

L'Intelligence Artificielle et la Transformation des Modèles d'Affaires dans l'Industrie du Luxe: vers un Modèle Hybride

Artificial Intelligence and Business Model Transformation in the Luxury Industry: Towards a Hybrid Model

Docteur Myriam Bousrih^{#1}

[#]Management, Institut des Hautes Etudes Commerciales,
University of Carthage, Tunisia

¹bousrihmyriam@yahoo.fr

Résumé — L'intelligence artificielle (IA) transforme en profondeur les modèles d'affaires du secteur du luxe, caractérisé par l'exclusivité, l'artisanat et l'expérience client immersive. Dans un environnement marqué par la digitalisation croissante et l'évolution des attentes des consommateurs, l'IA ne se limite plus à un outil opérationnel, mais devient une capacité stratégique susceptible de redéfinir les mécanismes de création, de proposition et de capture de valeur. Cet article propose un cadre conceptuel intégrant l'IA au modèle d'affaires du luxe, en mobilisant les apports de la théorie des business models et de l'approche des capacités dynamiques. La méthodologie adoptée est conceptuelle et comparative : elle repose sur une revue systématique de la littérature récente, une analyse du modèle d'affaires du luxe avant et après l'intégration de l'IA, ainsi que sur l'élaboration d'un modèle intégrateur mettant en évidence les principaux mécanismes de transformation. Les résultats montrent que l'IA favorise une personnalisation avancée et prédictive, une exploitation stratégique des données clients, une optimisation des ressources et une hybridation du savoir-faire artisanal avec des outils numériques intelligents. La contribution principale réside dans la conceptualisation d'un modèle hybride combinant expertise humaine et intelligence artificielle, à la fois théoriquement robuste et opérationnellement pertinent pour l'industrie du luxe et, plus largement, pour les industries à forte intensité symbolique en transition numérique.

Mots-clés — *Intelligence Artificielle, Modèle d'Affaires, Stratégie, Luxe, Personnalisation, Expérience Client*

Abstract — Artificial intelligence (AI) is profoundly transforming business models in the luxury industry, a sector defined by exclusivity, craftsmanship, and immersive customer experiences. In a context of accelerating digitalization and evolving consumer expectations, AI is no longer confined to operational efficiency; it increasingly represents a strategic capability capable of redefining value creation, value proposition, and value capture mechanisms. This article develops a conceptual framework integrating AI into the luxury business model, drawing on business model theory and the dynamic capabilities perspective. The methodology is conceptual and comparative. It combines a systematic review of recent academic literature, a before-and-after analysis of the traditional luxury business model, and the development of an integrative framework highlighting key transformation mechanisms. The findings suggest that AI enables advanced and predictive personalization, strategic customer data utilization, resource optimization, and the hybridization of artisanal know-how with intelligent digital tools. The primary contribution lies in the conceptualization of a hybrid business model that combines human expertise and artificial intelligence. This model is both theoretically grounded and operationally relevant for luxury management and, more broadly, for symbol-intensive industries undergoing digital transformation and strategic renewal.

Keywords — Artificial Intelligence, Business Model, Strategy, Luxury, Personalization, Customer Experience

I. INTRODUCTION

L'intelligence artificielle (IA) s'impose aujourd'hui comme un levier majeur de transformation des organisations, redéfinissant en profondeur les modes de création, de proposition et de capture de valeur. En permettant l'exploitation massive des données, l'automatisation de processus complexes et la personnalisation à grande échelle, elle modifie les fondements mêmes des modèles d'affaires dans de nombreux secteurs. Toutefois, si ces transformations ont été largement étudiées dans des industries à forte intensité technologique, leur impact dans des contextes caractérisés par une forte dimension symbolique, comme celui du luxe, demeure encore insuffisamment conceptualisé. Le secteur du luxe constitue à cet égard un terrain d'analyse particulièrement pertinent.

Historiquement fondé sur la rareté, l'exclusivité, le savoir-faire artisanal et la valeur symbolique des marques, il repose sur des logiques qui semblent, à première vue, difficilement compatibles avec les principes d'optimisation, de standardisation et de scalabilité associés à l'intelligence artificielle. Cette tension ne traduit pas une incompatibilité, mais révèle au contraire un paradoxe structurant : l'IA permet une personnalisation à grande échelle qui doit néanmoins être perçue comme singulière pour préserver la valeur symbolique du luxe.

L'introduction de l'intelligence artificielle dans ce secteur fait ainsi émerger plusieurs tensions. La personnalisation algorithmique repose sur la collecte et l'analyse de données à grande échelle, alors même que le luxe valorise une relation client perçue comme unique et non reproductible. De même, l'automatisation des processus peut entrer en contradiction avec l'importance accordée au savoir-faire humain, tandis que la recherche d'efficacité opérationnelle semble difficilement conciliable avec une logique de rareté et de contrôle de la distribution. Ces tensions soulignent une limite importante de la littérature existante, qui n'a pas encore pleinement expliqué comment l'intelligence artificielle peut reconfigurer les modèles d'affaires sans altérer les fondements symboliques du luxe.

Dans ce contexte, cet article propose de répondre à la question suivante : comment l'intelligence artificielle transforme-t-elle les modèles d'affaires dans le secteur du luxe, et dans quelle mesure ces transformations sont-elles compatibles avec ses logiques fondamentales ? Pour y répondre, nous développons le concept de modèle d'affaires du luxe augmentée (MALA), défini comme une configuration dans laquelle l'intelligence artificielle agit comme un levier d'amplification de la valeur plutôt que comme un substitut au savoir-faire humain. Ce modèle permet de dépasser l'opposition apparente entre technologie et tradition, en mettant en évidence des mécanismes d'hybridation et de complémentarité.

La démarche adoptée repose sur une approche conceptuelle fondée sur une revue de littérature structurée et un raisonnement abductif, permettant d'articuler de manière itérative les apports théoriques et l'analyse du phénomène étudié. Dans cette perspective, l'article met en évidence les mécanismes de transformation du modèle d'affaires du luxe sous l'effet de l'intelligence artificielle, avant de proposer un cadre conceptuel intégrateur et des propositions de recherche destinées à orienter de futurs travaux empiriques.

II. FONDEMENTS THÉORIQUES

A. *L'Intelligence Artificielle en Sciences de Gestion*

En sciences de gestion, l'intelligence artificielle est généralement définie comme un ensemble de technologies permettant aux systèmes d'exécuter des tâches requérant des capacités cognitives humaines, telles que l'apprentissage, la reconnaissance de schémas ou la prise de décision (Davenport & Ronanki, 2018). D'autres recherches en sciences de gestion, considèrent l'intelligence artificielle comme une technologie à usage général (General Purpose Technology), comparable à l'électricité ou à Internet (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Les recherches récentes soulignent que l'IA ne se limite pas à l'automatisation des processus, mais qu'elle peut également augmenter les capacités humaines en soutenant l'analyse, la créativité et la prise de décision (Raisch & Krakowski, 2021).

Dans cette perspective, l'IA ne se limite pas à améliorer l'efficacité de certains processus, mais génère des transformations systémiques affectant l'ensemble de l'organisation. Elle modifie la manière dont l'information

est produite, traitée et utilisée, ce qui a des conséquences directes sur les structures organisationnelles et les modèles économiques.

La théorie des capacités dynamiques constitue un cadre central pour analyser la transformation des entreprises dans des environnements caractérisés par une forte incertitude technologique. Prolongeant la vision basée sur les ressources, elle met l'accent sur la capacité des organisations à intégrer, reconfigurer et renouveler leurs ressources afin de maintenir un avantage concurrentiel dans des contextes évolutifs (Teece, 2018). Selon cette approche, les capacités dynamiques reposent sur trois dimensions interdépendantes : le sensing, le seizing et le transforming.

Le sensing correspond à la capacité à identifier et anticiper les opportunités de marché. Dans l'industrie du luxe, l'intelligence artificielle renforce cette dimension en permettant l'analyse de volumes importants de données clients, facilitant ainsi la détection de tendances et l'anticipation des préférences. L'IA devient dès lors un outil stratégique d'intelligence de marché. Le seizing renvoie à la capacité de saisir ces opportunités en développant des offres adaptées. Dans ce contexte, l'IA permet aux maisons de luxe de proposer des expériences personnalisées à grande échelle, tout en conservant une perception d'exclusivité. Les technologies de recommandation et d'analyse comportementale transforment les données en propositions de valeur concrètes, renforçant l'engagement et la fidélité des clients. Enfin, le transforming désigne la capacité à reconfigurer les structures organisationnelles et les processus pour soutenir ces évolutions.

Dans le contexte spécifique du luxe, cette analyse conduit à introduire la notion de capacité d'hybridation, définie comme la capacité à combiner efficacement le savoir-faire artisanal et les technologies d'intelligence artificielle pour créer une valeur différenciée. Cette capacité apparaît comme déterminante pour concilier innovation technologique et préservation de l'identité de marque. Ainsi, la théorie des capacités dynamiques offre un cadre structurant pour comprendre comment les entreprises de luxe peuvent intégrer l'IA tout en renforçant leur positionnement stratégique, en articulant de manière cohérente tradition et transformation numérique.

Dans cette perspective, l'IA s'inscrit dans une dynamique de transformation organisationnelle, impliquant des changements dans les structures, les processus et les compétences. Son déploiement soulève également des enjeux de gouvernance, d'alignement stratégique et d'acceptabilité interne, qui conditionnent la création effective de valeur. Ainsi, la performance liée à l'IA ne dépend pas uniquement de la sophistication technologique, mais de la capacité des organisations à intégrer ces outils dans leurs routines et leurs pratiques managériales.

B. Transformation du Modèle d'Affaires dans le Secteur du Luxe

La théorie des modèles d'affaires, telle que développée notamment par Amit et Zott (2001) puis approfondie par Zott, Amit et Massa (2011), constitue un cadre analytique central pour comprendre les mécanismes de création et de capture de valeur dans les organisations. Contrairement à une vision centrée sur l'entreprise ou le produit, cette approche conceptualise le modèle d'affaires comme un système d'activités interconnectées, structuré autour de la manière dont une entreprise crée, délivre et capte de la valeur.

La littérature souligne que l'innovation dans les modèles d'affaires constitue un levier essentiel de compétitivité, notamment dans des contextes marqués par des ruptures technologiques et la transformation numérique (Chesbrough, 2010). La théorie des capacités dynamiques offre un cadre pertinent pour comprendre comment les entreprises adaptent et renouvellent leurs modèles d'affaires en réponse à l'évolution de leur environnement. Selon Teece (2018), ces capacités reposent sur la détection d'opportunités, la reconfiguration des ressources et une adaptation stratégique continue. Dans cette optique, l'intelligence artificielle (IA) peut être considérée comme une capacité dynamique facilitant la transformation et l'innovation des modèles d'affaires.

L'apport de Teece (2010) complète cette vision en soulignant que le modèle d'affaires constitue un instrument de mise en œuvre de la stratégie, permettant de transformer des opportunités technologiques en valeur

économique. Dans ce cadre, l'innovation de modèle d'affaires apparaît comme un levier essentiel pour capter la valeur générée par les nouvelles technologies, notamment dans des environnements en mutation rapide.

Dans l'industrie du luxe, cette transformation se manifeste par une recomposition des trois dimensions fondamentales du modèle d'affaires : la création, la proposition et la capture de valeur. D'une part, l'IA renforce les mécanismes d'efficience et de complémentarité en optimisant les processus et en connectant des activités auparavant cloisonnées, notamment entre conception, marketing et relation client. D'autre part, elle introduit des formes inédites de verrouillage par la personnalisation, où la relation client devient plus durable et plus difficilement substituable grâce à l'exploitation des données. Enfin, elle favorise la nouveauté en permettant le développement de services et d'expériences augmentées, redéfinissant la proposition de valeur dans le luxe.

Dans ce contexte, le modèle d'affaires du luxe évolue vers une architecture data-driven et expérientielle, où la valeur est co-construite à travers des interactions personnalisées et continues avec le client. Cette transformation conduit à dépasser une logique centrée sur le produit pour adopter une logique centrée sur l'expérience et la relation. L'apport de cette théorie à l'article est fondamental. Elle permet de conceptualiser l'impact de l'IA non comme une simple amélioration opérationnelle, mais comme une reconfiguration systémique du modèle d'affaires, affectant simultanément les activités, les relations et les mécanismes de création de valeur. Elle offre ainsi un cadre structurant pour analyser la manière dont les entreprises de luxe peuvent intégrer l'IA tout en renforçant leur différenciation stratégique.

Dans le secteur du luxe, le modèle traditionnel s'appuie sur l'exclusivité, le storytelling, l'expérience sensorielle et l'excellence du savoir-faire artisanal (Kapferer & Bastien, 2012). Les travaux récents sur l'innovation des modèles d'affaires (Chesbrough, 2010; Zott et al., 2011) suggèrent que l'intégration de l'IA favorise l'émergence de modèles hybrides, alliant ressources traditionnelles et capacités numériques. Cette hybridation permet d'enrichir la proposition de valeur tout en améliorant la performance globale des entreprises du secteur.

C. Capacités Organisationnelles, Transformation Digitale et Limites de l'Intelligence Artificielle

Au-delà de sa dimension technologique, l'intelligence artificielle peut être définie comme un ensemble de systèmes capables de percevoir leur environnement, de raisonner à partir de données incertaines et d'agir de manière autonome ou semi-autonome pour atteindre des objectifs définis (Russell & Norvig, 2021). Sur le plan managérial, plusieurs travaux soulignent que la valeur créée par l'intelligence artificielle pour l'entreprise ne réside pas uniquement dans la technologie elle-même, mais dans la capacité organisationnelle à la déployer de manière cohérente avec la stratégie et la culture de la firme (Mikalef, Fjørtoft, & Torvatn, 2019). Cette perspective invite à considérer l'IA non comme un outil isolé, mais comme une composante d'un processus plus large de transformation digitale, entendue comme un processus visant à améliorer une entité en déclenchant des changements significatifs de ses propriétés à travers des combinaisons de technologies de l'information, de calcul, de communication et de connectivité (Vial, 2019).

Dans cette perspective, la transformation digitale ne se limite pas à l'adoption d'outils numériques, mais suppose le développement de capacités dynamiques spécifiques permettant aux entreprises d'intégrer, de combiner et de reconfigurer leurs ressources internes et externes (Warner & Wäger, 2019). Appliquée au secteur du luxe, cette exigence est d'autant plus critique que les entreprises doivent composer avec une double contrainte : d'une part, exploiter le potentiel de l'intelligence artificielle pour renforcer leur compétitivité et leur agilité organisationnelle ; d'autre part, préserver l'authenticité, la rareté et la dimension symbolique qui fondent leur positionnement (Foss & Saebi, 2017). Cette tension constitue le point de départ du cadre conceptuel développé dans la section suivante, qui propose d'articuler les logiques de transformation du modèle d'affaires aux spécificités du secteur du luxe.

III. MÉTHODOLOGIE

Cette recherche adopte une approche conceptuelle visant la construction théorique, plutôt que la validation empirique d'hypothèses. Elle s'inscrit dans une logique d'élaboration et d'extension des cadres existants,

conformément aux recommandations de Jaakkola (2020) sur la conception d'articles conceptuels en sciences de gestion. La démarche méthodologique repose sur une revue structurée de la littérature, mobilisant des travaux issus de plusieurs champs complémentaires, notamment l'intelligence artificielle, les modèles d'affaires, les capacités dynamiques et le management du luxe.

L'analyse des travaux sélectionnés a été conduite selon une logique abductive, consistant à articuler de manière itérative les concepts issus de différents cadres théoriques afin de faire émerger un modèle explicatif cohérent. Cette approche permet de dépasser une simple synthèse descriptive de la littérature pour proposer une reconfiguration conceptuelle intégrant les spécificités du secteur du luxe dans un contexte de transformation par l'intelligence artificielle. Sur cette base, l'article développe un modèle conceptuel comparatif mettant en évidence l'évolution du modèle d'affaires du luxe vers une configuration augmentée. Ce modèle sert de fondement à la formulation de propositions de recherche destinées à orienter de futures investigations empiriques.

IV. TRANSFORMATION DU MODÈLE D'AFFAIRES DU LUXE: VERS UN MODÈLE DU LUXE AUGMENTÉ (MALA)

La transformation du modèle d'affaires dans l'industrie du luxe sous l'effet de l'intelligence artificielle ne se limite pas à une simple adoption technologique, mais s'inscrit dans une reconfiguration plus profonde des logiques de création, de proposition et de captation de valeur. Cette transformation s'inscrit dans les travaux sur les modèles d'affaires, notamment ceux de Zott, Amit et Massa (2011), qui définissent le modèle d'affaires comme un système structurant la création, la proposition et la captation de valeur.

Historiquement, le modèle d'affaires du luxe repose sur des fondements spécifiques, caractérisés par la rareté, l'exclusivité, la différenciation fondée sur le savoir-faire artisanal, un fort capital symbolique et une maîtrise stricte de la distribution. L'intégration de l'intelligence artificielle introduit une dynamique nouvelle qui vient reconfigurer ces fondements sans nécessairement les remettre en cause. Elle peut également être interprétée à travers le prisme des capacités dynamiques (Teece, 2007), dans la mesure où les entreprises doivent continuellement reconfigurer leurs ressources pour intégrer ces nouvelles technologies tout en préservant leur avantage concurrentiel. Elle permet notamment d'améliorer la connaissance client, d'optimiser les processus décisionnels et de proposer des expériences personnalisées à grande échelle. Cette évolution conduit progressivement à l'émergence d'un modèle d'affaires hybride, dans lequel coexistent des logiques traditionnelles du luxe et des mécanismes issus des technologies numériques avancées.

Dans ce cadre, la création de valeur ne repose plus uniquement sur des attributs tangibles ou symboliques, mais également sur la capacité des entreprises à exploiter des données et à mobiliser des outils d'intelligence artificielle pour enrichir l'expérience client. La proposition de valeur s'élargit ainsi, intégrant des dimensions d'hyperpersonnalisation et d'interaction continue, tout en conservant les codes distinctifs du luxe. Par ailleurs, la captation de valeur évolue à travers de nouveaux leviers, notamment liés à l'exploitation des données, à l'optimisation des parcours clients et à l'amélioration de la performance opérationnelle.

Cette transformation ne correspond donc pas à une rupture radicale, mais plutôt à une hybridation progressive du modèle d'affaires. Les entreprises du luxe cherchent à concilier innovation technologique et préservation de leur identité, ce qui suppose un arbitrage constant entre standardisation et différenciation. L'intelligence artificielle devient ainsi un levier stratégique, non seulement en termes d'efficacité, mais également en tant que facteur de renouvellement des mécanismes de création de valeur. Cette hybridation demeure toutefois instable, dans la mesure où une intégration excessive de technologies standardisées peut fragiliser les mécanismes de rareté et de différenciation symbolique propres au luxe.

Cette tension est particulièrement marquée dans le secteur du luxe, où la création de valeur repose sur des logiques symboliques et culturelles spécifiques (Kapferer & Bastien, 2012). Dans cette perspective, la transformation du modèle d'affaires apparaît comme un processus d'équilibre dynamique, nécessitant des capacités d'adaptation continues de la part des entreprises. Cette logique d'hybridation s'inscrit dans une perspective de complémentarité entre intelligence humaine et artificielle, où la technologie agit comme un dispositif d'augmentation plutôt que de substitution (Jarrahi, 2018). Enfin, cette évolution constitue le

fondement du modèle conceptuel MALA proposé dans cet article, qui formalise le passage d'un modèle d'affaires traditionnel du luxe vers une configuration augmentée par l'intelligence artificielle.

Le modèle MALA ne constitue pas uniquement une représentation descriptive de l'intégration de l'intelligence artificielle dans le secteur du luxe ; il propose une extension conceptuelle de la théorie des modèles d'affaires appliquée aux industries à forte intensité symbolique. Alors que les approches classiques du business model analysent principalement les mécanismes de création, de proposition et de capture de valeur dans des contextes où la valeur est essentiellement fonctionnelle ou économique (Amit & Zott, 2001 ; Chesbrough, 2010 ; Teece, 2018), l'industrie du luxe se distingue par une logique où la valeur repose largement sur des dimensions immatérielles telles que la désirabilité, la rareté, l'authenticité et le capital symbolique des marques (Kapferer & Bastien, 2012 ; Kapferer, 2015).

Le modèle MALA montre ainsi que la performance des entreprises ne dépend pas du niveau d'automatisation atteint, mais de leur capacité à articuler intelligemment les ressources humaines, les technologies d'intelligence artificielle et les actifs symboliques propres au luxe. Cette articulation traduit l'émergence d'une nouvelle capacité dynamique, qualifiée de capacité d'hybridation, qui permet de concilier innovation technologique, personnalisation avancée et maintien de la rareté perçue. En ce sens, MALA dépasse une simple adaptation des modèles d'affaires existants. Il propose un cadre conceptuel permettant d'expliquer comment les organisations peuvent intégrer des technologies d'intelligence artificielle sans compromettre les fondements symboliques de leur avantage concurrentiel.

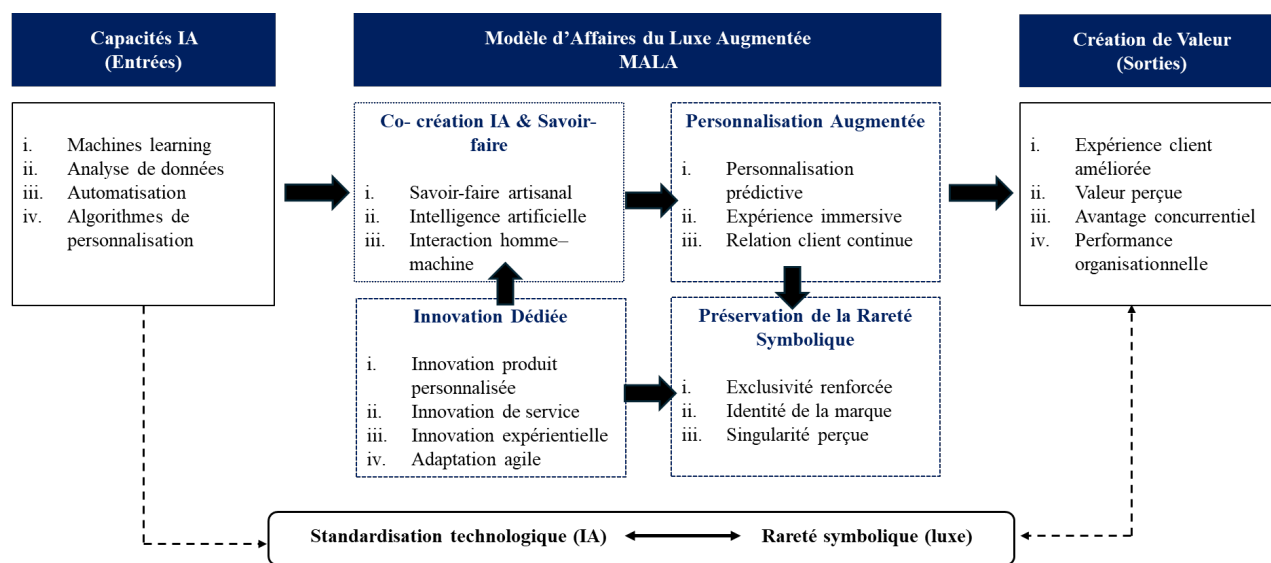


Fig. 1 Modèle conceptuel du modèle d'affaires du luxe augmenté (MALA)

Cette figure (Fig.1), illustre le modèle conceptuel du modèle d'affaires du luxe augmenté (MALA). Les capacités en intelligence artificielle permettent une hybridation entre expertise humaine et intelligence algorithmique, favorisant une personnalisation avancée et une création de valeur accrue.

Le passage d'un modèle d'affaires traditionnel du luxe à une configuration augmentée se lit à travers les trois dimensions constitutives du modèle d'affaires — création, proposition et capture de valeur — telles que définies dans la perspective de l'architecture d'activités (Zott & Amit, 2010). Sur le plan de la création de valeur, le modèle traditionnel repose sur le savoir-faire artisanal, des matières rares et une production limitée, tandis que le modèle augmenté enrichit ce savoir-faire par l'analyse de données et l'IA prédictive.

Sur le plan de la proposition de valeur, l'exclusivité et le storytelling de marque, historiquement portés par une expérience incarnée, se prolongent désormais dans une personnalisation hyper-contextualisée et une expérience hybride humain-IA. Sur le plan de la capture de valeur, le prix premium et le contrôle strict de la distribution coexistent avec une fidélisation fondée sur la donnée, l'optimisation des parcours clients et de nouveaux services numériques. La relation client, historiquement fondée sur un clienteling relationnel et un contact humain direct, évolue vers un clienteling augmenté capable d'anticiper les besoins de manière prédictive, tandis que le rôle de la donnée, autrefois marginal et peu structuré, devient central dans les décisions stratégiques et opérationnelles.

Cette comparaison illustre que l'intégration de l'intelligence artificielle ne se traduit pas par une substitution des logiques traditionnelles, mais par leur enrichissement progressif. Les entreprises du luxe qui parviennent à concilier croissance et rareté démontrent que l'expansion de l'offre, y compris par des moyens technologiques, n'est pas nécessairement incompatible avec le maintien d'une perception d'exclusivité, à condition que cette expansion demeure maîtrisée et cohérente avec les codes de la marque (Kapferer, 2015).

Dans cette perspective, le modèle MALA ne remet pas en cause les fondements du modèle traditionnel, mais en constitue une extension, dans laquelle chaque dimension est réinterprétée à la lumière des capacités offertes par l'intelligence artificielle, sans que la logique de rareté n'en soit structurellement affectée.

V. DISCUSSION ET APPORTS

Les résultats de cette recherche mettent en évidence une transformation profonde du modèle d'affaires dans l'industrie du luxe sous l'effet de l'intelligence artificielle. Loin de se limiter à un simple levier technologique, l'IA apparaît comme un mécanisme structurant qui reconfigure simultanément la création, la proposition et la capture de valeur. Cette transformation s'inscrit dans une logique dynamique, où les entreprises doivent continuellement ajuster leurs ressources et compétences pour préserver leur avantage concurrentiel. Dans cette perspective, les résultats confirment l'apport de la théorie des capacités dynamiques en montrant que l'intégration de l'IA repose sur la capacité des firmes à détecter les opportunités technologiques, à les saisir efficacement et à reconfigurer leurs modèles organisationnels (Teece, 2007).

Ces résultats suggèrent que l'IA doit être appréhendée non pas uniquement comme une technologie d'optimisation, mais comme une capacité stratégique ambivalente, capable de générer simultanément de la valeur économique et des risques de dilution symbolique. Cette ambivalence remet en question les approches traditionnelles de la transformation digitale en soulignant la nécessité d'une approche contextualisée selon la nature symbolique des industries. Par ailleurs, les résultats prolongent les travaux sur les business models en soulignant que l'IA ne modifie pas uniquement les activités, mais reconfigure l'architecture même du modèle d'affaires (Zott et al., 2011). La création de valeur associée à l'intelligence artificielle apparaît ainsi conditionnée par la capacité des entreprises à maintenir un équilibre entre exploitation des données, personnalisation à grande échelle et préservation des attributs symboliques du luxe. Toutefois, ces transformations ne sont pas exemptes de tensions.

Certaines recherches récentes soulignent que l'intégration de l'IA peut générer des effets contre-productifs, notamment lorsqu'elle conduit à une standardisation excessive ou à une perte de différenciation perçue (Dwivedi et al., 2023). Cette tension souligne que l'IA ne constitue pas uniquement une opportunité, mais également un risque stratégique si elle est déployée sans alignement avec les logiques propres au secteur.

Les résultats obtenus prolongent également les travaux récents consacrés aux paradoxes de l'intelligence artificielle dans les organisations. Alors que la littérature souligne principalement les gains d'efficacité, d'automatisation et d'amélioration de la prise de décision associés à l'IA (Davenport & Ronanki, 2018 ; Raisch & Krakowski, 2021), le présent article montre que, dans les industries du luxe, ces bénéfices doivent être analysés au regard de leur impact potentiel sur les mécanismes de différenciation symbolique.

Cette analyse suggère que la valeur créée par l'intelligence artificielle ne dépend pas exclusivement de ses performances techniques, mais également de la manière dont les consommateurs interprètent son utilisation.

Une personnalisation excessive, entièrement pilotée par des algorithmes, peut progressivement réduire la perception d'exclusivité en donnant le sentiment d'une expérience standardisée. À l'inverse, une utilisation maîtrisée de l'intelligence artificielle, conçue comme un outil d'augmentation de l'expertise humaine, permet de renforcer simultanément la qualité de l'expérience client et la désirabilité de la marque.

Cette réflexion conduit à considérer l'intelligence artificielle comme une capacité organisationnelle ambivalente. D'un côté, elle améliore les capacités d'analyse, d'anticipation et d'adaptation stratégique des entreprises ; de l'autre, elle peut fragiliser les mécanismes symboliques qui fondent traditionnellement l'avantage concurrentiel du luxe lorsqu'elle est déployée selon une logique exclusivement techno-centrée. Le principal apport du modèle MALA réside précisément dans l'identification de cette tension et dans la proposition d'un cadre conceptuel permettant de concilier efficacité technologique et préservation de la valeur symbolique.

Les résultats présentent plusieurs implications pour les dirigeants des entreprises du luxe. Premièrement, l'intelligence artificielle devrait être envisagée comme un outil d'augmentation des compétences humaines plutôt que comme un mécanisme de substitution du savoir-faire artisanal. Deuxièmement, les investissements en intelligence artificielle devraient être prioritairement orientés vers les activités renforçant la personnalisation, la relation client et la qualité de l'expérience, plutôt que vers une automatisation systématique des interactions. Troisièmement, les entreprises gagneraient à mettre en place une gouvernance spécifique de l'intelligence artificielle intégrant des considérations éthiques, culturelles et identitaires afin de préserver la cohérence entre innovation technologique et image de marque.

VI. PROPOSITIONS DE RECHERCHE

À partir du cadre conceptuel développé, l'intégration de l'intelligence artificielle dans le modèle d'affaires du luxe peut être analysée à travers plusieurs mécanismes reliant capacités organisationnelles, création de valeur et expérience client. Dans cette perspective, les propositions suivantes visent à structurer de futures recherches empiriques en identifiant les relations clés et les conditions sous lesquelles l'intelligence artificielle contribue à la différenciation et à la performance des entreprises du secteur. Ces relations s'inscrivent dans une logique d'articulation entre capacités dynamiques et architecture du modèle d'affaires, où l'IA agit comme un mécanisme de transformation et non comme un simple outil opérationnel.

A. Proposition 1 : L'IA comme Amplificateur de la Valeur Relationnelle

L'intégration de l'intelligence artificielle dans le modèle d'affaires du luxe renforce la capacité des entreprises à proposer des expériences hautement personnalisées, tout en maintenant une perception d'exclusivité. L'IA agit ainsi comme un levier d'amplification de la valeur relationnelle, en enrichissant les interactions client sans se substituer à la dimension humaine. Cette proposition suggère que la valeur perçue ne résulte pas uniquement du niveau de personnalisation, mais de la manière dont celle-ci est intégrée dans une expérience cohérente avec les codes du luxe. Elle pourrait être testée empiriquement à travers des analyses comparatives entre entreprises ayant intégré des dispositifs avancés d'intelligence artificielle et celles reposant principalement sur des pratiques traditionnelles de clienteling.

B. Proposition 2 : L'Hybridation IA-Humain comme Levier de Création de Valeur

L'intelligence artificielle favorise l'émergence d'un modèle d'affaires hybride dans lequel le savoir-faire artisanal et l'intelligence algorithmique se combinent de manière complémentaire. Cette hybridation permet aux entreprises de reconfigurer leurs ressources et leurs compétences afin de capter de nouvelles sources de valeur et de renforcer leur avantage concurrentiel. Cette proposition implique que la performance ne dépend pas uniquement du niveau d'adoption technologique, mais de la capacité organisationnelle à orchestrer efficacement l'articulation entre expertise humaine et intelligence artificielle. Elle ouvre ainsi la voie à des recherches empiriques portant sur les conditions organisationnelles, culturelles et managériales favorisant cette hybridation, ainsi que sur ses effets en termes d'innovation et de performance.

D. Proposition 3 : L'Expérience Client Améliorée

L'IA améliore l'expérience client grâce à des interactions personnalisées et prédictives. Des enquêtes peuvent mesurer l'impact de ces interactions sur la satisfaction et la fidélité des clients. Ces propositions sont suffisamment larges pour être explorées par des approches qualitatives, quantitatives ou mixtes, tout en renforçant la validité théorique du modèle.

VII. CONCLUSION

Cette recherche avait pour objectif d'analyser en quoi l'intelligence artificielle transforme les modèles d'affaires dans l'industrie du luxe, en s'appuyant sur une approche conceptuelle et un raisonnement abductif. À partir des cadres théoriques mobilisés, notamment la théorie des capacités dynamiques et celle des business models, l'analyse met en évidence une recomposition profonde des logiques de création, de proposition et de capture de valeur. Les analyses proposées montrent que l'intégration de l'intelligence artificielle ne se limite pas à une optimisation des processus existants, mais engage une transformation structurelle des modèles d'affaires du luxe vers des configurations hybrides, combinant personnalisation à grande échelle et maintien d'une rareté symbolique.

Ce déplacement souligne le rôle central des capacités dynamiques dans l'orchestration de ces transformations, en particulier dans la capacité des entreprises à intégrer, reconfigurer et exploiter les ressources technologiques sans altérer leur capital de marque. L'intelligence artificielle apparaît ainsi non pas comme un facteur de standardisation, mais comme un levier d'amplification de la valeur, permettant de renforcer la personnalisation, d'intensifier la relation client et d'améliorer la prise de décision, tout en préservant l'exclusivité et la dimension expérientielle. Dans cette perspective, le modèle d'affaires du luxe augmenté (MALA) proposé dans cet article offre une grille de lecture permettant de comprendre comment les entreprises peuvent articuler de manière cohérente expertise humaine et intelligence algorithmique.

Cependant, cette transformation ne saurait être appréhendée uniquement sous l'angle de la création de valeur. L'un des apports majeurs de cet article réside dans la mise en évidence d'une tension structurante : à mesure que l'intelligence artificielle permet une personnalisation accrue et une accessibilité élargie, elle peut également contribuer à une forme de banalisation du luxe, en affaiblissant les mécanismes traditionnels de différenciation fondés sur la rareté, l'exception et la désirabilité. Dans cette perspective, le modèle conceptuel proposé constitue une grille de lecture permettant de comprendre les dynamiques à l'œuvre avant et après l'intégration de l'IA dans les modèles d'affaires du luxe, en mettant en évidence les conditions sous lesquelles ces transformations peuvent être créatrices ou destructrices de valeur.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à articuler de manière intégrée les apports de la théorie des capacités dynamiques et des business model dans un contexte de transformation technologique, en montrant que l'IA agit comme un catalyseur de reconfiguration des logiques de valeur. Elle propose ainsi un enrichissement des cadres existants en les appliquant à un secteur où les logiques symboliques jouent un rôle central. Sur le plan managérial, les résultats invitent les dirigeants à dépasser une approche purement technocentrée de l'intelligence artificielle, pour adopter une vision stratégique intégrée, attentive aux équilibres entre innovation, exclusivité et cohérence de marque.

Enfin, cette recherche ouvre plusieurs perspectives. D'une part, des travaux empiriques pourraient tester les propositions formulées et valider les relations identifiées dans différents segments du luxe. D'autre part, des recherches futures pourraient approfondir les mécanismes par lesquels les entreprises arbitrent entre personnalisation et rareté, ainsi que les effets différenciés de l'intelligence artificielle selon les catégories de produits et les positionnements de marque.

REFERENCES

- [1] Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 493–520.
- [2] Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. New York: Norton.

- [3] Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363.
- [4] Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- [5] Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., et al. (2023). “So what if ChatGPT wrote it?” Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 71, Article 102642.
- [6] Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation. *Journal of Management*, 43(1), 200–227.
- [7] Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review*, 10, 18–26.
- [8] Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577–586.
- [9] Kapferer, J.-N. (2015). *Kapferer on Luxury: How Luxury Brands Can Grow Yet Remain Rare*. London: Kogan Page.
- [10] Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2012). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. London: Kogan Page.
- [11] Mikalef, P., Fjørtoft, S. O., & Torvatn, H. Y. (2019). Artificial intelligence in business: A review and research agenda. *Business Horizons*, 62(6), 667–678.
- [12] Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210.
- [13] Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (4th ed.). Pearson.
- [14] Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- [15] Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- [16] Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- [17] Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- [18] Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349.
- [19] Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226.
- [20] Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.