrent leurs produits en ligne avant de se rendre en magasin, tandis que 16 % font l'inverse. Cette porosité entre les mondes digital et physique redéfinit le rôle des enseignes. Le magasin devient une scène où l'on vient tester, sentir, vivre une marque, avant de finaliser l'achat ailleurs.

Dans ce contexte, l'autonomie est reine. 46 % des Français déclarent vouloir un parcours sans ven-

deur, et 87 % plébiscitent les caisses automatiques. Cela ne signifie pas la disparition du vendeur, mais sa métamorphose. Le vendeur « augmenté » dispose désormais d'outils digitaux pour conseiller, commander en temps réel, ou proposer des alternatives personnalisées. Decathlon illustre cette mutation avec ses vendeurs équipés de tablettes capables d'indiquer la disponibilité en stock, de proposer des tutoriels ou de commander directement un produit manquant.

La logistique devient elle aussi un critère central. Livraison express, points relais, consignes automatiques : le consommateur exige flexibilité et rapidité. Amazon a façonné ces attentes, mais toutes les enseignes sont désormais concernées. L'expérience client se joue aussi après l'achat : une livraison ratée ou un retour compliqué peut ruiner une relation soigneusement construite.

### L'effet miroir : des collaborateurs heureux, des clients fidèles

L'étude Ipsos sur l'« Employee-Customer Ripple Effect » démontre un lien direct : un employé épanoui transmet naturellement son énergie aux clients. Les comportements pro-sociaux augmentent quand les besoins relationnels des collaborateurs sont satisfaits. Parmi eux, six sont déterminants : statut, contrôle, équité, certitude, appartenance et plaisir.

L'appartenance joue un rôle clé. Lorsque les valeurs portées par l'entreprise sont alignées avec celles des employés, et perçues par les clients, la qualité de l'expérience est multipliée. Ipsos montre que dans ces cas, la perception positive est quatre fois supérieure. Le secteur hospitalier l'a expérimenté : accompagner davantage les soignants améliore mécaniquement l'expérience patient.

Cet effet miroir invite les entreprises à investir autant dans l'expérience collaborateur que dans l'expérience client. Chez Mama Works, par exemple, Zoé Colombié a instauré une culture de feedback permanent. Chaque remarque d'un client est discutée en équipe et peut conduire à une action rapide. Ce mode de fonctionnement renforce à la fois la satisfaction des clients et la motivation des collaborateurs, qui voient leur rôle reconnu.

### Piloter et mesurer l'expérience client

Une conviction s'impose : ce qui ne se mesure pas ne peut s'améliorer. Le Crédit Agricole d'Ile-de-France suit depuis dix ans le Net Promoter Score (NPS). Cet indicateur simple – recommanderiez-vous cette entreprise à un proche ? – permet d'identifier les ambassadeurs et les détracteurs, puis d'ajuster en continu. « La transformation n'est pas un sprint mais un marathon », souligne Nathalie Meurillon.

## Consommation responsable et seconde main

**L'expérience client ne se limite plus à la fluidité du parcours ou à l'émotion suscitée :** elle englobe désormais les valeurs. Selon l'étude Ifop-Comarch, 41 % des Français ont recours à la seconde main au moins une fois par an. Les jeunes générations en particulier font de ce comportement une norme : pour elles, acheter d'occasion ou en circuits courts est aussi un acte d'expérience, porteur de sens et de fierté.

Le succès de plateformes comme Vinted, Back Market ou encore les espaces dédiés chez Decathlon ou Ikea illustre cette tendance lourde. L'expérience client inclut alors une dimension éthique et écologique. Acheter un produit reconditionné, c'est aussi vivre une expérience positive de consommation responsable.

Les enseignes traditionnelles doivent intégrer cette évolution. Les clients attendent de la transparence, de la traçabilité et des services facilitant la réutilisation ou le recyclage. Carrefour a par exemple lancé des corners seconde main dans certains magasins, renforçant ainsi son image d'acteur engagé et moderne.

Ipsos propose d'aller plus loin avec l'EX/CX linkage : croiser les données internes et externes pour démontrer l'impact direct d'une meilleure expérience employé sur la satisfaction client. Dans un groupe hospitalier, cette approche a montré que l'amélioration de la formation et de la reconnaissance des soignants se traduisait par une hausse significative de la satisfaction patient. Cette logique de pilotage scientifique rend l'investissement en expérience client mesurable et défendable auprès des dirigeants.

### Perspectives : IA, durabilité et inclusion

L'avenir de l'expérience client se dessine à la croisée du digital et de l'humain. L'intelligence artificielle conversationnelle transforme déjà la relation : chatbots, assistants vocaux et hyperpersonnalisation deviennent courants. Mais l'IA ne remplacera pas l'humain : elle doit libérer du temps pour l'écoute, le conseil et la créativité.

Suite p.18...

# L'impact de l'intelligence artificielle dans le retail

Les leviers pour dynamiser le commerce physique et enrichir l'expérience d'achat en ligne

par Vincent Chamouleau.

Et si l'intelligence artificielle (IA) était finalement un bon moyen pour redonner de l'air aux commerçants physiques et digitaux, malmenés par les pressions sur le pouvoir d'achat des consommateurs mais aussi par une concurrence féroce ? En tout cas, force est de constater que l'IA gagne du terrain dans le secteur de la distribution en France, même si le degré d'adoption varie fortement selon les catégories de retailers. En réalité, cette nouvelle vague de digitalisation peut être une occasion à saisir par les distributeurs pour réduire les coûts de fonctionnement, optimiser leurs plans de transport de marchandises, organiser l'emploi du temps des équipes de vente, augmenter la performance commerciale des points de vente physique ou encore revisiter l'expérience client des cybermarchands.

Les retailers déploient notamment des algorithmes prédictifs pour optimiser les volumes de marchandises achetées, stockées et distribuées pour éviter tout surplus qui dégraderait leur rentabilité. Ils peuvent alors s'appuyer sur des solutions de prédiction de la demande, qui analysent l'évolution des ventes et anticipent les ruptures de stock pour ne manquer aucune opportunité de ventes. Par exemple, l'enseigne généraliste Monoprix teste depuis 2023 dans une centaine de magasins une IA développée en interne pour améliorer la précision des commandes grâce à des techniques de prévisualisation des ventes. Les distributeurs utilisent également des outils d'IA prédictive pour optimiser leurs plans de transport de marchandises, réduisant ainsi la facture économique et

environnementale liée à l'approvisionnement de leurs magasins.

Dans les points de vente, l'IA offre des capacités d'analyse prédictive afin de réduire les pertes liées aux vols et à la casse de produits. Les avancées en matière de computer vision offrent de nouvelles perspectives en matière de vidéosurveillance. Il est ainsi possible de détecter des anomalies ou des comportements suspects.

Les cas d'usage de l'IA dans l'e-commerce sont nombreux. Certes, les e-commerçants utilisent depuis longtemps des algorithmes prédictifs pour identifier les meilleurs produits à proposer à leurs visiteurs (targeting, retargeting, A/B testing, etc.), en général affichés en haut de page. L'IA générative offre aujourd'hui de nouveaux mécanismes de recommandation. L'essayage virtuel grâce à des images générées par IA est un autre usage émergent dans les secteurs de la mode, des accessoires et des cosmétiques. La capacité des clients à s'identifier au modèle-photo est cruciale pour déclencher l'acte d'achat. La Redoute a ainsi adopté la technologie de la start-up Veesual pour faciliter la visualisation des vêtements sur différentes morphologies.

Dans un tout autre registre, la start-up française Skello propose une solution logicielle de planification des équipes en boutique et d'optimisation des coûts liés au personnel. Sa solution permet aux managers de mettre en place un planning optimisé en fonction des besoins en forces de vente, des congés posés, des arrêts-maladie en cours, des contraintes légales et contractuelles, etc.

## DALIM SOFTWARE, la plateforme tout-en-un pour une production de packaging efficace



“...Grâce à la plateforme collaborative DALIM SOFTWARE, ISDIN a réduit de 25 % le temps de validation, économisé 200 heures d'échanges par email en un an et diminué les erreurs liées aux épreuves fournisseurs...”

**Sergio Sainero**  
Responsable du développement packaging  
ISDIN (Laboratoire dermatologique)



### Validez en toute confiance

Contrôlez couleurs, détails et versions avec une précision professionnelle et des outils collaboratifs, en respectant les réglementations, les règles d'impression et en assurant une traçabilité sur tout le processus.

### Pilotez vos projets efficacement

Suivez vos projets de bout en bout, planifiez et visualisez vos mises en page tout en centralisant l'information et en harmonisant les méthodes de travail.

### Automatisez vos workflows

Éliminez les tâches répétitives et gagnez du temps avec des flux intelligents et personnalisables, grâce à une approche API-first et à l'intégration avec vos systèmes ERP, PIM, PLM, etc..

### Collaborez sans friction

Fluidifiez les échanges grâce à un espace unique combinant communication, validation, suivi et annotation en ligne, permettant d'accélérer vos time-to-market.

### Centralisez & valorisez les artworks, PDFs, fichiers 3D, vidéos, etc...

Retrouvez, organisez, partagez et exploitez facilement tous vos fichiers grâce à des métadonnées puissantes.



Annotation et validation en ligne



Workflows automatisés et personnalisables



Indicateur Clé de Performance (KPI)



API-first pour une intégration universelle



Hébergement Cloud ou sur site



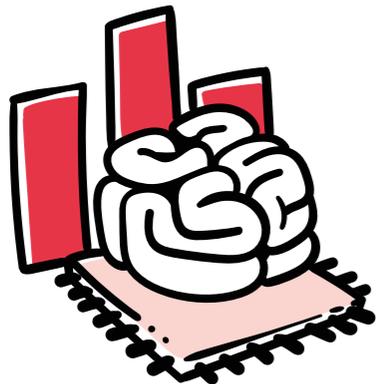
Piloté par IA

...suite

La durabilité s'impose également comme une exigence incontournable. Les consommateurs veulent des entreprises cohérentes : une marque qui prône une belle expérience mais néglige son impact écologique ou social est vite sanctionnée. L'expérience client devient aussi un acte citoyen. La montée de la seconde main, des circuits courts et des pratiques éthiques illustre cette évolution. 41 % des Français affirment avoir recours à la seconde main au moins une fois par an selon l'Ifop, un signe que la consommation responsable fait partie intégrante de l'expérience recherchée.

Enfin, l'inclusion est au cœur des attentes. Rendre une expérience accessible à tous – personnes âgées, handicapées, éloignées du digital – constitue un défi majeur. L'expérience client de demain sera à la fois augmentée par la technologie et enrichie par des valeurs universelles.

Au terme de ce parcours, une évidence s'impose : l'expérience client est bien plus qu'un slogan. Elle



incarne une culture d'entreprise, une vision partagée et un projet collectif. Elle relie les collaborateurs aux clients, le rationnel à l'émotionnel, le digital au physique, le court terme au long terme.

Dans un monde saturé d'offres, les entreprises qui gagneront seront celles qui auront compris que chaque interaction compte. Derrière chaque transaction se cache une relation à construire. Et cette relation, si elle est nourrie avec sincérité, devient la meilleure assurance de fidélité et de performance durable.

### Zoom international : quand l'expérience devient un modèle

À l'international, certaines marques font figure de pionnières en matière d'expérience client. Amazon reste référence mondiale en matière de simplicité et de rapidité. Son interface intuitive, ses délais de li-

vraison record et la fluidité de ses retours en ont fait une référence, mais aussi un standard attendu dans tous les secteurs.

Apple, de son côté, a élevé l'expérience client au rang d'art. Ses Apple Stores sont conçus comme des lieux de découverte, de pédagogie et de conseil. Les vendeurs, appelés 'Genius', incarnent cette culture. Leur rôle n'est pas seulement de vendre, mais de créer un moment mémorable, où chaque client repart avec le sentiment d'avoir vécu quelque chose d'unique.

Starbucks, quant à lui, a bâti son identité autour de la personnalisation et de la convivialité. Le simple fait d'inscrire le prénom des clients sur les gobelets est devenu une marque de fabrique, renforçant le lien émotionnel. Zara, enfin, a révolutionné la mode en intégrant des remontées clients en temps réel dans sa chaîne de production, faisant de la réactivité un élément central de l'expérience.

### Innovation digitale et futur de l'expérience

Le digital ouvre des perspectives inédites. La réalité augmentée permet de tester virtuellement un meuble dans son salon ou un vêtement sur soi avant achat. Ikea et Sephora utilisent déjà ces technologies pour enrichir le parcours d'achat.

Le métaverse est également expérimenté comme nouveau terrain d'expérience. Certaines marques de luxe proposent des défilés virtuels ou des boutiques immersives accessibles à distance. L'enjeu est d'offrir une expérience différente, complémentaire du réel.

L'intelligence artificielle générative bouleverse elle aussi la relation client. Les chatbots deviennent capables d'adapter leur discours, de personnaliser les offres et de gérer des situations complexes. Mais ces outils ne sont pertinents que s'ils restent au service de l'humain : l'émotion et l'écoute demeurent irremplaçables.

Au terme de cette exploration, il apparaît que l'expérience client est bien plus qu'une stratégie commerciale : c'est une philosophie d'entreprise, un projet culturel et sociétal. Elle ne se limite pas à séduire un consommateur, mais à instaurer une relation durable, basée sur la confiance, l'émotion et le respect des valeurs partagées.

De Dyson à Suez, de Starbucks à Carrefour, les exemples montrent que les organisations capables de placer le client au cœur de leur démarche construisent un avantage concurrentiel pérenne. L'expérience client devient un levier d'engagement,

de différenciation et de performance durable.

Demain, entre intelligence artificielle et exigence de durabilité, les entreprises devront arbitrer entre technologie et humanité. Mais une conviction reste : c'est toujours l'émotion qui fera la différence. Dans un monde saturé d'offres, celui qui saura créer des souvenirs deviendra inoubliable : l'humain. Elle doit libérer du temps pour l'écoute, le conseil et la créativité.



## Une percée à géométrie variable

L'audit réalisé par les experts de Xerfi révèle des différences notables dans l'adoption de l'IA par les distributeurs en France. Plusieurs distributeurs se distinguent, au premier rang desquels les groupes Carrefour et LVMH, suivis de près par Decathlon, Groupe Casino et Auchan Retail. Ils ont intégré l'IA à tous les niveaux de la chaîne de valeur du retail et ont créé des divisions et des filiales IT dédiées à l'innovation et la création de solutions digitales. Carrefour a par exemple créé dès 2019 un centre d'innovation avec Google autour de l'IA et de la data. Amazon s'impose également comme un acteur en avance en matière d'IA dans le retail. Il s'appuie sur sa division cloud AWS pour développer et déployer de l'IA à tous les échelons de son activité e-commerce (prévisions de demande, tri des commandes, livraison « dernier kilomètre », recommandation de produits, référencement de produits...).

Par rapport aux groupements d'indépendants comme E. Leclerc, Système U et Les Mousquetaires, les réseaux de distribution intégrés tels que Carrefour, Casino, Auchan, Fnac-Darty et LVMH ont généralement des applications d'IA plus avancées. Des raisons financières et organisationnelles peuvent expliquer cet écart. Les réseaux intégrés ont en effet accès à un pool de données important et unifié, essentiel pour entraîner les modèles d'IA. Ils utilisent également des systèmes d'information harmonisés, permettant une intégration plus fluide des technologies d'IA. Ils peuvent aussi investir dans des in-

frastructures technologiques coûteuses plus faciles à amortir à l'échelle du réseau.

Les retailers s'appuient également sur des technologies développées par des tiers. Les distributeurs ont par exemple signé des partenariats de grande envergure avec des poids lourds du cloud, aussi intégrés dans le développement et la distribution de solutions d'IA prédictive et générative. Citons par exemple Fnac-Darty et Google Cloud ou encore LVMH et Alibaba Cloud. Les distributeurs disposent ainsi d'un accès à leurs solutions « sur-étagère » et développent avec eux des applications sur-mesure à grande échelle, notamment dans l'e-commerce et le marketing digital, des cas d'usage aujourd'hui relativement matures.

Les applications davantage exploratoires sont surtout le fruit de partenariats avec des start-up (caméras connectées, IoT dans le magasin, optimisation logistique, etc.). Les retailers utilisent des approches test & learn sur des magasins pilotes avant d'envisager des partenariats à plus grande échelle. Ils mettent ainsi leurs magasins et leur clientèle à la disposition des start-up afin qu'elles développent leurs produits. C'est un moyen de tester et d'imaginer des solutions innovantes en diluant les risques financiers liés à la R&D. LVMH ou le groupe Showroomprivé ont ainsi ouvert des accélérateurs de start-up, tandis que Monoprix (Groupe Casino) et Les Mousquetaires se proposent d'encadrer des start-up et les accompagner dans la réalisation de preuve du concept.

# Évènement



**Ariane GIORNO**  
Directrice salon



## Le salon one to one meetings du CX, de l'IA, du marketing digital et de la data

ALL4Customer Meetings revient cette année avec une édition plus ambitieuse que jamais les 16, 17 et 18 septembre 2025.

**Au programme :** 8 conférences plénières animées par des intervenants de référence et 19 créneaux d'ateliers premium, pensés pour offrir aux décideurs des clés concrètes face aux enjeux actuels de la relation client, du marketing digital, de la data, de l'IA et de l'e-commerce.

Avec 180 exposants sélectionnés et plus de 3 000 participants attendus, l'évènement s'impose comme un carrefour unique de rencontres, d'innovations et d'opportunités business.

De Paris à Cannes, la marque ALL4Customer s'est imposée comme un rendez-vous incontournable pour les professionnels. Forte de ce succès, elle poursuit son déploiement international : Marbella, les 20, 21 et 22 janvier 2026, puis Amsterdam, les 19, 20 et 21 mai 2027.

ALL4Customer, c'est désormais une communauté européenne qui grandit, fédère et inspire bien au-delà des frontières françaises.

📅 16, 17, 18 Septembre 2025 • 📍 Cannes, Palais des Festivals et des Congrès

## Conférences plénières

Mercredi 17 septembre · 9H00 - 9H45

**Le ressenti roi : l'émotion au cœur de l'expérience client. La prise en compte des émotions, marqueur des champions.**

Comment les émotions influencent-elles les parcours clients, les décisions d'achat, la fidélité ? À travers les regards croisés de deux professionnels convaincus, cette table ronde explore les leviers émotionnels qui font la différence.

Intervenants :



**Enguerrand LÉGER**  
Cofondateur de gens de confiance et auteur du livre "customer happiness manager, l'émotion au cœur de la relation client"



**Jérôme BOISSOU**  
Head of Global Customer Experience Program – LEGRAND

Mercredi 17 septembre · 9H00 - 9H45

**Ré-inventer l'E-commerce et l'omnicana-lité à l'ère des applis, des réseaux sociaux, des messageries, de la data et de l'IA.**

Plongez au cœur de la digitalisation et du retail omnicanal dans des secteurs ultra compétitifs avec des exemples inspirants comme ceux de Kiabi et ALINEA.

Intervenants :



**Christophe ALIE**  
Chief Information Officer – KIABI



**Nadège ROKIA**  
Directrice Marketing Clients et Chief Data Officer – ALINEA

Mercredi 17 septembre · 14H25 - 15H10

**Réveiller et surprendre les consommateurs**

Une keynote percutante pour comprendre comment réveiller un consommateur hésitant ou sursollicité.

Intervenant :

- Alexandre LACK - head of brand and advertising – VERISURE

Mercredi 17 septembre · 14H25 - 15H10

**Le Savoir-Relier : Transformer l'Expérience Client par l'Intelligence Relationnelle**

Intervenant :

- Valérie GAUTHIER - Professeure associée à HEC, ancienne directrice du MBA d'HEC

Jeudi 18 septembre · 9H00 - 9H45

**Expérience augmentée : comment l'IA reconfigure la relation client ?**

Intelligence artificielle générative, assistants virtuels, analyse prédictive... L'IA transforme en profondeur la façon dont les marques interagissent avec leurs clients. Deux professionnels partagent leurs visions, leurs retours d'expérience et leurs projets pour comprendre comment l'humain et l'IA peuvent co-construire une relation plus fluide, plus personnalisée et plus performante.

Intervenant :

- Olivier Louis MONNIER - Chief Data & Ai Officer – MATMUT

Jeudi 18 septembre · 9H00 - 9H45

**Repositionner, innover, déployer des stratégies efficaces répondant aux transformations actuelles et futures avec ou sans IA / avec ou sans RSE.**

Intervenant :

- Edouard FALGUIERES - Directeur Développement International – GUINOT MARY COHR
- Barbara BIDAN - Directrice de la Communication Corporate Externe et Interne – GROUPE BENETEAU
- Cécile LAGÉ - Chief Executive Advisor – FDJ UNITED

Jeudi 18 septembre · 14H25 - 15H10

**Réinventer l'innovation et le marketing dans l'économie de l'intelligence artificielle, humaine et... amie**

Intervenant :

- Albane LIGER BELAIR - Chief Innovation Officer – KPMG

Jeudi 18 septembre · 9H00 - 9H45

**L'IA dans la Relation Client : Entre Fiction Théâtrale et Réalité Business**

Intervenant :

- Serge ABITEBOUL - Chercheur à l'ENS paris et directeur de recherche émérite à l'INRIA, membre de l'Académie des Sciences
- Liza BRETZNER - Comédienne, Autrice, Metteuse en scène



# Portrait

**Adrien DUPUIS**

Country Manager France - Mollie

# mollie

## La fintech qui réinvente l'expérience de paiement des entreprises

En six petites années de présence en France, Mollie a fait une percée remarquable dans le secteur des paiements, un marché pourtant saturé et dominé par des acteurs historiques. Partie d'Amsterdam il y a vingt ans, avec une vision claire : simplifier l'accès aux paiements pour les petites entreprises, la fintech s'impose désormais comme l'un des PSP (Payment Service Provider) les plus dynamiques d'Europe.

Avec un chiffre d'affaires e-commerce en France estimé à 175 milliards d'euros en 2024 et une croissance de 10 % par an, le marché hexagonal est un terrain de jeu stratégique. Et Mollie compte bien y imprimer sa marque.

Notre mission n'a pas changé depuis le premier jour : offrir des solutions simples, accessibles et performantes à tous les commerçants, qu'ils soient une TPE qui démarre ou une enseigne internationale.

### La simplicité comme moteur d'adoption

Là où les acteurs bancaires traditionnels multiplient les procédures et les contrats, Mollie a opté pour l'agilité. Ouvrir un compte prend moins de quinze minutes et permet d'accéder à une offre unique sur le marché : plus de 35 méthodes de paiement intégrées en une seule API.

La simplicité est notre ADN. Un marchand peut activer, aussi bien les paiements par carte

mais aussi Apple Pay, Google Pay, Klarna et Alma pour le paiement fractionné, ou encore PayPal sans avoir besoin de signer plusieurs contrats ni de multiplier les intégrations

Cette flexibilité séduit un large spectre d'entreprises : des petites structures locales qui cherchent à se lancer rapidement, jusqu'à des acteurs internationaux comme Maisons du Monde, qui utilisent Mollie pour accompagner leur expansion dans plusieurs pays européens.

### Des intégrations qui fluidifient tout l'écosystème

Mollie n'a pas seulement pensé à l'intégration côté technique : elle a conçu une véritable plateforme ouverte avec plus de 350 partenariats logiciels. Des solutions e-commerce comme PrestaShop ou Magento, des outils comptables, des plateformes logistiques ou encore des CRM peuvent se connecter directement à l'interface Mollie.

Cette approche « plug and play » a deux avantages majeurs : elle réduit considérablement les coûts techniques et elle évite les frictions dans la gestion des flux financiers. Nous ne demandons pas aux commerçants de repenser leur organisation. Nous nous adaptons à leur écosystème, pas l'inverse.

### La carte bancaire, pilier français des paiements

La France reste un marché particulier : plus de 75 % des paiements se font par carte, dont 85 % via des cartes bancaires classiques. Mollie a donc renforcé son expertise sur ce canal stratégique.

La prévention de la fraude est un enjeu clé. Nos algorithmes analysent chaque transaction pour attribuer un score de risque. Cela nous permet de réduire les frictions liées à la double authentification, tout en maintenant un niveau de sécurité optimal.

Cette approche a permis à Mollie de booster significativement les taux d'acceptation des



paiements et de réduire le taux d'abandon au moment critique du paiement. L'entreprise est aussi parmi les premières en Europe à déployer le service Click to Pay de Visa et Mastercard, une innovation qui fluidifie le paiement en ligne.

### Un partenariat fort avec Klarna pour le paiement fractionné

Parmi les services plébiscités par les consommateurs figure le paiement fractionné, devenu un incontournable du e-commerce. Mollie s'est alliée très tôt avec Klarna, l'un des leaders mondiaux de ce segment, pour intégrer cette fonctionnalité à sa plateforme.

Nous avons compris que le paiement fractionné était en train de transformer les comportements d'achat, notamment dans des secteurs comme la mode, l'électronique ou l'ameublement, en augmentant le panier moyen. Avec Klarna, nous permettons à nos commerçants de proposer cette option en toute simplicité, sans effort technique supplémentaire. »

Cette intégration a un impact direct sur la conversion des ventes : les clients qui hésitent à finaliser leur panier peuvent opter pour un paiement en plusieurs fois, augmentant ainsi le chiffre d'affaires des marchands.

### Des services à forte valeur ajoutée

Mollie ne se contente pas de faciliter les paiements : elle propose des services innovants qui soutiennent la croissance des commerçants. Mollie Capital en est l'illustration parfaite.

“  
*Nous avons observé que beaucoup de nos clients avaient besoin de liquidités rapides pour financer des opérations clés, comme une campagne marketing ou l'achat de stock.*”

Avec Mollie Capital, ils peuvent obtenir en quelques clics jusqu'à 100 000 euros, directement versés sur leur compte, et remboursables de manière flexible via leurs flux de paiement.

Le partenariat avec Qonto va dans le même sens : simplifier la vie des entrepreneurs en centralisant leurs besoins financiers. En quelques clics, un commerçant

peut créer un compte Qonto depuis son tableau de bord Mollie, recevoir ses paiements plus rapidement, et intégrer des liens de paiement dans ses factures. C'est un gain de temps et d'efficacité considérable.

### L'omnicanal au cœur de la stratégie

Mollie s'attaque désormais au paiement physique pour offrir une solution totalement omnicanal. Ses terminaux mobiles connectés en 4G et son offre tap to pay – qui transforme un smartphone en terminal – répondent aux besoins des commerçants qui combinent vente en ligne et en magasin, ou qui évoluent dans des environnements itinérants.

Nous voulons que nos clients aient une vision unifiée de leur activité, qu'ils vendent en ligne, en boutique ou sur un marché. L'objectif est que tous les flux remontent dans un seul tableau de bord, pour une gestion simplifiée et une meilleure prise de décision.

### Une ambition européenne affirmée

Si la France reste un marché clé, Mollie déploie une stratégie résolument européenne. Après avoir consolidé ses positions dans ses cinq marchés historiques (Pays-Bas, Allemagne, Belgique, Royaume-Uni et France), la fintech a accéléré son expansion en Italie, au Portugal, en Suède, et prépare des lancements en Pologne et dans d'autres pays d'Europe centrale et du sud.

Notre ambition est claire : être présents dans toute l'Europe à moyen terme. Chaque implantation profite aussi à nos clients français qui veulent se développer à l'international, car nous pouvons les accompagner avec des solutions locales parfaitement adaptées.

### Une écoute permanente du marché

Ce qui distingue Mollie dans un environnement ultra-concurrentiel, c'est sa capacité d'écoute. Les partenariats avec Alma, pour le paiement fractionné, ou Qonto, pour la gestion bancaire, sont nés de besoins exprimés par les clients. Nous n'investissons pas dans des gadgets. Chaque nouveauté répond à une demande concrète. Cette proximité avec nos commerçants et nos partenaires est notre meilleure boussole pour innover et rester pertinents.

### La promesse Mollie

À l'heure où les parcours d'achat se complexifient et où les attentes des consommateurs en matière de rapidité, de flexibilité et de sécurité explosent, Mollie s'impose comme le partenaire de confiance des entreprises françaises.

Nous simplifions le paiement pour permettre aux entreprises de se concentrer sur ce qu'elles savent faire de mieux : développer leur activité et satisfaire leurs clients.



“  
**FIÈRE DE CÉLÉBRER  
LES 30 ANS DU E-COMMERCE  
AVEC COLISSIMO**”



Véritable révolution dans les habitudes de consommation, l'e-commerce souffle ses 30 bougies en 2025. Chez Colissimo, nous accompagnons les e-commerçants dans leur essor, comme Zalando, l'un des leaders européens dans le secteur de la mode. Ensemble, nous avons relevé tous les nouveaux défis du commerce et nous serons toujours à leurs côtés. L'aventure continue !

Laura Toledano  
Directrice Générale France



# Étude

Rubrique en partenariat avec



## Du panier à l'impact : comment le paiement devient moteur de circularité

Seconde main, reconditionnement, réparabilité..., l'étude Cofidis par ViaVoice sur le rapport des Français à la consommation responsable le confirme : la tendance s'est bel et bien installée dans les habitudes des ménages. Face à une inflation persistante - +13 % des prix entre mi 2021 et mi 2024 contre une hausse des salaires de +11 % seulement - les Français cherchent des leviers pour protéger leur budget. Expert du crédit en France et en Europe depuis plus de 40 ans, Cofidis développe aux côtés de ses 15 000 partenaires des solutions de paiement pensées pour accompagner les Français dans le financement de leurs projets et les professionnels dans leurs performances business.

### Reconditionné et seconde main : les Français adoptent de nouvelles habitudes de consommation

À en croire les nombreuses campagnes de publicités des plateformes en ligne et la quantité d'articles publiés sur le sujet, les achats de seconde main ou reconditionnés sont plébiscités par les Français. Pour preuve, selon l'étude Cofidis par ViaVoice, 82% des Français ont déjà acheté des articles de seconde main. Dans le détail, près des 2/3 ont déjà acheté des voitures, motos ou scooters, une moitié du mobilier ou des accessoires de mode, tandis qu'environ 1/3 a déjà acheté des produits électroniques ou de l'électroménager d'occasion à un particulier.

Le reconditionné n'est pas en reste : une majorité (61%) a déjà acquis des produits reconditionnés pour au moins une des catégories suivantes : véhicule, mobilier, accessoire de mode, produits électroniques ou électroménager.



*Maîtrise du budget oblige, les articles d'occasion qui ont séduit le plus grand nombre sont d'abord les plus chers.*

En effet, 68% des Français ont déjà acheté un véhicule (voiture, moto ou scooter) d'occasion à un particulier ou à un garage après une remise à niveau. Les articles de mode arrivent en seconde position (53%), au même niveau que les articles de décoration et le mobilier (51%).

Alors que les articles de mode sont particulièrement courus par les femmes et les moins de 35 ans (65%), la décoration et le mobilier attirent da-

vantage les CSP+ (60%) et les habitants de petites agglomérations (59%).

### Maîtrise de son budget et de son impact environnemental : les 2 moteurs de la consommation responsable

Le succès des plateformes de vente en ligne confirme largement la tendance du « old is the new new », puisque près des trois quarts des Français déclarent avoir déjà acheté ou vendu via une Marketplace (72%), dont 29% qui déclarent l'avoir fait à de nombreuses reprises. Une pratique appréciée, puisque 88% d'entre eux déclarent être satisfaits de leurs expériences sur les plateformes. Les utilisateurs les plus fréquents sont les étudiants (48%), les moins de 35 ans (39%), les femmes et les CSP- (35%).

Dans le contexte inflationniste installé depuis le début de l'été 2021, les Français reconnaissent volontiers que les raisons pour lesquelles ils ont acheté des biens reconditionnés ou de seconde main sont d'abord la recherche d'économie, plutôt que la réduction de leur empreinte environnementale. Concernant la voiture par exemple, 87% citent la quête d'économie quand seulement 34% citent l'aspect environnemental. Les réponses sont similaires pour les accessoires de mode et le mobilier, mais l'on note cependant pour ces deux types d'articles une part importante d'acheteurs citant également la possibilité d'accéder à des produits rares ou introuvables neufs.

En revanche, l'impact environnemental de cette pratique de consommation est davantage cité par les acheteurs d'électroménager et de produits électroniques (respectivement 52% et 47%). De fait, les initiatives en place tel que le nouvel indice de durabilité, qui guide les consommateurs vers des achats plus pérennes, permettent d'allonger la durée de vie des appareils et de réaliser des économies souvent invisibles mais substantielles.

Cependant, acheter en seconde main ou reconditionné en effraie encore plus d'un ! Outre la crainte



82%

des Français ont déjà acheté des articles de seconde main.

72%

des français déclarent avoir déjà acheté ou vendu via une Marketplace.



de se faire arnaquer (73%) ou le manque de fiabilité des produits (68%), le prix reste un obstacle majeur : 45 % estiment que les produits durables sont encore trop chers.

Pour autant, l'étude révèle que, pour étendre la durée de vie des articles, 80 % des Français seraient prêts à payer plus cher pour des produits plus robustes : si 72% se disent prêts à dépenser plus pour un produit électroménager plus robuste, facilement réparable et conçu pour durer, ils le sont pour 68% d'entre eux dans le cas des produits électroniques comme les téléphones ou les ordinateurs, 67% pour les voitures, scooters ou motos, 51% pour les articles de décoration et le mobilier ou encore 44% pour les articles de mode.



*Outre l'achat de produits de seconde main ou reconditionné, les Français ont également massivement recours à la réparation pour réduire leurs dépenses et leur impact environnemental : 86 % des Français déclarent ainsi avoir déjà réparé un produit plutôt que d'en acheter un neuf.*

Cela concerne notamment les véhicules (78%), électroménager (64%), ou les produits électroniques (63%). La pratique est cependant moins répandue pour les articles de mode comme les vêtements et les bijoux, et le mobilier (51% tous les deux).

### Les solutions de paiement, un levier essentiel pour soutenir la transition écologique

Simplicité, mensualités adaptées, choix de la durée, etc., 1 Français sur 2 se dit prêt à acheter des produits plus durables s'il peut les payer en plusieurs fois. Les Français souhaitent en effet consommer de manière plus responsable, à condition que cela reste à un prix abordable. L'intérêt est même majoritaire parmi les moins de 35 ans (59%) et les utilisateurs fréquents de plateformes en ligne de seconde main ou reconditionné (58%). Parmi les réticents à l'idée d'acheter des produits responsables en raison de leur coût, 43% pourraient changer d'avis si cette facilité de paiement leur était proposée.

Fort de ce constat, Cofidis aide ses partenaires à renforcer leur compétitivité, en leur proposant des outils de financement adaptés, qui leur permettent non seulement de répondre aux attentes croissantes des consommateurs, mais aussi de favoriser leur fidélisation sur le long terme :

- En acquérant Carizy, une plateforme qui permet aux particuliers de vendre et d'acheter des voitures d'occasion en toute sécurité, Cofidis agit directement sur le processus de vente et encourage la consommation circulaire dans le secteur automobile ;
- En intégrant des écosystèmes partenaires, à travers la collaboration avec des acteurs engagés dans la seconde main ou la rénovation, afin de développer des services qui prolongent la durée de vie des produits : assurance, extension de garantie, services de réparation... autant de leviers qui incitent à mieux consommer, plutôt que de jeter.
- En encourageant la réparation et le dépannage grâce aux garanties affinitaires. Allongement de la durée de vie pour limiter les déchets, incitation à la réparation pour limiter le remplacement, etc., Cofidis propose des garanties affinitaires sur-mesure pour répondre aux enjeux de durabilité de ses partenaires proposant des produits électroménagers, multimédias et Image & Son.
- En rendant accessibles les modes de déplacements plus doux grâce à une offre de crédit à taux préférentiel : Cofidis finance les choix de mobilité douce .
- En préparant demain grâce à des offres de financement sur-mesure pour lutter contre la précarité énergétique et financer les projets de rénovations comme les panneaux photovoltaïques, les pompes à chaleur ou encore l'isolation thermique.

Parce qu'elles permettent de lever l'un des principaux freins à l'achat de produits durables ou reconditionnés - le coût perçu -, les solutions de financement jouent un rôle clé dans l'accélération de l'économie circulaire. Plus responsables, plus accessibles, plus attractifs et plus compétitifs, les produits de seconde main et reconditionnés sont devenus des opportunités de fidélisation des consommateurs de plus en plus sensibles à ces valeurs, tout en contribuant à la réponse aux enjeux environnementaux à travers des pratiques d'achat plus vertueuses. Et cela, les 85% des Français qui ont déjà franchi le pas de la consommation responsable l'ont bien compris !



## Chiffres clés

**82%** des français ont déjà acheté des articles de 2<sup>de</sup> main.

**1/2** des français se disent prêts à acheter des produits plus durables s'ils peuvent les payer en plusieurs fois.

**80%** seraient prêts à payer plus cher pour des produits plus robustes.

**43%** Parmi les réticents à l'idée d'acheter des produits responsables en raison de leur coût, 43% pourraient changer d'avis si cette facilité de paiement leur était proposée

**86 %** des Français déclarent ainsi avoir déjà réparé un produit plutôt que d'en acheter un neuf.

### Méthodologie de l'enquête

Etude réalisée par l'institut Viaivoice pour Cofidis, sur un échantillon grand public de 1000 personnes, représentatif de la population âgée de 18 ans et plus résidant en France métropolitaine, du 6 au 11 juin 2025. Les interviews ont été effectuées en ligne Représentativité assurée par la méthode des quotas appliquée aux critères suivants: Sexe, âge, situation professionnelle, région et catégorie d'agglomération.

### À propos de Cofidis

Expert du crédit et du paiement fractionné depuis plus de 40 ans, Cofidis est présent dans 9 pays d'Europe et accompagne plus de 15 000 partenaires marchands. Au-

près d'eux, Cofidis met l'expérience client et le meilleur de la technologie au cœur des parcours d'achat. Innovantes, performantes et sécurisées, les solutions proposées par Cofidis améliorent la conversion de ses partenaires ; qui contribuent ainsi au développement de leurs ventes et à l'accélération de leur business. Fort de la plus large gamme de solutions de paiements fractionnés et de crédits, Cofidis conçoit des parcours d'achat personnalisés, adaptés aux canaux de ses clients. Une approche partenariale unique, qui place la relation client au cœur de la mission des 5 700 collaborateurs de Cofidis en Europe.

**Plus d'info :** <https://www.cofidis-business-solutions.fr/>



# Digital & Sens

Une approche plus sensible et philosophique du digital, mettant en avant les émotions, l'expérience utilisateur et les enjeux de l'intelligence artificielle sur l'humain

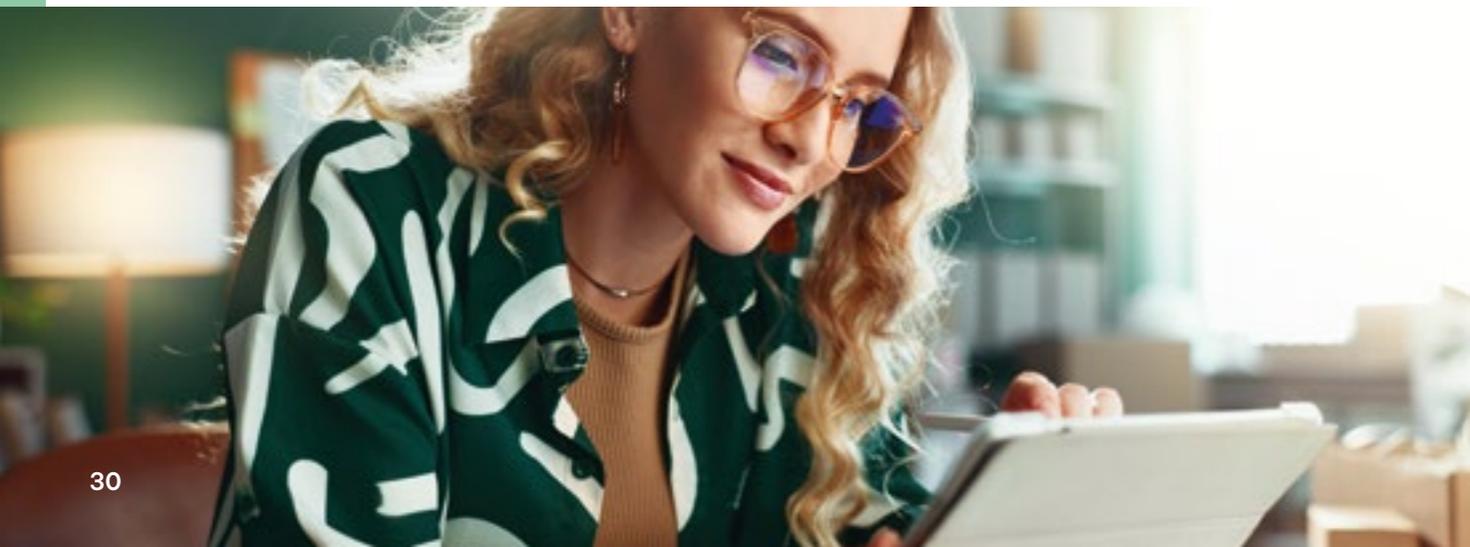
**Roland ANDRÉ**

Executive Business Coach - ISSHO

## issho.

## De l'achat à l'usage : réinventer l'expérience client pour créer de la valeur

Nous vivons un basculement silencieux mais profond. Pendant longtemps, la création de valeur reposait sur l'acte d'achat : le produit, la transaction, la possession. Aujourd'hui, ce n'est plus ce que l'on possède qui compte, mais ce que l'on en fait. L'usage est devenu le véritable terrain de jeu des entreprises qui veulent fidéliser et se différencier. Le client attend bien plus qu'une offre : il cherche une expérience fluide, personnalisée et génératrice de sens.



### La fin de l'ère du « produit seul »

Dans la plupart des secteurs, la valeur du produit en lui-même s'est banalisée. Les voitures, les téléphones, les services bancaires ou de santé se ressemblent de plus en plus. Ce qui distingue une marque d'une autre, c'est la capacité à transformer l'achat en expérience continue. Le client ne veut pas seulement un bien ou un service : il veut un usage qui simplifie sa vie, qui anticipe ses besoins, qui crée de la confiance.

Cette évolution se voit partout. La mobilité se vit en termes de kilomètres parcourus et de services associés, pas seulement en nombre de voitures vendues. La banque devient un coach financier permanent, pas uniquement un guichet pour gérer des comptes. Le retail doit proposer bien plus qu'une transaction : un univers d'expériences, de services et d'émotions.

### Des attentes nouvelles et exigeantes

Trois tendances dominent dans cette mutation.

- **Immédiateté** : l'ère du « tout, tout de suite » impose de réduire chaque friction. Le client ne tolère plus l'attente ni la complexité.
- **Simplicité** : la valeur perçue vient de la fluidité, de l'absence d'effort. Ce qui est simple est vu comme intelligent.
- **Personnalisation** : l'expérience doit être unique, adaptée au contexte et au moment. Les parcours standardisés ne suffisent plus.

Ces attentes redessinent le rôle des entreprises : il ne s'agit plus seulement de produire et vendre, mais d'orchestrer des expériences à forte valeur ajoutée, capables de fidéliser durablement.

### L'accélérateur IA

C'est ici que l'intelligence artificielle joue un rôle décisif. Elle permet de :

- **Anticiper** : analyser les données pour prévoir les besoins avant même qu'ils ne soient exprimés.
- **Personnaliser** : proposer des parcours sur mesure, adaptés aux comportements et préférences de chacun.
- **Fluidifier** : réduire les frictions dans les interactions, automatiser les tâches répétitives, rendre l'expérience plus simple et plus rapide.
- **Augmenter** : enrichir la relation client en apportant des services proactifs, parfois invisibles, qui renforcent la confiance.

Mais l'IA pose aussi de nouveaux défis. Une personnalisation poussée peut vite basculer dans l'intrusion. Une automatisation excessive peut déshumaniser la relation. L'expérience client augmentée par l'IA doit donc s'appuyer sur trois principes clés :

transparence, responsabilité et éthique. Le client doit comprendre comment et pourquoi l'IA agit, et sentir que ses données sont respectées.

### Des exemples concrets

**Dans la mobilité**, la valeur se déplace de la possession du véhicule à l'usage : le covoiturage, la location longue durée. L'IA optimise les trajets, réduit la consommation et alerte en cas de panne, créant une expérience continue et rassurante.

**Dans la banque**, l'IA transforme le rôle du conseiller : elle permet d'anticiper des besoins financiers, de détecter des comportements inhabituels pour sécuriser les comptes, et de proposer des solutions personnalisées au bon moment. La valeur se crée dans la confiance et l'accompagnement, pas dans le simple accès à un compte.

**Dans la santé**, l'IA aide à personnaliser les parcours de soins, à détecter plus tôt les signaux faibles, à adapter les traitements. Le patient devient acteur de son usage de la santé, accompagné par une expérience digitale fluide.

**Dans le retail**, l'expérience dépasse la transaction : recommandations intelligentes, assistants virtuels, paiement, suivi après-vente automatisé. Le client vit une continuité d'expérience qui le lie durablement à la marque.

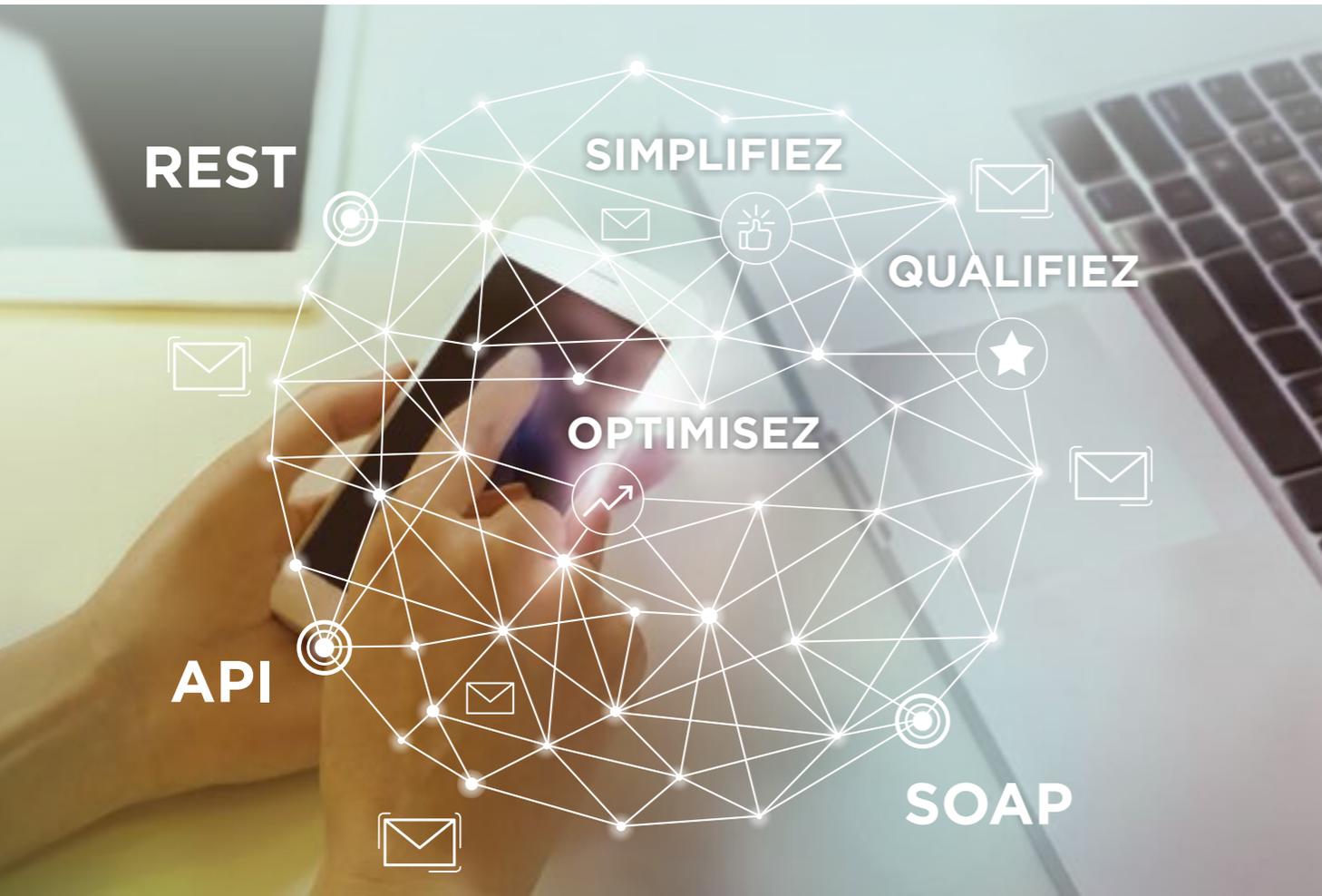
### Vers une valeur partagée

Ce basculement de l'achat vers l'usage ne doit pas être vu uniquement comme une opportunité de business. Il ouvre la voie à une relation nouvelle entre entreprises et clients : une relation basée sur la co-création de valeur. L'entreprise ne se contente plus de vendre ; elle accompagne, facilite, enrichit l'expérience de vie de ses clients.

L'IA est un levier formidable pour aller dans ce sens, mais elle n'est qu'un outil. La véritable transformation réside dans la capacité des entreprises à mettre l'humain au centre, à comprendre que l'expérience n'a de sens que si elle respecte la confiance et la liberté du client.

### Conclusion

Réinventer l'expérience client, c'est passer du produit à la relation, de la transaction à l'usage, du court terme à la valeur durable. Il y a quelques années on parlait de VRM (vendor relationship Management). L'IA ouvre des perspectives, mais elle impose aussi une responsabilité nouvelle et c'est l'humain qui doit porter la relation. Le futur de la relation client n'est pas dans l'achat, mais dans l'usage. Et c'est là que se joue désormais la création de valeur.



## LE WEB SERVICE DATA QUALITY PAR NORMAD1

NormSaaS est une solution de traitement de bases de données d'adresses en mode SaaS éditée par Normad1 SA, spécialiste des progiciels de traitement d'adresses depuis plus de 30 ans.

[www.normsaas.fr](http://www.normsaas.fr)

# Enquête

Rubrique en partenariat avec



## Baromètre du Programmatique S1 2025 : DOOH et Audio, moteurs d'un marché en recomposition

Alliance Digitale publie la huitième édition de son Baromètre du programmatique, réalisé en partenariat avec Adomik. Cette étude semestrielle, lancée en 2021, propose une lecture détaillée des tendances du marché programmatique en France.

· Enquête ·



L'édition consacrée au premier semestre 2025 confirme la recomposition progressive des investissements, avec une baisse marquée du Display et une croissance soutenue de leviers comme l'audio programmatique et désormais, le DOOH programmatique, intégré pour la seconde fois au baromètre grâce à la contribution des principales SSP du marché (Broadsign, Perion, VIOOH, Vistar Media).

L'étude s'appuie sur les données de 18 SSP et une cohorte de 1 500 sites et applications\*, et propose une analyse par format (Display, Vidéo, Audio, DOOH) et par grande tendance.

\* (hors YouTube, réseaux sociaux et TV)

« L'audio programmatique et le DOOH continuent de croître fortement, témoignant de la diversification des usages et des leviers »

**Arthur Millet,**  
Directeur général d'Alliance Digitale.

les dynamiques à l'oeuvre dans l'achat média programmatique. La baisse du Display et de la Vidéo instream reflète un marché sous pression, marqué par une rationalisation des investissements et une recherche de performance accrue.

À l'inverse, la progression des formats comme l'audio et le DOOH programmatique illustre l'émergence de leviers différenciants, capables de capter l'attention dans des environnements plus qualitatifs ou contextualisés. Ces formats bénéficient aussi d'un écosystème technologique plus mature et de logiques de ciblage plus intégrées.

**Points clés à retenir :**

- Le Display en baisse : -12 % d'investissements, -13% de CPM
- L'audio programmatique confirme sa vitalité, avec une croissance de +23 %.
- Le mobile concentre plus de 70 % des investissements tous formats confondus.
- Chrome capte près de 90 % des investissements sur le web mobile.

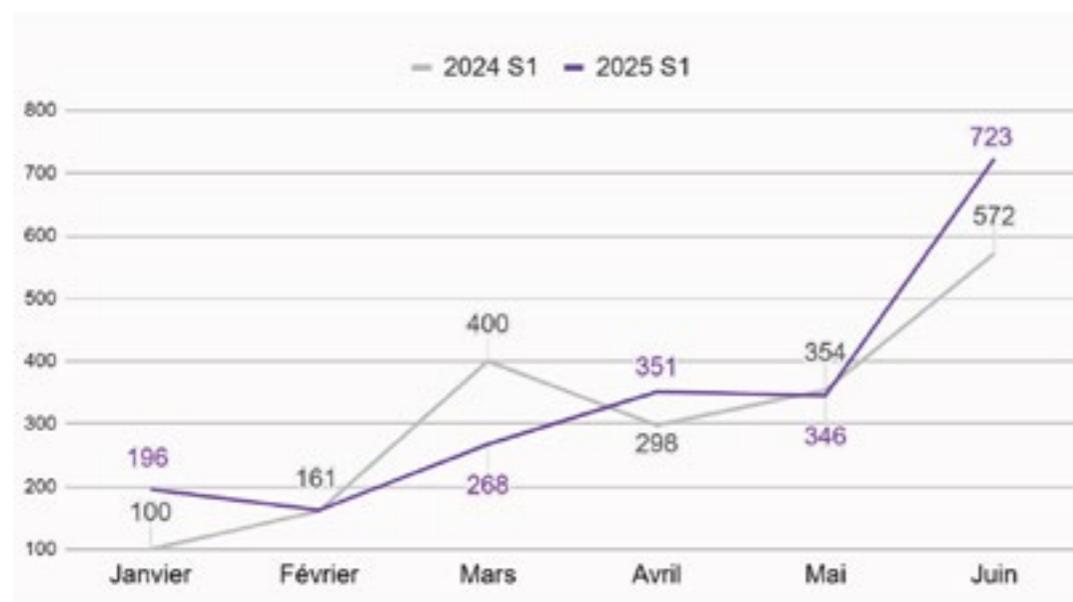
Retrouvez l'étude complète :

scannez le QR code ci-contre



**Des CPM 2025 inférieurs à 2024, malgré une stabilité relative sur le semestre**

Dans un contexte macroéconomique incertain, les chiffres du S1 2025 offrent un éclairage précieux sur



pDOOH Évolution S1 2025 Vs S1 2024



# Le meilleur en commun

**DU 18 AU 20 NOVEMBRE 2025  
PORTE DE VERSAILLES, PARIS**



## Le salon où l'action locale prend tout son sens !

Chaque année, **maires, élus, directeurs des services techniques, responsables de l'aménagement...** décideurs clés des collectivités locales viennent **trouver les nouvelles solutions pour leurs projets et préparer l'avenir de leurs territoires.**

Au Salon des Maires 2025, vous pourrez : **Finaliser vos projets et préparer l'avenir** avec sérénité / Découvrir en exclusivité **les dernières innovations** et nouveautés / **Être au cœur de l'événement** qui fait bouger les collectivités / **Agir pour le meilleur en commun.**

**62 000**  
visiteurs

**500**  
prises de parole

**1 450**  
exposants

**Une offre complète et innovante couvrant tous les enjeux des territoires :**  
 DÉVELOPPEMENT, ATTRACTIVITÉ ET COHÉSION TERRITORIALES | SANTÉ, SOCIAL, ENFANCE & VIVRE ENSEMBLE  
 | NUMÉRIQUE & CONNECTIVITÉ | ÉNERGIE & CLIMAT | CULTURE, LOISIRS & ÉVÉNEMENTS | SÉCURITÉ, PRÉVENTION & PROTECTION | ENVIRONNEMENT & CADRE DE VIE | TRANSPORT & MOBILITÉS | CONSTRUCTION & AMÉNAGEMENT  
 | SPORTS & PARASPORTS | BIODIVERSITÉ & GÉNIE ÉCOLOGIQUE

EN TENUE CONJOINTE AVEC :



VOTRE BADGE GRATUIT & INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES :

[www.salondesmaires.com](http://www.salondesmaires.com)





# Digitaloscope

Laurent TEDESCO  
CEO d'Humbrain

## Facebook devient payant. Un peu tard ?

Poussé par des réglementations de plus en plus restrictives, Facebook offre depuis quelque temps à ses inscrits l'alternative de continuer à utiliser le service gratuitement – en échange de l'exploitation de leurs données – ou de payer un abonnement, synonyme d'une préservation plus grande de leur vie privée. Nonobstant le fait que l'offre soit actuellement contestée par la Commission européenne, l'initiative peut paraître élégante et saine. Mais ne serait-elle pas un peu tardive ?



Qui n'a pas souvenir de ce premier écran d'inscription au service qui annonçait fièrement : « Facebook est gratuit, et le restera ! » ? Je me suis toujours demandé ce que cachait cette affirmation péremptoire. Était-ce une véritable démarche philanthropique, celle d'ouvrir le réseau social au plus grand nombre sans distinction de moyens ? Ou la manifestation d'une naïveté de jeune créateur encore étudiant, convaincu que le web devait et pouvait être gratuit ? Ou bien, plus probablement, le cynisme déjà affûté d'un businessman qui déroulait là son premier argument de vente pour capter massivement des inscrits, reprenant le bon vieil attrape-nigaud du « gratuit et sans engagement » ? Avec le recul, il est aisé de choisir la bonne option.

### La gratuité donne de la valeur au produit

Il faut reconnaître que sans cette gratuité initiale, Facebook n'aurait pas connu un tel succès. Remettons-nous dans le contexte de l'époque, partagée avec les autres réseaux sociaux tels que Twitter ou LinkedIn, nés dans les mêmes années. Peu de gens comprenaient à quoi pouvaient bien servir ces « machins » où l'on passait son temps à parcourir le profil d'inconnus, à « liker » ou « liker » des photos, ou à commenter des discussions qui n'allaient en rien changer la face du monde (bien que...). Une utilité a priori futile. Alors, qui aurait payé ne serait-ce qu'un dollar pour liker la photo d'une amie en maillot de bain ou pour réagir à un énième « carpe diem » ? Personne. Pire encore : qui accepterait aujourd'hui de payer pour pouvoir insulter anonymement un autre inscrit, dimension essentielle du succès de ces plateformes ?



*C'est là le paradoxe central : ce type de service n'a pris sens et valeur que parce qu'il était gratuit.*

### De belles autoroutes gratuites

À cette dimension gratuite s'est ajouté un contexte technologique décisif et qui a fait le terreau du service : le passage, au tournant des années 2000, d'un Internet bas débit intermittent via le téléphone à des connexions haut débit continues grâce à l'ADSL puis à la fibre. Les dialogues en direct et les notifications immédiates – fondements mêmes de Facebook – n'auraient pas eu le même impact sans cette infrastructure. Bonus supplémentaire, elle restait financée par les consommateurs eux-mêmes via

leurs abonnements. Imaginez un instant si ces plateformes, à l'instar d'Amazon ou de Netflix, avaient dû supporter elles-mêmes le coût de leur mise en relation avec leurs utilisateurs : leur business n'aurait sans doute pas été aussi florissant.

### Une équation économique délicate

Aujourd'hui, Facebook peut s'enorgueillir de proposer deux formules claires : gratuit avec publicité ou payant sans publicité. Posée ainsi, l'équation semble séduisante, mais elle ne paraît pas efficace. L'exemple de YouTube est révélateur : malgré ses 2,7 milliards d'utilisateurs mensuels, seuls 125 millions paient un abonnement (à 13 €/mois), soit moins de 5 %. Passer d'un service gratuit vers un payant pour un produit similaire ne semble donc pas chose aisée.

Pour Facebook, les chiffres sont rares, mais on sait que ses revenus publicitaires par utilisateur atteignent en moyenne 157 \$ par an aux États-Unis et 80 \$ en France. Or, avec un abonnement fixé à 5,99 €/mois – soit 72 € par an –, Facebook gagnerait moins qu'avec la publicité. Pas étonnant que cette offre ne soit que discrètement mise en avant.

### Une mutation culturelle en marche ?

Il faut néanmoins s'interroger : le rapport des internautes à la gratuité n'a-t-il pas évolué ? Les jeunes générations, habituées aux abonnements Spotify, Netflix ou aux microtransactions dans les jeux vidéo, sont peut-être plus enclines à payer quelques euros pour échapper à la publicité et protéger leurs données. La gratuité n'a plus le même caractère sacré que dans la première ère du web.

Reste que la publicité n'est pas le seul problème. Le cœur de l'économie de Facebook repose sur l'attention : le temps passé en ligne, l'engagement, l'addiction. Or, payer un abonnement n'élimine pas cette logique algorithmique qui pousse à scroller toujours plus. La question devient alors : paie-t-on vraiment pour plus de liberté, ou seulement pour moins de nuisances visibles ?

Ainsi, en introduisant tardivement une option payante, Facebook répond à la pression réglementaire et aux critiques sur la protection des données. Mais son modèle économique demeure verrouillé par la publicité et ses utilisateurs conditionnés à la gratuité. À moins d'un changement culturel profond ou d'une contrainte légale forte, l'abonnement restera donc un produit de niche. Mais le véritable enjeu n'est pas de choisir entre « gratuit avec pub » et « payant sans pub », il est peut-être de repenser la valeur que nous accordons à nos interactions numériques et le prix – en argent ou en attention – que nous sommes prêts à payer pour les préserver.

**ON NE PEUT PAS  
STOPPER LA MONTÉE  
DES EAUX,**

**MAIS IL EST  
ENCORE TEMPS  
D'AGIR POUR LIMITER  
LES DÉGÂTS.**



EN SAVOIR PLUS SUR  
[SURFRIDER.FR/SOUS-MER](https://www.surfrider.fr/sous-mer)



**CETTE VILLE COMME BIEN  
D'AUTRES, VA DEVOIR FAIRE  
FACE À LA MONTÉE DES EAUX.**

NOUS POUVONS ENCORE  
LIMITER LES DÉGÂTS.  
AGISSONS DÈS MAINTENANT.



# Paroles d'experts



**HOGAN**

**CYPLOM** CABINET  
D'AVOCATS



# Paroles d'experts

**Lorraine MARGHERITA**  
Consultante chez Awair

## De l'autorité à la participation : la décision partagée comme levier de transformation

« Engagement », « motivation », « responsabilisation », ces termes ne sont pas simplement des tendances dans le vocabulaire actuel des RH. Ils résonnent comme des indicateurs d'un changement plus profond que s'opère dans les organisations depuis plusieurs décennies. Dès le début du XX<sup>e</sup> siècle, des visionnaires comme Steven Lewis remettaient en question les hiérarchies rigides de l'ère industrielle. En prenant la direction du John Lewis Partnership, il fut l'un des premiers à s'interroger sur l'efficacité d'un leadership fondé sur le commandement et le contrôle pour assurer une performance durable. Bien que les débats manichéens de la Théorie X contre la Théorie Y soient dépassés depuis longtemps, une question essentielle demeure : comment prendre des décisions qui servent à la fois l'entreprise et les personnes qui la font vivre ?



Aujourd'hui, le contexte a radicalement changé : équipes diversifiées, travail hybride, écarts générationnels et transformation numérique redéfinissent la collaboration. Une constante demeure toutefois : la nécessité de décider. Ce qui évolue, c'est que le comment devient aussi important que le quoi. Pourtant, malgré des années de transformation, l'écoute reste le point faible du leadership en France. Selon l'enquête de PWC, seuls 51% des employés estiment que leurs managers les écoutent et valorisent leur opinion, un chiffre révélateur du fossé qui persiste entre dirigeants et équipes.

Mais, tout n'est pas perdu. Sous la surface de ce désengagement émergent aussi des récits d'équipes qui prennent de meilleures décisions, car elles les prennent ensemble. Voici trois stratégies fortes et immédiatement applicables :

### 1. Favoriser l'autonomie pour stimuler la motivation

L'autonomie renforce une motivation durable. Lorsque les collaborateurs participent aux décisions qui les impliquent, leur engagement et leur productivité augmentent. Près de 47% des salariés dans des organisations très participatives se disent fortement motivés, presque deux fois plus que dans les structures à faible implication.

#### Quelques conseils pratiques :

- Déléguer les décisions : donner aux équipes la possibilité de prendre des décisions sur leurs tâches et projets.
- Encourager la mise en place d'objectifs personnels : offrir aux employés l'opportunité de définir leurs propres objectifs, renforçant ainsi leur autonomie et leur motivation intrinsèque.
- Fournir les ressources et le soutien nécessaires : mettre à disposition des équipes les outils et l'accompagnement indispensables pour prendre des décisions éclairées.

### 2. Construire des organisations durables grâce à la prise de décision partagée

La durabilité ne se limite pas à l'environnement : elle repose aussi sur la capacité des entreprises à s'adapter dans le temps. La décision partagée y contribue pleinement. En impliquant les collaborateurs, les organisations gagnent en agilité, renforcent leur résilience, développent les compétences et encouragent une culture d'innovation et d'apprentissage, autant d'atouts essentiels pour évoluer dans un monde en constante mutation.

#### Quelques conseils pratiques :

- Mettre en place des structures participatives : instaurer des mécanismes formels qui intègrent la prise de décision partagée au cœur du fonctionnement de l'organisation (comités, groupes de travail, processus de consultation, etc.).
- Encourager la collaboration interfonctionnelle : décloisonner les services pour favoriser le travail collaboratif entre les différents départements.
- Investir dans l'apprentissage continu : proposer régulièrement des formations et des ressources permettant aux collaborateurs d'acquérir de nouvelles compétences et de s'adapter aux évolutions de leur environnement.

### 3. Utiliser des pratiques inclusives pour accroître l'impact sociétal

Les entreprises qui pratiquent la décision inclusive constatent des bénéfices dépassant le cadre professionnel. En impliquant leurs collaborateurs, elles renforcent leur alignement avec des valeurs comme l'équité, la diversité et la participation. Ce mode de gouvernance instaure un climat de confiance et positionne l'entreprise comme un acteur engagé et responsable dans la société.

#### Quelques conseils pratiques :

- Impliquer les parties prenantes : Intégrez une diversité de points de vue, qu'il s'agisse des collaborateurs, des clients, ou des membres de la communauté.
- Favoriser la transparence : maintenir une communication ouverte sur les décisions prises et leurs impacts.
- S'aligner sur les valeurs sociétales : veiller à ce que les choix organisationnels inscrivent l'entreprise dans une démarche de responsabilité et d'utilité collective.

La décision efficace et engageante n'obéit à aucune règle : elle demande intention, ouverture et inclusion. En favorisant l'autonomie, des pratiques durables et un impact sociétal, les organisations créent un cadre où les équipes sont motivées, impliquées et alignées sur des objectifs communs.

Dans un contexte où seuls 50% des salariés français se sentent écoutés, le changement s'impose. Adopter la décision partagée, c'est bien plus qu'un levier de performance : c'est poser les bases d'une culture de confiance, de résilience et d'engagement durable.



# Paroles d'experts

**Grégoire PERSON**  
Avocat associé

**Thomas LE BOUCHER**  
Avocat associé

## La réforme de la facturation électronique : vers une multiplication des contrôles fiscaux ?

**La réforme de la facturation électronique, prévue pour septembre 2026, ne se limitera pas à une modernisation technique : elle redéfinit en profondeur le contrôle fiscal. Grâce à l'accès en continu aux données et à l'usage de l'intelligence artificielle, l'administration pourra comparer instantanément les déclarations de TVA des entreprises aux informations collectées, déclenchant des contrôles plus rapides, ciblés et systématisés.**



### De la collecte « à la source » à la donnée en continu

Depuis plusieurs années, l'administration a profondément revu ses pratiques de contrôle. Elle s'appuyait historiquement sur une collecte « à la source » de la donnée auprès des entreprises, notamment grâce aux extractions réalisées lors des contrôles fiscaux informatisés et à l'exploitation du Fichier des écritures comptables (FEC).

Dans le même temps, la DGFIP a investi dans la montée en compétence de ses équipes, dans l'acquisition d'outils technologiques performants et dans la mise en place de méthodes d'analyse adaptées au traitement des données.

Un tournant est intervenu en 2019 avec l'obligation, pour les plateformes en ligne, de transmettre en temps réel les informations relatives aux ventes réalisées par leurs utilisateurs. Dès 2020, un dispositif expérimental - prolongé jusqu'en 2027 - a également permis d'exploiter massivement les contenus librement accessibles en ligne, afin de détecter des comportements frauduleux aussi bien chez les particuliers que chez les professionnels.

Cette tendance dépasse le cadre français : depuis 2023, l'Union européenne a généralisé la collecte des données des vendeurs des plateformes et a instauré un mécanisme qui impose aux prestataires de services de paiement (PSP) de déclarer les paiements transfrontaliers. Aujourd'hui, 56 % des contrôles fiscaux sont initiés à partir de l'exploitation de ces données, combinées aux outils d'intelligence artificielle.

### Vers une surveillance généralisée des entreprises par le biais de la réforme de la facturation

Depuis 2022, la DGFIP préremplit les déclarations de TVA en exploitant directement les données d'importation transmises par les douanes. Mais la véritable rupture interviendra en 2026, avec l'entrée en vigueur de la réforme de la facturation électronique. Cette réforme repose sur trois piliers :

- **l'émission obligatoire** de factures électroniques entre assujettis français (e-invoicing) ;
- **la déclaration des transactions** réalisées avec des particuliers ou des opérateurs étrangers (e-reporting des transactions) ;

- **la déclaration des paiements** afférents à certaines opérations (e-reporting des paiements).

À terme, l'administration fiscale bénéficiera d'une vision quasi instantanée de l'activité des entreprises françaises. Cette centralisation ne s'arrêtera pas aux frontières nationales : elle sera progressivement élargie au niveau européen, d'abord pour les opérations intracommunautaires à compter du **1<sup>er</sup> juillet 2030**, puis de manière harmonisée à l'ensemble des États membres dès le **1<sup>er</sup> janvier 2035**.

### Quel impact sur les contrôles fiscaux ?

Avec l'accès en continu aux données, l'administration fiscale pourra confronter automatiquement les informations en sa possession aux déclarations de TVA des entreprises. Les écarts apparaîtront instantanément et pourraient déclencher des contrôles automatisés.

#### Deux scénarios se dessinent :

- des demandes de justification automatiques lorsque l'écart résulte de retraitements par le contribuable même si ces derniers sont justifiés (notes de frais spécifiques, régimes de marge, etc.) ;
- des contrôles ciblés sur certaines opérations, grâce à des recoupements permettant d'identifier des incohérences, des tiers impliqués ou encore des schémas frauduleux.

Dans ce nouveau cadre, la donnée collectée par l'administration tendra à devenir la référence par défaut. Cela pourrait conduire à un renversement de la charge de la preuve qui reposera, par la force des choses, sur l'entreprise, tenue de justifier pourquoi elle n'a pas validé les montants préremplis.

Le contrôle fiscal ne portera plus sur une analyse globale des résultats de l'entreprise, mais sur la cohérence entre les données préremplies et les déclarations déposées. Les TPE et PME seront également concernées, avec des contrôles plus techniques et systématiques.

En conclusion, la réforme de la facturation électronique ne conduira pas forcément à une explosion du nombre de contrôles, mais en modifiera radicalement la nature. Les contrôles deviendront plus fréquents, plus rapides et surtout bien plus ciblés : l'ouverture d'un contrôle signifiera que l'administration dispose déjà d'éléments précis à charge. Les entreprises devront donc maîtriser au mieux les données fiscales pour éviter d'être pris à contre-pieds.

Chaque jour, des associations luttent  
pour aider les femmes qui en ont besoin.  
**DAPAT les accompagne.**



[www.dapat.fr](http://www.dapat.fr)

# Fichiers



## Comment conquérir de nouveaux clients face au bouleversement des générations ?

**ON NE S'ADRESSE PAS DE LA MÊME FAÇON À DES MATURES OU BOOMERS QU'ÀUX GÉNÉRATIONS X, Y ET Z**

**myLIST la solution pour optimiser votre mix cible / média / message**

myLIST, base multipartenaire BtoC de 11 millions de foyers intègre désormais sous licence OKTOS les typologies Immophases (indicateur de richesse) et Onomaphases (indicateur socio-culturel) pour cibler encore plus finement et booster vos campagnes de prospection :

- Utiliser le **bon media** (Print, Digital, Tél, Face to Face) adapté à chaque génération
- Détecter les cibles à **forte valeur ajoutée** en fonction du niveau de richesse (CSP et prix de l'immobilier au m<sup>2</sup>) pour mieux appréhender vos relais de croissance et upgrader le panier moyen
- Trouver le meilleur équilibre entre le **OFF et le ON line** en fonction des générations
- Améliorer votre empreinte écologique

**MAIS SAVOIR PARLER AUX GÉNÉRATIONS NE S'IMPROVISE PAS**

Adapter votre offre/message au ciblage générationnel sera un préalable indispensable... Nous mettrons nos expertises et expériences à votre service pour trouver la meilleure adéquation !

**FLASHEZ CE QR CODE POUR EN SAVOIR PLUS !**

**01 55 25 60 30**

info@criteredirect.com | www.criteredirect.com



Frédéric : 01 55 25 60 31  
Damien : 01 55 25 60 35

6 allée Jorge Semprun - 33600 Pessac  
Tél : 01 55 25 60 30  
www.criteredirect.com

CSP +

**900 000 adresses postales**

ELLE / ELLE à table

181 000 adresses postales

Groupe Marie Claire

141 000 adresses postales

L'express / Paris Match / Science et Vie

577 000 adresses postale

BRICO / DÉCO / JARDIN

**353 000 adresses postales**

L'ami des jardins / Mon jardin ma maison

Journal de la maison / Maison et travaux

Campagne décoration / ELLE décoration / Art et décoration

SENIORS / CARITATIF

**783 000 adresses postales**

Pleine Vie

157 000 adresses postales

Télé 7 jours

478 000 adresses postales

Chasseur français

148 000 adresses postales

**myLIST :**  
**27 000 000 de profils**  
**11 000 000 foyers**

Plateforme fichiers BtoC, multi partenaires et multicanale (postal, @, tél) + 300 variables disponibles, 75 marques partenaires (presse, VPC, caritatif, web).

Sélection multicritères / modélisation scoring prospection.

**CRITÈRE DIRECT : 200 annonceurs tous secteurs, 30 millions d'adresses B to C ciblées, 20 ans d'expertise métier :**

- Conseil en prospection ciblage Marketing Direct : stratégie multicanal et conception plans media tous secteurs (PRESSE, VPC, CARITATIF), tous canaux (DIGITAL, MAILING, E-MAILING, PHONING, ASILES-ENCARTS, ASILES-COLIS)
- Datamining : modélisation score, profiling, arbre de segmentation
- Monétisation data
- Gestion des échanges
- Hébergement de base de données

Rendez-vous sur [www.criteredirect.com](http://www.criteredirect.com) ou par téléphone au **01 55 25 60 30**

## Besoin de professionnels pour construire vos plans fichiers ?



**Géronimo Direct, c'est :**

Plus de **20 ans d'expérience** dans le conseil en plan fichiers BtoB et BtoC

**Accès aux 2 000 fichiers dont 80 en exclusivité**

**1 équipe efficace** et réactive à votre écoute

### HAUTS REVENUS

#### Les Échos

**85 000 adresses postales**

Premier quotidien économique national.

#### Bottin mondain

**45 000 adresses postales**

Familles de la haute bourgeoisie et de l'aristocratie française. Edité depuis 1903, le bottin Mondain demeure le seul ouvrage de référence des familles de France.

#### Le Particulier

**240 000 adresses postales**

Mensuel leader de la presse patrimoniale. Abonnés à hauts revenus dotés d'un solide patrimoine (immobilier et produits de placements) dont la principale préoccupation est son optimisation et sa transmission.

### CARITATIF

#### Donateurs Humanistes

**110 000 adresses postales**

Donateurs réguliers à des associations caritatives. Fichier de compilation de particuliers donateurs.

#### Valeurs actuelles

**40 000 adresses postales**

Hebdomadaire d'actualités politiques et financières. Abonnés payants au magazine hebdomadaire d'informations générales, financières et culturelles. Clientèle de haut niveau, cultivée et raffinée. Très hauts revenus.

#### Librairie Valmonde

**10 000 adresses postales**

Acheteurs par correspondance de beaux livres. Livres d'art, d'histoire et de collection au travers des différentes publications du groupe Valmonde. Clientèle âgée de 40 ans et plus. Amateurs de beaux livres et de belles reliures. Cible cultivée et raffinée, à très haut pouvoir d'achat.

#### APBP

**450 000 adresses postales**

Société d'édition des Artistes Peignant de la Bouche et du Pied ayant pour rôle d'assurer la reproduction et la diffusion des œuvres des artistes et de promouvoir les artistes et leurs œuvres. Donateurs réguliers à des associations et acheteurs par correspondance.

### CULTURE

#### Les beaux voyages

**25 000 adresses postales**

Amateurs de voyages éthiques, culturels, musicaux haut de gamme.

#### Les concerts parisiens

**15 000 adresses postales**

Abonnés et clients des concerts de musique classique et baroque d'un organisateur de manifestations musicales de très haut niveau. Clientèle urbaine, professions libérales et artistiques, cadres supérieurs. Très grande culture générale et musicale. Très bon comportement donateurs.

#### Pratique des arts

**30 000 adresses postales**

Abonnés au magazine de loisirs créatifs Pratique des Arts & Plaisirs de Peindre, leader des magazines Beaux-Arts culturels et techniques. Lectorat Haut de Gamme mixte (55% de femmes). Très hauts revenus. Clientèle cultivée et raffinée.

#### Beaux-Arts Magazine

**20 000 adresses postales**

Abonnés au mensuel haut de gamme et avant-gardiste, portant un regard pertinent sur l'actualité de toutes les formes d'art, sur le patrimoine comme sur la création contemporaine.

## Nos références

Nos compétences s'étendent à tous les secteurs d'activités : presse, caritatif, finance, consommation, loisirs, etc..

- **Caritatif** : Médecins sans Frontières, SOS Villages d'enfants, Fondation de France, SNSM, Le Rire Médecin...
- **Presse** : Les Échos, Le Particulier, Challenges, Paris Match, Mieux Vivre, Le Parisien, Le Point.
- **Culture** : UCPA, Intermèdes, L'Équipe.

**GERONIMO DIRECT** : Agence de conseil en marketing direct depuis plus de 30 ans. 20 millions d'adresses louées à l'année. Stratégie fichiers et campagnes marketing. Construction de Plans Fichiers Postal, Email, téléphone. Ciblage au plus proche de vos besoins, recherche de nouveaux fichiers, accompagnement à chaque étape. Solide réseau de partenaires.

# OSCAR<sup>MD</sup>

Vos campagnes. Nos fichiers.  
Vos résultats.

**+550 000**  
**contacts qualifiés**

pour des campagnes postales,  
du télémarketing ou de l'emailing,  
100 % conformes RGPD.

Professions libérales

Avocats

Notaires

Experts comptables

Médecins

Paramédical

Des bases de données ultra ciblées pour propulser vos campagnes emailing, postales ou SMS fiables, efficaces et légales conçues pour générer des leads qualifiés et optimiser vos taux de conversion.

- **Données fraîchement actualisées** : Pour des campagnes précises et pertinentes.
- **Livraison rapide et sécurisée** : Fichiers prêts à l'emploi sous 24h, transmis en toute confidentialité.
- **100 % conforme RGPD B2B** : Respect strict de la législation pour une prospection responsable et sereine.
- **Accompagnement stratégique personnalisé** : Un interlocuteur dédié pour cibler finement et maximiser votre ROI.

Envie d'un ciblage précis et opérationnel ?

Découvrez nos solutions sur [www.oscar-md.com](http://www.oscar-md.com)  
ou contactez-nous au 06 12 11 46 65.

19 rue Henry Granel  
11590 Sallèles d'Aude  
Tél : 06 12 11 49 65  
[www.oscar-md.com](http://www.oscar-md.com)

# OSCAR<sup>MD</sup>

## AVOCATS

**+ 72 000 contacts**

Répertoire exhaustif des avocats en activité en France, recensés à travers les 164 barreaux.

- Uniquement les avocats en exercice (exclusion des honoraires).
- 11 grands barreaux concentrent 2/3 des effectifs, notamment Paris, Lyon, Marseille, Bordeaux.
- Plus de la moitié des barreaux comptent moins de 100 avocats.
- **Filtres disponibles** : date de prestation de serment, spécialité (selon disponibilité des données fournies par chaque barreau).

## EXPERTS-COMPTABLES

**+ 21 000 contacts**

Base complète des cabinets et professionnels inscrits à l'Ordre des Experts-Comptables, incluant les données issues des Conseils Régionaux.

- **Sont recensés** : les experts-comptables en activité et experts-comptables salariés.
- Les stagiaires ne sont pas inclus.
- **Filtres disponibles** : date d'inscription à l'Ordre, localisation, structure.

## NOTAIRES

**+ 17 000 contacts**

Base exhaustive des études notariales et notaires nommés par le Garde des Sceaux, en France.

- Données officielles issues du Journal Officiel : notaires indépendants, associés, salariés.
- Unique source légale et réglementaire.

## MÉDECINS & PROFESSIONS PARAMÉDICALES

**+ 400 000 contacts**

Référencement complet des professions de santé, basé sur la mutualisation de plusieurs sources administratives fiables.

**Filtres disponibles :**

- N° RPPS
- Identité professionnelle (nom, prénom, civilité)
- Statut (civil, militaire...)
- Profession & spécialité
- Mode d'exercice (libéral, salarié, bénévole)

## 20 ans d'expertise pour booster vos campagnes BtoB !

Chez Oscar-MD, nous avons bâti depuis près de deux décennies une base de données exclusive dédiée aux Professions Libérales en France, conçue pour répondre aux exigences des professionnels du marketing direct. Idéale pour tous les domaines, qu'ils soient spécifiques à une profession ou orientés vers une clientèle CSP++.

**Nos clients évoluent dans des secteurs variés** : juridique, bancaire, presse, assurance, automobile, téléphonie... ou opèrent des stratégies BtoB nécessitant un ciblage CSP++, premium et sur mesure. Nos données, issues de sources officielles, sont mises à jour et sirétisées en interne pour garantir une qualité optimale et un appending ultra-performant.



# L'Officiel des Fichiers

Vous cherchez des fichiers BtoB ou BtoC  
pour des opérations de Marketing Direct,  
E-Marketing ou M-Marketing ?



[www.officieldesfichiers.com](http://www.officieldesfichiers.com)