

**LUXURY  
FAST FORWARD**  
2024-2025

**PARTIE 2**

# MAD

**L'IA POUR LE LUXE :  
UNE DISRUPTION  
AU SERVICE DE  
LA PERFORMANCE**



**IL Y A PRÉCISÉMENT 15 ANS  
LE 15 JUIN 2009,  
L'AVENTURE DE MAD COMMENÇAIT...**

## PRÉFACE

Pas tout à fait au fond d'un garage, mais dans un petit bureau sous loué à des amis. 15 ans après nous sommes plus de 60 consultants. Nous avons grandi dans le sillage d'une industrie dont la croissance et la résilience ont été démontrées, et qui a su se réinventer, pour que tout change sans que rien ne change.

### FLASHBACK SUR LE LUXE EN 2009

- Pilati défilait pour Yves Saint Laurent, au sein de PPR
- L'action LVMH valait 65 euros
- Hermes réalisait un CA d'1,9 Milliards (13,4 Mds en 2023) et n'avait pas du tout l'intention de tomber sous la coupe du groupe de Monsieur Arnault, première fortune de France mais pas encore du monde
- Le sac Chanel Classique 11.12 valait environ 2700 dollars (plus de 11 000 dollars aujourd'hui)
- Jacquemus avait 19 ans et lançait sa marque

Enfin, secouée par les répliques de 2008, l'industrie du luxe mondiale plongeait de 8% pour réaliser 153 Mds d'euros (360 Mds en 2024).

Les articles de l'époque alertaient sur une industrie dont les prix semblaient avoir atteint des limites. Comme un petit air de 2024.

C'est à ce moment-là que nous avons choisi de monter MAD... avec un sens du timing remarquable sur une industrie (momentanément) fragilisée.

### FAST FORWARD 2024 – 2025

#### **VU DE LOIN, RIEN N'A CHANGÉ.**

Les principaux acteurs de l'époque sont toujours les mêmes. Les fondamentaux du luxe restent puissants dans ce marché de l'offre centré autour de la création et du savoir faire. Les « drivers » de cette industrie ne sont (toujours) pas technologiques, même s'ils ont largement influencé les organisations et les modèles.

#### **NÉANMOINS, DE PLUS PRÈS, TOUT A CHANGÉ ... OU PRESQUE.**

Certains signaux faibles à l'époque sont devenus tonitruants depuis : la Chine est passée du statut d'un marché encore émergent à celui d'incontournable. Ceux qui prédisaient la fin du retail physique au bénéfice du e-commerce ont mangé leur chapeau, même si la digitalisation de l'expérience globale a largement gagné ce secteur parfois plus lent que les autres à intégrer de nouvelles technologies.

Aucun signe en 2009 d'une préoccupation environnementale, aucun Client Manager et encore moins de Directeur Experience client dans les organisations. Le client était certes mieux traité que Julia Roberts dans *Pretty Woman* en 1990, mais pas pour autant intégré en amont dans la chaîne de valeur.

Un point commun, peut-être, avec l'atmosphère de l'époque : le marché mondial du luxe produit est en tension depuis quelques mois.

Tension relative sur un marché qui continue de croître globalement, mais moins vite que les trois dernières années record du post-covid. Dans ce contexte où la pression sur le chiffre augmente, et nous accompagnons beaucoup d'acteurs pour faire face à cette transition vers une nouvelle « normalité ».

## **LES NOUVEAUX CHALLENGES D'UNE PÉRIODE EN TENSION.**

Dans cette étude 2024- 2025, nous avons souhaité prendre un pas de recul sur le court terme, pour éclairer des challenges plus durables qui questionnent l'industrie.

Nous ne sommes ni la pythie de la Place Vendôme ni Monsieur Météo de la 5<sup>ème</sup> Avenue ou de Sanlitun, mais nous sommes confiants sur la reprise du marché dans les mois à venir car les fondamentaux du luxe ne sont pas mis en cause dans cette phase de ralentissement.

Les sujets que nous avons choisis d'aborder cette année sont au cœur des tensions :

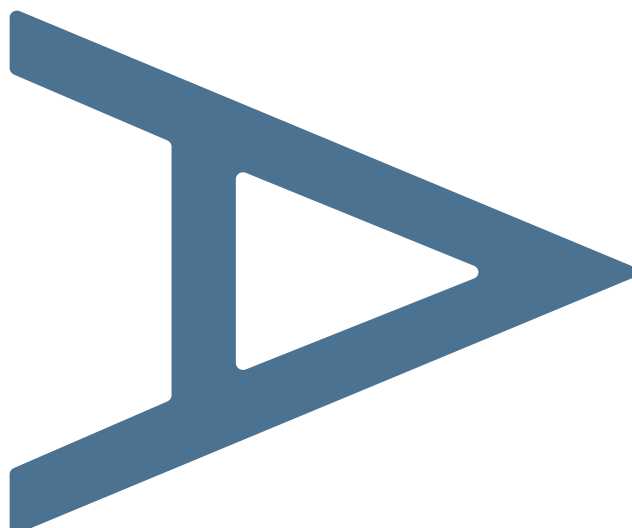
- La rétention des Talents, enjeu crucial dans une industrie où la relation humaine et l'émotion sont au cœur de la signature.
- Les stratégies RSE, indissociables du mouvement culturel que les Maisons de luxe revendiquent d'incarner.
- La révolution de l'IA qui s'invite très au-delà des stratégies clients ou de merchandising.
- Tous les ans nous analysons un nouveau territoire à explorer pour l'industrie du luxe. Cette année nous étudierons dans quelle mesure le *wellness* pourrait être une source d'élargissement très pertinente.

Ces thèmes ne sont pas toujours l'apanage du luxe, en revanche si l'on veut aller au-delà des poncifs, il est crucial de comprendre l'écosystème, la culture, et les business modèles du luxe pour comprendre pourquoi les directions proposées lui sont propres.

C'est là tout notre défi quotidien.

**DELPHINE VITRY**  
CO-FONDATRICE







## À PROPOS DE NOUS

### MAD EST LE CABINET DE CONSEIL LEADER DANS LE LUXE.

Depuis 2009, nous mettons toute notre énergie au service du rayonnement des Maisons et des talents du Luxe, à l'ère du client.

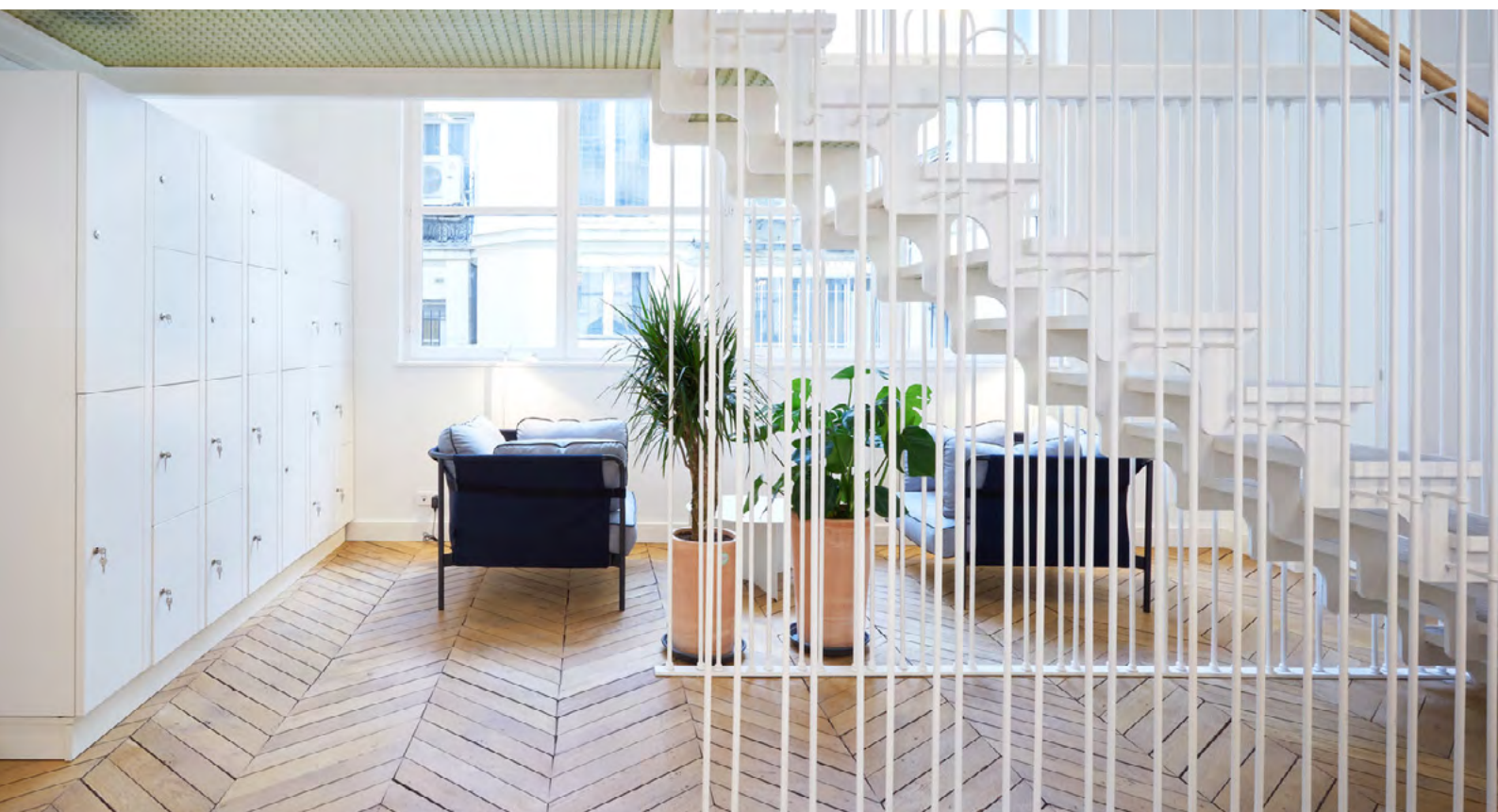
Nous avons développé une vision pragmatique du conseil, qui allie l'expertise du métier, l'expertise des cultures et l'exigence du conseil avec un seul focus : **aider le Luxe à tirer le meilleur de la permanente évolution de ses clientèles**, partout dans le monde.

Chez MAD, la stratégie nécessite une parfaite maîtrise de la réalité des maisons. Notre obsession du résultat nous impose d'aligner stratégie et opérations pour que nos recommandations soient ambitieuses, innovantes et inspirantes en restant réalistes, concrètes et efficaces.

Notre approche **Magic & Logic** met en lumière notre démarche d'une part profondément business et analytique, et d'autre part toujours soucieuse de nourrir le rêve, la créativité et les émotions qui font la spécificité du secteur du Luxe.

Nous avons la chance de travailler dans tous les segments du secteur du Luxe et pour tous types d'acteurs nous donnant une exposition incroyablement riche à toutes les problématiques de l'industrie, pour le bénéfice de nos clients.

MAD est composée de 60 talents multiculturels, tous passionnés, et organisée autour de 3 practices : Stratégie et Organisation via **MAD Strategy**, Transformation Learning via **MAD Academy** et Executive Search via **MAD Talent**.



## UNE ÉTUDE EN 4 TEMPS

### **PARTIE 1 TALENT**

Les talents retail, au cœur du réacteur du luxe, sont une population rare, dûment convoitée par toutes les Maisons. Comment le nouveau contexte du retail influence-t-il l'évolution des rôles, des structures et des compétences des professionnels du secteur? Quelles sont les stratégies à mettre en œuvre pour rationaliser les organisations, attirer les talents et contribuer à leur épanouissement ?

### **PARTIE 3 RSE**

En 2024, les Maisons s'expriment sur la RSE au travers de vastes programmes. Comment l'industrie du luxe peut-elle promouvoir des pratiques durables, en impliquant à la fois les dirigeants, les employés et les clients, et en s'appuyant sur la culture d'entreprise unique du secteur ?

### **PARTIE 2 INTELLIGENCE ARTIFICIELLE**

L'Intelligence Artificielle est sur toutes les lèvres. Comment peut-elle être abordée dans l'industrie du luxe pour booster la créativité, l'excellence opérationnelle et la relation client, tout en respectant les enjeux liés à la data ? La gouvernance de l'IA au sein des organisations évolue vers une approche plus collaborative. Quels en sont les impacts?

### **PARTIE 4 WELLNESS**

Si les clients du Luxe aspirent toujours autant aux visions créatives du monde proposées par les Maisons, ils sont plus que jamais à la recherche d'expériences axées sur leur bien-être. Comment bien comprendre les enjeux de ce marché en plein boom pour y définir son modèle de croissance et se différencier durablement ?

### PARTIE 2 : IA

# L'IA POUR LE LUXE : UNE DISRUPTION AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

## 2.1. IA PAR-CI, IA PAR-LÀ ; MAIS AU FOND, POUR QUOI FAIRE ?

2.1.1. AU SERVICE DE LA CRÉATIVITÉ	13
2.1.2. AU SERVICE DE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE	14
2.1.3. AU SERVICE DE LA RELATION HUMAINE	16

## 2.2. DONNÉES OU NE PAS DONNER : TELLE EST LA QUESTION

2.2.1. COLLECTER ET TRAITER LA DONNÉE : L'ÉTERNEL CASSE-TÊTE DU LUXE	20
2.2.2. SÉCURISER LA DONNÉE : UN PRÉREQUIS NON NÉGOCIABLE	21
2.2.3. PROTÉGER SES CRÉATIONS ET SON ÉCOSYSTÈME : UN RENDEZ-VOUS À NE PAS MANQUER	22

## 2.3. ORGANISATION : IA-T-IL UN PILOTE DANS L'AVION ?

2.3.1. VERS UNE GOUVERNANCE COLLABORATIVE DE L'IA	26
2.3.2. VERS DES RÔLES MOINS OPÉRATIONNELS POUR DES EXPÉRIENCES PLUS ÉMOTIONNELLES	29



# INTRODUCTION

**Vous en avez tous entendu parler et vous l'avez déjà certainement utilisé puisque, selon Reuters, ChatGPT a atteint la barre des 100 millions d'utilisateurs en seulement 2 mois, là où il aura fallu 9 mois à TikTok et 2 ans à Instagram !**

Au-delà du sensationnel, l'intelligence artificielle est-elle une **technologie d'avenir** ou juste le **it d'une saison** ? Dans cette étude, nous vous proposons d'aborder **le sujet de l'IA**, non de manière exhaustive bien sûr, mais avec pour ambition de vous donner quelques clés afin de **mieux l'appréhender pour le Luxe**.

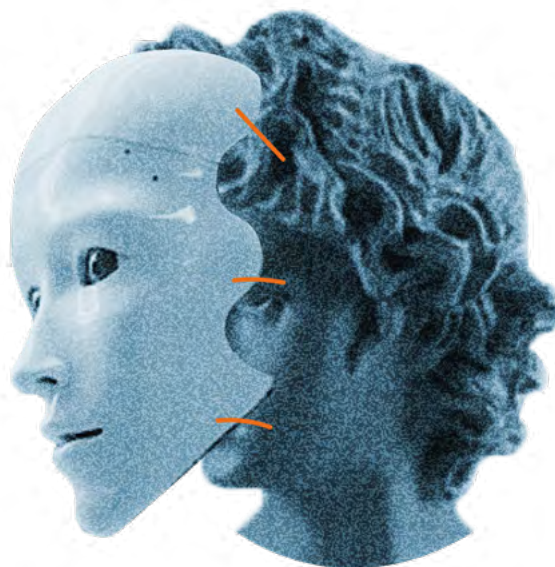
**L'IA est faite pour rester, comme un formidable catalyseur qui permettra aux Maisons et à l'ensemble de leurs collaborateurs de se concentrer sur ce qui fait le cœur de leur métier.**

Finalement, quand on parle d'IA, de quoi parle-t-on ? Lorsque l'on parle d'intelligence artificielle, de nombreuses technologies existent. Dans cette étude, nous allons nous concentrer sur les **IA prédictives et génératives** dont les utilisations dans le secteur du luxe se sont vues boostées par les récentes évolutions du *deep learning* et du traitement du langage naturel.

D'une part, **l'IA prédictive**, déjà utilisée dans le luxe depuis plus d'une dizaine d'années, permet d'**anticiper des tendances** ou des résultats futurs sur la base de modèles statistiques et de données historiques.

D'autre part, **l'IA générative**, mobilise des systèmes probabilistes capables de **créer de nouvelles données ou contenus originaux**, tels que des images, des textes, des vidéos, etc. D'ailleurs cette définition a été rédigée par une IA générative : ChatGPT. Chez MAD il n'y a pas l'ombre d'un doute : l'IA est faite pour rester, comme un formidable catalyseur qui permettra aux Maisons et à l'ensemble de leurs collaborateurs de se concentrer sur ce qui fait le cœur de leur métier.

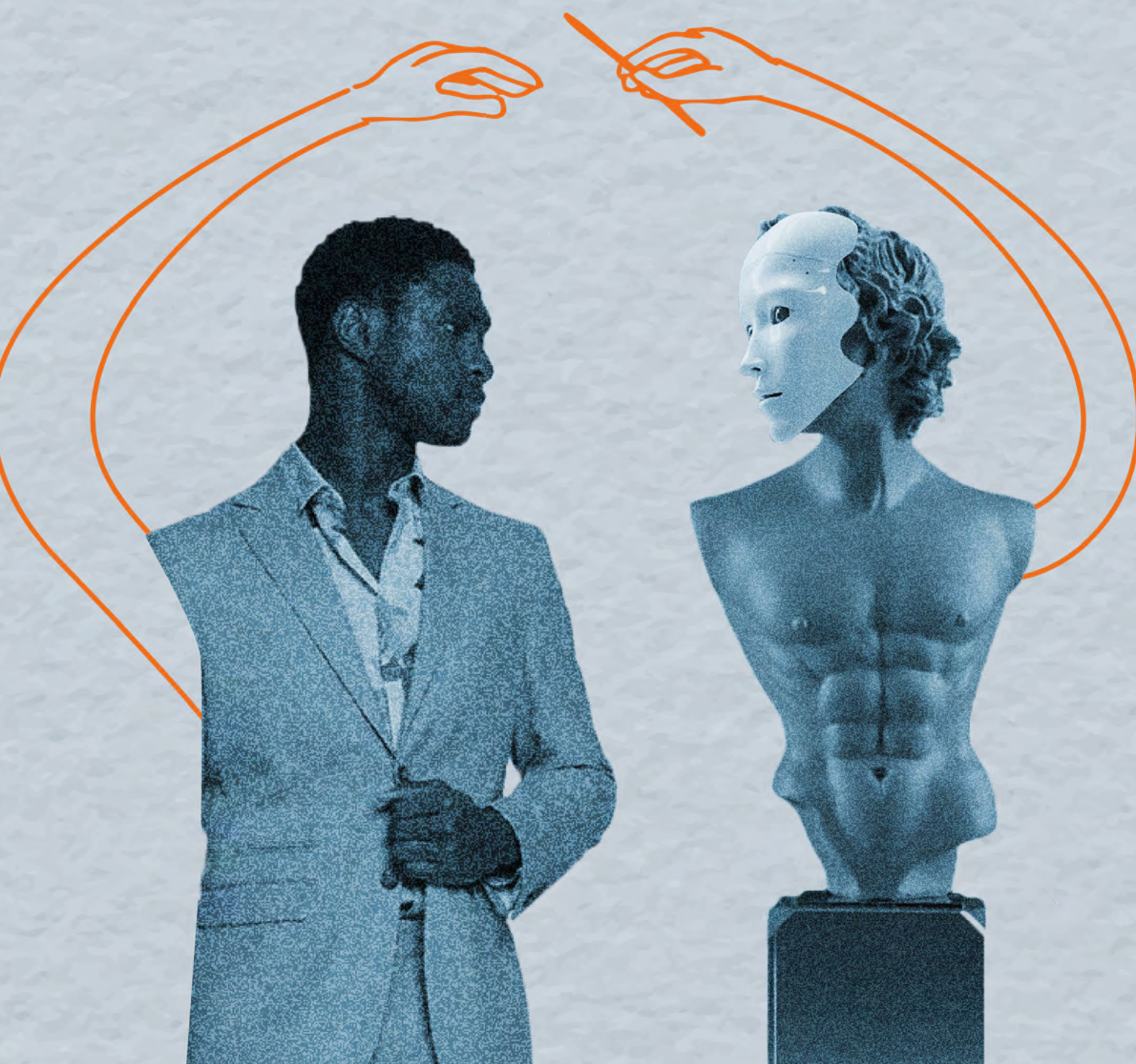
Mais tout cela à condition qu'elles ne négligent pas l'impact de l'IA sur le **traitement des données** et sur les **organisations**.



**QUAND ON PARLE D'IA,  
DE QUOI PARLE-T-ON ?**

2.1.

IA PAR-CI, IA PAR-LÀ ; MAIS AU FOND,  
POUR QUOI FAIRE ?





L'exploration de l'IA dans le Luxe a commencé bien avant que son engouement actuel ne prenne forme avec des plateformes comme Midjourney. Dès 2020, Acne Studios lançait une collection homme Automne/Hiver conçue avec le soutien d'une IA générative.

# 72 %

Des décideurs du luxe pensent que l'IA va impacter le secteur du Luxe de manière importante.<sup>1</sup>

Pourtant, l'intelligence artificielle et les valeurs fondamentales du Luxe peuvent sembler antinomiques : d'un côté, des **modèles statistiques ou probabilistes déshumanisés**, de l'autre, une industrie reposant sur **la création, l'authenticité, le rêve, l'émotion et l'humain**. À l'instar des journaux qui brandissent l'épouvantail de la destruction des emplois à chaque sujet sur l'IA, nombreux sont les discours teintés d'appréhension face au développement de cette technologie. Mais nous sommes encore loin du « Deus ex machina » du Matrix des sœurs Wachowski, et les IA d'aujourd'hui ne sont ni dotées de volonté ni destinées à supplanter l'humain. Tâchons plutôt de voir ces technologies comme **un nouvel outil au service des collaborateurs qui saura bénéficier à ceux qui s'en saisissent**.

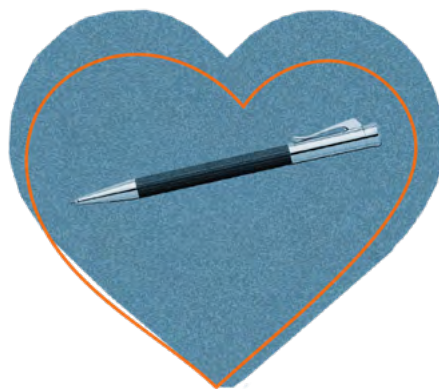
**« L'intelligence artificielle est une technologie puissante. Nous reconnaissons la valeur qu'elle peut apporter en tant que soutien et complément au talent humain, aux émotions et à la créativité qui sont au cœur de nos Maisons. »<sup>2</sup>**

ANTONIO BELLONI  
Directeur Général, LVMH

<sup>1</sup> Étude Ifop

<sup>2</sup> LVMH et Stanford HAI s'associent pour construire une IA centrée sur l'Humain ; LVMH, 20 Novembre 2023

Chez MAD, nous avons l'intime conviction que l'intelligence artificielle est un allié précieux pour les acteurs du Luxe d'aujourd'hui et de demain. Toile d'expérimentation créative sans limite, gain de productivité dans tous les métiers ou encore ultra-personnalisation des relations humaines : c'est une rAlvolte ? Non, Sire, c'est une rAlvolution !



## 2.1.1. AU SERVICE DE LA CRÉATIVITÉ

En 2023, l'intelligence artificielle a fait beaucoup parler d'elle grâce à l'ouverture au grand public de plusieurs outils d'IA générative tels que ChatGPT et Midjourney pour n'en citer que deux. Souvent à l'avant-garde des tendances, le secteur du Luxe s'est rapidement approprié ces outils.

Nous avons ainsi vu fleurir de nombreuses initiatives : installation IA au défilé Ganni Printemps / Été 2024, film produit et monté par une intelligence artificielle chez Valentino, collaboration avec la prompt designer, Silvia Badalotti pour la dernière campagne Etro, livret de défilé rédigé par ChatGPT chez Marc Jacobs, ou encore cartes de vœux digitales animant des photos d'archives Balenciaga.

Si ces initiatives ont été utilisées à des fins essentiellement médiatiques, l'intelligence artificielle générative promet bien de **transformer le processus créatif des Maisons sur le long terme**. Autant le dire tout de suite : Non, l'IA ne remplacera ni le Studio ni les Directions Image des Maisons.

### Non, l'IA ne remplacera ni le Studio ni les Directions Image des Maisons.

Le Luxe n'a d'ailleurs jamais été drivé par la technologie ni par l'optimisation des coûts, mais toujours par une vision créative forte et perpétuellement réinterprétée. En revanche, l'Intelligence Artificielle permettra aux talents de **se concentrer encore plus sur cette vision créative**, déléguant l'exécution à des IA qui automatiseront les rendus 3D, les patronages et la conception de moodboards.

« L'intelligence artificielle  
ne remplace pas la création,  
elle la renforce. »<sup>1</sup>

BERNARD ARNAULT

Comme Photoshop dans les années 1990 ou Pinterest dans la dernière décennie, l'IA générative s'annonce comme **un formidable outil pour augmenter la capacité d'expérimentation créative** des directions artistiques.

Les artisans du luxe, quant à eux, n'ont rien à craindre de la généralisation de ces outils. Dans un monde où le mass-market pourra inonder les consommateurs d'une production perpétuellement renouvelée, et ce ultra-rapidement grâce aux intelligences artificielles intégrées tout au long de leur chaîne de valeur, le savoir-faire et le fait main n'en seront que davantage un gage d'excellence et d'exclusivité !



<sup>1</sup> 62 Patrons donnent leur vision de l'intelligence Artificielle, François Monnier, Les Echos, 17 juillet 2023



## 2.1.2. AU SERVICE DE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Si c'est autour des sujets créatifs que l'on a vu apparaître le plus de buzz récemment, c'est bien sur le soutien à l'excellence opérationnelle des Maisons que l'intelligence artificielle trouve le plus d'applications. L'IA prédictive n'a d'ailleurs pas attendu le boom de l'IA générative (e.g. ChatGPT) pour s'immiscer dans les opérations des Maisons.

50 %

des Maisons utilisent l'IA pour la gestion prédictive de la demande<sup>1</sup>

38 %

des Maisons utilisent l'IA pour optimiser la répartition entre les points de vente et les entrepôts<sup>1</sup>

29 %

des Maisons utilisent l'IA pour analyser les tendances sur les réseaux sociaux<sup>1</sup>

Depuis plusieurs années déjà, de nombreuses Maisons de luxe ont intégré l'IA sur leurs sites internet, principalement pour **recommander des produits complémentaires**, mais également pour **améliorer l'expérience utilisateur** et la rendre plus personnalisée et interactive. Nous ne parlons plus ici de signaux faibles.

### C'est maintenant au tour de l'IA générative d'augmenter nos expériences d'achat en ligne.

62 %

Des leaders de la mode affirment trouver une utilité à l'IA que ce soit pour l'assistance aux clients en ligne ou pour la rédaction des descriptions produits !<sup>2</sup>

C'est maintenant au tour de l'IA générative d'augmenter nos expérience d'achat en ligne comme le prouve l'initiative « **Madeline** », lancée en 2023 par Kering pour offrir à la plateforme KNXT « un personal shopper » digital, alimenté par de l'IA et ChatGPT. Au-delà du gain de productivité ces initiatives sont attendues par les clients puisque **74% des utilisateurs d'internet préfèrent avoir recours à des chatbots** pour répondre à des demandes simples tel que la prise de rendez-vous.<sup>3</sup>

Au-delà du e-commerce, les solutions digitales intégrant de l'intelligence artificielle prédictive ont permis de **fluidifier la logistique en améliorant les process** dans les entrepôts et en **optimisant la planification** des stocks. Dans les équipes commerciales et merchandising des Maisons, l'utilisation de l'IA devient de plus en plus courante.

<sup>1</sup> Comité Colbert, Bain & Company – « Luxe et Technologie les débuts d'une nouvelle ère », 2022

<sup>2</sup> McKinsey & Company – « Gen AI is so hot right now », February 2024

<sup>3</sup> PSFK, AI-Powered Customer Service Chatbots, 2023

Une approche utilisée à des fins diverses, notamment pour **affiner la répartition des produits** dans chaque boutique, **définir des typologies de clients précises**, et **identifier des clusters de boutiques** basés sur des corrélations fines que les équipes ne pourraient pas toujours détecter.

## L'utilisation de l'IA générative permettrait d'augmenter la productivité de 14 à 40%.<sup>1</sup>

Les outils utilisant l'IA générative vont eux aussi rapidement s'immiscer dans les process des Maisons, en **automatisant tout ou partie des tâches les plus fastidieuses**. Selon une étude portée par Harvard Business school et le MIT, l'utilisation de l'IA générative permettrait d'augmenter la productivité de 14 à 40% ouvrant ainsi de nouvelles perspectives pour l'efficacité opérationnelle des collaborateurs.

Ces collaborateurs vont d'ailleurs être impactés par l'IA avant même leur arrivée dans l'entreprise, puisque, dans le domaine des ressources humaines, les solution providers, type Eightfold, promettent des outils permettant dès l'étape de recrutement, de **filtrer automatiquement les profils des candidats**, de **générer des descriptions de postes** ou encore d'**identifier les parcours de carrière** les plus adaptés en fonction des compétences observées.

Pour les équipes Produits, en plus des analyses de performance déjà optimisées par l'IA prédictive, l'IA générative pourra **automatiser la production des fiches produits** et **proposer des plans de collections** en prenant en compte le style et le design des produits vendus.

**L'Intelligence Artificielle vient équiper les collaborateurs de solutions qui leur permettront de sous-traiter certaines tâches opérationnelles afin de se concentrer sur ce qui fait le cœur de leur métier.**

Enfin, les contenus de formation saisonniers répétitifs, comme ceux portant sur les nouvelles collections, pourraient être pris en charge par l'IA afin que les équipes Learning puissent **se concentrer sur des projets plus stratégiques et transformationnels**, que ce soit sur la promotion des valeurs d'entreprise ou la conduite de projets d'engagement globaux.

Ainsi dans tous les métiers, l'intelligence artificielle vient équiper les collaborateurs de solutions qui leur permettront de sous-traiter certaines tâches opérationnelles afin de se concentrer sur ce qui fait le cœur de leur métier. Gain de temps, génération d'insights et attention au détail accrue : les bénéfices de l'IA permettent aux Maisons de Luxe de **renforcer leur excellence dans chaque aspect de leur activité**. A l'instar de la révolution iPhone en 2007 qui a propulsé les smartphones dans notre quotidien, l'intelligence artificielle promet donc de s'imposer de façon pérenne dans nos tâches quotidiennes, transformant la manière dont nous travaillons.



<sup>1</sup> Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality\* Fabrizio Dell'Acqua<sup>1</sup>, Edward McFowland III, Ethan Mollick, Hila Lifshitz-Assaf, Katherine C. Kellogg, Saran Rajendran, Lisa Kraye, François Candelon, and Karim R. Lakhani; Digital Data Design Institute, Harvard Business School; The Wharton School, University of Pennsylvania; Warwick Business School, Artificial Intelligence Innovation Network; MIT Sloan School of Management; Boston Consulting Group, Henderson Institute September 22, 2023

### 2.1.3. AU SERVICE DE LA RELATION HUMAINE

S'il est un sujet sur lequel le Luxe se doit de maintenir les plus hauts standards d'excellence, c'est bien celui de la relation que les Maisons entretiennent avec leurs clients. Là encore, l'intelligence artificielle ne va pas remplacer les client advisors, mais fournir les outils qui permettront à ces derniers de délivrer des recommandations personnalisées et augmentées non plus uniquement à leurs clients privilégiés, mais à l'ensemble de leur portefeuille.

#### C'est dans le domaine du Clienteling que l'IA trouve véritablement sa place.

Oui, l'IA a déjà permis le déploiement en magasin de miroirs connectés et d'applications permettant des recommandations produits en temps réel. Mais si nous ne sommes pas encore convaincus de la maturité de ces outils, nous sommes persuadés que c'est dans le domaine du Clienteling que l'IA trouve véritablement sa place.

77 %

Des consommateurs sont plus enclins à choisir, recommander et même payer plus pour une marque qui leur propose un service et une expérience personnalisés.<sup>1</sup>

La crise du COVID-19 a rappelé l'importance de la clientèle locale et des clients VIC pour le luxe et a ainsi conduit les Maisons à investir fortement dans leur stratégie *clienteling*. Quatre ans plus tard, le changement de culture a pris, comme en témoigne l'intérêt croissant porté sur de nouveaux KPIs centrés client tels que le nombre de *reach*, la conversion des rendez-vous ou encore la *Customer Lifetime Value*.

Cependant, deux grands freins demeurent : Comment dégager suffisamment de temps aux client advisors pour mener leurs actions *clienteling* tout en accueillant le trafic en boutique ? Comment assurer un *clienteling* personnalisé à l'ensemble des clients et non plus uniquement aux top clients de chaque conseiller ?

#### En déléguant la formalisation du *reach* à l'Intelligence Artificielle, les client advisors pourront dédier leur intelligence émotionnelle au service de la relation client.

Les solutions d'IA prédictives et génératives promettent aujourd'hui de répondre à ces challenges. D'une part, les recommandations automatisées de produits, services et expériences des outils d'IA prédictives, nourris par de plus en plus de données comportementales liées à la navigation en ligne, gagnent chaque jour en pertinence. D'autre part, les outils d'IA génératives vont permettre de concevoir automatiquement et quasi instantanément des propositions d'actions personnalisées et adaptées aux clients. Là où un *client advisor* doit aujourd'hui rechercher les informations sur ses clients, déterminer le mode de contact et rédiger l'email ou le SMS, il pourra demain ouvrir la fiche client et cliquer sur la recommandation de *reach* qui lui semble la plus appropriée, ce qui générera automatiquement le contenu associé. En déléguant la formalisation du *reach* à l'Intelligence Artificielle, les client advisors pourront dédier leur intelligence émotionnelle au service

<sup>1</sup> Comité Colbert, Bain & Company – « Luxe et Technologie les débuts d'une nouvelle ère », 2022

de la relation client. C'est dans une démarche similaire que l'hôtel Kimpton à Paris a intégré dans son restaurant Bryan, un robot en salopette commandé par une IA. Le robot soutient les équipes du restaurant pour les tâches simples dont débarrasser les tables, le tout avec humour et bonne humeur.

**« Bryan sera d'une aide redoutable afin de soulager les équipes au quotidien et leur permettre de se recentrer sur l'aspect humain et relationnel de notre métier. »**

**LAËTITIA ELMALEH**

Directrice Générale du Kimpton Saint-Honoré, Paris

Cette automatisation de la relation client et la généralisation du traitement 1 to 1 pourra également s'épanouir au sein des services clients des maisons. Les IA génératives étant capables aujourd'hui de **comprendre le contenu d'un appel** et de **fournir des solutions** dans un laps de temps de plus en plus court, les équipes du service client pourront traiter rapidement les questions simples, générer automatiquement des comptes rendus d'appel, et suivre la relation clients beaucoup plus facilement grâce à l'automatisation des mails de *follow-up*. Toute cette automatisation permettra aux équipes d'incarner pleinement leur rôle de conseiller, en passant **moins de temps à résoudre des problèmes** et **plus de temps à développer la relation** avec les appels entrants.

Les horizons ouverts par les IA prédictives et génératives sont vastes et prometteurs et offrent des perspectives inédites pour transformer et enrichir le Luxe. MAD accompagne déjà ses clients dans l'identification d'*use cases* pertinents et au service de la productivité des équipes.

En revanche, si les usages varient, ces solutions puisent toutes à la même source : **la data**.





2.2.

## DONNÉES OU NE PAS DONNER : TELE EST LA QUESTION





Le luxe entretient une relation complexe avec la data. Les données des Maisons sont chéries et rigoureusement sécurisées, que ce soit dans un but de protéger les résultats financiers, les créations innovantes, ou dans l'optique d'assurer à leurs clients le plus grand sérieux dans la gestion de leurs informations personnelles.

Cependant, le luxe ne s'est jamais reposé sur ces données pour le développement produits ou la relation clients reléguant la data au second plan dans la prise de décision.

Ainsi, le secteur du luxe s'appuie sur **des bases de données conséquentes**, parfois traitées, mais pas toujours, et surtout rarement communicantes les unes avec les autres. L'intégration de solutions IA dans un tel écosystème de data soulève des questions clés : Les bases de données existantes sont-elles suffisamment **accessibles et qualitatives** pour exploiter les capacités de l'IA ? Quels sont les **enjeux de protection des données** ?

Enfin nous ne pourrions pas ici parler de Luxe, d'IA et de sécurisation de la donnée, sans évoquer les **questions d'éthique** et de **propriété intellectuelle** que soulève l'IA générative. Preuve si l'en est que le luxe est au cœur de ces considérations : le buzz du *Deep Fake* du Pape François portant une doudoune Balenciaga ou Moncler selon les internautes, qui a fait trembler la toile en mars 2023 et mis en lumière les risques éthiques liés à l'utilisation de l'IA.

LES BASES DE DONNÉES EXISTANTES  
SONT-ELLES SUFFISAMMENT  
ACCESSIBLES ET QUALITATIVES  
POUR EXPLOITER LES CAPACITÉS DE L'IA?

QUELS SONT LES ENJEUX  
DE PROTECTION DES DONNÉES?

## 2.2.1. COLLECTER ET TRAITER LA DONNÉE : L'ÉTERNEL CASSE-TÊTE DU LUXE

**Afin d'alimenter les intelligences artificielles avec de la donnée, il convient d'abord de se pencher sur les données disponibles dans l'industrie du Luxe.**

Toute personne ayant un jour analysé une database dans le Luxe en aura constaté les limites : Les bases de données existantes des Maisons ne sont pas souvent assez fiables, structurées et claires pour permettre des analyses précises et la création de modèles robustes.

Le Luxe, ayant tardivement pris conscience de l'importance de ces données, se retrouve aujourd'hui avec des **informations silotées** révélant **parfois des incohérences**. Les données n'étant pas facilement accessibles par toutes les parties prenantes, cela ne rend que plus complexes leur agrégation et leur homogénéisation. Face à ces problématiques, MAD encourage le secteur à entreprendre un effort conséquent pour **structurer et uniformiser ses données**. L'IA pourrait se révéler être un outil clé dans cette démarche, avec la mise en place de systèmes intégrés qui recueillent, traitent et structurent la data. Ces modèles seraient alors capables **d'analyser la data de manière transversale** et de **révéler des insights** pouvant transformer profondément l'approche client, les process et les organisations. Cependant, pour réussir cette intégration, les Maisons doivent mettre en place des **projets de transformation ambitieux** impliquant un réel engagement des équipes.

De plus, face à des modèles tels que ChatGPT-4 développés à partir de plus de 100 trillions de paramètres, il semble illusoire de penser nourrir une IA uniquement grâce aux données d'une seule marque. Une fois encore dans le Luxe **Leader takes all, ce sont les méga brands qui seront les plus à même de développer et de déployer les outils IA les plus puissants.**

### **Les bases de données existantes des Maisons ne sont pas assez fiables, structurées et claires.**

Dans ce contexte, des groupes tels que LVMH, Kering ou Richemont pourraient bénéficier d'un **avantage considérable en termes de volume de données**. Si la mise en commun des datas entre les Maisons, reste **culturellement un challenge**, les équipes Data Science,

au niveau groupe travaillent sur la **mise en place de plateforme data** permettant la **centralisation des données et des initiatives** au profit d'une meilleure **personnalisation des algorithmes aux spécificités du luxe et des maisons** :

**« Notre enjeu à nous, coté LVMH, ça a été d'accélérer en construisant un framework pouvant être déployé dans chacune des Maisons, sachant que chaque Maison a sa data platform. C'est cela qui permet progressivement de rassembler toutes les données à un même endroit et d'en tirer tous les bénéfices. »<sup>1</sup>**

AURÉLIEN GASCON  
Head of Data Science, Groupe LVMH



<sup>1</sup> Centralisation et personnalisation : l'approche hybride de LVMH en IA; Everyday AI conference, Paris, 16 Novembre 2023

## 2.2.2. SÉCURISER LA DONNÉE : UN PRÉREQUIS NON NÉGOCIABLE

La nécessité d'accéder à des données nombreuses et diversifiées soulève une question cruciale : celle de leur protection.

Le luxe est un secteur dans lequel la priorité est donnée à la sécurité des informations des clients. Ces derniers ont des attentes quant à l'utilisation de leurs données personnelles et l'utilisation de l'IA générative doit se conformer à des réglementations strictes. Cette protection nécessite la **mise en place d'infrastructures IT sécurisées et évolutives**.

**Le luxe est un secteur dans lequel la priorité est donnée à la sécurité des informations des clients.**

Les Maisons de luxe accordent également une attention particulière à leurs informations, non seulement car leur **savoir-faire distinctif** est un **atout concurrentiel** qu'il convient de ne pas partager, mais également parce qu'elles souhaitent préserver la confidentialité de leurs stratégies et résultats commerciaux. En ayant recours à des solutions non sécurisées comme ChatGPT, il existe un **risque inhérent de fuite accidentelle ou intentionnelle des données** fournies ou produites. Nous en conviendrons, il aurait été malvenu que la campagne Moncler Genius Fall 2023 fit le tour de la toile avant son lancement officiel, simplement car elle a été produite par une IA.

Ainsi, lorsque les Maisons de Luxe ont recours à l'intelligence artificielle, il est primordial qu'elles **sécurisent à la fois les données entrantes** qui vont nourrir les modèles génératifs (données clients, archives, documents internes, ...), mais également les données sortantes générées par ces mêmes modèles (visuels de marques, texte propriétaires, insights, plan de collections, rétroplannings...). Les groupes ont tout intérêt à développer leur propre outil et algorithmes IA en interne. LVMH a déjà sauté le pas pour créer sa propre IA en s'alliant à Stanford HAI. Ainsi, les Maisons auront un **contrôle total sur la collecte, le traitement et le stockage des données**. Cela garantira une confidentialité maximale, aucune information sensible n'étant partagée avec des tiers, éliminant ainsi les risques de fuites.

**Les groupes ont tout intérêt à développer leur propre outil et algorithmes IA en interne.**

Intégrées dans les systèmes IT des Maisons, ces IA pourront également bénéficier des mesures de sécurité déjà en place et ainsi se **prémunir des attaques malveillantes**. Enfin le développement interne offre aux Maisons un **contrôle strict sur la conformité aux réglementations** en matière de protection des données.



## 2.2.3. PROTÉGER SES CRÉATIONS ET SON ÉCOSYSTÈME : UN RENDEZ-VOUS À NE PAS MANQUER

Au niveau de la réglementation, l'IA a fait beaucoup parler d'elle en février 2024, lorsque l'Union Européenne a signé l'Artificial Intelligence Act, visant à encadrer le développement et l'utilisation des IA. Un sujet en particulier a délié les langues et les plumes, celui de la propriété intellectuelle !

D'un côté, l'IA contribuera à **renforcer la propriété intellectuelle des Maisons de luxe** en aidant notamment à détecter les contrefaçons.

99.1 %

est le taux de précision avec lequel la start-up Entrupy permet d'authentifier les sacs de luxe en quelques minutes.

Ces initiatives comme celles d'Entrupy sont essentielles pour **contrecarrer la prolifération des contrefaçons générées par l'IA** et viendront compléter l'arsenal de mesures existantes des Maisons, tel que le *digital ID* déployé par Chloé qui permet en scannant un simple QR code d'accéder à un certificat d'authentification digital.

Ainsi, assurer une **authentification claire et incontestable** des produits de Luxe, tout en sécurisant la **transparence sur la création** des produits (matériaux, processus de fabrication...), deviendra sans aucun doute un enjeu clé pour les Maisons, afin de sécuriser l'exclusivité, la qualité et la légitimité de leur production et de leur savoir-faire.

**La distinction entre création originale et contrefaçon est parfois difficile, l'IA générative brouille davantage les lignes.**

Par ailleurs, l'IA a également apporté **un ensemble complexe de défis juridiques** et de préoccupations en matière de propriété intellectuelle. Dans un domaine où la distinction entre création originale et contrefaçon est parfois difficile, l'IA générative brouille davantage les lignes, offrant la **possibilité de réinterpréter des produits emblématiques** en s'inspirant du style propre à une marque. Cela devient évident à travers les multiples créations qui foisonnent désormais sur les réseaux sociaux, où l'on peut régulièrement trouver des interprétations des sacs Louis Vuitton ou encore des façades des boutiques Dior. De plus, les créations par l'IA sont réalisées avec une telle quantité de sources, métabolisées en *tokens*, qu'il est quasiment impossible de retracer l'origine d'une œuvre.

Revenons au *deep fake* du pape avec la doudoune Balenciaga ou Moncler : À qui appartiennent les droits de cette œuvre ? Quels sont les droits relatifs à cette image ? Le cadre juridique actuel étant insuffisant, il est impératif pour les Maisons de luxe d'avoir un ensemble de règles strictes régissant la propriété et l'utilisation du contenu produit par l'IA.

**Il est impératif pour les Maisons de luxe d'avoir un ensemble de règles strictes régissant la propriété et l'utilisation du contenu produit par l'IA.**

Des initiatives telles que la création d'un **droit d'opposition à l'utilisation des données** et des logos d'une marque ou l'introduction d'une **taxe spécifique à l'IA** pourraient être envisagées pour réguler ce domaine complexe et en constante évolution. De même, les Maisons de Luxe devront également envisager de **réviser leurs brevets** pour garantir la protection de leurs créations.

Au-delà de la propriété intellectuelle, sur le plan juridique, l'IA pose aussi de nombreuses questions éthiques, notamment liées au **droit à l'image**. Derrière l'aisance de création de *deep fake* se cache un réel danger pour les célébrités et les mannequins.

## **Le Luxe, au cœur de cet écosystème, se doit de prendre position et de rassurer ses icônes.**

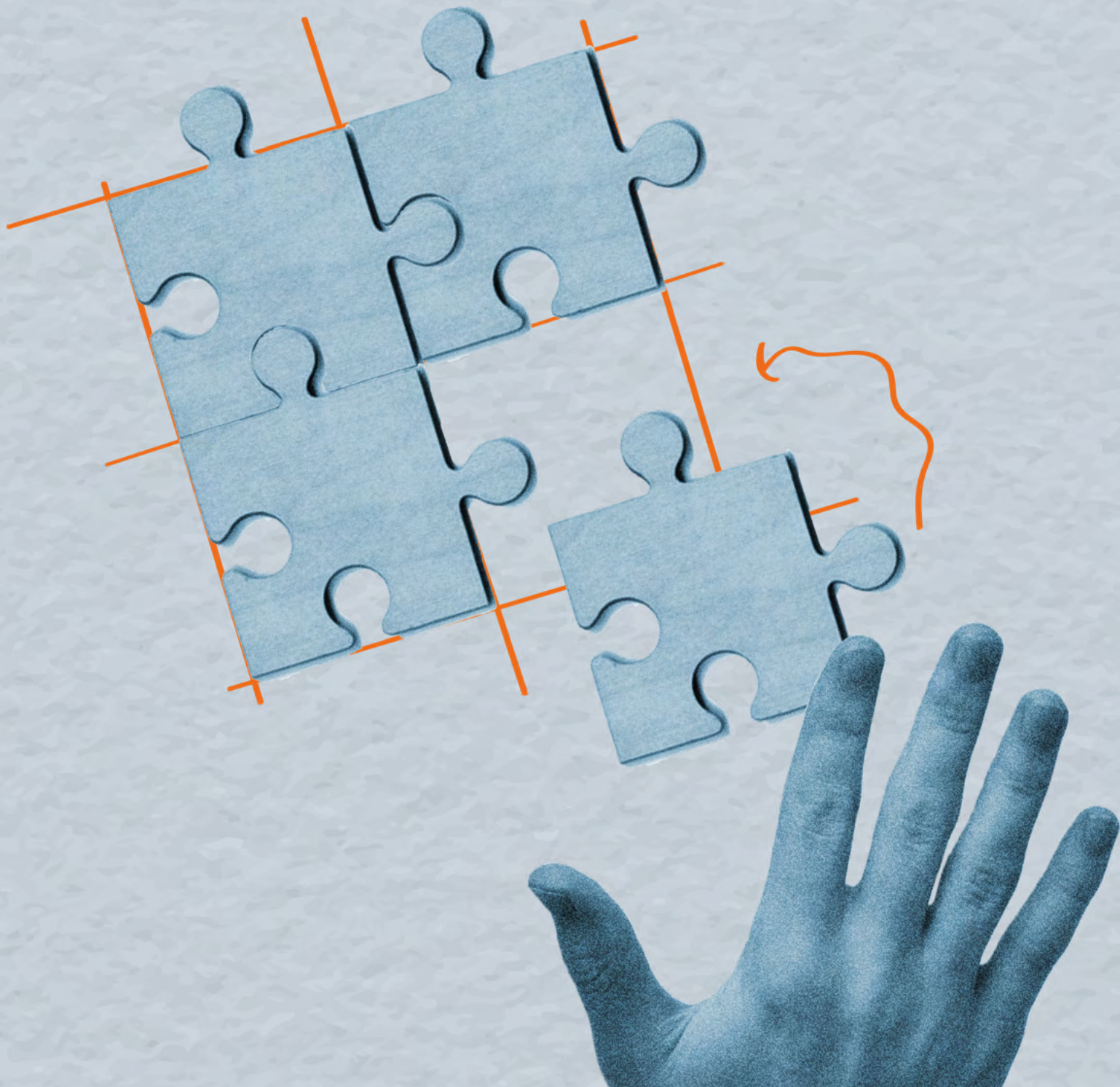
Le luxe, au cœur de cet écosystème, se doit de prendre position et de rassurer ses icônes en garantissant que les mannequins et célébrités conservent le **contrôle de leur image**, puissent **s'opposer à leur utilisation non consentie** et soient **rémunérés équitablement**. Les grandes Maisons ont en particulier une carte à jouer pour prendre les devants dans la **création et la normalisation de chartes éthiques**.





**2.3.**

## **ORGANISATION : IA-T-IL UN PILOTE DANS L'AVION ?**



Dans le Luxe, nous ne croyons pas que l'IA entraînera une vague de suppressions de postes, mais nous sommes cependant convaincus que les rôles, eux, vont évoluer.

Cette évolution sous-entend une **montée en compétences globale**, d'une part sur **l'utilisation de ces outils** alimentés par l'IA, mais aussi et surtout sur la **dimension stratégique** de chaque fonction.

De plus, nous ne saurions évoquer les évolutions people sans nous pencher sur les **organisations et la gouvernance qui les encadrent**.

Cependant, faire bouger des organisations historiques et complexes telles que celles des Maisons de Luxe prend du temps, notamment sur des sujets aussi techniques que l'IA. Il est donc primordial de **définir rapidement le cadre de son épanouissement** au risque de passer à côté de cette formidable opportunité.





## 2.3.1. VERS UNE GOUVERNANCE COLLABORATIVE DE L'IA

Comme pour toute transformation organisationnelle, l'IA n'échappera pas à son *case for change*. Les Maisons doivent clairement définir comment l'IA participe à leurs objectifs, pourquoi elle doit impacter leurs process et surtout comment ces solutions vont être intégrées dans l'organisation.

Nous l'avons vu, la question n'est pas de définir si l'IA peut être utile pour le Luxe, mais plutôt d'engager les collaborateurs derrière une ambition claire et une histoire partagée par tous.

**La question est d'engager les collaborateurs derrière une ambition claire et une histoire partagée par tous.**

C'est uniquement en assurant le *buy-in* de toute l'organisation que l'IA pourra pleinement s'épanouir. Cependant, le succès de cette intégration dépendra également et avant tout du **top management** : Les dirigeants seront les ambassadeurs et moteurs de cette transformation. Ils devront être **acteurs du changement**, notamment en intégrant l'IA au sein de leur **stratégie**, en **communiquant** sur son importance au sein de leur organisation, et en **allouant des ressources** à son développement et son implémentation.

Leur rôle sera déterminant pour inspirer les équipes. A l'image de Cyrille Vigneron, CEO de Cartier, qui partage ses points de vue au sujet de l'IA sur LinkedIn, MAD recommande aux dirigeants du Luxe de mettre l'IA **au cœur de leurs prises de paroles**, pour expliquer les implications positives de l'IA pour le Luxe et encourager une vision de cette technologie non seulement comme un outil d'optimisation, mais également comme un levier de croissance.

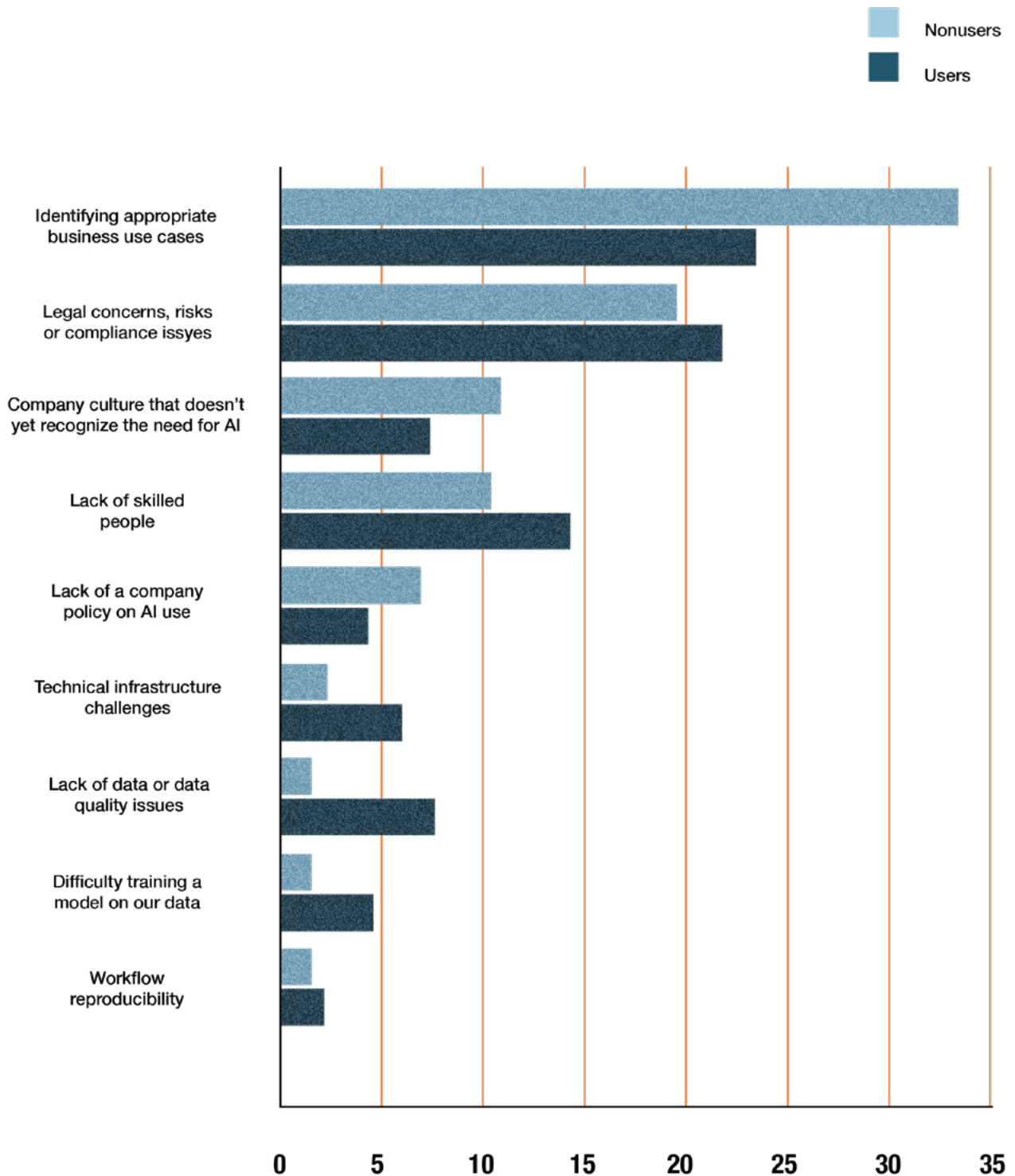
**Les dirigeants seront les ambassadeurs et moteurs de cette transformation.**

De plus, les organisations devront envisager la création de deux équipes dédiées à l'IA : la première, intégrée au **département IT**, se chargera du **développement de tous les outils** afin de garantir la **cohérence et l'unicité de l'écosystème** IA tout en facilitant l'**innovation continue**.

La seconde **orchestrera tous les projets liés à l'IA**, en faisant le **pont entre cette équipe de développement et les équipes métiers** (produit, architecture, merchandising...). Sa raison d'être sera d'accompagner les métiers dans l'identification de leurs besoins et le partage de ces besoins aux équipes de développement. Cette équipe viendra ainsi répondre au premier frein de l'adoption de l'IA aujourd'hui : la difficulté d'identification de use cases pertinents.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> O'Reilly AI adoption in the Enterprise 2022

## Les facteurs qui freinent l'adoption de l'IA<sup>1</sup>



<sup>1</sup> O'Reilly AI adoption in the Enterprise 2022

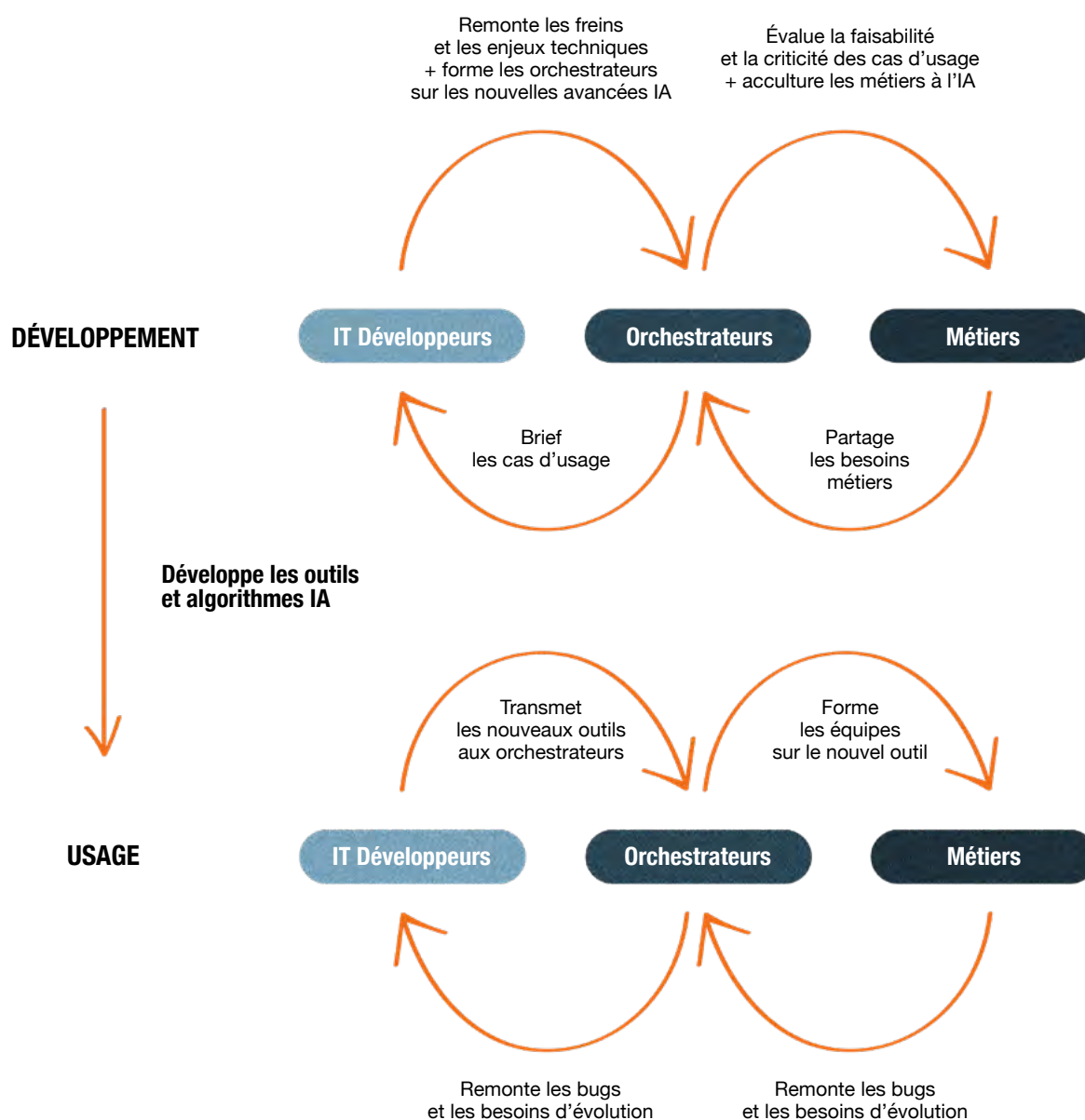
En guise d'exemple pour ce type de gouvernance, il faudra regarder hors du Luxe et s'inspirer des acteurs du digital dont les équipes Produits jouent ce rôle d'orchestration entre les besoins de leurs clients B2B et les équipes de développement (cf. Gouvernance Transactionnelle Cible).

Enfin, si aujourd'hui de nombreuses Maisons privilégient **une approche IT par projet**, et donc en silo, ce mode de fonctionnement ne pourra maximiser les bénéfices des projets IA : **l'IA étant par essence transfonctionnelle**. Pour exploiter pleinement le potentiel de l'IA, un changement de mentalité s'impose, favorisant une **vision plus intégrée et holistique**.

L'IA connaît une croissance fulgurante, dans tous les secteurs, impliquant la nécessité de rester à la pointe de l'innovation sur le sujet. Dans ce contexte, même si l'on prône un **développement en interne**, le Luxe ne peut se fermer aux **solutions extérieures** au risque de se retrouver dépassé par les avancées technologiques.

L'adoption d'une **stratégie hybride**, où le développement interne est régulièrement alimenté par des partenariats technologiques innovants, s'avérera essentielle pour assurer au Luxe un **leadership technologique**.

## Gouvernance Transactionnelle Cible





## 2.3.2. VERS DES RÔLES MOINS OPÉRATIONNELS POUR DES EXPÉRIENCES PLUS ÉMOTIONNELLES

L'avènement de l'IA entraîne également une transformation profonde des fonctions au sein des organisations. Si le Luxe, profondément humain, sera moins impacté que d'autres secteurs, une grande partie des tâches opérationnelles et répétitives seront dans le futur proche effectuées par l'IA. Les fonctions existantes doivent donc être requalifiées et certains rôles réattribués.

Nous évoquions plus tôt avec les équipes *Learning*. Aujourd'hui, une grande partie du temps des équipes est dédiée à la réalisation de fiches et de modules de *learning* liés au produit. Ces modules, construits sur les mêmes modèles et formats, pourront très rapidement être **produits pour tout ou partie par une IA**.

Le temps gagné sur cette tâche pourra être **réalloué sur des programmes plus complexes et plus émotionnels**. Ainsi, ces équipes seront demain appelées à réfléchir, cadrer et développer des programmes de **développement humain**, à **transformer les attitudes et les habitudes** des équipes au travers de *learning* transformationnels et expérientiels, mais également à passer **plus de temps sur le terrain** à former les *trainers* locaux et les équipes.

Nous avons pris ici l'exemple du *Learning*, mais les mêmes enjeux toucheront les équipes Marketing qui passeront **plus de temps sur la stratégie** d'animation et moins sur l'exécution ou les équipes Retail qui auront

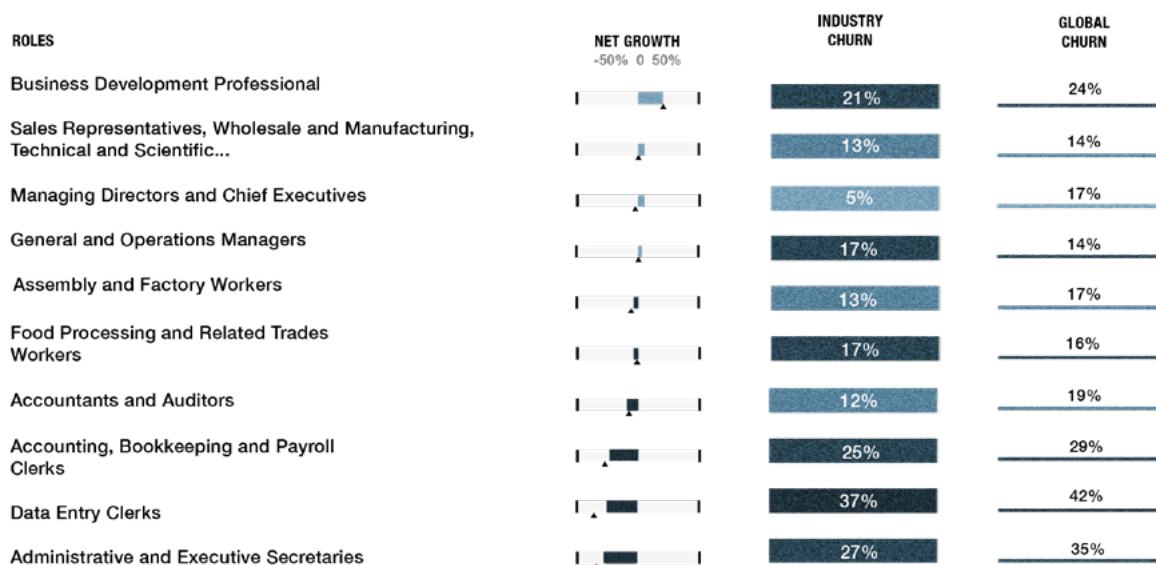
plus de temps à consacrer à la stratégie de vente et à la relation client...

Les Maisons doivent, dès à présent, **anticiper ces changements** en revoyant les **fiches de postes et les compétences**. Nous pouvons d'ores et déjà parier que les talents recherchés demain devront être *digital-savvy* et aptes à embrasser le changement. De plus, au regard des évolutions rapides de l'IA, les fiches de poste devront évoluer plus fréquemment, nécessitant une réactivité accrue des process RH.

Les analyses du *World Economic Forum* le montre, dans l'industrie des biens de consommations, les métiers qui vont le plus croître seront des postes liés au développement et à la stratégie, alors que les métiers d'exécution et en particulier ceux liés aux tâches administratives vont être amenés à décroître du fait de la partielle automatisation par l'IA.

### Rôles clés pour la transformation des entreprises<sup>1</sup>

Roles most selected by organizations surveyed (as either growing, stable or declining), ordered by net role growth, and their net growth and structural churn (percent)



<sup>1</sup> World Economic Forum, Future of Jobs Surveys 2020, 2023.

Au-delà de l'évolution des rôles actuels et comme toute grappe d'innovations accompagnant une disruption, l'IA apportera son lot de nouveaux métiers.

49 %

des entreprises s'attendent à créer des emplois du fait de l'intelligence artificielle, lorsque seulement 23,5% pensent à en supprimer.<sup>1</sup>

**Attendez-vous à voir se multiplier les offres de poste pour des IA Engineers ou encore des Directeurs Intelligence Artificielle.**

Après les data scientists qui ont maintenant bien intégré les organisations, attendez-vous à voir se multiplier les offres de poste pour des IA Engineers ou encore des Directeurs Intelligence Artificielle. Signal faible de ces métiers à venir : le Directeur omnicanal et data LVMH est désormais en charge de l'IA et de son intégration dans la chaîne de valeur du groupe.

Enfin, il est nécessaire d'**accompagner les talents** à travers cette évolution technologique et culturelle. Cela implique la mise en place de **formations ciblées** pour **améliorer les compétences** techniques des collaborateurs et accompagner **l'acculturation** des équipes aux nouveaux outils. LVMH, décidément pionnier sur ces sujets, a récemment lancé le programme *GenAI Fast Track*, consistant en des sessions interactives d'e-learning conçues avec et pour les Maisons.

**MAD accompagne des Maisons sur des stratégies de *transformational learning* pour que les équipes ne subissent pas l'IA, mais en soient des forces motrices.**

Seules, ces formations ne suffiront pas pour faire évoluer les postures vis-à-vis de l'IA et unifier les comportements. MAD accompagne déjà des Maisons sur des stratégies de *transformational learning* jouant un rôle prépondérant pour que les équipes ne subissent pas le développement de l'IA, mais en soient des forces motrices.



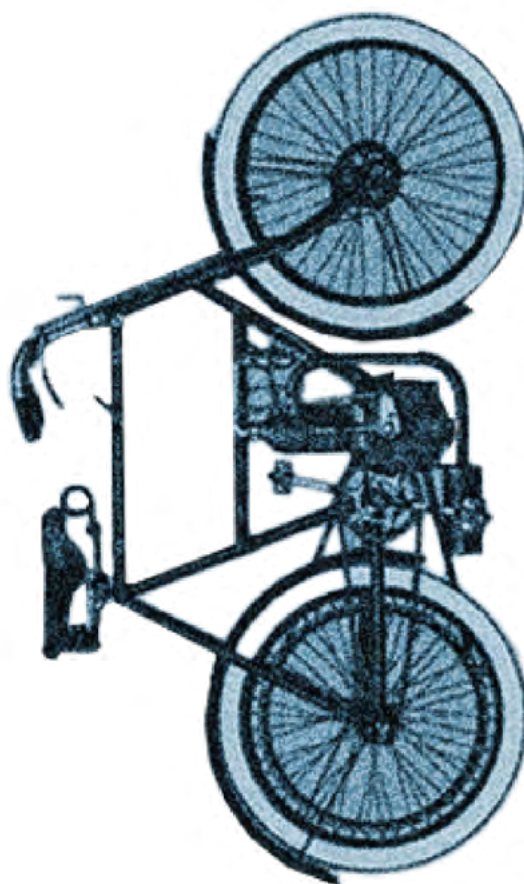
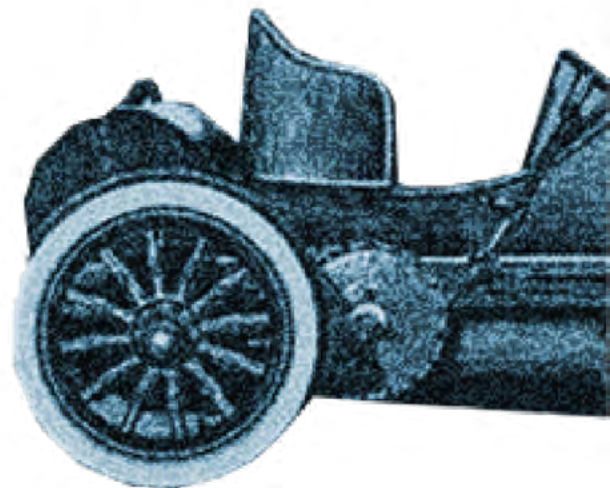
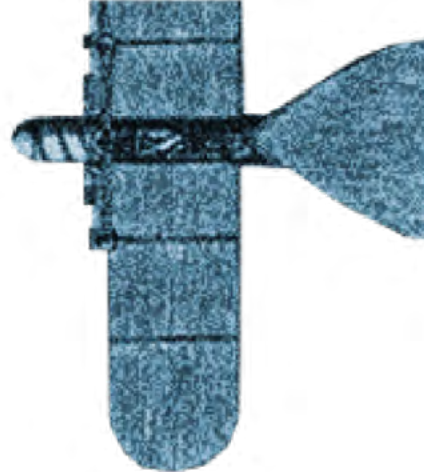
<sup>1</sup> World Economic Forum, Future of Jobs Surveys 2020, 2023.

# CONCLUSION

Si ses possibilités infinies charrient leur lot de fantasmes, l'IA reste avant tout un outil au service de l'intelligence humaine.

Nos émotions demeurent incodables, irremplaçables et d'autant plus vitales dans l'univers du Luxe. Le secteur avance ainsi sur deux chemins parallèles : **l'intelligence émotionnelle de ses équipes** et **l'intelligence artificielle de ses outils**. Ensemble, elles s'enrichissent, propulsant le Luxe vers de nouveaux sommets d'excellence.

Ces chemins ne sont cependant pas exempts d'embûches. Le succès de l'adoption de l'IA dans le Luxe reposera sur la capacité des Maisons à **embrasser ces changements avec agilité**, tout en restant proactif et à **l'écoute de l'innovation continue**. L'avenir du Luxe sera façonné par ceux qui sauront tirer le meilleur de l'IA pour répondre aux attentes toujours croissantes des clients et aux impératifs d'excellence inhérents au secteur.



<sup>1</sup> Quinyx, State of the Frontline Workers – US Retail Report, 2024



## NOS PARTNERS



**DELPHINE VITRY**  
**CO-FONDATRICE**  
delphine.vitry@mad.fr



**THOMAS MESMIN**  
**PARTNER**  
thomas.mesmin@mad.fr



**CHLOÉ D'AVOUT**  
**ASSOCIATE PARTNER**  
chloe.davout@mad.fr



**DIANE DE RAYNAL**  
**ASSOCIATE PARTNER**  
diane.deraynal@mad.fr



**JEAN REVIS**  
**CO-FONDATEUR**  
jean.revis@mad.fr



**VÉRONIQUE LE BANSAIS**  
**SENIOR PARTNER**  
veronique.lebansais@mad.fr



**CLAIRE CAUCHOIS**  
**ASSOCIATE PARTNER**  
claire.cauchois@mad.fr



**GÉRALDINE FELTZ**  
**ASSOCIATE PARTNER**  
geraldine.feltz@mad.fr



MAD

### **CONTACTS**

[contact@mad.fr](mailto:contact@mad.fr)

+33(0)1 44 82 04 75

### **BUREAUX**

7, rue du Quatre-Septembre  
75002 Paris

16/F, No. 688 West Nanjing Rd,  
Jing'an District, 200041 Shanghai