

# Analyse Critique et Validation des Projections ROI : Projet d'Hyper-Personnalisation IA chez TAG Heuer

Rapport d'Expertise Stratégique

Date : 14 juin 2025

Destinataires : E-Commerce Director, Digital Experience Manager, Client Development Manager

Objet : Validation de la crédibilité du business case "Intelligence Culturelle + Personnalisation Prédicative" pour présentation au Top Management LVMH.

---

## SECTION 1 : SYNTHÈSE EXÉCUTIVE ET VERDICT STRATÉGIQUE

### Verdict Global : Partiellement Réaliste

L'initiative d'hyper-personnalisation proposée est stratégiquement alignée sur les meilleures pratiques observées chez les concurrents directs (Kering, Richemont) et au sein même du groupe LVMH.

Le *business case* repose sur un socle **solide et validé** concernant les gains d'efficacité opérationnelle (formation des vendeurs, productivité retail). Les projections de -40 % sur le temps de formation et l'amélioration de la productivité en boutique sont crédibles et directement étayées par des cas d'usage sectoriels documentés.<sup>1</sup>

Cependant, les projections relatives aux **indicateurs financiers clés (délai de break-even) et à la satisfaction client (NPS) sont significativement optimistes, voire surévaluées**. La

présentation de ces chiffres en l'état au comité de direction LVMH comporte un risque de crédibilité majeur. Le délai de 6 mois pour un *break-even* est irréaliste pour un projet de cette ampleur, et le gain de 30 points de NPS n'est étayé par aucune donnée dans le secteur du luxe.

## Niveau de Confiance de la Validation : ★★★★★ (Élevé)

La confiance dans cette analyse est élevée. Les benchmarks les plus crédibles et utilisés pour la révision proviennent de cas d'usage directs et récents (2022-2025) des groupes LVMH, Kering et Richemont.<sup>1</sup> Le niveau n'est pas de cinq étoiles en raison de l'absence totale de données publiques et fiables sur l'impact de l'IA sur le *drive-to-store* et le NPS dans l'horlogerie de luxe.

## Top 3 Insights Clés (Actionnables pour le Business Case)

- 1. Le délai de break-even de 6 mois est le maillon faible.** Cette projection est agressive au point d'être intenable. Elle est en contradiction directe avec les benchmarks de déploiement d'IA, qui indiquent que moins de 6 % des projets génèrent un retour sur investissement en moins de 12 mois.<sup>5</sup> Un délai de 6 mois est réaliste pour un POC de chatbot, mais pas pour une transformation d'hyper-personnalisation à grande échelle.<sup>6</sup>  
**Recommandation : Ré-aligner le break-even sur 12 à 18 mois pour le déploiement complet afin de garantir la crédibilité financière.**
- 2. Les gains opérationnels sont le socle le plus solide.** La réduction du temps de formation (-40 %) et l'augmentation de la productivité retail (+15-20 %) sont les KPIs les plus crédibles. Ils sont directement validés par les résultats du programme "Digital Atelier" de LVMH (onboarding réduit de 37.5 %) <sup>1</sup> et de l'application "Luce" de Kering (+15-20 % d'AOV).<sup>2</sup>  
**Recommandation : Ancrer la narration du *business case* sur ces gains "certains" et prouvés par les pairs.**
- 3. La baseline de conversion de 0,7 % est une anomalie stratégique.** Le taux de conversion e-commerce de TAG Heuer (0,7 %) est inférieur à la moyenne documentée du secteur "Luxe & Joaillerie" (0,95 % à 1,19 %).<sup>7</sup> L'IA de personnalisation seule ne résoudra pas ce problème. Elle doit être couplée à une optimisation fondamentale de l'UX, de l'ergonomie et de la proposition de valeur e-commerce. Le potentiel de *croissance relative* est énorme (Bain cite un multiplicateur de \$2.7x\$<sup>9</sup>), mais l'IA ne peut compenser une expérience utilisateur défailante.

**Tableau 1 : Révision des Projections du Business Case (Fourchettes Recommandées)**

KPI (Benchmark TAG Heuer)	Verdict	Fourchette Recommandée (Analyse 2025)	Commentaire Stratégique (Sources Clés)
Conversion online (+15-25 %)	⚠ Partiel	+15-25 % (Relatif)	Atteignable si <i>relatif</i> (ex: 0,7 % -> 0,84 %). Gains de 5-25 % (McKinsey <sup>10</sup> ), +20 % (Adobe <sup>11</sup> ).
Drive-to-Store (+20 %)	❌ Non Validé	N/A (Test & Learn)	Aucune donnée sectorielle. Risque de cannibalisation. <sup>12</sup> Nécessite attribution O2O. <sup>13</sup>
ROI Cumulé (+15-25M CHF)	⚠ Partiel	N/A (Dépendant du revenu)	Plausible si le ROI inclut l'optimisation des stocks (cf. Cartier <sup>4</sup> ) et pas seulement les ventes.
Délai Break-Even (6 mois)	❌ Non Validé	12-18 mois (Full Scale)	6 mois est réaliste pour un <i>POC</i> <sup>6</sup> , mais pas pour un déploiement complet. <sup>5</sup>
NPS (+30 points)	❌ Non Validé	+5-10 points (à 24 mois)	Surévalué. Confond CSAT et NPS. Gains de CSAT de +17-19

			% sont validés. <sup>1</sup>
Rétention (+18 %)	✗ Non Validé	N/A	Métrique non documentée dans le luxe.
Temps Formation Vendeurs (-40 %)	✓ Validé	-35-50 %	Validé par LVMH (-37,5 %) <sup>1</sup> et autre marque de luxe (-50 %). <sup>14</sup>
Productivité Retail (+25 %)	⚠ Partiel	+15-20 % (AOV)	+25 % est le plafond. Kering "Luce" <sup>2</sup> offre un benchmark plus réaliste (+15-20 % AOV).
Coûts Customer Care (-30 %)	✓ Validé	-25-30 %	Benchmark standard pour les chatbots et l'anticipation des besoins. <sup>6</sup>

## SECTION 2 : VALIDATION DÉTAILLÉE DES BENCHMARKS (KPI PAR KPI)

### AXE 1 : CONVERSION & REVENUS (Critique)

#### KPI : Augmentation Conversion Online (+15-25 %)

- Verdict : ⚠ PARTIELLEMENT VALIDÉ (Sous conditions)

- **Analyse Critique :** La projection de +15-25 % doit être clarifiée. Si elle représente un gain *absolu* (passer de 0,7 % à 15,7 %), elle est totalement irréaliste. Si elle représente un gain *relatif* (passer de 0,7 % à une fourchette de 0,81 % à 0,88 %), la projection est non seulement réaliste mais potentiellement conservatrice.
- **Fourchettes Observées :**
  - **Pessimiste :** +5-10 % (représentant la fourchette basse du *revenue lift* de 5-25 % identifiée par McKinsey pour les projets de personnalisation).<sup>10</sup>
  - **Réaliste :** +15-25 % (représentant la fourchette haute de McKinsey<sup>10</sup> et alignée avec d'autres études, comme celle de Forrester pour Adobe citant +20 % de conversion<sup>11</sup>).
  - **Optimiste (Non-Vérifié) :** +89 % (chiffre cité par un fournisseur de solution "d'Intelligence Culturelle".<sup>15</sup> Ce chiffre, relevant du marketing *vendor*, **doit être exclu** du *business case* LVMH).
- La Baseline de 0,7 % comme Point de Friction :  
La découverte la plus significative n'est pas le benchmark, mais la baseline. Le taux de conversion e-commerce de 0,7 % de TAG Heuer est structurellement inférieur aux benchmarks documentés pour le secteur "Luxe & Joaillerie", qui se situent entre 0,95 % 8 et 1,19 %.<sup>7</sup>  
Cet écart suggère que TAG Heuer sous-performe déjà ses pairs, indépendamment de l'IA. L'IA de personnalisation risque d'échouer ou de sous-performer si elle est appliquée sur une expérience utilisateur (UX) ou une proposition de valeur (ex: disponibilité produit, tunnel de paiement) fondamentalement défailante. Le projet doit donc provisionner des ressources pour une optimisation UX/CX de base, en parallèle du déploiement de l'IA.
- **Conditions de Réussite :**
  1. Clarifier que le gain de +15-25 % est *relatif* au taux de conversion de 0,7 %.
  2. Auditer et corriger les freins UX/CX de base du site (temps de chargement, tunnel de paiement, "sticker shock").
  3. Assurer l'unification des données via une CDP (Customer Data Platform) robuste.<sup>16</sup>

## KPI : Drive-to-Store Optimisé (+20 % visites qualifiées)

- **Verdict :** ❌ **NON VALIDÉ (Spéculatif)**
- **Analyse Critique :** Aucune source fournie (McKinsey, BCG, Bain, Rapports LVMH/Richemont) ne documente un gain de +20 % sur les visites qualifiées (*drive-to-store*) grâce à l'IA de personnalisation entre 2019 et 2025.
- **Contradiction Potentielle :** Une étude sectorielle (pré-IA moderne, mais pertinente sur le comportement) a montré que la croissance des transactions e-commerce (+41 %) s'accompagnait d'une *baisse* du trafic "store locator" (-9 %).<sup>12</sup> Cela suggère un risque de cannibalisation ou, à tout le moins, un transfert de canal que l'IA devra gérer.
- Enjeu d'Attribution Stratégique :

Le groupe LVMH a confirmé que l'utilisation de l'IA pour le drive-to-store est un objectif stratégique clé.<sup>17</sup> Cependant, le défi principal n'est pas l'IA, mais l'attribution. Mesurer ce KPI est un défi méthodologique majeur.<sup>13</sup> Sans un système de prise de rendez-vous en ligne ou de QR code unique liant la session personnalisée à la visite en boutique, l'attribution sera impossible. Le projet doit d'abord financer l'infrastructure de mesure O2O (Online-to-Offline) avant de pouvoir revendiquer un ROI sur ce KPI.

- **Conditions de Réussite :**

1. Implémenter un système de tracking O2O (prise de RDV obligatoire, codes uniques).
2. Reclassifier ce KPI en "objectif de test" (Test & Learn) pour les 12-18 premiers mois, plutôt qu'en *driver* de ROI.

## KPI : ROI Cumulé (+15-25M CHF/an) & Délai Break-Even (6 mois)

- **Verdict (Break-Even) : ❌ NON VALIDÉ (Hautement surévalué)**

- **Analyse Critique :** Le délai de 6 mois est le point le plus fragile et le moins crédible du *business case*.

- **Fourchettes Observées (Break-Even) :**

- **Pessimiste (Réaliste) :** 12-24+ mois. Une analyse de Deloitte (2024) sur le ROI de l'IA est formelle : seuls 6 % des projets IA atteignent un *payback* en moins d'un an.<sup>5</sup>
- **Réaliste (Selon complexité) :** 12-18+ mois. Une étude de Jellyfish Tech <sup>6</sup> segmente les délais de ROI : les "Chatbots" (le POC actuel de TAG Heuer) ont un ROI de 3-6 mois, mais la "Full-scale personalization" (le projet proposé) a un ROI de 12-18+ mois.
- **Optimiste (Applicable au POC seul) :** 1-6 mois.<sup>18</sup>

- Redéfinir le ROI : Le Cas Cartier

Le business case de TAG Heuer semble focalisé sur les gains de ventes e-com. L'analyse d'un concurrent direct, Richemont, offre une perspective stratégique différente. Un cas d'usage documenté de Cartier (Richemont) montre que la Maison a utilisé l'IA prédictive pour éviter plus de 280 millions de dollars d'excédent de stock pendant la pandémie.<sup>4</sup> L'IA "prédictive" de TAG Heuer pourrait générer un ROI plus important et plus rapide en optimisant la *supply chain*, les *marges* et la *gestion des stocks* (un enjeu clé dans l'horlogerie de luxe) qu'en essayant de convertir 0,1 % de trafic en plus. Le ROI de 15-25M CHF/an devient plausible s'il inclut ces optimisations.

- **Conditions de Réussite :**

1. Réajuster le *break-even* du projet complet à 12-18 mois minimum.
  2. Conserver 6 mois comme objectif de *break-even* **uniquement pour le POC** Customer Care.
  3. Intégrer l'optimisation des stocks (à la Cartier) comme *driver* de ROI principal dans le *business case*.
-

## AXE 2 : SATISFACTION CLIENT (Critique)

### KPI : Net Promoter Score (NPS) (+30 points)

- **Verdict : ❌ NON VALIDÉ (Hautement surévalué)**
- **Analyse Critique :** Aucune source académique ou de cabinet de conseil (2019-2025) ne valide un gain de +30 points NPS pour un projet de personnalisation IA dans le secteur du luxe. Ce chiffre est typique des projections *mass-market* et n'a pas sa place dans un *business case* horloger.
- **Confusion entre CSAT et NPS :**  
Il existe une confusion méthodologique entre le NPS (Net Promoter Score), un indicateur de loyauté à la marque difficile à influencer à court terme, et le CSAT (Customer Satisfaction Score), qui mesure la satisfaction d'une interaction spécifique.  
L'IA (aide à la vente, chatbot) influence directement et rapidement le CSAT. Sur cet indicateur, des benchmarks sectoriels crédibles existent :
  - **Kering (App "Luce") :** +17 % de satisfaction client.<sup>3</sup>
  - **LVMH (Programme "Digital Atelier") :** +19 % de satisfaction client (liée à l'expertise du personnel).<sup>1</sup>
  - **Gartner (Général) :** +15 % de CSAT.<sup>19</sup>

Le potentiel d'amélioration est réel : une étude BCG de 2025 indique que 56 % des clients du luxe sont *insatisfaits* de leur expérience.<sup>20</sup>

- **Conditions de Réussite :**
  1. Remplacer le KPI "NPS +30 points" par "**+15-20 % CSAT**" sur les interactions e-com et retail assistées par l'IA.
  2. Conserver le NPS comme une métrique de suivi à 24-36 mois, avec un objectif réaliste de +5 à +10 points.


### KPI : Taux de Rétention (+18 %) & Recommandations (+40 %)

- **Verdict : ❌ NON VALIDÉ (Arbitraire)**
- **Analyse Critique :** Ces chiffres semblent arbitraires et ne sont étayés par aucune des sources de recherche fournies.<sup>10</sup> Ils représentent des *résultats attendus* d'une amélioration du CSAT/NPS, mais les valeurs spécifiques de +18 % et +40 % ne sont pas des benchmarks documentés dans le luxe.
- **Conditions de Réussite :**


1. Supprimer ces KPIs spécifiques et les remplacer par le KPI *primaire* (CSAT +15-20 %) qui les influence.
- 

## AXE 3 & 4 : EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE (Gains de Productivité)

### KPI : Temps Formation Nouveaux Vendeurs (-40 %)

- **Verdict :**  **VALIDÉ (Crédible et Documenté)**
- **Analyse Critique :** C'est le benchmark le plus solide de tout le *business case*. Il est directement validé par des cas d'usage de luxe, y compris au sein du groupe LVMH.
- **Fourchettes Observées :**
  - **Pessimiste :** -37,5 % (Benchmark LVMH).
  - **Réaliste :** -40-50 %.
  - **Optimiste :** -75 % (Benchmark formation VR <sup>22</sup>).
- **Valeur Stratégique :** Le "simulateur IA" est un "cheval de Troie" pour l'adoption en boutique. Le risque majeur de l'aide à la vente IA est la résistance des vendeurs.<sup>23</sup> En introduisant l'IA *d'abord* comme un outil de formation <sup>25</sup> qui les valorise, TAG Heuer réduit la résistance au changement et prépare le terrain pour l'outil d'aide à la vente.
- **Sources Primaires :**
  - **Quest Search (LVMH Case Study), 2025 :** Le programme "Digital Atelier" de LVMH a permis de **réduire le temps d'onboarding de 8 à 5 semaines (-37,5 %)**, tout en augmentant la connaissance produit de +27 %.<sup>1</sup>
  - **YOOBIC (Case Study), 2025 :** Une marque de luxe globale (non nommée) a utilisé l'IA pour **réduire de 50 % le temps de formation en présentiel (in-person)**.<sup>14</sup>

### KPI : Productivité Équipes Retail (+25 %)

- **Verdict :**  **PARTIELLEMENT VALIDÉ (Optimiste et mal défini)**
- **Analyse Critique :** Le chiffre de +25 % est documenté <sup>26</sup>, mais dans un contexte général "retail" ou "B2B". Le benchmark *spécifique au luxe* le plus pertinent (Kering) suggère une fourchette inférieure et, surtout, une métrique différente.
- **Redéfinition de la "Productivité" dans le Luxe :**  
Dans le mass-market, la productivité se mesure en transactions/heure. Dans l'horlogerie de luxe, elle se mesure en qualité d'interaction (CSAT) et en valeur de la transaction (AOV,




cross-sell, up-sell).

L'IA n'a pas pour but de faire vendre *plus vite*, mais de faire vendre *mieux* et *plus*. Le cas de l'application "Luce" de Kering est l'archétype du succès dans ce domaine. Le succès ne s'est pas mesuré en "productivité", mais en :

- **+15-20 % d'AOV** (Average Order Value).<sup>2</sup>
- **+15 % de Ventes**.<sup>3</sup>
- **+17 % de Satisfaction Client**.<sup>3</sup>
- **Conditions de Réussite :**
  1. Redéfinir le KPI : Remplacer "Productivité +25 %" par "**+15-20 % d'AOV**" sur les ventes assistées par l'IA. C'est plus précis, plus crédible et validé par les pairs.
  2. Focaliser l'outil d'IA sur les recommandations de *cross-sell* (bracelets, accessoires) et d'*up-sell* (modèles supérieurs).

### KPI : Coûts Customer Care (-30 %)

- **Verdict :**  **VALIDÉ**
- **Analyse Critique :** Il s'agit d'un benchmark standard et largement documenté pour l'implémentation de chatbots et d'outils d'anticipation (maintenance prédictive, suivi de commande). Le fait que TAG Heuer ait déjà un POC rend ce gain très probable.
- **Sources Primaires :**
  - **Jellyfish Tech, 2024 :** Les chatbots peuvent atteindre une **réduction de 30 % des tickets de support** en 90 jours.<sup>6</sup>

---

## SECTION 3 : CAS D'USAGE COMPARABLES (ANALYSE SECTORIELLE 2022-2025)

L'analyse des initiatives des concurrents directs (LVMH, Kering, Richemont) entre 2022 et 2025 montre une convergence stratégique claire. Le projet de TAG Heuer n'est pas expérimental ; il s'agit d'une réponse nécessaire aux mouvements du marché. Les groupes de luxe déploient l'IA sur trois axes identiques à ceux du projet : (1) Efficacité opérationnelle (Stock/Formation), (2) Productivité retail (AOV/CSAT via Clienteling), et (3) Engagement E-com (Personnalisation).

### Tableau 2 : Synthèse des Cas d'Usage de l'IA dans le Luxe (2022-2025)

Entreprise (Groupe)	Solution IA	KPIs Mesurés (Validés)	Contexte	Sources
<b>Kering</b> (Multi-marques)	App "Luce" (Aide à la vente / Clienteling)	+15-20 % AOV  +15 % Ventes  +17 % Satisfaction Client	Déploiement EMEA/WW (2022-2023). Outil pour vendeurs en boutique.	2
<b>LVMH</b> (Multi-marques)	"Digital Atelier Programme" (Formation IA)	-37,5 % Temps Onboarding  +27 % Connaissance Produit  +19 % CSAT (expertise staff)	Déploiement groupe (2024-2025). Formation + gamification.	1
<b>Cartier</b> (Richemont)	IA Prédictive (Supply Chain)	>280M\$ d'excédent de stock évité	Contexte Pandémie (2020-2022). Prévision de la demande.	4
<b>Marque de Luxe</b> (Globale)	NeoCreator (Formation IA)	-50 % Temps formation (présentiel)  4.8/5 (Note engagement)	Déploiement global (2024-2025). Outil de création de contenu IA.	14
<b>Bulgari</b> (LVMH)	OmniSearch (E-com) & Campagne	+87 % Taux d'engagement (campagne ciblée)	EMEA/Global (2024-2025). Optimisation	30

	Média	Augmentation trafic qualifié (non chiffré)	sémantique IA.	
Michael Kors (Capri)	"Shopping Muse" (E-com)	KPIs non publiés	USA/Global (2024-2025). Assistant virtuel IA pour mimer l'expérience boutique.	32

---

## SECTION 4 : FACTEURS DE DIFFÉRENCIATION SPÉCIFIQUES À TAG HEUER

### 4.1. Ce qui pourrait justifier des performances SUPÉRIEURES aux benchmarks

1. L'Actif de Données "TAG Heuer Connected" (Avantage Concurrentiel Clé) :  
C'est le différenciateur stratégique majeur. Contrairement à ses concurrents directs (Rolex, Omega, Cartier) qui ne disposent souvent que de données transactionnelles (historique d'achat), TAG Heuer possède des données comportementales 1st-party riches issues de sa montre connectée.<sup>33</sup> Ces données (fréquence d'activité, engagement avec l'application, style de vie, objectifs) sont le carburant idéal pour le moteur de "personnalisation prédictive". Elles permettent de passer d'une personnalisation basée sur "ce que vous avez acheté" (passé) à une personnalisation basée sur "qui vous êtes" et "ce que vous faites" (présent/futur). Cet actif devrait rendre l'IA de TAG Heuer plus performante que celle de ses pairs.
2. Infrastructure Technique (Apparement) Mature :  
L'utilisation documentée de Salesforce pour construire une vue 360 du client <sup>35</sup> et de OneSignal pour la segmentation des utilisateurs <sup>36</sup> est un signal fort. Elle indique que les prérequis technologiques (CDP/CRM unifiée <sup>16</sup>) sont potentiellement déjà en place. Cela réduit le risque technique, les coûts d'intégration et le temps de déploiement, rendant les objectifs de ROI (sinon le break-even) plus atteignables.

3. Positionnement Client "Tech-Friendly" :

Le cœur de cible de TAG Heuer (Jeunes, "Young Strivers", digital-native, cf. 33) est a priori plus réceptif aux interactions IA, aux chatbots et à la personnalisation digitale que le cœur de cible "collectionneur" de concurrents comme Vacheron Constantin ou Patek Philippe. L'adoption client devrait être plus rapide.

## 4.2. Ce qui pourrait LIMITER les performances (Risques Clés)

1. La Baseline E-commerce (0,7 %) :

Comme mentionné, un taux si bas (vs 0,95-1,19 % secteur 7) suggère des freins structurels majeurs. L'IA de personnalisation pourrait échouer si le problème de fond est l'UX, le tunnel de paiement, ou l'inadéquation entre le prix de 2.9k CHF et l'expérience d'achat en ligne. L'IA ne peut pas compenser une expérience utilisateur médiocre.

2. Risque d'Exécution : Le Management du Changement (Vendeurs) :

C'est le risque opérationnel n°1. Les gains de productivité de +15-20 % d'AOV dépendent entièrement de l'adoption de l'outil par les vendeurs en boutique. Une étude BCG 23 montre que seuls 19 % des employés retail se sentent "pleinement préparés" à l'IA. La résistance au changement ou la perception de l'IA comme un outil de surveillance (plutôt que d'aide) peut faire échouer le déploiement.<sup>24</sup> Le succès de LVMH 17 réside dans sa capacité à valoriser l'humain, pas à le remplacer.

3. Risque Stratégique : L' "Intelligence Culturelle" :

C'est la partie la plus "boîte noire" du projet. Si mal exécutée, cette IA peut tomber dans la stéréotypisation <sup>38</sup>, créant un backlash RP et un risque de non-conformité (biais algorithmiques, RGPD <sup>39</sup>). La personnalisation doit rester subtile pour ne pas diluer l'image de luxe, qui est globale.

---

## SECTION 5 : RECOMMANDATIONS MÉTHODOLOGIQUES (MESURE DU SUCCÈS)

Pour garantir la crédibilité du ROI et permettre une gestion de projet agile, la méthodologie de mesure est aussi importante que la solution elle-même.

### 1. Conversion Online (Méthodologie A/B Test)

- **Impératif** : Mettre en place un protocole de test A/B strict.<sup>40</sup>
- **Groupe Contrôle** : Un segment de 10-15 % du trafic (stable et statistiquement significatif) doit rester sur l'expérience *non personnalisée* pendant au moins 12 mois. Cela permet d'isoler la performance de l'IA des effets de saisonnalité, des campagnes marketing, ou de l'effet de nouveauté.<sup>42</sup>
- **KPIs à Suivre** : Taux de Conversion (CVR), Panier Moyen (AOV), et surtout Revenu par Visiteur (RPV). Le succès du projet est le RPV (CVR \* AOV).

## 2. Drive-to-Store (Méthodologie d'Attribution O2O)

- **Problème** : Ce KPI n'est pas mesurable actuellement.<sup>12</sup>
- **Solution** : L'attribution doit être *active* et non *passive*.
  - *À Éviter* : Mesurer les clics sur "Trouver une boutique".
  - *À Faire* : Mesurer les *conversions* online-to-offline. L'IA doit pousser à l'action : "Prendre RDV en boutique pour essayer ce modèle". Le KPI devient le "Taux de prise de RDV" et le "Taux de conversion post-RDV". Le CRM doit lier le RDV à la session web.<sup>13</sup>

## 3. NPS & CSAT (Méthodologie d'Analyse Qualitative)

- **Problème** : Le focus sur "+30 points" est une métrique de vanité.
- **Solution** : Utiliser l'IA pour analyser les *verbatim* qualitatifs (commentaires libres) des enquêtes NPS/CSAT.<sup>43</sup>
- **Valeur** : Le véritable ROI n'est pas le *score*, mais *l'identification des points de friction* (ex: "l'assistant virtuel n'a pas compris ma question sur le Calibre 12"). L'IA doit être utilisée pour créer un tableau de bord des motifs d'insatisfaction en temps réel, permettant une amélioration continue.

## 4. ROI (Inclusion des Coûts Totaux)

- **Piège à éviter** : Sous-estimer le Coût Total de Possession (TCO). Le ROI doit inclure :
  - Coûts de licence / développement de la solution.
  - Coûts d'intégration (CDP, CRM, E-com).<sup>45</sup>
  - Coûts humains : *Change Management* et *Formation continue* des vendeurs.<sup>24</sup>

- Coûts de maintenance et de "re-training" des modèles.

## Pièges à Éviter (Synthèse)

1. **Le Biais du Vendor** : Ne *jamais* inclure les projections marketing des fournisseurs de la solution (ex: le "+89 % conversion" de Valuna.ai <sup>15</sup>) dans le *business case* LVMH.
  2. **La Métrique de Vanité (Vanity Metric)** : Éviter le "+30 points NPS". Le management LVMH est *data-driven* et s'attendra à des métriques transactionnelles (AOV, CSAT, Taux de Rétention).
  3. **L'Attribution Hâtive** : Ne pas attribuer 100 % d'une vente à l'IA si le client était déjà en phase d'achat. Utiliser l'attribution multi-touch <sup>46</sup> et se concentrer sur le *revenu incrémental net*.
- 

## SECTION 6 : BIBLIOGRAPHIE ANNOTÉE (EXTRAIT DES SOURCES CLÉS)

1. **McKinsey & Company, 2025. *The State of Fashion 2025*..**
  - **Pertinence** : ★★★★★ (Très pertinent)
  - **Fiabilité** : ★★★★★ (Très fiable)
  - **KPIs couverts** : Productivité Retail (Aide à la Vente).
  - **Annotation** : Source principale validant le cas Kering "Luce".<sup>2</sup> Fournit le benchmark critique de **+15-20 % AOV** pour un projet d'aide à la vente IA dans le luxe. C'est le chiffre à utiliser pour ajuster la projection de +25 %.
2. **Quest Search & Selection, 2025. *How AI and Gamification are Transforming Luxury Retail Training*..**
  - **Pertinence** : ★★★★★ (Très pertinent)
  - **Fiabilité** : ★★★★★☆ (Fiable, source secondaire)
  - **KPIs couverts** : Temps de Formation, Satisfaction Client.
  - **Annotation** : Source principale du cas LVMH "Digital Atelier".<sup>1</sup> Fournit le benchmark interne LVMH de **-37,5 % de temps d'onboarding** et +19 % CSAT (expertise). Valide entièrement le KPI de -40 % de TAG Heuer.
3. **Deloitte, 2024. *AI ROI: The Paradox of Rising Investment and Elusive Returns*..**
  - **Pertinence** : ★★★★★ (Très pertinent)
  - **Fiabilité** : ★★★★★ (Très fiable)
  - **KPIs couverts** : Délai Break-Even (ROI).
  - **Annotation** : Source critique qui *invalid*e le délai de break-even de 6 mois.<sup>5</sup> Le chiffre

clé (seulement 6 % des projets IA ont un payback <1 an) est l'argument principal pour réviser cette projection à 12-18 mois.

4. **Peter Fisk (PeterFisk.com), 2024. Richemont: The Opportunities of AI...**

[Présentation/Analyse Expert].

- **Pertinence** : ★★★★★ (Très pertinent)
- **Fiabilité** : ★★★☆☆ (Moyennement fiable - source tertiaire)
- **KPIs couverts** : ROI (Opérationnel).
- **Annotation** : Fournit le cas Cartier <sup>4</sup> sur l'évitement de stock (>280M\$). Bien que la source primaire ne soit pas citée, ce cas est crucial pour *élargir la vision du ROI* du projet de TAG Heuer au-delà de l'e-commerce, vers la *supply chain*.

5. **Bain & Company, 2024. Retail Personalization: AI for Retail Marketing Magic..**

- **Pertinence** : ★★★★★☆ (Pertinent)
- **Fiabilité** : ★★★★★ (Très fiable)
- **KPIs couverts** : Conversion Online.
- **Annotation** : Fournit le *multiplicateur* de **\$2.7x\$** sur les taux de conversion pour la personnalisation IA.<sup>9</sup> Essentiel pour recadrer l'analyse de la baseline de 0,7 % de TAG Heuer.

6. **BCG, 2025. Why Luxury Experience Needs an AI Moment..**

- **Pertinence** : ★★★★★ (Très pertinent)
- **Fiabilité** : ★★★★★ (Très fiable)
- **KPIs couverts** : Satisfaction Client (NPS).
- **Annotation** : Ne valide *aucun* chiffre de gain NPS, mais fournit le *contexte* essentiel : **56 % des clients luxe sont insatisfaits.**<sup>20</sup> C'est la justification du *pourquoi* le projet est nécessaire, même si le KPI de +30 points est faux.

7. **Dynamic Yield (Marketing), 2024. eCommerce Benchmarks: Conversion Rate..**

- **Pertinence** : ★★★★★☆ (Pertinent)
- **Fiabilité** : ★★★☆☆ (Moyennement fiable - Vendor)
- **KPIs couverts** : Conversion Online (Baseline).
- **Annotation** : Fournit la baseline du secteur "Luxury & Jewelry" à **0,95 %**.<sup>8</sup> Corrobores d'autres sources <sup>7</sup> et est crucial pour contextualiser la sous-performance de TAG Heuer (0,7 %).

8. **Soehaili, Edwin, 2023. Luce Places - Kering..**

- **Pertinence** : ★★★★★ (Très pertinent)
- **Fiabilité** : ★★★☆☆ (Moyennement fiable - Source projet)
- **KPIs couverts** : Productivité Retail, Satisfaction Client.
- **Annotation** : Corrobores les chiffres de McKinsey sur "Luce" <sup>3</sup>, en citant **+15 % Ventes** et **+17 % Satisfaction Client**. Fournit une triangulation des données sur le cas Kering.

## Sources des citations

1. How AI and Gamification Are Transforming Luxury Retail Training ..., consulté le novembre 14, 2025,

<https://www.questsearch.co.uk/2025/04/how-ai-and-gamification-are-transforming-luxury-retail-training/>

2. The State of Fashion 2025 - McKinsey, consulté le novembre 14, 2025, <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/state%20of%20fashion/2025/the-state-of-fashion-2025-v2.pdf>
3. Luce Places - Kering - Edwin Soehaili's Collection of Work, consulté le novembre 14, 2025, <https://edwinsoehaili.com/work/luce-places>
4. Richemont: The Opportunities of AI to drive business transformation ..., consulté le novembre 14, 2025, <https://www.peterfisk.com/event/richemont-the-opportunities-of-ai-to-drive-business-transformation-in-luxury-businesses/>
5. AI ROI: The paradox of rising investment and elusive returns - Deloitte, consulté le novembre 14, 2025, <https://www.deloitte.com/nl/en/issues/generative-ai/ai-roi-the-paradox-of-rising-investment-and-elusive-returns.html>
6. Generative AI in Retail: Use Cases & Real-Life Examples, consulté le novembre 14, 2025, <https://www.jellyfishtechnologies.com/generative-ai-in-retail-use-cases-with-real-life-examples/>
7. Ecommerce Conversion Rate by Industry [Updated Nov 2024] - Oberlo, consulté le novembre 14, 2025, <https://www.oberlo.com/statistics/ecommerce-conversion-rate-by-industry>
8. eCommerce conversion rate benchmarks by industry – XP², consulté le novembre 14, 2025, <https://marketing.dynamicsyield.com/benchmarks/conversion-rate/>
9. Personalization: AI for Retail Marketing Magic | Bain & Company, consulté le novembre 14, 2025, <https://www.bain.com/insights/retail-personalization-ai-marketing-magic/>
10. The value of getting personalization right—or wrong—is multiplying | McKinsey, consulté le novembre 14, 2025, <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying>
11. Adobe Experience Cloud drives personalization at scale for retailers, consulté le novembre 14, 2025, <https://business.adobe.com/blog/the-latest/adobe-experience-cloud-drives-personalization-at-scale-for-retailers>
12. For Luxury Watches, E-Commerce Represents Fastest Growth in Customer Conversion, consulté le novembre 14, 2025, <https://luxurysociety.com/en/luxury-watches-e-commerce-represents-fastest-growth-customer-conversion/>
13. AI-Powered Personalization at Scale - Drive Centric, consulté le novembre 14, 2025, <https://drivecentric.com/collection/ai-powered-personalization-at-scale>
14. The future of merchandising with AI: From instinct to intelligence, consulté le novembre 14, 2025, <https://blog.yoobic.com/the-future-of-merchandising-with-ai-from-instinct-to-intelligence>



15. Beyond Translation: Cultural Intelligence - Valuna, consulté le novembre 14, 2025, <https://valuna.ai/cultural-intelligence/>
16. Customer Data Platform-How it Works - Salesforce, consulté le novembre 14, 2025, <https://www.salesforce.com/marketing/data/what-is-a-customer-data-platform/how-it-works/>
17. Inside LVMH's perfectly manicured data estate, where luxury AI agents are taking root, consulté le novembre 14, 2025, <https://cloud.google.com/transform/lvmh-data-ai-platform-interview-franck-le-moal-luxury-gen-ai-louis-vuitton-sephora-dom-perignon>
18. Strategic AI Investments in Retail 2025: Balancing Innovation and ROI, consulté le novembre 14, 2025, <https://blog.boldmetrics.com/strategic-ai-investments-in-retail-2025-balancing-innovation-and-roi>
19. Hyper-Personalization in Retail: How AI Drives Customer Lifetime Value Through Real-Time Data - SuperAGI, consulté le novembre 14, 2025, <https://superagi.com/hyper-personalization-in-retail-how-ai-drives-customer-life-time-value-through-real-time-data/>
20. Why The Luxury Experience Needs an AI Moment | BCG, consulté le novembre 14, 2025, <https://www.bcg.com/publications/2025/why-luxury-experience-needs-an-ai-moment>
21. 63 AI Personalization in eCommerce Lift Statistics – Driving 400% ROI and Transformative Growth in 2025 - Envive, consulté le novembre 14, 2025, <https://www.envive.ai/post/ai-personalization-in-ecommerce-lift-statistics>
22. VR Training in Retail: Revolutionizing Customer Service - Hyperspace Metaverse Platform, consulté le novembre 14, 2025, <https://hyperspace.mv/vr-training-in-retail-revolutionizing-customer-service/>
23. Elevating the retail floor: How will AI reshape frontline retail roles and the customer experience? | Kearney, consulté le novembre 14, 2025, <https://www.kearney.com/industry/consumer-retail/article/elevating-the-retail-floor-how-will-ai-reshape-frontline-retail-roles-and-the-customer-experience>
24. The Case For Change Management In AI Transformations For Retail And CPG Brands, consulté le novembre 14, 2025, <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2025/10/24/the-case-for-change-management-in-ai-transformations-for-retail-and-cpg-brands/>
25. AI Sales Coaching and Training | Transform Your Team's Performance - Retorio, consulté le novembre 14, 2025, <https://www.retorio.com/en/use-cases/ai-sales-training>
26. The Impact of AI on Sales Productivity: Statistics and Success Stories for 2025 - SuperAGI, consulté le novembre 14, 2025, <https://superagi.com/the-impact-of-ai-on-sales-productivity-statistics-and-success-stories-for-2025/>
27. The State of Fashion 2025 | PDF | Inflation | Brand - Scribd, consulté le novembre 14, 2025,

- <https://www.scribd.com/document/792183840/The-State-of-Fashion-2025>
28. How AI is reshaping the fashion store associate role in 2025, consulté le novembre 14, 2025,  
<https://k3fashionsolutions.com/knowledge-hub/how-ai-is-reshaping-the-fashion-store-associate-role-in-2025/>
  29. Magic and Logic AGENTIC AI IS COMING: HOW CAN RETAILERS BE PREPARED TO IMPROVE THE SHOPP, consulté le novembre 14, 2025,  
[https://frontiersinretail.com/files/white\\_papers/Spring%202025/group6\\_656234\\_24061672\\_Frontiers%20in%20Retailing%20White%20Paper\\_Agentic%20AI.pdf](https://frontiersinretail.com/files/white_papers/Spring%202025/group6_656234_24061672_Frontiers%20in%20Retailing%20White%20Paper_Agentic%20AI.pdf)
  30. Bvlgari at NETCOMM 2025: AI-Driven Innovation and Omnichannel Strategy for Scalable Business Growth - Kleecks, consulté le novembre 14, 2025,  
<https://www.kleecks.com/bulgari-at-netcomm-2025-ai-driven-innovation-and-omnichannel-strategy-for-scalable-business-growth/>
  31. Bulgari interactive campaign - Smartzer, consulté le novembre 14, 2025,  
<https://www.smartzer.com/case-studies/case-studies-bulgari>
  32. 5 ways Michael Kors is using AI [Case Study] [2025] - DigitalDefynd, consulté le novembre 14, 2025,  
<https://digitaldefynd.com/IQ/michael-kors-using-ai-case-study/>
  33. TAG Heuer | IBM, consulté le novembre 14, 2025,  
<https://www.ibm.com/case-studies/tag-heuer>
  34. The Story of TAG Heuer from the Smartwatch to New Generation Watches, consulté le novembre 14, 2025,  
<https://www.tagheuer.com/us/en/history-2015-future/connecting-past-and-future.html>
  35. Tag Heuer: Confronting disruptions with a digital engagement engine - IBM iX, consulté le novembre 14, 2025, <https://ibmix.de/en/projects/tag-heuer/>
  36. TAG Heuer & OneSignal: Creating a Connected Brand Experience, consulté le novembre 14, 2025, <https://onesignal.com/case-studies/tag-heuer>
  37. Retail and Gen AI: Now Scale Those Terrific Early Returns | Bain & Company, consulté le novembre 14, 2025,  
<https://www.bain.com/insights/retail-and-gen-ai-now-scale-those-terrific-early-returns/>
  38. AI-Driven Personalization in Luxury Retail. → Scenario - Prism → Sustainability Directory, consulté le novembre 14, 2025,  
<https://prism.sustainability-directory.com/scenario/ai-driven-personalization-in-luxury-retail/>
  39. What are the limitations of using AI to enhance a company's brand experience in the luxury sector? - OBO Global, consulté le novembre 14, 2025,  
<https://oboglobal.com/brand-experience-guide/brand-experience-limits-ai-luxury/>
  40. How to A/B Test Your Ecommerce Store? - Clean Commit, consulté le novembre 14, 2025, <https://cleancommit.io/blog/how-to-ab-test-ecommerce-store/>
  41. A/B testing in ecommerce: How to get it right? | by ViSenze - Medium, consulté le novembre 14, 2025,  
<https://medium.com/@visenze/a-b-testing-in-ecommerce-how-to-get-it-right-e>

[6fd9d460b90](#)

42. Unlocking the next frontier of personalized marketing - McKinsey, consulté le novembre 14, 2025,  
<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/unlocking-the-next-frontier-of-personalized-marketing>
43. Nps survey example: how to level up NPS analysis with AI for actionable customer insights, consulté le novembre 14, 2025,  
<https://www.specific.app/blog/nps-survey-example-how-to-level-up-nps-analysis-with-ai-for-actionable-customer-insights-1>
44. How to Improve NPS with AI-Enabled Tools - Mosaicx, consulté le novembre 14, 2025,  
<https://www.mosaicx.com/blog/how-to-improve-nps-with-ai-enabled-tools>
45. AI in Retail Stores: Practical Guide for 2025 - Agentive AIQ, consulté le novembre 14, 2025,  
<https://agentiveaiq.com/blog/how-to-use-ai-in-a-retail-store-practical-guide-for-2025>
46. AI Powered Media and the Future of Luxury Brands - Social Life Magazine, consulté le novembre 14, 2025,  
<https://sociallifemagazine.com/the-archive/ai-powered-media-scale-luxury-campaigns-prestige/>