



# LUXE ET TECHNOLOGIE

## Intelligence artificielle : la révolution discrète

Rapport 2024

COMITÉ  
COLBERT  
Depuis 1954

BAIN & COMPANY 

## Auteurs



### **Joëlle de Montgolfier**

Vice-Présidente exécutive des pôles  
Distribution, Luxe et Grande Consommation  
chez Bain & Company



### **Mathilde Haemmerlé**

Associée en charge du pôle Luxe  
chez Bain & Company Paris



### **Cyrille Vincey**

Associé en charge du pôle Intelligence Artifi-  
cielle chez Bain & Company Paris



### **Charlotte Bouttier**

Senior Manager au sein du pôle Distribution et  
Luxe chez Bain & Company Paris

Les auteurs remercient **Agathe Guerin, Marie de Mitry et Quentin Plessis**, consultants chez  
Bain & Company Paris, pour leur contribution à cette étude.

## Comité Colbert



### **Bénédicte Epinay**

Déléguée Générale du Comité Colbert



### **Laurent Dhennequin**

Directeur de cabinet du Comité Colbert

## Table des matières

Synthèse .....	4
Introduction .....	6
Terminologie technologique .....	8
<b>Partie 1 : Les prémices d'une profonde transformation pour le luxe .....</b>	<b>10</b>
<b>Partie 2 : Les objectifs stratégiques servis par l'IA dans le luxe .....</b>	<b>19</b>
Chapitre 1 : L'IA au service de l'efficacité opérationnelle .....	22
Chapitre 2 : L'IA au service de la relation client .....	26
Chapitre 3 : L'IA au service des collaborateurs .....	30
Chapitre 4 : L'IA au service de la fonction créative .....	33
<b>Partie 3 : Donner à l'IA sa juste dimension : les impératifs d'une stratégie créatrice de valeur .....</b>	<b>39</b>
Méthodologie .....	43
Remerciements .....	46

## Synthèse

- ▶ L'adoption des solutions d'intelligence artificielle dans le secteur du luxe, amorcée avec l'IA analytique il y a plus de 5 ans, est encore ciblée et relativement limitée. En moyenne, chaque Maison membre du Comité Colbert a adopté moins de 2 cas d'usage parmi les 20 testés dans notre étude ; aucun n'a été adopté par plus de 30% des Maisons. En toute logique, les cas d'usage supportés par l'IA analytique sont en tête des solutions les plus largement déployées.
- ▶ Une forte accélération de l'adoption de l'IA s'amorce pour les 12 à 24 prochains mois. En effet, de nombreux pilotes sont en cours : chaque Maison teste ou planifie actuellement plus de 5 cas d'usage supplémentaires en moyenne.
- ▶ De fortes disparités de niveau d'adoption sont à noter selon la taille des Maisons : 3 fois plus de cas d'usage sont aujourd'hui déployés au sein des grandes Maisons. L'écart devrait néanmoins progressivement s'atténuer (5,8 cas d'usage testés ou planifiés dans les grandes Maisons actuellement, contre 5,3 dans les autres), avec l'appui de l'IA générative, plus accessible et moins coûteuse.
- ▶ Les barrières à l'adoption sont aujourd'hui majoritairement liées à l'expertise et aux ressources (pour ~55% des Maisons), à la gestion des données (pour ~30% des répondants, qui s'inquiètent de la sécurité des données et de leur exploitabilité), ainsi qu'aux risques liés à la propriété intellectuelle, spécifiques aux solutions d'IA générative.
- ▶ Parmi les 4 objectifs stratégiques servis par l'IA – efficacité opérationnelle, relation client, équipes augmentées, enrichissement des fonctions créatives – ce sont les cas d'usage liés à l'efficacité opérationnelle qui enregistrent les plus hauts niveaux d'adoption : 60% des Maisons ont adopté ou testent des solutions de prévision des ventes reposant sur l'IA et 50% des solutions d'allocation des stocks.
- ▶ L'IA ouvre également de nouveaux champs d'application pour accroître l'intimité entre les Maisons et leurs clients, avec notamment des outils de génération de contenu personnalisé (adoptés ou en test dans 50% des Maisons) ou de segmentation client (44%), au-delà du perfectionnement des solutions préexistantes de clienteling.
- ▶ La réflexion sur les équipes, dont la performance peut être augmentée grâce aux applications d'IA, est elle aussi entamée pour fournir aux collaborateurs des outils qui leur permettent de libérer du temps, et d'engager toute leur énergie sur des tâches différenciantes. Toutefois, l'adoption dans ce domaine reste très limitée à ce stade, en attente de solutions matures du marché.



LUXE ET TECHNOLOGIE - Intelligence artificielle : la révolution discrète

- ▶ L'utilisation de l'IA au sein du processus créatif est le territoire sur lequel les Maisons restent les plus réservées. Le niveau d'avancement est faible (taux d'adoption de moins de 5%), mais surtout, le taux d'acceptation reste limité. Si certaines Maisons commencent à explorer des applications de l'IA dans ce domaine, ce n'est jamais dans l'optique de remettre en cause le rôle et la contribution du Directeur Artistique, mais plutôt d'élargir les champs d'inspiration et faciliter le processus de visualisation des futurs produits.
- ▶ Pour saisir les opportunités de création de valeur liées à l'IA, un certain nombre d'impératifs s'impose aux Maisons : élever l'IA au cœur des priorités du Comité Exécutif, avec une mesure objective et partagée de son impact ; accélérer la modernisation et l'harmonisation des infrastructures technologiques et de données ; renforcer les compétences de gestion de données non structurées ; mettre en place une gouvernance robuste (souvent confiée au Data / AI Office) pour assurer une coordination fluide entre les métiers et la fonction technologique et animer le délicat processus de priorisation et budgétisation de la feuille de route. Enfin, l'accompagnement des équipes (redéfinition des missions, formation, communication, dialogue...) favorisera l'acceptation et l'appropriation au quotidien des outils d'IA.
- ▶ Le potentiel apparaît immense pour le luxe, et le nombre de pilotes en cours permet de tabler sur a minima un doublement à court-terme du niveau d'adoption des cas d'usage. L'enjeu pour chaque Maison est de définir pour elle-même le champ de légitimité et d'application de l'IA, en renonçant proactivement à certains champs d'application, afin de ne pas perdre sa singularité ou appauvrir sa capacité de transmission. L'industrie du luxe est convaincue que l'IA est un outil puissant, mais qui doit rester discret, afin que l'artifice de la technologie reste avant tout au service de l'authenticité, l'exclusivité et l'intimité qui sont les promesses centrales du secteur.

## Introduction

Le luxe et l'intelligence artificielle sont-ils intrinsèquement antagonistes ? À première vue, tout semble les opposer. Le luxe est synonyme d'excellence, d'authenticité, de rareté et de temps long, incarnant un savoir-faire d'exception. En contraste, l'intelligence artificielle bouleverse tout sur son passage, surprenant chacun par sa puissance d'exécution et sa vitesse de déploiement fulgurante, redéfinissant sans cesse les limites du possible. Le premier a l'apanage de la beauté du geste et du raffinement du service, la seconde a la capacité de raccourcir le temps et sublimer la réalité. Tandis que le luxe incarne l'élégance du temps suspendu, l'intelligence artificielle symbolise la révolution perpétuelle et l'accélération du présent.

Deux scénarios auraient pu émerger de cette situation paradoxale : un rejet pur et simple du luxe pour l'intelligence artificielle, comme, à l'inverse, une attraction irrésistible, née de la rencontre de ces deux mondes apparemment opposés. La réalité, comme souvent, se révèle plus complexe.

Tout d'abord, l'intelligence artificielle n'est pas un phénomène entièrement nouveau pour le secteur du luxe, qui a commencé à s'y initier grâce à son volet analytique à la fin des années 2010. Cette montée en charge progressive a donné au luxe le temps et la latitude nécessaires pour observer la magnitude de transformation profonde et durable que représente l'intelligence artificielle.

Dans un univers marqué par l'antagonisme historique entre luxe et technologie, l'intelligence artificielle apparaît comme un catalyseur pour l'intégration réussie de l'innovation technologique au sein des Maisons.

Entre l'étendue des possibilités offertes, l'exigence croissante de ses clients et le respect de ses codes, le luxe doit façonner son propre modèle d'adoption et définir finement les zones de légitimité de l'IA. Dès lors, celle-ci est déployée lorsqu'elle est un levier de différenciation et qu'elle offre une réelle valeur ajoutée. Elle est intégrée pour augmenter - sans remplacer - les équipes humaines, ni dénaturer la relation entre le client, les ambassadeurs de la marque et les produits eux-mêmes. Ainsi, cette révolution technologique se déploie en douceur, respectant les traditions et l'authenticité qui sont le cœur du luxe.

Finalement, loin d'être antagonistes, le luxe et l'intelligence artificielle peuvent se compléter et s'enrichir mutuellement. En associant la tradition et l'innovation, le raffinement et la technologie, l'authentique et l'artificiel, ils ouvrent la voie à de nouvelles possibilités fascinantes, où l'excellence artisanale rencontre l'avant-garde numérique.

Ce rapport invite à prendre un pas de côté pour mieux appréhender la révolution discrète initiée par l'IA au service de l'excellence et de la singularité des Maisons. Son ambition est de fournir un état des lieux sur le niveau d'acceptation et d'adoption de l'intelligence artificielle par les Maisons du luxe. Il vise également à inspirer par des cas d'usage qui pourraient transformer le quotidien des artisans et des ambassadeurs de vente, ainsi que la relation de la marque avec ses clients. Autant de clés données aux Maisons pour qu'elles puissent pleinement prendre part à l'une des innovations les plus structurantes de notre époque.

“

La montée de l'IA générative est une tendance incontournable et durable, qui va impacter notre avenir et qui ne connaîtra pas le même essoufflement que le Web 3 ou le métavers.”

—Delphine Tour Helin,  
Global Retail Services Director,  
Yves Saint Laurent Beauté

## Terminologie technologique

L'intelligence artificielle désigne la capacité d'une machine à reproduire des activités caractéristiques de l'intelligence humaine, telles que le raisonnement, l'analyse, la synthèse et la créativité. Il existe plusieurs formes d'IA, mais nous nous concentrerons sur les deux principales : l'IA analytique et l'IA générative.

### **IA analytique : mettre la donnée au service de la prise de décision**

Stimulée par l'avènement du big data au début des années 2000, l'IA analytique a connu un essor significatif dans les années 2010, notamment grâce à l'explosion du machine learning. L'IA analytique regroupe des approches utilisant des langages spécialisés pour générer des modèles prédictifs visant à estimer une ou plusieurs variables, telles qu'un score ou un prix. Des données structurées sont compilées et analysées par l'IA pour produire des outils d'aide à la décision. Les domaines d'application sont variés, incluant la classification, la prédiction, la reconnaissance et l'évaluation.

Ces modèles présentent néanmoins des barrières à l'entrée. Pour qu'une Maison ait l'utilité de développer de tels outils, elle doit réunir des critères essentiels : la multiplicité des données relatives aux clients et aux produits, un volume suffisant de données vérifiables et disponibles sur plusieurs canaux, ainsi que des cas d'usage pertinents et précis pour exploiter efficacement ces données.

Par ailleurs, le développement de ces solutions nécessite des investissements significatifs ainsi que des compétences spécifiques en interne, notamment de data scientists et d'ingénieurs en machine learning, pour développer les modèles et les mettre à jour. Les Maisons peuvent autrement choisir de s'appuyer sur les applications d'IA analytique fournies par de grands acteurs technologiques.

### **IA générative : créer du contenu à partir de la donnée**

L'IA générative a connu une croissance fulgurante avec l'usage de ChatGPT par le grand public depuis son lancement en novembre 2022 et son adoption massive. Simultanément, des acteurs spécialisés (comme Anthropic et Mistral) et des géants de la Tech (comme Google et Amazon Web Services) ont lancé des solutions analogues, enrichissant ainsi le débat autour de ce sujet.

L'IA générative est un des champs du machine learning, qui connaît un essor impressionnant rendu possible grâce à une nouvelle approche d'architecture de modèles dits fondamentaux (Foundation Models). Ce type d'architecture peut s'appliquer à n'importe quel média (image, son, ...) mais son application la plus iconique actuellement est liée au texte, avec les modèles de langage étendus (Large Language Models). Ces modèles peuvent créer de nouvelles données ou des contenus en imitant ou en extrapolant à partir de l'existant. Ils sont conçus pour générer, à partir de données structurées ou non, divers types de contenu tels que des résumés, des traductions, des images, des textes, de la musique, ou des interactions en langage naturel.



## LUXE ET TECHNOLOGIE - Intelligence artificielle : la révolution discrète

Le coût d'entraînement de ces modèles d'IA générative est prohibitif. C'est la raison pour laquelle les entreprises ont recours à des modèles existants sur étagère. La plupart des éditeurs de logiciels ont également déjà commencé à intégrer les capacités de l'IA générative dans leurs suites commerciales.

L'atout principal de l'IA générative réside dans sa facilité d'accès : les entreprises peuvent mobiliser leurs équipes data existantes pour encadrer le comportement du modèle à l'aide de prompts et le relier à leurs données internes. Cependant, cette technologie nécessite de définir des règles d'utilisation claires afin de limiter les risques éthiques, de sécurité et de propriété intellectuelle.

### **Convergence de l'IA analytique et générative**

L'IA générative permettra de plus en plus de créer et de déployer des analyses complexes de manière automatique grâce à des réseaux d'agents autonomes. À l'avenir, ces réseaux d'agents pourraient coordonner les modèles d'IA analytique et générative de façon intégrée, permettant ainsi de tirer parti des avantages complémentaires de chaque approche.

Si les IA analytique et générative sont aujourd'hui traitées séparément, avec des cas d'usage spécifiques, nous anticipons à terme une convergence des deux technologies avec une stratégie et des cas d'usage intégrés, au point que la distinction actuelle entre IA analytique et IA générative sera progressivement oubliée.



# Partie 1 : Les prémices d'une profonde transformation pour le luxe

## Un décollage rapide de l'intelligence artificielle dans certains secteurs B2C

Certains secteurs se sont rapidement emparés de l'IA pour transformer leur modèle et leurs activités. C'est le cas par exemple des services financiers, pionniers de la transformation digitale. La fonction "technologie de l'information" y occupe une place prépondérante à la fois en poids des effectifs et en dépenses. Celles-ci sont estimées à ~8% des revenus dans ce secteur, contre 1,5% à 4% dans l'univers de la distribution, le luxe s'inscrivant en moyenne dans la fourchette haute de cet intervalle.

La grande distribution a elle aussi rapidement déployé des solutions intégrant l'IA, par exemple pour fluidifier et enrichir le parcours de ses clients, à l'instar de Hopla, le chatbot déployé par Carrefour en juin 2023 pour faciliter les courses en ligne.

Cette prise de conscience des potentiels de l'IA, suivie d'un rapide déploiement de cas d'usage à fort impact, s'explique en partie par les investissements significatifs réalisés ces dernières années. Tous secteurs confondus, ~50Md\$ ont été investis dans des transactions liées à l'IA générative entre 2021 et 2023, contre ~10Md\$ dans le Métavers.

## **Hopla : le déploiement de l'IA dans le parcours des clients Carrefour**

Avec Hopla, Carrefour place l'IA au service de ses clients, pour des courses plus faciles et plus intelligentes. Accessible depuis la page d'accueil du site, ce chatbot aide les consommateurs à faire leurs courses en un clin d'œil selon leur besoin, que ce soit pour respecter un budget, répondre à des contraintes alimentaires ou trouver des idées de menus. Imaginez : « Je dois préparer un dîner pour quatre personnes ce vendredi avec un budget de 30€ ». Hopla propose alors des recettes adaptées, liste les ingrédients nécessaires et permet d'ajouter ces produits au panier d'un simple clic, avec livraison à domicile. Hopla donne aussi des astuces anti-gaspillage pour réutiliser les restes et concocter de nouveaux plats.

L'impact pour le consommateur est immédiat : en quelques secondes, un robot intelligent remplit le panier du consommateur, économisant du temps tout en suggérant des idées inédites. L'objectif de Hopla est aussi de promouvoir une alimentation plus saine, en privilégiant les légumes de saison et en réduisant le gaspillage grâce à des quantités optimales et une prise en compte des produits déjà disponibles chez l'utilisateur.

Lancé en juin 2023, Hopla est un chatbot développé en collaboration avec Bain & Company et Microsoft, partenaires d'Open AI. « Nous sommes les premiers à utiliser cette technologie en France », déclarait Alexandre Bompard, Président Directeur Général de Carrefour, lors de la présentation du projet. Hopla n'est d'ailleurs qu'une des nombreuses initiatives de Carrefour dans le domaine de l'intelligence artificielle depuis 2023. Carrefour a également utilisé l'IA générative pour enrichir plus de 2 000 fiches produit sur son site web et pour optimiser ses processus d'achat comme la rédaction d'appels d'offres.

## **Dans le luxe, un niveau d'adoption encore limité**

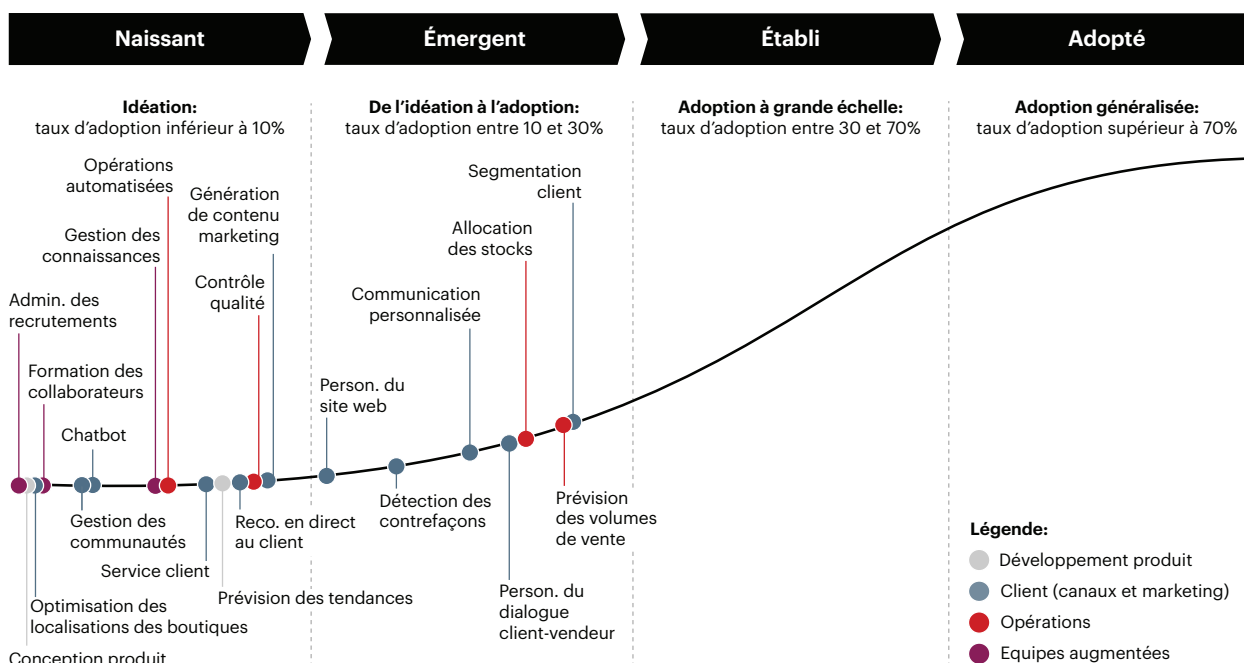
Contrairement à ces secteurs pionniers, le luxe se situe davantage en retrait et, en moyenne, se pose plutôt en observateur éclairé dans son appréhension de l'IA. Le niveau d'adoption des principaux cas d'usage soutenus par l'IA analytique ou générative reste encore limité. En moyenne, les Maisons interrogées ont adopté 1,6 cas d'usage sur les 20 analysés. Aucun des cas d'usage analysés dans notre étude n'a été déployé par plus de 30% des Maisons.

Seulement quatre cas d'usage ont dépassé la barre de 20% d'adoption : segmentation client, prévision des volumes de vente, allocation des stocks et personnalisation du dialogue client / vendeur. En toute logique, ces cas d'usage s'appuient sur l'IA analytique ou prédictive, en pénétration croissante dans le secteur du luxe, qui permet la compilation et l'analyse de données générées à travers toute la chaîne de valeur des Maisons.

Dans les grands groupes, l'IA analytique approche un stade de maturation, c'est-à-dire de déploiement à l'échelle et d'amélioration continue. « Nous ne sommes plus dans la course à l'innovation, mais dans une phase de consolidation pour déployer nos solutions d'IA analytique à plus grande échelle. Nous avons entrepris un travail d'éducation auprès des pays pour leur démontrer que nos services « Beauty Tech » sont des moteurs d'activité, et avons par exemple

## LUXE ET TECHNOLOGIE - Intelligence artificielle : la révolution discrète

**Figure 1:** Niveau d'adoption actuel des cas d'usage de l'intelligence artificielle dans l'industrie du luxe (hors phase de tests)



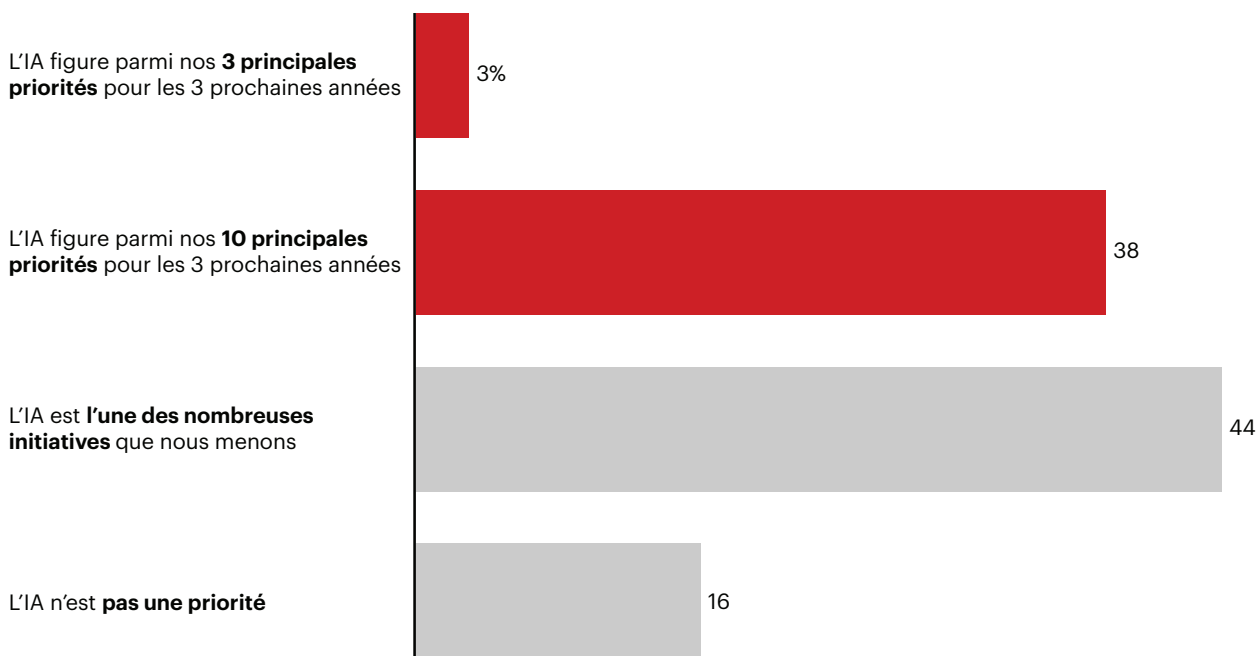
Source: Enquête Comité Colbert et Bain & Company (Mai-Juillet 2024)

déployé nos outils de diagnostic de peau dans tous nos points de vente principaux. Nous continuons en parallèle à améliorer les solutions existantes pour mieux les intégrer dans le parcours de nos clients et conseillères de beauté. », confirme Delphine Tour Helin, Global Retail Services Director chez Yves Saint Laurent Beauté.

Même constat au sein du groupe LVMH qui a développé, parmi ses premières applications, une solution de prévisions de vente. Les équipes travaillent actuellement pour ajuster cette solution aux spécificités des certains secteurs non encore couverts comme les vins et spiritueux, qui présentent des modes de distribution différents. Cela permettra d'accroître encore le déploiement de la solution, qui couvre aujourd'hui plus de la moitié du chiffre d'affaires du groupe.

## Une révolution par l'IA s'esquisse

Si l'adoption reste encore faible et très ciblée sur quelques applications, l'industrie du luxe est loin d'ignorer le phénomène de l'IA. Ce sujet fait désormais partie des thèmes régulièrement à l'ordre du jour des comités de direction : 41% des sondés citent l'IA parmi leurs dix principales priorités stratégiques pour les trois prochaines années, et 44% placent l'IA sur la liste de leurs initiatives au global.

**Figure 2:** Niveau de priorité de l'intelligence artificielle (% de répondants)

Source: Enquête Comité Colbert et Bain & Company (Mai-Juillet 2024)

Les perspectives d'accélération de l'adoption de l'IA sont aussi prometteuses : les Maisons testent en pilote ou planifient en moyenne 5,4 cas d'usage supplémentaires (par rapport aux 1,6 déjà adoptés) sur les 20 analysés dans notre étude.

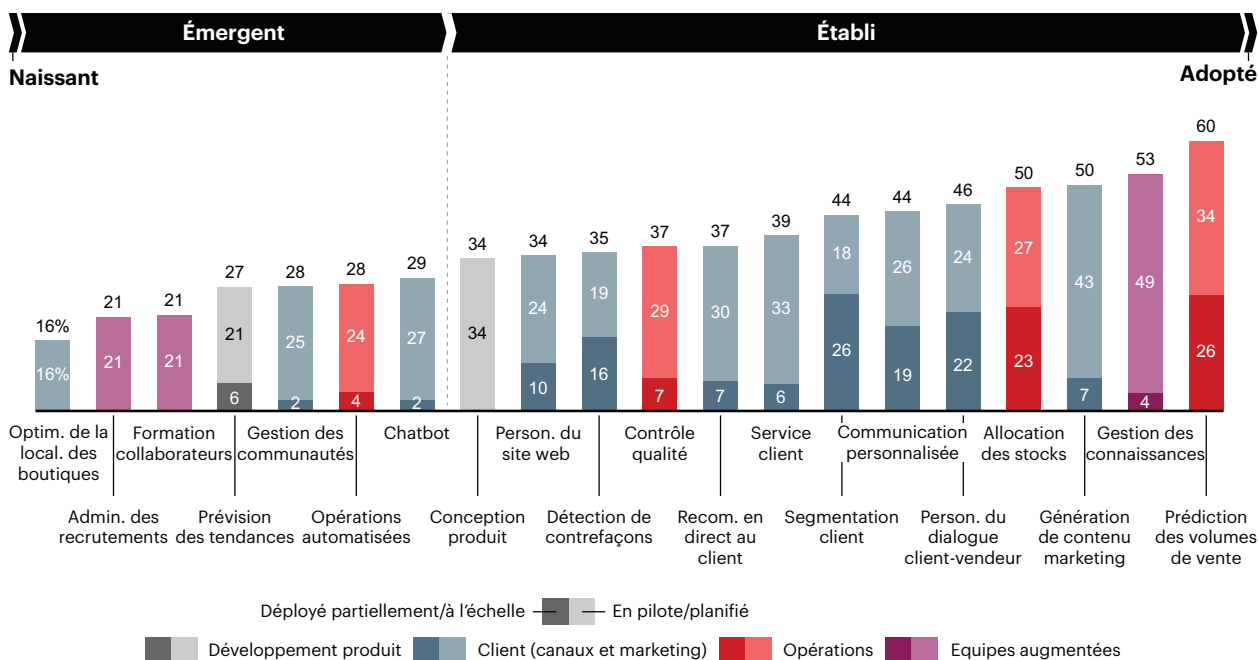
En utilisant des hypothèses conservatrices de conversion entre planification et adoption, deux tiers des cas d'usage analysés pourraient être considérés comme « établis », c'est-à-dire adoptés par plus de 30% des Maisons, à horizon 12-24 mois.

Alors que les déploiements récents se sont concentrés sur quelques cas d'usage cœur dans les domaines des opérations et de la relation client, les pilotes et études d'IA couvrent de nouveaux usages dans ces domaines et s'attaquent à de nouveaux champs d'application bien plus variés.

Par exemple, la gestion des connaissances, compétence non spécifique au luxe, qui permet un accès transversal à l'information pour tous les employés, rejoint le peloton de tête des cas d'usage d'IA :



## LUXE ET TECHNOLOGIE - Intelligence artificielle : la révolution discrète

**Figure 3:** Niveau d'adoption et de test des cas d'usage de l'IA

Source: Enquête Comité Colbert et Bain & Company (Mai-Juillet 2024)

son adoption pourrait dépasser 50% des Maisons à horizon 2 ans. Très peu déployé aujourd'hui, les Maisons observent les retours d'expérience d'autres secteurs et de solutions d'IA éprouvées avant de s'y atteler.

Le luxe commence également à se pencher sur le domaine très sensible de la création et du développement de produits : 34% des Maisons et groupes interrogés testent ou étudient le support de l'IA dans la conception produit (pour la visualisation de prototypes par exemple).

Cette vague de pilotes et tests aux étapes clés de la chaîne de valeur laisse donc pressentir une vague de transformation profonde et durable du luxe, à l'instar de la révolution digitale entamée il y a une dizaine d'années avec l'essor de l'e-commerce et de l'omnicanalité. La révolution de l'IA pourrait affecter tous les paramètres de l'entreprise, des fonctions cœur d'engagement client jusqu'aux fonctions support et à la chaîne de manufacture.

Contrairement à la course vers le métavers et les NFT engagée il y a quelques années, les acteurs du luxe adoptent plutôt une posture de veille intensive des champs d'application de l'IA, et pour les plus avancés, une attitude réfléchie d'explorateur proactif.



## Des disparités importantes par taille de Maisons, mais qui devraient s'atténuer

La taille de la Maison est actuellement le facteur le plus discriminant dans le niveau de priorité et de prise en main de l'intelligence artificielle : 78% des grandes Maisons ont érigé l'IA dans le top 10 de leurs priorités stratégiques pour les 3 prochaines années contre seulement 19% des petites et moyennes Maisons.

La taille influence également le niveau d'adoption actuel de solutions intégrant l'IA : les grandes Maisons ont déjà déployé en moyenne trois fois plus de cas d'usage supportés par l'IA que les petites et moyennes Maisons.

En revanche, les prochaines années sont susceptibles de rebattre les cartes entre grands et plus petits qui testent un nombre équivalent de cas d'usage : les grandes Maisons pilotent ou planifient en moyenne 5,8 cas d'usage contre 5,3 pour les petites et moyennes Maisons. Comment expliquer ce potentiel rattrapage des plus petites Maisons au cours des 2-3 prochaines années ?

Alors que les solutions d'IA analytique se sont révélées clivantes dans leur adoption récente (car consommatrices en ressources expertes et coûteuses de data analysts pour construire et maintenir des outils analytiques), l'IA générative s'adresse à un panel plus large de Maisons. Celles qui n'avaient jusqu'à présent pas alloué de ressources à l'IA analytique abordent l'IA générative avec plus de facilité en raison d'un coût d'entrée plus faible, ou de cas d'usage plus pertinents pour des catégories à plus faible volume. C'est le cas de la Maison Boucheron, comme l'explique Laura Cals, cheffe de cabinet du PDG de Boucheron : « Notre Maison, jusque-là novice dans l'utilisation de l'intelligence artificielle, a commencé à s'intéresser aux solutions d'IA générative et à former les départements créatifs (Studio, Image, Architecture) ainsi que les ressources humaines. Elle s'ouvre désormais à la possibilité de se tourner vers des solutions analytiques et des modèles prédictifs. ».

Cette plus forte accessibilité de l'IA générative se reflète d'ores et déjà dans le niveau de réflexion des Maisons vis-à-vis de l'IA : 80% des petites et moyennes Maisons interrogées ont déjà identifié des champs d'application de l'IA générative; seulement 58% ont conduit cet effort pour l'IA analytique (100% des grandes Maisons l'ont fait à la fois pour l'IA analytique et l'IA générative). « Nous sommes attentifs à ne pas laisser passer la vague : nous avons mis en place un groupe de veille sur l'IA, avec des ambassadeurs dans chaque service, afin d'identifier et qualifier les solutions développées sur le marché et sélectionner les 2 ou 3 qui vont créer de la valeur pour Longchamp », confirme Hervé Stab, Chief Information Officer de Longchamp.

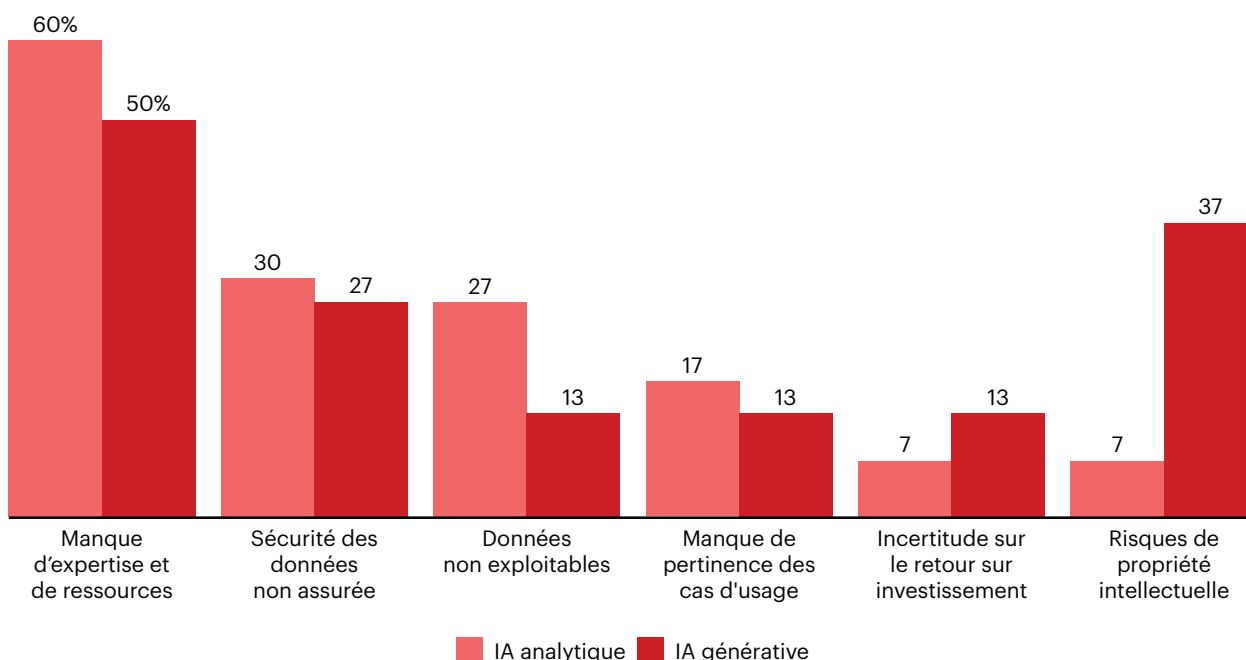
Le critère d'appartenance à un groupe sera décisif dans la rapidité de déploiement de ces futurs cas d'usage. Les petites Maisons adossées à un groupe bénéficient de l'impulsion centrale et de l'adaptation de solutions déjà testées et déployées chez leurs consœurs plus grandes. Jérémie Muras, Chief Digital Officer de Givenchy, en témoigne : « Les synergies sont importantes entre Maisons du groupe LVMH ; en tant que Maison plus petite, nous bénéficions de l'impulsion du groupe et du partage de solutions développées au sein de Maisons pionnières. Dans tous les cas, les solutions dont nous héritons doivent être adaptées à nos besoins spécifiques et « entraînées » à notre héritage ». Au sein des petites et moyennes Maisons interrogées, 42% des Maisons adossées à un groupe ont déjà une vision claire de leur stratégie en IA générative contre seulement 13% des Maisons indépendantes.

## **Des réflexions profondes à mener pour lever les barrières à l'adoption**

Sondées sur les principaux obstacles à l'adoption de l'IA, 55% des Maisons avancent en premier lieu l'argument de l'expertise et des ressources. Ce constat est légèrement plus marqué pour l'IA analytique (60%), que pour l'IA générative (50%). Une différence qui s'explique par la nécessité de recruter en IA analytique des équipes de data scientists aux compétences pointues capables de développer le modèle d'intelligence artificielle ex-nihilo le plus performant. Au contraire, l'IA générative nécessite des compétences 'commoditisées' (software engineering, prompting) pour assembler des briques pré-existantes.

La seconde barrière soulevée concerne la sécurisation des données, soulignée par ~30% des répondants, mais aussi celle de leur exploitabilité, en particulier pour l'IA analytique.

Les questions de propriété intellectuelle sont au cœur des réflexions autour de l'IA générative : 37% des répondants citent ce point comme barrière au déploiement de solutions au sein de leur Maison. Ils mettent en avant le risque de voir leur patrimoine historique tomber dans le domaine public, si celui-ci est utilisé pour entraîner un modèle d'IA générative ouvert, comme le souligne Jérôme Joutard, Chief Information Officer de Parfums Christian Dior : « Les enjeux de propriété intellectuelle et de confidentialité sont au cœur de l'utilisation de l'IA. Nous disposons d'un patrimoine historique depuis la création de la marque et celui-ci ne doit pas tomber dans le domaine public ». Parallèlement, l'utilisation de contenus générés par ces modèles peut non seulement conduire à l'utilisation de visuels standardisés, reflétant une moyenne de l'industrie plutôt que l'identité distinctive de chaque Maison, mais aussi à une violation involontaire de la propriété intellectuelle d'autres créateurs de contenus.

**Figure 4:** Barrières à l'adoption des cas d'usage de l'intelligence artificielle par les Maisons

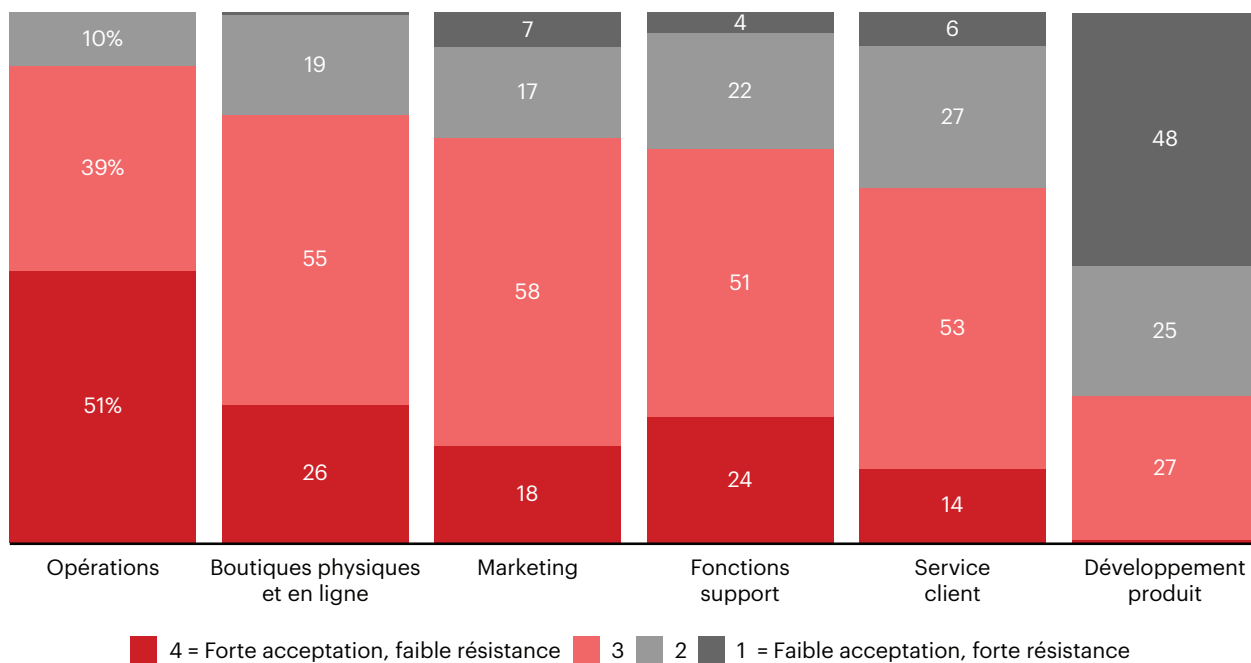
Source: Enquête Comité Colbert et Bain & Company (Mai-Juillet 2024)

On constate enfin qu'il n'y a pas de barrage au développement de l'IA lié soit à un manque de pertinence de certains cas d'usage ou à d'éventuelles incertitudes sur le retour sur investissement. En effet, moins de 15% des répondants citent chacun de ces deux points.

Au-delà de l'implémentation des solutions, leur utilisation effective par les équipes sera conditionnée par le niveau d'acceptation. Celui-ci est hétérogène aujourd'hui. L'étude met en évidence une adhésion très forte pour des solutions liées aux opérations (90%), domaine dans lequel on trouve les cas d'usage les plus largement déployés. En revanche, les fonctions créatives présentent les plus fortes réticences, liées à des barrières culturelles : pour le développement produit, 73% des répondants sont plutôt opposés à l'intégration d'outils soutenus par l'IA ce qui se traduit par un des taux d'adoption les plus faibles aujourd'hui (moins de 5% des Maisons ont déployé des cas d'usage dans ce domaine).

LUXE ET TECHNOLOGIE - Intelligence artificielle : la révolution discrète

**Figure 5:** Niveau d'acceptation des solutions d'IA par fonction



Source: Enquête Comité Colbert et Bain & Company (Mai-Juillet 2024)



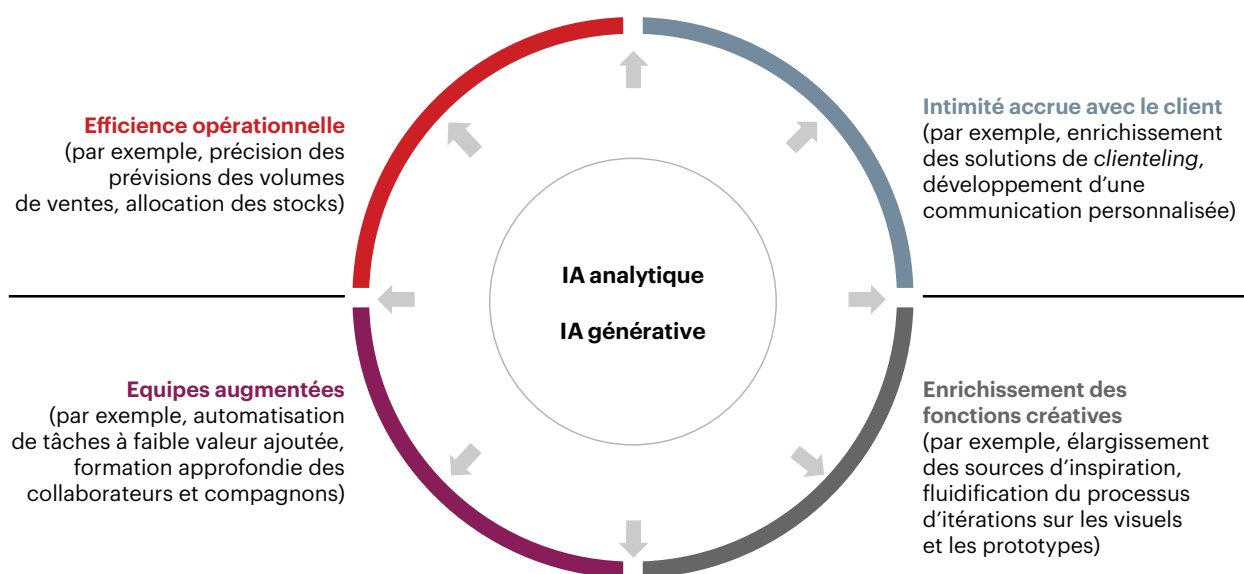


## Partie 2 : Les objectifs stratégiques servis par l'IA dans le luxe

### Quatre objectifs stratégiques pour les acteurs du luxe

Quatre objectifs ont été identifiés pour exploiter pleinement le potentiel de l'IA. A ce stade, les Maisons ont focalisé leurs efforts sur deux d'entre eux, ceux qui impactent le cœur de leurs activités différenciantes, à savoir l'efficacité opérationnelle (gestion des volumes et stocks de produits) et les interactions client (marketing, canaux de vente et service).

**Figure 6:** Objectifs stratégiques servis par l'intelligence artificielle dans le luxe



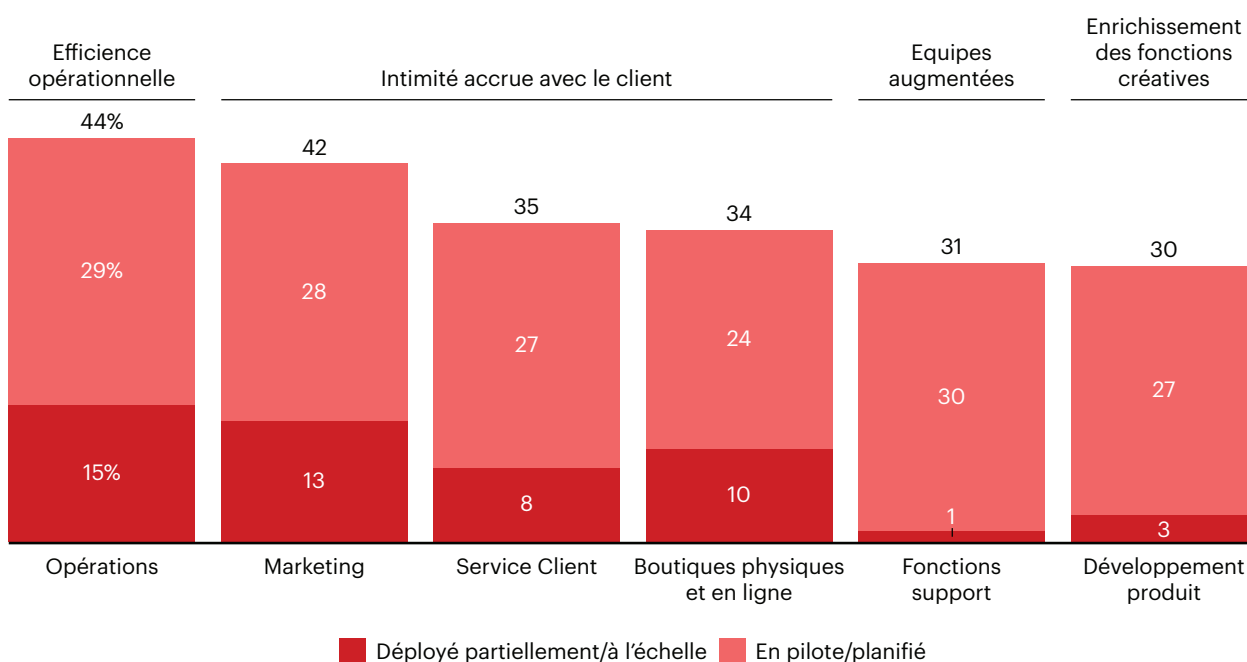
Source: Enquête Comité Colbert et Bain & Company (Mai-Juillet 2024)

L'efficacité opérationnelle est l'objectif qui enregistre le niveau d'avancement le plus élevé : le taux moyen d'adoption des cas d'usages testés dans ce domaine est de 15%, et ce chiffre pourrait facilement doubler à court-terme grâce aux pilotes en cours ou planifiés.

Les interactions avec le client, visant une plus grande intimité, sont désormais abordées sous un nouveau prisme grâce à l'intelligence artificielle. Aujourd'hui, le taux d'adoption moyen des cas d'usages testés dans ces domaines se situe entre 8% et 13%. En complément des avancées majeures dans le domaine du clienteling, l'IA ouvre de nouveaux horizons pour une personnalisation encore plus poussée à travers de nombreux cas d'usage en marketing, dans les différents canaux de vente ou autour du service.

Par contraste, les deux autres objectifs stratégiques relèvent encore du champ d'exploration, l'adoption actuelle étant très limitée. D'une part, le luxe voit à terme dans l'IA une opportunité d'augmenter les capacités de leurs équipes : grâce à de nouveaux outils, les collaborateurs seraient à même de gagner en productivité et donc de réallouer leur temps à des tâches à plus forte valeur ajoutée. D'autre part, l'enrichissement des fonctions créatives grâce à l'IA est une piste envisagée par les Maisons, mais avec réserve et précaution. La légitimité de la technologie dans la création est sans doute la question la plus sensible.

**Figure 7:** Niveau d'adoption et de test des différents cas d'usage par fonction



Source: Enquête Comité Colbert et Bain & Company (Mai-Juillet 2024)

## **Un équilibre à trouver pour chaque Maison selon sa culture**

La réflexion autour de ces quatre piliers est propre à chaque Maison. Les Maisons aspirent à être à l'écoute de l'innovation tout en veillant à préserver leur identité distinctive. Cette posture explique en grande partie pourquoi de nombreuses opportunités restent aujourd'hui inexploitées par les Maisons : elles choisissent d'opérer des renoncements proactifs concernant les innovations qui sortent des limites de légitimité qu'elles ont définies pour l'IA.

Si des points de vue divers sont observés selon l'ADN des Maisons, toutes se rejoignent sur le fait que l'IA ne doit en aucun cas remettre en cause la place centrale de l'homme dans la création, ni se substituer aux équipes opérationnelles. La conviction du secteur est que l'outil puissant qu'est l'IA doit rester discret, et se mettre au service des codes du luxe pour renforcer l'authenticité, l'exclusivité et l'intimité. L'expertise humaine doit à tout prix être préservée, car elle est le garant de l'ADN et du savoir-faire des Maisons. Elle constitue également le meilleur rempart contre les dérives potentielles de l'IA.



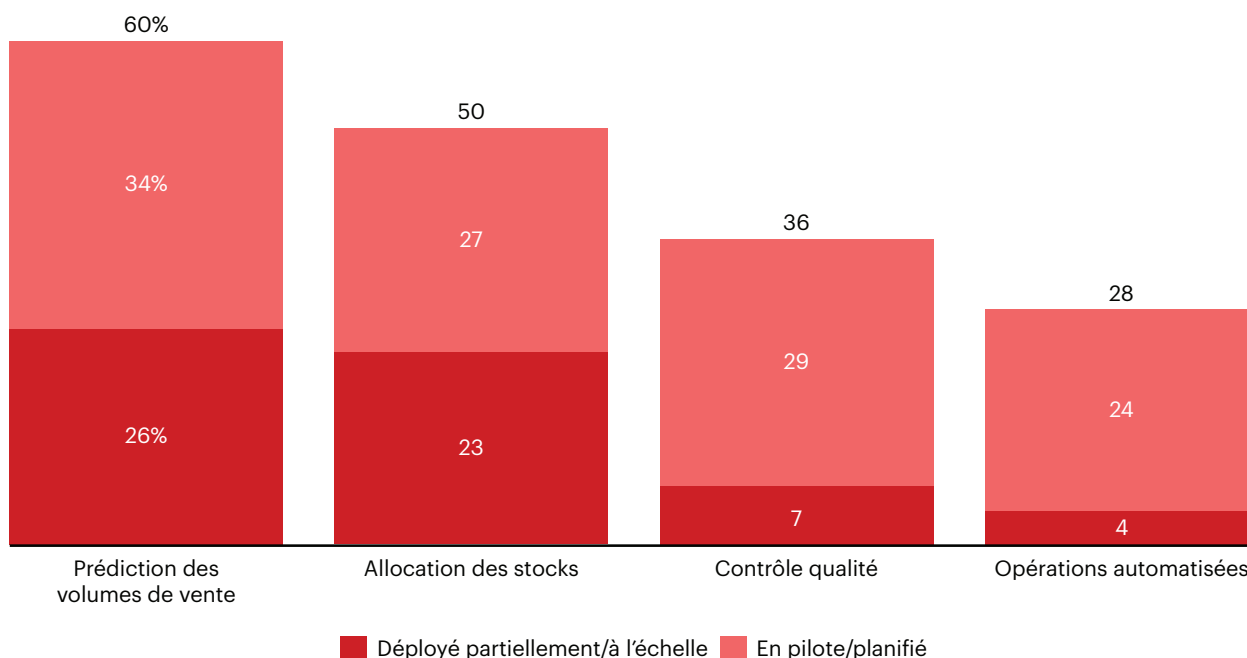
# Chapitre 1 : L'IA au service de l'efficacité opérationnelle

## Le domaine précurseur de l'adoption de l'IA

Le domaine d'application de l'IA qui rencontre actuellement le plus d'adhésion au sein des Maisons de luxe est celui de l'amélioration de la performance opérationnelle. Ce domaine semble avoir offert à l'IA, notamment analytique, ses cas d'usage les plus convaincants à ce stade. Ce qui ressort le plus nettement est la possibilité, pour les fonctions opérationnelles (production, logistique, etc.), de s'appuyer sur de puissants algorithmes de prédiction, qui vont pouvoir être déployés au service de l'optimisation sous contrainte, par exemple pour la prévision des volumes de vente (26% d'adoption effective par les Maisons, et 34% de projets en phase de pilotage ou de planification) ou l'allocation des stocks (23% d'adoption, et 27% de pilotes et projets planifiés). Cet affinement des prévisions va engendrer des bénéfices en cascade, en permettant par exemple d'ajuster au plus près les commandes de matières premières, de produire la juste quantité, d'envoyer seulement les volumes nécessaires dans les bonnes boutiques et au meilleur moment, d'éviter les ruptures de stock ou les invendus, etc.

Un des pionniers de cette approche a été le groupe Kering, qui s'est lancé il y a plusieurs années dans cette démarche de prévision des ventes soutenue par l'IA analytique, pilotée en premier lieu au sein de la marque Gucci. L'équipe de data scientists du groupe a ainsi développé un algorithme prédictif, permettant d'anticiper les volumes de vente selon les canaux et dans les différentes boutiques, afin de réduire l'indisponibilité des produits pour les clients ou de diminuer les niveaux de stock. Toutefois, l'IA reste au service des équipes, et ne prend pas totalement les rênes : les planners s'appuient sur ces analyses pour préparer l'assortiment en boutique, mais les équipes ont toujours la possibilité d'affiner leur choix, en sélectionnant parfois un produit initialement dépriorisé par l'algorithme, en fonction de leur connaissance du marché local et de leurs clients. Kering estime que le déploiement de cet outil a permis d'améliorer de 25% la précision des décisions.

## LUXE ET TECHNOLOGIE - Intelligence artificielle : la révolution discrète

**Figure 8:** Niveau d'adoption des différents cas d'usage liés à l'efficacité opérationnelle

Source: Enquête Comité Colbert et Bain & Company (Mai-Juillet 2024)

Ces solutions propriétaires ne sont cependant pas appelées à se répandre dans l'ensemble du secteur, car leur utilité et leur efficacité sont souvent dépendantes de la taille de la maison et des volumes produits. Dans les métiers de plus petits volumes, l'expertise humaine reste plus pertinente et peut s'appuyer sur des solutions disponibles sur le marché. Ainsi, Cédric Aumonier, associé de la Maison de joaillerie Bäumer – Place Vendôme, témoigne : « Du fait de la taille de notre Maison, nous n'avons pas ressenti le besoin de développer en interne des outils de prévisions de vente ou de gestion des stocks ; cependant les logiciels d'éditeurs tiers que nous utilisons intègrent l'intelligence artificielle. »

Au-delà de l'affinement des prévisions, d'autres cas d'usage sont appelés à se déployer dans le luxe, mais ne font pas aujourd'hui l'objet d'une adoption très poussée. C'est le cas par exemple du contrôle qualité (seulement 7% d'adoption effective, et 29% de projets en phase de pilotage ou de planification), alors que de premières solutions commencent à émerger (comme Golden Eye Smart Vision pour le textile). De même, l'automatisation de bout en bout des opérations d'entreposage ou de gestion des stocks n'est aujourd'hui adoptée que par 4% des Maisons (mais 24% l'envisagent en sus comme pilote ou projet planifié), les solutions disponibles n'étant pas encore suffisamment sophistiquées.



## **GoldenEye Smart Vision, le contrôle qualité textile amélioré grâce à l'IA**

Dans l'univers de l'industrie textile, le contrôle qualité représente un défi de taille, et des dépenses de l'ordre de 10% des revenus. Ponctué de processus laborieux et chronophages, essentiellement manuels, cette étape incontournable est un vrai point de friction pour les façonniers comme pour les marques. C'est ce problème que GoldenEye Smart Vision s'efforce de résoudre. La solution de digitalisation et de contrôle qualité du textile basée sur l'IA détecte et classe les défauts des rouleaux automatiquement. Elle s'appuie initialement sur un système optronique propriétaire, qui se couple aux machines visiteuses des clients, et une IA non supervisée. Celle-ci modélise le motif de chaque rouleau et génère une prédiction pour chaque pixel. En cas d'écart, elle identifie l'anomalie. L'innovation réside dans la précision du résultat sans besoin d'entraînement préalable sur des milliers de rouleaux de tissu. Enfin, la solution génère un rapport d'inspection détaillé, fournissant aux utilisateurs des informations essentielles sur la qualité du tissu. L'expérience acquise et la bibliothèque digitale de tissus constituée autorisent aujourd'hui une phase hybride d'autoapprentissage pour perfectionner encore la solution.

Selon son fondateur, cette solution permet aux fabricants de textiles de raccourcir de 14 jours les délais de production, de diminuer leur consommation de matières premières et d'améliorer considérablement la qualité de leurs produits. Outre les gains de productivité, cette solution offre des bénéfices environnementaux significatifs, comme la réduction de 15% des chutes de tissus.

Déjà déployée sur les sites de production de plusieurs grandes Maisons, GoldenEye Smart Vision s'adapte aux spécificités du monde du luxe, en permettant aux utilisateurs de définir précisément le niveau d'imperfection à détecter, pour offrir un niveau de qualité irréprochable. La solution prend en charge tous types de tissus, avec des tests en cours pour le cuir. Elle facilite également l'attraction des talents en faisant évoluer un métier difficile et solitaire, qui rencontrait de réelles difficultés de recrutement, en un rôle plus interactif intégrant une dimension technologique et des échanges avec les parties prenantes de la chaîne de valeur.

## **De futures applications sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement**

Demain, l'analyse avancée des données clients par l'IA permettra de générer des recommandations plus précises pour la chaîne logistique. On pourrait ainsi envisager l'expédition prédictive d'articles recherchés par les clients, sur la base de scores de propension, vers les boutiques proches de leurs lieux de déplacement ou de vacances, améliorant ainsi la disponibilité des produits et renforçant l'expérience client.

L'IA sera également capable d'intégrer dans son analyse les données publiques influençant les opérations des Maisons, telles que les changements de règles douanières, les taxes sur les importations et les conditions climatiques ou de transport complexes. Cette capacité prédictive permettrait aux Maisons d'initier des discussions préventives avec leurs fournisseurs pour éviter les ruptures d'approvisionnement et gérer efficacement les risques liés à la chaîne d'approvisionnement.

LUXE ET TECHNOLOGIE - Intelligence artificielle : la révolution discrète

En parallèle, des rapports détaillés sur chaque étape de la chaîne d'approvisionnement permettraient d'identifier les potentiels points de ralentissement dans la distribution des produits en magasin et d'assurer que le rythme global de la chaîne réponde à la demande projetée. En cas de détection de problèmes potentiels, des plans d'actions détaillés pourraient être proposés pour résoudre efficacement ces défis, garantissant ainsi une gestion proactive et optimisée de la chaîne logistique.



## Chapitre 2 : L'IA au service de la relation client

---

“L'IA est un outil qui pourra proposer des éléments de réponse à nos ambassadeurs pour enrichir et personnaliser le dialogue avec le client. L'ambassadeur devra demeurer toujours responsable du contenu délivré.”

Xavier Gueroux, International Client Marketing Director, Cartier

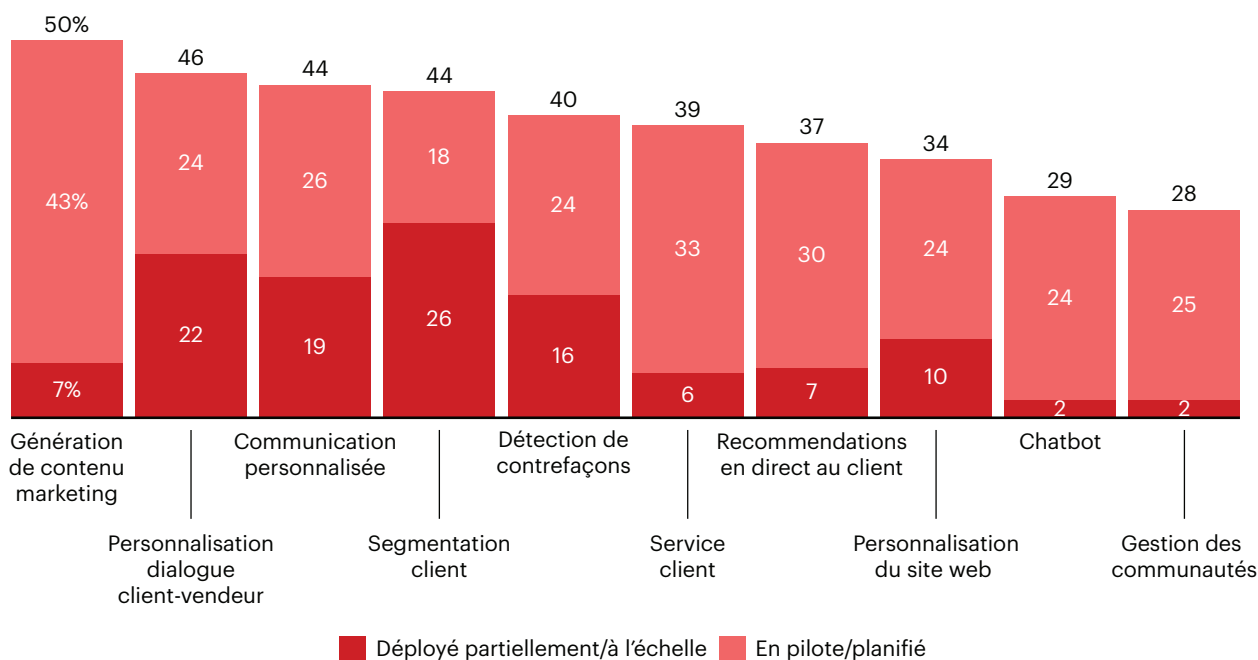
---

### **La quête du Graal : l'amplification et la personnalisation de la relation client**

La première édition de l'étude Bain – Comité Colbert avait souligné à quel point les domaines de la relation, de l'engagement et de l'expérience client étaient pour les Maisons de luxe un terrain d'expérimentation privilégié pour le déploiement de la technologie. C'est donc sans surprise que nous retrouvons ce domaine parmi les objectifs stratégiques majeurs de l'IA dans le luxe.

Les Maisons vont chercher avant tout à mieux identifier leurs clients (26% d'adoption partielle ou à l'échelle pour la segmentation client), et à mieux les connaître et leur parler (22% d'adoption partielle ou à l'échelle pour la personnalisation du dialogue client-vendeur, 19% pour la communication personnalisée, 10% pour la personnalisation du site web), dans une quête de singularisation de la relation qui donne à chaque client le sentiment d'être non seulement reconnu, mais aussi connu dans ses goûts et rejoint dans ses attentes.

Delphine Tour Helin, d'Yves Saint Laurent Beauté, confirme : « L'IA va nous aider à encore mieux reconnaître notre cliente partout dans le monde, qu'elle achète en ligne ou dans différents points de vente physiques. C'est un défi majeur pour assurer un parcours consommateur fluide et sans couture. »

**Figure 9:** Niveau d'adoption des différents cas d'usage liés à l'engagement client

Source: Enquête Comité Colbert et Bain & Company (Mai-Juillet 2024)

Autres cas d'usage en cours de maturation : la création de contenu marketing (7% d'adoption effective, mais 43% de projets en phase de pilotage ou de planification), ainsi que l'assistance au service client (6% d'adoption, et 33% de pilotes et projets planifiés).

## Un outil puissant, mais qui doit rester au service de l'humain

La technologie offre un potentiel significatif pour amplifier et personnaliser les pratiques d'engagement client, mais elle peut comporter également des risques. La visibilité des applications suscite encore des réserves. A ce stade, la majeure partie des Maisons reste très discrète sur l'utilisation d'une IA visible, non seulement au sein d'applications directement dans les mains du client, mais aussi dans celles au service des ambassadeurs de vente, par crainte de dénaturer la relation authentique avec leurs clients.

L'usage d'applications d'IA mises directement entre les mains des clients (par exemple l'intégration d'un chatbot sur le site ou le service client) génère une certaine méfiance: ~70% des répondants n'envisagent pas cette option. Les grandes Maisons ou celles appartenant à un groupe semblent toutefois plus ouvertes à une réflexion sur le sujet, dans une optique d'un déploiement conditionné au respect total des standards et codes de l'univers du luxe. Jérôme Joutard, de Parfums Christian Dior, l'affirme : « Si nous développons une application avec de l'IA analytique ou générative directement dans les mains du client, ce sera avec notre niveau d'exigence et une expérience client

LUXE ET TECHNOLOGIE - Intelligence artificielle : la révolution discrète

qui correspond au luxe ». Les spécificités des catégories informent aussi la position des Maisons sur le sujet : la beauté, traditionnellement vendue via des distributeurs intermédiaires, est plus à même d'accepter (60% des répondants sont ouverts au développement de telles applications), quand la joaillerie s'y refuse (0%).

En dépit de la réserve sur la mise à disposition de l'IA directement entre les mains du client, notamment pour l'IA générative, certaines solutions davantage fondées sur l'IA analytique et ne touchant pas à des instants-clés du rituel de vente, sont plébiscitées par les Maisons. The Ordre Group, en partenariat avec plusieurs Maisons de luxe, a ainsi développé sa solution 'Authentique', permettant aux clients de savoir en quelques secondes grâce à l'IA, s'ils sont face à un modèle original ou une contrefaçon. Le monde du luxe a accueilli cette solution avec enthousiasme, étant donné l'importance du sujet, la spécificité du point de friction traité, et le manque à gagner significatif que représentent les contrefaçons pour ces marques. 'Authentique' permet également de lutter contre les retours frauduleux.

En ce qui concerne les applications à destination des ambassadeurs de vente, la plupart des marques fera le choix d'équiper les équipes de manière discrète, afin de les soutenir dans leurs missions, tout en leur laissant la décision finale sur le cérémonial de conseil et de vente. « Nous percevons l'IA comme un moyen de masquer la complexité du back-office. C'est un outil formidable pour aider le conseiller à apporter au client la réponse dont il a besoin, mais il ne doit pas s'interposer entre le client et le produit, ou détourner l'intérêt que le client porte au produit. » soutient Christophe Plouseau, Chief Information Officer de Louis Vuitton Malletier.

L'IA peut ainsi servir à sublimer la relation entre vendeur et client, et permettre d'éviter les moments de frustration, notamment dans l'attente du produit. C'est l'esprit du prototype « Les Extraordinaires AI Configurator » développé par Louis Vuitton, assistant virtuel sur iPad mettant en valeur la collection de maroquinerie Les Extraordinaires à destination de ses meilleurs clients (VICs). Avec plus de 1200 options de configuration de sacs, cet outil alimenté par l'IA générative (intégrant dans sa version pilote une oreillette pour l'ambassadeur qui reçoit des messages en langage naturel), apporte un réel support aux ambassadeurs pour hyper-personnaliser les recommandations au client. Il tient également compte des disponibilités et délais de livraison, via une intégration au système de pilotage des stocks et commandes (OMS). A terme, l'enjeu est d'élargir les champs d'applications à tous types de clients (en priorité sur les catégories maroquinerie et souliers) et d'industrialiser à l'échelle en assurant la localisation des solutions (par exemple sur smartphone en Chine). « La vraie difficulté est le passage du pilote à l'industrialisation », confirme Stephan Emanuely, Demand and Program Director chez Louis Vuitton Malletier.

La pertinence de l'IA dans le dialogue client-vendeur, par nature éminemment personnel et humain, suscite de fortes réserves au sein de certaines Maisons. Ainsi, pour Cédric Aumonier, de la Maison Bäumer – Place Vendôme : « Le cérémonial de vente et le dialogue avec nos clients est une affaire de nuances, il est très difficile d'appréhender la personne en face de soi et l'ensemble des critères objectifs et subjectifs qui vont contribuer à former ses choix, donc il paraît impensable de confier cette interaction à une machine. »



## Les perspectives ouvertes par l'IA

En matière de connaissance intime des clients, un cap pourrait être franchi à l'avenir avec la création d'un « jumeau digital » du client, une base de données supportée par l'IA, nourrie par l'ensemble des interactions du client avec la Maison (que celles-ci aient eu lieu en boutique, en ligne, au téléphone, etc.), son historique de commandes et de recherches, les informations et préférences personnelles qu'il aurait partagées, ses réactions sur les réseaux sociaux de la Maison, etc. Connu plus intimement et reconnu partout dans le monde, au travers de tous les canaux, chaque client serait exposé à des contenus totalement personnalisés ou un environnement (physique ou digital) qui le séduise, ou encore à des recommandations de produits ajustées à ses attentes et son calendrier.

Pour Jérémy Muras, de la Maison Givenchy, le Luxe pourrait se diriger vers une personnalisation complète de l'interaction, notamment en ligne, et une refonte des modes d'engagement actuels : « On peut envisager une transformation complète de l'expérience client en ligne, offrant une nouvelle interface avec le produit, et peut-être même la disparition des sites web dans un avenir proche. Vous ne voulez pas aller sur un site web et le parcourir, vous voulez juste voir ce que vous êtes venu voir, vous voulez que l'expérience soit plus personnalisée, plus intelligente, pas gadget. » Et si les Maisons mettaient à disposition de leurs clients un concierge personnalisé, « version digitale » de leur ambassadeur de vente de référence, pour les accompagner et les conseiller à tout moment ? Alors que l'hyper-personnalisation de la relation et la qualité de l'expérience deviennent des pré-requis pour fidéliser les clients du luxe, il n'est pas impossible que certaines Maisons franchissent le pas, à condition de respecter les codes et standards de l'industrie.



## Chapitre 3 : L'IA au service des collaborateurs

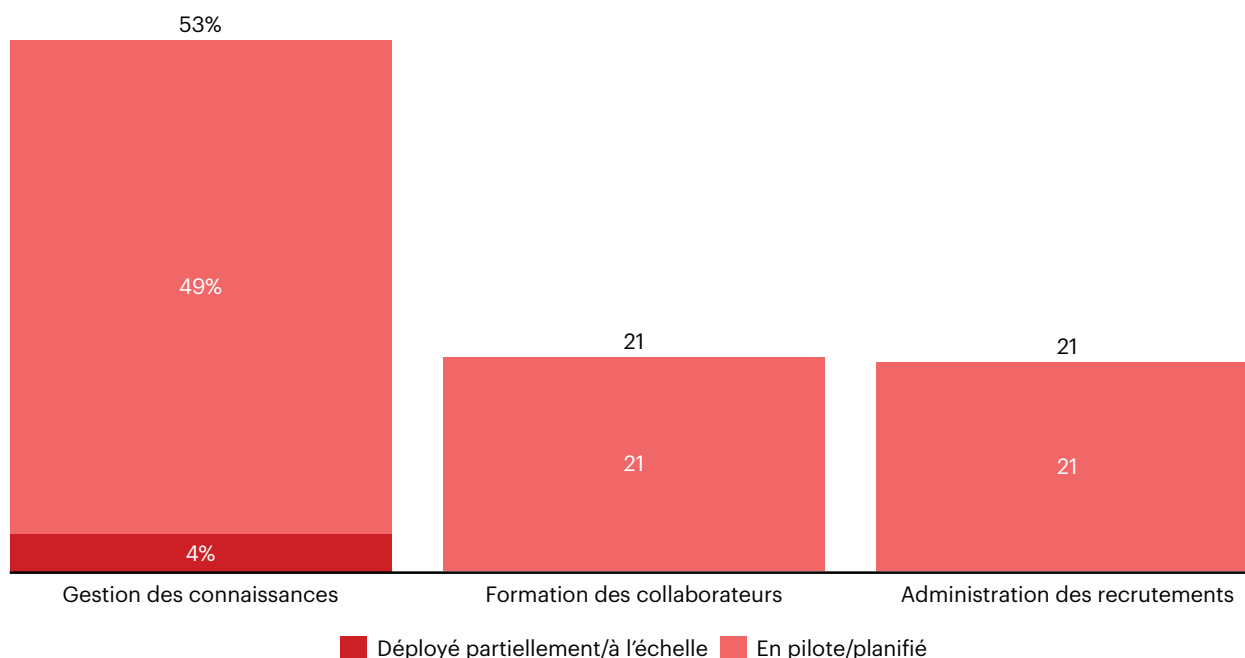
### Des outils d'augmentation des équipes encore en attente de déploiement

L'analyse des taux d'adoption de l'IA auprès des collaborateurs non-commerciaux ou créatifs (fonctions support ou fonctions artisanales, notamment) dénote un déficit d'adoption à ce stade. Des outils de type « assistants personnels » pourraient en effet être rapidement adoptés pour faciliter traduction ou synthèse de documents, ou pour accélérer des processus coûteux en temps et ressources humaines. Des gains significatifs de productivité pourraient en être retirés par les Maisons. Or, on constate des taux d'adoption quasi-nuls sur les différents cas d'usage analysés : gestion du savoir, formation des collaborateurs ou administration des recrutements. Ces fonctions ne sont peut-être pas perçues comme suffisamment prioritaires ou à fort enjeu pour le luxe, et le secteur préfère attendre que les solutions de marché mûrissent avant de les déployer. Les niveaux élevés de tests ou planifications (49% pour la gestion des connaissances ou 21% pour la formation des collaborateurs) laissent toutefois penser que la situation pourrait évoluer très rapidement.

Certains groupes se montrent précurseurs, à l'instar de LVMH et MaIA, une solution développée à partir d'un modèle tiers sécurisé et fermé pour chacune des Maisons. Cette solution permet à tous les collaborateurs de disposer d'un assistant personnel très performant, à même de fournir aussi bien des rapports sur les retombées presse d'un évènement, qu'une assistance à la traduction ou à la rédaction de documents. Cet outil, en constant enrichissement, enregistre déjà un fort taux d'adoption dans le groupe, notamment au siège de la Maison Louis Vuitton : 20 à 30% des collaborateurs l'utilisent ainsi au moins une fois par mois et une centaine d'utilisateurs y ont au recours plusieurs fois par jour.

Par ailleurs, l'écosystème vibrant de start-ups qui servent le secteur du luxe commence à fournir des solutions incorporant l'IA afin d'améliorer la productivité de certaines fonctions. Ainsi, la start-up AIVE a lancé une solution d'adaptation de vidéos post-production en fonction de l'utilisation souhaitée du contenu (adaptation à un réseau social spécifique, mise en exergue de messages spécifiques, etc.). Concrètement, l'utilisateur peut sélectionner une vidéo pré-existante, donner des

**Figure 10:** Niveau d'adoption des différents cas d'usage liés à l'augmentation des collaborateurs (hors relation client)



Source: Enquête Comité Colbert et Bain & Company (Mai-Juillet 2024)

instructions ou profiter des suggestions de prompts proposées par l'outil lui-même, et la solution génère une nouvelle vidéo en conséquence. Cela permet d'éviter de multiples ajustements et sessions de montage, et de passer d'environ trois semaines de montage à moins de dix minutes.

Toutefois, pour les fonctions artisanales, une certaine réserve est encore perceptible dans les Maisons. Alors que l'IA pourrait être utilisée pour capturer le savoir-faire et les gestes des artisans expérimentés, ou pour exécuter certaines tâches avec une grande efficacité, on observe une réticence à adopter ces outils sans une réflexion approfondie sur les modes d'apprentissage spécifiques à chaque métier. Ainsi, pour Eric de Rocquigny, Chief Operating Officer chez Van Cleef & Arpels, « l'IA va faciliter le travail des employés en leur fournissant des outils au bout des mains, mais il est essentiel de préserver l'expertise humaine afin de pouvoir reprendre le contrôle en cas de dérive. Il est important de faire des choix durables, pour que le savoir-faire continue de se transmettre de génération en génération. Pour le tri des diamants par exemple, les plus jeunes sont formés sur des centaines de petits diamants avant d'avoir accès aux plus grosses pierres – si on automatisait ce processus avec une lecture optique intelligente par exemple, ils n'acquerraient plus l'expérience nécessaire pour expertiser les pièces à haute valeur. »

## **Culture et geste : une transmission facilitée par l'IA à l'avenir ?**

A l'avenir, au-delà de la généralisation des assistants intelligents auprès de tous les employés des Maisons, des solutions d'IA visant à faciliter le recueil et la transmission de l'histoire des Maisons pourraient voir le jour, pour permettre une meilleure incarnation de la marque par tous ses employés, et une appropriation plus rapide de l'héritage et des codes par tous les nouveaux talents. Ainsi, une bibliothèque numérique interactive pourrait regrouper l'ensemble du patrimoine culturel et artistique de chaque Maison : grandes dates, faits historiques, valeurs et engagements, croquis des collections, patrons ou prototypes, mentions presse, campagnes média, défilés des saisons passées, matières, symboles ou imprimés emblématiques, historique du logo, citations du directeur général et du directeur artistique de la Maison, etc.

De même, l'IA pourrait soutenir le développement de nouvelles méthodes de transmission et de préservation des savoir-faire, en harmonie avec les impératifs d'héritage. Des outils innovants pourraient émerger pour la passation de l'expertise artisanale, complétant les méthodes traditionnelles de transmission des gestes. Chaque Maison pourrait par exemple se doter d'un « mentor digital » pour ses artisans, permettant à chacun de corriger et d'améliorer continuellement ses gestes, en conjuguant l'expérience commune des équipes et les possibilités d'accès permanent à un contenu personnalisé offertes par l'IA. De tels outils, loin de se substituer à la transmission directe, la compléteraient pour permettre sans doute une reproduction encore plus précise du geste et une formation plus « holistique » des apprentis, tout en favorisant la conservation de l'expertise humaine.



## Chapitre 4 : l'IA au service de la fonction créative

Le secteur du luxe se distingue des autres industries par le rôle crucial de la direction artistique ; celle-ci doit incarner la marque, en refléter l'identité et porter la créativité. L'IA ne peut en aucun cas remplacer la créativité humaine mais elle peut faciliter le processus créatif.

Grégory Boutté, Chief Client and Digital Officer, Kering

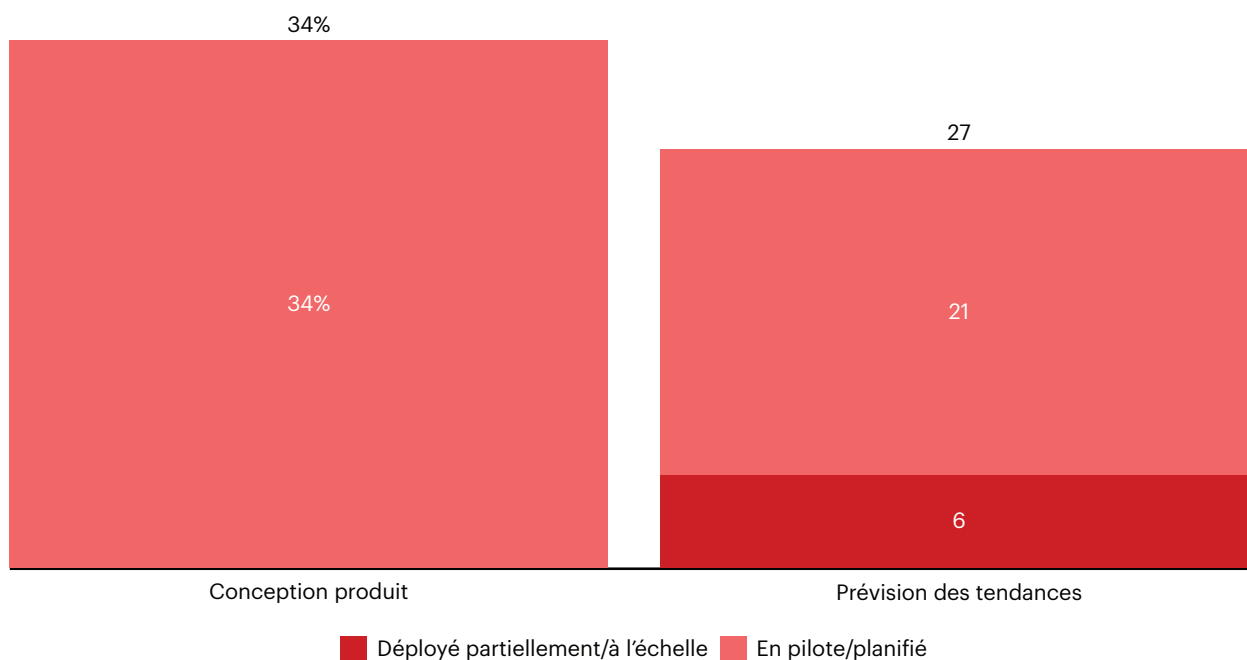
### Un domaine sensible qui garde ses distances avec l'IA

L'intelligence artificielle peut-elle révolutionner la façon dont les Maisons abordent le processus créatif ?

Dans toute la chaîne de valeur, c'est en définitive pour l'utilisation de l'IA au sein du processus créatif que les Maisons restent le plus réservées. Le niveau d'avancement est extrêmement faible (le seul cas d'usage aujourd'hui déployé, sur la prévision des tendances, l'est par environ 5% des Maisons seulement), mais surtout, le taux d'acceptation par les dirigeants reste très limité, avec moins de 3 Maisons sur 10 qui ne sont pas opposées à l'intégration de l'IA dans ce domaine. Ceci est sans doute lié à la crainte d'un amalgame sur une possible substitution des équipes créatives par l'IA, qui résulterait en la perte de l'essence même et de l'exclusivité du luxe, qui se doit d'innover de manière singulière pour éveiller le désir de ses clients, plutôt que de copier les tendances pour répondre à des attentes existantes.

LUXE ET TECHNOLOGIE - Intelligence artificielle : la révolution discrète

**Figure 11:** Niveau d'adoption des différents cas d'usage liés à la fonction créative



Source: Enquête Comité Colbert et Bain & Company (Mai-Juillet 2024)

D'autres secteurs adjacents comme la mode premium, moins soumis à de tels impératifs de singularité de la création, montrent une certaine curiosité pour l'IA dans ce domaine, comme en témoignent certaines initiatives lancées récemment.



## La mode premium audacieuse avec l'IA

Contrairement aux acteurs du luxe qui abordent prudemment l'usage de l'IA pour la création, plusieurs marques de mode premium s'emparent des nouveaux outils disponibles dans ce domaine.

En janvier 2024 au CES de Las Vegas, The Kooples a annoncé sa « AI-powered Capsule Collection, une collection entièrement générée par intelligence artificielle, réalisée en collaboration avec IMKI (une startup française spécialisée dans les solutions GenAI pour la création dans le luxe et la mode). Grâce à l'IA, The Kooples a pu accélérer son processus créatif, réalisant sa collection trois fois plus rapidement et permettant au studio de se concentrer pleinement sur la finalisation et l'amélioration des produits.

La styliste Américaine Norma Kamali s'est également emparée de l'IA pour la création. Elle dit l'utiliser pour « télécharger [s]on cerveau, de sorte que [...] l'héritage de l'entreprise pourra littéralement continuer et perdurer. » Le système d'IA personnalisé, co-développé avec l'agence Maison Meta, a été entraîné sur une vaste collection d'images et de designs issus des archives de la marque, visant à capturer l'essence du style Kamali. Utilisant les technologies de Stable Diffusion XL et l'outil open-source Fooocus, ce système permet aux employés de générer des nouveaux designs respectant le style de Norma Kamali à partir de simples prompts.

## Les premières explorations de nouvelles pistes par certaines Maisons

Certaines Maisons s'autorisent à explorer sélectivement des applications de l'IA dans le domaine de la création. Des cas d'usage autour de la conception produit commencent en effet à être étudiés par environ un tiers des Maisons. La prudence est de mise, même pour ces expérimentations, qui visent surtout les phases amont (planches d'inspiration) ou aval du processus (accélérer les visualisations d'alternatives ou prototypage en 3D), mais jamais la genèse de l'étincelle créative elle-même. Ces expérimentations sont bien sûr fonction de la culture des Maisons, mais dépendent également de leur taille : les plus grandes ont encore une fois plus de ressources disponibles, leur permettant d'étudier des pistes en interne ou de co-construire des solutions respectueuses de leurs contraintes avec des start-ups.

## Du croquis à la visualisation en 3D en quelques secondes grâce à l'IA

« En développant BLNG Design, nous nous sommes donnés comme objectif de rendre du temps aux créateurs » annonce Valérie Leblond, Fondatrice de BLNG AI.

BLNG Design est un agent conversationnel multimodal qui convertit croquis, images d'inspiration et photos en rendus 3D photoréalistes. A partir d'un simple croquis ou d'un prompt « montre en or pour homme », l'IA génère des rendus photoréalistes. L'utilisateur peut ensuite ajuster le dessin en y ajoutant des détails ou en modifiant le matériau et la couleur par exemple. Accompagné d'un "compagnon créatif" qui estime le coût des différents éléments du bijou (e.g., le coût des diamants tels que dessinés), l'outil facilite le processus de visualisation en réduisant le délai de trois semaines à quelques secondes pour passer d'une première esquisse à un rendu photoréaliste.

Fondée en juin 2023 par Valérie Leblond, BLNG se spécialise dans les solutions d'IA générative pour l'industrie de la joaillerie. En se concentrant exclusivement sur ce secteur, BLNG développe des algorithmes spécialisés avec un niveau de qualité optimal.

BLNG Design fait partie d'une suite de trois solutions développées par la startup. BLNG propose également « Studio », un logiciel qui transforme et anime les dessins numériques de bijoux pour créer du contenu captivant pour les campagnes marketing et les sites e-commerce. Les bijoux sont ainsi projetés dans des environnements virtuels personnalisables, permettant par exemple de visualiser une bague sur une main ajustable selon différentes caractéristiques comme la couleur de peau ou l'âge. « Studio » permet donc de réduire significativement les coûts des séances photo traditionnelles, tout en enrichissant la base de données synthétiques de BLNG Design.

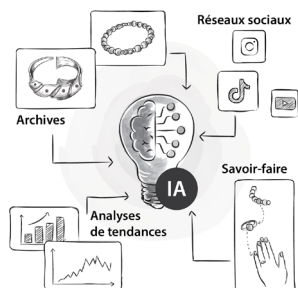
## De futurs outils pour fluidifier le processus créatif sans le dénaturer

Dans les années à venir, on peut imaginer que les solutions basées sur l'IA évolueront pour accompagner au plus près les directeurs artistiques dans leur cheminement créatif. Ces outils pourraient servir de catalyseurs, offrant aux équipes un accès à une source infinie d'inspiration, qu'il s'agisse de matériaux ou de techniques de façonnage provenant d'autres domaines. L'IA pourrait par exemple enrichir le processus créatif humain en réunissant au sein de la même application l'ensemble du patrimoine historique de la Maison, la vision impulsée par le directeur artistique pour la nouvelle collection, la liste exhaustive des matériaux disponibles, et l'ensemble des retours des clients décodés en temps réel. Elle pourrait fournir aux équipes créatives des images historiques autour d'un thème donné et des pistes pour fondre ces références au sein du patrimoine et des symboles de chaque Maison.

LUXE ET TECHNOLOGIE - Intelligence artificielle : la révolution discrète

## Imaginons une IA à l'image des Maisons de luxe

### L'intelligence artificielle au service d'équipes augmentées chez Lux Maison



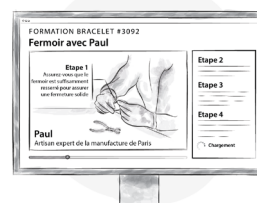
L'équipe créative de Lux Maison se nourrit d'une grande variété de sources d'inspiration et consacre beaucoup de temps à la recherche. Elle a décidé d'utiliser l'IA pour collecter, organiser et traiter dans un système unique, "l'Assistant d'Inspiration", les tendances passées et émergentes, les avis et ressentis des clients, les archives de la Maison, ou encore le stock de matériaux disponibles.



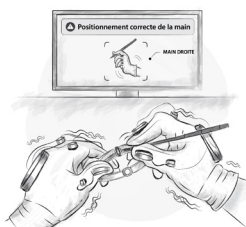
Afin de s'entraîner, l'Assistant d'Inspiration prend part à la réunion dans laquelle le Directeur Créatif expose sa vision pour la prochaine saison. L'outil d'IA affiche en temps réel ce qu'il a retenu de la réunion, ce qui permet facilement à l'équipe d'enrichir ou corriger la compréhension de l'outil.



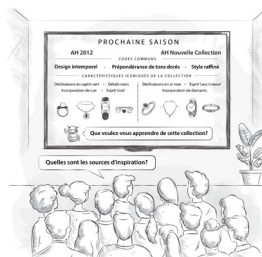
En travaillant sur les différents produits de la nouvelle collection, les designers demandent à leur Assistant des inspirations stylistiques et des recommandations techniques. Ils peuvent recevoir des suggestions à partir de collections antérieures, cohérentes avec la vision du directeur créatif, ou bien des informations sur les matières premières les plus adaptées à leur création.



Pour la production des collections, les artisans expérimentés contribuent à l'élaboration du programme de formation afin de partager leur savoir-faire et leurs gestes avec les apprentis. L'IA enregistre leurs meilleures pratiques et génère ensuite un contenu de formation. Les artisans affinent et enrichissent le support de formation généré.



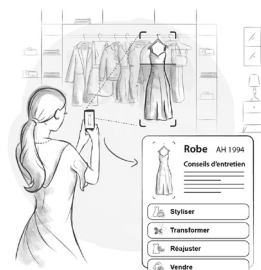
Après avoir étudié le module de formation, un artisan novice commence à travailler avec un copilote IA sur un produit de la nouvelle collection. Il porte des gants haptiques et reçoit un retour contextuel qui lui permet de perfectionner ses mouvements. Le même système guide les artisans expérimentés sur la manière de travailler avec de nouveaux matériaux durables.



Lorsque la nouvelle collection est sur le point d'être proposée en magasin, le personnel de vente reçoit une formation dédiée, générée par l'IA, sur les pièces de la collection, leurs caractéristiques, les sources d'inspiration et les valeurs en lien avec l'héritage de la marque. Les conseillers de vente peuvent interagir avec l'Assistant pour s'assurer qu'ils comprennent au mieux la vision de la direction artistique et qu'ils maîtrisent les éléments de langage autour de chaque produit.

LUXE ET TECHNOLOGIE - Intelligence artificielle : la révolution discrète

De nouvelles manières d’interagir avec les clients



Ayant manqué le défilé de la nouvelle collection de Lux Maison, Clara décide de l’explorer en ligne. Sur le site de la Maison, Clara est immergée dans la boutique la plus proche de chez elle et est accueillie par l’avatar de sa conseillère de vente de référence, Adèle. Celle-ci lui présente les nouvelles pièces les mieux accordées à ses derniers achats. Elle peut également lui indiquer si les produits immédiatement disponibles.

Clara jette un œil à sa garde-robe. A l’aide de l’application Lux Maison, Clara scanne une robe d’une ancienne collection qu’elle n’a pas portée depuis longtemps. L’avatar d’Adèle lui propose différentes options :

- (A) Donner à sa robe un air de nouveauté en l’associant à des pièces de la nouvelle collection
- (B) Visualiser les options de transformation, par exemple en raccourcissant la robe ou en ajoutant des détails
- (C) Faire retoucher la robe pour que le tombé soit le plus harmonieux
- (D) Estimer la valeur de revente de la robe



En plus de suggestions de tenues, l’application fournit des informations sur la robe vintage, comme l’histoire de sa création, la collection à laquelle elle appartenait, des publicités historiques et des croquis originels. Clara apprécie de mieux connaître la marque et découvre d’autres produits issus des archives de la Maison.

Quelques jours plus tard, Clara se rend en boutique pour découvrir sa robe retouchée. Entre temps, elle a pu donner son avis sur différentes propositions de relooking générées par l’IA, en fonction de sa silhouette et ses goûts. Le résultat est encore plus époustoufflant que le modèle 3D qu’elle avait visualisé dans l’application ! Adèle, sa conseillère, a également fait venir en boutique et préparé dans le salon d’essayage les pièces de la nouvelle collection pour lesquels le site web avait détecté un intérêt de Clara.



En déballant sa robe vintage repensée, Clara reçoit un code sécurisé lui donnant accès à un jumeau numérique de sa nouvelle robe et à une boîte à outils digitale, l’accompagnant dans la création de contenu pour ses réseaux sociaux grâce à l’IA générative (photos de Clara vêtue des pièces récemment achetées dans ses destinations préférées, conseils sur la façon de créer des posts originaux avec les produits qu’elle possède déjà).



## Partie 3 : Donner à l'IA sa juste dimension : les impératifs d'une stratégie créatrice de valeur

---

Pour l'adoption d'une solution, le code représente peut-être 10% du travail, l'intégration dans les systèmes 20%, et la mise en place au sein de l'entreprise et pour les équipes 70%.

Gonzague de Pirey, Chief Omnichannel and Data Officer, LVMH

---

Pour réussir le tournant de l'IA, les Maisons font face à un défi plus large que le seul développement ou achat de solutions technologiques : elles doivent appréhender toutes les intrications entre ces solutions et les enjeux métiers, donner une impulsion forte pour accélérer le changement et assurer l'adhésion des équipes.

### **Impératif #1 – Placer l'IA au cœur des enjeux business et des priorités du Comité Exécutif**

Loin d'être un sujet purement technologique, l'IA est amenée à remodeler l'industrie du luxe et doit être placée au cœur des orientations stratégiques des groupes et Maisons. C'est le rôle du Comité Exécutif de définir une vision claire de l'apport de l'IA pour sa Maison ou son groupe, en lien avec les priorités business : périmètre de légitimité de l'IA propre à chaque Maison, champs d'application avec fort potentiel de différenciation, impacts opérationnels et commerciaux, équation économique... Cette impulsion donnée par le Comité Exécutif sera primordiale pour focaliser les efforts, et permettre aux équipes IA de déterminer les initiatives à prioriser dans la feuille de route, notamment celles pour lesquelles développer des solutions propriétaires.



En outre, comme tout sujet prioritaire à l'agenda des directions des Maisons, l'empreinte et l'impact de l'IA doivent être mesurés et suivis. C'est un point de progression pour les Maisons, comme le souligne Gonzague de Pirey du groupe LVMH : « Mesurer l'impact de nos solutions utilisant l'IA, via un processus transparent et coordonné avec nos contrôleurs de gestion, est indispensable pour accroître la crédibilité de nos solutions et les déployer à grande échelle ». Les données issues de projets pilotes doivent servir à ces mesures collégiales et permettre de chiffrer l'équation économique pour mobiliser les ressources.

## **Impératif #2 – Rendre la donnée plus utilisable et déployer les plateformes IA nécessaires au développement d'applications**

Le passage à l'échelle des solutions d'IA requiert un effort significatif sur les fondamentaux technologiques, tant sur la gouvernance des données que sur les outils permettant de développer des cas d'usage.

Il s'agit de rendre la donnée plus accessible et utilisable (collecter plus de données, harmoniser et intégrer les systèmes, mutualiser les données clés, améliorer la qualité...) et déployer les infrastructures nécessaires pour le développement de cas d'usage IA. Le groupe Richemont, par exemple, met en œuvre une plateforme de données unifiée et composable, à disposition de l'ensemble des Maisons. Chacune peut l'utiliser de façon autonome pour y développer ses propres cas d'emploi, tout en profitant d'environnements prêts à l'emploi et de compétences modernes.

Si les efforts récents se sont portés sur les données structurées, l'IA générative ouvre de nouveaux champs de création de valeur par la data, en capitalisant sur les données non structurées (texte, image, vidéo, code...). Ce recours massif aux données non structurées renforce les enjeux de gouvernance, afin de garantir la confidentialité des informations personnelles identifiables (PII data) et autres données critiques. Cette responsabilité de gestion des risques liés à l'IA doit être confiée à une instance indépendante des fonctions Data et IT. La qualité et la fiabilité de ce nouveau type de données non structurées, essentielles pour l'efficacité de l'entraînement des modèles d'IA, constitue un défi de taille pour les Maisons : « Alimenter nos systèmes avec des données fiables et exploitables, collecter et structurer ces données restent nos principaux défis d'implémentation. Nos équipes pourraient être frustrées à ce sujet : l'IA peut être perçue comme un outil révolutionnaire mais elle exige des prérequis en termes de qualité des données » confirme Hervé Stab de Longchamp.

Plus spécifiquement en IA générative, les entreprises recourent à des plateformes spécifiques (comme Microsoft Azure AI Studio, Google Vertex, ou encore Amazon Bedrock) permettant de connecter les sources de données existantes avec les derniers modèles d'IA générative et de développer les cas d'usage.

### **Impératif #3 – Se doter d’un Data / AI Office déployant les cas d’usage et brisant les silos entre les métiers et la technologie**

Comme tout projet technologique, l’IA nécessite une étroite collaboration entre les équipes opérationnelles, apportant leur expérience du métier pour affiner les besoins fonctionnels, et les équipes Tech/ Data en charge du développement des cas d’usages. Une condition sine qua non du succès du programme IA pour Thomas Meyer, Chief Data Officer de Richemont, pour qui « le développement de solutions doit se faire au plus proche des métiers : développer des solutions sans comprendre précisément les enjeux de nos utilisateurs, qu’ils soient dans nos boutiques ou dans nos manufactures, ne peut pas aboutir à un résultat pertinent et encore moins générer de la valeur ».

Les entreprises déployant l’intelligence artificielle à grande échelle ont tendance à créer un Data / AI Office : une équipe dédiée, disposant des compétences requises et à même de développer rapidement des prototypes. L’existence même de cette équipe permet de déployer les cas d’usage de façon agile et d’innover à une vitesse nettement supérieure, par rapport à une organisation où la tâche serait confiée aux équipes produit existantes.

Le Data / AI Office et le département IT jouent un rôle-clé de coordination entre les différents départements. Ils sont en charge de consolider les besoins business, coordonner un processus primordial de priorisation et budgétisation optimisant les équilibres de valeur vs. risques, décider entre les options de ‘make’ et ‘buy’ et animer la transformation auprès des équipes.

Au sein des groupes, l’orchestration et le déploiement des solutions d’IA doit respecter un équilibre subtil entre synergies et autonomie. Synergies entre Maisons pour faciliter l’accès des plus petites structures à la technologie, générer des économies d’échelle et éviter la prolifération du “shadow IT”, c’est-à-dire le déploiement de solutions indépendantes, généralement en doublon, et souvent non référencées dans les coûts IT. Autonomie de chaque Maison pour créer son propre modèle à son propre rythme. Les groupes de luxe semblent habilement gérer cet équilibre, comme l’explique Grégory Boutté pour Kering : « Le rôle du groupe est double : lancer des initiatives qui répondent aux besoins des maisons, puis redéployer auprès des autres maisons les meilleures pratiques ». Pour Thomas Meyer, le groupe Richemont suit la même logique : « Nous mettons en œuvre une approche hybride : le groupe met à disposition une plate-forme technologique sécurisée et y construit des briques de base, par exemple des modèles de données. Nos Maisons et Fonctions peuvent utiliser ces fondations pour construire leurs propres applications et cas d’emploi personnalisés, qu’il s’agisse de BI, de Machine Learning ou d’AI. Pour les Maisons n’ayant pas encore d’équipe dédiée, nous mettons à disposition des ressources en les intégrant à leurs équipes et formons leurs futurs experts en parallèle ».



## **Impératif #4 – Placer les talents au cœur de la révolution discrète de l'IA**

Au-delà du déploiement des solutions d'IA, assurer l'adhésion des équipes et l'intégration des outils dans leur quotidien est un enjeu majeur, comme l'indique Christophe Plouseau, de Louis Vuitton Malletier : « Faire confiance à l'IA est un challenge ; nos collaborateurs ont besoin de comprendre comment l'IA génère ses résultats pour avoir pleinement confiance dans l'utilisation des résultats obtenus. Dans le cadre de prédiction de ventes par exemple, le collaborateur n'utilisera les prévisions issues de l'IA que si la pondération des principaux facteurs utilisés par l'algorithme est transparente et traçable. Pour favoriser cette appropriation, nous travaillons avec les ressources humaines pour que la maîtrise de ces outils soit intégrée dans un cursus de formation d'entreprise ». C'est généralement le Data / AI Office, supporté par les équipes RH, qui joue un rôle critique dans l'anticipation et l'accompagnement de la transformation de l'entreprise. Communiquer sur des exemples concrets de succès de l'IA (amélioration des résultats ou du quotidien des collaborateurs) participe pleinement à l'appropriation des solutions par les équipes.

L'adoption de cas d'usage conduira nécessairement à une redéfinition de l'ensemble des missions et des postes. Un point de vue partagé par Jérôme Joutard de Parfums Christian Dior : « L'IA comme la Gen IA ouvrent des opportunités auprès de nos métiers avec des gains d'efficacité et de productivité : c'est une vraie révolution mais ça reste une assistance ou une intelligence augmentée. Il y aura une différence qui va se creuser entre ceux qui maîtrisent l'IA au service des métiers et les autres ». Les besoins de formation dans tous les départements vont évoluer, l'ensemble des collaborateurs devant appréhender et s'adapter aux nouvelles pratiques assistées par l'IA.

L'échange et le retour d'expérience entre collaborateurs, enfin, participent à créer un climat propice à la démocratisation de l'IA. Ces espaces de dialogue peuvent être instaurés à travers des communautés réunissant les différentes fonctions, afin de permettre une montée en compétence uniforme. Un modus operandi qui a vocation à essaimer dans toutes les Maisons.

## Méthodologie

Parce qu'ils servent – ou pourraient servir – directement les objectifs stratégiques du luxe, vingt cas d'usage de l'intelligence artificielle sont au cœur de cette étude. Ils concernent le développement produit, l'engagement client, l'excellence opérationnelle et l'organisation, c'est-à-dire qu'ils couvrent l'ensemble de la chaîne de valeur.

Cette sélection, regroupant à la fois des cas d'usages mûrs et naissants, permettra de suivre l'évolution des niveaux d'adoption.

- **Conception produit** : Génération de visuels et de designs pour l'idéation et la conception de produits (par exemple, génération de planches d'inspiration, de visuels photoréalistes)
- **Prévision des tendances** : Identification des tendances consommateurs et produits via l'analyse de larges masses de données non-structurées disponibles sur le web (par exemple, analyse des réseaux sociaux, commentaires clients, articles de presses)
- **Génération de contenu marketing** : Génération automatisée de contenus (texte, photos et vidéos) pour des campagnes marketing et sites web
- **Gestion des communautés** : Gestion des réseaux sociaux et de la communauté (par exemple, modération des commentaires)
- **Communication personnalisée** : Génération de contenus de communication (par exemple lettre d'information, publicité) personnalisés en fonction des spécificités de l'audience (par exemple, préférences, localisation, information contextuelle)
- **Segmentation client** : Identification de segments clients pour communiquer via une stratégie marketing adaptée et des messages personnalisés pour générer des ventes supplémentaires
- **Personnalisation du dialogue client-vendeur** : Analyse des données clients afin de proposer aux ambassadeurs des Maisons des scripts commerciaux et des recommandations de produits ou services ultra-personnalisés
- **Personnalisation du site web** : Génération de contenu personnalisé pour le site web (pages web, description des produits, etc.) en fonction des spécificités des utilisateurs (données démographiques, historique des achats, etc.)
- **Recommandations en direct au client** : Recommandations personnalisées partagées directement aux clients (en point de vente ou à domicile), avec possibilité d'essayage virtuel

LUXE ET TECHNOLOGIE - Intelligence artificielle : la révolution discrète

- **Optimisation de la localisation des boutiques :** Analyse de données (données socio-démographiques, emplacement des concurrents, données de passage, performance des magasins) pour sélectionner les localisations optimales pour les points de ventes
- **Service client :** Génération de courriels et scripts en aide au service client (par exemple, proposition de réponse personnalisée à un courriel ou génération d'un script personnalisé pour une conversation téléphonique)
- **Chatbot :** Mise à disposition pour les clients d'un assistant digital d'achat et d'un support en ligne
- **Détection des contrefaçons :** Technologie de reconnaissance visuelle pour détecter les contrefaçons
- **Contrôle qualité :** Techniques de reconnaissance optique afin de contrôler la qualité des produits lors des différentes étapes de production
- **Prévision des volumes de vente :** Algorithmes de prévision des volumes nécessaires de production et des volumes de vente sur la base de données historiques
- **Opérations automatisées :** Automatisation des opérations (par exemple, entrepôts automatisés) et de la gestion de l'inventaire
- **Allocation des stocks :** Algorithmes d'optimisation de l'allocation des produits par boutique en fonction de la demande
- **Formation des collaborateurs :** Recommandations de contenu de formation sur mesure en fonction des rôles et les performances de chaque employé
- **Administration des recrutements :** Outils d'assistance pour les processus de recrutement (par exemple rédaction et publication d'offres d'emploi, présélection automatisée des CV)
- **Gestion des connaissances :** Centralisation et soutien aux employés dans la capture, collecte et structuration de la base de savoir de l'entreprise (bases de données internes et connaissances des employés)

LUXE ET TECHNOLOGIE - Intelligence artificielle : la révolution discrète

L'étude a été conduite conjointement par Bain & Company et le Comité Colbert entre mai et juillet 2024. Elle s'appuie sur trois sources de données principales :

1. Un questionnaire en ligne, relatif à la stratégie vis-à-vis de l'intelligence artificielle et au niveau d'adoption de 20 cas d'usage sélectionnés,
2. Des entretiens avec des dirigeants de Maisons et des partenaires technologiques pour préciser les applications technologiques dans les entreprises,
3. Diverses recherches documentaires et l'expérience de Bain & Company.

Lors de l'analyse du questionnaire, la méthodologie suivante a été employée :

- Les réponses de **tous les participants** ont été prises en considération pour chaque question (N=35 participants)
- **L'adoption et l'acceptation moyennes ont été pondérées par le poids de la catégorie en valeur dans l'ensemble du marché du luxe au niveau mondial** en 2023 (mode et accessoires, joaillerie et horlogerie, parfums et cosmétiques, vins et spiritueux, arts de la table, design et décoration). Les données de l'étude Bain/ Altgamma ont été utilisées pour cette pondération
- Le **taux d'adoption de chaque cas d'usage** prend en compte la part des répondants l'ayant déployé ('déployé partiellement/ à l'échelle')
- Le **taux de test des cas d'usage** ('en pilote/ planifié') prend en compte la part des répondants en phase de pilote ('en développement/ pilote') et 33% de la part des répondants en phase de planification ('en évaluation ou planification')
- Les Maisons ont été **classées selon leur taille en termes de chiffre d'affaires** : grande Maison lorsque leur chiffre d'affaires est supérieur à trois milliards d'euros annuels, Maison de moyenne taille lorsque leur chiffre d'affaires est compris entre deux-cents millions et trois milliards d'euros annuels, et Maison de petite taille lorsque leur chiffre d'affaires est inférieur à deux-cents millions d'euros annuels

## Remerciements

Le Comité Colbert et Bain & Company remercient vivement tous les participants à cette étude. Celle-ci n'aurait pu se faire sans les membres du Comité Colbert ayant répondu au questionnaire, et sans les Maisons, les groupes et les partenaires technologiques qui ont accepté de témoigner de leurs avancées technologiques récentes.

### Membres du Comité Colbert interrogés

**Cédric Aumonier**, Associé, Bäumer – Place Vendôme

**Laura Cals**, Cheffe de Cabinet du PDG, Boucheron

**Xavier Gueroux**, International Client Marketing Director, Cartier

**Jeremy Muras**, Chief Digital Officer, Givenchy

**Maximilien Moulin**, Head of Tech Innovation Lab, Hermès

**Grégory Boutté**, Chief Client and Digital Officer, Kering

**Christophe Plouseau**, Chief Information Officer, Louis Vuitton Malletier

**Stephan Emanuely**, Demand and Program Director, Louis Vuitton Malletier

**Hervé Stab**, Chief Information Officer, Longchamp

**Gonzague de Pirey**, Chief Omnichannel and Data Officer, LVMH

**Jérôme Joutard**, Chief Information Officer, Parfums Christian Dior

**Thomas Meyer**, Chief Data Officer, Richemont

**Eric de Rocquigny**, Chief Operating Officer, Van Cleef & Arpels

**Delphine Tour Helin**, Global Retail Services Director, Yves Saint Laurent Beauté

### Partenaires technologiques

**Olivier Reynaud**, Co-Fondateur/ Chief Executive Officer, AIVE

**Thomas Isnard**, Fondateur/ Chief Executive Officer, Apollo Plus

**Thibault Henriët**, Founder, awen

**Valérie Leblond**, Fondatrice/ Chief Executive Officer, BLNG

**Tony Pinville**, Co-Founder/ Chairman, Heuritech

**Simon P Lock**, Fondateur/ Chief Executive Officer, The Ordre Group

## À propos de Bain & Company

Bain & Company est le cabinet de conseil international qui accompagne les dirigeants ambitieux pour transformer leurs entreprises en pionnières du monde de demain.

À travers 65 bureaux dans 40 pays, nous faisons équipe avec nos clients autour d'une ambition commune : atteindre des résultats exceptionnels qui leur permettent de dépasser la concurrence et de redéfinir leur secteur. En appui de nos expertises intégrées et personnalisées, nous proposons aux entreprises l'accès à un écosystème dynamique qui rassemble les acteurs du digital et de la technologie les plus innovants. Grâce à cette approche, les résultats obtenus par nos clients sont supérieurs, plus rapides et plus durables.

À travers notre engagement d'investir plus d'un milliard de dollars sur 10 ans dans des activités bénévoles, nous mobilisons nos talents, ressources et expertises auprès d'associations et organismes à but non lucratif pour répondre aux défis urgents qui s'imposent en matière d'éducation, d'équité raciale et sociale et de développement économique et environnemental. Nous avons obtenu la certification platine d'EcoVadis, la principale plateforme d'évaluation des performances environnementales, sociales et éthiques des chaînes d'approvisionnement mondiales, ce qui nous place dans le top 1 % de toutes les entreprises.

Depuis la fondation de Bain & Company en 1973, nous mesurons notre succès à l'aune de celui des entreprises qui nous font confiance : nous sommes fiers de bénéficier du taux de recommandation le plus élevé de notre secteur du conseil.

## A propos de la practice Luxe

Bain & Company est le leader du conseil en stratégie auprès des acteurs du luxe. Nous nous appuyons sur une expérience inégalée de ce secteur dans le monde, ayant dirigé plus de 800 missions de conseil pour une centaine de groupes et marques de luxe de tout premier rang. Depuis 20 ans, nous publions des études et analyses qui font référence auprès de l'ensemble du secteur du luxe : groupes, marques, distributeurs, actionnaires et investisseurs.

## COMITÉ COLBERT

Depuis 1954

Créé en 1954 à l'initiative de Jean-Jacques Guerlain, le Comité Colbert est un collectif unique. Il rassemble en son sein 95 Maisons de luxe françaises, 18 Institutions culturelles et 6 Maisons de luxe européennes et représente 14 métiers : de la parfumerie à la joaillerie, de la mode à l'orfèvrerie, de la gastronomie aux vins et spiritueux en passant par le design et la décoration.

Promouvoir passionnément, développer durablement, transmettre patiemment, les savoir-faire et la création française pour insuffler du rêve : telle est la raison d'être du Comité Colbert qui guide chacune de ses actions.

Celles-ci ont pour vocation de contribuer au rayonnement international de l'art de vivre français, à la préservation des savoir-faire et de la création et à leur transmission aux nouvelles générations.



For more information, visit [www.bain.com](http://www.bain.com)

Amsterdam • Athens • Atlanta • Austin • Bangkok • Beijing • Bengaluru • Berlin • Bogotá • Boston • Brussels • Buenos Aires • Chicago  
Copenhagen • Dallas • Denver • Doha • Dubai • Düsseldorf • Frankfurt • Helsinki • Ho Chi Minh City • Hong Kong • Houston • Istanbul • Jakarta  
Johannesburg • Kuala Lumpur • Kyiv • Lisbon • London • Los Angeles • Madrid • Manila • Melbourne • Mexico City • Milan • Minneapolis  
Monterrey • Mumbai • Munich • New Delhi • New York • Oslo • Palo Alto • Paris • Perth • Rio de Janeiro • Riyadh • Rome • San Francisco  
Santiago • São Paulo • Seattle • Seoul • Shanghai • Singapore • Stockholm • Sydney • Tokyo • Toronto • Vienna • Warsaw • Washington, DC • Zurich