

# 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<sup>#1</sup>

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

<sup>1</sup>bousrihmyriam@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. 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. Deux propositions de recherche sont formulées, accompagnées d'indicateurs susceptibles d'évaluer l'impact de l'IA sur la performance organisationnelle, la création de valeur perçue et la qualité de l'expérience client. La contribution principale réside dans la conceptualisation d'un modèle hybride combinant expertise humaine et intelligence artificielle.

**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. 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. Two research propositions are formulated, together with potential indicators to assess AI's impact on organizational performance, perceived value creation, and customer experience quality. The primary contribution lies in the conceptualization of a hybrid business model that combines human expertise and artificial intelligence.

**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. Les travaux existants mettent en avant les gains d'efficacité, l'automatisation et l'amélioration de la prise de décision, mais accordent encore peu d'attention aux secteurs caractérisés par une forte intensité symbolique et expérientielle, tels que le luxe. Dans ces contextes, l'intégration de l'intelligence artificielle soulève une tension théorique majeure entre optimisation technologique et préservation de la valeur symbolique, tension encore insuffisamment explorée par la littérature existante. 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 augmenté (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 propose un cadre conceptuel intégrateur et des propositions de recherche destinées à orienter de futurs travaux empiriques. Cette recherche apporte une contribution principale en introduisant le modèle conceptuel du luxe augmenté (MALA), qui formalise l'hybridation entre expertise humaine et intelligence artificielle dans la création de valeur.

## II. FONDEMENTS THÉORIQUES

### A. *L'Intelligence Artificielle comme Capacité Stratégique*

En sciences de gestion, l'intelligence artificielle est généralement définie comme un ensemble de technologies permettant 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). Si ses premières applications visaient principalement l'automatisation des processus, les recherches récentes soulignent son rôle croissant dans l'augmentation des capacités humaines et la transformation des organisations (Raisch & Krakowski, 2021). Dans cette perspective, l'intelligence artificielle peut être appréhendée comme une technologie à usage général, capable d'affecter simultanément plusieurs fonctions de l'entreprise et de générer des transformations systémiques (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Son impact ne se limite pas à des gains d'efficacité, mais concerne également la manière dont les entreprises produisent, interprètent et exploitent l'information, ce qui influence directement leurs choix stratégiques et organisationnels. L'approche des capacités dynamiques (Teece, 2018) offre un cadre analytique pertinent pour comprendre ces transformations. Elle met en évidence la capacité des organisations à détecter les opportunités (sensing), à les exploiter (seizing) et à reconfigurer leurs ressources (transforming) dans des environnements incertains. Dans le secteur du luxe, cette dynamique conduit à l'émergence d'une capacité d'hybridation, définie comme la capacité des

organisations à articuler de manière cohérente des ressources traditionnelles — notamment le savoir-faire artisanal — et des technologies d'intelligence artificielle. Cette capacité apparaît déterminante pour intégrer l'innovation technologique sans altérer l'identité de marque, et constitue un élément central du modèle d'affaires du luxe augmenté proposé dans cet article. Cette évolution s'inscrit dans une transformation plus large des organisations, où les technologies digitales, dont l'intelligence artificielle, sont désormais considérées comme des leviers stratégiques de reconfiguration des modèles d'affaires (Verhoef et al., 2021).

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

La théorie des modèles d'affaires conceptualise la manière dont une organisation crée, propose et capture de la valeur (Amit & Zott, 2001; Zott et al., 2011). Dans cette perspective, le modèle d'affaires peut être considéré comme une architecture d'activités interconnectées, structurée autour des mécanismes de création et de valorisation de l'offre. Les travaux sur l'innovation des modèles d'affaires montrent que les technologies numériques constituent un levier majeur de transformation, en modifiant les interactions entre les acteurs, les processus internes et les sources de création de valeur (Chesbrough, 2010). L'intelligence artificielle s'inscrit pleinement dans cette dynamique, en introduisant de nouvelles formes de coordination, d'analyse et de personnalisation. Dans le secteur du luxe, le modèle d'affaires traditionnel repose sur plusieurs piliers : l'exclusivité, la dimension symbolique, le storytelling et l'excellence du savoir-faire artisanal (Kapferer & Bastien, 2012). La valeur est historiquement construite à travers une logique de rareté et une expérience client fortement incarnée. L'intégration de l'intelligence artificielle ne remet pas en cause ces fondements, mais conduit à une reconfiguration du modèle d'affaires. Elle permet notamment de renforcer la personnalisation de l'offre, d'intensifier la relation client et d'optimiser les processus, tout en maintenant une perception d'exclusivité. Cette évolution traduit un passage d'un modèle centré sur le produit à un modèle davantage centré sur l'expérience et la relation. Dans cette perspective, le modèle d'affaires du luxe évolue vers une configuration augmentée, dans laquelle la valeur est co-produite à travers l'interaction entre expertise humaine et technologies numériques. L'apport de cet article est précisément de conceptualiser cette transformation en proposant un cadre intégrateur, dans lequel les capacités dynamiques constituent le moteur de transformation, tandis que le modèle d'affaires en représente la traduction structurelle.

### 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. Une attention particulière a été portée aux articles publiés dans des revues à comité de lecture, ainsi qu'aux travaux fondateurs et aux contributions récentes structurant ces champs de recherche. Les critères de sélection ont privilégié la pertinence théorique, la robustesse conceptuelle et la capacité des travaux à éclairer les mécanismes de transformation des modèles d'affaires dans des contextes de forte intensité symbolique. 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.

### 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. 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. Le modèle MALA repose sur trois piliers structurants. Le premier est l'hybridation entre intelligence humaine et intelligence artificielle, permettant de combiner savoir-faire artisanal et capacité algorithmique. Le deuxième est la personnalisation augmentée, qui permet de proposer des expériences client individualisées à grande échelle sans dilution de l'exclusivité perçue. Le troisième est la préservation de la rareté symbolique, qui constitue le fondement de la valeur dans le secteur du luxe et conditionne l'acceptation des technologies d'intelligence artificielle. 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'hypermersonnalisation 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. 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). 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.

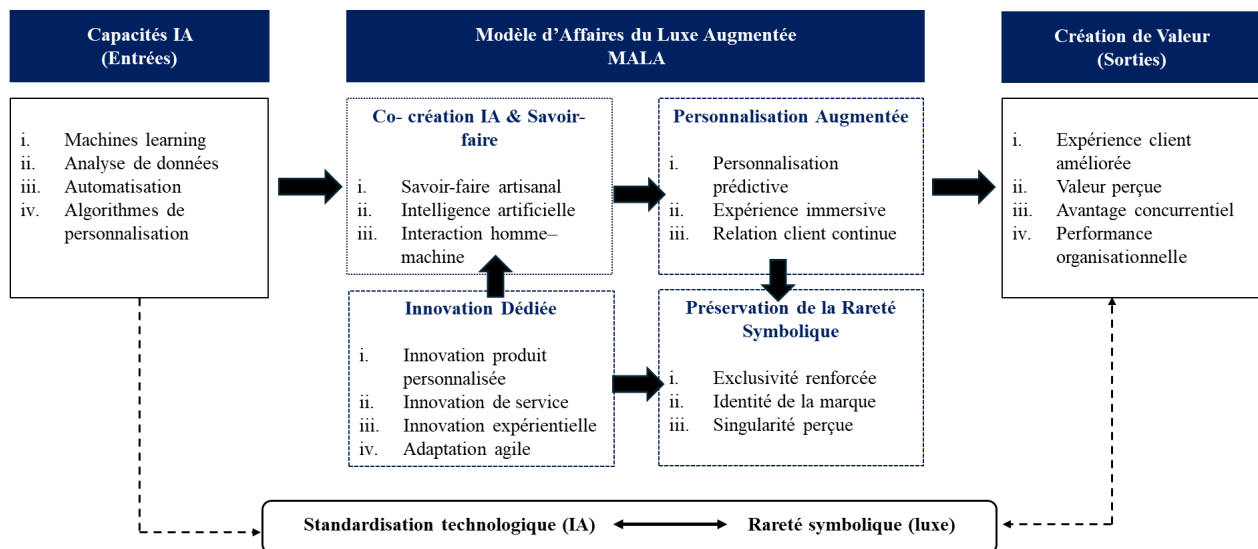


Fig. 1 Modèle conceptuel du modèle d'affaires du luxe augmenté (MALA)

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.

## V. 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.

*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.

*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.

## VI. DISCUSSION

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). Elle permet notamment une personnalisation accrue, une optimisation des opérations et une meilleure connaissance client, tout en redéfinissant les mécanismes de création et de captation de valeur. 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. L'intégration de l'IA dans le luxe introduit un paradoxe fondamental entre automatisation et préservation de la rareté, de l'exclusivité et du savoir-faire artisanal, qui constituent le cœur de la valeur perçue dans ce secteur. 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.

## 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. 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. 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. 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 models 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] Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- [4] Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation. *Journal of Management*, 43(1), 200–227.
- [5] Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review*, 10, 18–26.
- [6] Kapferer, J.-N. (2015). Kapferer on Luxury: How Luxury Brands Can Grow Yet Remain Rare. London: Kogan Page.
- [7] Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2012). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. London: Kogan Page.
- [8] Mikalef, P., Fjørtoft, S. O., & Torvatn, H. Y. (2019). Artificial intelligence in business: A review and research agenda. *Business Horizons*, 62(6), 667–678.
- [9] Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210.
- [10] Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (4th ed.). Pearson.
- [11] Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- [12] Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- [13] Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- [14] Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349.
- [15] Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226.
- [16] Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.