

DigitalMag

LE MÉDIA DE L'ENTREPRISE CONNECTÉE

#288 Février - Mars 2026 • www.digital-mag.fr

ZOOM SUR

 LOG'ISSIMO

Une référence de la
logistique de proximité

DOSSIER

Logistique Amont :

Les nouveaux piliers de la
performance supply chain.



Découvrez maintenant notre numéro en Recto/Verso !

Des experts à votre service, forcément, ça fait la différence.



Réalisation : JBL com & co - jblcom.fr



cofidis-business-solutions.fr

Cofidis Élu Service Client de l'Année 2026 dans la catégorie Solutions de paiement.

*Étude Ipsos bva - Viséo CI - Plus d'infos sur escda.fr. Cofidis Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 67 500 000 euros. Siège social : Parc de la Haute Borne, 61 avenue Halley, 59866 Villeneuve d'Ascq RCS Lille Métropole 325307106 Intermédiaire d'assurance auprès de l'Organisme pour le registre des Intermédiaires en Assurance n°07023493 (www.orias.fr).



DigitalMag
LE MÉDIA DE L'ENTREPRISE CONNECTÉE

224 rue du Faubourg Saint-Antoine, 75012 Paris
Tél : 05 40 25 11 39 - Mobile : 06 07 71 06 64

DATAMAG



Guillaume DUPREZ
Rédacteur en Chef

Logistique amont : reprendre la main

Longtemps perçue comme un sujet technique, la logistique amont s'est imposée en quelques années comme un enjeu stratégique majeur. Crises, tensions géopolitiques, inflation et pression réglementaire ont déplacé le curseur : l'amont concentre aujourd'hui l'essentiel des risques, mais aussi des leviers de transformation.

Piloter l'amont n'est plus une affaire d'experts. Cartographier les flux, tracer l'origine des produits, maîtriser la complexité et exploiter la donnée relèvent désormais de décisions de direction générale. Dans un environnement instable, la performance ne se résume plus au coût. Fiabilité, résilience et durabilité deviennent des critères de compétitivité à part entière.

Reprendre la main sur la logistique amont, c'est reprendre la main sur l'avenir de l'entreprise.

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

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

Journalistes :
Gallianne 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 - Lorraine MARGHERITA
Samantha LARSEN-MELLOR
Hugo DELATTRE

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.
Crédits photos La Poste.

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



90€HT
par an

Sommaire

04

Zoom

Log'issimo, une référence de la logistique de proximité



08

Étude

Rénovation énergétique : quand le financement devient la clé du passage à l'action



12

Portrait

Market Pay : le paiement comme pilier de résilience et de souveraineté



16

Digital & Sens

Le digital ne souffre pas d'un déficit d'outils, mais d'un défaut de discernement managérial

18

Portrait croisé

DPD France déploie la consigne Pickup : vers un nouveau standard de la livraison hors domicile



22

Évènement

ALL4CUSTOMER Paris 2026 Le laboratoire de demain



27

Dossier

Logistique amont : Les nouveaux piliers de la performance supply chainconnectés

34

Portrait

Nous croyons à un modèle où l'IA vient renforcer l'expertise humaine, pas la remplacer



37

Enquête

Bilan du e-commerce en France : Les Français ont dépensé près de 200 milliards d'euros sur internet en 2025



42

Paroles d'expert

Par Lorraine MARGHERITA
Quand les perceptions divergent, l'exécution ralentit : comment reprendre l'accélération ?



44

Paroles d'expert

Par Hugo DELATTRE
Intent data : comment l'IA rend la prospection enfin pertinente



46

Paroles d'expert

Par Samantha Larsen-Mellor
Réinventer le commerce physique, l'enjeu de création de valeur





Zoom sur

Anthony CATILLON

Directeur Général Log'issimo



Log'issimo, une référence de la logistique de proximité

Sur l'ensemble du territoire, Log'issimo assure l'approvisionnement des points de vente, en produits marchands ou en PLV. Un flux rapide et continu jusqu'au cœur des villes qui englobe toutes les étapes de logistique à la demande : le stockage, la préparation de commandes, la livraison, la collecte et le retour. Des solutions logistiques conçues sur mesure pour gagner en temps et en efficacité. Rencontre avec Anthony CATILLON, son directeur depuis 2021.

Pouvez-vous présenter votre parcours ?

Diplômé de l'école des Arts et Métiers (ENSAM) et de l'école HEC Paris en master « Strategic Management », j'ai commencé ma carrière dans le conseil en stratégie au sein du cabinet Arthur D. Little.

Début 2012, j'ai intégré le groupe La Poste au sein de la Direction de la Stratégie et des Projets. Appelé par Philippe DORGE, Directeur Général Adjoint du Groupe La Poste, en charge de la Branche Services-Courier-Colis, j'ai été nommé Secrétaire Exécutif et Directeur de la transformation de la Branche. Enfin en 2021, après 4 années en tant qu'adjoint à la direction exécutive opérationnelle d'IDF, je rejoins la BU nouveaux Services pour porter la direction de Log'issimo.

Pouvez-vous présenter Log'issimo et ses différentes offres ?

Log'issimo répond aux besoins de logistique de proximité des entreprises et des collectivités en apportant des solutions du premier et du dernier kilomètre, sur l'ensemble du territoire.

Ce marché des services logistiques de proximité est dynamique, en forte croissance, bénéficiant d'une transformation forte des supply chains de clients chargeurs à des échelles nationales, régionales et locales.

En effet, la logistique et le transport BtoB et BtoBtoC sont en forte mutation : différents secteurs d'activités transforment en profondeur leur supply chain au profit de solutions plus agiles (ex. Automobile, BTP, fresh, réseaux d'agences...).

Pensée au regard de ces nouveaux enjeux, Log'issimo veut accompagner cette évolution des besoins d'une logistique très centralisée vers un nouveau modèle capable de gérer des flux plus distribués, en s'appuyant sur la puissance logistique de La Poste et son maillage unique.

La mutualisation des flux sur nos 13 000 circuits quotidiens existants est un point essentiel du modèle Log'issimo, qui permet à la fois de répondre à un enjeu de limitation des nuisances (occupation de la voirie, pollution sonore et environnementale) mais également d'assurer notre compétitivité.

Log'issimo s'adresse à des entreprises pour lesquelles la rapidité de livraison, la capacité à réaliser une prestation homogène et compétitive sur l'ensemble du territoire sont des enjeux clés.

Quatre secteurs à fort potentiel sont particulièrement concernés : celui des **pièces détachées urgentes**, notamment l'automobile ; celui du **frais** (portage de repas, livraisons de cantines ou crèches, drive piétons, frigos connectés en entreprise...) ; **l'approvisionnement des boutiques pour leur réassort continu**, à partir de stocks régionaux ou de proximité et enfin le secteur des **échanges de flux documentaires** (navette intersites) qui concerne essentiellement la banque/assurance et les administrations publiques.

À ses clients, Log'issimo offre à la fois des solutions intégrées clé en main, des solutions de transport, des livraisons mutualisées et décarbonées, des espaces de stockage régionaux, ou proches du cœur des villes pour rapprocher la marchandise du client final. En confiant leur logistique à Log'issimo, ces acteurs répondent ainsi aux enjeux de rapidité et de performance écologique, et peuvent développer leur business en s'appuyant sur un partenaire fiable et durable.

Depuis sa création en 2021, Log'issimo a renforcé son expertise et développe son savoir-faire autour de 4 domaines : **l'externalisation de la logistique et du transport, la messagerie standard ou express de 3 colis à 3 palettes au point d'arrêt, la logistique et la livraison de produits alimentaires sous température dirigée et la gestion de flux intersites et de collecte.**

Nos clients recherchent des solutions 3PL (1 seul prestataire orchestre pour son compte les activités de stockage, préparation de commande, transport) avec des exigences plus fortes : plus de flexibilité face aux variations de flux, plus d'urgence (overnight ou H+), des solutions plus RSE, un suivi plus précis des flux avec des infrastructures SI résilientes, cybersécurisées, et conformes RGPD, des services complémentaires à la livraison (reverse, livraison à 2, installation, ...), tout en s'adaptant aux contraintes réglementaires d'accès au cœur de villes.

Log'issimo se positionne donc en opérateur unique sur le marché de la logistique de proximité avec **réseau national 3PL de 70 agences** connectées entre elles et de 10 hubs capables de dimensionner et d'adapter les activités opérationnelles logistiques en local.

Ces agences s'appuient sur les circuits de collectes et remises, qui apportent ou récupèrent les courriers et colis de plus de 100 000 entreprises quotidiennement, pour constituer le socle des services logistiques de proximité. Elles concentrent les moyens et les investissements permettant de traiter des produits frais ou secs, et ont un triple objectif : intégrer et gérer



Zoom sur

les demandes des clients sur des bassins d'activités, optimiser les circuits et la mutualisation des flux, et enfin opérer les services au niveau attendu par les clients.

En parallèle, Log'issimo intègre et orchestre les solutions de logistique et de transport de **bout en bout au niveau national** (intégration SI, portail de commandes, stockage, reverse, ...) permettant aux clients BtoB d'avoir un interlocuteur unique pour tous ses besoins de transport et de logistique (3PL) en s'appuyant sur ses actifs.



Nous travaillons par exemple pour des acteurs du secteur de l'habillement, comme Jules ou le groupe Etam, qui voient en La Poste un partenaire de confiance pour réaliser l'approvisionnement régulier de leur réseau diffus de points de vente, leur reverse ou encore le transfert de marchandises entre leurs boutiques.

Nous accompagnons également des acteurs de la grande consommation qui souhaitent externaliser leur logistique commerciale (PLV, goodies, échantillons gratuits) avec des dispositifs logistiques qui répondent à 3 objectifs :

- réduire le temps consacré par chaque commercial à récupérer les échantillons nécessaires à l'animation des points de vente
- disposer d'espaces de retraits en proximité (à moins de 20 km de leurs commerciaux) avec des services (prise de RDV, aide au chargement...)
- monitorer l'utilisation réelle de la PLV grâce à une traçabilité des opérations à chaque étape : état du stock central/stock avancés, commandes, installation...

Ce type de service est précisément rendu possible grâce à notre réseau d'agences. C'est également depuis ce réseau que nous opérons la logistique d'urgence des pièces détachées.

Mobivia – écosystème dédié à la mobilité animant 9 marques comme Norauto et Midas – fait appel à Log'issimo avec la mise en place d'espaces de stockage de proximité à Paris, Lille, Marseille... - Ils desservent chacun jusqu'à une centaine de points de vente Norauto et Midas. – Entre 3 000 et 5 000 références sont stockées et disponibles. - Il est possible de réaliser des livraisons en J+1 avant 10H avec un cut-off à 19h00, voire en H+ selon les zones.

Concrètement, Log'issimo, en plus d'être un service de logistique du premier et du dernier kilomètre, innove et se positionne comme une solution qui s'adapte aux spécificités de chaque secteur. Dans cette logique, Log'issimo est amené à proposer des services « + », complémentaires à la livraison, comme la préparation technique des produits (masterisation, appairage, installation) que nous opérons déjà à grande échelle pour la région IDF depuis plusieurs années dans le cadre de leur campagne annuelle d'équipement des lycéens de seconde en ordinateurs portables.

Sur le secteur de logistique de produits alimentaires sous température dirigée, nous avons passé le cap des 12 millions de repas livrés en 2025. Nous livrons également des établissements scolaires et de santé pour le compte des collectivités locales et

en partenariat avec les acteurs de la restauration collective. Et nous proposons également une solution globale de livraison sous température dirigée performante pour répondre aux enjeux de fiabilité et de sécurité de chaque professionnel du marché de l'alimentaire. Nous approvisionnons par exemple des « Drive » piétons pour le compte d'acteurs de la grande distribution alimentaire ou de la livraison de produits frais en entreprises. Cette activité se développe et nous amène à équiper nos agences de chambres froides afin d'y réaliser des activités de stockage et de préparation de commandes.

En quoi Log'issimo répond aux enjeux actuels et futurs de la supply chain ?

La supply chain doit s'adapter dans un contexte économique et géo-politique complexe :

- un contexte de crise(s) permanente(s) depuis 2020 ; qui génère une tension forte sur les chaînes d'approvisionnement et une instabilité des prix
- une pression des acteurs économiques tous soucieux de limiter l'impact environnemental de leurs activités
- des exigences des consommateurs qui ne tolèrent plus l'indisponibilité des produits ni les retards de livraison, tout en restant exigeants sur les prix du fait du contexte inflationniste.

Concernant la logistique urbaine les conséquences sont de fait l'accélération des flux de marchandises et la reconfiguration des centres-villes en réponse à leurs différents enjeux d'écologie et d'encombrement.

Face à ces contraintes et ces exigences, les entreprises recherchent des solutions de supply chain résilientes et durables capables à la fois de sécuriser l'approvisionnement, de garantir les prix tout en réduisant les impacts environnementaux.

Quelles solutions Log'issimo apporte-t-elle aux préoccupations environnementales de ses clients ?

En résumé : Log'issimo a structuré une offre de services et a dimensionné un réseau pour répondre aux exigences que les nouveaux modes de consommation imposent aux entreprises.

Surtout, Log'issimo bénéficie de la politique volontariste de La Poste en matière de décarbonation de sa flotte. Ainsi, dès 2030, 80% des livraisons sur le dernier kilomètre seront réalisées avec des véhicules électriques ou en mode doux. Pour les moyennes et longues distances, la conversion aux énergies bas carbone s'accélère et inclut l'accompagnement de ses partenaires transporteurs, pour qu'en 2040, 100% des kilomètres parcourus par les poids lourds soient en mode bas carbone.



Étude

Rubrique en partenariat avec



Étude inédite sur les Français et la rénovation énergétique

Rénovation énergétique : quand le financement devient la clé du passage à l'action

Cofidis, acteur majeur du crédit à la consommation en France, a mené une étude en partenariat avec Toluna Harris Interactive sur les travaux de rénovation énergétique réalisés par les Français dans leur logement. Elle révèle un paradoxe fort : si les ménages aspirent à vivre dans des habitats plus confortables et moins énergivores, le coût des travaux constitue un frein important pour leur pouvoir d'achat. Dans ce contexte, la question du financement apparaît comme déterminante dans le passage à l'acte, d'autant que les Français restent encore insuffisamment informés sur les solutions existantes.

Un habitat vieillissant confronté à l'enjeu de la transition énergétique

En France, le logement reste majoritairement ancien. Plus d'un Français sur deux (57 %) vit dans une maison individuelle et 61 % sont propriétaires de leur résidence principale. Or, le parc immobilier se caractérise par son ancienneté : 71 % des logements ont été construits il y a plus de 15 ans, une proportion qui grimpe à 82 % pour les logements mis en location à titre de résidence principale. Dans ce contexte, la rénovation énergétique s'impose progressivement comme un enjeu central.

Au cours des trois dernières années, un peu plus d'un Français sur trois (37 %) a réalisé des travaux de rénovation énergétique, principalement dans sa résidence principale (88 %). Ces travaux répondent avant tout à deux motivations majeures : améliorer le confort thermique et réduire les factures d'énergie. Pour 38 % des répondants, ils constituent également un levier de valorisation du patrimoine immobilier.

Des projets nombreux, mais souvent contraints financièrement

La dynamique de rénovation devrait se poursuivre dans les années à venir. Parmi les Français qui envisagent des travaux de rénovation énergétique, 89 % concernent la résidence principale. Ces projets s'inscrivent majoritairement dans un horizon de court terme : plus de la moitié des ménages prévoit de les engager dans l'année, tandis qu'un tiers les anticipe d'ici deux à trois ans.

Toutefois, il s'agit le plus souvent de travaux ciblés et ponctuels, portant sur une partie du logement ou une intervention spécifique. La rénovation globale reste marginale : seuls 11 % des répondants envisagent une refonte complète de leur habitation. Les motivations demeurent similaires à celles des rénovations déjà réalisées : confort thermique et économies d'énergie, même si l'enjeu du confort apparaît légèrement moins prioritaire. À l'inverse, pour ceux qui n'envisagent aucun travaux, le frein financier reste déterminant : près d'un tiers évoque un manque de moyens.

“

Au-delà du financement, l'enjeu est aussi d'accompagner et d'informer. Mieux comprendre les solutions existantes, c'est donner aux ménages les moyens de concrétiser leurs projets de rénovation énergétique.

Financement et information, des freins encore majeurs

Le financement constitue un point clé de la décision de se lancer. Aujourd'hui, 58 % des ménages ayant réalisé des travaux les ont financés sur fonds propres ou via leur épargne personnelle. Un quart a bénéficié d'aides publiques, tandis que 38 % ont eu recours à un crédit ou à un prêt. Ce choix massif de l'autofinancement s'explique en partie par un déficit d'information : moins de quatre Français sur dix se déclarent bien informés sur les solutions de financement existantes, et près d'un sur cinq estime ne pas l'être du tout.

Si, pour 54 % des Français, l'intention de rénover est restée stable ces dernières années, un quart se dit davantage motivé, notamment en raison de la hausse des prix de l'énergie (65 %). À l'inverse, les ménages moins enclins à se lancer citent principalement des freins économiques : coût des travaux, inflation énergétique et baisse du pouvoir d'achat... auxquels s'ajoute, pour près de quatre sur dix, la complexité des démarches administratives.

“

Faciliter la rénovation énergétique, c'est permettre aux ménages de passer de l'intention à l'action.



Cofidis, acteur financier du changement

Face aux enjeux de rénovation énergétique, Cofidis entend jouer un rôle de facilitateur. En accompagnant ses partenaires, qu'il s'agisse de travaux d'isolation, de l'installation de panneaux solaires ou de systèmes de chauffage plus durables, l'acteur financier aide les ménages à concrétiser plus facilement leurs projets. L'objectif est clair : lever les freins financiers et administratifs qui ralentissent encore le passage à l'action, et contribuer ainsi à accélérer la transition énergétique des logements en France.

Pour y parvenir, Cofidis propose aux professionnels un accompagnement global, à la fois technique et administratif, afin de simplifier la gestion de dossiers souvent complexes. Cette approche s'appuie sur une expertise reconnue depuis plus de 25 ans. Dans un contexte où 84 % des Français se disent préoccupés par le montant de leurs dépenses énergétiques, Cofidis se positionne comme un véritable catalyseur de projets, en proposant des solutions de financement lisibles, compétitives et des taux préférentiels pour les projets à fort impact écologique.



La rénovation énergétique est aujourd'hui un levier essentiel pour améliorer le confort des ménages et maîtriser leurs dépenses d'énergie. Chez Cofidis, notre rôle est de rendre ces projets accessibles, en levant les freins financiers

Le prêt rénovation énergétique de Cofidis pour préserver son pouvoir d'achat

Pensé pour accompagner concrètement le passage à l'action, le Prêt Rénovation Énergétique Cofidis permet aux propriétaires de financer leurs travaux sur la durée, jusqu'à 15 ans. En 1 seul prêt, le client peut choisir d'effectuer l'ensemble des travaux de rénovation énergétique nécessaires pour réaliser

des économies d'énergie dans son habitat. En effet, le Prêt Rénovation Énergétique a été spécialement conçu pour répondre à l'évolution des modes de consommation, aux enjeux environnementaux, et s'adresse en particulier aux ménages dont les projets ne sont pas, ou plus, entièrement couverts par les aides publiques. Il offre un parcours 100% digital, avec un simulateur permettant au client final d'être totalement autonome dans sa demande, sans action commerciale de la part du partenaire (ce qui représente un gain de temps majeur). Également, les dossiers sont étudiés de manière très rapide par Cofidis.

Ce dispositif offre ainsi la possibilité de financer le reste à charge dans le temps, plutôt que de renoncer ou de reporter des travaux pourtant essentiels. Une solution pragmatique pour concilier transition énergétique et préservation du pouvoir d'achat.



Chiffres clés

71 %	des logements français ont plus de 15 ans.	58%	financent leurs travaux sur fonds propres
37 %	des Français ont réalisé des travaux de rénovation énergétique ces 3 dernières années	84%	des Français se disent préoccupés par leurs dépenses énergétiques
11 %	seulement envisagent une rénovation globale	65 %	des ménages davantage motivés à cause de la hausse des prix de l'énergie

Méthodologie de l'enquête

Étude réalisée sur un panel de 1070 personnes, représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus, selon la méthode des quotas et redressement appliqués aux variables suivantes : sexe croisé par âge, catégorie socio professionnelle, et région d'habitation de l'interviewé(e). Le recueil a été fait en ligne du 18 au 22 août 2025.

À propos de Cofidis

Expert du crédit et du paiement fractionné depuis plus de 40 ans, et fort de ses 1 730 collaborateurs, Cofidis accompagne plus de 10 000 partenaires commerçants et e-commerçants dans la mise en place de solutions

digitales et omnicanales qui mettent 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 l'expérience d'achat de ses partenaires ; elles 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 sa mission.

Citations : Nicolas Wavrant, Directeur des Partenariats Cofidis.

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



Portrait

Aude VICAIRE

CEO Market Pay Tech



Market Pay : le paiement comme pilier de résilience et de souveraineté

Les crises récentes – cyberattaques d'ampleur, tensions géopolitiques, coupures d'infrastructures critiques, instabilités énergétiques – ont profondément transformé la perception du paiement. Ce qui relevait hier d'une simple problématique technologique est devenu un enjeu stratégique majeur, mêlant continuité d'activité, souveraineté numérique et stabilité économique. Dans un commerce désormais hybride, où les flux physiques et digitaux s'entrecroisent en permanence, le paiement constitue le socle invisible de la performance retail. S'il se grippe, c'est toute la chaîne qui s'arrête. Pour Market Pay, acteur majeur du paiement en Europe, la résilience n'est plus une option : elle est intégrée au cœur même de l'architecture de ses solutions.



Sous la direction de sa CEO, Aude Vicaire, Market Pay rassemble aujourd'hui près de 380 collaborateurs, dont 150 ingénieurs, développeurs et testeurs répartis entre France, Pologne, Lituanie et Danemark.. Soutenue par un fonds d'investissement européen, l'entreprise conserve un ADN profondément retail tout en accélérant son développement auprès d'enseignes internationales telles que Kesko en Finlande ou REMA 1000 en Norvège.

Partout en Europe, Market Pay propose des solutions de paiement omnicanales pour répondre aux nouvelles exigences du commerce. En boutique ou en ligne, sur un terminal ou une marketplace, une même mission : offrir une expérience de paiement fluide et sécurisée.

Son modèle repose sur une plateforme technologique complète couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur du paiement : acquisition, terminaux physiques et mobiles, solutions en marque blanche et services financiers intégrés. L'ambition est d'offrir un écosystème réellement omnicanal, capable d'unifier paiement en ligne et paiement en magasin, d'orchestrer plusieurs acquéreurs et de transformer un smartphone en terminal grâce au Tap on Phone.

Mais au-delà de la technologie, Market Pay défend une vision : rendre le paiement invisible. « Le client ne doit plus penser à l'acte de payer ; il doit simplement vivre une expérience sans friction », souligne Aude Vicaire. Dans un commerce désormais hybride, où les parcours s'entrelacent entre digital et

physique, le paiement devient un levier d'intelligence opérationnelle. Grâce à l'analyse des données transactionnelles, les enseignes peuvent piloter leurs flux en temps réel, adapter leurs promotions, ajuster leurs stocks et affiner leurs stratégies marketing.

Le paiement cesse alors d'être une simple transaction pour devenir un outil stratégique de performance et de fidélisation. Mais cette promesse de fluidité ne peut exister sans un socle essentiel : la confiance.

Le paiement, maillon clé de la résilience nationale

« Le paiement est une brique essentielle de la résilience d'un pays », affirme Aude Vicaire. Derrière chaque transaction quotidienne – achat alimentaire, règlement d'un carburant, paiement d'un service – se joue en réalité la continuité de l'activité économique. Lorsque les flux financiers s'interrompent, même temporairement, c'est l'ensemble de l'économie réelle qui se trouve fragilisée.

Une coupure de câble sous-marin, une cyberattaque bancaire, la défaillance d'un acquéreur ou une panne électrique majeure peuvent provoquer un effet domino rapide. Les crises récentes ont démontré que la solidité des infrastructures de paiement est devenue aussi stratégique que celle des réseaux d'énergie ou de télécommunications. Dans un monde où la majorité des transactions sont désormais dématérialisées, la capacité à encaisser constitue un enjeu vital pour les commerçants comme pour les consommateurs. Face à ces risques systémiques, Market Pay a conçu son architecture autour d'un principe simple mais exigeant : fonctionner en permanence, y compris en mode dégradé. L'infrastructure repose sur plusieurs niveaux de redondance. En cas de défaillance d'un processeur ou d'un acquéreur, les flux peuvent être automatiquement redirigés vers un autre acteur partenaire. Une orchestration dynamique permet d'adapter les routes de paiement en temps réel. Des dispositifs de mode offline autorisent la validation différée des transactions : un stockage sécurisé temporaire des paiements sur terminal garantit leur transmission ultérieure une fois la connexion rétablie. Cette logique de résilience s'accompagne d'une anticipation constante des scénarios extrêmes. Tests de charge, simulations d'incident, coordination avec les partenaires bancaires : la continuité ne s'improvise pas, elle se prépare.

« Notre objectif est simple : permettre aux commerçants de continuer à encaisser, quoi qu'il arrive », insiste Aude Vicaire. Dans cette approche, le paiement devient non seulement un service technologique, mais un outil de stabilité économique.



La confiance : socle du modèle économique

Si la résilience assure la continuité, la confiance en est le fondement. « Sans confiance, il n'y a ni transaction, ni investissement, ni croissance », rappelle Aude Vicaire. Dans l'univers du paiement, la confiance n'est pas un argument marketing : elle constitue la condition même de l'existence du système.

Chaque transaction implique un écosystème complexe – commerçant, banque acquéreur, réseau de cartes, banque émettrice, régulateur – et repose sur la certitude que les flux sont sécurisés, fiables et protégés. La moindre faille peut entamer durablement la crédibilité d'un acteur. Pour garantir cette confiance, Market Pay s'appuie sur un monitoring en temps réel des infrastructures et des flux transactionnels. Les outils de détection proactive analysent les anomalies et les signaux faibles afin d'identifier les incidents avant qu'ils n'impactent les commerçants. En cas d'événement majeur, des task forces dédiées sont mobilisées pour coordonner la réponse technique et la communication.

« Le plus important n'est pas qu'il ne se passe jamais rien. C'est la manière dont on réagit », précise Aude Vicaire. Transparence, rapidité d'intervention et accompagnement des partenaires constituent des éléments clés de cette relation de confiance. Au-delà de la technologie, c'est une culture de responsabilité qui est revendiquée. Informer rapidement, expliquer clairement, accompagner les commerçants dans leurs propres plans de continuité : la confiance se construit dans la durée, par la cohérence entre discours et action.

Dans un environnement où les paiements sont devenus majoritairement numériques et instantanés, cette confiance représente un capital stratégique. Elle conditionne non seulement l'acceptation des transactions, mais aussi l'adhésion aux innovations futures.

Souveraineté numérique : un enjeu européen

Le paiement constitue aujourd'hui un enjeu stratégique de souveraineté numérique. Derrière chaque transaction se jouent des questions d'infrastructure, de dépendance technologique et de capacité d'autonomie économique. L'Europe demeure profondément fragmentée : chaque marché conserve ses habitudes, ses acteurs locaux, ses schémas de paiement et ses cadres réglementaires spécifiques. Cette diversité fait la richesse du continent, mais elle complexifie également l'émergence d'un véritable champion paneuropéen.



La prédominance historique des grands réseaux internationaux, majoritairement américains, s'est construite sur plusieurs décennies. Elle repose sur des infrastructures solides, des effets de réseau puissants et une adoption mondiale.

Mais dans un contexte géopolitique instable, cette dépendance interroge. Coupures d'accès, tensions diplomatiques, sanctions économiques : autant de scénarios qui rappellent que le paiement n'est pas neutre. Il est au cœur des flux économiques d'un pays.

« Construire une alternative européenne crédible nécessite une vision politique, des moyens financiers et du temps », souligne Aude Vicaire. « Les réseaux internationaux sont installés depuis longtemps. On ne recrée pas un écosystème complet du jour au lendemain. »

Plusieurs initiatives émergent pourtant à l'échelle européenne : développement de solutions compte-à-compte, interconnexions entre systèmes nationaux, réflexion autour de l'euro digital. Ces dynamiques traduisent une volonté de renforcer l'autonomie stratégique du continent. Mais elles doivent composer avec des réalités économiques et culturelles différentes d'un pays à l'autre.

Pour Market Pay, la réponse ne réside pas dans une opposition frontale aux acteurs internationaux, mais dans la construction d'un modèle multi local européen. Il s'agit de proposer une technologie commune capable de s'adapter aux spécificités nationales, tout en renforçant un maillage d'acteurs locaux – banques, acquéreurs, régulateurs – afin de consolider l'écosystème.

La souveraineté ne se décrète pas. Elle se construit progressivement, par l'investissement, l'innovation et la coopération. Dans cette perspective, le paiement devient un levier stratégique d'indépendance numérique et de stabilité économique à long terme.

Innovation, réglementation et ia

Le secteur du paiement évolue dans un environnement fortement encadré. Normes de sécurité, exigences prudentielles, lutte contre le blanchiment, protection des données : la réglementation structure profondément l'écosystème. Loin d'être un frein, elle constitue un socle de confiance indispensable à la fluidité des échanges.

« La réglementation est indispensable pour la confiance. Mais l'innovation exige expérimentation et agilité », affirme Aude Vicaire.

Toute la difficulté réside dans cet équilibre. Innover dans un cadre strict impose d'anticiper les risques, de tester à petite échelle, d'itérer rapidement, tout en garantissant un niveau de sécurité irréprochable. Le paiement ne peut pas se permettre l'approximation. Chaque nouvelle fonctionnalité doit être robuste avant d'être déployée à grande échelle.

L'intelligence artificielle illustre parfaitement cette tension créative. Elle est déjà massivement utilisée dans les moteurs de détection de fraude, où les algorithmes analysent en temps réel des millions de signaux faibles pour identifier des comportements suspects. Elle intervient également dans les outils internes d'optimisation, de test, de documentation ou de monitoring des flux.

Mais la prochaine étape s'annonce plus disruptive encore. Les agents IA capables d'initier des transactions pour le compte d'un utilisateur – que ce soit via une application, un assistant vocal ou un objet connecté – redéfinissent les frontières du paiement.

Ces nouveaux usages soulèvent des questions majeures : Qui porte la responsabilité juridique si un agent autonome réalise une transaction frauduleuse ou non conforme ? Comment authentifier de manière fiable un agent numérique agissant pour le compte d'un consommateur ? Comment distinguer un agent légitime d'un agent malveillant ? Quel cadre appliquer à ces interactions hybrides entre humains et machines ?

« Le secteur évolue très vite. Il faut tester, apprendre et ajuster. L'innovation nourrit la réglementation », conclut Aude Vicaire.



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

Le digital ne souffre pas d'un déficit d'outils, mais d'un défaut de discernement managérial

La transformation digitale est omniprésente. Les technologies se multiplient, les budgets suivent, les roadmaps s'accroissent. Et pourtant, de nombreux projets échouent à produire du sens, de l'adhésion et de la confiance. Ce paradoxe n'est pas technologique. Il est managérial. Derrière les transformations qui patinent, on trouve moins un manque d'innovation qu'un défaut de discernement.

• Digital & Sens •



Toujours plus d'outils, toujours moins de clarté

Face à un problème, la tentation est immédiate : ajouter une couche technologique. On digitalise des processus mal conçus, on automatise des organisations désalignées, on injecte de l'IA dans des usages jamais clarifiés. La technologie accélère, mais parfois dans la mauvaise direction. Le digital n'efface pas les ambiguïtés, il les amplifie.

La vitesse n'est pas le progrès

Aller vite est devenu un réflexe managérial. Décider vite, déployer vite, transformer vite. Mais la vitesse n'est pas synonyme de progrès. Sans vision claire, l'accélération produit plus de résistance que d'impact. Le discernement commence souvent par un ralentissement volontaire.

Le sens, grand oublié des transformations

Toute transformation pose trois questions simples : pourquoi change-t-on, pour qui et avec quelles conséquences humaines ? Lorsqu'elles restent sans réponse, les équipes exécutent sans comprendre ou résistent sans s'opposer frontalement. Le sens n'est pas un supplément d'âme, c'est un facteur clé de succès.

Le dirigeant, garant du discernement

La transformation digitale n'est pas un sujet IT, mais un sujet de gouvernance. Le dirigeant n'a pas à être expert en technologie, mais responsable de la cohérence. Arbitrer, relier la stratégie aux usages réels, protéger l'humain face à la fascination technologique : le discernement est un acte de leadership.

La donnée ne pense pas

Les indicateurs se multiplient et rassurent. Mais mesurer n'est pas comprendre. La donnée décrit ce qui se passe, jamais pourquoi. Sans interprétation humaine, la data devient un bruit sophistiqué. Le discernement consiste à relier chiffres, contextes et ressentis.

L'IA éclaire, elle ne décide pas

L'intelligence artificielle accélère l'analyse et propose des options. Mais elle ne porte aucune responsabilité. Décider, c'est assumer une intention, un risque et des conséquences humaines. L'IA doit éclairer le jugement, jamais s'y substituer.

Moins de pilotage, plus de jugement

Une transformation digitale mature ne se pilote pas uniquement par des KPI. Elle se juge à sa capacité à simplifier la vie, renforcer la confiance et rendre l'organisation plus lisible. Tout n'est pas mesurable, et tout ce qui est mesurable n'est pas décisif.

Conclusion

Le courage de penser avant d'agir

“

La transformation digitale ne manque pas de technologie. Elle manque de discernement. Dans un monde obsédé par la vitesse et l'automatisation, le véritable avantage compétitif réside dans la capacité à penser avant d'agir.

Les organisations qui réussiront demain ne seront pas celles qui auront adopté le plus d'outils, mais celles qui auront su poser les bonnes questions.



Portrait croisé



DPD France déploie la consigne Pickup : vers un nouveau standard de la livraison hors domicile

Face à l'accélération du e-commerce et à l'évolution profonde des usages de consommation, la question de la livraison s'impose plus que jamais comme un facteur clé de l'expérience client. Flexibilité, simplicité, disponibilité et impact environnemental sont désormais au cœur des attentes. Dans ce contexte, DPD France renforce sa stratégie hors domicile avec le lancement national d'un nouveau service de livraison en consigne Pickup. Une solution appelée à jouer un rôle structurant dans le dernier kilomètre.

Une nouvelle brique dans la stratégie hors domicile de DPD France

Lancé officiellement en début d'année 2026, le réseau de consignes Pickup vient compléter un maillage territorial déjà dense. DPD France s'appuie en effet sur près de 10 000 relais Pickup en France. L'objectif est désormais d'y adosser 6 000 consignes, afin d'élargir encore les possibilités offertes aux consommateurs.

La consigne s'inscrit naturellement dans l'évolution des offres de DPD France. Elle répond à une attente forte des consommateurs qui souhaitent récupérer leurs colis quand ils le veulent, sans contrainte d'horaires et en toute autonomie.

Cette dynamique s'inscrit dans l'histoire même de l'entreprise. Filiale du groupe Geopost, DPD France fêtait en 2025 ses 30 ans d'existence. Longtemps identifiée comme un acteur majeur du BtoB, l'entreprise a progressivement enrichi son mix d'offres pour accompagner la montée en puissance du e-commerce BtoC, tout en conservant un haut niveau d'exigence opérationnelle.

La consigne, un mode de livraison plébiscité par les e-acheteurs

Si la livraison à domicile reste le premier mode de livraison en France, le hors domicile connaît une croissance continue. La consigne s'impose désormais comme un mode de livraison à part entière, porté par des usages de plus en plus ancrés.

En 2025, la consigne est le troisième mode de livraison utilisé par les e-acheteurs réguliers après le domicile et le relais. Le niveau de satisfaction atteint 94 %, avec une forte intention de réutilisation (source : Baromètre DPD 2025, E-commerce : tendances et attentes). Chez les plus jeunes générations, cette appétence est encore plus marquée.

Pour la génération Z, la consigne n'est plus un mode de livraison marginal. Elle devient le second mode de livraison préféré devant le relais, notamment en raison des contraintes horaires et des rythmes de vie urbains.

Une expérience de retrait pensée pour la fluidité

Les consignes utilisées par DPD France peuvent accueillir des colis jusqu'à 20 kg, avec un périmètre développé maximal de 110 cm et une longueur maximale de 55 cm. Le réseau repose sur quatre tailles de casiers, de S à XL, permettant une orientation fine des colis afin de limiter les frictions lors du retrait.

Une attention particulière a été portée à la qualité de l'expérience, aussi bien pour le destinataire que pour l'expéditeur et nos chauffeurs. La consigne doit rester un mode simple, rapide et agréable à utiliser.

Le retrait s'effectue en quelques secondes grâce au Pickup Pass, un QR code transmis dans les notifications, ou via un code sécurisé. La majorité des consignes sont accessibles 24h/24 et 7j/7, avec un délai de garde de cinq jours, favorisant un roulement rapide des colis et une meilleure performance logistique.

Un réseau hybride, complémentaire et territorial

DPD France revendique une stratégie fondée sur la complémentarité entre relais et consignes. Loin de cannibaliser le réseau existant, la consigne vient enrichir l'offre hors domicile et renforcer la liberté de choix du consommateur.

Les consignes Pickup sont implantées de manière stratégique, en zones rurales, urbaines et ultra-urbaines, dans des lieux de fort passage du quotidien : bureaux de poste, gares, enseignes de grande distribution, commerces de proximité ou espaces publics.

76 % des e-acheteurs souhaitent pouvoir choisir entre la livraison en relais et la livraison en consigne (source : Baromètre DPD 2025, E-commerce : tendances et attentes). Cette hybridation du réseau est essentielle pour répondre à la diversité des territoires et des modes de vie.



Nos consignes solaires : un véritable atout RSE

Au-delà de l'expérience client, le déploiement des consignes Pickup s'inscrit pleinement dans la stratégie RSE de DPD France. Sur les 6 000 consignes Pickup disponibles en France, plus de 2 000 sont alimentées par énergie solaire, soit un tiers du parc !

La consigne solaire séduit de nombreux e-acheteurs : 54% d'entre eux prennent en compte le critère environnemental dans le choix du mode de livraison (72% chez les plus jeunes).

La consigne est un outil logistique mais aussi un levier environnemental. Elle contribue à concilier performance opérationnelle et réduction de l'empreinte carbone.

Le check-out différencié, un atout pour les e-commerçants

DPD France accompagne le lancement de la consigne Pickup par une nouveauté clé : le check-out différencié. Cette fonctionnalité permet aux e-commerçants de proposer, au moment du paiement, uniquement la livraison en consigne, uniquement en relais, ou une combinaison des deux.

Le check-out différencié apporte de la lisibilité pour le consommateur et de la souplesse pour les marchands. Il permet d'adapter l'offre de livraison aux usages réels sans complexifier le parcours d'achat.

Le lancement par DPD France de la livraison en consigne Pickup marque une étape dans le développement de sa stratégie hors domicile. En s'appuyant sur un réseau hybride, associant 10 000 relais et plus de 6 000 consignes, l'entreprise répond aux attentes des consommateurs en matière de flexibilité et d'autonomie, tout en renforçant son efficacité opérationnelle. Cette initiative s'inscrit dans la continuité de la stratégie du transporteur : offrir des services fiables, accessibles et adaptés à chacun, afin d'accompagner durablement la croissance du e-commerce.

Anaïs a le pouvoir de détecter les mines avant qu'elles n'explosent pour 2,50€ / mois*



Grâce au **don mensuel**
on a tous le pouvoir de **changer**
le monde, même à distance !
hi.fr/don.mensuel

Anaïs C., donatrice régulière pour Handicap International depuis 2010


**handicap
international**

*Après réduction fiscale.

Évènement

Ariane GIORNO

Directrice du salon All4Customer Paris



24-25-26 mars
Paris Porte de Versailles
Pavillon 4

Edito ALL4CUSTOMER Paris 2026 Le laboratoire de demain

En réunissant chaque année des milliers de professionnels pour un rendez-vous unique en Europe, nous avons pour ambition de vous éclairer, vous inspirer et vous enrichir.

Dans les allées de notre salon, au détour d'une rencontre, d'une démo ou d'une conférence, chaque échange devient une expérience, chaque découverte une idée à tester, chaque innovation une source d'énergie pour vos projets et vos équipes.

All4Customer Paris est un véritable laboratoire du futur.

Un lieu où l'on observe, où l'on expérimente, où l'on confronte les idées et les pratiques pour mieux comprendre les transformations à l'œuvre dans les entreprises. Ici, la data s'humanise, l'IA devient agentique, les médias sociaux vendent et engagent, l'expérience client se fait immersive, et les attentes des nouvelles générations redessinent les repères du marketing, du commerce et de la relation client.

Venez écouter et apprendre, mais aussi débattre, tester, évaluer les solutions et les innovations qui feront la différence demain. Venez vous

inspirer des pionniers, partager vos convictions, confronter vos intuitions et repartir avec des clés concrètes pour transformer durablement votre entreprise.

Ici, le futur se construit à plusieurs, pas à pas, échange après échange.

Le futur de votre entreprise a besoin de vous – bienvenue dans le laboratoire de demain.

Incontournable, All4Customer Paris c'est votre rendez-vous, rassemblant chaque année plus de 15 000 visiteurs, 280 exposants et 160 conférences dont les 13 plénières qui donneront la parole à des dirigeants inspirants – CEO, directeurs marketing, CX, IA, Data, digital, responsables des réseaux sociaux – dont plusieurs marques récompensées en 2025 et 2026.

Au plaisir de vous y retrouver les 24, 25, 26 mars 2026 pour échanger et réussir.

Conférence d'ouverture

Mardi 24 mars - 9H30 - 10H15

Conférence AFRC – Révélation dans la relation client : ce que l'IA a changé profondément.

L'arrivée de l'IA générative et des agents autonomes a révélé une transformation profonde : l'expérience client devient personnalisée en temps réel, cohérente sur tous les canaux et instantanée par défaut. L'automatisation intelligente prend désormais en charge une grande part des demandes simples, libérant l'humain pour les moments émotionnels, complexes et à forte valeur relationnelle. Comment cette nouvelle navigation « agentique » crée des standards inédits et impose aux entreprises de repenser leurs parcours, leurs organisations et leur rapport à la performance ?



Eric DADIAN
Président – AFRC



Eric POUEYS
Directeur de la relation client –
Groupe Pierre & Vacances Center
Parc Europe



Isabelle LAFONT
Global Head Of Consumer Care
And Consumer Experience –
L'ORÉAL



Stéphanie CHARLEIX
Directrice Du Customer Service –
AIR FRANCE-KLM

3 évènement à ne pas rater

Mar 24 mars 14H45 - 15H30

Power up your performance : comment conjuguer Intelligence Artificielle, E-commerce, Super App, retail, RS et omnicanal ?

Explorer la synergie entre intelligence artificielle, CRM et parcours unifié. Focus sur les stratégies qui transforment l'expérience avec efficacité.

Mer 25 mars 10H30 - 11H15

Rethink impact : quels sont les accélérateurs de changement, de mobilisation et de performance

Démontrer comment la responsabilité peut rimer avec rentabilité. Place à une communication à impact positif, alignée avec les valeurs des générations de consommateurs.

Jeu 26 mars 15H15 - 16H00

Test & learn : activer les communautés et parler avec leurs codes

Du gaming, de l'influence, de la Wow Experience... la gen z redéfinit les codes de l'engagement. Comment les marques deviennent des médias. Comment co-crée avec les ambassadeurs, les communautés, les réseaux sociaux et créer des liens incontournables avec ses clients.



**Besoin de
professionnels
pour construire
vos plans fichiers ?**

© 2014 Geronimo Direct



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

40 000 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

Adressens

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.

France Loisirs

90 000 adresses postales

Spécialiste du livre et de produits de loisirs culturels au meilleur prix, France Loisirs est aujourd'hui le plus grand club de livre de France. Fondé en 1970, France Loisirs propose une sélection de nouveautés et de choix passionnés : petites pépites et grands succès incontournables, ainsi que des romans en avant-première à découvrir en exclusivité. Vente par correspondance, web ou en magasin.

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.

28 rue Saint-Lazare - 75009 Paris - Tél : 01 44 08 74 74 - www.geronimodirect.com
Émilie : 01 44 08 74 81 - Marie : 01 44 08 74 73



Dossier

Logistique amont : **Les nouveaux piliers de la performance supply chain**

La meilleure solution logistique pour alimenter vos réseaux de proximité.

Partout en France, Log'issimo assure l'approvisionnement de vos points de vente, en produits marchands ou en PLV. Un flux rapide et continu jusqu'au cœur des villes qui englobe toutes les étapes de votre logistique à la demande : le stockage, la préparation de commandes, la livraison, la collecte et le retour. Des solutions logistiques sur mesure pour gagner en temps et en efficacité. En savoir plus au 3634 ou sur laposte.fr/log-issimo

Longtemps cantonnée à une fonction opérationnelle, la logistique amont est devenue en quelques années un enjeu stratégique majeur pour les entreprises. Crises sanitaires, tensions géopolitiques, volatilité des matières premières, inflation des coûts de transport et exigences réglementaires accrues ont profondément transformé les chaînes d'approvisionnement. Pour les dirigeants, l'enjeu n'est plus de maîtriser les rouages techniques de la supply chain, mais d'en comprendre les leviers stratégiques. Car derrière les flux d'approvisionnement se jouent désormais la continuité d'activité, la crédibilité économique et la capacité à créer de la valeur dans la durée. Cartographier, tracer et piloter la logistique amont s'impose aujourd'hui comme un acte de management à part entière.

· Dossier ·



LA POSTE
SOLUTIONS
BUSINESS

La Poste - SA au capital de 3 857 765 882 € - 336 000 000 RCS Paris. Siège social : 9, rue du Colonel-Pierre-Alexandre - 75015 Paris. Crédit photo : Samuel Berthelot Photography / Getty Images - 08/2023 - 2 - LEX HAVAS



La logistique amont, d'un sujet technique à un enjeu de direction générale

Pendant longtemps, la logistique amont est restée en marge des discussions stratégiques. Elle relevait d'un périmètre perçu comme essentiellement opérationnel, confié aux équipes achats ou supply chain, tandis que les directions générales concentraient leurs efforts sur la croissance, l'innovation produit ou la relation client. Ce partage des rôles a longtemps fonctionné dans un environnement relativement stable, où les chaînes d'approvisionnement mondialisées étaient considérées comme fiables, fluides et peu risquées.

Les crises successives ont profondément remis en cause ce modèle. La pandémie de Covid-19, les tensions géopolitiques, les pénuries de matières premières et la volatilité des coûts de transport ont mis en lumière une réalité désormais incontestable : l'entreprise ne maîtrise que ce qu'elle connaît. Pour de nombreux dirigeants, l'amont est apparu comme un angle mort stratégique, capable à lui seul de fragiliser l'ensemble de la chaîne de valeur.

“ La logistique amont est devenue l'un des premiers facteurs de risque pour la continuité d'activité des entreprises, bien avant les enjeux commerciaux ou marketing. Observe un expert en stratégie supply chain.

Désormais, une rupture d'approvisionnement ne se limite plus à un retard de production. Elle peut affecter la capacité à honorer les commandes, détériorer la relation client, générer des surcoûts importants et, dans certains cas, porter atteinte à l'image de marque. Pour les dirigeants non spécialistes, l'enjeu n'est donc pas d'entrer dans la technicité de la supply chain, mais de comprendre que la logistique amont conditionne directement la résilience globale de l'organisation.

Cette prise de conscience a entraîné un changement de statut du sujet. La logistique amont n'est plus seulement abordée sous l'angle des coûts ou de l'optimisation opérationnelle, mais comme un levier stratégique de sécurisation. Elle remonte désormais au niveau des comités de direction, où elle

alimente les réflexions sur les investissements, les choix de sourcing et les stratégies de long terme.

“ Les crises récentes ont mis en évidence la fragilité des chaînes d'approvisionnement optimisées uniquement pour le coût. La maîtrise de la logistique amont est devenue un enjeu stratégique pour la continuité d'activité des entreprises.. D'après le livre blanc supply chain & résilience.

Ce déplacement du sujet vers la direction générale modifie profondément la manière de piloter l'entreprise. Il ne s'agit plus de chercher une performance maximale à court terme, mais d'arbitrer entre coût, sécurité d'approvisionnement et capacité d'adaptation. Certains choix, naguère considérés comme purement opérationnels — diversification des fournisseurs, relocalisation partielle, sécurisation contractuelle — deviennent des décisions stratégiques engageant l'avenir de l'organisation.

Pour les dirigeants, faire de la logistique amont un enjeu de direction générale revient à accepter une réalité nouvelle : dans un monde instable, la performance ne se mesure plus uniquement à la croissance ou à la rentabilité immédiate, mais à la capacité de l'entreprise à absorber les chocs, à maintenir son activité et à tenir ses engagements. C'est à ce prix que la logistique amont cesse d'être un centre de coûts pour devenir un facteur clé de crédibilité et de compétitivité durable.

Cartographier les flux : rendre visible l'invisible

L'un des angles morts les plus fréquents dans les entreprises concerne la connaissance réelle des flux amont. Les fournisseurs directs sont généralement bien identifiés, mais la visibilité s'estompe rapidement dès que l'on s'éloigne du rang 1. Cette perte de vision crée une illusion de maîtrise : tant que les flux circulent, le système semble robuste, jusqu'au jour où une crise révèle brutalement des dépendances insoupçonnées.

La cartographie des flux vise précisément à combler ce déficit de visibilité. Elle ne se limite pas à un schéma logistique, mais met en relation les flux physiques, les flux d'information et les flux financiers afin de proposer une lecture systémique de la chaîne d'approvisionnement.



Pour un dirigeant, l'enjeu n'est pas d'entrer dans le détail opérationnel, mais de disposer d'une vision claire des dépendances critiques qui pèsent sur l'activité.

“ Cartographier les flux permet de visualiser l'ensemble des interactions logistiques, d'identifier les points de friction et de réduire les risques de rupture. C'est un préalable à toute logistique efficace. Selon le CLO at Work, Optimiser la cartographie des flux pour une logistique efficace.

En rendant visibles les concentrations de risques, la cartographie met en lumière des réalités souvent sous-estimées : dépendance à une zone géographique, exposition à un fournisseur clé, fragilité d'un maillon éloigné mais stratégique. Cette lecture globale permet de sortir de l'intuition pour entrer dans une logique factuelle, indispensable au pilotage.

Pour les dirigeants, la cartographie transforme la nature des arbitrages. Elle permet de hiérarchiser les flux, de décider où diversifier, où sécuriser, et où accepter une dépendance maîtrisée. Elle devient ainsi un outil de gouvernance, alimentant les échanges en comité de direction et éclairant les décisions d'investissement.

Enfin, dans un environnement instable, ne pas cartographier ses flux revient à accepter une zone d'ombre stratégique. À l'inverse, les entreprises qui investissent dans cette démarche transforment un exercice de connaissance en levier de résilience et de crédibilité.

De la complexité subie à la complexité pilotée

Pendant longtemps, la logistique amont est restée en marge des discussions stratégiques. Elle relevait d'un périmètre perçu comme essentiellement opérationnel, confié aux équipes achats ou supply chain, tandis que les directions générales concentraient leurs efforts sur la croissance, l'innovation produit ou la relation client. Ce partage des rôles a longtemps fonctionné dans un environnement relativement stable, où les chaînes d'approvisionnement mondialisées étaient considérées comme fiables, fluides et peu risquées.

Les crises successives ont profondément remis en cause ce modèle. La pandémie de Covid-19, les tensions géopolitiques, les pénuries de matières

premières et la volatilité des coûts de transport ont mis en lumière une réalité désormais incontestable : l'entreprise ne maîtrise que ce qu'elle connaît. Pour de nombreux dirigeants, l'amont est apparu comme un angle mort stratégique, capable à lui seul de fragiliser l'ensemble de la chaîne de valeur.



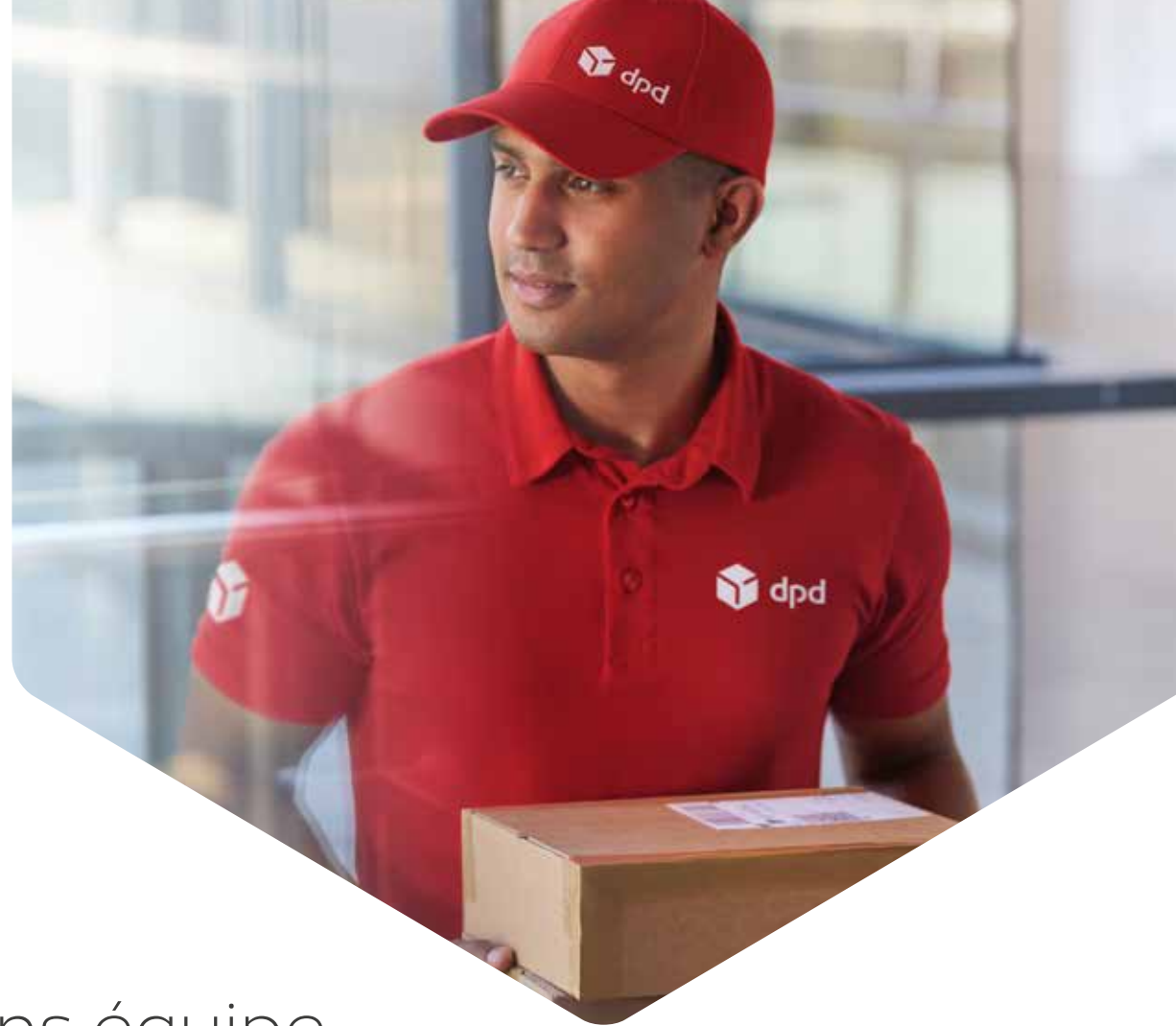
“ La complexité des chaînes d'approvisionnement n'est pas un problème en soi. Elle devient un risque lorsqu'elle n'est ni comprise ni pilotée. D'après le Livre blanc supply chain & performance.

Désormais, une rupture d'approvisionnement ne se limite plus à un retard de production. Elle peut affecter la capacité à honorer les commandes, détériorer la relation client, générer des surcoûts importants et, dans certains cas, porter atteinte à l'image de marque. Pour les dirigeants non spécialistes, l'enjeu n'est donc pas d'entrer dans la technicité de la supply chain, mais de comprendre que la logistique amont conditionne directement la résilience globale de l'organisation.

Cette prise de conscience a entraîné un changement de statut du sujet. La logistique amont n'est plus seulement abordée sous l'angle des coûts ou de l'optimisation opérationnelle, mais comme un levier stratégique de sécurisation. Elle remonte désormais au niveau des comités de direction, où elle alimente les réflexions sur les investissements, les choix de sourcing et les stratégies de long terme.

“ Les entreprises les plus performantes sont celles qui ont intégré la logistique amont dans leur gouvernance, au même titre que la finance ou les ressources humaines. Souligne un consultant spécialisé en transformation supply chain.

Ce déplacement du sujet vers la direction générale modifie profondément la manière de piloter l'entreprise. Il ne s'agit plus de chercher une performance maximale à court terme, mais d'arbitrer entre coût, sécurité d'approvisionnement et capacité d'adaptation. Certains choix, naguère considérés comme purement opérationnels — diversification



Faisons équipe pour tous vos envois.

Que vos clients soient des particuliers ou des professionnels, DPD France vous accompagne dans toutes les étapes de l'acheminement de vos colis en France, en Europe ou à l'international.

Engagés depuis 2012 dans la réduction de notre impact environnemental, nous intensifions nos efforts en actant une démarche de décarbonation.

Retrouvez tous nos engagements RSE sur www.dpd.fr



* Catégorie Distribution de colis et de colis - Étude Ipsos bva - Viséo CI - Plus d'infos sur escda.fr

DPD France SAS - Siège social : Immeuble Vivaldi 11-13 rue René Jacques, 92130 Issy-les-Moulineaux, Capital social : 18 500 000 € - 444 420 830 RCS NANTERRE - N° TVA Intracommunautaire : FR24 444 420 830 - Crédits photos : © DPD - PONYCOCO Janvier 2026.

des fournisseurs, relocalisation partielle, sécurisation contractuelle — deviennent des décisions stratégiques engageant l'avenir de l'organisation.

Pour les dirigeants, faire de la logistique amont un enjeu de direction générale revient à accepter une réalité nouvelle : dans un monde instable, la performance ne se mesure plus uniquement à la croissance ou à la rentabilité immédiate, mais à la capacité de l'entreprise à absorber les chocs, à maintenir son activité et à tenir ses engagements. C'est à ce prix que la logistique amont cesse d'être un centre de coûts pour devenir un facteur clé de crédibilité et de compétitivité durable.

Traçabilité amont : comprendre l'origine pour maîtriser le risque

La traçabilité amont s'est longtemps imposée comme un sujet secondaire, réservé aux secteurs fortement réglementés ou aux entreprises confrontées à des enjeux sanitaires spécifiques. Pour beaucoup de dirigeants, elle relevait davantage de la conformité que de la stratégie. Cette perception est aujourd'hui dépassée. La multiplication des crises, des exigences réglementaires et des attentes sociétales a profondément changé la donne.

Contrairement à la traçabilité aval, généralement bien structurée, la traçabilité amont reste complexe par nature. Elle implique une diversité d'acteurs, de zones géographiques et de pratiques, souvent éloignés du périmètre direct de l'entreprise. Cette fragmentation rend l'amont particulièrement exposé aux risques : non-conformité, rupture d'approvisionnement, atteinte à la réputation ou mise en cause de la responsabilité de l'entreprise.

“ La majorité des risques supply chain se situent en amont, là où la visibilité est la plus faible,

Explique le livre blanc Traçabilité des marchandises : enjeux et solutions.

Pour les dirigeants non spécialistes, l'enjeu n'est pas de maîtriser les outils de traçabilité dans le détail, mais de comprendre ce qu'ils permettent réellement. La traçabilité amont offre avant tout une capacité de preuve. Elle permet de démontrer l'origine des produits, les conditions de leur fabrication et le respect des normes environnementales et sociales. Dans un contexte de transparence accrue, cette capacité devient un actif stratégique.

Au-delà de la conformité, la traçabilité transforme la gestion du risque. En connaissant précisément l'origine des matières premières et des composants,

l'entreprise peut anticiper les vulnérabilités, identifier les fournisseurs critiques et détecter plus rapidement les signaux faibles. Cette connaissance permet de passer d'une gestion réactive des crises à une approche plus préventive et structurée.



“ La traçabilité ne doit pas être pensée comme un outil de contrôle, mais comme un instrument de pilotage et de sécurisation

Peut-on lire dans le livre blanc Traçabilité des marchandises : enjeux et solution.

La traçabilité amont joue également un rôle clé dans la relation avec les parties prenantes. Clients, partenaires, investisseurs et autorités attendent désormais des entreprises qu'elles soient en mesure de justifier leurs pratiques. Une traçabilité robuste renforce la crédibilité de l'entreprise et protège sa réputation dans un environnement où la défiance peut se propager très rapidement.

Pour les dirigeants, investir dans la traçabilité amont revient à investir dans la maîtrise du risque global. Ce choix engage des arbitrages en matière de coûts, d'organisation et de gouvernance, mais il conditionne la capacité de l'entreprise à répondre aux exigences actuelles et futures. Dans un monde où la transparence devient la norme, la traçabilité amont cesse d'être une contrainte pour devenir un levier stratégique de confiance et de performance durable.

Réglementation : une pression croissante sur l'amont

La montée en puissance des exigences réglementaires constitue l'un des facteurs majeurs de transformation de la logistique amont. Longtemps perçue comme une contrainte administrative, la réglementation s'impose désormais comme un élément structurant du pilotage supply chain. Pour les dirigeants, l'enjeu n'est plus seulement de se conformer aux textes, mais d'anticiper un cadre normatif en constante évolution.

CSRD, devoir de vigilance, lois environnementales, exigences de transparence sur l'origine des produits, futur passeport numérique des produits : les textes se multiplient et convergent vers un même objectif. Les entreprises doivent être en mesure

de démontrer qu'elles connaissent leur chaîne d'approvisionnement, qu'elles en maîtrisent les risques et qu'elles assument la responsabilité de leurs choix, y compris au-delà de leurs fournisseurs directs.

La réglementation ne vise plus uniquement les pratiques internes des entreprises, mais l'ensemble de leur écosystème fournisseurs.

Cette évolution change profondément la place de la logistique amont dans la gouvernance. Ce qui relevait autrefois de la gestion opérationnelle devient un sujet de responsabilité stratégique. Les dirigeants sont désormais comptables de la capacité de leur organisation à tracer, documenter et justifier ses approvisionnements. L'amont devient ainsi un terrain de convergence entre enjeux juridiques, économiques et réputationnels.

Pour les entreprises, l'enjeu ne se limite pas à éviter les sanctions. Une non-conformité peut entraîner des ruptures de contrats, une perte de confiance des partenaires ou une dégradation de l'image de marque. À l'inverse, celles qui anticipent les exigences réglementaires transforment une contrainte en opportunité. En structurant dès aujourd'hui leur logistique amont, elles gagnent en crédibilité et en agilité face aux évolutions futures.

Cette anticipation suppose toutefois des arbitrages clairs. Collecter des données fiables, structurer la traçabilité, auditer ses fournisseurs et aligner les systèmes d'information représentent des investissements significatifs. Pour les dirigeants, il s'agit donc de raisonner à moyen et long terme, en évaluant le coût de la non-conformité face aux bénéfices d'une logistique amont maîtrisée.

Dans un environnement où la transparence devient la norme, la réglementation agit comme un accélérateur de transformation. Elle pousse les entreprises à revoir leurs pratiques, à renforcer leur gouvernance et à professionnaliser leur pilotage amont. Pour les dirigeants, intégrer ces contraintes dès la conception de la stratégie supply chain constitue un levier essentiel pour sécuriser l'activité et renforcer la performance durable.

Digitalisation et données : rendre la logistique amont pilotable

Pendant longtemps, la logistique amont a souffert d'un paradoxe : elle concentre une grande partie des risques pesant sur l'entreprise, tout en restant l'un des segments les moins outillés en matière de pilotage global. Les dirigeants disposent de tableaux de bord financiers précis, d'indicateurs commerciaux consolidés, mais peinent souvent à obtenir une vision fiable

et partagée de leurs flux d'approvisionnement. Cette asymétrie d'information est devenue un handicap stratégique.

La digitalisation de la logistique amont répond précisément à cet enjeu. Il ne s'agit pas d'empiler des outils ou de complexifier l'existant, mais de rendre lisible ce qui ne l'était pas : délais réels, dépendances fournisseurs, zones de risques, flux critiques. Les solutions numériques – plateformes collaboratives, outils de traçabilité, systèmes de collecte de données fournisseurs – permettent aujourd'hui de centraliser des informations jusque-là dispersées, voire inexistantes.



Pour les dirigeants non spécialistes, l'enjeu n'est pas technique mais décisionnel. La donnée devient un support d'arbitrage. Elle permet de comparer des scénarios, de mesurer l'impact réel d'un changement de fournisseur, d'anticiper une rupture ou d'évaluer les conséquences d'une contrainte réglementaire. Autrement dit, la donnée transforme la logistique amont d'un angle mort en objet de pilotage stratégique.

Cette évolution modifie également la relation avec les partenaires. En rendant les flux plus transparents, la digitalisation favorise un dialogue plus mature avec les fournisseurs, fondé sur des faits plutôt que sur des perceptions. Elle ouvre la voie à des partenariats plus équilibrés, dans lesquels la performance ne se limite pas au prix, mais intègre la fiabilité, la conformité et la capacité d'adaptation.

Toutefois, la digitalisation n'est pas une fin en soi. Les entreprises les plus avancées le savent : un outil mal intégré ou mal approprié ne crée pas de valeur. Le véritable levier réside dans l'alignement entre les systèmes d'information, les processus internes et la gouvernance. Lorsque la donnée est partagée, comprise et utilisée au bon niveau, elle devient un facteur de résilience et de performance durable.

Pour les dirigeants, investir dans la digitalisation de la logistique amont revient donc à investir dans la capacité de l'entreprise à décider plus vite, plus juste et avec moins de zones d'ombre. Dans un environnement incertain, cette capacité fait souvent la différence entre les organisations qui subissent les chocs et celles qui les absorbent.

Logistique amont et durabilité

La question de la durabilité s'est imposée ces dernières années comme un enjeu central pour les entreprises. Longtemps cantonnée à des démarches périphériques ou à des engagements de communication, elle est désormais au cœur des attentes des clients, des investisseurs et des pouvoirs publics. Dans ce contexte, la logistique amont apparaît comme un levier déterminant, car c'est en amont de la chaîne de valeur que se concentre l'essentiel des impacts environnementaux et sociaux.

Pour de nombreux dirigeants, cette réalité constitue un changement de perspective majeur. La majorité de l'empreinte carbone d'un produit, comme une grande partie des risques sociaux, se situe chez les fournisseurs et les sous-traitants. Sans une connaissance fine de l'amont, toute stratégie de durabilité reste partielle et difficilement crédible. La logistique amont devient ainsi un point d'entrée stratégique pour transformer les engagements en actions concrètes.

« On ne peut pas piloter ce que l'on ne mesure pas. La durabilité commence par la visibilité sur les chaînes d'approvisionnement », analyse le Livre blanc supply chain & durabilité.

La maîtrise de l'amont permet d'identifier les postes les plus émetteurs, les pratiques à risque et les marges de progrès prioritaires. Elle offre la possibilité de travailler avec les fournisseurs sur des trajectoires d'amélioration partagées : réduction des émissions, choix de matières premières plus responsables, optimisation des flux logistiques ou amélioration des conditions de travail. Cette approche collaborative s'inscrit dans une logique de transformation progressive plutôt que de rupture brutale.

Pour les dirigeants, intégrer la durabilité dans la logistique amont implique toutefois des arbitrages. Les solutions les plus vertueuses ne sont pas toujours les moins coûteuses à court terme. Elles peuvent nécessiter des investissements, une révision des contrats ou une remise en question de certains choix historiques. Mais ces efforts doivent être mis en regard des risques croissants liés à l'inaction : perte de crédibilité, sanctions réglementaires, défiance des clients ou difficulté d'accès au financement.



« La durabilité est devenue un critère de compétitivité. Les entreprises qui l'intègrent tôt dans leur logistique amont prennent une longueur d'avance. Souligne un consultant en transformation durable. »

La logistique amont joue également un rôle clé dans le développement de modèles plus circulaires. En repensant les approvisionnements, en favorisant la réutilisation, le recyclage ou l'éco-conception, les entreprises peuvent réduire leur dépendance aux ressources critiques et renforcer leur résilience. Cette évolution contribue à aligner performance économique et responsabilité environnementale.

Pour les dirigeants, la durabilité ne peut plus être traitée comme un sujet isolé. Elle doit être intégrée à la stratégie supply chain et au pilotage de l'amont. Les entreprises qui réussissent cette intégration transforment une contrainte perçue en levier de création de valeur durable, capable de renforcer à la fois leur compétitivité, leur image et leur capacité d'adaptation dans un environnement en mutation rapide.

La logistique amont s'impose aujourd'hui comme un sujet stratégique pour les dirigeants. Cartographier, tracer et piloter l'amont permet de sécuriser l'activité, répondre aux exigences réglementaires et renforcer la performance globale. Les entreprises qui investiront ce champ avec méthode transformeront une contrainte structurelle en avantage concurrentiel durable.



Portrait

Jean-Claude NOGUÈS
Président de DATASOLUTION



DATASOLUTION

Nous croyons à un modèle où l'IA vient renforcer l'expertise humaine, pas la remplacer

Dans un contexte de ralentissement du marché du numérique français, et dans un secteur bouleversé par l'arrivée de l'IA, DATASOLUTION confirme la solidité de son modèle et sa capacité à se projeter dans la durée. Entretien avec son président et fondateur, Jean-Claude Noguès.



Comment s'est achevée l'année 2025 ?

L'année 2025 s'est inscrite dans un environnement économique tendu pour l'ensemble du secteur IT et digital, avec un marché des ESN en recul de -1,8 % en 2025 selon Numeum. Dans ce contexte de ralentissement du marché, DATASOLUTION a confirmé la solidité de son modèle et sa capacité à se projeter dans la durée, en atteignant un chiffre d'affaires consolidé de 43 millions d'euros, tout en restant bénéficiaire.

Pouvez-vous nous expliquer cette dynamique de développement à contre-courant du marché ?

Là où de nombreux acteurs ont ralenti leurs investissements, nous avons fait le choix d'une trajectoire de développement structurée, fondée sur la consolidation de nos expertises, l'élargissement de notre offre et une vision long terme.

Cette dynamique s'est illustrée par **5 acquisitions en 2025** : Blacksmith, Insitaction, Jetpulp, The Sales Machine et Keyrus Digital, ce qui a renforcé significativement la présence du groupe à Lille et Lyon, tout en élargissant son périmètre d'intervention.

DATASOLUTION a également noué deux partenariats stratégiques avec ALTAVIA et Keyrus, qui nous ont cédé leurs filiales digitales afin de se recentrer sur leur cœur d'activité. Nous nous positionnons ainsi comme leur partenaire privilégié pour adresser les enjeux digitaux et e-commerce de leurs clients.

Cette orientation stratégique s'est concrétisée en 2025 par plusieurs projets d'envergure, parmi lesquels ETAM, récompensé lors des Trophées e-Commerce pour son projet PIM, la migration de l'ensemble des sites Raja vers une plateforme unique, le premier projet POS Shopify, et le lancement de la nouvelle boutique Lefebvre Dalloz.

Y a-t-il des tendances émergentes dans le domaine de l'e-commerce ou de la gestion des données que vous prévoyez d'explorer ou d'intégrer dans vos offres ?

Nos dernières acquisitions ont notamment permis le lancement d'une Business Unit CRM, en complément des expertises ERP et CDP déjà existantes, et la création d'une BU "DATA & IA", dédiée à la structuration, la gouvernance, l'automatisation et l'analyse des données.

Plutôt que de subir la conjoncture, nous avons donc poursuivi notre transformation pour préparer les usages et les besoins de demain, notamment autour de la DATA et de l'IA.

Nous croyons à un modèle où l'IA vient renforcer l'expertise humaine, pas la remplacer. C'est cette complémentarité qui permet d'industrialiser l'IA, tout en maintenant un haut niveau d'exigence.

Un positionnement assumé, porté par une conviction forte : pas d'IA sans DATA ... SOLUTION !

Et par rapport à l'année 2026, quelles sont vos perspectives ?

Alors que Numeum anticipe une reprise progressive du marché en 2026 (+1,4 %), DATASOLUTION observe déjà un regain de la demande autour de la structuration de la DATA (PIM, MDM), de l'optimisation et la rationalisation des systèmes d'information avec l'IA et de la digitalisation du B2B, sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Notre groupe entend s'inscrire pleinement dans cette trajectoire, en accompagnant ses clients dans l'industrialisation de l'IA et la création de valeur durable à partir de leurs données.

Le tournant stratégique de 2026 repose pour DATASOLUTION sur une transformation en profondeur de ses offres, avec l'intégration d'agents IA dans toutes les activités du Delivery. Ces déploiements permettent déjà d'atteindre des gains de productivité de 30 à 40 % sur certaines phases clés (développements, tests, documentations).

Enfin, pour adresser au mieux ces enjeux, l'offre de DATASOLUTION s'articule désormais autour de **trois marques** :

- **DATASOLUTION**, expert DATA & IA, e-commerce, référentiels de données
- **JETPULP**, agence digitale et créative (Digital marketing, UX/UI, Studio créa)
- **Active Publishing**, fournisseur de solutions de production marketing.

Une vision résumée par notre baseline 2026 qui incarne cette dynamique collective avec l'intégration des dernières sociétés acquises : « **En 2026, que nos forces s'unissent.** »

A propos de DATASOLUTION

Groupe indépendant, agile et data-driven, fort de 20 ans d'expertise dans la transformation digitale, DATASOLUTION combine une maîtrise pointue de l'e-commerce (B2B/B2C), de la gestion intelligente des données (PIM, DAM, MDM), et un studio créatif & marketing digital intégré pour des solutions sur mesure, boostées par l'IA.

DATASOLUTION travaille avec plusieurs centaines d'ETI, grandes entreprises, retailers parmi lesquels RAJA, Descours et Cabaud, SOLO GROUP, Ekosport, Monnaie de Paris, SCC, Alkor, Royal Canin, Mondial Tissus, Au Forum du Bâtiment, SoBrico, Optic 2000, Dessange, Etam, GiFi, Maisons du Monde, OL LYONNES ...

43 M€
de CA groupe consolidé

330
collaborateurs

14 agences
sur 3 continents

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

 **DAPAT**
SOUTENIR
LES FEMMES EN DÉTRESSE
www.dapat.fr

Enquête

Rubrique en partenariat avec



Bilan du e-commerce en France : Les Français ont dépensé près de 200 milliards d'euros sur internet en 2025

Le e-commerce français franchit un nouveau cap : proche des 200 milliards d'euros de chiffre d'affaires, il confirme son rôle de pilier durable de la consommation, malgré un environnement économique et politique incertain. Cette croissance est avant tout portée par les usages : les Français achètent plus souvent en ligne, même si la pression sur les prix limite la progression du panier moyen. Le e-commerce s'impose ainsi comme un canal de consommation mature, central dans les arbitrages des ménages, et durablement ancré dans le paysage économique français.

Dans le cadre de la publication de son baromètre trimestriel, La Fevad présente aujourd'hui les

résultats des ventes sur internet pour le 1^{er} trimestre 2021 ainsi que les premières tendances du mois d'avril et l'impact d'un an de crise sanitaire sur le marché. Cette étude repose à la fois sur les informations recueillies directement auprès d'un panel de sites leaders et sur le montant agrégé des transactions enregistrées par les principales sociétés prestataires de paiement pour le compte de près de 200 000 sites e-commerce.

Cette étude, croisant analyses macroéconomiques et enquêtes terrain auprès d'annonceurs locaux et nationaux, dresse une cartographie inédite du marché, distinguant pour la première fois avec précision les investissements locaux, multi-locaux et nationaux.

Les chiffres clés pour l'année 2025 :

Le secteur du e-commerce (produits et services) a atteint 196,4 milliards d'euros en 2025, en hausse de 7% sur un an

Les ventes de produits ont continué de progresser avec +4% par rapport à 2024

Le secteur des services a également poursuivi sa progression avec +9% par rapport à 2024 Le panier moyen est de 62 euros soit une baisse de 3%

3,2 milliards de transactions ont été réalisées sur internet soit +10% en un an



196,4
milliards d'€

en 2025

+7% par rapport à 2024

3,2
milliards de transaction

en 2025

+10% par rapport à 2024

En 2025, les ventes en ligne ont progressé de 7%

Le secteur du e-commerce (produits et services confondus) totalise 196,4 milliards d'euros de chiffre

d'affaires en 2025, soit une hausse de 7% par rapport à l'année précédente. Néanmoins, le rythme de croissance a été un peu moins rapide qu'en 2024 où la progression s'était établie à +9,6%.

La reprise amorcée en 2024 des commandes de produits non-alimentaires s'est poursuivie et les commandes de services ont maintenu leur dynamique.

Ainsi, malgré une conjoncture économique et politique incertaine, le secteur des services a augmenté de 9% et a atteint 120,3 milliards d'euros. Les ventes de produits ont progressé de 4% et ont atteint 76,1 milliards d'euros.

En 2025, 3,2 milliards de transactions ont été réalisées sur des sites de ventes sur internet (produits et services confondus), soit une hausse de 10% (2,9 milliards en 2024). La dynamique ne faiblit pas, soutenue par une accélération des transactions de services.

Le panier moyen est en baisse de 3% par rapport à l'an dernier et s'établit à 62 euros. Cette baisse concerne autant les produits (-4%), avec la recherche de petits prix, que les services (-3%).

Sur l'ensemble de l'année écoulée, la part du e-commerce dans la vente de produits est estimée à 12% du commerce de détail.

Résultats du Panel iCE100 :

La reprise se confirme sur les produits non-alimentaires

Le panel iCE100 réalisé par la Fevad auprès d'une centaine de sites leaders voit également une progression des ventes aux consommateurs avec +5,6% dans un contexte de léger retrait du commerce de détail. Parmi les secteurs les plus dynamiques figurent l'électronique et électroménager (+5,2%), le sport (+5,1%), et le meuble/décoration (+3%). Les Textiles maison progressent de 2,9%, les Produits de Grande Consommation de 2,7% et la beauté de 2,0%. L'habillement/chaussures, plus impacté par les arbitrages de consommation recule de 0,5%.

Le dernier trimestre de l'année a été porteur pour toutes les catégories de produits.

Les sites de Voyage-Loisirs ont progressé de 10% sur l'ensemble de l'année. Ce sont les transports qui tirent les ventes du panel.

Enfin, pour les ventes aux professionnels du panel iCE100, impactées par le manque de visibilité sur l'évolution du contexte politico économique, l'année 2025 aura été une année de stabilité.



Avec près de 200 milliards d'euros de chiffre d'affaires, le e-commerce français confirme qu'il est devenu un véritable levier de performance économique pour le pays. Dans un contexte marqué par les tensions géopolitiques et les recompositions commerciales, disposer d'une filière e-commerce forte et structurée constitue un atout stratégique et un instrument de souveraineté qu'il nous appartient de préserver et de renforcer. Cette dynamique repose sur la capacité d'innovation des entreprises françaises et sur la confiance des consommateurs, mais elle ne doit pas masquer les défis à venir : concurrence déloyale des plateformes asiatiques, enjeux réglementaires multiples, bouleversements technologiques ou encore exigences environnementales. Plus que jamais, il est essentiel de créer les conditions d'un développement équitable, durable et compétitif du secteur en France et en Europe. Le e-commerce participe pleinement à la vitalité de notre économie ; ne l'oublions pas au moment de définir nos priorités économiques

a déclaré Marc Lolivier, directeur général de la FEVAD.

Méthodologie :

Indice commerce électronique (iCE 100) : Le volume d'affaires réalisé en propre par les sites du Panel iCE 100 et le volume d'affaires des ventes réalisées sur leurs places de marché. Uniquement le canal de commande internet ; Tous les écrans fixes et mobiles (y compris application mobile) ; Uniquement les ventes en France : commandes livrées en France ; Tous les lieux de livraison (domicile, point relais, magasins, consignes ...) ; Les ventes du mois calendaire (tenir compte de la date de prise de commande et pas de la date de livraison) ; Les annulations, échanges et retours sont déduits ; Les frais de port sont compris ; TTC pour les ventes aux particuliers, HT pour les ventes aux professionnels ; Particularité des ventes de tourisme : les ventes France (commandes depuis la France) net comptable (y compris frais de dossier).

Composition du Panel iCE 100: Plus de 100 sites : produits grand public (115 sites), e-tourisme (15 sites) et ventes aux professionnels (20 sites).

Composition du Panel PSP: 9 plateformes sécurisées de paiement : Adyen, HiPay, Lyra, Monetico Paiement, Monext, Paypal, Payplug, Verifone, Worldline.

Estimation du marché global: Le calcul de l'estimation du marché global est réalisé à partir des données recueillies auprès des sites du panel iCE 100, de la valeur des paiements électroniques (hors membres du panel iCE 100) communiqués par les prestataires participant au panel PSP et d'une estimation des paiements hors ligne (enquête Fevad auprès des marchands de l'iCE 100).

À propos de la Fevad :

La Fédération du e-commerce et de la vente à distance fédère aujourd'hui plus de 800 entreprises. Elle est l'organisation représentative du secteur du commerce électronique et de la vente à distance. La Fevad a notamment pour mission de recueillir et diffuser l'information permettant l'amélioration de la connaissance du secteur et d'agir en faveur du développement durable et éthique de la vente à distance et du commerce électronique en France.

Pour en savoir plus : www.fevad.com / Suivez-nous sur X : @FevadActu et sur LinkedIn.



TECH FOR INDUSTRY SHOW 4.0

1ST EDITION

SMART MANUFACTURING • AI • SUPPLY CHAIN

LE RENDEZ-VOUS DE L'INDUSTRIE 4.0

23-24 JUIN 2026 • PARIS EXPO • HALL 5.2



+100
EXPOSANTS

+4000
VISITEURS
EXECUTIVE & C-LEVEL

+40
CONFÉRENCES

+30
STARTUPS

ADVISORY BOARD

accenture

SAP

GS1 France

Optimistik

MICHELIN

Renault Group

Axens

BOOST AEROSPACE



Paroles d'experts



Get in touch

ToldUntold®



Paroles d'experts

Lorraine MARGHERITA

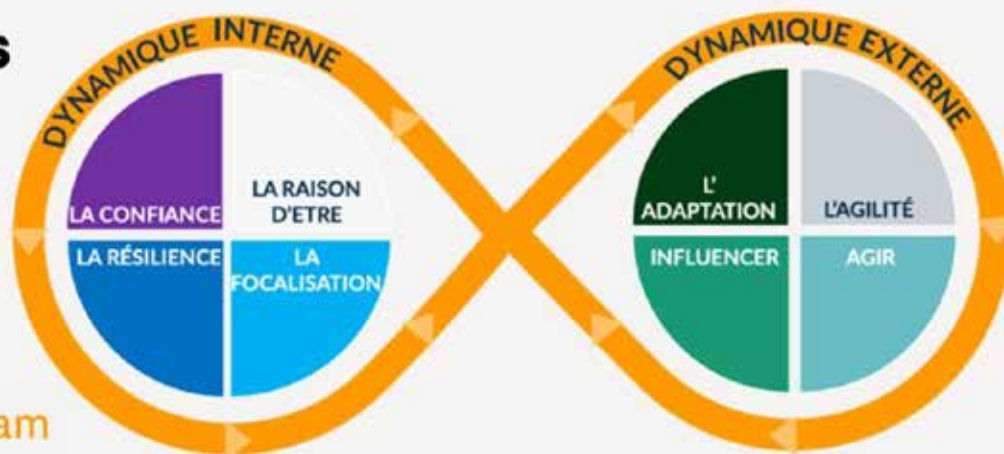
Collective dynamics Practice Lead d'Awair France

Quand les perceptions divergent, l'exécution ralentit : comment reprendre l'accélération ?

Dès qu'il s'agit de dynamiques collectives, Awair déploie des méthodes qui associent la dimension individuelle et la dimension collective. Le cabinet multiculturel étend sa palette en important la méthode Meta Team en France. Sa recherche et expérimentation auprès de milliers d'équipes permet d'associer de manière unique les perceptions des équipes mais aussi celles de leurs parties prenantes. Elle transforme alors durablement leurs habitudes et leur impact, tant interne qu'externe.

dynamiques collectives

renforcer l'impact des équipes avec Awair et Meta Team



Les Collectives dynamiques en pratique

Cette expression s'est formalisée autour de l'expertise qu'Awair a intégrée en 2025. Elle est aujourd'hui largement utilisée : vous l'entendrez notamment dans la bouche de managers décrivant la mobilisation et l'impact de leurs équipes pour mener à bien un projet, ou au détour d'un article sur l'engagement d'une organisation dans une transformation culturelle ou technologique.

En pratique, chez Awair, il s'agit d'interventions de conseil collaboratif en organisation auprès de cercles concentriques de plus en plus larges, partant le plus souvent de l'équipe de direction, et s'étendant aux divers cercles managériaux, et parfois jusqu'aux équipes de terrain. Transmettre un modèle de leadership participatif à toute une filiale ? Accélérer la digitalisation dans une communauté managériale de 600 personnes ? Rétablir la confiance pour gagner en efficacité dans une équipe dirigeante ? Awair est là pour co-concevoir des démarches sur-mesure : chaque expérience est conçue avec et pour les personnes qui décident et agissent ici et maintenant.

Que viennent faire les habitudes des équipes dans cette recherche d'impact ?

Il peut paraître inévitable qu'Awair ait croisé le chemin de Meta Team, tellement leurs pratiques sont ancrées dans les mêmes racines systémiques et collaboratives ! Meta Team a cherché à comprendre ce qui caractérise les équipes qui ont le plus d'impact. Après 15 ans d'expérimentation impliquant notamment l'université de Harvard et le cabinet McKinsey, il est ressorti que la réponse tient à l'association des dynamiques interne et externes : interne pour les relations et la collaboration au sein d'une équipe, externe pour l'action et l'impact sur ses parties prenantes. Ces deux dynamiques se sont corrélées : une amélioration de l'une entraîne l'amélioration de l'autre – un signal d'alerte puissant pour les équipes qui se focalisent sur leur influence et délaissent l'enjeu de leur coopération.

C'est pourquoi il est si efficace de 'dédoubler' la prise de conscience : d'abord en consultant les parties prenantes, ensuite en agissant sur l'action à l'intérieur et à l'extérieur de l'équipe. Meta Team a identifié 8 habitudes clés : comprendre lesquelles une équipe maîtrise et lesquelles elle sous-estime

permet d'entrer dans une phase pratique d'entraînements sur-mesure, pour 'lever le pied du frein' de l'exécution, et intervenir là où l'impact sera le plus rapide, et le plus durable

Comment accélérer la performance de manière aussi visible ?

Comme son nom le laisse comprendre, Awair est entièrement tourné vers la prise de conscience des comportements et des réputations des individus et des équipes. Cela dit, ce n'est qu'une étape avant la mise en mouvement : les analyses initient le parcours puis la transformation provient de ce que l'équipe fait ensuite.

Par cette approche complète, l'équipe effectue un travail sur elle-même qui est totalement en phase avec ses contraintes et défis spécifiques, mis en évidence par le diagnostic : il constitue bien le point de départ du programme.

Ce qui fait réellement alors évoluer une équipe et a fortiori une organisation vers le changement désiré, c'est l'expérience et la responsabilisation. C'est à chaque équipe de donner du sens à son diagnostic interne et externe, et surtout de prendre des décisions concrètes que les membres de l'équipe et l'équipe dans son ensemble vont mettre en pratique et évaluer au fil de leur parcours. Il est important de créer un cadre de sécurité et de dialogue pour tirer le meilleur parti de cette action pragmatique : c'est notamment le rôle des intervenants externes.

A quoi voit-on les résultats de ces actions ?

Un atout clé : l'approche par les dynamiques interne et externe inclut un profilage de l'équipe avant ses entraînements, mais aussi après. Les gains en rapidité de prise de décision, en responsabilisation, en vitesse d'exécution sont alors clairement visibles. En l'espace de six mois, ils peuvent atteindre de 10 à 30%.

Imaginez une organisation qui donne l'opportunité à plusieurs équipes, par exemple dans des métiers ou des pays différents, de connaître leurs profils respectifs. Elles peuvent alors se comparer puis s'appuyer sur les forces les unes des autres, s'entraider sur leurs points faibles, et ainsi déployer les habitudes clés leur permettant d'accomplir leur mission commune.



Paroles d'experts

Hugo DELATTRE

Fondateur et CEO de Get in Touch

Intent data : comment l'IA rend la prospection enfin pertinente

Longtemps fondée sur le volume et la répétition, la prospection commerciale entre dans une nouvelle ère. Avec l'exploitation des signaux d'intention, la donnée et l'intelligence artificielle, les nouvelles méthodes permettent aujourd'hui d'identifier le bon prospect, au bon moment, avec le bon message. Une transformation qui impacte grandement le métier commercial.



Comprendre le principe d'intent base : de l'intuition à la donnée

Pendant des décennies, la prospection commerciale s'est appuyée sur une intuition largement partagée : plus on contacte, plus on augmente ses chances de vendre et plus on signe de clients. Appels à froid, emails standardisés, ou encore relances automatisées... Cette logique de volume a longtemps structuré l'organisation des équipes commerciales et ancré une vision selon laquelle un spectre élargi permet de vendre davantage. Pourtant, dans un environnement numérique saturé, ce modèle montre aujourd'hui ses limites, tant en efficacité qu'en acceptabilité.

Parallèlement, un phénomène discret mais déterminant s'est imposé : la multiplication des traces numériques laissées par les professionnels.

En effet, les consultations de contenus, les interactions sur les réseaux sociaux, les recherches thématiques, ainsi que les abonnements, commentaires ou simples vues constituent autant d'indices révélateurs d'un intérêt potentiel manifesté par un. Ces signaux, longtemps considérés comme anecdotiques, dessinent en réalité des trajectoires d'intention.

Le principe d'intent base repose sur cette lecture fine des comportements. Il ne s'agit plus de cibler uniquement des profils ou des fonctions, mais d'analyser des signaux d'usage et d'intérêt pour évaluer un niveau de maturité. La prospection quitte alors le champ de l'intuition pour entrer dans celui de la donnée. L'enjeu n'est plus de deviner qui pourrait être intéressé, mais de comprendre qui est déjà en train de l'être.

IA et data : le nouveau moteur de la prospection

Dans cette reconfiguration de la stratégie commerciale, l'intelligence artificielle joue un rôle central. Face à des volumes massifs de données comportementales, l'IA permet de collecter, croiser et interpréter des centaines de signaux faibles en temps réel. Là où l'humain ne perçoit que des informations fragmentées, les algorithmes identifient des patterns, hiérarchisent les intentions et priorisent les opportunités.

Concrètement, la data et l'IA transforment la prospection en un processus dynamique, prédictif et hautement personnalisé. Les équipes commerciales ne travaillent plus sur des listes figées, mais sur des flux d'opportunités vivants, enrichis en continu par les comportements observés. Le message, le timing et l'angle d'approche s'adaptent à chaque prospect : la prise de contact n'est plus générique, mais contextualisée et hyper personnalisée.

Cette approche transforme en profondeur la performance commerciale : les taux de transformation augmentent, les cycles de vente se raccourcissent et les sollicitations inutiles diminuent. Mais au-delà des indicateurs, c'est la qualité de la relation qui progresse. Le prospect se sent davantage considéré dans son individualité, contacté avec un discours pertinent, contextualisé et aligné sur ses enjeux du moment.

Le commercial augmenté : la fin du démarchage de masse

Contrairement aux idées reçues, l'essor de l'IA ne signe pas la disparition du commercial. Il redéfinit son rôle. En automatisant la recherche d'informations, la qualification et la priorisation, la technologie libère du temps pour ce qui constitue la véritable valeur ajoutée humaine : l'écoute, la compréhension des enjeux et la construction de la relation.

Le commercial devient un interprète de signaux plutôt qu'un exécutant de volumes. Il intervient au moment opportun, avec une lecture précise du contexte et une capacité accrue de personnalisation. La performance ne se mesure plus au nombre d'actions réalisées, mais à la pertinence des échanges engagés.

Ce basculement marque la fin progressive du démarchage de masse au profit d'une prospection plus respectueuse, plus ciblée et plus efficace. Une prospection qui s'aligne sur l'intention réelle des prospects. Dans un monde saturé de sollicitations, cette capacité à comprendre avant de contacter devient un réel avantage concurrentiel.

L'intent data et l'IA ne remplacent pas l'humain ; elles lui redonnent au contraire sa juste place, qui est celle d'un professionnel augmenté, et recentré sur le sens et le relation client.





Paroles d'experts

Samantha LARSEN-MELLOR

CEO de ToldUntold

Réinventer le commerce physique, l'enjeu de création de valeur

La fin du commerce physique est un mythe commode. La baisse de fréquentation des magasins ne traduit pas un désamour des consommateurs, mais un déficit de valeur. Dans une économie de la commodité permanente, seuls les points de vente capables de produire de l'expertise et de l'expérience survivent. Selon Samantha Larsen, CEO et fondatrice de ToldUntold, le commerce ne meurt pas, il se sélectionne. Et ce sont les modèles qui investissent dans le capital humain qui passeront l'épreuve.

ToldUntold®

La transformation du commerce de détail fait aujourd'hui l'objet d'un constat alarmiste. Ce diagnostic mérite d'être nuancé, car il masque une réalité plus profonde. Le commerce physique n'est pas en déclin structurel, il est en difficulté parce qu'il ne produit plus suffisamment de valeur perçue.

Le faux procès du déclin du commerce physique

Les données récentes confirment des évolutions significatives. Aux États-Unis, le trafic en magasin a reculé d'environ 12 % en 2024, marquant un tournant pour les réseaux physiques et obligeant à repenser les modèles existants. Parallèlement, le commerce électronique représente désormais une part croissante des ventes globales. Il pèse plus de 15 % des ventes au détail aux États-Unis en 2025, contre 11 % en France et continue de progresser légèrement. À cela s'ajoute une vague de fermetures significatives. Plus de 4 100 magasins et restaurants ont fermé aux États-Unis en 2025, soit une accélération par rapport aux années précédentes.

Ces évolutions sont souvent interprétées comme une « fin inéluctable » du commerce traditionnel. Pour autant cette lecture est réductrice. Elle occulte la diversité des trajectoires, y compris des poches de reprise ou de stabilité, comme certains centres commerciaux qui continuent d'attirer des visiteurs malgré un contexte difficile.

La vraie question n'est pas celle de la survie du commerce physique. Elle est celle de sa capacité à produire encore de la valeur. Dans une économie où les consommateurs arbitrent en permanence entre les canaux, le magasin ne peut plus se contenter d'exister. Il doit justifier le déplacement. L'expérience en magasin — l'expertise, le sens, la relation humaine — reste son seul avantage comparatif réel. Et précisément ce que le numérique ne sait pas industrialiser.

Le capital humain comme avantage comparatif décisif

Le problème n'est pas technologique. Il est économique. L'offre en magasin s'est progressivement appauvrie. Trop souvent, elle se contente d'exposer des produits sans produire de valeur supplémentaire. Faute de formation et d'autonomie, les équipes ne parviennent plus à enrichir l'échange. L'interaction s'affaiblit. La valeur perçue s'effondre. Ce recul n'a rien d'inéluctable. Il résulte d'arbitrages de gestion. Et d'un renoncement stratégique.

Les enseignements de l'économie comportementale sont clairs. Ce qui fait la différence n'est pas la commodité, mais la qualité de l'interaction. La capacité d'un lieu à informer, à expliquer, à contextualiser. Le commerce en ligne en fournit la preuve en creux. Avec près de 15 % de taux de retours aux États-Unis, il révèle une insatisfaction latente liée à l'absence d'expérience physique et de compréhension fine au moment de l'achat.

Le message pour les dirigeants est clair. L'enjeu n'est pas d'adopter une technologie de plus, mais de réinvestir dans l'organisation et dans le savoir. La formation des équipes ne peut plus être traitée

comme une obligation administrative. Elle doit redevenir un levier stratégique. Les formats longs, normatifs, déconnectés du terrain échouent. À l'inverse, des approches courtes, narratives et ancrées dans la valeur des produits restaurent l'engagement et la mémorisation. Et, avec elles, la performance.

L'économie contemporaine l'enseigne avec constance. La valeur ne réside plus dans l'accès au produit, mais dans l'expérience de consommation. Un client qui comprend ce qu'il achète, qui bénéficie d'un échange informatif et contextualisé en magasin, développe une confiance durable. Cette confiance nourrit la fidélité. Et constitue un actif immatériel que le numérique ne peut pleinement substituer.



A l'hôpital, le rire :



soulage



apaise



stimule

Agissez à nos côtés !



Votre don est
déductible à 60 %
pour les entreprises.

Discutons de votre projet RSE :
bonjour@clown-hopital.com



Devenir mécène de Clowns Z'hôpitaux,

c'est engager votre entreprise pour le mieux-être en milieu de soins.

Depuis 2004, nous apportons détente et apaisement aux enfants hospitalisés, aux aînés et aux personnes en situation de handicap.

Nos actions sont possibles uniquement grâce à vos dons.
Découvrez les avantages du mécénat et **faites entrer le sourire à l'hôpital.**

www.clown-hopital.com

