

ÉTUDES & CLUBS

L'intelligence artificielle transforme le retail – et ce n'est qu'un début !

Arthur D. Little a restitué, lors de notre petit-déjeuner des dirigeants le 9 septembre dernier, les résultats de l'enquête exclusive menée auprès des adhérents de Procos sur le déploiement de l'IA. Cette restitution ainsi que le témoignage de Vincent GUFFLET*, Directeur des opérations et des services – Membre du Comité exécutif de Fnac Darty, qui répondait aux questions de David BENICHO, Partner Arthur D. Little, ont fait l'objet de nombreux échanges animés par André TORDJMAN, Président de Procos.

Retours sur les principaux éléments à retenir.

IA : De quoi parle-t-on réellement ?

Arthur D. Little : L'IA que nous connaissons aujourd'hui est le résultat d'une évolution progressive dont les fondations datent de 1950. Si l'utilisation de l'intelligence artificielle pour le traitement intensif de la donnée et les modèles d'optimisation basés sur le ML (Machine Learning) est de plus en plus répandue, le tournant majeur provient de l'extension des capacités dites « génératives » de l'IA qui permettent une prise en main facilitée et la création de nombreux cas d'usages dans tous les secteurs. Désormais, avec l'IA générative, produire du code, créer du contenu original, reconnaître et analyser des images, interpréter les émotions (...) tombent dans le champ du possible.

Vincent GUFFLET : L'IA traditionnelle est en effet déjà largement utilisée dans différents maillons ou outils des opérations de nos enseignes, par exemple pour optimiser les flux logistiques.

Où en est l'adoption dans le Retail ?

Arthur D. Little : En France, en 2024, toutes tailles confondues, c.10 % des entreprises déclaraient utiliser au moins une techno d'IA (vs 6 % en 2023), ce qui est inférieur à la moyenne de l'UE. Les résultats du sondage réalisé en 2025 auprès des adhérents du Procos indiquent un taux d'adoption plus élevé, puisque 39 % ont des cas d'usage opérationnels i.e. qui ont dépassé le stade du POC ("proof of concept"). Tous les secteurs sont représentés, mais les enseignes plus développées en e-commerce et possédant un réseau majoritairement intégré ont pris de l'avance. L'incertitude, notamment liée au manque de compétences internes, sur l'orientation et la priorisation des efforts paraît être le frein principal à l'adoption.

Vincent GUFFLET : L'IA n'est pas une mode. C'est une technologie qui s'impose à tous les secteurs et à toutes les fonctions, et dont on ne pourra pas se passer. Son adoption est cependant une course de fonds qui requiert de bien cadrer les priorités, de persister et, parfois, de repartir de zéro. L'échec ne doit pas remettre en cause la démarche.

Quels sont les cas d'usages incontournables ?

Arthur D. Little : L'IA est aujourd'hui présente sur l'ensemble de la chaîne de valeur (marketing, ventes, service clients, opérations, fonctions support), bien que des différences de maturité et satisfaction puissent être observées. Par exemple, notre sondage montre que, parmi les acteurs les plus avancés, si l'IA s'impose en marketing, communication et e-commerce, c'est dans les opérations qu'elle crée le plus de satisfaction. Parmi les cas d'usages perçus comme prioritaires pour les adhérents, on retrouve notamment la création de contenu marketing et un ciblage avancé des clients, la prédiction des ventes, l'optimisation des stocks et de la logistique, l'analyse des tickets du service clients et l'automatisation des tâches administratives.

Vincent GUFFLET : S'engager dans l'IA ou non n'est pas une question : l'IA va transformer toutes les fonctions et les processus du Retail. Le déploiement des cas d'usage très convoités – comme l'assistance au service clients – peut rencontrer de nombreux écueils, alors que d'autres applications plus modestes

(administratif, RH) génèrent des résultats rapides et tangibles.

Quel retour sur investissement espérer ?

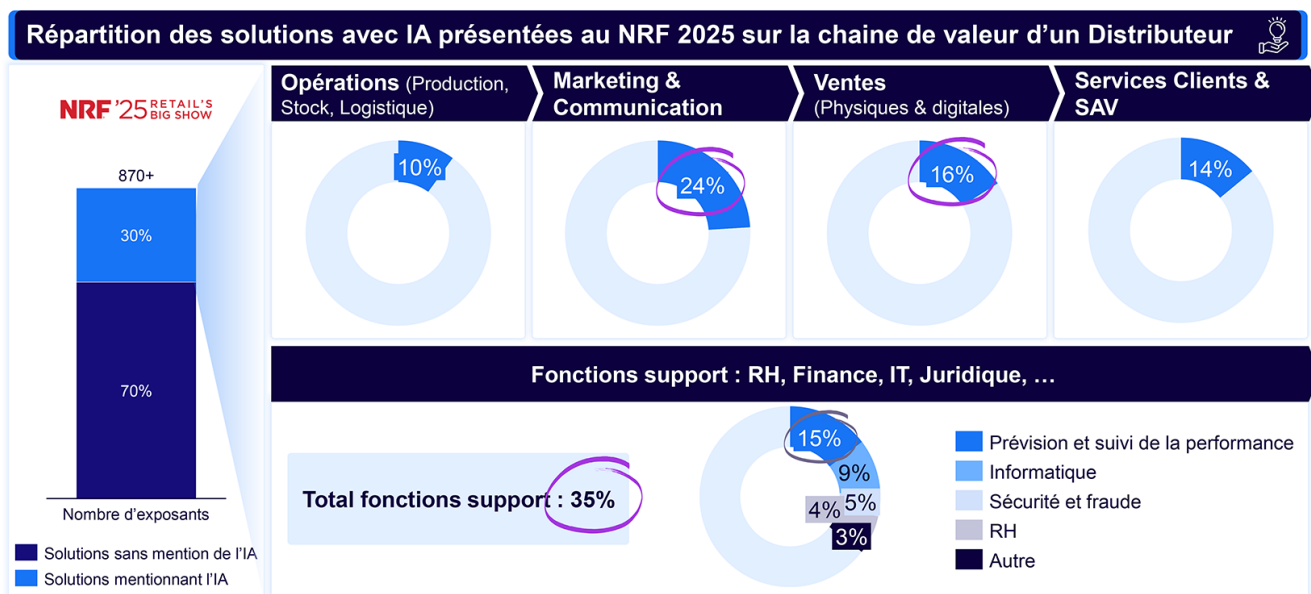
Arthur D. Little : Le budget aujourd'hui consacré à l'IA parmi les adhérents Procos – hors sous-jacents comme l'investissement dans le traitement de la donnée qui en est un prérequis – dépasse rarement 500k€ ou 0.05% du chiffre d'affaires des enseignes. Il est encore tôt pour établir des chiffres précis de retour sur investissement. Cependant, notre sondage indique des taux de satisfaction dépassant 80% pour les cas d'usages déployés, et atteignant presque 100% dans les fonctions connues pour permettre une captation de ROI rapide (x. opérations).

Vincent GUFFLET : Lorsque l'IA renforce la proposition de valeur perçue de l'enseigne, les résultats sont souvent au rendez-vous ; c'est par exemple le cas avec notre service d'aide à la recherche de cadeaux disponible sur le site de FNAC.

CONTEXTE DE L'IA DANS LE RETAIL ET INTRODUCTION DU SONDAGE PROCOS



Les applications de l'IA pour le Retail sont croissantes : lors du NRF 2025, ~30 % des solutions intégraient l'IA, yc. dans les fonctions supports, le marketing et la vente



Source : NRF, Arthur D. Little

Comment réussir l'adoption de l'IA ?

Arthur D. Little : Une adoption de l'IA réussie requiert la bonne priorisation des cas d'usages au regard de la situation propre de l'enseigne (stratégique et opérationnelle), et le choix du ou des bons schémas de déploiement (interne vs. externe, avec quel partenaire). Cependant, la vitesse de déploiement de l'IA, qui est de 3 à 6 mois par cas d'usage en moyenne, peut être ralentie par des données fragmentées, une dette technique ou une résistance au changement des métiers concernés. Privilégier des cas d'usages plus adaptés et simples, ne pas attendre la solution idéale pour se lancer et former largement les collaborateurs permet d'engranger de l'expérience facilitant l'accès ultérieur aux cas d'usages plus ambitieux ou solutions plus sophistiquées.

Vincent GUFFLET : Réussir l'adoption de l'IA implique d'engager à trois niveaux. Premièrement, recruter des experts IA, par exemple au sein d'une 'AI Factory', permet de bien cadrer les cas d'usages et identifier les solutions associées, même si eux-mêmes n'ont pas de boules de cristal pour savoir ce qui marchera ou non. Ensuite, dès lors que la pertinence de l'IA croît avec son utilisation, il faut investir pour en démocratiser l'usage au travers de formations pour l'ensemble des collaborateurs.

Enfin, au-delà du recrutement d'experts et des formations, il faut donner de l'importance aux collaborateurs capables de créer le dialogue entre la technologie, la donnée et le savoir-faire métier.

USAGES DE L'IA ET PRIORITES D'INVESTISSEMENT

RÉSULTATS ISSUS DU SONDAGE PROCOS



Les cas d'usages prioritaires identifiés pour chacune des fonctions révèlent trois enjeux : le gain d'efficacité, l'aide à la prise de décision, et le support à la vente

Principaux cas d'usage envisagés par fonction pour les adhérents du Procos			
Opérations (Production, Stock, Logistique)	Marketing & Communication	Ventes (Physiques & digitales)	Services Clients & SAV
1 Gestion intelligente des stocks	1 Ciblage et segmentation avancée des clients	1 Prédiction des volumes de vente	1 Analyse des causes récurrentes d'insatisfaction / demandes clients
2 Optimisation de la logistique	2 Création et adaptation du contenu marketing	2 Recommandations personnalisées pour les clients	2 Automatisation des interactions clients
Fonctions support : RH, Finance, IT, Juridique, ...			
1 Automatisation des tâches administratives (eg. factures, notes de frais, contrats, ...)		2 Aide à la décision financière (e.g. prévisions financières, simulation budgétaire, scoring fournisseurs)	

Question : « Pour cette fonction, quels sont les cas d'usages qui vous sont ou semblent les plus prometteurs ? »
Source : Sondage Procos x Arthur D. Little (Juin-Septembre 2025, 54 répondants)

Légende : Solution jugée la plus prometteuse Seconde solution jugée la plus prometteuse

Quelle perspective pour l'IA dans le Retail demain ?

Arthur D. Little : Pour l'avenir, nous anticipons quatre grandes tendances. Tout d'abord, une plus grande adoption des cas d'usages déjà aboutis (e.g. prévision de la demande, gestion des stocks, UX e-commerce...). Ensuite, le développement de l'IA agentique – des agents autonomes capables d'orchestrer des « workflows » complexes – donnera accès à des cas d'usages plus sophistiqués (e.g. service client, marketing...). En parallèle, des cas d'usages pourraient émerger dans des fonctions encore en retrait aujourd'hui (e.g. utilisation de l'IA en magasin). Enfin, une évolution des outils d'IA « pour l'efficacité » vers des outils d'IA « copilotes » se dessine, au bénéfice des clients (e.g. recommandations cross-canal personnalisées), des vendeurs (e.g. orchestration stock-prix-promo) et des dirigeants.

Vincent GUFFLET : L'IA est aujourd'hui le sujet qui attire l'attention, mais lorsque la majorité des acteurs auront déployé les cas d'usages principaux, la différenciation par l'intelligence et la créativité humaine deviendra encore plus critique qu'aujourd'hui.

André TORDJMAN : Je tiens à remercier Arthur D. Little pour leur analyse et leurs conclusions éclairantes ainsi qu'à Vincent Gufflet pour son témoignage inspirant.

Pour conclure et comme nous l'avons évoqué pendant cette matinée, l'IA, dans sa multiplicité d'applications, est désormais un levier incontournable pour nous, retailers. Elle est et sera, à n'en pas douter, une opportunité de mieux comprendre nos consommateurs, d'anticiper leurs besoins et d'agir avec plus de flexibilité et de réactivité.

Comme toute révolution technologique, nous devons hiérarchiser nos besoins et accompagner le changement dans nos entreprises, acculturer les collaborateurs, lever les craintes. Le déploiement de l'IA est une formidable opportunité, un véritable catalyseur d'innovation pour aller plus vite, plus loin et proposer un commerce qui donne toujours plus envie.

[Les résultats de l'enquête sont disponibles ici sur le site de Procos.](#)

Vincent GUFFLET, Directeur des opérations et des services, Membre du Comité exécutif – Fnac Darty

Arthur D. Little

- David BENICHOU, Partner, Leader de la practice Retail & Consumer Goods à Paris
- Samy KATZ, Directeur, practice Retail & Consumer Goods, professeur à Sciences Po Paris
- Aurélien MORLAIS, Directeur, practice Retail & Consumer Goods, spécialisé en croissance et stratégie de portefeuille produits
- Edouard MOULLE, Directeur Associé, spécialisé en logistique