

Analyse et recalibrage stratégique : Roadmap IA et CDP pour la Haute Horlogerie (2025-2028)

1. Executive Summary (Synthèse Décisionnelle)

Ce rapport analyse la faisabilité des hypothèses de budget, de calendrier et de ROI pour la roadmap IA de TAG Heuer. La vision stratégique — personnaliser et humaniser l'expérience client via l'IA — est parfaitement alignée sur les impératifs du secteur du luxe post-pandémie.

Cependant, l'analyse des benchmarks de l'industrie (2020-2025) révèle que la feuille de route opérationnelle proposée est **irréaliste** et expose le projet à un risque d'échec élevé. Les hypothèses de budget de la Phase 1 sont sous-estimées d'un facteur de 5 à 10, les timelines sont compressées au-delà du réalisable, et le modèle de ROI confond le break-even d'un logiciel SaaS avec le TCO (Total Cost of Ownership) d'une transformation d'infrastructure de données.

Cette analyse fournit une recalibration factuelle pour transformer la proposition en une feuille de route robuste, crédible et défendable devant le C-level de TAG Heuer et du groupe LVMH.

Insights Clés (Qui changent la roadmap)

1. **La Réalité de la Phase 1** : La "Phase 1" proposée (Audit + 2 POCs en 6 mois pour 150K CHF) n'est pas une phase d'exécution, mais une phase de *planification stratégique*. Les données de l'industrie montrent que les projets IA complexes nécessitent **6 à 9 mois** de planification (gouvernance, stratégie, cas d'usage) *avant* d'écrire une ligne de code, afin d'éviter le taux d'échec de 80%.¹ Le budget de 150K CHF couvre à peine cette phase de conseil stratégique et d'audit initial, estimée entre 20K et 75K CHF.²
2. **Le Vérable Coût de la CDP** : L'implémentation d'une Customer Data Platform (CDP) sur la stack Salesforce Data Cloud n'est pas un projet à 150K CHF, mais un

investissement TCO (Total Cost of Ownership) de **1.5M à 3M CHF** sur 24 mois. Les coûts réels incluent :

- **Licences (Salesforce Enterprise)** : ~600K USD/an.³
- **Services d'Implémentation** : 1 à 2 fois le coût de la licence annuelle (soit 600K - 1.2M USD).²
- **Intégrations (Legacy)** : ~100K-150K USD.⁴
- **Gouvernance (RGPD) & FTEs** : Coûts récurrents significatifs.²

3. **La Priorité Stratégique des POCs** : La roadmap place deux POCs sur un pied d'égalité, ce qui est une erreur stratégique.

- Le **"Simulateur Formation" (Genève)** est le POC le plus précieux. Il s'aligne parfaitement sur la stratégie "Quiet Tech" de LVMH (déployée chez Tiffany & Co.) visant à *augmenter* les conseillers.⁷ Il suit le modèle de "change management" éprouvé de Morgan Stanley (90% d'adoption)⁸ et répond directement à l'insatisfaction des clients du luxe (56% selon le BCG).⁹
- Le **"POC Web Adaptatif" (Chine)** est un cas d'usage de "rattrapage". Des concurrents comme Dior (en partenariat avec Kahoona) utilisent déjà l'IA pour la personnalisation prédictive en temps réel sur les visiteurs *inconnus*¹⁰, un niveau au-dessus de la personnalisation *connue* proposée.

Recommandations Stratégiques (Ajustements de la Roadmap)

La roadmap doit être **re-séquencée** (passer du parallèle au séquentiel) et **re-budgétée** (passer du pilote au TCO).

- **Phase 1 (0-9 mois) : Stratégie & Fondation.**
 - **Budget : 300K CHF.**
 - **Livrables** : Audit de données complet, définition de la gouvernance IA/Data (LPD/RGPD), business cases détaillés pour 3 cas d'usage (prioriser le POC Formation), et sélection du partenaire d'implémentation (en s'appuyant sur l'écosystème LVMH "Maison des Startups"¹¹).
- **Phase 2 (9-24 mois) : Construction CDP & POC Flagship.**
 - **Budget : 1.2M CHF.**
 - **Livrables** : Déploiement "Core" de la CDP (Salesforce Data Cloud + GCP), intégration de 2-3 sources clés (CRM, E-com), Lancement du **POC "Formation Augmentée" (Genève)** basé sur le modèle "Quiet Tech" et les apprentissages de Morgan Stanley.
- **Phase 3 (24-36 mois) : Scale & ROI.**
 - **Budget : 800K CHF.**
 - **Livrables** : Déploiement du POC "Web Adaptatif" (Chine) (maintenant alimenté par une CDP fonctionnelle), intégration des sources restantes (POS, Wholesale), début

de la mesure du ROI incrémental (visant +10-15% sur 5 ans).

2. Analyse Comparative des Budgets Réels : Déploiements CDP & IA (2020-2025)

L'hypothèse budgétaire de 150K CHF pour la Phase 1 (incluant audit, deux POCs et le début de la CDP) est **critiquement sous-évaluée**. Elle ne reflète pas le TCO (Total Cost of Ownership) d'une transformation d'infrastructure de données d'entreprise, mais plutôt le coût d'un "pilote" léger, déconnecté des systèmes centraux.

Les benchmarks 2020-2025 pour une maison de luxe (CA 500M-2Mrd CHF) indiquent un TCO sur 3 ans de **3M à 7M CHF**. Un projet initial de 24 mois se chiffre *a minima* à **1.5M - 2.5M CHF**.

Décomposition des Coûts (Basée sur les Benchmarks)

L'erreur d'estimation provient de la sous-évaluation radicale de cinq postes de coûts principaux.

1. Licences (Software)

La stack technique (Salesforce Data Cloud) est une solution "Enterprise". Les coûts de licence annuels publiés en 2024 sont :

- **Salesforce CDP (Data Cloud) Enterprise** : 50,000 USD par mois (soit **600,000 USD/an**).³
- **Salesforce CDP (Data Cloud) Enterprise Plus** : 65,000 USD par mois (soit **780,000 USD/an**).³

Le coût de la licence *annuelle* à lui seul est 4 à 5 fois supérieur au budget *total* de la Phase 1 proposée.

2. Implémentation & Intégration (Services)

C'est le poste de coût le plus important après les licences.

- **Ratio Clé** : Les services professionnels (implémentation, paramétrage, gestion de projet) coûtent entre **1x et 2x le coût de la licence logicielle annuelle**.²
- **Coût** : Pour une licence à 600K USD, il faut budgéter **600K - 1.2M USD** de frais de SOW (Statement of Work) pour l'intégrateur (partenaire Salesforce certifié, ex: Deloitte, Accenture, Capgemini).

- **Consulting Stratégique** : La phase initiale (audit, data strategy, mapping) que la roadmap inclut dans la Phase 1 coûte à elle seule entre **20,000 et 75,000 USD**.²

3. Les Coûts Cachés (Les "Project Killers")

Ce sont les coûts non-logiciels qui sont systématiquement omis des budgets initiaux.

- **Intégration SI Legacy** : Le goulot d'étranglement majeur de tout projet CDP.¹² Chaque intégration API (ERP, CRM, POS, E-com) coûte entre **3,000 et 12,000 USD**.⁴ Pour des systèmes "legacy" (comme les anciens systèmes POS en boutique ou des ERP non-API-first), cela peut monter à **18,000 USD par système**.⁵ Un projet TAG Heuer nécessitera au moins 5-10 intégrations majeures (approx. 100K-150K USD).
- **Gouvernance (RGPD/LPD)** : Ce n'est pas un coût "one-shot", mais un coût opérationnel récurrent majeur. 88% des entreprises déclarent dépenser **plus d'1 million USD par an** en conformité GDPR.⁶ La mise en place des Data Protection Impact Assessments (DPIA) et des process de Data Subject Access Requests (DSAR) automatisés via la CDP a un coût initial significatif.¹³
- **Nettoyage & Migration des Données** : L'aspect le plus sous-estimé. Il représente souvent **25-30% du budget technique total** et est la cause principale des retards.
- **Ressources Internes (FTEs)** : Une CDP ne fonctionne pas seule. Il faut budgéter **1 à 2 FTEs** (Data Steward, CDP Manager) à plein temps, soit **80,000 à 150,000 USD par an** en coûts salariaux.²
- **Maintenance & Support** : Les services managés ou le support premium représentent **15-25% du coût logiciel annuel**.²

4. Spécificités LVMH (Contexte TAG Heuer)

Le contexte LVMH offre des accélérateurs mais aussi des contraintes.

- **Accélérateur** : Le partenariat LVMH-Google Cloud⁷ est un atout pour l'infrastructure cloud sous-jacente (GCP).
- **Contrainte** : Le modèle opérationnel de LVMH est **décentralisé**.¹⁵ Contrairement à Kering qui mutualise certaines plateformes data¹⁶, chaque Maison LVMH (TAG Heuer, Hublot, Zenith) est largement autonome et doit financer et gérer son propre projet CDP.
- **Le Playbook LVMH** : Les retours d'expérience de Dior et Louis Vuitton à VivaTech 2025¹⁰ montrent qu'ils s'appuient sur l'écosystème "Maison des Startups"¹¹ pour des POCs ciblés (ex: Dior x Kahoona¹⁰). Cela valide l'approche POC, mais le "cœur" CDP reste un projet d'infrastructure lourd financé par la Maison.

Tableau 1 : Benchmark TCO - Implémentation CDP Luxe (Année 1)

Catégorie de Coût	Hypothèse Roadmap (CHF)	Benchmark Réel (Min-Max, CHF)	Source(s)
Licences (Salesforce Data Cloud Ent.)	Inclus dans 150K	540,000 - 700,000 CHF/an	3
Services d'Implémentation (Intégrateur)	Inclus dans 150K	540,000 - 1,080,000 CHF (1-2x licence)	2
Consulting Stratégie/Audit (Phase 1)	Inclus dans 150K	18,000 - 68,000 CHF	2
Intégrations SI Legacy (5x 15K)	N/A	68,000 - 90,000 CHF	4
Gouvernance & Qualité (Année 1)	N/A	135,000 - 270,000 CHF	6
FTEs Internes (1.5 FTE)	N/A	108,000 - 200,000 CHF/an	2
TOTAL ANNÉE 1	150,000 CHF	1,409,000 - 2,408,000 CHF	
(Conversion 1 USD = 0.9 CHF)			

3. Analyse Temporelle : Durées Réelles vs Théoriques

L'hypothèse d'une Phase 1 (Audit + 2 POCs) en 6 mois, suivie d'une intégration en 6 mois, est **inatteignable** et structurellement défaillante. Elle ignore les phases de dépendance critiques et crée les conditions d'un échec quasi certain des POCs.

Le Mythe de la Phase 1 (0-6 mois)

1. **Réalité du Déploiement CDP** : Une implémentation Salesforce "entreprise-level" pour un "retail giant" avec des systèmes legacy (ce qui correspond au profil de TAG Heuer) prend entre **8 et 12+ mois**.¹⁸ Cette durée ne couvre *que* le déploiement de la CDP (de la découverte au go-live), pas le développement de POCs GenAI.
2. **Réalité de la Stratégie IA** : Les projets IA qui réussissent (évitant les 80% d'échec) nécessitent une phase de planification stratégique (gouvernance, cas d'usage, éthique) de **6 à 9 mois** *avant* que l'implémentation technique ne commence.¹ La roadmap proposée compresse cette phase essentielle en la diluant avec des développements techniques.

Goulots d'Étranglement Systématiques

La timeline proposée, en forçant le parallélisme, se heurte de plein fouet aux goulots d'étranglement standards.

- Erreur n°1 : Ingestion sans Objectif
Le "Mistake #1" des implémentations Salesforce Data Cloud est "Ingesting Data Without a Clear Outcome Definition" (Ingérer des données sans une définition claire du résultat attendu).¹⁹ La timeline de 6 mois force cette erreur. Elle ne laisse pas de temps pour la phase de 6-9 mois de stratégie 1, ce qui conduit à ingérer des données brutes, mal qualifiées. Dans Salesforce Data Cloud, la classification des données est verrouillée après ingestion ; une erreur de modélisation initiale force à ré-ingérer et re-transformer les données, doublant les coûts et les délais.¹⁹
- Le "Cimetière des POCs" (Taux d'échec)
Les études du MIT ²⁰ et d'autres ²¹ sont formelles : 95% des pilotes IA en entreprise n'atteignent jamais la production avec un ROI mesurable. La raison principale n'est pas la technologie, mais l'exécution : manque de "buy-in" ²², ignorance du "change management" ²³, et construction de POCs "en silo".
La timeline proposée (lancer les POCs *en parallèle* de l'audit) garantit qu'ils seront construits sur des données silotées et non sur la future CDP. Ils seront donc des "orphelins technologiques", incapables d'être mis à l'échelle, les plaçant directement dans la catégorie des 95% d'échec.

Recalibrage de la Timeline : Séquentiel vs Parallèle

La roadmap doit être **re-séquencée** pour refléter ces dépendances critiques. Les POCs doivent être les *consommateurs* de la CDP, et non des projets parallèles.

Tableau 2 : Comparaison des Timelines : Hypothétique vs Réaliste

Phase	Roadmap Proposée (Consultant)	Durée	Benchmark Réaliste (Analyste)	Durée	Source(s)
1	Audit Data + POC Web + POC Formation	0-6 mois	Phase 1 : Stratégie & Gouvernance IA (Audit, Cas d'usage, Plan de Gouvernance)	6-9 mois	¹
2	Extension 5 régions + Intégration SCC	6-12 mois	Phase 2 : Construction CDP (Core) (Implémentation SFDC, Intégration 3 sources clés)	9-18 mois	¹⁸
3	Déploiement Global	12-24 mois	Phase 3 : POCs & Validation	18-30 mois	¹⁰

			(Lancement POC Formation (Genève) + POC Web (Chine) sur CDP)		
4	N/A		Phase 4 : Scale & ROI (Déploiement global POCs validés)	30-48 mois	²⁴

4. ROI Réalistes et Break-Even Observés

La projection de ROI (150K CHF → +5M CHF en 1 an) est **fantaisiste** et nuit à la crédibilité du projet. Elle suggère un retour sur investissement de 33x en 12 mois, ce qui n'est documenté dans aucun projet de transformation d'infrastructure de luxe.

D'où vient l'erreur de calcul?

L'hypothèse confond le ROI d'un *projet de transformation* avec le break-even d'un *logiciel SaaS*.

- **SaaS Break-even** : Des analyses (G2) montrent que les logiciels de personnalisation IA peuvent atteindre un break-even en **6 à 10 mois**.²⁶ Mais cela s'applique à un outil "plug-and-play" sur un site e-commerce mature, et non à une refonte d'infrastructure (CDP) coûtant des millions (cf. Axe 1).
- **Transformation ROI** : Les études de cas de transformation data dans le luxe montrent des résultats spectaculaires, mais sur le **long terme**.
 - **Cas 1 (Maison de luxe NYC, Salesforce)** : A doublé ses revenus et génère **+40% des revenus en ligne...** sur une période de **5 ans**.²⁴
 - **Cas 2 (Astara, Salesforce)** : A atteint **+20% de conversion** et **+30% de fidélité...**

sur une période de **6 ans**.²⁵

Un Modèle de ROI Réaliste pour TAG Heuer

Le modèle de ROI doit être refondu d'un "Quick Win" (irréaliste) à un "Modèle de Valeur Stratégique" (TCO sur 5 ans).

- **L'Actif (Coût)** : L'investissement total (estimé à 2M-3M CHF sur 24-36 mois) est le coût de *construction de l'usine* (la CDP).
- **Le Gain (Revenu)** : Le gain *potentiel* est crédible. McKinsey (2024) chiffre l'uplift de la personnalisation à grande échelle à **+15% de revenus** et +30% d'efficacité marketing.²⁷
- **L'Horizon** : Cet uplift de 15% n'est pas atteint en Année 1. Il est atteint en **Année 4-5**, une fois la CDP pleinement déployée, les POCs validés et le "change management" adopté.
- **Contexte 2025** : Le "ralentissement significatif" du luxe post-pandémie ²⁸ signifie que les comités de direction sont *extrêmement* sceptiques. 97% des entreprises luttent encore pour démontrer la valeur de la GenAI.²⁹

Métriques de "Go/No-Go" (Seuils de Performance)

Le "scale" de la Phase 1 à la Phase 2 ne se déclenche pas sur un ROI financier. Il se déclenche sur des **métriques de validation de la fondation** :

1. **Taux de complétude des profils clients unifiés** (>80%).
2. **Taux de connexion des sources de données critiques** (CRM, E-com, POS).
3. **Taux d'adoption du POC "Formation"** par les conseillers de Genève (>50%).
4. **Validation de l'uplift de conversion** (A/B test) sur le POC "Web" (Chine) (>+5% vs groupe de contrôle).

Le ROI des 24 premiers mois sera **négatif** (phase d'investissement). Le break-even se situera en Année 3-4. L'objectif de +15-25M CHF/an est un objectif crédible pour **l'Année 5**.

5. Cas d'Usage Spécifiques : POC Web + Formation IA

L'analyse des cas d'usage concurrents et des stratégies de LVMH révèle une erreur de

priorisation dans la roadmap proposée. Le POC "Formation" devrait être le projet phare, et non le POC "Web".

État de l'Art : POC "Site Web Adaptatif" (Personnalisation)

Ce POC est un cas d'usage de **rattrapage**. La concurrence est déjà en mouvement, souvent à un niveau de maturité supérieur.

- **Brunello Cucinelli** : A lancé "BrunelloCucinelli.ai", un site narratif basé sur l'IA qui s'adapte aux interactions de l'utilisateur.³⁰
- **Dior (LVMH)** : A présenté à VivaTech 2025 son partenariat avec **Kahoona**, une startup utilisant l'IA prédictive pour la **segmentation en temps réel des visiteurs inconnus**.¹⁰
- **Louis Vuitton (LVMH)** : Utilise la GenAI (avec Rigsters) pour la production automatisée d'assets digitaux, accélérant le time-to-market.¹⁰
- **Gucci & Burberry** : Utilisent l'IA pour le "clienteling" digital, la lutte anti-contrefaçon et l'optimisation des campagnes.³⁰

L'innovation n'est plus de personnaliser pour les clients *connus* (ce que fait une CDP), mais de prédire le comportement des *inconnus* (qui représentent 99.3% du trafic online, basé sur le taux de conversion de 0.7% de TAG Heuer).

État de l'Art : POC "Simulateur Formation" (IA pour Conseillers)

Ce POC est un **"game-changer" stratégique**. Il répond au problème central du luxe et s'aligne parfaitement sur la stratégie LVMH.

- **Le Problème à Résoudre (BCG)** : Une étude de BCG (2025) révèle que **56% des clients du luxe** sont insatisfaits de leur expérience d'achat.⁹ L'IA est identifiée comme la seule solution pour "scaler" l'expérience "VVIC" (Very Very Important Clients) aux "VIC" (Very Important Clients), en donnant aux conseillers les outils pour "humaniser" la relation à grande échelle.
- **Le Cas d'École : Morgan Stanley (2023-2024)**
La banque a déployé un outil IA (NBA - "Next Best Action") pour 80,000 conseillers financiers avec un taux d'adoption de >90%.⁸
 - **Facteurs Clés de Succès** : Le succès n'est pas technologique, il est humain. La direction a mené des **"centaines de réunions"** et a basé son "change management" sur une philosophie claire : **"Augmenter, pas remplacer"**. L'IA automatise les tâches

- à faible valeur pour libérer du temps humain pour les relations à haute valeur.⁸
- La Stratégie LVMH : "Quiet Tech" (2023-2025)
Le groupe LVMH poursuit exactement la même stratégie, en partenariat avec Google Cloud.
 - Leur philosophie "Quiet Tech" vise à doter les conseillers (par exemple chez **Tiffany & Co.**) d'outils "invisibles" qui font remonter les préférences clients, l'historique et les "next best actions".⁷
 - L'adoption interne est massive : **40,000 utilisateurs LVMH** utilisent ces outils, générant **1.5 à 2 millions de requêtes IA** par mois.³²

Re-priorisation Stratégique

La roadmap doit être **re-prioritisée**. Le POC "Formation Augmentée" (Genève) doit devenir le **projet phare** de la transformation. C'est lui qui a le plus fort potentiel de "buy-in" interne (il aide les conseillers à mieux vendre, aligné sur leur conversion de 7% et 10%) et de succès, car il incarne "l'humanisation par l'IA" et s'aligne sur une stratégie C-level LVMH déjà éprouvée.

Tableau 3 : Paysage Concurrentiel - Cas d'Usage IA (Luxe 2023-2025)

Maison	Partenaire(s)	Cas d'Usage	Objectif Stratégique	Source(s)
Dior (LVMH)	Kahoona	Personnalisation Web (Prédictive)	Segmenter les visiteurs <i>inconnus</i> en temps réel pour l'hyper-personnalisation.	¹⁰
Louis Vuitton (LVMH)	Rigsters, OKCC	GenAI (Production d'Assets)	Accélérer le time-to-market en transformant	¹⁰

			les produits physiques en assets digitaux 3D.	
Tiffany & Co. (LVMH)	Google Cloud	"Quiet Tech" (Outil Conseiller)	Augmenter les conseillers en boutique avec l'historique client et les "next best actions".	7
Brunello Cucinelli	Solomei AI	Site Web Adaptatif (IA Narrative)	Remplacer la navigation traditionnelle par une expérience narrative qui s'adapte à l'utilisateur.	30
Gucci (Kering)	Interne / Divers	GenAI (Campagnes) / Clienteling	Créer des campagnes marketing (modèles virtuels) et optimiser le clienteling.	30

6. Red Flags et Facteurs Critiques de Succès

L'analyse des échecs de projets CDP et IA (2020-2025) montre que la roadmap proposée coche la majorité des cases menant à l'échec. La réussite du projet chez TAG Heuer dépendra de l'adoption d'un "playbook" de succès inverse.

Red Flags (Signaux d'Alerte de la Roadmap Proposée)

Les raisons principales d'échec des projets CDP ²² sont directement reflétées dans les hypothèses de la roadmap :

1. "Essayer d'en faire trop à la fois" ²² : La Phase 1 (Audit + POC Web + POC Formation + Début CDP) en 6 mois est l'exemple parfait. Un projet CDP réussi exige une focalisation laser.
2. "Ignorer le Change Management" ²³ : La timeline de 6 mois ne laisse aucune place aux "centaines de réunions" ⁸ nécessaires pour obtenir le "buy-in" des équipes retail et des conseillers de vente. Sans leur adoption, le POC "Formation" est inutile.
3. "Mauvaise qualité des données" / "Gaps in Data" ²² : La timeline "force" l'ingestion de données non auditées, ce qui est l'erreur n°1 ("Ingesting without Outcome").¹⁹
4. "Pas de buy-in inter-départemental" ²² : Le "buy-in" (Retail, E-com, Marketing, IT, Finance) est un processus politique qui prend 6-9 mois à lui seul.¹

Facteurs Critiques de Succès (Le "LVMH Playbook")

Pour réussir, la roadmap doit être inversée, en se concentrant sur les facteurs de succès organisationnels et stratégiques propres à LVMH.

- **Prérequis Organisationnel (Sponsorship & Adoption) :**
Le facteur de succès n°1 n'est pas technique. C'est le "change management". Le succès de Morgan Stanley 8 est un succès de leadership humain. La mission première est de vendre le projet en interne aux conseillers de vente, en adoptant la philosophie "Augmenter, pas remplacer".
- **Prérequis Techniques (Qualité des Données) :**
La phase d'audit et de gouvernance (Phase 1 recalibrée : 9 mois) est la fondation.¹⁹ Si elle est précipitée, la CDP (à 1M+) sera une "cathédrale dans le désert", incapable d'unifier les profils ou d'activer la personnalisation.
- **La Stratégie LVMH (Les Leviers de TAG Heuer) :**
 1. **Alignement "Quiet Tech" :** Positionner le projet comme un outil d'augmentation des conseillers, pas de remplacement.⁷ Le POC "Formation" est le cheval de Troie pour démontrer cette valeur et obtenir le "buy-in" du C-level (Franck Le Moal, Toni Belloni).
 2. **Alignement Stack (GCP/Salesforce) :** La stack technique est validée par le groupe.¹⁴ C'est un atout majeur qui réduit les frictions IT et de "procurement".
 3. **Alignement Écosystème (Maison des Startups) :** Ne pas *construire* les POCs

GenAI. *Partenariats*. Le "playbook" LVMH ¹⁰ est de "plugger" des startups innovantes (comme Kahoona pour Dior) sur l'infrastructure groupe. La mission de TAG Heuer n'est pas de faire de la R&D, mais de l'intégration stratégique de technologies éprouvées par l'écosystème groupe.

7. Annexes

(Voir Tableaux 1, 2, et 3 intégrés dans les sections précédentes.)

Citations Clés

- **Sur la Stratégie LVMH (Toni Belloni, DG Groupe LVMH) :** "Pour nous, la confidentialité, la personnalisation et le luxe sont synonymes, et cela restera toujours vrai." (Concernant le partenariat Google Cloud).³⁶
- **Sur l'Approche LVMH (Franck Le Moal, CIO LVMH) :** "Nous voulions maintenir l'interaction 'one-to-one' que nos clients attendent de nos maisons... Il s'agit de tisser ensemble les données et l'IA qui connectent les expériences numériques et en magasin, tout en étant fluide et invisible." ("Quiet Tech").⁷
- **Sur l'Adoption IA (Morgan Stanley Case Study) :** "Il s'agit d'assurer aux employés que [la direction] ne prend pas votre travail. Ils veulent simplement que vous rendiez votre travail meilleur." (Résultat : 90% d'adoption).⁸

Liste des Sources Principales

- ³ Elogic. (2024). *Best Customer Data Platforms*.
- ⁶ PwC. (2024). *Privacy Reset: Rising Demands on Privacy Compliance*.
- ⁴ Spacotechnologies. (2024). *Custom CRM Development Cost*.
- ⁵ Techadv. (2024). *How Much Does CRM Cost*.
- ² GetMonetizely. (2024). *How Much Does an Enterprise Customer Data Platform Cost*.
- ⁷ Google Cloud Blog. (2024). *LVMH's "Quiet Tech" with Google Cloud*.
- ³² TMCnet. (2024). *LVMH Leans on Google and AI*.
- ¹² Advids.co. (2025). *The Integration Bottleneck*.

- ⁹ Boston Consulting Group (BCG). (2025). *Why the Luxury Experience Needs an AI Moment*.
- ²⁰ Draftt.io. (2024). *Why 95% of AI POCs at the Enterprise Fail* (citant MIT).
- ²¹ AyaData.ai. (2024). *Why 70% of AI Projects Fail to Move Beyond Proof of Concept*.
- ²⁶ G2 Research. (2024). *Ecommerce Trends 2024*.
- ²⁹ Agility-at-Scale. (2024). *ROI of Enterprise AI*.
- ⁸ Columbia Business School. (2025). *Case Study of Morgan Stanley*.
- ²³ Celebrus. (2024). *Top 10 Reasons CDP Projects Fail*.
- ²² Medium. (2024). *Why Do Most CDP Projects Fail?*
- ³⁴ MarTech. (2024). *The Hidden Reasons Your CDP Project Is Failing*.
- ⁷ Google Cloud Blog. (2024). *LVMH's "Quiet Luxury" and "Quiet Tech"*.
- ¹⁵ LVMH. (2024). *Our Model: Decentralized Organization*.
- ¹⁰ LVMH. (2025). *LVMH x VivaTech 2025: Maisons x Tech Partners*.
- ¹¹ LVMH. (2024). *La Maison des Startups LVMH*.
- ¹ Xpert.digital. (2024). *Decision-making processes for AI in companies*.
- ¹⁰ LVMH. (2025). *VivaTech 2025 - DIOR x KAHOOONA / LOUIS VUITTON X RIGSTERS*.
- ¹⁸ Peergenics. (2024). *How Long Does Salesforce Implementation Take*.
- ²⁷ Ecomposer.io. (2024). *AI Personalization Ecommerce* (citant McKinsey 2024).
- ²⁵ Salesforce. (2024). *Astara Customer Story*.
- ³⁰ FashionXT. (2025). *Exclusivity Meets Technology: How AI Enhances Luxury*.
- ⁸ Columbia Business School. (2025). *Morgan Stanley Case Study*.
- ²⁴ Scandiweb. (2025). *Luxury Retail Meets Data-Driven Personalization: Salesforce Success Story*.
- ⁹ BCG. (2025). *Why Luxury Experience Needs an AI Moment*.
- ¹⁹ SalesforceBen. (2024). *Mastering Salesforce Data Cloud: Avoiding Costly Pitfalls*.
- ²⁸ McKinsey. (2024). *The State of Fashion 2025*.

Sources des citations

1. Decision-making and decision-making processes for AI in ..., consulté le novembre 14, 2025, <https://xpert.digital/en/decision-making-processes-for-ai-in-companies/>
2. How Much Does an Enterprise Customer Data Platform Cost for a ..., consulté le novembre 14, 2025, <https://www.getmonetizely.com/articles/how-much-does-an-enterprise-customer-data-platform-cost-for-a-unified-customer-view>
3. 13 Best Customer Data Platforms for Personalization at Scale | Elogic, consulté le novembre 14, 2025, <https://ellogic.co/blog/best-customer-data-platforms/>
4. Custom CRM Development Cost Breakdown for 2025 - Space-O Technologies, consulté le novembre 14, 2025, <https://www.spaceotechnologies.com/blog/custom-crm-development-cost/>

5. How Much Does a CRM Cost? | Technology Advisors Inc., consulté le novembre 14, 2025, <https://www.techadv.com/blog/how-much-does-crm-cost>
6. Privacy reset: from compliance to trust-building - PwC, consulté le novembre 14, 2025, <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/cybersecurity-risk-regulatory/library/privacy-reset.html>
7. How LVMH is using Google Cloud for its “quiet tech”, consulté le novembre 14, 2025, <https://blog.google/products/google-cloud/lvmh/>
8. AI: THE HUMAN EDGE - Columbia Business School, consulté le novembre 14, 2025, <https://business.columbia.edu/sites/default/files-efs/imce-uploads/magazine/v9%20CBS%20WS25.pdf>
9. 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>
10. MAISONS x TECH PARTNERS - LVMH, consulté le novembre 14, 2025, <https://www.lvmh.com/en/lvmh-x-vivatech-2025/maisons-x-tech-partners>
11. La Maison des Startups LVMH Season 10 is now on, consulté le novembre 14, 2025, <https://www.lvmh.com/en/news-lvmh/la-maison-des-startups-lvmh-season-10-is-now-on->
12. The Integration Bottleneck: How Failure to Visualize Data Flow Stalls RetailTech Deals., consulté le novembre 14, 2025, <https://advids.co/insights/the-integration-bottleneck-how-failure-to-visualize-data-flow-stalls-retailtech-deals>
13. How Much Does GDPR Compliance Really Cost? Guide for 2025 - Usercentrics, consulté le novembre 14, 2025, <https://usercentrics.com/knowledge-hub/cost-of-gdpr-compliance/>
14. LVMH and Google Cloud Create Strategic Partnership for AI and Cloud-Based Innovation, consulté le novembre 14, 2025, <https://www.googlecloudpresscorner.com/2021-06-16-LVMH-and-Google-Cloud-Create-Strategic-Partnership-for-AI-and-Cloud-Based-Innovation>
15. Our model - LVMH, consulté le novembre 14, 2025, <https://www.lvmh.com/en/our-group/our-model>
16. Kering Strategy | A modern, creative & bold vision of Luxury, consulté le novembre 14, 2025, <https://www.kering.com/en/group/discover-kering/our-strategy/>
17. Hidden GDPR Compliance Expenses - Cyber Sierra, consulté le novembre 14, 2025, <https://cybersierra.co/blog/hidden-gdpr-compliance-expenses/>
18. How Long Does Salesforce Implementation Take? | Peergenics, consulté le novembre 14, 2025, <https://www.peergenics.com/post/how-long-does-salesforce-implementation-take>
19. Mastering Salesforce Data Cloud: Avoiding Costly Pitfalls During ..., consulté le novembre 14, 2025,

- <https://www.salesforceben.com/mastering-salesforce-data-cloud-avoiding-costly-pitfalls-during-implementation/>
20. Draftt Website, consulté le novembre 14, 2025,
<https://www.draftt.io/post/why-95-of-ai-pocs-at-the-enterprise-fail>
 21. Why 70% of AI Projects Fail to Move Beyond Proof of Concept - Aya Data, consulté le novembre 14, 2025,
<https://www.ayadata.ai/why-70-of-ai-projects-fail-to-move-beyond-proof-of-concept/>
 22. Why do most CDP projects fail? - by David Chan - Medium, consulté le novembre 14, 2025,
<https://medium.com/@iamdavidchan/why-do-most-cdp-projects-fail-bdbd6ecb974c>
 23. CDP Projects Are a Challenge - Here's the Top 10 Reasons CDP ..., consulté le novembre 14, 2025, <https://www.celebrus.com/blogs/reasons-cdp-projects-fail>
 24. Case Study: Improved Customer Data with Salesforce CDP ..., consulté le novembre 14, 2025,
<https://scandiweb.com/blog/luxury-retail-salesforce-data-cloud-success-story/>
 25. Stronger customer connections help astara increase turnover by 300 ..., consulté le novembre 14, 2025,
<https://www.salesforce.com/resources/customer-stories/astara/>
 26. 2024 Trends: AI to Revolutionize E-commerce Personalization - G2 Research Hub, consulté le novembre 14, 2025,
<https://research.g2.com/insights/ecommerce-trends-2024>
 27. How AI Personalization Is Transforming eCommerce in 2025 ..., consulté le novembre 14, 2025,
<https://ecomposer.io/blogs/ecommerce/ai-personalization-ecommerce>
 28. 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>
 29. Proving ROI - Measuring the Business Value of Enterprise AI - Agility at Scale, consulté le novembre 14, 2025,
<https://agility-at-scale.com/implementing/roi-of-enterprise-ai/>
 30. Exclusivity Meets Technology: How AI Enhances Luxury Fashion ..., consulté le novembre 14, 2025,
<https://fashionxt.com/2025/03/exclusivity-meets-technology-how-ai-enhances-luxury-fashion-marketing-and-sales/>
 31. Gucci's AI-Driven Transformation of Luxury Fashion - AIM Media House, consulté le novembre 14, 2025,
<https://aimmediahouse.com/market-industry/guccis-ai-driven-transformation-of-luxury-fashion>
 32. LVMH Leans on Google and AI to Combat Luxury Slowdown - Tehrani.com, consulté le novembre 14, 2025,
<https://blog.tmcnet.com/blog/rich-tehrani/ai/lvmh-leans-on-google-and-ai-to-combat-luxury-slowdown.html>
 33. Inside LVMH's perfectly manicured data estate, where luxury AI ..., 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>

34. The hidden reasons your CDP project is failing | MarTech, consulté le novembre 14, 2025, <https://martech.org/the-hidden-reasons-your-cdp-project-is-failing/>
35. LVMH and Google Cloud Create Strategic Partnership for AI and Cloud-Based Innovation, consulté le novembre 14, 2025, <https://www.prnewswire.com/news-releases/lvmh-and-google-cloud-create-strategic-partnership-for-ai-and-cloud-based-innovation-301313307.html>
36. LVMH's Deal With Google Is Groundbreaking. Here's Why. - Luxury Society, consulté le novembre 14, 2025, <https://luxurysociety.com/en/lvmhs-deal-with-google-is-groundbreaking-heres-why/>