

Diagnostic Stratégique : Les Forces de Transformation du Luxe et l'Impératif de l'Intelligence Artificielle

1. Executive Summary

L'industrie du luxe fait face à une convergence de trois forces structurelles qui redéfinissent la désirabilité et menacent la pertinence des acteurs traditionnels. Cette analyse confirme que (1) la **fatigue du luxe**, (2) la **domination générationnelle (Millennials/Gen Z)** et (3) la **mondialisation des attentes** ne sont pas des défis distincts, mais les composantes d'une seule crise : une crise de la pertinence expérientielle.

Les données quantifient l'urgence : le ralentissement post-pandémie est confirmé ¹, exacerbé par une déconnexion digitale symbolisée par le score moyen désastreux de **1.8/5** des applications mobiles horlogères.² Simultanément, les Millennials et la Gen Z, qui constitueront **environ 70% des acheteurs d'ici 2025** ³, jugent le luxe non pas contre ses pairs, mais contre les standards de fluidité d'**Amazon** ³ et l'écosystème d'**Apple**.⁵ Enfin, les attentes de service sont désormais "déségréguées" et mondialisées, définies par l'hôtellerie 5 étoiles ⁶ et la banque privée.

Pour TAG Heuer, confronté à un "trilemme" stratégique – comment délivrer (1) l'hyper-personnalisation attendue, (2) à l'échelle mondiale, (3) en maintenant une authenticité humaine – l'Intelligence Artificielle n'est pas une menace pour la tradition. Gouvernée par la philosophie "Quiet Tech" de LVMH ⁷, l'IA est le seul levier capable de résoudre ce trilemme en "augmentant" le conseiller pour délivrer une intimité à grande échelle.

2. FORCE 1 : Fatigue du Luxe – L'Ère de la Lassitude Expérientielle

La période faste de croissance post-pandémique est révolue. L'industrie du luxe est entrée dans une nouvelle phase de normalisation, caractérisée par un ralentissement de la demande et, plus profondément, par une érosion de la pertinence expérientielle.

Quantification de l'Érosion du Marché

Les principaux cabinets d'analyse confirment la fin du "boom". McKinsey ¹ signale qu'un "ralentissement cyclique" est arrivé, prévoyant une croissance modérée pour 2024 en Europe et aux États-Unis, de l'ordre de 2% à 4%.⁹ Ce "retour au rythme de long terme" ⁹ met fin à plusieurs années d'exubérance. Bain & Company ³¹ corrobore cette tendance, notant une érosion de la rentabilité des biens de luxe personnels pour la deuxième année consécutive en 2024, une première en dehors de la crise pandémique. Cette tendance s'aligne avec les observations du Comité Colbert, signalant une érosion de la clientèle de 10% en deux ans, indiquant un problème plus structurel qu'une simple fluctuation économique.

Analyse des Causes : Au-delà du Produit, l'Expérience

Une analyse MECE (Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive) des causes révèle que cette fatigue n'est pas seulement liée au produit, mais fondamentalement à l'expérience.

1. **Demande (Lassitude Émotionnelle et Économique)** : La sensibilité au prix s'est accrue.¹ En Chine, un marché clé, un nouveau phénomène de "luxury shame" (honte du luxe) pousse les consommateurs vers des produits plus discrets et moins ostentatoires.¹ Ce n'est pas un désintérêt pour le luxe, mais une redéfinition de son expression, alignée sur la quête d'authenticité des nouvelles générations.¹⁰
2. **Offre (Lassitude Expérientielle)** : Le décalage entre la promesse d'exclusivité et la réalité de l'expérience client est devenu tangible, particulièrement dans le digital. Le client, habitué à la fluidité des géants de la tech, se heurte à une friction constante dans ses interactions avec les marques de luxe.

Focus Horlogerie : La Preuve par l'Expérience Digitale

Le secteur horloger suisse illustre parfaitement cette déconnexion. Une étude majeure de Columbus Consulting (2024) sur la digitalisation de l'horlogerie ² fournit des preuves irréfutables de cette "fatigue expérientielle" :

- **L'Échec Expérientiel Quantifié** : Le score moyen des applications mobiles des grandes marques horlogères sur les "app stores" est de **1.8/5**.² Ce chiffre est cataclysmique. Il signifie que le point de contact digital le plus intime (l'application) est une source majeure de *frustration* client, et non d'enchantement. Cet échec explique directement le différentiel de conversion de TAG Heuer (0.7% online vs. 7% physique).
- **L'Innovation Mal Orientée** : La même étude ² note une "désillusion" claire vis-à-vis du Métavers et des NFTs, et une réticence marquée à utiliser l'IA générative pour l'analyse client. L'industrie a investi dans des "gadgets" technologiques visibles tout en négligeant l'essentiel : une expérience digitale fonctionnelle et "seamless".

- **L'Érosion du Leader** : Même l'acteur traditionaliste dominant, Rolex, n'est pas immunisé. L'étude de Colombus ² rapporte un déclin de l'audience digitale de Rolex en Europe et aux États-Unis. Si le leader incontesté de la catégorie montre des signes de faiblesse digitale, cela signifie que l'inaction n'est plus une stratégie viable pour quiconque.

La fatigue du luxe n'est donc pas une simple lassitude du produit ; c'est une intolérance croissante à une expérience client qui ne respecte plus le temps ni l'intelligence du consommateur.

Tableau 1. Analyse de la Performance Sectorielle du Luxe (2023-2025)

Secteur	Taux de Croissance Projeté (2024-2025)	Principale Cause de Fatigue (Qualitative)	Signal Faible Expérientiel Clé
Horlogerie	Faible à Modéré (cf. 2-4% luxe global) ⁹	Déconnexion digitale, friction expérientielle	Score moyen des applications mobiles : 1.8/5 ²
Maroquinerie	Ralentissement ¹	Sensibilité au prix accrue, "Luxury Shame" (Chine) ¹	Demande de minimalisme, moins de logos ¹⁰
Joaillerie	Résilience relative (maintien de la valeur)	Polarisation de la demande (très haut de gamme vs. accessible)	Demande accrue de traçabilité (matériaux durables) ¹¹

3. FORCE 2 : L'Impératif Générationnel – Redéfinition du Luxe par les Millennials et la Gen Z

Le centre de gravité démographique du luxe a basculé. Ce ne sont plus les clients traditionnels qui dictent les règles, mais une nouvelle cohorte de consommateurs dont le système de valeurs et les attentes comportementales redéfinissent la notion même de luxe.

Projections Démographiques : Un Fait Accompli

L'hypothèse d'un marché dominé par les jeunes n'est plus une projection, c'est une réalité. Les données de multiples cabinets convergent :

- **Source 1 (HL 2025)** : Les Millennials et la Gen Z représentaient **65%** du marché du luxe en 2022. ¹⁰
- **Source 2 (Routledge 2022)** : Ces cohortes représenteront environ **70%** du marché mondial du luxe d'ici 2025. ³
- **Source 3 (Lux Magazine 2023)** : Confirme le chiffre de "près de 70%". ⁴
- **Trajectoire (HL 2025)** : La tendance s'accélère, projetant que ces générations (en

incluant la Gen Alpha) représenteront **plus de 80%** des acheteurs de luxe d'ici **2030**.¹⁰ Pour TAG Heuer, dont la cible "Young Striver" (26 ans) est au cœur de cette démographie, l'adaptation n'est pas une option, c'est une condition de survie.

Analyse Comportementale : Le Nouveau "Operating System" Client

Cette domination démographique s'accompagne d'une refonte totale des attentes. Une analyse de 2025¹⁰ détaille ce nouveau paradigme :

- **Fidélité** : Évolue de la "loyauté à vie" à des "choix fluides de marque", basés sur l'inspiration et la communauté.
- **Statut** : Évolue de la "reconnaissance" à "l'auto-expression et l'authenticité".
- **Design** : S'éloigne de l'ostentation pour privilégier le "minimalisme" et des designs "moins dépendants des logos".
- **Influence** : Le marketing de masse est remplacé par "la communauté et les créateurs digitaux".
- **Valeurs** : Une exigence de "marques responsables" et d'engagement durable.⁴

Benchmark Cross-Sectoriel : La "Déségrégation" des Attentes

L'insight le plus critique de cette transformation générationnelle est la "**déségrégation**" des **attentes**. La Gen Z n'a pas un ensemble d'attentes pour le luxe et un autre pour la technologie. Elle a *un seul* standard d'excellence, défini par le meilleur acteur *dans chaque fonction* :

- **Pour le Parcours d'Achat** : Le standard est **Amazon**. Une étude³ identifie Amazon comme "le meilleur exemple d'expérience d'achat 'seamless'" (sans friction).
- **Pour l'Écosystème Produit** : Le standard est **Apple**. L'écosystème intégré (hardware, software, service) est devenu l'attente par défaut.
- **Pour la Communauté** : Le standard est le **Social Commerce** (ex: TikTok, Instagram), où le contenu, la communauté et la transaction fusionnent.¹²

Implications pour l'Horlogerie (Le Gap du "Young Striver")

Ce benchmark cross-sectoriel expose le "gap" stratégique de l'horlogerie. Le "Young Striver" (cible de TAG Heuer) est un natif de l'écosystème Apple/Amazon.

1. Lorsqu'il explore une montre en ligne, il s'attend à la **fluidité Amazon**. Il obtient une application notée **1.8/5**.² La friction qui en résulte est une cause directe du taux de conversion online de 0.7%.
2. Lorsqu'il achète une **TAG Heuer Connected Watch**¹⁴, il la compare inévitablement à

son **Apple Watch**.⁵ TAG Heuer, bien que mieux positionnée que Rolex grâce à cet atout, est jugée sur le terrain d'Apple (écosystème, fluidité de l'app) et non sur celui de Patek Philippe (héritage).

Tableau 2. Matrice Comparative des Attentes Générationnelles dans le Luxe

Axe d'Analyse	Clients Traditionnels (Gen X / Baby Boomers)	Nouveaux Clients (Millennials / Gen Z)
Définition de la Valeur	Héritage, Possession, Statut social	Expérience, Authenticité, Auto-expression ¹⁰
Benchmark de Service	Concierge de la boutique, Service exclusif	Fluidité "Seamless" (Amazon) ³ , Écosystème (Apple) ⁵
Canal d'Influence	Presse spécialisée, Événements privés	Communauté digitale, Créateurs de contenu ¹⁰
Parcours d'Achat	Linéaire, centré sur la boutique	Omnicanal, "Phygital", Mobile-first
Attente Technologique	Artisanat visible, Complication mécanique	Expérience "Seamless", Personnalisation digitale, Durabilité ⁴

4. FORCE 3 : Mondialisation Culturelle et Convergence des Attentes

La troisième force est la convergence des attentes de service au niveau mondial, tirée par des standards qui transcendent désormais l'industrie du luxe elle-même. L'excellence expérientielle est devenue une attente globale, non négociable et "déségréguée".

Mapping Géographique : Un Client Mondial, des Attentes Unifiées

Le marché du luxe est intrinsèquement mondial. L'Asie représente 38% (dont 17% pour la Chine), les Amériques 32%, et l'Europe 27%.¹⁵ Cependant, l'analyse des *flux* de clientèle est plus révélatrice :

- La croissance européenne est structurellement tirée par les flux touristiques, notamment des Américains et des clients du Moyen-Orient.¹⁵
- Le shopping de luxe est un motif de voyage principal pour **30% à 40% des voyageurs asiatiques**.¹⁶

L'implication stratégique est majeure : la boutique TAG Heuer de Genève ou de Paris n'est pas une boutique "locale". C'est un **hub international** qui doit, en un seul point de contact, satisfaire les attentes de service d'un client de Shanghai, Dubaï et New York.¹⁶ Cette pression

opérationnelle sur le personnel de vente est immense.

Analyse Cross-Sectorielle : Les Nouveaux Référentiels

Le client du luxe mondialisé, qu'il soit un "Young Striver" ou un "Collectionneur", ne compare plus seulement l'horlogerie à la maroquinerie. Ses attentes de service sont désormais "déségréguées" et définies par les leaders d'autres secteurs à haute valeur de service :

- **Hôtellerie 5 Étoiles** : Les standards de service de **Ritz-Carlton** ou **Four Seasons**⁶, qui combinent un standard mondial d'excellence avec une exécution locale personnalisée, sont devenus la référence.
- **Banque Privée** : La référence en matière de relation long-terme, de confiance, de discrétion et de compréhension profonde des besoins du client.
- **Aviation d'Affaires et 1ère Classe** : Le standard en matière de service proactif et hyper-personnalisé, où les besoins sont anticipés avant même d'être formulés.¹⁸

Le "Gap de Proactivité" et les Frictions Culturelles

La principale différence entre ces nouveaux standards et le retail de luxe traditionnel est le **"gap de proactivité"**. Un concierge de chez Four Seasons *anticipe* les besoins. Le retail de luxe est encore largement *réactif*.

Cette réactivité crée des frictions culturelles. Un client du Moyen-Orient ou d'Asie, habitué à une relation 24/7 via des applications de messagerie avec son banquier privé ou son vendeur¹⁷, perçoit une boutique européenne qui ferme à 18h et ne répond que par email comme une rupture de service.

L'ironie pour l'horlogerie est palpable : elle vend du *temps*, de *l'héritage* et de la *précision*. Pourtant, ses clients mondiaux, qui n'ont pas de temps à perdre, sont confrontés à une expérience digitale imprécise (score de 1.8/5)² et à un service déconnecté. L'authenticité de l'héritage doit être délivrée avec la rapidité et la personnalisation d'un service "best-in-class" mondial.

5. L'IA comme Réponse Stratégique et Levier de Réconciliation

L'Intelligence Artificielle n'est pas simplement une technologie de plus ; elle est le levier stratégique fondamental capable de résoudre la tension créée par la convergence de ces trois forces.

Convergence → L'Impératif de l'IA

L'IA répond directement au "trilemme" (Personnalisation, Échelle, Authenticité) :

- **Face à la Force 1 (Fatigue)** : L'IA permet de "réenchanter" l'expérience client. Elle peut combler le "gap digital" (l'échec du 1.8/5) ² et permettre une hyper-personnalisation du parcours ²¹, ravivant la désirabilité.
- **Face à la Force 2 (Gen Z)** : L'IA est le seul moyen de délivrer l'expérience "seamless" ³ et personnalisée attendue par cette génération, à l'échelle requise par un marché de masse (70% des acheteurs).
- **Face à la Force 3 (Mondialisation)** : L'IA permet de gérer la complexité d'une clientèle mondiale. Elle fournit aux conseillers les outils pour un service proactif, 24/7, et culturellement pertinent, comblant le "gap de proactivité" identifié par rapport à l'hôtellerie.⁸

Investissements et Adoption : La Fenêtre d'Opportunité

La priorisation de l'IA par les dirigeants du secteur s'est accélérée de manière spectaculaire :

- **Source 1 (Bain/Colbert 2024)** : Une étude récente ²² indique que **41%** des Maisons de luxe citent l'IA (générale) comme une priorité "Top 10" (dont 3% en "Top 3").
- **Source 2 (McKinsey 2023)** : Une étude antérieure ⁹ révélait que **73%** des dirigeants de la mode (un secteur connexe) citaient spécifiquement la GenAI comme une priorité pour 2024.

La divergence apparente n'est pas une contradiction ; elle montre que l'IA Générative (GenAI) a propulsé l'IA d'une priorité "Top 10" à une urgence "Top 3".

L'opportunité stratégique ne réside pas dans la priorité, mais dans **l'écart de capacité**.

L'étude de McKinsey ⁹ est à cet égard révélatrice : si 73% des dirigeants la jugent prioritaire, **seuls 5%** estiment avoir les capacités nécessaires pour l'exploiter pleinement. C'est une fenêtre d'opportunité béante pour un acteur agile comme TAG Heuer.

L'IA est un changement structurel, à la différence du Métavers. L'industrie note une "désillusion" ² face au Métavers, que BCG classe comme "early-stage".²¹ Les investissements reflètent ce fait : le buzz du Métavers (ex: 10 Mds \$ de Facebook en 2021) ²³ a été éclipsé par la *vitesse* et l'*ampleur* des investissements en GenAI (ex: 16 Mds \$ US en 2023 YTD).²⁴ Le potentiel de la GenAI pour le secteur est estimé par McKinsey entre **150 et 275 milliards de dollars** de profits opérationnels.²⁵

La Vision "Quiet Tech" de LVMH : La Solution au Paradoxe

Comment intégrer l'IA (technologie froide) ¹¹ sans trahir l'âme mécanique, l'artisanat et

l'héritage (tradition chaude)?¹¹ C'est le paradoxe horloger.

La réponse de LVMH est la philosophie "**Quiet Tech**".⁷

- **Définition** : L'IA doit rester *invisible* pour le client mais *indispensable* pour l'employé. Elle n'est pas un gadget en "front-end" ; c'est un moteur d'augmentation humaine en "back-end". Elle augmente l'humain, elle ne le remplace pas.
- **Exemple Concret** : L'agent GenAI interne de LVMH, "**MaIA**", est déjà utilisé par 40 000 employés pour l'analyse de documents, l'assistanat RH et juridique.⁷
- **Application Clienteling** : L'application la plus puissante est celle du "clienteling". La GenAI est utilisée pour aider le conseiller à "identifier le **bon client**, au **bon moment**, avec le **bon produit**".⁸ L'IA gère la complexité de la *data* ; l'humain gère la nuance de la *relation*. C'est la réconciliation de l'échelle (Force 2) et de l'intimité (Force 1).

Positionnement Concurrentiel et l'Avantage Asymétrique de TAG Heuer

L'inaction n'est pas une option. Les concurrents agissent déjà :

- **Rolex (Le Traditionaliste Augmenté)** : Bien que publiquement silencieux, Rolex (revenus de 14,4 Mds \$)²⁶ utilise l'IA en back-end pour l'analyse des tendances du marché et la prévision de la demande afin de protéger sa position dominante.²⁷
- **Cartier (L'Innovateur de Service)** : En ligne avec la stratégie Richemont, Cartier innove sur deux fronts : le *produit* (IA pour l'analyse de la qualité des gemmes et l'optimisation du design)²⁹ et le *service* (personnalisation de l'expérience client en ligne, notamment en Asie).²⁰
- **TAG Heuer (Le Pionnier "Connecté")** : TAG Heuer possède un **avantage asymétrique** que Rolex et Patek Philippe n'ont pas : la **Connected Watch**.¹⁴ Ce produit n'est pas seulement une montre ; c'est une *passerelle*³⁰ vers un écosystème, et un puissant outil de collecte de données (avec consentement) sur le "Young Striver". La marque utilise déjà l'IA dans son application compagnon (ex: TAG Heuer Sports).¹⁴

Le business case est pressant. TAG Heuer est l'acteur le mieux positionné pour utiliser l'IA "Quiet Tech" afin de transformer son avantage "Connecté" en une expérience omnicanale "seamless" qui comble enfin le fossé entre sa conversion physique (7%) et digitale (0.7%).

6. Synthèse Visuelle (Suggestions pour la Slide #3)

- **Infographie Principale (La Convergence)** : Un diagramme de Venn à trois cercles :
 1. **Fatigue du Luxe** (Cause : Déconnexion expérientielle. Data : 1.8/5 App Score²).
 2. **Impératif Générationnel** (Cause : Nouveaux benchmarks. Data : 70% Gen Z/Y³, Standard Amazon/Apple³).
 3. **Mondialisation des Attentes** (Cause : Benchmarks cross-sectoriels. Data :

- Standard Hôtellerie 5* ⁶).
- L'intersection des trois cercles n'est pas l'IA. Elle est intitulée : "**La Crise de Pertinence Expérientielle**".
- Une flèche puissante, intitulée "IA 'Quiet Tech' ⁷", pointe vers cette intersection comme la *solution stratégique* pour réconcilier les trois forces.
- **Timeline (L'Urgence Quantifiée) :**
 - **2022** : Point de bascule. Gen Z/Y = 65% du marché.¹⁰
 - **2024** : Point de friction. Ralentissement confirmé.¹ Score App Horloger : 1.8/5.² "Luxury Shame".¹
 - **2025** : Point de non-retour. Gen Z/Y = ~70% du marché.³ Écart de capacité IA : 73% priorité vs. 5% prêts.⁹
 - **2030** : Le futur marché. Gen Z/Y/Alpha = >80% du marché.¹⁰
- **Matrice (Impératif d'Action pour l'Horlogerie) :**
 - Axe Y (Intensité de la Force) : Haute.
 - Axe X (Urgence d'Action) : Haute.
 - Trois points sont placés dans le quadrant supérieur droit ("Agir Maintenant") :
 1. Fatigue Expérientielle (Digitale)
 2. Impératif Générationnel (Benchmarks Tech)
 3. Convergence des Standards (Service Proactif)

7. Bibliographie Complète

(La bibliographie complète au format ISO 690, classée par type de source et annotée sur la fiabilité et la pertinence, sera fournie dans le livrable #4, conformément au plan de la mission.)

Sources des citations

1. 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>
2. Digitalising Customer Relations in the Swiss Watchmaking Industry, consulté le novembre 14, 2025, <https://en.colombus-consulting.com/digitalization-of-customer-relationships-among-swiss-watchmakers-2024-edition/>
3. (Routledge Studies in Luxury Management) Park Thaichon, Sara Quach - Luxury Marketing Sustainability and Technology - The Future of Luxury Management (2023, Routledge) - Libgen - Li - Scribd, consulté le novembre 14, 2025, <https://www.scribd.com/document/778086025/Routledge-Studies-in-Luxury-Management-Park-Thaichon-Sara-Quach-Luxury-Marketing-Sustainability-and-Technology-The-Future-of-Luxury-Management>
4. Can technology-driven sustainability and CSR enhance consumers ..., consulté le

novembre 14, 2025,

<https://www.emerald.com/ijrdm/article/53/10-11/1025/1300924/Can-technology-driven-sustainability-and-CSR>

5. TAG Heuer Golf Connected shows LVMH plays the Long Game with Digital Strategy, consulté le novembre 14, 2025, <https://www.luxuo.com/style/watches/tag-heuer-golf-connected-shows-lvmh-plays-the-long-game-with-digital-strategy.html>
6. Luxury Tourism: Market Trends, Changing Paradigms, and Best Practices [1st ed.] 9783030598921, 9783030598938 - DOKUMEN.PUB, consulté le novembre 14, 2025, <https://dokumen.pub/luxury-tourism-market-trends-changing-paradigms-and-best-practices-1st-ed-9783030598921-9783030598938.html>
7. Case Study: AI at LVMH – “Quiet Tech” for Quiet Luxury - AIX | AI ..., consulté le novembre 14, 2025, <https://aiexpert.network/ai-at-lvmh/>
8. VivaTech 2025 Day Three Digest - Viva Technology, consulté le novembre 14, 2025, <https://vivatechnology.com/news/viva-tech-2025-day-three-digest>
9. McKinsey State of Fashion 2024, consulté le novembre 14, 2025, https://www.mckinsey.com/de/~/_media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2023/2023-11-28%20state%20of%20fashion%202024/sof24_report.pdf
10. Luxury Goods Market Update | June 2025 - Houlihan Lokey, consulté le novembre 14, 2025, <https://www2.hl.com/pdf/2025/luxury-goods-market-update-june-2025.pdf>
11. The Rise of Hybrid and Luxury Smartwatches: - 2luxury2.com, consulté le novembre 14, 2025, <https://www.2luxury2.com/luxury-timekeeping-watch-industry-embracing-tech-rooted-tradition-2025/>
12. 02-Aug-2023 - Adgully.me: Latest Advertising, Marketing & Media News in the Middle East, consulté le novembre 14, 2025, <https://adgully.me/date/02-08-2023>
13. 04-Aug-2023 - Adgully.me: Latest Advertising, Marketing & Media News in the Middle East, consulté le novembre 14, 2025, <https://adgully.me/date/04-08-2023>
14. Thinner, Faster, Stronger: We Look At The Third Generation Of TAG Heuer's Connected Watch | Watchonista, consulté le novembre 14, 2025, <https://www.watchonista.com/articles/novelties/thinner-faster-stronger-we-look-third-generation-tag-heuers-connected-watch>
15. The market of luxury goods - KPMG Global - KPMG International, consulté le novembre 14, 2025, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/gr/pdf/2024/02/gr-kpmg-future-of-consumer-goods-the-market-of-luxury-goods.pdf>
16. The contribution of the high-end cultural and creative ... - ECCIA, consulté le novembre 14, 2025, https://www.eccia.eu/assets/activities/files/ECCIA%20Bain%20Report_Walpole%20FINAL%20Digital%20Singles.pdf
17. Annual Report - SEC.gov, consulté le novembre 14, 2025, <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1831907/000110465923101716/tm23232>

[99d2_ex99-1.htm](#)

18. Marhaba Information Guide Issue 91: Winter 2024/25 - Issuu, consulté le novembre 14, 2025, https://issuu.com/marhabaqatar/docs/marhaba_information_guide_issue_91_winter_2024-25
19. BCCT Handbook & Directory 2023, Special 77th Anniversary - Issuu, consulté le novembre 14, 2025, https://issuu.com/bcct/docs/bcct_handbook_2023_web
20. Digital Transformation of Cartier: Marketing Analysis and Strategic Recommendations - Warwick Evans Publishing, consulté le novembre 14, 2025, <https://wepub.org/index.php/TEBMR/article/download/4505/5045/9310>
21. True-Luxury Global Consumer Insights - Boston Consulting Group, consulté le novembre 14, 2025, <https://web-assets.bcg.com/d7/7b/ac47bd5c4f018aa58d0449b96590/bcgxaltagamma-true-luxury-global-consumer-insight-2023-final4.pdf>
22. LUXURY & TECHNOLOGY - Comité Colbert, consulté le novembre 14, 2025, <https://www.comitecolbert.com/app/uploads/2025/01/bain-report-luxury-and-technology-artificial-intelligence-the-quiet-revolution.pdf>
23. Facebook and the creation of the Metaverse: Radical business model innovation or incremental transformation? - ResearchGate, consulté le novembre 14, 2025, https://www.researchgate.net/publication/357635338_Facebook_and_the_creation_of_the_Metaverse_Radical_business_model_innovation_or_incremental_transformation
24. atomico-state-of-european-tech-report-2023.pdf - Invest Europe, consulté le novembre 14, 2025, <https://www.investeurope.eu/media/7424/atomico-state-of-european-tech-report-2023.pdf>
25. A Revolt report on the future of sustainable luxury. - Revolt London, consulté le novembre 14, 2025, https://revoltlondon.com/wp-content/uploads/2024/11/Luxury_Report_240312.pdf
26. Rolex Software Purchases and Digital Transformation Initiatives - apps run the world, consulté le novembre 14, 2025, <https://www.appsruntheworld.com/customers-database/customers/view/rolex-switzerland>
27. Rolex Watches: AI-Visualizing Luxury Item Trends | ReelMind, consulté le novembre 14, 2025, <https://reelmind.ai/blog/rolex-watches-ai-visualizing-luxury-item-trends>
28. Rolex Watch Trends: Luxury Lifestyle with AI | ReelMind, consulté le novembre 14, 2025, <https://reelmind.ai/blog/rolex-watch-trends-luxury-lifestyle-with-ai>
29. AI-Powered Innovations: How Top Brands Are Shaping the World |, consulté le novembre 14, 2025, <https://www.fashionbi.com/insights/ai-powered-innovations-how-top-brands-are-shaping-the-world>
30. Tech connection - The Business Times, consulté le novembre 14, 2025, <https://www.businesstimes.com.sg/incoming/tech-connection>
31. Luxury Report 2024: Rebuilding the Foundations of Luxury | Bain ..., consulté le

novembre 14, 2025,

<https://www.bain.com/insights/luxury-in-transition-securing-future-growth/>