

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LUXE ET NUMÉRISATION : PERCEPTIONS ET ADOPTIONS DES TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES PAR UNE
INDUSTRIE HISTORIQUEMENT CONSERVATRICE

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN SCIENCES DE LA GESTION – CONCENTRATION MANAGEMENT

PAR

SARAH BENLOULID

JUILLET 2022

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, le plus grand des merci est à adresser à Mme Viviane Sergi, ma directrice de recherche, à qui je tiens à exprimer toute ma gratitude. Ce projet n'aurait pas vu le jour sans son enthousiasme envers mon sujet de mémoire, son exigence et les standards de qualité qu'elle a su me transmettre tout au long de mon encadrement. Les échanges d'idées ainsi que les conseils précieux de Viviane ont grandement stimulé ma capacité de réflexion et m'ont poussée à persévérer dans une démarche de recherche qui n'est pas toujours évidente, et qui peut être semée de doutes et questionnements. Les paroles rassurantes de Viviane, sa foi en mes capacités d'idéation et de réflexion, ainsi que son fameux « *Trust in emergence* », ont rendu mon processus de cheminement vers le mémoire de recherche une expérience inoubliable qui me remplit de fierté, de satisfaction et d'accomplissement. Au-delà de son professionnalisme et son rôle de mentor académique inégalable, je suis reconnaissante à Viviane pour sa grande finesse, sa compréhension et sa sensibilité humaine sans lesquelles la réalisation de ce mémoire n'aurait été possible. Milles merci !

Je souhaiterai également remercier mon amie, ma complice à la maîtrise et ma partenaire d'innombrables heures de rédaction : Myriam Saucier, sans laquelle l'aventure de la maîtrise en sciences de la gestion, mais surtout l'aventure « mémoire » n'aurait pas eu le même gout !

Finalement, c'est à ma famille proche que je souhaite adresser mes remerciements. À mes deux parents, à Saloua et à Gael : vous êtes ma colonne vertébrale, le support infaillible et la force motrice qui me pousse à vous remplir de fierté. J'espère y être arrivée.

S-

DÉDICACE

Aux deux piliers de ma vie, mes complices :

Ma mère, la guerrière et mon éternelle source de
force et tendresse

Mon père, l'inépuisable rebelle et la raison de ma
persévérance

Le plus beau est à venir

الآتي اجمل

S-

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
DÉDICACE	iii
LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	ix
LISTE DES SYMBOLES ET DES UNITÉS	x
RÉSUMÉ.....	11
INTRODUCTION	12
CHAPITRE 1 REVUE DE LITTÉRATURE	16
1.1 L'univers du luxe et ses paradoxes	16
1.1.1 La définition du luxe.....	16
1.1.2 Les dimensions, fonctions et valeurs du luxe	18
1.1.3 La financiarisation du luxe	21
1.1.4 Le luxe et Internet : une antinomie dépassée	22
1.1.4.1 Définition du paradoxe	23
1.1.4.2 Le défi du luxe : dépasser l'antinomie en se numérisant sans perdre ses valeurs.....	25
1.2 Le numérique et ses transformations au sein des organisations	28
1.2.1 Les transformations liées au numérique dans le cas général.....	28
1.2.2 Les transformations liées au numérique dans le secteur du luxe	31
1.3 Les technologies numériques dans le luxe.....	33
1.3.1 Le Web 2 : Réseaux sociaux et luxe	34
1.3.2 Le Web 3 : quand la virtualité s'invite dans le secteur du luxe	35
1.3.2.1 La réalité augmentée	36
1.3.2.2 La réalité virtuelle : technologies <i>blockchain</i> , métavers et NFTs	37
1.4 Synthèse et problématisation autour de l'adoption des technologies numériques immersives par le luxe : phénomène de mode ou tendance de fond ?	39
CHAPITRE 2 METHODOLOGIE.....	45
2.1 Design de la recherche.....	45
2.1.1 Étude qualitative de type exploratoire	46
2.1.2 Logique de recherche inductive.....	46
2.2 Collecte de données.....	47
2.2.1 Méthode choisie : l'analyse de contenu	47
2.2.2 La préanalyse	49

2.2.3	Choix et construction du corpus : protocole suivi	50
2.2.3.1	Protocole suivi	51
2.2.3.2	Composition finale du corpus	55
2.3	L'analyse des données : codage du contenu.....	57
2.3.1	Approche inductive et méthode de codage choisie	57
2.3.2	Le codage	58
2.3.3	Analyse suite au codage.....	60
2.3.4	Les critères de qualité	60
CHAPITRE 3 RÉSULTATS ET ANALYSE.....		63
3.1	Récit du processus de numérisation du luxe à travers le temps	63
3.1.1	Le changement de perception du numérique par l'industrie du luxe à travers les années	63
3.1.1.1	L'essor du commerce électronique qui met l'expérience omnicanale au premier plan : début des années 2010 à 2017.....	64
3.1.1.2	L'ère de la Fashion Tech : 2018 – présent	67
3.1.1.2.1	Les réseaux sociaux : outil clé de la numérisation du luxe	67
3.1.1.2.2	Les technologies immersives	69
3.1.2	Une numérisation massive rendue inévitable par l'arrivée d'une pandémie mondiale	76
3.1.3	Synthèse.....	78
3.2	Évolution de la perception de la numérisation du luxe par les différents acteurs de l'industrie.....	79
3.2.1	La perception de la presse spécialisée et des cabinets de consultation	80
3.2.1.1	La presse spécialisée	80
3.2.1.2	Les cabinets de consultation.....	84
3.2.2	La perception de certains conglomérats et maisons de luxe	87
3.2.2.1	Les conglomérats choisis : Kering et LVMH	87
3.2.2.2	Les maisons de luxe choisies : Hermès et Chanel.....	92
3.2.3	Synthèse de la partie	96
3.3	Les différents profils d'appropriation de la numérisation	96
3.3.1	Numérique dans le luxe : trois portraits d'appropriation différents	97
3.3.1.1	Les enseignes enthousiastes.....	99
3.3.1.2	Les enseignes sceptiques.....	101
3.3.1.3	Les enseignes conservatrices.....	103
3.3.2	Le cas Chanel : l'intemporelle maison qui résiste aux forces disruptives.....	104
3.3.2.1	Une position de différenciation assumée.....	104
3.3.2.2	Une présence numérique présente pour les segments cosmétiques et parfumerie	105
3.4	Les défis de l'alliance au numérique	107
3.4.1	Dilution du message et perte de désirabilité.....	109
3.4.2	Continuité entre artisanat et modernité	110
3.4.3	Synthèse de l'analyse.....	112
CHAPITRE 4 DISCUSSION		114
4.1	Les NFTs dans l'industrie du luxe	116
4.2	Les NFTs dans le luxe : symbole d'une extension de la financiarisation dans un secteur qui ne connaît pas de crise.....	119

4.2.1 Le luxe : un secteur ancré dans la logique financière capitaliste	119
4.3 Les NFTs dans le luxe : indicateur de l'artification numérique du secteur	122
4.4 Les NFTs dans le luxe et droits de propriété virtuelle.....	124
4.5 Synthèse de la partie.....	125
CONCLUSION	128
ANNEXE A CORPUS DE DONNÉES BRUTES	132
ANNEXE B LIVRE DE CODES OU « <i>CODE BOOK</i> ».....	135
ANNEXE C RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES DU CORPUS DE DONNÉES.....	141
BIBLIOGRAPHIE.....	147

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1: Hype Cycle pour les réseaux de <i>Blockchain</i> (Gartner, 2021)	39
Figure 1.2: <i>Hype Cycle</i> pour les technologies émergentes (Gartner, 2021).....	43
Figure 2.1: Illustration de l'inférence dans le processus d'analyse de contenu (Bardin,2013, p. 46).....	48
Figure 2.2: Capture d'écran du fichier Excel - corpus de données brutes.....	56
Figure 2.3: les critères de qualité de la recherche qualitative de Guba et Lincoln (1985) et les techniques pour les établir (Loh, 2013)	61
Figure 3.1: Publication Instagram de la malle Louis Vuitton x League of legends (2019).....	71
Figure 3.2: Publication Instagram de la "Summoner's Cup" (2019).....	71
Figure 3.3: Nicholas Ghesquière et Qiyana , la star virtuelle de League of Legends	72
Figure 3.4: Interface mobile du site Internet de Burberry lors du lancement de la Pocket Bag expérience	73
Figure 3.5: Interface mobile de Gucci - technologie Try-On de l'Ace Sneaker (2019)	74
Figure 3.6: Interface Gucci Bloom Portal, une collaboration Gucci x Snapchat (2020)	74
Figure 3.7: Interface de l'application mobile IWC App, téléchargeable sur App Store.....	75
Figure 3.8: Chronologie de l'adoption des technologies dans le secteur du luxe	78
Figure 3.9: Représentation des trois portraits d'appropriation du numérique dans le luxe dépassant l'antinomie Web - Luxe.....	99
Figure 3.10: NFTs de la robe « Golden Dress », « la Couronnes des Doges » et une veste signée UNDX et Dolce & Gabbana	101
Figure 3.11: Interface Instagram d'Hermès et présentation des filtres « carrés de soie ».....	102
Figure 3.12: Représentation de modèle de NFT appartenant à la série « MétaBirkin »	103
Figure 3.13: Interface de l'application Lip scanner de Chanel	106
Figure 3.14: La version physique (droite) du sac " <i>Dionysus GG Supreme Canvas Embroidered Queen Bee</i> " et sa version virtuelle (à gauche).....	108
Figure 3.15: Pièces de la « Collectione Genezi » de D&G x UNXD	111

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 : Définition du paradoxe par Smith et Lewis (2011) comme lu dans Zeitoun et Veg-Sala (2021)	23
Tableau 2.1 : Mots clés recherchés pour la constitution du corpus de données	53
Tableau 2.2: Protocole suivi pour bâtir le corpus de données.....	54
Tableau 2.3: Extrait du tableau d'agrégation des codes par grands thèmes.....	59
Tableau 2.4: Thèmes et codes correspondants	59
Tableau 3.1 : Analyse de discours, tonalités et postures de la presse spécialisée	83
Tableau 3.2 : Analyse de discours, tonalités et postures des rapports des cabinets de consultation.....	86
Tableau 3.3 : Analyse de discours, tonalités et postures de deux conglomérats du luxe : LVMH et Kering	90
Tableau 3.4: Analyse de discours, tonalités et postures des maison Hermès et Chanel	94

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

AR: Augmented reality

DAO: Organisation Autonome Décentralisée (DAO)

IA: Intelligence artificielle

IdO : Internet des Objets

IRL: In real life

LoL: League of Legends

NFT: Non-Fungible Token

NTIC : nouvelles technologies de l'information et de la communication

RA : Réalité augmentée

RV : Réalité virtuelle

SNBN: See now buy now

VIC: Very important Customer

VR: Virtual reality

LISTE DES SYMBOLES ET DES UNITÉS

	Louis Vuitton
	Christian Dior
	Gucci
	Hermès
	Chanel
	Dolce & Gabbana
	Burberry
	Rolex

RÉSUMÉ

Le secteur du luxe est caractérisé par des valeurs fondatrices de rareté, exclusivité et secret. Il a souvent été opposé au monde du numérique et des technologies du web et d'Internet, caractérisés par l'ouverture, la collaboration et la démocratisation du savoir et pratiques. Pourtant, au travers des dernières années, la numérisation de plus en plus présente dans le secteur et adoptée progressivement par les acteurs témoigne d'un dépassement de cette antinomie. Au-delà de l'utilisation généralisée des technologies du web 1.0 et web 2.0, à savoir les sites Internet, le commerce en ligne et l'utilisation des réseaux sociaux, le luxe investit et se lance dans les technologies du web 3.0 en invitant la virtualité dans ses pratiques. L'industrie surfe sur une tendance d'adoption de technologies virtuelles et immersives qui, dans un premier temps ont semblé servir à contourner les restrictions liées à la crise sanitaire, mais qui actuellement semblent avoir pour but de répondre aux demandes et besoins de consommateurs issus de la génération fortunée et numériquement instruite des « *digital natives* ».

Basée sur une analyse de discours et l'analyse d'un corpus exhaustif, cette étude vise à analyser les perceptions de cette numérisation par différents acteurs du luxe, internes et externes aux maisons et conglomérats de luxe dans le but de broser un portrait du luxe numérisé actuel, en proposant une cartographie des différents profils d'adoption des technologies immersives. Cette cartographie explicite la présence de trois types de profils d'acteurs, en fonction de leur attachement aux valeurs fondatrices du luxe mais également de leur degré d'acceptation/d'aversion aux technologies numériques très émergentes, notamment les *Non Fungible Tokens* (NFTs) ou jetons non fongibles. Cette cartographie a permis de différencier les enseignes, en identifiant des enseignes enthousiastes, sceptiques et conservatrices.

Cette recherche avait donc pour but de combler des lacunes sur un sujet en pleine émergence dans un secteur d'activité considéré « niche ». Les résultats présentés dans le cadre de cette analyse permettent d'enrichir la littérature sur l'identification et caractérisation des acteurs du luxe en termes de numérisation de leur stratégie. Elle permet également de pousser la réflexion sur les enjeux soulevés par une présence voulue et assumée de certaines maisons de luxe sur les sphères virtuelles, notamment l'extension de la financiarisation d'un secteur déjà très lucratif, son artification ainsi que le nouveau rapport à une propriété qui devient virtuelle. Finalement, étudier le phénomène émergent de la numérisation du secteur du luxe nous pousse à réfléchir aux transformations numériques qui pourraient influencer d'autres secteurs d'activité, autre que celui du luxe.

Mots clés : Luxe, numérique, transformations technologiques, Web 3.0, NFT, marques de luxe, perceptions du luxe, réalité augmentée, réalité virtuelle, COVID-19, métavers, cryptomonnaie, *digital natives*, paradoxe, *digital*, *luxury*.

INTRODUCTION

Raffiné, esthétique, exclusif, rare ... Tels sont les épithètes que l'on peut associer au monde du luxe. Il s'agit d'un monde qui s'est construit une image forte à travers l'existence de grandes figures comme Yves Saint Laurent ou Coco Chanel, créateurs et gestionnaires de grandes maisons de luxe à l'avant-garde des tendances. Les maisons du luxe, reconnues internationalement pour la qualité et l'excellence du savoir-faire de leurs artisans, véhiculent une intemporalité reliée à leur héritage ancestral et la pertinence de leur existence demeure validée par un intérêt pour le luxe et une demande des consommateurs affirmée. Secteur d'activité très élitiste et secret, l'industrie du luxe fascine par sa capacité à être extrêmement lucrative et adaptative. Longuement considéré comme conservateur quant à l'utilisation du numérique (Geerts et Veg Sala, 2014), le monde du luxe a su se réinventer à travers les différentes périodes et crises – autant financières que sanitaire, avec l'arrivée de la pandémie COVID-19 en mars 2020. Lorsque confrontées les unes aux autres, les valeurs traditionnelles du luxe (élitisme, rareté, sélectivité) sont, aux premiers abords, à l'opposé des valeurs fondatrices du web et de ses outils numériques (ouverture, accessibilité, partage démocratique de l'information). Pourtant, les observations démontrent que les acteurs du luxe ont avancé à leur rythme afin de construire des bases solides pour faire leur révolution numérique en l'espace de quelques années (Briones, 2016). L'arrivée de la crise sanitaire a accéléré la fusion entre le monde du numérique et le monde du luxe, qui trouve dans les nouvelles technologies numériques « un facteur de résilience clé et, au-delà, le catalyseur de son omniprésence, de sa puissance » (Briones, 2021).

Dépassant les technologies numériques dites « classiques », à savoir l'utilisation des médias sociaux ou encore le commerce en ligne, le monde du luxe s'investit actuellement et de manière remarquable dans les technologies du Web 3.0, à savoir les cryptomonnaies, les réseaux *blockchain* et le métavers. En effet, les applications d'essayages reposant sur la réalité augmentée se multiplient pour faciliter les achats en ligne des consommateurs confinés, et en mai 2022, la virtualité s'invite dans les prestigieuses institutions de luxe : les maisons de luxe Balenciaga et Gucci sont les premières maisons à solidifier leur présence dans le Web 3.0 en proposant à leur clientèle américaine la possibilité de payer en cryptomonnaies. De plus, les articles de luxe numériques dématérialisés sont commercialisés de plus en plus sous forme de *Non Fongible Tokens* (NFTs) ou jetons non fongibles, certificats de propriété numériques uniques. Le Web 3.0 amène la possibilité de créer de la rareté numérique appuyée par l'une des caractéristiques des réseaux blockchain, à savoir la garantie à la fois de l'unicité du bien et l'identité précise de la/le propriétaire.

D'ailleurs, Gucci sort son premier *e-sac* ou sac virtuel en juin 2021 sous forme de NFT qui se vend plus cher que sa contrepartie physique; et l'horloger Hublot propose à sa communauté en mai 2022 des créations de montres numériques en édition limitée. Le Wall Street Journal estime que le marché des NFTs s'élevait à plus de 40 millions de dollars américains en 2021, mais qu'il connaît en mai 2022 plusieurs soubresauts liés à la volatilité des cryptomonnaies sous-jacentes aux NFTs.

Force est de constater que les spécificités des NFTs, facilitant l'authentification d'un produit et la garantie de la propriété, semblent intéresser plusieurs domaines dont le monde de l'art, secteur cousin de l'industrie du luxe. Cette industrie se caractérise également par la rareté, l'unicité des œuvres d'art ainsi que la valeur monétaire élevée des objets et articles souvent mis aux enchères. La maison d'enchères Christie's procède à la vente d'un NFT pour la somme de 69,3 millions de dollars en février 2021, pour être suivie par Sotheby's qui enregistre une vente de 16,8 millions de dollars en mars 2021, selon l'article « NFT : la première vente chez Sotheby's atteint 16,8 millions de dollars » publié en avril 2021 par journal « Les Echos ». Les deux secteurs, art et luxe, secteurs très lucratifs, semblent voir une opportunité de leviers financiers importants en investissant dans les technologies numériques les plus avancées et en intégrant leurs utilisations et transactions dans leurs stratégies. En effet, la numérisation et la financiarisation de l'économie ne sont pas des concepts totalement disjoints, bien au contraire, comme dans le domaine financier, à travers les pratiques de *nano-trading* et automatisation des transactions par les algorithmes, la numérisation joue un rôle important dans l'extension de la financiarisation de plusieurs domaines d'activité, parmi lesquelles figure l'industrie du luxe.

Aux premiers abords, le terrain d'étude du luxe peut paraître « niché ». Cependant, ce secteur n'est pas le seul à explorer le potentiel des technologies immersives et virtuelles qui se retrouvent adoptées et appliquées par plusieurs autres secteurs. De plus, Mark Zuckerberg annonce en octobre 2021 l'arrivée de « Meta » (Berry, 2021). Cette nouvelle, concernant sa vision du monde parallèle virtuel « métavers » où les personnes peuvent interagir sous forme d'avatars, assoit une tendance vers une numérisation du monde qui poursuit ses avancées, et qui est possiblement clivante. Bien que le secteur du luxe soit un secteur particulier, nous pensons qu'il existe des signes avant-coureurs ou révélateurs de ce qui pourrait potentiellement se généraliser dans un certain futur dans d'autres secteurs d'activités. Ainsi, réfléchir au phénomène de la numérisation de l'industrie particulière du luxe est une opportunité pour pousser le champ de la réflexion à la numérisation des autres secteurs d'activités.

Aujourd'hui, si plusieurs articles s'intéressent à l'étude technique de ses technologies numériques, peu d'écrits académiques se penchent sur le sujet émergent de l'union entre l'industrie du luxe et la numérisation massive qu'elle connaît présentement. De plus, dans ce contexte où les utilisations et pratiques sont encore en émergence et non stabilisées, il existe plusieurs acteurs dans l'industrie du luxe qui ont des positions et opinions différentes quant à ces transformations numériques. Nous jugeons pertinent d'étayer ces propos et positionnements afin de les analyser pour répondre aux questions suivantes : Quelles sont les implications de la numérisation dans le secteur du luxe ? Quelles sont les différentes appropriations du numérique, et en particulier des technologies les plus récentes telles que les technologies immersives, par les acteurs du luxe et que nous disent-elles de ce secteur en évolution continue ?

Le but de ce mémoire est donc d'identifier puis d'analyser les différentes perceptions et modes d'appropriations des technologies numériques par les acteurs du luxe. Le mémoire est construit de la manière suivante : nous commençons par présenter une revue de littérature qui explicite les définitions du luxe, ses valeurs et ses dimensions ainsi que sa confrontation supposée être antinomique avec les technologies d'Internet et le web en général, en reprenant les propos et théories d'auteurs s'étant prononcé sur cette alliance. Nous nous attarderons ensuite sur les transformations induites au sein des organisations par la numérisation, pour finalement aborder les thèmes de la numérisation 3.0 du secteur du luxe à travers l'utilisation et intégration des technologies immersives et virtuelles.

Dans un deuxième temps, nous explicitons la méthodologie suivie afin de répondre à notre problématique. Cette méthodologie, basée sur l'analyse de contenu, nous permettra dans un premier lieu de bâtir un corpus de données secondaires, qui servira de base solide à notre analyse. Nous détaillons notre protocole de collecte de données ainsi que l'analyse de ces données.

Dans un troisième temps, nous présentons les résultats de notre recherche de manière analytique. Ainsi nous exposons le récit du processus de numérisation du luxe de manière chronologique, en le décomposant en deux périodes distinctes : du début des années 2010 à 2017, puis de 2018 au présent. Le choix de cette délimitation temporelle se justifie par un changement noté dans le secteur à partir de l'année 2018, à partir de laquelle les acteurs du luxe se lancent de manière de plus en plus prononcée dans l'adoption des technologies numériques. Nous abordons également l'évolution de la perception de la numérisation du secteur par les différents acteurs internes et externes du luxe. Notre travail analytique

nous permet de dresser une cartographie s'articulant sur deux axes et qui permet de positionner les enseignes en fonction de leur position et acceptation vis à vis des nouvelles technologies et le respect de leurs valeurs ancestrales. Nous décrivons les différents profils d'appropriation des technologies immersives par les enseignes du luxe pour ensuite nous attarder sur le cas particulier de la maison Chanel. Nous abordons en fin de cette partie les défis liés à l'alliance du luxe au numérique en termes de dilution de message et de perte de désirabilité, ainsi que l'enjeu de la continuité entre l'artisanat et la modernité.

Finalement, la présentation de nos résultats est suivie d'une discussion dans le cadre de laquelle nous poussons notre réflexion plus loin en abordant le thème des NFTs comme outil d'extension de la financiarisation du luxe, de son artification et du changement au rapport à la propriété.

CHAPITRE 1

REVUE DE LITTÉRATURE

Notre recherche porte sur la numérisation dans le secteur du luxe. Compte tenu de la diversité de ce que recouvre « le numérique », il est nécessaire de clarifier plusieurs termes et définitions autour de ce sujet, afin de jeter les bases conceptuelles de notre travail de recherche mais également d'identifier les lacunes que nous pourrions potentiellement combler par le biais de notre travail analytique. Nous présentons dans notre revue de littérature une recension des écrits sur l'univers du luxe, en commençant par le définir et l'inscrire dans ses valeurs, fonctions et dimensions, pour ensuite le juxtaposer au monde du web, qui lui semble antinomique aux premiers abords. Une fois le luxe défini et délimité, nous exposons les transformations numériques actuelles dans le cadre des organisations en général, pour ensuite nous attarder sur ces transformations dans le secteur du luxe. Finalement, nous explicitons les idées et propos tenus dans la littérature et productions publiées sur les technologies utilisées par les acteurs du luxe, allant de l'adoption des réseaux sociaux à l'intégration des technologies virtuelles et immersives à travers la réalité augmentée et la réalité virtuelle. Nous concluons ce chapitre en reprenant les grandes idées et thèmes ressortis de notre revue de littérature, pour ensuite formuler la problématique à laquelle notre analyse cherche à répondre.

1.1 L'univers du luxe et ses paradoxes

1.1.1 La définition du luxe

Qu'on en fasse l'éloge et ou la critique, le luxe ne laisse personne indifférent. Définir le luxe n'est pas chose simple à faire : il s'agit d'un terme complexe qui englobe des définitions plurielles rattachées à différentes visions au croisement des disciplines, comme la philosophie, l'anthropologie, la psychologie, l'histoire et l'économie. Godey et Lagier (2002) décrivent le luxe comme fonction de « subjectivité sociale, culturelle et historique ». Le luxe est associé au raffinement, à l'exclusivité, à la rareté, au prestige et au somptueux. Veblen décrit « la classe de loisir » (*leisure class*) comme étant une strate sociale dont la consommation ostentatoire a pour but d'afficher son statut social (Veblen, 1899). Lipovetsky annonce que « consommer du luxe, c'est consommer à la fois un produit, une légende, un mythe, une tradition, des savoir-faire et un rite d'usage » (Lipovetsky, 2003, p. 120). Diemer, quant à lui, présente le luxe de manière plus critique, comme « une maladie incurable réduisant le peuple à la misère et la noblesse à l'étalage de ses richesses » (Diemer, 2013, p. 9).

D'un point de vue étymologique, le mot luxe peut découler de plusieurs termes : du grec « *lux* » signifiant « lumière » ou de « *luceo* » signifiant « luire ». Cette origine étymologique renvoie à une notion d'embellissement rattachée à la clarté et splendeur (Colonna d'Istria, 1991, p.35). Cependant, « luxe » découle également de « *luxo* » qui signifie « déplacé » ou « dévié », faisant référence à tout ce qui est contraire à la vertu ou à l'humilité, et renvoyant à la notion d'excès ou d'hors norme.

Selon Geert et Veg-Sala (2014), « le luxe peut être défini comme une façon d'être, une manière de vivre mais aussi une façon d'acheter, de consommer et d'utiliser » (Bechtold, 1991; Castarède, 2004; Nyeck, 2004; Roux et Floch, 1996). Ces auteurs insistent sur la pluralité et multiplicité des facettes du luxe allant du besoin du paraître (luxe traditionnel), au besoin de ressentir et d'expérimenter (luxe émotionnel). De plus, la part de l'immatériel et de l'univers créé prend une place primordiale dans l'expérience luxueuse (Bechtold, 1991).

D'un point de vue historique, l'auteur Jean Castarède souligne que la notion de luxe remonte aux origines de la présence humaine : il y a déjà plus de deux mille ans, les hommes exprimaient un penchant particulier pour le luxe. Au-delà de la présence d'objets utiles à la survie quotidienne de nos ancêtres, ces derniers fabriquaient des objets esthétiques ne remplissant aucune fonction utilitaire ou vitale (Castarède, 2013). À titre d'exemple, l'Égypte antique, civilisation très hiérarchisée et représentée par des codes et symboles, connaît l'apparition d'une élite sophistiquée qui pratique les comportements reliés aux codes du luxe tels que nous les connaissons aujourd'hui. Par exemple, les Égyptiens fortunés importent les produits les plus raffinés, tels que l'or et l'ivoire, l'encens et le vin. Ces produits luxueux permettent à cette élite privilégiée de jouir d'un style de vie décadent, caractérisé par une distance avec le rythme de vie des paysans (Castarède, 2008). Selon Kapferer et Bastien, le luxe est le résultat de la « stratification sociale des sociétés organisées » qui a permis à des groupes privilégiés de mettre en place des symboles et modes de vie distingués par une sélectivité, un élitisme et une difficulté d'accès importants. Ce sont là les premiers attributs historiques du luxe (Kapferer et Bastien, 2012).

D'après ces définitions, nous remarquons qu'originellement, ce qui importe dans le luxe est moins l'objet en lui-même, mais plutôt le signe de quelque chose ou la perception émise par les autres d'un individu ou d'un groupe social via ces éléments associés au luxe.

1.1.2 Les dimensions, fonctions et valeurs du luxe

Geert et Veg-Sala, dans leur ouvrage « Le luxe et Internet : Évolutions d'un paradoxe » publié en 2014, soulignent qu'il existe différentes dimensions au luxe qui viennent combler plusieurs besoins et désirs :

- La dimension sociale: Le luxe peut combler un besoin de paraître aux yeux de la société (luxe traditionnel). Cette dimension sociale essentielle rejoint la vision du luxe vu comme un produit hédonique¹ propre aux classes sociales aisées visant à combler un plaisir individuel ou partagé (Holbrook et Hirschman, 1982).
- La dimension émotionnelle : Le luxe permet de rechercher des sensations et des valeurs expérientielles personnelles (luxe émotionnel). Cela regroupe différentes composantes qui s'inscrivent dans l'expérience client : sensorielles, émotionnelles et cognitives (Gentile *et al.*, 2007).
- La dimension personnelle : Le caractère personnalisé est spécifique au luxe. Une attention particulière est attribuée au client ou au consommateur, quelle que soit sa demande et son niveau d'excentricité. Le milieu du luxe permet de reconnaître et souligner l'individualité du consommateur à travers sa valorisation.

Ces trois dimensions soutiennent la double fonction qui caractérise le luxe : la fonction sociale et la fonction émotionnelle. Le luxe est une expérience offrant un marqueur social à l'individu, ainsi qu'un sentiment d'appartenance à un groupe social et une communauté restreinte de personnes privilégiées (Kapferer et Bastien, 2012, p.24). Selon Bourdieu, la capacité à consommer des produits de luxe est « la marque de notre classe sociale, le signe de notre *habitus* » (Bourdieu, 1975). La fonction émotionnelle quant à elle joue un rôle dans la perception subjective du luxe. Le luxe est considéré comme un accès au plaisir, souligné par une forte composante personnelle et esthétique, mettant ainsi la fonctionnalité au second plan. Le produit luxueux n'est pas acheté car il est pratique, il est acheté car il procure des émotions relevant de l'hédonisme du consommateur (Kapferer et Bastien, 2012).

¹ Définition de l'Académie française. Doctrine morale se proposant pour fin un bonheur qu'on atteint en recherchant le plaisir et en évitant la souffrance ; la conduite qui résulte de cette doctrine. <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9H0319>

Le luxe semble être un ensemble composite, caractérisé autant par le matériel que l'immatériel, associant un objet ou service raffiné, à des perceptions valorisées et valorisantes, donnant un sentiment d'exception et d'unicité. Ainsi, les valeurs fondatrices du luxe que la littérature retrace sont les suivantes : l'inaccessibilité, l'élitisme et difficulté d'accès, l'expérience hédonique, la personnalisation, l'esthétique et le savoir-faire artisanal, ainsi que l'imaginaire.

L'inaccessibilité est d'abord financière. Comme le soulignent Bastien et Kapferer (2008), l'objet luxueux est « un objet ordinaire pour des gens extraordinaires, mais également un objet extraordinaire pour des gens ordinaires ». Le prix est extrêmement discriminatoire et complètement décorrélé de sa valeur de production. Plus le prix est élevé, plus l'objet rattaché est en demande. Il s'agit de « l'effet Veblen », connu sous le nom de l'effet de snobisme (Veblen, 1899). Au-delà du côté pécunier, l'inaccessibilité est également géographique. Les produits de luxe ne sont commercialisés qu'au sein d'espaces bien délimités, voire accessibles dans quelques pays seulement, créant ainsi le sentiment de manque et s'inscrivant dans un concept de rareté, qui naturellement vient nourrir la justification de prix exorbitants.

Comme le soulignent Kapferer et Bastien (2012), les prix élevés et la distribution sélective rendent l'accès possible aux classes les plus aisées seulement. Bourdieu (1975) pose que les « biens de luxe » (montres, haute couture, bijoux, spiritueux, etc.) sont « l'emblème de la classe dominante ». Leur acquisition nécessite un important « capital culturel » et seule une personne libérée de « l'urgence » serait capable de faire des achats déconnectés de la « réalité ». La richesse de l'élite se traduit à travers des consommations ostentatoires, qui ne relèvent pas du besoin, « par la distance à l'utilité » (Bourdieu, 1979). Veblen souligne que l'un des traits « les plus indélébiles de la nature humaine » réside dans le désir « de chacun de l'emporter sur les autres », ce désir nourrit une « distinction provocante » destinée à recueillir l'estime des autres (Veblen, 1899). Le luxe se base ainsi sur une sélection élitiste d'une population privilégiée ayant le « luxe » de dépenser son argent tout en recueillant l'admiration des autres classes sociales.

Il s'agit de cette clientèle sélecte qui profite d'une personnalisation extrême lors de son expérience luxueuse. Qu'il s'agisse de la personnalisation de produits ou de services « VIP », tout le détail et l'attention sont attribués au client afin que son expérience hédoniste soit porteuse de satisfaction de désirs, de plaisir et d'émotions (Kapferer et Bastien, 2012).

Cette expérience hédoniste et expérientielle accompagne l'achat d'un produit matériel caractérisé par une qualité et un savoir-faire. Ce savoir-faire artisanal est ancré dans le patrimoine et la culture unique aux grandes maisons du luxe, prenant origine dans le patrimoine légué par les créateurs fondateurs des maisons : Coco Chanel, Yves Saint Laurent, Jean Jacques Guerlain ou encore Christian Dior. Les produits d'une qualité exceptionnelle et le temps de travail par des artisans hyperspécialisés font partie des modalités de fabrication bien spécifiques au luxe. En découlent logiquement des quantités de produits limitées et des temps de fabrication plus étirés, qui font de l'article luxueux acheté un article prisé du fait de sa rareté et le statut social y afférant. « La valeur financière liée à la rareté du bien est démultipliée par son aura sociale » (Dehoorne et Theng, 2015).

L'aura sociale citée par Dehoorne et Theng (2015) et la fascination pour le luxe passent par l'expression narrative riche et complexe que les maisons ont su construire et déployer au fil du temps. Un accent est mis sur « (...) le choix des messages qui se veulent plus métaphoriques que littéraux, proposant de l'imaginaire et de l'émotion plus que du rationnel » (Catry, 2007).

Cette narration ou « *storytelling* » des enseignes du luxe vient enrichir l'imaginaire collectif en racontant des histoires, non pas pour vendre leurs produits, mais pour vendre du rêve rattaché à un savoir-faire, à une philosophie de vie, à des égéries resplendissantes et des décors démesurés. Là est le secret de la longévité et intemporalité du luxe. « (...) La marque de luxe doit révéler son histoire, dans sa dimension à la fois historique et mythique » (Bastien et Kapferer, 2008).

Kapferer (2013,2016) distingue deux types de structures narratives : la première fondée sur l'Histoire, la seconde sur le récit. La narration fondée sur l'Histoire concerne majoritairement les maisons ancestrales européennes (Chanel, Hermès, Christian Dior, Yves Saint Laurent, Jean Paul Gaultier, Valentino, Versace, Prada, Dolce&Gabbana etc.). Riches de leur bagage et leur héritage, ces dernières – à travers leur narration – valorisent la rareté, la qualité, le savoir-faire ainsi que l'incarnation du créateur fondateur. Quant à elle, la narration fondée sur le récit est surtout observée chez les maisons Américaines qui proposent une histoire, « *a story* », à travers le « *storytelling* ». On peut en citer quelques-unes plus contemporaines que leurs concurrentes européennes : Tom Ford, Marc Jacobs, Tory Burch ou encore Diane Von Furstenberg. Bastien et Kapferer soulignent que « (...) faute d'histoire, ils n'hésitent pas à s'inventer une histoire » (2008, p. 283-284).

Ainsi, nous comprenons que le *storytelling* des marques vient s'ajouter aux valeurs fondamentales du luxe d'une part, et les renforcent d'autre part. Comme le souligne Nyeck, ce sont ces enseignes qui véhiculent des histoires (Nyeck, 2004). De manière indirecte, le récit expose et traduit les valeurs de rareté, de sélectivité et d'unicité. En utilisant leur histoire, leur ADN, l'essence de leur maison, leur origine culturelle et géographique, les marques de luxe créent un écart et imposent une image inaccessible, et assurent une expérience d'achat unique (Keller, 2009).

1.1.3 La financiarisation du luxe

Les dimensions multiples du luxe et les valeurs au cœur de ce secteur font l'objet de fascination et de désir pour les consommateurs. Cependant, pour les gestionnaires, elles représentent des leviers économiques et financiers importants de l'industrie.

Bien que faire allusion au secteur financier puisse paraître curieux dans une recherche sur le luxe, son influence est au contraire centrale pour comprendre le paysage du luxe aujourd'hui. La mondialisation des économies et l'industrialisation des sociétés a également concerné le secteur du luxe. L'industrialisation du luxe en a fait une industrie de marques. Kapferer (2006) annonce que les marketeurs « *mainstream* » y voient un simple outil, tandis que certains dénoncent « un essor de phénomène de marquage (...) faisant de la marque une véritable bulle discursive déconnectée de la réalité marquée » (Heilbrunn, 2012). Dans la même lancée, Duguay postule que « la recherche d'un profit démesuré et trop rapide, dictée par des investisseurs cupides (...) est une justification du *branding* (...) s'inscrivant dans la philosophie des affaires qui vise à produire des marques plutôt que des biens » (Duguay, 2009).

Bien que les positions diffèrent, un consensus est admis que la démocratisation du luxe, passant par la création de plusieurs nouvelles marques, a été un virage stratégique majeur du secteur qui a connu de grandes mutations. Chevallier, en parlant des maisons de luxe ancestrales, souligne que « ses acteurs traditionnels qui étaient jusqu'ici des entreprises familiales, cantonnées à des marchés de niche, ont progressivement cédé la place à de grands conglomérats multimarques très internationalisés » (Chevallier, 2011). Il ajoute que le géant français LVMH « incarne à lui seul cette transformation ». En effet, l'industrie est en grande partie contrôlée par les grands groupes de luxe tel que le susmentionné LVMH (Louis Vuitton, Dior), Richemont (Cartier, Dunhill) et Kering (Gucci, Boucheron) qui ne cachent nullement le souci de leur valorisation boursière (Catry, 2007). Les conglomérats opèrent de manière à racheter des anciennes maisons et à les soumettre à de « radicales cures de jouvence afin de muscler leur rentabilité :

leur gamme de produits est complètement revue pour se concentrer sur les classiques, puis étoffée grâce au sang neuf de jeunes stylistes venus de la mode » (Chevalier, 2011). Le revirement stratégique et la restructuration organisationnelle amenée par les conglomérats du luxe traduit une financiarisation du « nouveau luxe », plus publique, soucieux de satisfaire les impératifs de croissance suscités par « des actionnaires qui veulent rentabiliser leur investissement » (Catry, 2007).

Le luxe, secteur aussi particulier qu'il soit, n'a donc pas échappé à la mondialisation et à la financiarisation de l'économie. Ouverte aux investisseurs, et démocratisée d'une certaine manière, l'industrie s'est également vue chamboulée par la venue des technologies et de la numérisation. Dans un souci d'accroître leur notoriété et présence, plusieurs réflexions et stratégies autour d'Internet et technologies qui en découlent ont été amorcées par les acteurs du luxe (Geerts et Veg-Sala, 2014). Comme le souligne Kapferer, le sentiment d'incompatibilité entre les valeurs du luxe et celles du numérique a souvent été ressentie par un secteur du luxe frileux au changement et à l'ouverture (Kapferer, 2016, p. 45). Cependant, dans une ère mondialisée et ultra-connectée où les technologies numériques sont omniprésentes, le but ultime des marques de luxe semble être, selon certains observateurs du secteur, de gérer « le paradoxe entre les valeurs traditionnelles et la recherche d'un développement continu » (Geerts et Veg-Sala, 2014).

1.1.4 Le luxe et Internet : une antinomie dépassée

À plusieurs égards, Internet (notamment le commerce numérique) et les valeurs fondatrices du luxe paraissent appartenir à deux univers diamétralement opposés (Kapferer, 2016). Plusieurs aspects les opposeraient : innovation vs tradition, transparence vs secret de fabrication, masse vs élite, horizontalité vs prestige, éphémérité vs ancestralité... La liste est longue. Cependant, malgré un fort besoin de contrôle d'image et d'accessibilité, les marques du luxe ont eu besoin d'avoir recours à de nouveaux leviers de croissance, notamment après la crise des *subprimes* de 2009 qui a touché le marché du luxe mondial.

Comme le soulignent différents auteurs à travers la lecture de Geerts et Veg-Sala (2014), le secteur du luxe fait face à de nombreux paradoxes opposant discrétion à diffusion de la communication et distribution :

« (...) sélectivité et diffusion, rareté et expansion (Bechtold, 1991 ; Roux, 1994 ; Nueno et Quelch, 1998 ; Heilbrunn, 2002), tant au niveau de leur communication que de leur distribution. Les marques de luxe doivent mettre en avant une image élitiste avec notamment un choix de communication sélective (Allérès, 1991, 1997 ; Chevalier et Mazzolovo, 2008), protégeant leur sélectivité et leur permettant de rester discrètes ».

Kapferer et Bastien (2008) rejoignent Geerts et Veg-Sala sur le point de la distribution des biens de luxe. Cette distribution est basée sur le prestige et la rareté des produits, mais elle doit également être rentable et couvrir un segment cible de manière nationale et internationale. Dès lors que les marques intègrent Internet comme « outil de communication et/ou distribution », il est nécessaire de « gérer ses paradoxes » (Geerts et Veg-Sala,2014). En effet, les technologies d’aujourd’hui dépassent une simple approche communicationnelle, elles doivent prendre en compte la création des dimensions expérientielles, personnelles et hédoniques offertes par le luxe; en utilisant des innovations numériques, qui transcendent le produit traditionnel et deviennent elles-mêmes le produit prisé. D’après De Sainte Marie, l’objectif majeur repose sur la démonstration en termes de performance et d’innovation, et en procurant « une expérience virtuelle soumise au même niveau d’exigence que celle offerte en boutique physique » (De Sainte Marie, 2015).

Afin de comprendre comment les paradoxes s’expriment dans le luxe et comment la minimisation des tensions ou frictions résultantes d’une antinomie apparente peut être observée, nous exposons dans la sous-partie suivante les notions théoriques relatives aux paradoxes, dont les écrits les plus reconnus dans la littérature ont été publiés par Smith et Lewis (2011).

1.1.4.1 Définition du paradoxe

Afin de mieux comprendre la gestion des questions relatives aux paradoxes des marques de luxe, examiner les travaux relatifs à ce sujet en management peut être éclairant. Comme nous le mentionnions plus haut, les écrits les plus notables sont ceux de Smith et Lewis (2011). Les auteurs proposent une définition du paradoxe et la clarifie par rapport aux notions de dilemme et dialectique (voir tableau 1 ci-dessous). Dans leur explication de la notion de paradoxe, et en reprenant les propos de Smith et Lewis, Zeitoun et Veg-Sala (2021) expliquent qu’elle « tient d’une acceptation des tensions en faisant coexister les éléments constitutifs de la contradiction ». Le paradoxe se distingue du dilemme qui « résout la contradiction par la disparition de l’un des composants » (Smith et Lewis, 2011), et de la dialectique qui « génère un système englobant qui masque les oppositions » (Zeitoun et Veg-Sala, 2021).

Tableau 1.1 : Définition du paradoxe par Smith et Lewis (2011) comme lu dans Zeitoun et Veg-Sala (2021)

Notion	Définition
Dilemme	Choix entre deux options tout autant désirables ou indésirables
Dialectique	Éléments contradictoires réunis après un processus de synthèse

Paradoxe	Présence simultanée d'éléments contradictoires pour lesquels aucun choix n'est effectué
----------	---

Nous pouvons rattacher la définition du paradoxe de Smith et Lewis à la littérature présente dans la discipline du marketing et les réflexions menées sur la post-modernité. Selon Firat et Venkatesh (1995), la post-modernité correspond à un changement de paradigme et relève de la juxtaposition d'oppositions ou de contraires. Cette définition fait écho à la juxtaposition « modernité » versus « tradition » décrite par Cova (1996). Dans le contexte du secteur du luxe, la gestion paradoxale des maisons de luxe ne signifie pas qu'il faut privilégier la tradition au détriment de la modernité (ou inversement), mais faire coexister les deux dimensions. L'antinomie du luxe et Internet peut donc être dépassée.

Lewis (2000) souligne que pour assurer la survie des organisations sur le long terme, ces dernières doivent gérer les tensions auxquelles elles font face sous un angle paradoxal en combinant des dimensions perçues traditionnellement en opposition. Smith et Lewis postulent qu'une haute performance ainsi qu'une durabilité de résultats au sein d'une organisation tiennent dans la capacité à traiter simultanément des exigences multiples et contradictoires (Lewis et Smith, 2011 ; Lewis & Smith, 2014). Les auteurs susmentionnés indiquent également qu'une fois les tensions paradoxales identifiées, ces dernières provoquent des réactions et réponses (Lewis et Smith, 2011). Poole et Van de Ven (1989) ont catégorisé les réponses stratégiques aux tensions paradoxales, et distinguent quatre catégories de réponses : l'acceptation, la séparation spatiale, la séparation temporelle et la synthèse. Dans le cas de notre revue de littérature concernant les paradoxes dans les organisations du luxe, nous nous attardons sur la première stratégie pour faire face aux paradoxes : l'acceptation. Il nous semble judicieux de nous attarder sur cette stratégie en particulier, puisqu'elle représente la façon la plus pertinente pour les maisons de luxe de faire face à l'antinomie Internet – valeurs ancestrales du luxe. Ce secteur, se développant dans une ère numérique et ultra-connectée, n'a d'autre choix que d'accepter les nouvelles pratiques numériques et les intégrer à ses stratégies.

Comme nous le soulignons plus haut, Zeitoun et Veg-Sala (2021) expliquent que la définition des tensions paradoxales dans le secteur du luxe découle de l'acceptation de la présence de ces tensions dans le but de faire coexister ses éléments contradictoires. Pour Lewis et Smith (2011), l'acceptation constitue une réponse cognitive essentielle à la gestion constructive des paradoxes et à l'exploitation du potentiel de l'organisation. Les gestionnaires ne cherchent pas à éviter les tensions ou à les éliminer, mais plutôt à vivre avec et dépasser les frictions. L'acceptation pose le socle des cercles vertueux de la gestion paradoxale (Smith & Lewis, 2011): les individus qui acceptent les tensions peuvent explorer la relation dynamique

entre les éléments contradictoires, les tensions sont vues comme des opportunités à saisir en confrontant des éléments opposés dans le but de trouver des solutions créatives (Lewis, 2000; Miron-Spektor et al., 2018). La réponse face aux tensions paradoxales est caractérisée par une posture proactive qui limite les attitudes défensives et libère les possibilités d'amélioration de la performance (Cameron, 1986).

Ainsi, la littérature riche et étoffée sur le thème des paradoxes permet de délimiter une façon de faire face aux tensions, non pas dans le but de résoudre le paradoxe, mais de trouver un juste équilibre. Dans le cas particulier de notre recherche, nous proposons que les maisons du luxe mettent en place des stratégies qui leur permettraient de surpasser ces paradoxes et dépasser une antinomie des valeurs Luxe – Internet, sans pour autant renier les traditions et savoir-faire ancestraux. Nous approfondissons cette idée dans la partie suivante.

1.1.4.2 Le défi du luxe : dépasser l'antinomie en se numérisant sans perdre ses valeurs

La présence et le commerce numériques constituent autant un défi majeur qu'une opportunité pour l'industrie du luxe. La littérature dévoile l'expression d'une crainte quant à une numérisation qui potentiellement diluerait l'essence même du luxe. Selon Kapferer (2016), Internet est « un choc culturel » pour le luxe et l'enjeu pour les entreprises de ce secteur est d'intégrer les nouvelles technologies « sans dévaloriser l'image des marques de luxe tout en conservant la valeur associée aux produits ». L'auteur ajoute que « les entreprises peuvent craindre que la croissance et la multiplication des canaux puissent diluer l'attrait du luxe » (Kapferer et Valette-Florence, 2018, p.78). Cependant, dans un environnement mondialisé et connecté, tourner le dos à la numérisation n'est pas une option pour le secteur :

« (...) avec un taux de possession d'ordinateurs personnels et de connexions à Internet qui ne cesse de croître, tout comme l'e-commerce, il apparaît difficile pour les marques de luxe de faire l'impasse sur cette technologie » (Seringhaus, 2005).

Kapferer et Bastien (2009), cités dans Sabri *et al.* (2021) se penchent sur le phénomène de la numérisation du luxe. Les auteurs soulignent que le principe de sélectivité dans le luxe doit être maintenu à tous les points de contact avec le client. Internet étant basé sur des valeurs de profusion et de facilité d'accès, « les marques de luxe éprouvent certaines difficultés à combiner les principes de sélectivité avec le potentiel d'Internet » (Hennigs *et al.*, 2012 ; Okonkwo, 2009). Le défi réside dans l'adoption des technologies liées à la numérisation « sans endommager leur identité de marque et leur esprit de luxe » (Mamane et Kourdoughli, 2014, p. 198). À titre d'exemple, il a été reproché au luxe une pauvreté en termes de

personnalisation des services en ligne (Kim et Kim, 2017), proposant à défaut un service commun à tous les utilisateurs, desservant ainsi la valeur de sélectivité et personnalisation du luxe.

Une numérisation des services et de la présentation des produits vient également menacer le principe de rareté indissociable au luxe. Il suffit de quelques clics sur un moteur de recherche pour que l'utilisateur se retrouve « très vite assailli de dizaines d'offres et de liens pointant vers des espaces de marché (sites de revente, sites e-commerce, sites des produits d'occasion), ce qui rend la gestion de la rareté de l'offre complexe pour les managers » (Arrigo, 2018). Plus grave encore, le numérique a renforcé la multiplication de la contrefaçon inondant le marché (Hennigs *et al.*, 2012).

Selon Sabri *et al.* (2021), les caractéristiques du produit peuvent endurer les effets de la numérisation non contrôlée :

« D'une part, l'expérience client est de première importance dans le luxe (Batat, 2017 ; Hennigs *et al.*, 2012) et se doit être multisensorielle (Kapferer et Bastien, 2009). Cependant, le digital pâtit toujours d'une image négative en raison de la pauvreté de l'expérience client proposée au consommateur (Okonkwo, 2009). D'autre part, la qualité des produits est une caractéristique incontournable du luxe (Phau et Prendergast, 2008 ; Vigneron *et al.*, 2004).»

Un autre point important soulevé est l'affichage du prix. Alors même que dans le numérique, le prix et le produit ont la même importance afin de permettre au client de comparer et trouver le meilleur compromis d'achat (Mamane et Kourdoughli, 2014), cela conduirait à une « désacralisation des produits de luxe » (Kapferer et Bastien, 2009), qui sont montrés comme des objets inestimables ou des œuvres d'art dont le prix est secondaire (Sabri *et al.*, 2021).

Il est néanmoins important de nuancer ces positions. En effet, autant la crainte autour de la dénaturalisation des valeurs sacrées du luxe semble valide, autant le numérique peut être considéré comme une opportunité pour les marques de luxe.

Tout d'abord, la stratégie marketing numérique permet d'assurer une continuité de l'expérience client en dehors des cadres traditionnels du luxe (Hennigs *et al.*, 2012). Comme l'indiquent Sabri *et al.* (2021), certaines marques de luxe privilégient une présence en ligne, et tentent « d'optimiser la synergie entre l'*online* et l'*offline* » compte tenu des prix de location des magasins physiques. Burberry a su appliquer cette synergie en apportant une touche humaine à son service numérique « en proposant une assistance

téléphonique 24h/24h et un chat en direct à ses clients en ligne » (Sabri *et al.*, 2021). Une attention marquée est prêtée à la qualité des sites internet et les services proposés en ligne afin de répondre aux demandes d'une clientèle exigeante (Kapferer, 2015 ; Kim, 2019).

De plus, les médias sociaux permettent de réunir les utilisateurs autour d'une « communauté de marques » (Berthon *et al.*, 2012) et d'entretenir la relation établie avec « les clients et les prospects potentiels ». Bien que tous les utilisateurs des plateformes telles que Facebook ou Instagram ne soient pas des clients potentiels du luxe, ces derniers peuvent être considérés comme « des défenseurs de la marque, participant à sa promotion » (Hennigs *et al.*, 2012). L'animation de cette communauté passe, dans la plupart des cas, par la publication périodique de « contenus commerciaux et institutionnels » (Berthon *et al.*, 2012). La publication de contenu, appelée « *brand content* », permet de mettre en avant la richesse, l'histoire et le savoir-faire des marques de luxe (Bô, 2013). Ce genre de contenu numérique remplace les communications traditionnelles mettant plus en avant le produit et ses caractéristiques que la valorisation de la marque et du savoir-faire (Sabri *et al.*, 2021). Nous nous attardons à l'utilisation des réseaux sociaux dans le luxe dans la partie suivante.

Finalement, la stratégie de communication numérique présente des opportunités et leviers d'affaires pour l'augmentation des ventes auprès d'une clientèle plus jeune, plus connectée et ayant les moyens d'investir dans le luxe, aujourd'hui appelée les « *digital natives* »², segment en croissance dans les pays asiatiques désireux d'investir dans le luxe (Mo, 2015).

Ainsi, l'adoption de la numérisation et d'Internet par les maisons du luxe ne semble plus sujet à débat, le principe étant de permettre aux consommateurs de pouvoir accéder aux produits qu'ils désirent rapidement en quelques clics. Cependant, si les marques de luxe utilisent leurs sites internet pour communiquer, l'intégration des technologies se fait de manière exclusive car toutes les marques ne proposent pas leurs produits à la vente en ligne (comme pour la marque Rolex ou Chanel) ce qui finalement permet de souligner la notion d'inaccessibilité le sentiment de rareté. Une diffusion de l'information et des services offerts plus vaste est donc possible si elle maintient la perception d'exclusivité aux yeux des consommateurs. La démocratisation de la communication autour du luxe se traduit par l'intégration de

² Traduction : Les enfants du numérique.

technologies de plus en plus ouvertes et immersives dans les stratégies des maisons. Cette notion fera l'objet de la troisième partie du chapitre.

1.2 Le numérique et ses transformations au sein des organisations

L'arrivée du numérique dans les organisations actuelles renvoie à l'avènement de nouvelles technologies numériques, telles que l'Internet des Objets (IdO), l'intelligence artificielle, l'Infonuagique ou encore les mégadonnées (Big Data), qui impliquent une mutation profonde des processus et activités, des compétences et des modèles d'affaires (Gimélec, 2014). L'émergence de ces technologies génère autant de défis que d'opportunités pour les organisations puisque ces dernières peuvent voir leur écosystème organisationnel bouleversé, notamment par une progression de plus en plus dirigée vers la virtualité (Hecklau *et al.*, 2016). Ces transformations touchent un nombre conséquent de secteurs, et ont des impacts sur les processus de travail interne, la communication de l'organisation ainsi que l'adaptation des services qu'elle peut offrir, entre autres. Comme nous l'avons souligné plus haut, le secteur du luxe n'est pas épargné par ces transformations. Éric Briones souligne : « La disparition de la frontière entre monde réel et digital, voici l'essence du mot « *Postdigital* » : il entraîne un bouleversement civilisationnel, suivi d'un bouleversement organisationnel, dont nous voyons les premiers signes dans le monde du luxe » (Briones, 2016, p. 10).

Les changements dus aux transformations numériques des organisations peuvent être de différente nature : restructuration des systèmes, réorganisation du travail ou encore changement de modèle de gestion. Au-delà des aspects techniques des changements amenés par la numérisation, l'intérêt ici porte sur les choix et les pratiques stratégiques qui sont influencés par les technologies numériques. Dans cette partie, nous survolons les notions liées aux transformations numériques des organisations de manière générale, pour ensuite nous intéresser aux transformations que connaît le secteur du luxe.

1.2.1 Les transformations liées au numérique dans le cas général

On peut définir une transformation numérique par :

« Le processus qui conduit une entreprise à intégrer les technologies digitales dans l'ensemble de ses activités dans le but de renforcer sa performance. Il s'agit d'une démarche centrée sur la donnée qui repose significativement sur l'exploitation d'un ensemble d'algorithmes plus ou moins sophistiqués. La finalité étant de favoriser l'acquisition de nouveaux prospects, de faciliter leur transformation en clients, et de garantir leur fidélité grâce à une exploitation optimale et augmentée des différentes fonctions de l'entreprise (marketing, supply chain, finance, RH, etc.) » (Allouche et Zerbib, 2020, p. 1).

Cette transformation conduit à « un changement d'échelle et à un développement accru du numérique dans les pratiques de travail, mais aussi dans les produits et services à proposer au client » (Dudézert, 2018, p. 14).

La transformation numérique d'une entreprise se manifeste, selon Wiersch et Autissier (2016), comme une combinaison de trois phénomènes : portabilité, dématérialisation et automatisation. La portabilité provient de la généralisation de l'usage des téléphones intelligents, des tablettes et de l'univers applicatif qui leur est associé (applications, données, etc.). D'après Dudézert (2018), les applications numériques, ayant un objectif informationnel mais également transactionnel, dématérialisent tout ou une partie du processus (absence d'intervention humaine, instauration de canaux de communication numériques sur les lieux physiques par exemple). Finalement l'automatisation peut être définie comme « une technique ou un ensemble de techniques ayant pour but de réduire ou de rendre inutile l'intervention d'opérateurs humains dans un processus où cette intervention était coutumière »³. Le Web et les technologies numériques ont contribué à la disruption de nombreux secteurs d'activité puisqu'ils reposent sur des modèles gratuits, ouverts et collaboratifs. De plus, les outils numériques offrent la possibilité d'une instantanéité des échanges au sein de structures bâties en réseaux interconnectés (Brynjolfsson et McAfee, 2017).

De plus, les fondements de ces réseaux sont inscrits dans une économie des plateformes qui traduit un environnement numérique caractérisé par un coût marginal d'accès, de reproduction et de distribution insignifiant (Parker *et al.*, 2016).

Les transformations technologiques les plus développées sont aujourd'hui présentes au sein des organisations, tout secteur confondu. Schumacher, Erol et Sihn (2016) caractérisent ce développement comme un ensemble d'« avancées technologiques récentes où Internet et les technologies de soutien tels que les systèmes intégrés de gestion constituent l'ossature de l'organisation, permettant l'intégration d'objets physiques, d'acteurs humains, de machines intelligentes, de lignes de produits et processus au-delà des limites organisationnelles pour créer une nouvelle chaîne de valeur, plus intelligente, connectée et agile » (Schumacher *et al.*, 2016, p. 156). L'utilisation et l'adoption des technologies telles que l'Internet des Objets (IdO), l'infonuagique ou encore les mégadonnées traduit une transformation des organisation

³ Définition issue du dictionnaire en ligne « Universalis » : <https://www.universalis.fr/encyclopedie/automatisation/1-automatisation-et-intervention-humaine/>

qualifiée de « disruptive » (Danjou et *al.*, 2016; Trappey et *al.*, 2016). Ces technologies permettent d'améliorer les processus de plusieurs activités, que ce soit de la manufacture ou de la distribution, des ventes ou de la maintenance. Les entreprises ont tendance à numériser leurs actifs physiques, et créent des écosystèmes numériques qui agissent sur la chaîne de valeur (PWC, 2016). Enfin, l'intégration numérique peut permettre l'unification des mondes virtuel et réel en passant par la chaîne de valeur du produit qui prend en compte les demandes et exigences des clients (Liao et *al.*, 2017).

Au-delà de la volonté d'accroître les gains financiers et l'amélioration de la performance, les entreprises sont aujourd'hui poussées par un environnement d'affaires de plus en plus dynamique, complexe et mondialisé. En effet, la tendance des consommateurs s'oriente vers des besoins et des désirs toujours plus exigeants tel qu'un plus large choix de produits et services ou encore l'instantanéité dans le processus d'achat. Les technologies numériques permettent donc aux entreprises d'améliorer certes l'efficacité et l'efficacé des capacités productives mais donnent lieu à une personnalisation, puisque celle-ci permet une production de masse de produits personnalisés qui elle est rendue possible par la flexibilité des processus de conception (Pilloni, 2018).

Si les organisations utilisent les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) depuis l'avènement d'Internet, la transformation numérique que connaît le milieu des affaires aujourd'hui va plus loin. Elle touche les usages, les comportements et la culture, et elle permet à l'organisation d'intégrer le numérique dans l'ensemble de ses activités, y compris sa stratégie globale (Abdessemed et *al.*, 2017). Les transformations numériques touchent de manière radicale la stratégie d'affaires des organisations en influençant :

- Sa *portée* qui inclut un écosystème élargi dépassant les frontières traditionnelles de l'organisation ;
- Son *échelle*, afin de prendre en compte les effets de réseau créés par cette organisation élargie, surtout dans un contexte d'abondance des données ;
- Sa *vitesse*, qui doit être augmentée pour la prise de décision et le lancement de produits/services ;
- Ses *sources de création et de capture de valeur* à travers l'exploitation des données, des réseaux, et l'architecture numérique (Bounfour, 2016).

Les technologies sont aujourd'hui l'un des principaux moteurs de l'économie contemporaine, contribuant ainsi à la transformation du monde du travail par l'influence qu'elles opèrent sur la productivité et la croissance (Brynjolfsson et McAfee, 2011). Leur impact est d'autant plus significatif par leur transversalité, agissant à la fois sur les systèmes politiques, institutionnels et organisationnels à travers tous les secteurs d'activité tels que la santé, l'éducation ou les transports, impliquant l'ensemble des acteurs politiques, économiques, universitaires et de la société civile (Schwab, 2017).

Le secteur du luxe n'échappe pas non plus à une numérisation qui s'invite dans les processus de communication, de la gestion de l'image, mais aussi dans la création de nouveaux produits numériques. La place que prennent les technologies et transformations numériques dans les organisations du luxe traduisent le ruissellement des outils numériques dans les différentes branches du modèle d'affaire. Nous développons la notions des transformations liées au numérique dans le secteur du luxe à la suite de cette partie.

1.2.2 Les transformations liées au numérique dans le secteur du luxe

Dans la sous-partie 1.1.4.2, nous annonçons que bien que la numérisation du luxe soulève certaines craintes autour des valeurs de rareté et exclusivité du secteur, les transformations liées au numérique pouvaient également être considérées comme une opportunité pour les marques de luxe (Briones, 2016). Pour de nombreuses marques, gagner dans un environnement compétitif signifie intégrer de nouvelles techniques, de nouvelles stratégies et un changement culturel. En 2018, le directeur général de la branche numérique de LVMH, Ian Rogers, déclare publiquement que :

« La transformation culturelle doit accompagner la transformation numérique pour que cette dernière réussisse (...) il s'agit d'un changement culturel majeur pour les entreprises et les marques ayant une orientation patrimoniale et des décennies ou des siècles d'histoire dans la pratique opérationnelle du "comment faire" » (Mazars, 2021, p.17).

Traditionnellement, de nombreuses marques de luxe ont été assez fermées et secrètes, et ont cherché à conserver leur autorité et leur mystique, considérant l'innovation numérique comme périphérique (Mazars, 2021). Cependant, la course pour améliorer l'expérience client a poussé les marques à tirer le meilleur parti de cette opportunité et à « acquérir des capacités distinctives : la capacité de réfléchir en profondeur aux nouvelles technologies dans lesquelles investir et de faire face stratégiquement aux défis organisationnels que l'innovation technologique entraîne » (*Ibid.*, p.6). En effet, ces évolutions modifient la manière dont les entreprises de luxe fonctionnent et ce qu'elles font, en passant d'une focalisation sur

le produit à une focalisation sur les clients, les relations permanentes avec les clients et les données que cela peut fournir (Mazars, 2021).

En lien avec les écrits de Geert et Veg-Sala (2014) sur les dimensions reliées à l'expérience luxueuse, l'irruption du numérique et des technologies connexes dans le secteur du luxe se concentre généralement sur l'expérience client dans trois dimensions différentes : fonctionnelle, émotionnelle et relationnelle. Ces dimensions peuvent constituer l'axe principal d'une innovation, ou être regroupées pour produire des effets multiples comme par exemple la narration numérique ou l'utilisation de technologies de vente numérique en magasin (Mazars, 2021).

De plus, selon le rapport du cabinet de consultation Mazars, intitulé « *Making over the luxury business model* » publié en 2021, et basé sur une étude extensive de plus de 150 rapports et entrevues avec des dirigeants du secteur du luxe entre Mai et Septembre 2020, la transformation technologique dans le secteur du luxe ne se limite pas à la manière dont les marques interagissent avec leurs clients ; elle entraîne également un changement de système et de culture. Les marques apprennent à collaborer avec des partenaires technologiques et à créer des écosystèmes qui leur apportent les innovations dont elles ont besoin. De nombreuses entreprises ont répondu à la nécessité de tirer parti de l'expertise technologique en adoptant une approche d'écosystème d'innovation, en formant des partenariats stratégiques pour développer, affiner et mettre en œuvre de plus grandes capacités numériques. En formant ces partenariats stratégiques, « les marques ont la possibilité d'atteindre une envergure dans les domaines des médias sociaux et les ventes sur les plateformes en ligne » (Mazars, 2021, p.17), créer de nouvelles interactions avec leurs clients et « (...) conquérir les nouvelles jeunes générations, ce qui implique de maîtriser leur transition digitale et les codes des réseaux sociaux » (Ménage, 2021). Les partenariats avec les médias sociaux permettent de créer du contenu en ligne et hybride pour attirer les clients et raconter l'histoire de la marque sur différents plateformes. Les collaborations avec plusieurs parties prenantes externes incluent Snapchat, Google, DreamWorks Animation, Instagram et Apple TV (Mazars, 2021).

Les marques de luxe voient également la portée commerciale des plateformes telles que Yoox, Net-à-Porter, Farfetch et Tmall. Dans le cas de la Chine, le principal marché de croissance du luxe, l'utilisation de ces plateformes partenaires fait partie d'une stratégie de gestion d'un marché numérique complètement différent de celui de l'Europe ou de l'Amérique du Nord en ce qui concerne les méthodes de paiement, les canaux de communication et les plug-ins sociaux localisés (Mazars, 2021). Un autre groupe de partenariats écosystémiques se concentre sur la manière dont les marques de luxe peuvent lutter contre la

contrefaçon. En élaborant des solutions d'authentification, certaines organisations du luxe créent des services complémentaires numériques sous forme de « passeports numériques ou contrats intelligents » offrant aux propriétaires de produits luxueux physiques ou numériques, de prouver leur propriété, mais également de souscrire à une assurance contre la perte ou le vol (Mazars, 2021).

L'élargissement de l'écosystème de partenaires semble amener un élargissement de services et produits offerts par le luxe allant des accessoires dans les jeux vidéo aux copies numériques de produits du luxe sous forme de NFTs (Ménage, 2021). Si, historiquement, les marques concluaient des partenariats avec des secteurs tels que l'automobile, le revirement de stratégie met au premier plan aujourd'hui des « collaborations avec de nouveaux territoires innovants ». Ainsi, dans l'article intitulé « Traditions et digitalisation : quand le luxe se modernise » paru dans la revue économique Forbes, le constat est que le secteur connaît un intérêt pour l'industrie des jeux vidéo qui n'est pas passager :

« Le luxe investit l'univers du jeu vidéo pour tenter de mieux séduire la stratégie génération Z, destinée à devenir sa clientèle principale. L'industrie du jeu vidéo représente un potentiel de diversification important pour les marques de luxe car, plus qu'un effet de mode, c'est une tendance de fond » (Ménage, 2021).

Finalement, les jetons non fongibles (NFTs), utilisés sur Internet comme titres numériques de propriété certifiés, révolutionnent la notion de propriété de biens, surtout numériques (Delaubier, 2022). La propriété semble donc se dématérialiser et prendre un caractère virtuel à travers l'utilisation des NFTs, puisque ces derniers ont la capacité de créer de la rareté et une propriété numérique.

Ainsi, les transformations numériques au sein des organisations de manière générale, et dans le secteur du luxe en particulier, consistent à adopter des processus et des outils technologiques 3.0 de plus en plus développés afin d'atteindre des objectifs stratégiques et répondre à une clientèle jeune et connectée. Ces transformations passent par une mutation de la culture de l'entreprise et une restructuration du modèle d'affaire dont l'écosystème s'élargit à des partenaires connexes amenant une expertise technologique qui complète une offre de service traditionnelle du secteur du luxe. Nous développons plus en détail l'application et l'adoption de ces technologies numériques par ce secteur dans la partie qui suit.

1.3 Les technologies numériques dans le luxe

La mise en place des stratégies numériques dans le secteur du luxe permet de dépasser l'antinomie Luxe – Internet par l'intégration de technologies de plus en plus ouvertes et immersives dans les stratégies des maisons. Comme souligné plus haut, l'utilisation de ces outils technologiques doit se faire de manière à

souligner la notion d'inaccessibilité et le sentiment de rareté. Une diffusion de l'information et des services offerts plus vaste est donc possible si elle maintient la perception d'exclusivité aux yeux des consommateurs. Nous retraçons dans cette partie l'utilisation des technologies se rattachant au Web par les enseignes et maisons de luxe, allant de l'utilisation des réseaux sociaux à l'intégration de technologies plus immersives telles que la réalité augmentée et la réalité virtuelle.

1.3.1 Le Web 2 : Réseaux sociaux et luxe

Les travaux académiques et professionnels suggèrent que le concept de Web 2.0 n'est pas fondé uniquement sur une évolution de la technologie mais également sur une logique socio-organisationnelle. En théorie, le Web 2.0 correspond au « prolongement du paradigme réseau dans les Systèmes d'Information (SI) avec une migration réelle des systèmes centralisés vers des systèmes décentralisés ou répartis » (Akoka, 1999). Cette migration suit par ailleurs l'évolution des entreprises s'orientant aujourd'hui vers des structures plus réactives (Laudon et Laudon, 2000), notamment afin de faire face à un environnement de plus en plus concurrentiel où l'agilité est primordiale. Les applications du Web 2.0 les plus utilisées sont les réseaux sociaux, les mondes virtuels, les jeux en réseau ou encore l'économie « *peer to peer* » (Tran, 2011).

Boyd et Ellison (2007) définissent les réseaux sociaux comme étant :

« (...) des services basés sur le web permettant aux individus de construire un profil public ou semi-public au sein d'un système délimité, d'articuler une liste d'autres utilisateurs avec lesquels ils partagent des relations ainsi que de voir et croiser leurs listes de relations et celles faites par d'autres à travers la plateforme ».

Les réseaux sociaux se distinguent des autres modes de communication du web sur trois aspects différents: (1) Le profil de chaque membre peut être visualisé de manière publique par les autres utilisateurs, (2) les amis sont connus et la conversation peut se faire ouvertement, (3) les commentaires de l'utilisateur sont de manière générale visibles pour tous (Boyd *et al*, 2007).

Très rapidement, avec le développement du web, certains auteurs ont dégagé le potentiel d'Internet pour les marques de luxe (Nyeck et Roux, 1997). Selon Kapferer et Bastien (2008), les marques du luxe devraient utiliser Internet pour les qualités relationnelles qu'il offre entre individus physiques, pour sa portée vis-à-vis de « l'équation du rêve » concernant une nouvelle marque ainsi que pour communiquer. Nous soulignons plus haut les défis ou inconvénients exprimés par les auteurs Kapferer et Bastien concernant

la numérisation, ces derniers recommanderaient même aux marques de luxe de ne pas accéder « aux mondes virtuels » ou intégrer des « communautés ouvertes, comme Facebook » (Kapferer et Bastien, 2008). Pour Kim et Koh (2012), l'utilisation des médias sociaux serait un bon moyen d'attirer les consommateurs de luxe.

Malgré cette réticence, des études ont pu démontrer que les interactions avec les consommateurs via les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram) ont permis de créer des relations affectives envers la marque et ont stimulé le désir des consommateurs pour le luxe (Angella et Ko, 2011). D'ailleurs, l'utilisation des médias sociaux par les marques de luxe s'est fortement répandue en 2009 (Kim et Ko, 2012). La maison Burberry a créé sa propre communauté, tandis que d'autres maisons ont choisi d'axer leur stratégie sur l'ouverture d'une page sur des sites de réseaux sociaux plus connus comme Facebook, Twitter ou Instagram. En 2010, 90% des marques de luxe comme Chanel, Louis Vuitton, Yves Saint Laurent, Stella McCartney, Dolce et Gabbana et plusieurs autres possédaient des comptes (Angella et Ko, 2011). De plus, certaines des maisons de créateurs de luxe traditionnels publient désormais en direct des défilés de mode et créent des applications pour les téléphones intelligents (Kim et Ko, 2012).

Ainsi, la réduction des coûts des interactions entre consommateurs dans la sphère connectée a contribué au renforcement du partage des expériences et de culture de groupe, permettant aux communautés virtuelles de se développer (Herring 1996 ; Rheingold 1993). La communauté virtuelle peut être décrite comme étant un « regroupement de relations entrecroisées entre les membres et intégrant des individus ayant le sentiment de faire partie intégrante d'un ensemble social et dont les relations entre eux restent avec le temps » (Figallo, 1999).

Le sentiment d'appartenance à un groupe privilégié auquel aspire le consommateur du luxe peut donc être atteint en utilisant une technologie collaborative, ouverte, dynamique, du moment qu'elle est taillée « sur mesure » et correspond à l'ADN de l'enseigne de luxe.

1.3.2 Le Web 3 : quand la virtualité s'invite dans le secteur du luxe

Avec l'avancée accélérée des technologies, les structures du Web connaissent plusieurs changements qui s'inscrivent dans le Web 3.0, extension du Web 2.0 collaboratif, et qui a pour but de « réduire l'écart entre le monde numérique et le monde réel » (Manuri et Sanna, 2016; Uluyol et Sabin, 2016). L'évolution au Web 3.0 laisse les ordinateurs prendre des décisions en fonction des informations disponibles sur le Web

(Aghaei et *al.*, 2012). Le Web 3.0 crée les fondations de l'automatisation, de l'intégration et de la réutilisation des informations à travers plusieurs applications, le tout de manière décentralisée (Getting, 2015).

Nous essayons, dans les deux parties qui suivent, de retracer les propos retrouvés dans la littérature concernant l'utilisation des technologies immersives telles que la réalité augmentée et virtuelle dans le luxe, sans trop détailler l'aspect technique relatif à l'informatique. En effet, notre travail de lecture et analyse a porté sur les stratégies et implications de l'adoption des technologies numériques par le secteur du luxe sur le volet communicationnel reliés aux consommateurs.

Par définition, une technologie immersive:

« (...) intègre du contenu virtuel à l'environnement physique de telle sorte que l'utilisateur interagisse naturellement avec une réalité mixte. Dans une expérience immersive, l'utilisateur accepte les éléments virtuels de son environnement comme partie du tout : sa conscience de ce qui appartient au monde réel ou non s'estompe ». (Techtarget, 2018)

1.3.2.1 La réalité augmentée

Dans la littérature, l'approche d'Azuma *et al.* (1997, 2001) est largement reprise par les auteurs pour définir le système de réalité augmentée. Selon le même auteur, trois caractéristiques définissent la réalité augmentée: la combinaison des objets réels et virtuels, l'interaction en temps réel entre les utilisateurs et l'enregistrement de l'information en trois dimensions.

Ainsi, la réalité augmentée propose une vue en temps réel, directe ou indirecte d'un environnement physique qui aura été augmentée par l'ajout d'un contenu virtuel et informatisé (Azuma *et al.*, 1997, 2001; Uluoyol et Sabin, 2016). La perception et l'interaction avec le monde réel de l'utilisateur est enrichie (Carmigniani *et al.*, 2011 ; Siltanen, 2012).

La réalité augmentée devient un nouvel axe de communication numérique et un outil utilisé par beaucoup de marques de luxe, notamment grâce à la technologie « *Virtual Try-On* » ou « essai virtuel » permettant de faire essayer virtuellement un produit directement depuis un téléphone intelligent ou une tablette. Le luxe projette ses articles de manière virtuelle dans un monde réel pour élever la dimension expérientielle de l'achat et l'ancrer dans l'immersivité.

1.3.2.2 La réalité virtuelle : technologies *blockchain*, métavers et NFTs

La réalité virtuelle est « un environnement 3D généré par ordinateur (comprenant à la fois des images de synthèse et des vidéos à 360 degrés) qui entoure l'utilisateur et réagit à ses actions de manière naturelle, généralement par le biais d'écrans immersifs montés sur la tête »⁴ [traduction libre] (Gartner, n.d). Éléments présents dans de nombreux ouvrages de science-fiction, les concepts de réalité et environnements virtuels, comme le souligne Michaud (2018), s'insèrent dans la réalité actuelle.

Cet environnement non matériel est connu sous le nom de « métavers » et s'inscrit dans le Web 3.0. Selon Michaud (2018), le terme métavers désigne « des univers virtuels immersifs qui se distinguent des jeux vidéo classiques en raison de leur niveau d'interactivité et d'immersion. Ils se jouent essentiellement sur Internet et continuent à évoluer en l'absence du joueur, qui utilise souvent un avatar pour interagir avec les autres membres de l'univers » (Michaud, 2018). Au sein de ce métavers se trouvent toutes sortes d'espaces interactifs où les différents utilisateurs peuvent interagir, avoir leur avatar personnalisable, leurs objets, etc.

Selon Manuri et Sanna (2016), le terme Web 3.0 renvoie à une notion de technologies du web nouvelles basées sur les technologies *blockchain* ou chaînes de blocs. Il renvoie à la volonté d'un internet libre et indépendant des intermédiaires mastodontes tels que Google, Facebook ou Amazon. Le web 3.0 est construit sur la promesse d'une décentralisation absolue. Les technologies « *blockchain* » fonctionnent comme des réseaux où les individus peuvent recevoir et partager des données de manière rapide, directe et sécurisée. Aujourd'hui, les deux plus grandes crypto-monnaies utilisant ces technologies ou réseaux sont le Bitcoin et l'Ether. Kietzmann *et al.* (2020) suggèrent que ces technologies peuvent être utilisées pour authentifier des contenus authentiques et uniques.

Une des technologies *blockchain* émergente dans le milieu du luxe sont les « NFT » ou « *Non Fongible Tokens* », traduits en « jetons non fongibles ». Cette technologie permet d'échanger, vendre et authentifier des produits numériques uniques signés par la maison de luxe créatrice :

⁴ Virtual reality (VR) provides a computer-generated 3D environment (including both computer graphics and 360-degree video) that surrounds a user and responds to an individual's actions in a natural way, usually through immersive head-mounted displays. (Gartner, n.d)

« Les jetons non fongibles (NFT) représentent un phénomène nouveau et inédit utilisant la technologie *blockchain* pour certifier la propriété et les droits négociables sur des actifs numériques.⁵ » [traduction libre] (Dowling, 2021a; Jones, 2021).

« L'une de ces applications de la technologie *blockchain* est les jetons non fongibles (« NFT »), qui révolutionnent la façon dont le contenu est créé, banalisé, échangé, stocké et authentifié, tant pour les créateurs de contenu que pour leurs fans »⁶ [traduction libre] (Malhotra, O'Neill, et Stowell, 2021).

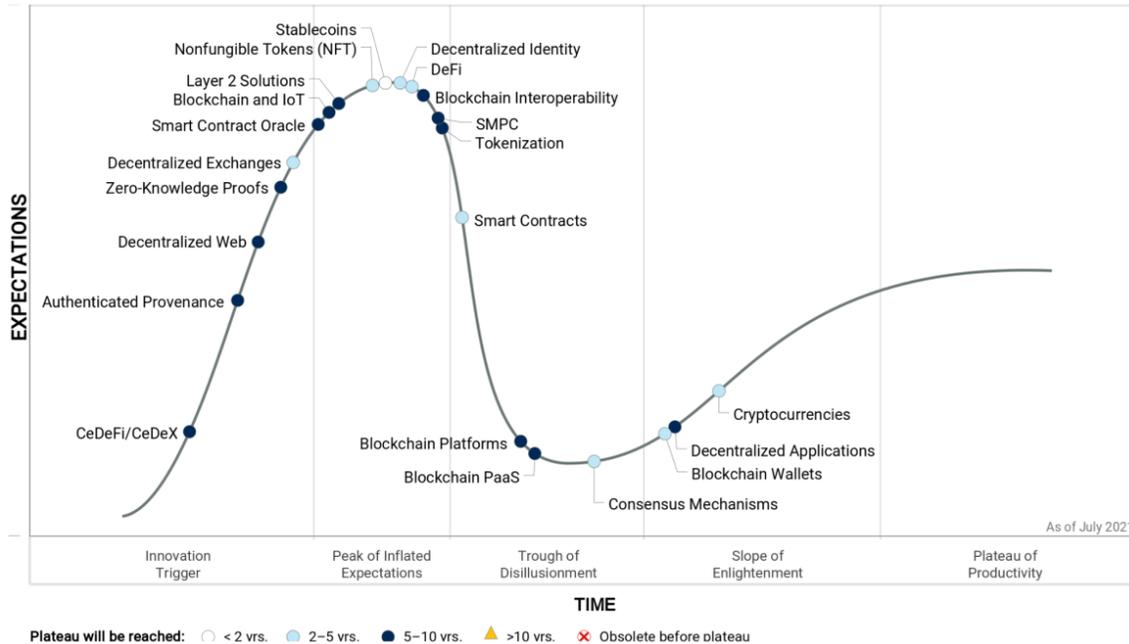
Ces NFTs peuvent ensuite être utilisés dans des univers parallèles virtuels accessibles en ligne à travers des plateformes spécialisées qui forment le métavers où l'on retrouve des espaces virtuels, partagés et accessibles par le biais des technologies immersives : réalité virtuelle et augmentée. Les NFTs peuvent être utilisés par exemple pour habiller des personnages d'un monde virtuel, accrocher une œuvre d'art numérique dans un salon virtuel, etc. Il nous incombe cependant de nuancer ce propos : en effet, les réseaux ne sont pour l'instant pas tout à fait interopérables. Aujourd'hui, il n'est pas encore aisé de déplacer les NFTs d'un univers vers un autre. Comme le montre la figure 1.1 ci-dessous « Hype Cycle for Blockchain 2021 » publiée par Gartner, l'interopérabilité des réseaux *blockchain* ou « *Blockchain interoperability* » n'arrivera pas à maturité avant 5-10 ans, si elle se concrétise.

⁵ « Non-fungible tokens (NFTs) represent a new and novel phenomenon using blockchain technology to certify ownership of and tradeable rights to digital assets » (Dowling, 2021a; Jones, 2021).

⁶ « One such blockchain technology application is non-fungible tokens ('NFTs'), which revolutionizes how content is created, commoditized, exchanged, stored and authenticated for both content creators and their fans » (Malhotra, O'Neill, & Stowell, 2021).

Figure 1.1: Hype Cycle pour les réseaux de *Blockchain* (Gartner, 2021)

Hype Cycle for Blockchain, 2021



Source: Gartner (July 2021)

747513

Source : Gartner.com

Comme nous le mentionnions plus haut, ce phénomène est très émergent, et n'est pour l'instant relaté que par de la presse spécialisée. Peu de littérature relate l'utilisation des NFTs par les milieux du luxe à travers une lentille de recherche académique. Il s'agit à travers notre recherche, d'approfondir les enjeux de cette utilisation, entre autres, par le secteur du luxe numérisé et plus ouvert aux technologies numériques disruptives.

1.4 Synthèse et problématisation autour de l'adoption des technologies numériques immersives par le luxe : phénomène de mode ou tendance de fond ?

Dans le cadre de notre revue de littérature, nous avons défini le « luxe » en tant que terme complexe qui englobe des définitions plurielles rattachées à différentes visions au croisement de plusieurs disciplines. Le luxe est caractérisé par des valeurs qui lui sont propres telles que la rareté, la sélectivité et l'unicité. En utilisant leur histoire, leur ADN, l'essence de leur maison, leur origine culturelle et géographique, les marques de luxe créent un écart et assurent une image inaccessible, et assurent une expérience d'achat unique (Keller, 2009).

Le luxe est également un secteur actif et ancré dans une économie mondialisée et financiarisée. Le passage de maisons ancestrales familiales à des structures complexes telles que les conglomérats du luxe démontre une ouverture aux investisseurs et une volonté de changement stratégique et organisationnel, dans le but de satisfaire les impératifs de croissance suscités par les actionnaires (Catry, 2007). Afin d'atteindre des ambitions de croissance, de profiter des leviers de croissance, d'accroître la notoriété et la pertinence des enseignes de luxe auprès de clients jeunes et connectés, les dirigeants de l'industrie ont amorcé plusieurs réflexions autour de l'intégration d'Internet et des technologies qui en découlent (Geerts et Veg-Sala, 2014). Le sentiment d'incompatibilité ou antinomie entre les valeurs du luxe et celles du numérique, auparavant exprimé par les acteurs du secteur réfractaires au changement, semble désormais chose du passé. En effet, le but des marques de luxe semble être de trouver un juste milieu pour réconcilier les deux sphères et gérer le paradoxe entre les valeurs traditionnelles et la recherche du développement (Geerts et Veg-Sala, 2014).

Ce développement est nécessaire dans une ère ultra-connectée où les technologies numériques et l'utilisation des outils du Web 3.0 sont au cœur des changements organisationnels et stratégiques dans tous les secteurs, mais également dans l'industrie du luxe. Cette dernière semble connaître un véritable « *makeover* » ou cure de jouvence de son modèle d'affaires en élargissant non seulement son offre de service – qui devient numérique et soulève des enjeux de dématérialisation de la propriété –, mais également le réseau des parties prenantes formant son écosystème (Mazars, 2021). Les nouveaux partenaires experts en nouvelles technologies facilitent la mise en place d'une diversification des activités du luxe et renforcent une mutation des relations traditionnelles du secteur. Les marques adoptent également de plus en plus les technologies avancées et forment des partenariats stratégiques avec des plateformes de vente au détail et des entreprises technologiques pour promouvoir, distribuer et vendre leur produit de manière exclusive (Mazars, 2021).

Avec l'avancée accélérée des technologies, les structures du Web connaissent plusieurs changements qui s'inscrivent dans le Web 3.0, extension du Web 2.0 collaboratif, et qui a pour but de « réduire l'écart entre le monde numérique et le monde réel » (Manuri et Sanna, 2016; Uluyol et Sabin, 2016). Le Web 3.0 crée les fondations de l'automatisation, de l'intégration et de la réutilisation des informations et données à travers plusieurs applications, le tout de manière décentralisée (Getting, 2015). Le luxe investit dans sa présence sur les réseaux sociaux, les plateformes de vente en ligne, mais également dans l'univers des jeux vidéo, la réalité augmentée et virtuelle. Ces choix stratégiques s'inscrivent dans une volonté de

séduction de la génération Z et des « *digital natives* » qui portent une grande attention aux technologies disruptives émergentes telles que les technologies « *blockchain* » qui permettent notamment la création de NFTs, s’insérant dans l’environnement virtuel du métavers.

Les changements relatés à travers notre revue de littérature soulèvent de nouvelles questions pour les marques de luxe établies. Comment peuvent-elles garder le contrôle de leur histoire et de leur image si elles ont moins de contrôle sur les plateformes numériques ? Comment les maisons de luxe, qui ont traditionnellement articulé leur spécificité en termes de qualité exceptionnelle et de méthodes de fabrication ancestrales, doivent-elles communiquer à une nouvelle cohorte de consommateurs aguerris plus susceptibles d’être influencés par les recommandations des influenceurs, les *likes* sur les médias sociaux et les commentaires des clients ? Comment une industrie qui fascine par son secret et confidentialité perçoit-elle la numérisation ? Et de quelle façon réussit-elle à s’approprier les différents outils technologiques immersifs sans perdre son essence et son ADN ?

Face à l’émergence des nouvelles technologies dans le secteur du luxe, plusieurs interrogations sont soulevées face à leur adoption durable et pérenne dans ce secteur. Comme nous le soulignons plus haut, Gaëlle Ménage, dans son article publié dans Forbes en janvier 2021, estime que la diversification numérique du secteur du luxe est « plus qu’un effet de mode, c’est une tendance de fond ».

Il existe en sciences de la gestion, comme dans le milieu du luxe, des effets de mode. Abrahamson et Fairchild (1999) définissent plus exactement les modes managériales comme des « croyances collectives transitoires, qui sont disséminées par le discours des professionnels des savoirs managériaux, qui décident qu’une technique de management est à l’avant-garde d’un progrès rationnel du management » (Zerbib, 2013).

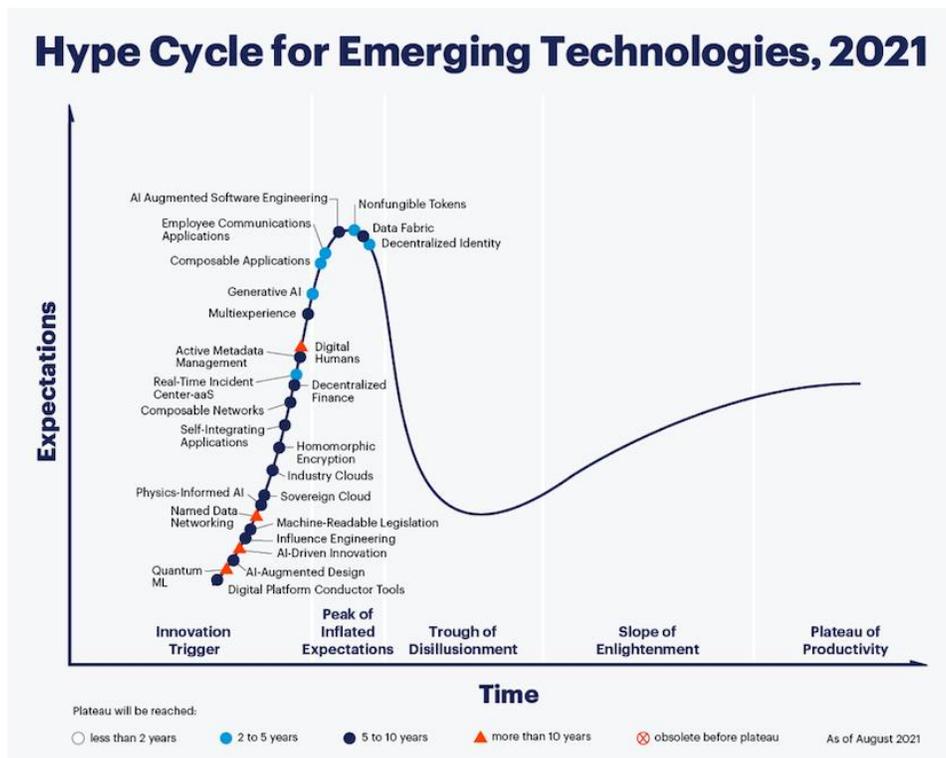
Pour que l’on puisse parler de phénomène de mode en gestion, Giroux (2015) explicite qu’il faut observer l’occurrence de cinq critères : Il faut tout d’abord qu’il y ait un objet de mode, traduit par une nouvelle pratique ou un dispositif qui prétend améliorer la performance ou les résultats d’une organisation (Giroux, 2008). Dans un deuxième temps, cette approche « à la mode » et le discours qui l’accompagne doivent « envahir rapidement l’espace des managers » (Zerbib, 2013, p. 199) en étant présent dans les publications journalistiques, les livres spécialisés, les conférences et colloques ainsi que dans le cadre de cours dans les écoles de gestion (Giroux, 2008). Dans un troisième temps, la pratique ou approche doit être acceptée par un nombre non négligeable d’entreprises et mise en pratique par les organisations qui « disent l’avoir

implanté », ou sont « (...) en train d'implanter ou d'envisager d'implanter cette approche » (Giroux, 2015, p. 7). Quatrièmement, l'adoption de cette mode doit résulter d'un phénomène « d'imitation » (Zerbib, 2013, p.199). En effet, comme le souligne Giroux : « Il faut que la décision d'adopter cette approche vienne en partie de l'effet d'entraînement : une des raisons pour lesquelles les organisations ont adopté l'approche est le fait qu'elle soit populaire » (Giroux, 2015, p. 7). Finalement, une mode managériale ne peut être confirmée que lorsque la popularité de cette dernière connaît une baisse très rapide et a un « cycle de popularité relativement court, généralement autour d'une dizaine d'années » (Giroux, 2013, p. 8). Selon Zerbib (2013), le phénomène de mode dans l'adoption et diffusion des pratiques de gestion est justifié par « trois explications complémentaires » (Zerbib, 2013, p. 200) : Tout d'abord, les gestionnaires et dirigeants tendent vers l'adoption d'une pratique en réponse aux discours « promotionnels » qui apparaissent lors de « périodes rognant la légitimité des pratiques préalablement établies (crise, etc.) » (Ibid). Ainsi, ces pratiques sont présentées comme un renouveau dans le cadre d'une situation qui ne satisfait plus les dirigeants désireux d'améliorer leur performance. Deuxièmement, la diffusion d'une pratique à la mode s'expliquerait par « un phénomène relatif au mimétisme » (Ibid). Comme l'explique Zerbib, les organisations « leaders » ou « primo-adoptants » intègrent ces nouvelles pratiques afin de se démarquer de la concurrence, puis sont imitées par les « entreprises suiveuses » afin « d'hériter d'une part de leur légitimité et (...) du prestige associé à l'usage de ladite pratique » (Ibid). Finalement, l'adoption de la pratique en vogue trouverait justification dans le désir des managers de « démontrer aux parties prenantes qu'ils sont en phase avec les nouvelles normes, valeurs et croyances établies, le tout, en vue d'accroître la capacité d'accès aux ressources » (Ibid).

Les phénomènes de mode touchent aussi les technologies. Le renommé cabinet de conseil et de recherche analytique américain Gartner a publié en 2021 le « *Hype cycle 2021 for emerging technologies* » (figure 1 ci-dessous), un outil prospectif sous forme de courbe publié annuellement sur les tendances futures en matière de technologies émergentes. Il s'agit d'une courbe dont le but est de décrire l'évolution de l'engouement pour une ou plusieurs nouvelles technologies. Le terme « *hype cycle* » désigne une représentation des technologies « à la mode » ou en développement à un instant donné. Cet outil est d'autant plus pertinent qu'il permet de comprendre la dynamique de certains secteurs ou identifier la phase d'évolution à laquelle se situe une technologie dans son cycle de vie. Gartner propose cinq phases : le lancement de la technologie (l'arrivée sur le marché en tant que prototype ou technologie prometteuse), le pic des attentes exagérées (l'engouement médiatique et apparition d'adoptions nombreuses de la technologie), le gouffre des désillusions (la technologie ne répond pas aux espoirs et

attentes, c'est l' « anti-hype »), la pente d'illumination (la persistance de la technologie dans certaines entreprises ou secteurs, un développement progressif et solide dans le marché est observé), et finalement le plateau de productivité (la technologie est rodée et permet le développement d'autres générations de technologie).

Figure 1.2: *Hype Cycle* pour les technologies émergentes (Gartner, 2021)



Source : Gartner.com

Nous observons sur la courbe de Gartner ci-haut la présence de plusieurs technologies émergentes, notamment les jetons non fongibles (NFT), se plaçant dans la phase des « pics des attentes exagérées », et les « Digital humans » ou humains numériques en phase de « lancement de la technologie » ou « innovation trigger ». Selon le rapport de Gartner (2021), les NFTs sont l'un des nouveaux ajouts au « Hype Cycle for Emerging Technologies 2021 », qui met en évidence les 25 technologies de rupture qui auront l'effet le plus important sur les entreprises et la société au cours des deux à dix prochaines années. Les

humains numériques, quant à eux, sont des représentations numériques jumelles de personnes basées sur l'intelligence artificielle, ainsi que les outils de réalité augmentée et virtuelle. Selon ce même rapport :

« Cette technologie offre une opportunité pour des personas sous licence qui permettent de nouvelles sources de revenus. Ils peuvent apparaître sous forme d'avatars, de robots humanoïdes ou d'interfaces utilisateur conversationnelles, comme les chatbots ou les haut-parleurs intelligents. Ces représentations interactives, pilotées par l'IA, ont l'apparence d'un être humain et se comportent de manière "humaine" grâce à une série de technologies, notamment l'interface utilisateur conversationnelle, les images de synthèse et l'animation autonome 3D en temps réel » [traduction libre] (Gartner, 2021).

Ces informations et projections animent notre intérêt en tant que chercheuse pour des technologies qui font apparition dans un secteur du luxe auparavant frileux à la numérisation. Les indications du « *Hype cycle* » suscitent la curiosité et soulignent un intérêt réel des spécialistes qui s'interrogent sur la portée de l'utilisation de ses technologies.

Étant donné que le secteur du luxe a accéléré une numérisation massive et l'utilisation de technologies immersives suite à la crise sanitaire mondiale, que ce phénomène émergent fait l'objet d'une grande partie des discours (presse spécialisée, séminaires autour de la numérisation du secteur etc.) et que de nombreuses maisons de luxe annoncent l'intégration de ses services dans le métavers, il semble pertinent de se poser la question : sommes-nous face à un phénomène de mode dès lors que l'on parle de l'adoption des technologies immersives dans le luxe ? Nous proposons de voir cet intérêt pour la numérisation par le secteur du luxe sous un angle discursif, et d'explorer la numérisation de ce secteur également avec cette lentille, afin d'en approfondir la compréhension.

Le but de notre recherche est donc de déchiffrer et comprendre la perception de la numérisation par les acteurs du luxe – autant les acteurs internes aux maisons que les acteurs externes – afin de broser un portrait des différentes appropriations des technologies numériques disruptives actuelles dans une industrie secrète, complexe et régie par des valeurs traditionnelles.

CHAPITRE 2

METHODOLOGIE

Ce chapitre expose la méthodologie employée afin de répondre à la problématique de notre travail de recherche. Notre démarche se positionne dans une logique de recherche qualitative, exploratoire et inductive visant à « donner du sens » à un corpus de données brutes, afin de faire émerger des thèmes qui favorisent la production de nouvelles connaissances en recherche (Blais, 2006). Nos choix méthodologiques ont été adaptés à deux réalités : la première étant la nature émergente et d'actualité du phénomène qui se déroule de manière simultanée au projet de réflexion et rédaction du mémoire, la deuxième étant la possibilité de contrer les défis ou obstacles rencontrés face à l'accès au terrain.

Notre recherche propose d'aborder les enjeux de la numérisation dans l'industrie du luxe via une lentille discursive. En effet, nous ancrons notre méthodologie dans une approche d'analyse et de déconstruction des propos tenus par différents acteurs qui réfléchissent à un enjeu important et qui se questionnent sur le futur de l'industrie du luxe. Les différents acteurs prennent la parole et émettent des avis sur un phénomène actuel émergent et évolutif sur la place publique, via des interventions dans les médias ou accessibles en ligne. Il s'agit d'un discours qui évolue en fonction des avancées technologiques et des réactions au secteur du luxe face à l'apparition de ces outils, et qui continue donc d'évoluer au fil de ces innovations technologiques. Ainsi, le fait de parler ou non d'un thème par exemple nous paraît être l'indicateur d'une position, d'où l'intérêt que nous trouvons à nous intéresser aux discours des différents acteurs et dégager leur perception de la numérisation et de son adoption par les conglomérats et maisons de luxe. Ainsi, nous présentons dans ce chapitre le design de la recherche, nous décrivons les méthodes utilisées en soulignant leur pertinence et adéquation au sujet de la recherche, nous détaillons la démarche de construction de notre corpus de données, et nous expliquons finalement l'analyse des données recueillies.

2.1 Design de la recherche

Le but de notre recherche est, dans un premier temps, de déchiffrer et comprendre la perception de la numérisation par les acteurs du luxe - autant les acteurs internes aux maisons que les acteurs externes - ; puis dans un second temps de brosser un portrait des différentes appropriations des technologies numériques disruptives actuelles dans une industrie secrète, complexe et régie par des valeurs

traditionnelles. Il nous est donc rapidement apparu qu'une démarche qualitative, de type exploratoire et inductive serait la démarche la plus appropriée à l'exploration de ce phénomène.

2.1.1 Étude qualitative de type exploratoire

Le choix d'une méthodologie qualitative est mis en avant lorsque les chercheurs souhaitent comprendre en profondeur « un phénomène, dans toute son ampleur, sa complexité, et sans se contenter d'une photographie prise à un moment précis » (Couratier et Miquel, 2007). Selon les auteurs, l'étude qualitative d'un sujet vise à approfondir « le pourquoi » et à explorer les raisonnements soutenant un comportement. En outre, l'approche qualitative correspond à une procédure plus intuitive, souple, et adaptable à des éléments non prévus, ce qui s'aligne parfaitement avec le caractère émergent de notre sujet. La littérature n'offrant que très peu de variables descriptives ou explicatives approfondies sur le sujet de l'intégration de technologies virtuelles dans les stratégies numériques dans le secteur du luxe, l'étude qualitative exploratoire semble être l'option la plus adéquate pour générer des résultats riches.

2.1.2 Logique de recherche inductive

À notre méthodologie qualitative exploratoire s'ajoute la dimension inductive de notre démarche. En effet, l'analyse inductive se définit comme :

« Un ensemble de procédures systématiques permettant de traiter des données qualitatives, ces procédures étant essentiellement guidées par les objectifs de recherche. Elle s'appuie sur différentes stratégies utilisant prioritairement la lecture détaillée des données brutes pour faire émerger des catégories à partir des interprétations du chercheur qui s'appuie sur ces données brutes » (Blais, 2006).

Comme mentionné par Thomas (2006), l'utilisation de l'analyse inductive permet premièrement de « condenser des données brutes, variées et nombreuses », de tisser des « liens entre les objectifs de recherche et les thèmes découlant des données brutes » et enfin « développer un modèle » qui découle de catégories « émergentes ».

À la lumière de ces définitions et concepts théoriques, nous pensons que l'analyse inductive se prête particulièrement bien à l'analyse de données portant sur notre objet de recherche à caractère exploratoire, portant sur des thèmes peu soulignés dans la littérature. En effet, peu de recherches scientifiques abordent actuellement le phénomène que nous cherchons à approfondir dans le cadre de notre recherche. De plus, le choix de ce design de recherche et d'une position exploratoire inductive nous

permet en tant que chercheuse de développer des aptitudes avancées de recherche à travers des analyses de contenu et étude de cas s'appuyant sur une base de données mises en place par la chercheuse elle-même. Cette compilation de données ainsi que son analyse permettent une construction de sens et une génération d'idée et de liens nouveaux relatifs à un sujet sous-étudié du fait de son caractère actuel et extrêmement émergent.

De surcroît, l'approche documentaire adoptée (que nous expliquons dans les prochaines parties) permet de faire face à certains défis liés à l'accès au terrain particulier du domaine du luxe – ce domaine étant par définition fermé et élitiste. Dans ce contexte, nous avons donc opté de bâtir des cas descriptifs et de les analyser dans une démarche de construction d'objet de recherche en émergence. Cette démarche permet de présenter une vision nuancée, et d'approfondir l'idée de l'existence d'un spectre étendu d'appropriations des technologies numériques relatées dans le discours de différents acteurs internes et externes du secteur du luxe ; et une variété de modalités d'utilisation par les enseignes du luxe aujourd'hui. Afin d'arriver à cet objectif, nous avons choisi une méthodologie basée sur l'analyse de contenu. Ce contenu a été rigoureusement sélectionné en suivant un protocole précis pour bâtir un corpus de données, par la suite traité et analysé. Nous détaillons notre démarche dans les parties qui suivent.

2.2 Collecte de données

Notre travail de recherche vise à approfondir la compréhension des perceptions vis-à-vis de la numérisation du luxe et l'adoption des technologies de plus en plus sophistiquées, ainsi qu'identifier les différentes appropriations de ces technologies par les acteurs du secteur, via la manière dont celles-ci sont présentées dans divers documents accessibles en ligne. Pour ce faire, la méthode de collecte de données choisie porte sur l'analyse des communications diverses relatives au sujet; en passant par une analyse de contenu. Notre démarche et les étapes suivies permettent d'aboutir à un corpus de données secondaires brutes, prêt à être analysé.

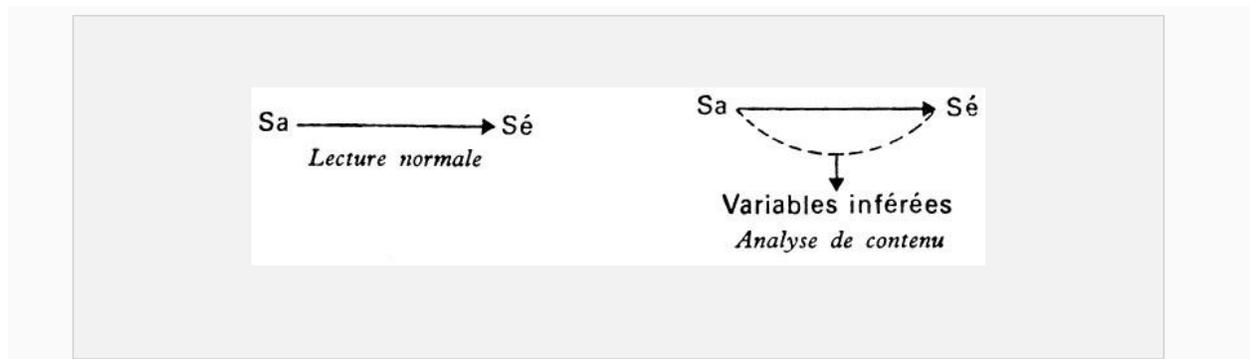
2.2.1 Méthode choisie : l'analyse de contenu

Selon Bardin (2013), l'analyse de contenu est un « ensemble de techniques d'analyse des communications utilisant des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages ». L'auteur cependant ajoute que cela n'est pas suffisant pour définir spécifiquement l'analyse de contenu. Le but de cette analyse est « l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production ». Ainsi, le

chercheur se doit de traiter les messages qu'il « manipule » afin de déduire de manière logique « des connaissances sur l'émetteur du message, son contexte et son environnement » (Bardin, 2013).

De ce fait, notre objectif en tant que chercheuse analyste de contenu est double : nous devons d'abord comprendre le sens de la communication, puis dans un deuxième temps, prendre du recul et diriger notre regard vers une autre signification. Comme le souligne Bardin (2013), et comme illustré dans la figure 2.1 ci-dessous : « la lecture de l'analyste du contenu des communications n'est pas, ou n'est pas seulement, une lecture au « pied de la lettre » mais la mise à jour d'un sens au second degré ».

Figure 2.1: Illustration de l'inférence dans le processus d'analyse de contenu (Bardin, 2013, p. 46)



Berelson (1952) rejoint Bardin dans sa définition de l'analyse de contenu et la définit comme étant une « technique de recherche » décrivant de manière « objective, systématique (...) du contenu manifeste des communications ayant pour but de les interpréter ». L'analyse pouvant être appliquée à n'importe quelle sorte ou « type de corpus » afin de « retracer, de quantifier, voire d'évaluer, les idées ou les sujets présents dans un ensemble de documents », elle est également applicable à l'objet d'étude dont il est question ici, soit les communications officielles des maisons du luxe, des articles de presses spécialisées, des rapports de cabinets de consultation, ainsi que les publications des pages de réseaux sociaux des marques de luxe (Leray 2008). Par conséquent, la méthode de collecte de donnée choisie pour cette recherche permet une immersion « dans un nouveau contexte d'étude afin de mieux cerner l'environnement spécifique, l'étude et les paramètres à prendre en compte » (Dion *et al.*, 2008).

Au sein de notre travail de recherche, l'analyse de contenu est utilisée dans le cadre de notre démarche, afin d'examiner un thème en particulier, à savoir les différentes appropriations de la numérisation par les enseignes du luxe, à des fins exploratoires, et afin de combler un manque d'informations contenu dans la littérature. L'objectif est d'identifier et inventorier des thématiques récurrentes dans les différents types

de communications (rapports annuels, communications officielles, articles de revues et journaux spécialisés, études et rapports de cabinets de consultation, publications numériques sur les pages Instagram des enseignes ou conglomérats). En outre, cette approche est utilisée afin d'observer s'il y a une réelle prise de position par rapport à l'utilisation des technologies numériques, s'il en existe des expressions de perceptions positives négatives ou neutres, et finalement établir une vision plus claire et réaliste de l'adoption des technologies virtuelles dans l'industrie du luxe.

Le recours à l'analyse de discours semble utile dès lors que l'on a affaire à des communications que l'on souhaite comprendre au-delà du sens premier. Cette analyse enrichit notre tâtonnement exploratoire et accroît notre propension à la découverte d'un axe de recherche peu « débroussaillé », où « font à la fois défaut la problématique de départ et les techniques à employer » (Bardin, 2013, p. 30-51).

Les étapes à suivre lors d'une analyse de contenu de Dépelteau (2000) et de Bardin (2013) ont été adoptées. Elles suivent trois pôles chronologiques :

1. La préanalyse, qui consiste à collecter, organiser, classer et déterminer le matériel à analyser.
2. L'exploitation du matériel, qui consiste à effectuer les lectures en prévision de l'analyse.
3. Le traitement des résultats, qui consiste à choisir et définir les codes, coder les documents pour ensuite analyser et interpréter les résultats.

2.2.2 La préanalyse

Cette première phase a pour but de choisir les éléments à soumettre à l'analyse en suivant un protocole particulier qui nous permettra de bâtir notre corpus de données brutes. Néanmoins, avant de détailler cette étape, il est important de souligner la démarche suivie pour le choix des enseignes et marques de luxe.

Afin de déterminer les marques qui seraient investiguées, un premier écrémage a été effectué en repérant ces marques dans la liste des 50 plus grandes marques de luxe au monde selon la *World Luxury Association* et son rapport annuel « *Top 50 Luxury & Premium Ranking 2021* ». Les domaines d'activités et gammes de produits qui ont été repérés sont les suivants : vêtements, accessoires, joaillerie, montres et cosmétiques. Le choix des critères de sélection de marques s'est ensuite déroulé de la sorte : il était essentiel que les

marques possèdent des comptes Instagram au moment de notre analyse et qu'elles bénéficient d'un prestige de renommée mondiale qui se reflète par un nombre d'abonnés sur Instagram supérieur à 10 millions.

Soulignons également que la préanalyse vise, certes, l'organisation des documents collectés, mais elle est également définie par des activités « ouvertes, non structurées, par opposition à l'exploitation systématique des documents » (Bardin, 2013). Dans une approche exploratoire, nous avons fait le choix de commencer par une lecture flottante de différents types de matériel portant sur la numérisation du secteur et les utilisations de technologies numériques, tels que les articles de presse spécialisée, les rapports de cabinets de consultation ainsi les publications par les maisons et les conglomerats auxquels ils appartiennent. Cette première lecture nous a permis de nous mettre en contact avec les documents, de faire connaissance avec les différents formats et de laisser les premières impressions venir à nous. Dans un second temps, nous avons convenu du choix de l'univers de documents susceptibles d'apporter des informations à notre problématique et avons procédé à la constitution de notre corpus. Ce corpus est constitué de l'ensemble des documents pris en compte pour être soumis aux procédures analytiques.

Afin de constituer notre corpus, nous avons fait des sélections basées sur des règles assurant une rigueur académiques telles que lu dans Bardin (2013, p. 127-128) : des règles d'exhaustivité (soit « une prise en compte de tous les éléments présents dans le corpus »), des règles d'homogénéité (soit la « rétention des documents obéissant à des critères de choix précis et ne pas présenter trop de singularité en dehors de ces critères de choix ») et des règles de pertinence (soit « la sélection de documents adéquats comme source d'information pour correspondre à l'objectif qui suscite l'analyse »). Notre protocole de constitution du corpus regroupe tous les critères et procédures suivies.

2.2.3 Choix et construction du corpus : protocole suivi

Le corpus est l'ensemble des éléments qui constitue le support de l'analyse de contenu. Selon Bardin (2013), il s'agit du « recueil de documents spécifiques sur lequel s'appuie l'analyse et qui permettra de répondre aux questions de la problématique ». Afin de bâtir notre corpus, et comme nous l'avons précédemment indiqué, nous avons suivi un protocole qui nous a permis de compiler différents types de documents selon des critères justifiés. La prochaine partie décrit ce protocole.

2.2.3.1 Protocole suivi

Le protocole que nous avons mis en place a eu pour but de construire de manière rigoureuse un corpus de données brutes à analyser (le tableau 3 à la fin de cette sous partie reprend de manière récapitulative les critères et justifications de la procédure suivie). La démarche suivie s'est déroulée en deux temps. En premier lieu, nous avons identifié une série d'articles et de documents rigoureusement choisis à l'aide de critères précis et en suivant une procédure de recherche détaillée. En second lieu, nous avons procédé à un tri et nettoyage pour aboutir à un corpus homogène, exhaustif et pertinent. La compilation de documents a été régie par des procédures de recherche précises, un choix de documents précis, suivant une délimitation temporelle, que nous expliquons dans cette sous partie.

Étant donné que de nombreux acteurs différents sont actifs sur la scène du luxe, comme dans tout autre secteur, et que ces derniers ont tous sans doute des opinions différentes face au phénomène de numérisation du luxe en émergence, nous pensons qu'il est pertinent d'étayer leurs différents points de vue. C'est pour cette raison que nous avons choisi cinq types de supports de documents différents représentant la voix de cinq acteurs différents : les articles de presse traditionnelle spécialisée dans les tendances du luxe, les communiqués officiels des maisons et conglomérats auxquelles sont rattachées les maisons, les articles scientifiques en gestion et marketing de luxe, les rapports annuels des cabinets de consultation et les publications numériques sur le réseau social Instagram.

- Les articles de presse spécialisées du secteur du luxe : il s'agit de documents dont la distribution est rapide et dont l'information est d'actualité (Park, 2013). La facilité d'accès à l'information et la disponibilité de ses articles en font des sources de contenu importantes. De plus, cette littérature grise permet de diversifier le contenu du corpus et analyser le discours d'acteurs externes aux organisations du luxe, néanmoins essentiels et ayant accès aux coulisses de l'industrie. Parmi les journaux et revues retenues se trouvent : Le Journal du Luxe, Business of Fashion (BoF), Vogue Business, Luxe.net, Luxe Digital, Highsnobiety.
- Articles scientifiques en gestion du luxe et marketing numérique : ces documents permettent d'ancrer les faits relatés par la presse écrite dans des cadres théoriques s'inscrivant dans les champs de la gestion d'image et le marketing de luxe. L'étude de ces documents permet d'analyser des discours rigoureux approuvés par la communauté scientifique (évaluation par les pairs) et

donnant une idée de l'évolution chronologique de la numérisation du luxe, à confronter avec son état actuel.

- Rapport annuel des cabinets de consultation : comme pour les articles de presse spécialisée, ces rapports sont d'une grande accessibilité au grand public et sont publiés à des intervalles réguliers, permettant de suivre l'évolution des perceptions des acteurs externes aux maisons de luxe. Il s'agit également de discours d'une nature différente, à savoir un discours de firmes de consultation ayant un portfolio de mandats non négligeable avec des enseignes du luxe. L'analyse de ce contenu peut faire apparaître des projections futures, des tendances, et des positions envers la trajectoire numérique que le secteur entreprend.
- Les communiqués officiels et rapports stratégiques annuels des maisons et conglomérats du luxe : par opposition aux trois précédents supports d'information, ces communiqués permettent d'étudier le discours interne de l'acteur du luxe et d'en ressortir un sens différent des sources externes (spécialistes, consultants et journalistes), dans le but de mieux comprendre leur position face aux virages numériques. De plus, cela permet de confronter les deux points de vue (interne et externe). Ces données peuvent démontrer, d'une part, l'opportunité pour les marques de se numériser et, d'autre part, l'ampleur des efforts qu'elles doivent mener afin de maintenir leur visibilité et l'attrait envers le luxe.
- Les publications des enseignes de luxe sur Instagram : d'une part, il s'agit du réseau social avec lequel la chercheuse a une plus grande affinité et pourra donc être plus facilement investigué et, d'autre part, ce dernier se veut l'un des sites de réseaux sociaux le plus connu et utilisé. En effet, Instagram a plus de 1,287 milliards d'utilisateur actifs mensuels en 2022 et plus de 69% des internautes appartiennent à la génération Z (15-24 ans) en 2021 (Brossas, 2021). De plus, les marques de luxe communiquent avec leurs communautés à travers ce réseau social de manière non négligeable et y annoncent la plupart de leurs adoptions numériques, telles que la réalité augmentée ou encore les projets de réalité virtuelle. Les cinq marques de luxe les plus suivies sur Instagram sont Chanel (40,5 millions d'abonnés), Gucci (40,5 millions), Louis Vuitton (38,7 millions), Dior (31,9 millions) et Prada (23,8 millions) (Ibid). Ces données démontrent un potentiel d'analyse de contenu non négligeable pour notre recherche, afin de cerner la présence des marques sur la sphère numérique et étudier les spécificités de leur stratégie communicationnelle numérique.

En ce qui concerne la procédure de recherche suivie pour identifier les documents de presse spécialisée, les écrits académiques ainsi que les rapports de consultants et les communiqués officiels, nous avons dans un premier temps effectué une recherche par mots-clés. Cette méthodologie nous a permis de mettre sur pied une revue de presse approfondie, en utilisant *Google Scholar*, afin d’assurer l’exhaustivité du corpus. Il est également important de souligner que nous n’avons appliqué aucun critère d’exclusion se rapportant à la langue, afin de recueillir autant des articles en français qu’en anglais. Quelques mots-clés que nous avons recherchés sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2.1 : Mots clés recherchés pour la constitution du corpus de données

Thèmes	Mots clés recherchés
Technologies numériques	Réalité virtuelle, réalité augmentée, réseaux sociaux, <i>social media</i> , Instagram, Snapchat, <i>NFT</i> , Métavers, <i>Blockchain</i> , cryptomonnaie, Bitcoin, Ethereum, skin, avatar, jeux vidéo, application, commerce électronique, <i>e-Commerce</i> .
Notion de changement	Évolution, changement, radical, tournant technologique, numérisation, digital, <i>digitalization</i> , disruption, révolution, leviers, croissance.
Univers du luxe	Luxe, <i>luxury</i> , maison, conglomérats, créateur, <i>designer</i> , Hermès, Chanel, LVMH, Kering, Richemont, Gucci, Burburrry, Dior, Balenciaga, argent, cher, rare, exclusif, sélectivité, artisanat, savoir-faire, traditionnel, ancestral, héritage, prestige.

Dans un second temps, nous avons visité les sites Internet des conglomérats Kering, LVMH et Richemont, mais également les maisons Chanel et Hermès (maisons indépendantes) afin de récolter les rapports annuels et les communiqués officiels ayant rapport avec les stratégies numériques.

En ce qui concerne les publications sur Instagram des maisons de luxe, nous avons procédé par une recherche manuelle sur la plateforme numérique des maisons les plus suivies : Gucci, Hermès, Chanel, Dolce&Gabbana, Dior, Prada et Louis Vuitton. Nous avons suivi chacune des maisons et avons procédé à l’observation et la recension des différentes publications et en documentant les « *posts* » ou publications introduisant l’utilisation des technologies de réalité augmentée, virtuelle ou toute annonce faisant référence au métavers et aux NFTs. Des captures d’écran ont par la suite été effectuées et répertoriées par maison. Afin de collecter les données, chacune des pages des marques choisies a été observée du 15 septembre 2021 jusqu’au 15 mars 2022. De plus, l’ensemble des données d’archives présentes sur ces pages avant le début de la recherche font également partie des données analysées.

Pour l'ensemble du reste des documents, la délimitation temporelle choisie est de 2017 au 31 Mars 2022. Notre choix de dates s'est basé sur deux justifications : le caractère émergent de notre sujet de recherche nous pousse à nous concentrer sur la période entourant la pandémie, que l'on peut subdiviser en périodes pré-, pendant et post-COVID. Comme nous le montrerons, cette période est en effet caractérisée par un virage numérique stratégique accéléré dans le luxe. Soulignons toutefois que des documents relativement plus anciens (2014), annonçant un changement à venir ont été retenus dans le but de les confronter au discours actuel et contextualiser l'évolution temporelle des discours quant à la numérisation. Aussi, nous avons besoin de faire une sélection afin que le corpus soit représentatif mais qu'il ait néanmoins une ampleur en cohérence avec un mémoire de maitrise.

Une fois la compilation des différents documents et publications effectuée, un effort de tri et de nettoyage a été entrepris : cette sélection a été nécessaire afin de ne conserver que les articles en étroite relation avec la problématique et le sujet de recherche, d'éliminer les articles non pertinents malgré la présence des mots clés et de supprimer l'occurrence de documents traitant de sujets totalement différents ou effleurant le sujet en surface seulement.

Tableau 2.2: Protocole suivi pour bâtir le corpus de données

	Critères	Justifications
Type de document	Article de presse traditionnelle spécialisée dans les tendances du luxe.	<ul style="list-style-type: none"> • Distribution rapide et d'actualité de l'information + tendances grâce aux plateformes numériques (Park, 2013) • Littérature grise qui permet de diversifier le contenu du corpus. • Argument de disponibilité et accès à l'information.
	Communiqués officiels des maisons ou conglomérats de luxe	<ul style="list-style-type: none"> • Permet d'étudier le discours interne de l'acteur et d'en ressortir un sens différent des sources externes (spécialistes, consultants et journalistes), afin de comprendre leur position face aux virages numériques + Permet une confrontation des 2 points de vue (Interne et externe).
	Articles scientifiques en gestion du luxe et marketing numérique	<ul style="list-style-type: none"> • Permet d'ancrer les faits relatés par la presse écrite dans des cadres théoriques s'inscrivant dans les champs de la gestion d'image, le marketing de luxe : Discours rigoureux approuvés par la communauté scientifique (évaluation par les pairs) + Avoir une idée sur l'évolution chronologique de la numérisation du luxe.
	Rapport annuel des cabinets de consultation	<ul style="list-style-type: none"> • Idem que les articles de presse. • Discours de firmes de consultations ayant un portfolio de mandats non négligeables dans le luxe. • Discours de projections futures, de tendances.

	Publications sur les réseaux sociaux et sites Internet	<ul style="list-style-type: none"> • Instagram représente une forte opportunité pour les marques • Les « posts » : potentiel d'analyse de contenu non négligeable pour notre recherche, afin de cerner la présence des marques sur la sphère numérique et étudier les spécificités de leur stratégie communicationnelle numérique.
Procédure :	<p>1. <u>Recherche par Mots clés :</u></p> <p>2. <u>Délimitation temporelle :</u> Période de 2017 à actuellement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revue de presse approfondie sur internet en utilisant Google Scholar pour assurer l'exhaustivité du corpus • Aucun critère d'exclusion se rapportant à la langue pour bénéficier d'articles en anglais et en français. • "luxe", "numérique", "digital", « réalité augmentée", "réalité virtuelle", "NFT", "plateforme", "filtre Instagram", "jeux vidéo", "management de luxe", "conglomérat de luxe", "adoption du luxe", "virage numérique", "Instagram". <p>cette délimitation temporelle est choisie car :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Corpus permet de suivre l'évolution des discours représentatif avec une ampleur en cohérence avec un mémoire de maîtrise, sélection restreinte. • Caractère émergent du sujet donc concentration sur la période pré, pendant et post COVID actuelle caractérisé par un virage numérique stratégique accéléré dans le luxe. • Sélection néanmoins de documents relativement plus anciens annonçant un changement à venir (précurseur) dans le but de les confronter au discours actuel pour matérialiser l'évolution temporelle de la numérisation.

2.2.3.2 Composition finale du corpus

Après un travail de sélection, de compilation, de nettoyage et d'organisation, l'ensemble des liens URL vers les différents articles de presse, les documents PDFs relatifs aux rapports de consultation et les écrits académiques, ainsi que les captures d'écran des publications Instagram ont été classés dans un fichier Excel. Le fichier Excel a été décomposé par type de document, par maison de luxe/conglomérat et par date comme le montre la figure 2.2 ci-dessous, illustration de la capture d'écran de notre corpus. Le fichier Excel comprenant l'entièreté des documents composant le corpus se trouve dans l'annexe A.

Figure 2.2: Capture d'écran du fichier Excel - corpus de données brutes

	Communication officielle sur le numérique	Date	Presse spécialisée
Conglomérats			
LVMH	https://pubosphere.fr/vmh-la-strategie-gagnante-dans-le-digital/	Oct-18	https://pubosphere.fr/vmh-la-strategie-gagnante-dans-le-c
	https://r.lvmh-static.com/uploads/2021/03/lvmh_rapport-annuel-2020	2020	
	https://www.lvmh.fr/actualites-documents/actualites/lvmh-innovation	fev 2020	
KERING	https://www.kering.com/fr/news/annonce-nouveaux-developpements	2018	
	https://www.bnains.org/archives/communiqués/PPR/20200326_Docum	2018	
RICHMONT			https://fashionunited.fr/actualite/business/comment-richemont
Maisons de luxe			
CHANEL	https://www.lesechos.fr/industrie-services/mode-luxe/chanel-investit-a	2019	https://journalduluxe.fr/fr/mode/chanel-ifm-chaire-savoir-f
	https://www.chanel.com/us/financial-results/	2017-2020	https://www.voguebusiness.com/companies/inside-chanel
	https://journalduluxe.fr/fr/business/chanel	Juin 2021	https://journalduluxe.fr/fr/beaute/beaute-chanel-devolve-s
	https://services.chanel.com/media/files/Press-Release-Resultats-2020-f	Juin 2021	https://journalduluxe.fr/fr/beaute/chanel-celebre-son-n05-c
	allusions aux investissements technologique , utilisation d'"une application"		https://journalduluxe.fr/fr/mode/fw-ss21-chanel-maison-la
	https://services.chanel.com/media/files/resultats_financiers_de_chane	Juin 2020	lipscanner-app-finds-any-lipstick-color-and-virtually-lets-you
	https://services.chanel.com/media/files/Press-Release-Resultats-2020-f	Juin 2020	https://fortune.com/2021/03/02/it-only-looks-simple-the-c
DIOR	http://www.dior-finance.com/fr-FR/Documentation/InformationsRegler	Juin 2021	https://journalduluxe.fr/fr/beaute/dior-lance-sa-ligne-de-m
	http://www.dior-finance.com/fr-FR/Documentation/InformationsRegler	Decembre 2020	
			https://journalduluxe.fr/fr/mode/dior-equipements-sportifs
			https://journalduluxe.fr/fr/business/burberry-gucci-prada-d
	passé par la communication de LVMH		https://www.blogdumoderateur.com/strategie-social-medi
BURBERRY	https://www.burberrypic.com/en/investors/results-reports.html	2020	https://www.fabdunumerique.fr/etude-cas-burberry-comm
	https://fr.statista.com/themes/5492/burberry/	2020	https://journalduluxe.fr/fr/mode/burberry-un-premier-drop
			https://journalduluxe.fr/fr/business/burberry-gucci-prada-d
			https://www.vogue.fr/mode/inspirations/diaporama/burbe

Finalement, notre corpus de données brutes comprend un total de 112 documents différents ventilés comme suit :

- 60 articles de presse spécialisée (Journal du luxe, BoF, Vogue, Luxe Digital, Baskart, Luxury Highlights, The Conversation).
- 17 communiqués officiels (groupe Kering, groupe LVMH, groupe Richemont, maison Chanel, maison Burberry, maison Hermès).
- 5 articles scientifiques et extraits de livres spécialisés.
- 10 rapports de cabinets de consultation (Bain&Company, Alta Gamma)
- 20 captures d'écran des publications Instagram des maisons Chanel, Gucci, Dolce&Gabbana, Dior, Burberry et Hermès.

Une fois notre corpus constitué, nous sommes par la suite passés à l'exploitation et au traitement du matériel qui consiste à effectuer les lectures en prévision de l'analyse, à choisir et définir les codes, à coder les documents pour ensuite analyser et interpréter les résultats.

2.3 L'analyse des données : codage du contenu

Cette sous-partie a pour but de présenter le troisième pôle chronologique de notre démarche méthodologique, à savoir le traitement des résultats, qui consiste à choisir et définir les codes, coder les documents pour ensuite analyser et interpréter les résultats.

2.3.1 Approche inductive et méthode de codage choisie

Comme nous le soulignons au début du chapitre, notre travail de recherche s'inscrit dans une démarche de découverte inductive afin de donner une description pertinente et de bâtir un portrait du luxe numérisé aujourd'hui. Cela nécessite un aller-retour entre les notions théoriques présentées dans le cadre de notre revue de littérature et les différents discours identifiés dans les données recueillies ; puis une confrontation entre les deux afin que la théorisation reste proche des données brutes récoltées. Notre approche inductive et la nature émergente de notre sujet de recherche appelle à un choix de traitement ou codage de données réfléchi et justifié.

Selon Miles et Huberman (2003) :

« La codification relève de l'analyse. Examiner une série de notes de terrain, transcrites ou synthétisées, et les disséquer avec intelligence, tout en préservant intactes les relations entre les segments de données, constituent le cœur de l'analyse. Cette partie de l'analyse comprend la façon dont nous différencions et combinons les données extraites et les réflexions que nous avons sur cette information ».

Il s'agit ainsi de faire un effort de transformation des données brutes et leur agrégation en unités « qui permettent une description précise des caractéristiques pertinentes du contenu » (Holsti, 1969). Nous avons fait le choix d'entreprendre un codage hybride, plus aligné avec l'émergence de notre sujet. En effet, et comme le soulignent Miles et Huberman (2013), un chercheur plus inductif peut s'opposer à la mise en place de codes avant de les collecter sur le terrain et « déterminer le nombre de variétés qu'elles présentent ». Selon ces mêmes auteurs, cette approche plus « empiriquement » enracinée « défendue par Glaser et Strauss (1976) » présentent des avantages. En effet, les codes des données dans le cas d'un codage hybride sont plus proches d'un « code pratique » que d'un « code passe partout » issu d'une liste de départ préétablie. Ainsi, un codage hybride consiste à créer un plan général de codage qui ne soit pas lié au contenu mais indique les grands domaines dans lesquels « les codes devront être inductivement conçus » Miles, M. & Huberman, M. (2003, pp. 112-119).

Cette approche convient le mieux à notre position épistémologique et une démarche inductive émergente pour faire parler les documents dans le but de dresser le paysage numérique actuel de l'industrie du luxe. Aussi, notre approche qualitative a recours à des indicateurs non fréquentiels « susceptibles d'autoriser des inférences » (Miles et Huberman, 2013) comme :

- La présence ou absence de communication sur le sujet de la numérisation (par exemple dans les communiqués officiels et rapports annuels des maisons).
- L'expression d'un engouement pour la numérisation (à travers un enthousiasme : fort/modéré/faible/inexistant).
- L'expression d'une posture vis-à-vis de la numérisation :
 - Posture mitigée : discours ou tons positifs et négatifs présents, sans qu'ils soient nécessairement présentés de manière contradictoire.
 - Posture enthousiaste : discours 100% positif et encourageant vers une numérisation de plus en plus prononcée et présente dans le luxe.
 - Posture pessimiste ou négative : discours de rejet des technologies immersives.
 - Posture neutre : discours factuel, présentant des tendances chiffrées ou des projections futures, ayant une portée informative et descriptive du phénomène observé.

2.3.2 Le codage

Afin de procéder au codage de nos données, nous avons utilisé le logiciel de traitement de données qualitatives NVivo. Voici les étapes suivies lors de notre démarche de codage :

1. Mise en place d'un livre de codes ou « *code book* » préliminaire regroupant des thèmes, idées ou réflexions qui sont apparus lors de la lecture et la mise en place du corpus. Des codes émergents sont apparus lors de notre lecture flottante (étape de préanalyse).
2. Codage émergent et apparition de codes supplémentaires au fur et à mesure du traitement des données : nous avons procédé à la relecture de l'ensemble du corpus et avons complété la liste des codes en les créant sur NVivo et en les ajoutant à la liste préexistante.
3. Regroupement des codes enfants sous un code parent.

4. Agrégation des codes et regroupement par grand thème (Bardin, 2013) : nous avons agrégé et regroupé les codes de façon qu'ils soient classés sous le même grand thème. Le tableau 4 ci-dessous illustre un extrait du tableau d'agrégation de nos codes par grands thèmes. Le livre de codes dans sa version complète se trouve en annexe B.

Tableau 2.3: Extrait du tableau d'agrégation des codes par grands thèmes

Thèmes	Codes
Communication sur la stratégie numérique	Absence de communication
	Présence de la communication
Valeurs du luxe	Exclusivité et élitisme
	Métiers et artisanat
	Rareté
Technologie utilisée	Intelligence artificielle
	Jeux vidéo
	Plateformes de commerce électronique
	Réseaux sociaux
	Réalité augmentée
	Réalité virtuelle
	3D et hologramme

À la suite du travail de codage et de traitement de nos données brutes, notre livre de codes (annexe B) regroupe 70 codes, eux-mêmes agrégés sous 8 thèmes ou grandes lignes principales : valeurs du luxe, maisons et conglomérats, tonalité des discours, position par rapport à la numérisation, technologies numériques disruptives, plateformes numériques, renforcement/accélération de la numérisation, temporalité/chronologie de la numérisation. Le tableau 5 ci-dessous représente un extrait de compilation des codes correspondant à chaque thème :

Tableau 2.4: Thèmes et codes correspondants

Thèmes	Définitions
Maisons et conglomérats	Balenciaga, Chanel, Balmain, Dior, LVMH, Richemont, Kering, D&G, Gucci, Burberry, Hermès, Louis Vuitton, Yves Saint Laurent, Bulgari.
Tonalité des discours	Enthousiasme FORT, enthousiasme MODERE, Enthousiasme FAIBLE.
Position par rapport à la numérisation	Absence de communication, présence de la communication, acceptation, rejet.

Technologies numériques disruptives	Réalité virtuelle, réalité augmentée, IA, NFT, hologramme, 3D, gamification, jeux vidéo, avatars, skins, Try-on, Google Lenses.
Plateformes numériques	WeChat, TMall Pavillon, Luxury Pavillon Alibaba, Weibo, Zepeto, Net-à-Porter, SnapChat, Instagram.
Renforcement/accélération de la numérisation	Révolution digitale, Transformation digitale, disruption, accélération.
Temporalité/chronologie de la numérisation	Continuité entre héritage et modernité, Émergence, Tradition et héritage, actuel, futur, passé.

2.3.3 Analyse suite au codage

La dernière étape de notre démarche méthodologique consiste à analyser les données traitées lors du codage. Cette collecte de données a permis de faire ressortir des résultats que nous présentons plus en détail dans le chapitre suivant.

L'analyse nous a permis de :

- Mettre en place une description du contexte de l'industrie du luxe, essentiel pour enraciner notre objet de recherche dans le terrain et comprendre les enjeux, afin de pouvoir répondre à la problématique.
- Identifier les différents discours concernant la numérisation du luxe retrouvée dans la presse, les rapports de consultation et les écrits académiques pour ensuite les confronter aux communications officielles et numériques des maisons de luxe.
- Brosser un portrait des différentes appropriations de la numérisation par les différentes maisons.
- Expliciter les enjeux et défis qui découlent de la numérisation du luxe.

2.3.4 Les critères de qualité

Notre démarche qualitative, exploratoire et inductive qui nous a amenée à utiliser la méthode d'analyse de contenu fortement caractérisée par la notion d'inférence (Bardin, 2013). L'interprétation de la chercheuse, son intelligence personnelle pour faire des liens entre notions théoriques et données brutes, ainsi qu'une part de subjectivité prend donc une place importante dans ce processus de recherche. De

plus, les résultats obtenus sont le « fruit des capacités du chercheur (intelligence et créativité), et non le produit de l'application d'une technique donnée et préétablie » (Sergi, 2009). Néanmoins, et comme l'indiquent Philips et Brown (1993), cela ne retire en rien la validité de nos résultats :

« (...) en ce qui a trait à la validité des résultats obtenus, Philips et Brown (1993) soutiennent que le fait que les résultats de l'analyse soient le fruit des capacités du chercheur (intelligence et créativité), et non le produit de l'application d'une technique donnée et préétablie, ne mine ni la validité, ni la pertinence de ces résultats, puisque le but recherché est de questionner les phénomènes qui se donnent à voir au chercheur » (Sergi, 2009).

Afin d'assurer la qualité et la rigueur de notre recherche, nous pensons que les critères d'évaluation de qualité d'une recherche qualitative énoncés par Guba et Lincoln (1985) illustrés dans la figure 2.3 sont pertinents. La figure ci-dessous expose les différents critères et techniques expliqués par les auteurs, et que nous appliquons à notre travail pour justifier de sa pertinence et sa rigueur. Les 4 critères sont : la crédibilité, la transférabilité, la fiabilité et la confirmabilité.

Figure 2.3: les critères de qualité de la recherche qualitative de Guba et Lincoln (1985) et les techniques pour les établir (Loh, 2013)

Criteria	Techniques
Credibility (internal validity)	1) Prolonged engagement 2) Persistent observation 3) Triangulation (sources, methods, investigators) 4) Peer debriefing 5) Negative case analysis 6) Referential adequacy (archiving of data) 7) Member checks
Transferability (external validity)	8) Thick description
Dependability (reliability)	9) Overlap methods (Triangulation of methods) 10) Dependability audit - examining the process of the inquiry (how data was collected; how data was kept; accuracy of data)
Confirmability (objectivity)	11) Confirmability audit - examines the product to attest that the findings, interpretations & recommendations are supported by data
All 4 criteria	12) Reflexive journal (about self & method)

La crédibilité fait écho à la qualité de la recherche et à la rigueur de l'analyse et interprétation de la chercheuse. Afin de garantir que les descriptions et interprétations mises en place correspondent à la réalité observée à travers l'étude de notre corpus, un travail de triangulation a été amorcé en intégrant des propos de sources de publication et d'acteurs différents. Une emphase a été mise sur l'utilisation de citations propres afin de rester proche de la réalité et garantir une transcription authentique. De plus,

l'explicitation des méthodes employées, du protocole suivi ainsi que les étapes respectées vient appuyer autant la crédibilité, la fiabilité de nos résultats ainsi que leur conformabilité.

D'après Sergi (2009), la transférabilité « est caractérisée par l'applicabilité dans d'autres contextes des conclusions auxquelles le chercheur parvient » (Sergi, 2009, p. 82). Notre démarche de description exhaustive de l'industrie du luxe, sa numérisation et les enjeux auxquels le secteur fait face, permet d'ancrer le travail de recherche dans un contexte bien établi, et de transférer les conclusions de notre recherche à d'autres secteurs d'activités similaires. Le fruit de nos réflexions pourrait même servir à des organisations qui sont à l'opposé de cette industrie particulière. Nous consacrons une partie détaillée à ce dernier point dans notre chapitre de conclusion.

Nous avons tenu un journal de bord explicitant notre processus de collecte, d'analyse, les résultats ainsi que la justification des décisions prises tout au long de la recherche. Jumelé à un effort de triangulation et de cohérence des résultats, cela atteste que nous avons respecté le critère de fiabilité. En ce qui concerne le dernier critère de confirmabilité, nous rappelons que l'essence de notre travail était de proposer notre interprétation et analyse des discours identifiés. Ainsi, nous ne nous situons pas dans une recherche d'objectivité. Néanmoins, nous avons travaillé de manière rigoureuse, en tentant de rester le plus près du contenu des textes analysés et en incluant de nombreuses citations dans notre présentation des résultats, afin de respecter le propos des acteurs repérés et d'éviter la surinterprétation.

Enfin, étant donné la nature de notre démarche de collecte de données, la nature publique des documents choisis, et l'absence d'entrevues avec des personnes, notre recherche n'a pas demandé d'obtenir une approbation éthique. Nous avons néanmoins respecté une rigueur en termes de citations et compilation des sources de nos documents. En plus de respecter les exigences bibliographiques d'un travail de recherche, nous avons également établi un document regroupant toutes les sources secondaires. Ces dernières sont référencées en Annexe C.

CHAPITRE 3

RÉSULTATS ET ANALYSE

Les résultats issus de la collecte de données et du codage révèlent la présence d'une évolution de la numérisation dans l'industrie du luxe, autant sur le plan des discours employés par les différents acteurs du luxe, que sur celui des perceptions et appropriations des technologies numériques par les maisons. Dans un premier temps, nous présentons un récit chronologique de la numérisation du luxe explicitant le changement de perception et d'adoption de celle-ci à travers les années, tel que dégagé à l'aide du corpus que nous avons constitué. La lecture et l'analyse de notre corpus nous a permis de délimiter deux périodes soulignées par des changements et virages importants dans l'industrie : la période allant du début des années 2000 à 2017 et la période allant de 2018 jusqu'à présent. Dans un second temps, nous nous attardons sur la progression des discours concernant le virage numérique entrepris par certains des acteurs de ce secteur. Ce changement de discours peut être observé en analysant les différentes tonalités, postures et mots-clés récurrents utilisés par la presse spécialisée ainsi que les communications officielles des maisons et conglomérats du luxe.

Dans une troisième partie, nous dressons et analysons les différents types d'appropriation de cette numérisation massive par les maisons de luxe. Nous approfondissons ensuite le cas de figure de la maison Chanel, symbole d'une entité emblématique et conservatrice allant à l'encontre du courant technologique actuel sur lequel surfe le secteur. Finalement, nous exposons les défis que soulève l'alliance du luxe au numérique. Une alliance qui dans d'autres secteurs s'est faite naturellement, mais qui – dans l'industrie du luxe – pose la question d'un équilibre entre tradition et avancées technologiques.

3.1 Récit du processus de numérisation du luxe à travers le temps

3.1.1 Le changement de perception du numérique par l'industrie du luxe à travers les années

L'histoire du commerce électronique remonte à plus de 50 ans et présente une variété d'événements importants qui ont contribué à façonner ce qu'il est aujourd'hui (Panozzo, 2020). De ses prémises en 1960 jusqu'au lancement d'Amazon ou eBay en 1995, les transactions électroniques ont permis de changer les habitudes de consommation et d'achat (Ibid). Les progrès réalisés au cours de la période comprise entre les années 2000 et 2010 ont permis au commerce électronique de devenir un élément essentiel de vente dans une grande majorité des secteurs d'activités. Entre les années 2010 et 2017, les réseaux sociaux

contribuent à l'essor et la croissance du commerce en ligne avec la création de « *Facebook Ads* » (2011) permettant de publier du contenu publicitaire ciblé, ou encore « *Instagram Shopping* » (2017) permettant d'afficher les spécificités des produits et rediriger les utilisateurs directement vers les plateformes d'achat. Les logiciels de paiement tels que « *Apple Pay* » (2014) ou « *Google Wallet* » (2011) ont rendu les achats plus faciles, si bien que de nombreux consommateurs utilisent le commerce électronique comme principale méthode d'achat. Le secteur du luxe n'a pas échappé à la numérisation de ses activités commerciales, mais se distingue cependant des autres activités par une adoption plus lente lors de cette période des nouvelles technologies. Auparavant, le commerce en ligne était vu comme « bas de gamme » pour les marques de luxe. En s'installant sur la toile, les marques craignaient surtout de dénaturer leur image de marque misant sur une position haut, voire très haut de gamme.

La venue du commerce électronique fait apparaître plusieurs réactions de la part de l'industrie du luxe : de la réticence, en passant par l'adoption tardive puis l'adoption. Il apparaît que pour ce secteur, le commerce électronique, suivi du Web 2.0 dans les années 2000 puis le Web 3.0 pré-pandémique et post-pandémique, ont bouleversé non seulement les habitudes de consommation, mais également la position des maisons de luxe, ainsi que les stratégies numériques adoptées par le secteur.

3.1.1.1 L'essor du commerce électronique qui met l'expérience omnicanale au premier plan : début des années 2010 à 2017

Comme nous l'avons souligné plus tôt, c'est au tournant des années 2010 que le commerce électronique a connu un fort essor avec la hausse de notoriété des plateformes d'achat, le développement et la sécurisation des méthodes de paiement en ligne. L'univers du luxe, étant un secteur bien particulier, a mis plus de temps à adopter ces méthodes numériques, par crainte d'endommager l'image de marque et porter atteinte aux valeurs de rareté et sélectivité, opposées à l'ouverture et démocratisation d'Internet. Les marques de luxe mettaient, par le passé, plus l'accent sur l'achat en magasin, sans saisir l'opportunité de complémentarité entre le canal numérique et le canal physique (Panozzo, 2020). Néanmoins, avec le temps, le luxe s'est dirigé peu à peu vers le commerce électronique.

Ce sont les grandes entités du luxe telles que Burberry, Gucci ou Louis Vuitton qui figurent parmi les premières enseignes à asseoir leur présence sur la toile numérique et investir dans le commerce électronique. Cependant, une grande majorité des acteurs du luxe a été réticente. (*Comment l'industrie du luxe a su s'adapter au E-Commerce ?*, 2019). En effet, les maisons ont jugé que ce nouveau canal de distribution numérique était synonyme de consommation de masse loin des valeurs du luxe, et ont ainsi

mis l'accent sur l'expérience physique à travers leurs magasins et l'expérience client réelle caractérisée par un service premium et élitiste. Les acteurs phares du luxe ont par conséquent négligé les technologies numériques car ils estimaient que cela ne s'alignait pas à leurs valeurs premières (*Ibid*).

Pourtant, la réticence des acteurs du luxe combinée à l'apparition de consommateurs de plus en plus connectés a ouvert des fenêtres d'opportunités à de nouveaux acteurs tels que les plateformes de ventes en ligne multimarques dont la plus emblématique Net-à-porter enregistrait en 2000 plus d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires (*Pour les marques de prestige l'e-commerce n'est plus un luxe*, 2017); et dont l'actionnaire de référence est le groupe Richemont. Ayant vu une opportunité, la plateforme multimarque a fusionné en 2015 avec Yoox, entreprise italienne de distribution vêtement en ligne afin de contrer les concurrents tels que Farfetch ou l'entreprise Montréalaise Ssense. Observant une montée en flèche de ces plateformes numériques multimarques, les maisons de luxe ont fini par accélérer leur présence en ligne; fortement appréciée par les consommateurs connectés (Bouaziz, 2018). Ce changement de position souligne deux enjeux importants pour les acteurs du secteur : 1. adapter les offres selon les critères numériques imposés par les Goliath du commerce en ligne (une navigation en ligne fluide et agréable, une gestion des stocks mais également la satisfaction d'une clientèle à l'affût des nouvelles tendances numériques), 2. sans aliéner l'ADN de leur marque et offrir une expérience client permettant de faire le pont entre le commerce en ligne et une visite en boutique (Briones, 2016).

La maison Louis Vuitton se démarque comme étant une des premières à intégrer à sa boutique en ligne des contenus numériques différents sous forme de capsules vidéo, photos, conseils tendances etc. En juin 2017, le groupe LVMH procède à un changement de pratiques connues et acceptées par le secteur du luxe, et lance sa propre plateforme 24Sèvres, site de vente en ligne qui propose les produits de ses marques enfants. Précurseur de ce que le consommateur connaît actuellement en termes d'utilisation de technologies numériques, LVMH propose également aux clients, à travers son application mobile, de converser avec un assistant personnalisé et une équipe de styliste par vidéo afin de faire ses choix. Dans la même lancée, la maison Burberry aide ses clients dans leur processus de commandes en passant par le *live chat*, et propose des services tels que la livraison à domicile ou la collecte en magasin.

Ces tendances n'échappent pas aux autres acteurs et observateurs de l'industrie, notamment la presse spécialisée et les consultants des grandes firmes de conseil. En effet, Olivier Abtan, associé et directeur général du Boston Consulting Group affirmait déjà en 2016 que : « Le discours conservateur, parfois

entendu, selon lequel une expérience du luxe se vit en boutique et ne serait pas adaptée au web car cela risquerait de diluer l'image d'exclusivité des marques, appartient définitivement au passé ». Pour sa part, le cabinet McKinsey, dans son rapport « *Luxury in the age of digital Darwinism* » publié en 2018, retrace les chiffres en 2016 et souligne que la vente en ligne des produits de luxe (accessoires, parfums, cosmétiques, bijouterie, maroquinerie) représentait 8 % (20 millions d'euros soit environ 27 millions de dollars canadiens) des ventes totales (254 millions d'euros soit environ 343 millions de dollars canadiens) et devrait atteindre 19 % (74 millions d'€ soit environ 100 millions de dollars canadiens⁷) des ventes totales (383 Millions d'€) en 2025.

Cette période de l'avènement et développement du commerce électronique dans le luxe traduit un changement dans les stratégies de vente des maisons. Éric Briones, spécialiste reconnu dans le domaine du luxe, parle dans son ouvrage « *Luxe et Digital : Stratégies pour une digitalisation singulière du luxe* » paru en 2016, de stratégie omnicanale où le consommateur effectue ses achats sur des canaux de distribution différents. Il prépare ses achats en visitant les sites Internet en ligne avant de se déplacer en magasin physique, ou visite le magasin pour faire des essayages avant de passer commande en ligne. La notion de service connaît donc un changement, puisqu'elle perd sa dimension expérientielle et émotionnelle pour acquérir une dimension pratique amenée par la facilité du commerce en ligne. C'est d'ailleurs la maison Burberry qui annonce en 2016 l'achat instantané « *See Now Buy Now* » (SNBN) en permettant aux consommateurs de se procurer la nouvelle collection seulement quelques heures après la présentation du défilé. Annonce révolutionnaire puisque les articles présents sur les défilés étaient réservés à des clientèles triées avec la plus grande rigueur ou disponibles seulement sur liste d'attente. Le besoin d'immédiateté intègre la sphère du luxe qui adopte progressivement la numérisation.

Il est intéressant de souligner que l'achat instantané ne fait pas consensus et se heurte à des réticences soulignées, notamment de part de la prestigieuse maison Chanel. Cette dernière vend ses lignes d'accessoires, cosmétiques et parfumerie en ligne, mais refuse catégoriquement de mettre en ligne ses articles phares les plus convoités, notamment ses sacs matelassés ou ses vêtements en tweed. En effet, en novembre 2017, Bruno Pavlovsky, président de la maison souligne que Chanel ne prévoyait pas à ce moment vendre des sacs ou du prêt à porter en ligne, afin de préserver son exclusivité et son attractivité. Ce dernier annonce : « Nous préférons éviter le *e-commerce* et inviter nos clients à visiter nos

⁷ Les conversions de l'euro en dollars canadien ont été faite selon le taux de change en date du 5 mai 2022.

boutiques »(Denis *et al.*, 2017). Compte tenu de cette position singulière dans un secteur qui se numérise progressivement et de plus en plus, la maison fondée par Coco Chanel se distingue de ses concurrents. Nous développons le cas Chanel et l’analysons en profondeur un peu plus loin dans ce chapitre.

3.1.1.2 L’ère de la Fashion Tech : 2018 – présent

3.1.1.2.1 Les réseaux sociaux : outil clé de la numérisation du luxe

Mis à part Burberry, présente sur Facebook dès 2004 et ayant adopté Snapchat très tôt par rapport au marché du luxe, les grandes maisons encore - en 2011 - étaient majoritairement absentes des réseaux sociaux. Comme nous le mentionnions plus haut, ces signes de réticences ont vite laissé place à une présence de plus en plus prononcée des acteurs dans le monde numérique et celui des réseaux sociaux en particulier. En 2017, Instagram publie une étude qui confirme que « 58 % des internautes utilisent Instagram pour rester informés des derniers styles et tendances, et être à l’affût des nouveautés. La moitié s’abonne à des célébrités pour voir les dernières marques de luxe qu’elles portent » (Instagram business, 2017). Étant donné que la réelle clientèle acheteuse de produits de luxe est restreinte, les réseaux sociaux deviennent une façon de travailler l’image de la marque et la faire rayonner. Les « *followers* » ne sont en aucun cas vus comme de potentiels acheteurs ou des membres de la communauté privilégiée. C’est d’ailleurs pour cette raison que la maison Chanel désactive ses commentaires sur Facebook et impose un canal de communication à sens unique : l’internaute utilise la page comme une autre vitrine virtuelle faisant partie d’une stratégie omnicanale plus élargie. Le secteur du luxe utilise les réseaux sociaux comme un outil de veille (Ruche *et al.*, s.d). Les réseaux sociaux ne sont pas utilisés comme un outil conversationnel avec les utilisateurs, mais plutôt comme un outil d’écoute et de veille. La particularité de l’industrie du luxe est que les internautes ne sont pas des interlocuteurs ou des membres de la communauté selecte. C’est la façon qu’a le secteur du luxe de conserver son aura tout en se montrant à l’écoute (Ibid).

Les réseaux sociaux permettent également de perpétuer la tradition des égéries de marque. À partir de 2017 et encore à ce jour, les nouvelles égéries ne sont plus les supermodels ou acteurs/actrices primés, ce sont des influenceurs ou des personnalités du monde de la musique, de l’art, ou encore, phénomène montant des Vlogueurs, Instagrammeurs, YouTubeurs et Tik-Tokeurs. Pour ne citer que quelques-uns, voici des exemples de collaborations pour les campagnes des saisons allant de 2017 à 2021 : Kim Jones (directeur artistique de Louis Vuitton Homme jusqu’en 2018) fait défiler Brooklyn Beckham dont le père footballeur a plus de 72 millions de followers. Karl Lagerfeld pour Chanel s’associe à l’actrice Vanessa Paradis ainsi que sa fille Lily Rose Depp (5.2 millions de followers). Le géant de la joaillerie Tiffany & Co

s'associe avec le couple d'artistes iconiques Jay-Z et Beyoncé pour leur campagne en 2021 (250 millions de followers). Les enseignes prestigieuses ont la volonté de cibler la génération Z représentant un fort potentiel pour l'industrie du luxe. Cette nouvelle cible, âgée de 16 à 24 ans, utilise des médias connectés et suit des influenceurs au quotidien. C'est donc aux influenceurs du luxe que les marques feront appel pour garantir une communication plus pertinente envers cette génération qui aura « un pouvoir d'achat supérieure à celle de ses parents » (Luxe26, 2021).

De plus, les maisons de luxe ne font plus simplement l'effort de plaire par leurs produits, mais intègrent le numérique dans leur stratégie en démultipliant l'exposition de l'internaute à travers des capsules vidéo : Le joaillier Van Cleef & Arpels publie une série Web YouTube présentant ses artisans dans les « Les Mains d'or ». Olivier Rousteing, directeur artistique de la maison Balmain utilise les « *Insta Stories* » et « *Insta Live* » pour amener l'internaute dans les coulisses des défilés.

Finalement, c'est le défilé même, moment central de la présentation de toute collection, qui connaît une transformation en intégrant les outils numériques dans sa mise sur pied. Les enseignes telles que Chanel, Gucci, Burberry pensent l'organisation du défilés ainsi que sa diffusion pour être en adéquation avec les réseaux sociaux (Zochetti, 2020). Comme l'explique Alexandre de Betak, organisateur célèbre d'évènements liés à la mode : « Aujourd'hui, la télégénie et la photogénie des shows doivent être adaptés à la taille des smartphones et tablettes ainsi qu'aux réseaux sociaux tels qu'Instagram ou Snapchat. Il faut donc installer des caméras partout pour assurer un live en 360°, interactif ».

De plus, Zocchetti (2020) souligne que « les nouvelles façons de montrer la mode sont les déclinaisons des initiatives numériques qui se sont multipliées pendant le confinement ». L'utilisation des « *live stream* » ainsi que la diffusion en ligne des évènements, rendue nécessaire à cause de la crise sanitaire, a non seulement été un moyen de pallier l'absence des achats physiques, mais a également témoigné de l'intégration et adoption du numérique par le secteur. « Il y a eu un vrai coup d'accélérateur sur le e-commerce : en huit mois, on a avancé de huit ans ! », résume Eric Briones, rédacteur en chef du « Journal du luxe » et co-fondateur de l'école de mode *Paris School of Luxury*.

Ainsi, l'analyse de contenu de notre corpus souligne l'importance de la place des médias sociaux dans les stratégies du luxe. Cela nous indique que les maisons, auparavant réticentes mais aujourd'hui dans la course à la numérisation, et qui souhaitent retranscrire leur ADN et visions créatives doivent s'assurer d'intégrer les standards technologiques, en travaillant à l'élimination constante des « frictions » que le

client peut rencontrer au fil de son parcours (Tsakiris, 2021). Cette démarche d'amélioration continue, accélérée par la pandémie, consiste à multiplier les optimisations afin d'augmenter la performance globale des plateformes de commerce électronique et tendre vers une expérience agréable, fluide et luxueuse. À titre d'exemple, le secteur du luxe a mis l'accent sur « les méthodes de paiement et sécurisation de la vente par authentification des données biométriques » (*Ibid*).

Cependant, il est important de souligner que notre analyse du corpus nous amène à relever un point crucial : si les restrictions liées à la pandémie ont obligé les consommateurs à s'éloigner de l'expérience luxueuse physique classique pour se tourner vers des achats de produits en ligne, un retour à la « normale » imminent sous-entend que les marques doivent « se préparer au retour de l'économie de l'expérience attendue par leurs clients » (Tsakiris, 2021). Dans cette lancée, les technologies du Web 3.0 ouvrent la voie à un monde de possibilités dans lequel créativité et utilité se rejoignent. Nous présentons plus en profondeur le phénomène d'adoption des technologies immersives dans la partie qui suit.

3.1.1.2.2 Les technologies immersives

À travers le travail analytique effectué sur notre corpus, nous observons qu'une grande partie des acteurs du secteur a longtemps vu d'un mauvais œil la transformation numérique du luxe. À première vue, on pourrait penser que le numérique et le luxe tendent à être plus en opposition qu'en accord, le numérique étant caractérisé par l'instantanéité et la consommation de masse alors que la rareté et l'exclusivité sont les principales centrales du luxe. Cependant, il n'a fallu que deux décennies et la venue de la pandémie mondiale de la COVID-19 en 2020, pour mettre les technologies immersives sur le devant de la scène (nous développons l'impact de la pandémie sur la numérisation dans la partie *3.1.1.2.3 Une numérisation rendue inévitable par la pandémie mondiale*). Après une adoption et intégration de l'utilisation des réseaux sociaux dans leurs stratégies numériques, les entreprises de l'industrie du luxe semblent être passées aujourd'hui à la vitesse supérieure. De manière générale en commerce électronique, les technologies immersives sont une continuité de l'échange mis en place, à travers les réseaux sociaux, entre les consommateurs et la marque. Elles offrent donc ainsi des opportunités intéressantes pour tous les secteurs, incluant celui du luxe.

L'utilisation de technologies et contenus immersifs dans la sphère du luxe est un sujet qui ressort de manière significative dans la lecture et analyse de notre corpus. En effet, sur les soixante articles de presse spécialisée et les dix rapports de cabinets de consultation compilés et analysés, plus de quarante-cinq

documents traitent du phénomène des technologies immersives, de la réalité virtuelle, de la réalité augmentée, ou l'association des jeux vidéo aux enseignes de luxe. Notre analyse de contenu nous mène à comprendre que ces technologies semblent offrir un champ de possibilités illimitées en termes d'expression artistique mais également en création d'opportunités d'achat.

Les technologies immersives les plus utilisées dans le secteur du luxe sont la réalité virtuelle (RV ou VR⁸) et la réalité augmentée (RA ou AR⁹). La réalité virtuelle est en essence un environnement numérique qui remplace l'environnement physique de l'internaute, tandis que la réalité augmentée, quant à elle, consiste à intégrer du contenu virtuel dans un environnement réel. Il s'agit d'une superposition de contenu numérique sur le flux vidéo ou une image de l'environnement réel. Nous présentons ci-bas comment les technologies liées à la réalité augmentée et virtuelle sont utilisées par les enseignes du luxe, à travers des exemples tirés du corpus de données.

- La réalité virtuelle dans le luxe :

Les progrès technologiques en matière de casques et lunettes immersives telles que le HTC VIVE, l'Oculus Go de Facebook ou encore Playstation VR de Sony ont ouvert l'opportunité d'opérationnaliser une immersion totale dans des univers imaginaires. La maison Dior crée, en 2015 - bien avant l'engouement généralisé du secteur – son propre casque de réalité virtuelle, appelé « *Dior Eyes* ». Le communiqué officiel du conglomérat LVMH, auquel appartient Dior, décrit le produit comme étant :

« Ultra-immersif et doté des dernières avancées technologiques (...) Doté d'une qualité d'image Haute Définition et d'un son holophonique intégré, ce casque permet une plongée en trois dimensions dans les coulisses de la Maison avec une sensation de vision à 360° qui permet de se déplacer dans l'univers virtuel » (LVMH actualités, 2015).

Les nouvelles technologies liées à la RV permettent à la maison Dior de mettre en place une position de leader d'expérience client virtuelle en ouvrant les coulisses des défilés de la maison, auparavant très secrets. Cette initiative nouvelle et innovante a un impact suffisamment important pour que les différentes maisons enchainent l'adoption de la réalité virtuelle : Jean Paul Gauthier en 2016 propose des expériences qui permettent à l'utilisateur de se transformer en bouteille de parfum, Prada en 2017 donne l'opportunité de se promener dans des labyrinthes et jardins luxueux (JDN, 2016, 2017). Enfin, en 2019, la maison Louis

⁸ VR: Virtual Reality

⁹ AR: Augmented Reality

Vuitton sort des sentiers battus traditionnels du luxe et signe une collaboration inhabituelle avec l'entreprise de jeux vidéo américaine Riot Games. Cette collaboration s'inscrit dans le cadre de la compétition d'eSport « *League of Legends World Championship* ». Nicholas Ghesquière, directeur artistique de Louis Vuitton Homme en 2019, signe la tenue habillant l'apparence virtuelle du personnage « Qiyana » de *League of Legends*. De plus, le célèbre malletier français crée le premier article de maroquinerie de luxe virtuel : une malle abritant la « *Summoner's Cup* », la coupe récompensant les vainqueurs de la finale du jeu en ligne multijoueur, tel qu'illustré à la figure 3.1.

Figure 3.1: Publication Instagram de la malle Louis Vuitton x League of legends (2019)

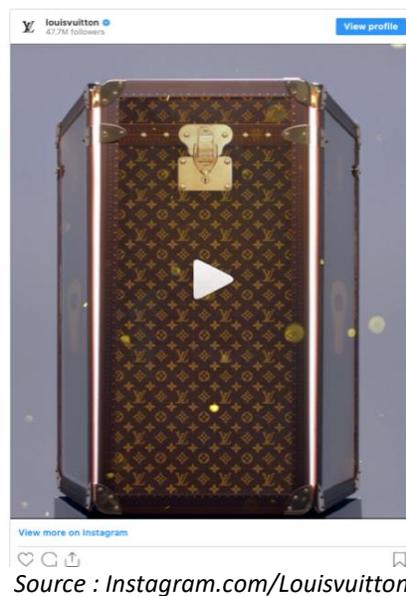


Figure 3.2: Publication Instagram de la "Summoner's Cup" (2019)



Source : Instagram.com/Louisvuitton

Figure 3.3: Nicholas Ghesquière et Qiyana , la star virtuelle de League of Legends



Source : [Instagram.com/Louisvuitton](https://www.instagram.com/Louisvuitton)

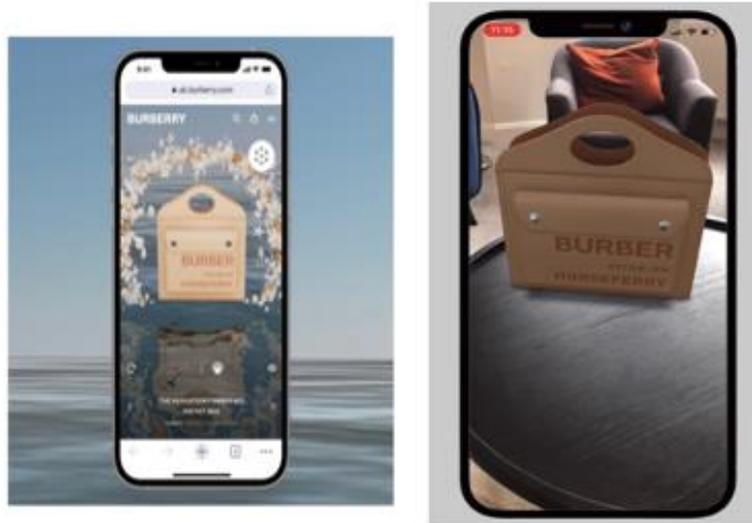
La stratégie suivie par Vuitton est relayée par la presse (Journal du Luxe, Business of Fashion, Vogue Business, Digital Luxury), et confirme le potentiel de la réalité virtuelle à devenir un moyen de transporter l'utilisateur dans un monde hors du commun, mais également à exposer ses créations virtuelles que l'on peut également retrouver dans les magasins physiques.

- Réalité augmentée dans le luxe :

La montée en popularité de la réalité augmentée et son utilisation par les maisons de luxe prend ces dernières années plusieurs formes. Elle connaît une réelle explosion au tournant de la fin 2019 avec l'apparition de la technologie « *Try-On* » qui permet d'effectuer des essayages virtuels. S'en suivent des partages sur les réseaux sociaux puis des liens directs vers les *e-shops* ou *magasins électroniques*. Une facilité de navigation et un esthétisme de plus en plus travaillé poussent les clients à se rendre en boutique, afin de compléter l'expérience entamée en ligne et de profiter de produits exclusifs, uniquement disponibles dans les points de vente physiques. Le « *try-on* » est repris par beaucoup de maisons via différents outils : filtres spéciaux sur Instagram, Filtres SnapChat, applications développées en interne par les maisons ou encore bornes interactives dans les magasins. Par exemple, c'est en 2012 que Burberry, précurseur en matière de stratégie numérique, propose des expériences nouvelles au sein des boutiques à Londres. Du scan en trois dimensions (3D) du corps aux cabines d'essayage virtuelles, l'avant-gardisme et l'ouverture de Burberry ouvrent les portes pour le reste de l'industrie. En 2021, l'enseigne s'associe avec Google Search et lance la « *Pocket Bag Expérience* ». Burberry fait appel une nouvelle fois à la RA pour inviter les internautes à concevoir une « sculpture numérique » de son sac (*Burberry lance sa pocket bag expérience*, 2021). Une fois la création terminée, un dispositif permet de projeter le sac dans un

environnement réel, comme l'illustre la figure 3.4 ci-dessous, afin que le client soit sensibilisé à la présence de l'article « *In Real Life* » ou IRL.

Figure 3.4: Interface mobile du site Internet de Burberry lors du lancement de la Pocket Bag expérience



Source : Journal du luxe

Désormais, plusieurs enseignes luxueuses (ou presque) utilisent la RA pour fournir une expérience améliorée aux clients :

« En 2012, Burberry, marque pionnière en matière de stratégie numérique ; a proposé des expériences atypiques au sein de sa boutique londonienne. Cabines d'essayage virtuelles, scan en 3D du corps... Avant-gardiste, la marque anglaise n'est désormais plus la seule à user de la réalité augmentée pour fournir au client une « expérience améliorée ». Cette technique consiste en effet à accroître la perception du monde réel » (Pruvoost, 2021, p. 7).

Ainsi, pour sa collection automne-hiver 2019-2020, Dior propose son filtre « *Check'N'Dior* », permettant d'essayer virtuellement les articles. La technologie « *Try-On* » permet aux consommateurs d'essayer depuis leur domicile les nouveaux sneakers de l'enseigne et de les acheter via l'application et le site de la marque. Gucci fait de même en lançant l'essayage de la célèbre paire de chaussure « *Ace Sneakers* ».

Figure 3.5: Interface mobile de Gucci - technologie Try-On de l’Ace Sneaker (2019)



Source : Venturebeat.com

La même maison, primée en 2021 pour sa performance en transformation numérique par la fondation Altgamma en partenariat avec la chambre nationale de la mode italienne lors de la quatrième édition des Digital Awards, se démarque par son alliance avec SnapChat en janvier 2020 pour la création d’un *Portal Lens* en réalité augmentée afin de promouvoir son parfum « Bloom » en recréant un jardin d’Eden virtuel.

Figure 3.6: Interface Gucci Bloom Portal, une collaboration Gucci x Snapchat (2020)

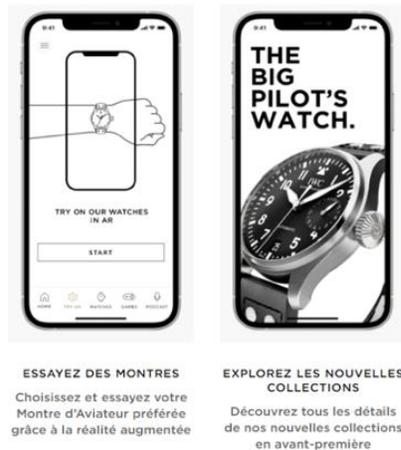


Source : Journal du Luxe

Finalement, citons la maison d’horlogerie suisse IWC Schaffhausen. Celle-ci encourage les essayages virtuels via une application disponible exclusivement sur App Store (figure 3.7). Dominic Weir, directeur numérique d’IWC Schaffhausen souligne :

« Les progrès récents de la technologie AR ont changé la donne, nous permettant d’apporter virtuellement nos montres chez les gens. Le secteur de la réalité augmentée est extrêmement porteur pour le luxe, et va continuer à se développer. C’est une technologie idéale pour les marques, où excellence rime aujourd’hui avec instantanéité et proximité ».

Figure 3.7: Interface de l'application mobile IWC App, téléchargeable sur App Store



Source : IWC

À partir de 2018, tout indique que la numérisation du luxe est donc bien entamée et commence à prendre une ampleur conséquente. En plus de faire le pont entre deux canaux de distribution, à savoir le numérique et le physique, l'adoption des technologies permet aux enseignes et aux conglomérats de toucher des cibles non seulement plus jeunes et connectées, mais également plus éloignées géographiquement. Le marché asiatique, la Chine en particulier, représente d'ailleurs un levier important de chiffres d'affaires pour l'industrie. Le cabinet d'analyse et de conseil Bearing Point, dans son analyse publiée en 2019 observe que : « Entre 2012 et 2018, la population chinoise a généré plus de la moitié de la croissance mondiale du Luxe », et ajoute que la Chine « pourrait représenter 65% de cette même croissance entre 2018 et 2025 » (Besse, 2020).

De plus, le marché chinois ne semble pas être affecté par la crise sanitaire qui touche la planète à la fin de l'année 2019 – début 2020 :

« Selon les estimations du bureau de recherche de la banque d'affaires américaine, le poids des dépenses en biens personnels de luxe réalisées au sein de l'Empire du Milieu a explosé cette année, juste après la première vague de la pandémie, en passant en 2019 d'une part de 38-39% sur l'ensemble du marché mondial à 80-85% en 2020 » (Muret, 2020).

Ainsi, nous comprenons à travers notre analyse que la réalité augmentée est un bon exemple de la manière dont le numérique peut combiner service et expérience. Représentant plus 50% des ventes effectués en 2020 (Bain & Company, 2021), le commerce électronique s'enrichit en intégrant des technologies « *Try-on* » (essayage virtuel) pour les cosmétiques (Burberry, Dior) mais également la Mode (Gucci) ou encore l'horlogerie (IWC). Geoffrey Perez, gestionnaire de la branche « Luxury » chez SnapChat souligne qu'« avec

la réalité augmentée, les maisons de luxe ont trouvé un terrain de jeu quasi-infini qui leur permet d'exprimer leur créativité ». L'entreprise Shopify a, quant à elle, constaté que les taux de conversion ont augmenté de 250 % pour des produits qui ont été soutenus par une technologie innovante d'essayage. La réalité virtuelle quant à elle représente ce que technologie et la mise en récit (*storytelling*) autorisent de plus immersif (Tsakiris, 2021). On peut citer la maison Cartier et son vol au-dessus de Paris pour le lancement de la nouvelle collection Santos en 2019 ; ou encore la maison Balenciaga qui convie 300 invités à son défilé automne/hiver 2021 en livrant à chacun un casque de réalité virtuelle « Oculus » permettant de prendre part à cet événement de manière virtuelle et immersive.

Bien plus qu'un simple canal de ventes, notre analyse des données du corpus indique que les technologies numériques virtuelles utilisées de manière plus discrètes avant 2020, ont trouvé dans la crise sanitaire un accélérateur exponentiel de leur transformation et intégration aux stratégies numériques des enseignes de luxe.

3.1.2 Une numérisation massive rendue inévitable par l'arrivée d'une pandémie mondiale

Il serait impossible d'analyser le sujet de la numérisation du luxe sans intégrer une variable qui a chamboulé le monde entier en 2020. L'univers du luxe a, comme beaucoup d'autres industries, été ébranlé par l'arrivée de la crise sanitaire mondiale. Cependant, et contre toute attente, le luxe pouvant être considéré comme une futilité en contexte de pandémie sanitaire grave, a su malgré plusieurs confinements, couvre-feux, restrictions sanitaires et aériennes impactantes, faire face à cette situation déstabilisante et enregistrer des hausses non négligeables de ventes en ligne.

L'article intitulé « Dopées par la pandémie, les plates-formes d'e-commerce de luxe se livrent une bataille sans merci » paru en février 2021 dans Le Monde annonce que : « L'*e-commerce* de luxe était déjà un secteur porteur. Mais l'année 2020 – avec la pandémie qui a fermé boutiques et centres commerciaux – a tout accéléré. Les touristes habitués à venir à Paris ou Londres, hauts lieux du *shopping*, ont acheté depuis leur salon » (Pérez, 2021).

Daphnée Vattier, associé chez le cabinet Bain & Company observe que :

« La croissance du luxe en ligne a été de 50% en 2020. 12% des produits de luxe se vendaient en ligne en 2019, ce chiffre est passé à 23% en 2020. A l'horizon 2025, la proportion est

attendue à un tiers des ventes. Aussi, le commerce en ligne devrait devenir le principal canal d'achat de produits de luxe d'ici 2025. »

« Cette augmentation spectaculaire se fait au détriment du *brick-and-mortar* » souligne l'étude *Luxury Study*, publiée en 2020, qui prévoit un « possible déclin des réseaux de magasins en 2021 » (D'Arpizio *et al.*, 2020). Face à la situation, le cabinet de consultation Bain & Company indique que « les marques de luxe devront s'adapter à de nouvelles typographies d'achat, tout en faisant évoluer le rôle de leurs boutiques vers davantage d'expérience client et d'omnicanalité ».

Il est intéressant de souligner que l'adaptation du luxe à ces changements soudains de consommation et l'adoption progressive des nouvelles technologies vont exactement dans ce sens : l'expérience client et l'omnicanalité portée par un élan de numérisation accru.

Ainsi, et à la lumière du récit chronologique de l'adoption progressive des différentes technologies par les acteurs du luxe, il s'avère que la pandémie a été un accélérateur ou catalyseur mondial rendant la numérisation non seulement inévitable mais surtout nécessaire. En effet, à la suite de la fermeture des lieux physiques et points de ventes réels du secteur, les conglomérats tels que LVMH et KERING annoncent dans des communiqués officiels l'importance de leur stratégie numérique. C'est d'ailleurs LVMH qui se démarque par sa position concernant la numérisation. Le groupe annonce dans le cadre du lancement du « *LVMH Innovation Award* », une compétition récompensant chaque année le projet innovant d'une startup contribuant à « l'avenir de l'expérience client » :

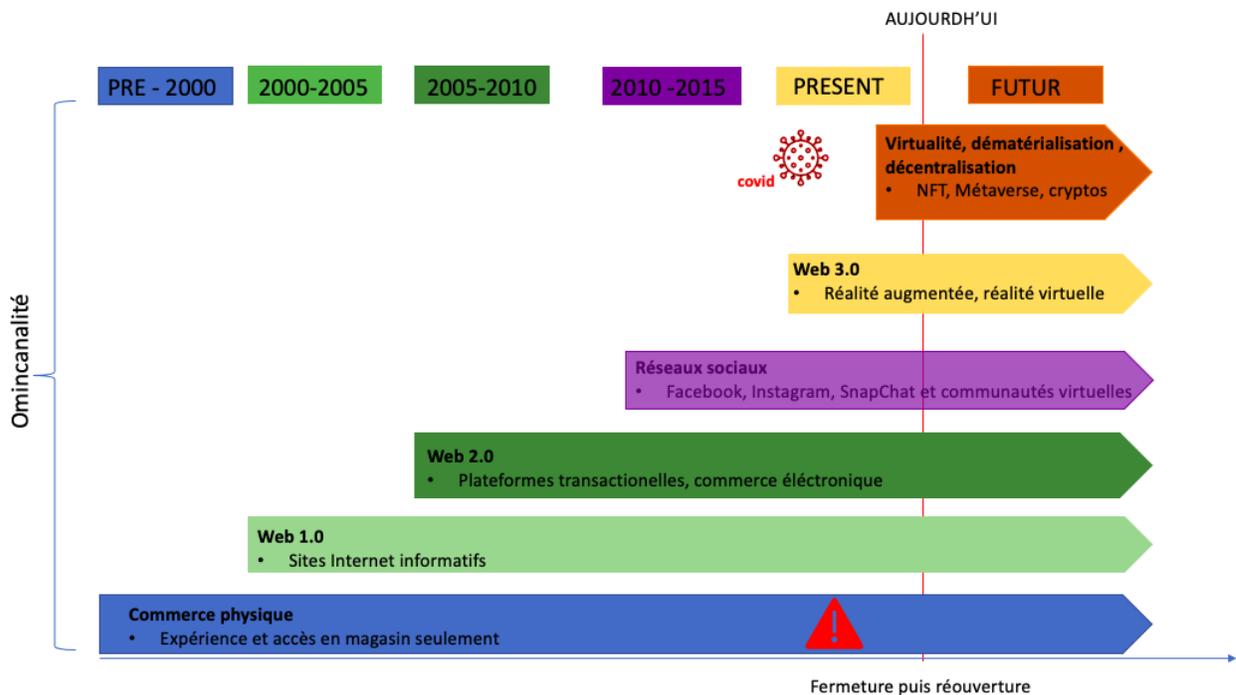
« Malgré la forte période d'incertitude actuelle, la pandémie de Covid-19 s'est avérée une force motrice de la digitalisation. LVMH a la conviction que cette crise peut être transformée en une opportunité d'accélération du changement et de l'innovation à travers différents secteurs » (LVMH actualités, 2021).

En somme, la pandémie mondiale semble avoir été un catalyseur et un accélérateur d'une numérisation entamée discrètement, mais bel et bien présente, au tournant des années 2010 par les joueurs plus audacieux (Burberry et Gucci). Afin de rester d'actualité et toucher des cibles jeunes et connectées (génération Z), l'accélération numérique semble devenir inévitable et se révèle être un réel levier de chiffres d'affaires en temps de crise mondiale.

3.1.3 Synthèse

Afin d'illustrer la chronologie de l'apparition et l'adoption progressive des différentes technologies numériques décrites tout au long de cette partie, nous avons élaboré une représentation chronologique globale (figure 3.8 ci-dessous) à partir du matériel étudié de notre corpus. Comme représenté ci-dessous, nous constatons que l'adoption des technologies appartenant aux différentes vagues du Web (allant du web informatif au web virtuel immersif) ne s'opère pas de manière successive et exclusive mais s'articule plutôt de manière additive. En effet, comme le représente la figure, on observe que la démultiplication des technologies permet un élargissement des activités et de la manière dont le luxe peut être présenté ou consommé, dans une logique de présence multiple ou d'omnicanalité. Ainsi, une maison de luxe aujourd'hui peut enrichir sa présence physique en magasin en démultipliant les formes d'adoption des technologies numériques de manière simultanée : site Internet informatif (Web 1.0), possibilité de vente de produits en ligne (Web 2.0), possibilité d'interagir et publier sur les réseaux sociaux, ou encore projeter le consommateur dans un monde semi-virtuel ou virtuel à travers les technologies du Web 3.0 et métavers.

Figure 3.8: Chronologie de l'adoption des technologies dans le secteur du luxe



Au-delà de retracer l'évolution de la numérisation du luxe de manière chronologique, notre analyse du matériel collecté nous a également conduit à considérer avec plus d'attention le discours tenu sur la

numérisation, en considérant les diverses tonalités utilisées dans les documents qui reflètent les postures de différents acteurs de l'industrie quant aux avancées technologiques et à leurs intégrations à un secteur accusé – souvent à tort – d'être conservateur, fermé et protectionniste. Nous essayons d'explicitier l'évolution de la perception de la numérisation du luxe par les différents acteurs de l'industrie dans la prochaine section.

3.2 Évolution de la perception de la numérisation du luxe par les différents acteurs de l'industrie

Cette partie a pour but de présenter les résultats de notre analyse de discours des articles, communiqués et rapports composant notre corpus. L'ouverture progressive à la numérisation du luxe est relatée dans la presse mais également dans le changement de posture de plusieurs acteurs clés, notamment les PDG et dirigeants des grands conglomérats qui sont au premier plan des décisions stratégiques des maisons de luxe.

Étant donné que l'arrivée de la pandémie COVID-19 représente un tournant notable dans les données collectées, et a permis d'accélérer et renforcer un mouvement de changement déjà entamé, nous avons fait le choix de décortiquer les discours en relevant les mots clés cités fréquemment, la tonalité des articles et les expressions de posture des acteurs. Cette analyse de discours, jumelée à une chronologie centrée autour de 3 périodes : pré, pendant et post – pandémie, nous a permis de dresser quatre tableaux récapitulatifs qui illustrent clairement un changement de perception dans l'industrie. Il est nécessaire ici de souligner que le découpage chronologique choisi pour souligner l'évolution de la perception de la numérisation par les acteurs du luxe (partie 2 du chapitre), est différent de celui proposé dans partie 1 du chapitre. En effet, la chronologie du récit de la première partie a été bâtie autour des développements technologiques allant de 2010 à aujourd'hui. Afin d'étudier le discours des acteurs internes et externes du luxe concernant cette numérisation, nous avons jugé que la combinaison des technologies numériques ainsi que les contraintes liées à la COVID-19 étaient pertinentes à notre analyse et justifiaient cette différence de découpage. De ce fait, notre analyse se découpe en trois pôles temporels : une période passée pré-COVID, une période actuelle COVID et une période future post-COVID.

Dans le cadre de notre travail analytique, nous avons bâti quatre tableaux synthétiques dans lesquels figurent les mots clés relevés les plus pertinents. Les tableaux 6 à 9 plus bas explicitent les exemples détaillés et les mots clés recueillis concernant chaque acteur.

L'analyse de ces mots clés a fait surgir des thèmes et concepts qui nourrissent notre réflexion et nos analyses. Ces mots clés permettent non seulement d'identifier des thématiques spécifiques à chaque période temporelle (pré-, pendant et post-COVID), mais nous permettent également d'explicitier la tonalité des propos et du contenu étudié. De plus, l'analyse de discours fait également apparaître la posture de chaque acteur et sa perception vis à vis du phénomène de numérisation à chaque période étudiée.

Nous commençons par présenter les perceptions vues par les acteurs externes aux conglomérats/maisons, à savoir la presse spécialisée et les cabinets de consultation, nous enchaînons ensuite avec les perceptions des conglomérats de luxe LVMH et Kering puis deux maisons de luxe sélectionnées : Hermès et Chanel.

3.2.1 La perception de la presse spécialisée et des cabinets de consultation

3.2.1.1 La presse spécialisée

L'étude de notre corpus, constitué de plus de soixante articles de presse spécialisée dans l'industrie du luxe et les technologies numériques, nous a permis d'avoir une idée de la perception des spécialistes sur le phénomène à travers le temps.

Avant l'arrivée soudaine de la crise sanitaire, les acteurs externes aux maisons et groupes du luxe manifestent déjà un intérêt pour la numérisation de l'industrie. Nous relevons plusieurs mots-clés qui traduisent une curiosité et un enclin envers les expérimentations numériques de certaines maisons pionnières dans le secteur telles que Burberry ou encore Gucci. En effet, ces dernières maisons sont décrites comme étant les « *bad boys* » ou « mauvais garçons » du luxe, désireux de « bousculer les codes ». Les chroniques ou encore les articles de presse dans les périodiques spécialisés décrivent avec beaucoup de détails les essais de « gamification et de jeux vidéo » et présentent ces décisions stratégiques comme étant « avant-gardistes » et « pionnières ». Nous notons également que ces observations s'inscrivent dans des discours qui présentent une numérisation « progressive », dont le phénomène phare est l'essor du commerce électronique, ainsi que des « plateformes d'achat en ligne » qui propulsent les enseignes du luxe dans la sphère numérique (une compilation plus exhaustive des mots clés relevés est présentée de manière synthétique dans le tableau 6). Ces thématiques sont observées et lues dans des discours à tonalité exploratrice, cette dernière décrit l'essor des stratégies de commerce en ligne et des « expérimentations osées » de Burberry, Gucci ou Dior. Les contenus des articles sont dans une majorité des cas (45 textes sur 60) caractérisés par la présence de passages explicatifs, traduisant une démarche descriptive et informative de phénomènes en émergence durant cette période, l'intention étant de

transmettre les informations et les connaissances sur les faits observés. Cette transmission descriptive est également caractérisée par l'utilisation de superlatifs positifs tels que : « plus puissant », « plus innovant », « extrêmement progressif » pour n'en citer que quelques-uns. Ces termes traduisent une posture enthousiaste face à l'idée d'un changement numérique amené par l'essor du commerce électronique, mais également le succès des réseaux sociaux.

Néanmoins, nous remarquons également que la construction des discours lors de cette période se fait en deux temps : une posture enthousiaste relative à la description d'initiatives innovantes au sein de quelques maisons de luxe, suivie par des questionnements quant à l'opérationnalisation de ces technologies et la préservation des valeurs du luxe. La nuance des propos passe par l'utilisation de mots et expressions tels que « prudence », « vitesse », « prendre son temps », ou encore « bien faire les choses ». Ainsi, les journalistes et spécialistes du milieu relatent ce phénomène de numérisation sous forme d'essor des plateformes d'achat et des réseaux sociaux des marques de luxe, en ayant une perception positive mais néanmoins nuancée. Dans le corpus analysé, les discours sont enthousiastes face à une numérisation qui progresse à un rythme contrôlé sans être dans l'emportement excessif.

Dès lors que la pandémie touche le secteur du luxe, les discours changent de ton et de perception. La numérisation auparavant vue comme « un potentiel levier de croissance », ou « une opportunité à saisir » devient « nécessaire à la survie du secteur ». Le croisement des codes sur NVivo révèle d'ailleurs la présence conjointe des mots clés « survie », « COVID », « luxe », « numérique » et « *digital* » dans plus de 62% des articles de presse spécialisée composant notre corpus. Les grands titres sont annonciateurs de changement et de « virages » numériques d'un secteur qui connaît des forces et tendances dites « disruptives ». Les discours des journalistes visent à expliquer la nécessité de « prendre la vague au bon moment ». La tonalité est toujours autant descriptive et informative sur un changement qui s'opère dans l'industrie, mais elle prend également des tournures prescriptives par moment (15 articles sur 60) explicitées par des « modes d'emploi à suivre » ou des « recommandations » d'experts des technologies qui s'intéressent à la transformation du secteur du luxe.

Ainsi, après l'utilisation d'un ton grave à l'annonce des enjeux liés aux restrictions impactantes de la pandémie, on observe l'expression d'un enthousiasme prononcé face au rebond de l'industrie, sa « résilience » et son appropriation des nouvelles technologies virtuelles ou immersives pour rester

pertinente. La perception face à la numérisation est claire, les textes décrivent « l'accélération » d'un phénomène qui progressivement gagnait du terrain durant la période pré-pandémique.

Nous observons dans un troisième temps, une projection des discours vers un futur proche et lointain post-pandémique, caractérisé par un luxe qui pousse la numérisation à l'« extrême ».

Le vocabulaire utilisé est très ancré dans les champs lexicaux du changement disruptif et des transformations radicales de l'écosystème numérique du luxe. Les spécialistes soulignent des phénomènes de « rupture des codes » explicités par une « cyber présence », un « artisanat digital » donnant un « souffle jeune » au nouveau luxe ou au « luxe connecté ». Les articles sont dans une grande majorité écrit sur un ton descriptif, approfondissant des réflexions autour de la réinvention des codes de l'industrie en se basant sur les technologies immersives et virtuelles. La posture encore une fois ici est positive, et ne laisse plus aucun doute sur l'efficacité et les résultats de la numérisation du luxe. La vision du futur est accompagnée d'un élan enthousiaste, de curiosité face à ce que les maisons de luxe proposeront dans les mois à suivre.

Tableau 3.1 : Analyse de discours, tonalités et postures de la presse spécialisée

Analyse		Pré-COVID	Durant COVID	Post-COVID / Futur
Acteurs				
Articles de presse spécialisée	Thèmes et mots clés	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Gucci et Burberry les « Bad boys » du luxe :</u> « Avant-gardistes », « pionniers », « Réalité virtuelle et gamification », « jeux vidéo », « renforcement du numérique » • <u>Un e-commerce en essor :</u> « Le succès des plateformes », « omnicanalité », « géants asiatiques », « richesse décuplée », « transformation progressive », « Web 3.0 », « podcasts » 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>La numérisation, nécessaire à la survie du secteur :</u> « Crise mondiale », « désert », « survie », « RA », « RV », « avatars », « filtres », « capsules », « virtualité des défilés », « vague à suivre ». • <u>Le secteur du luxe, milieu de tendances disruptives :</u> « Rupture », « se réinventer », « radical », bouleversements », « du jamais vu dans le luxe » 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Le luxe pousse la numérisation à l'extrême :</u> « Rupture des codes », « cyber présence », « artisanat digital », « Les Méta-partys », « innovation », « souffle jeune et connecté », « Luxe connecté », « crypto », « <i>blockchain</i> », « luxury is back to the future »
	Tonalité	<ul style="list-style-type: none"> • Exploratrice • Descriptive de l'essor des stratégies d'e-commerce du secteur • Descriptive des « expérimentations osées » de Burberry, Dior ou Gucci. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prescriptive • Annonciatrice de changement et de virage numérique généralisé. • Annonciatrice de la nécessité de prendre la vague au bon moment. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descriptive du luxe 4.0 • Prospective d'une réinvention des codes de l'industrie de manière quasi prophétique.

3.2.1.2 Les cabinets de consultation

Le deuxième type d'acteur dont nous avons analysé les discours sont les rapports des cabinets de consultation. Étant des acteurs externes aux maisons et conglomérats, produisant de manière générale des documents et du contenu ayant pour but d'analyser les tendances, construire des études comparatives et proposer des projections futures, l'étude de leur position et perception de la numérisation du luxe vient enrichir notre travail de recherche. Notre analyse du corpus composé de dix rapports de consultation des cabinets Bain and Company ainsi qu'Alta Gamma révèlent des discours analytiques et chiffrés soutenant des projections quant aux tendances numériques du secteur du luxe. Le tableau 7 à la fin de cette sous-partie regroupe les éléments tirés de notre corpus et qui nous permettent de bâtir notre analyse.

Les rapports publiés avant l'occurrence de la crise sanitaire présentent la présence d'une accélération numérique dans des industries autres que celle du luxe (aéronautique, finance, médecine, logistique) et soulignent une « croissance technologique » qui vient « bonifier les modèles d'affaires ». Les rapports, de nature prospective, annoncent la possibilité de l'arrivée de cette numérisation massive dans le secteur du luxe, qui a tout « intérêt à utiliser les leviers technologiques pour répondre aux besoins d'une nouvelle génération de consommateurs ». Les innovations technologiques sont décrites comme étant une « force motrice » à ne pas négliger par les dirigeants.

L'arrivée de la pandémie ne fait que confirmer les propos et discours énonciateurs de changement radical de l'industrie émis par les consultants spécialistes. Les rapports soulignent une restructuration stratégique de l'industrie. Nous avons relevé une fréquence d'utilisation des termes « NFT », « réalité virtuelle », « réalité augmentée » et « intelligence artificielle » plus de cent fois dans les dix articles analysés. Le champ lexical utilisé est tourné vers les technologies virtuelles et immersives, et les recommandations tendent vers la nécessité d'investir de manière « colossale » dans ces technologies disruptives. La tonalité des articles est énonciatrice d'un changement imminent faisant « rupture avec le passé ».

Finalement, et dans la même lancée que les projections et tendances annoncées plus tôt, les rapports des cabinets de consultation prédisent l'utilisation du métavers comme étant « un pari gagnant pour le luxe ». Nous notons l'annonce d'une « révolution » numérique mettant le métavers au centre des stratégies numériques. En effet, une grande emphase est mise sur l'explication du potentiel des environnements virtuels, où les « Degen », profils de jeunes *traders* de cryptomonnaies, sont de plus en plus actifs et

investissent dans les NFTs et « crypto-technologies » régies par le système décentralisé des réseaux *blockchain*.

En somme, les discours des rapports de cabinets de consultation, tendent à présenter de manière neutre et factuelle les enjeux potentiels de la numérisation ainsi que ses applications à travers des technologies futuristes (par opposition à la presse spécialisée dont l'analyse de discours témoigne d'une position relativement enthousiaste vis-à-vis de la numérisation). Ces rapports spécifient une tendance vers une virtualisation du secteur du luxe qui doit s'adapter à une conjoncture où les services mais aussi les produits se dématérialisent, tout en offrant une qualité premium à des consommateurs aisés et numériquement informés.

Tableau 3.2 : Analyse de discours, tonalités et postures des rapports des cabinets de consultation

Analyse		Pré-COVID	Durant COVID	Post-COVID / Futur
Acteurs				
Rapports de cabinets de consultation	Thèmes et mots clés	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Une transformation numérique accélérée, prémisse d'un changement radical :</u> « Force motrice », « changement », « croissance technologique », « modèle d'affaire bonifié » 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Une restructuration du milieu</u> « Nfts », « investissements colossaux », « intelligence artificielle », « génération Z » 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Le métavers, le pari gagnant du luxe :</u> « Degen », « robomania », « tendances futuristiques », « virtualisation », « Méta génération »
	Tonalité	<ul style="list-style-type: none"> • Prospective Analytique et chiffrée à travers des projections. 	<ul style="list-style-type: none"> • Énonciatrice de forces disruptives. • Énonciatrice de changement imminent et de rupture avec le passé. 	<ul style="list-style-type: none"> • Annonciatrice d'une révolution numérique qui met le métavers au centre des stratégies numériques. • Analytique, expliquant le potentiel du métavers, des NFTs et des crypto-technologies.
	Posture	NEUTRE		

3.2.2 La perception de certains conglomérats et maisons de luxe

3.2.2.1 Les conglomérats choisis : Kering et LVMH

Comme nous l’annoncions dans notre chapitre de méthodologie, les conglomérats LVMH et Kering sont d’importants joueurs dans la sphère de luxe, propriétaires de plusieurs maisons de luxe, filières du groupe auxquelles elles appartiennent. Toutes les décisions stratégiques, y compris la numérisation concernant ces maisons sont prises par les hauts dirigeants des groupes. Le conglomérat LVMH compte parmi ses maisons « enfants » des enseignes prestigieuses telles que Louis Vuitton, Dior en encore Tiffany & Co. Le groupe Kering, quant à lui, gère sous son ombrelle les enseignes Gucci, Saint Laurent et Balenciaga. Nous avons, lors de la constitution de notre corpus de données, compilé les communiqués officiels de ces conglomérats et leurs maisons, les rapports annuels et tout communiqués de presse venant directement de ces acteurs internes au secteur. Tout comme les acteurs externes précédemment présentés, nous avons construits notre analyse autour des trois périodes chronologiques : pré-, pendant et post-COVID. Nous commençons par présenter les résultats de l’analyse de contenu de LVMH, puis nous enchainons avec le groupe Kering. Le tableau 8 ci-dessous détaille les résultats de notre analyse.

- **Le groupe LVMH**

Nous observons que le groupe est présent au-devant de la scène de la numérisation bien avant la pandémie, et continue de développer ses stratégies numériques dans ce sens. En effet, avant l’arrivée de la pandémie, les communiqués officiels et rapports annuels mettent un accent fort sur les innovations technologiques comme étant au centre des stratégies de LVMH. Ainsi, sur les dix-sept rapports et communiqués officiels présents dans notre corpus, neuf documents sont rattachés au groupe LVMH et contiennent des mots clés et expressions explicitant la position du mastodonte, tels que « innover », « prendre des risques », « penser différemment », « déploiement de nos applications ». Cela traduit une posture enthousiaste et ouverte face à des projets de numérisation projetés dans le futur par le groupe. Par la suite, et une fois l’annonce des restrictions liées à la pandémie passée, LVMH se positionne par son enthousiasme marqué et intègre à son discours officiel des thèmes d’accélération de sa numérisation déjà entamée. Le contenu analysé dévoile une volonté d’ « une adaptation rapide de nos méthodes de travail », de « digitalisation de nos activités », et d’une « puissante accélération ». En ce qui concerne le futur, ce dernier est « connecté chez LVMH » : dans le cadre d’entrevues du PDG de LVMH, ou encore des directeurs artistiques des maisons phares telles que Louis Vuitton, les technologies immersives sont citées à plusieurs

reprises, notamment les produits numériques « NFT » et les nouveaux projets ancrés dans le « métavers ». La posture est généralement pro-numérisation, mais il est important de nuancer cette posture en soulignant les propos du PDG du groupe, Bernard Arnault, quant aux NFTs :

« Bien sûr, c'est convaincant, c'est intéressant, ça peut même être assez amusant. Il faut voir quelles sont les applications de ce métavers et de ces NFT. Si c'est bien fait, cela peut probablement avoir un impact positif sur les activités des marques (...) nous devons émettre une note de prudence. Au début d'Internet, toutes sortes de choses sont apparues, puis la bulle a éclaté (...) vendre des baskets virtuelles à 10 euros ne nous intéresse pas (...) »

L'expression de l'intérêt et l'engouement pour ces nouvelles technologies est donc bien présent et exprimé par les dirigeants du groupe. Cependant la stratégie semble être tournée vers une intégration de ces technologies virtuelles en évitant de s'éloigner des valeurs cœur du luxe.

- **Le groupe Kering**

Dans la même lancée que son concurrent LVMH, le groupe Kering adopte une tonalité qui traduit un enthousiasme marqué envers la numérisation de ses activités dans une grande majorité de ses communications. Le groupe, étant propriétaire des maisons telles que Gucci et Balenciaga, se positionne comme étant pionnier de la numérisation bien avant l'arrivée de la pandémie mondiale en statuant : « Notre vision du luxe répond à cette évolution profonde de *e-commerce* ». Les mots clés relevés sont d'ailleurs du champ lexical des transformations radicales et disruptives. Dès lors que la pandémie gèle les activités en présentiel du secteur, Kering annonce, notamment à travers les communiqués de ses maisons Gucci et Balenciaga, que les changements sont ancrés dans leur stratégie, l'expression la plus percutante est celle de la « *Digital renaissance* ». Cette renaissance sous-entend une envie de revitaliser le milieu et dépasser le statut « figé » par rapport à la numérisation. Ainsi, dans sa vision future de sa stratégie numérique et l'intégration des technologies numériques, Kering souhaite mettre en place des initiatives et projets nouveaux faisant le pont entre l'artisanat et le numérique. Les indices reflétant cette volonté de continuité entre le monde du luxe réel et virtuel sont retrouvés lors des communications ou conférences de presse tournant autour du « métavers », environnement dans lequel le groupe veut développer des compétences nouvelles et créer un nouveau métier : « Artisan digital ».

Ainsi, nous relevons lors de l'analyse des documents recueillis, et tout au long de la chronologie pré-, pendant et post-COVID, une posture se voulant très enthousiaste de la part des dirigeants et des créateurs artistiques du conglomérat. Le groupe Kering, dont les marques Gucci et Balenciaga sont les maisons enfants les plus innovatrices, poussent un discours de volonté de changement avec le temps et avec une génération de consommateurs connectée et jeune. La position est d'autant plus explicitée par Alessandro Michele, directeur artistique de Gucci qui affirme : « *There was too much emphasis on heritage* ». Il y a une envie de se distancer des pratiques du passé. Dans la même lancée, Le PDG de Kering, François-Henri Pinault souligne lors d'une conférence de presse: « Plutôt que d'être dans le "*wait and see*"¹⁰, qui est souvent la posture des maisons de luxe, on est dans le "*test and learn*"¹¹ »¹².

¹⁰ Attendre et voir.

¹¹ Apprendre en testant.

¹² Propos recueillis lors de la visioconférence de janvier 2022 consacrée à la présentation des résultats de LVMH en 2021

Tableau 3.3 : Analyse de discours, tonalités et postures de deux conglomérats du luxe : LVMH et Kering

Analyse		Pré-COVID	Durant COVID	Post-COVID / Futur
Acteurs				
LVMH <ul style="list-style-type: none"> • Louis Vuitton • Dior • Tiffany & Co 	Thèmes et citations clés	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Accent fort mis sur l'innovation</u> « Innover », « prendre des risques », « penser différemment », « déploiement d'une application ».	<ul style="list-style-type: none"> • <u>LVMH : Un groupe leader dans une industrie qui accélère sa numérisation</u> « Une adaptation rapide de nos méthodes de travail », « Digitalisation de nos activités », « puissante accélération ».	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Un futur connecté chez LVMH</u> « Digital is cool », « NFTs », « Metaverse ».
	Tonalité	Enthousiasme et ouverture d'esprit face à la numérisation projetée par le groupe.	Enthousiasme marqué	Enthousiasme fort
	Posture	Tout comme son concurrent Kering, Le groupe LVMH est au-devant de la scène de la numérisation bien avant la pandémie, et continue de développer ses stratégies numériques dans ce sens. La posture est généralement pro-numérisation, mais il est important de nuancer cette posture en soulignant les propos du PDG du groupe, Bernard Arnault, quant aux NFTs : « Bien sûr, c'est convaincant, c'est intéressant, ça peut même être assez amusant. Il faut voir quelles sont les applications de ce métavers et de ces NFT. Si c'est bien fait, cela peut probablement avoir un impact positif sur les activités des marques (...) nous devons émettre une note de prudence. Au début		

		d'Internet, toutes sortes de choses sont apparues, puis la bulle a éclaté (...) vendre des baskets virtuelles à 10 euros ne nous intéresse pas (...) » ¹³		
KERING <ul style="list-style-type: none"> • Gucci • Saint Laurent • Balenciaga 	Thèmes et citations clés	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Kering, groupe pionnier de la numérisation :</u> <p>“Notre vision du Luxe répond à cette évolution profonde de e-commerce »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Le changement ancré dans la stratégie</u> <p>« Digital Renaissance »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Le pont entre l’artisanat et le numérique :</u> <p>« Artisan digital »</p>
	Tonalité	Un enthousiasme marqué dans toutes les communications		
	Posture	<p>Posture disruptive tout au long de cette chronologie. Le groupe Kering, dont les marques Gucci et Balenciaga sont les maisons enfants les plus innovatrices, poussent un discours de volonté de changement avec le temps et avec une génération de consommateurs connectée et jeune. La position est d’autant plus explicitée par Alessandro Michele, directeur artistique de Gucci : « <i>There was too much emphasis on heritage</i> ».</p> <p>Le PDG de Kering, Francois-Henri Pinault souligne lors d’une conférence de presse : « Plutôt que d’être dans le “wait and see” (attendre de voir), qui est souvent la posture des maisons de luxe, on est dans le “test and learn” (apprendre en testant) ».</p>		

¹³ Propos recueillis lors de la visioconférence de janvier 2022 consacrée à la présentation des résultats de LVMH en 2021

3.2.2.2 Les maisons de luxe choisies : Hermès et Chanel

- **La maison Hermès**

L'emblématique maison française Hermès est une institution dans le monde du luxe, et ce, depuis 1837 (Hermès, n.d). Elle est majoritairement détenue par trois familles héritières du fondateur Thierry Hermès. Il s'agit ainsi d'une gestion différente de celles des conglomérats du luxe présentés plus haut, qui se caractérise par une discrétion de communication quant à la numérisation. En période pré-COVID, la maison est présente sur les plateformes de vente en ligne telles qu'Alibaba, « Hermès sur Alibaba », mais ne communique pas sur ses ambitions de changement technologiques ou de projets numériques spécifiques. Bien au contraire, pendant la pandémie, Hermès met l'accent sur l'héritage de la marque et le savoir-faire traditionnel ancestral de la maison. On relève dans son communiqué officiel en Septembre 2021 que : « L'École Hermès des savoir-faire forme les futurs artisans maroquiniers », et que les mots clés ou thématiques les plus présentes tournent autour de l'artisanat, du travail manuel, de l'excellence et dextérité des artisans. Sur cinq communiqués officiels de la maison, très peu de matériel révèle les prémisses d'une transformation numérique radicale ou une volonté de s'approprier des technologies immersives, mise à part une initiative utilisant la réalité augmentée sur les réseaux sociaux en parcimonie : « les filtres Instagram du carré Hermès ».

Si les objectifs stratégiques d'Hermès ne sont pas publiés de manière explicite et concrète, la réaction de la maison face à la commercialisation de NFTs utilisant l'image de son sac iconique « Birkin » par un acteur externe est claire : la maison se positionne en rejetant cette technologie de manière indéniable. Le communiqué de presse souligne sous un ton dénonciateur que le créateur numérique, nullement rattaché à Hermès, est « (...) un spéculateur numérique qui cherche à s'enrichir rapidement en s'appropriant la marque MétaBirkin pour créer, commercialiser, vendre et faciliter l'échange d'actifs numériques connus sous le nom de jetons non fongibles ».

En somme, l'analyse des documents de notre corpus fait transparaître une tonalité peu enthousiaste par rapport à la majorité des maisons de luxe. Hermès revendique son intérêt et ses efforts dans la préservation des savoir-faire traditionnels et ancestraux de la maison en mettant d'avantage l'accent sur la formation d'artisans et en soulignant sa présence sur les canaux de distribution numérique classiques comme le commerce électronique ou les réseaux sociaux. La posture conservatrice est également solidifiée par le rejet total de l'utilisation des NFTs.

- **La maison Chanel**

L'étude du cas Chanel est particulière puisque la maison, fondée en 1910 par Coco Chanel, ne se prononce que très peu sur ses stratégies actuelles ou futures. Étant une maison indépendante et non cotée en bourse, cette dernière n'est même pas dans l'obligation de partager ses résultats financiers avec le public. Sur l'ensemble des documents concernant les acteurs internes, seuls deux documents contiennent des indices sur la numérisation de la maison. En effet, en période pré-pandémique, les communications officielles sont non seulement rares mais également vagues concernant l'utilisation des technologies. Chanel postule qu'elle souhaite « adopter de nouvelles technologies innovantes pour continuer à améliorer l'expérience client », sans préciser le genre de technologies auxquelles elle fait référence. Aucun mots clé appartenant au champ lexical des innovations technologiques ou changement numérique n'est référencé lors de notre analyse. C'est pourtant en pleine pandémie que Chanel fait un pas vers la numérisation en utilisant la réalité augmentée et la technologie « Try-On » en annonçant le « lancement de notre application Lipsanner », mais également les réseaux sociaux et la plateforme YouTube en publiant « le lancement du podcast Rendez-vous littéraire rue Cambon ». En ce qui concerne les projections futures de la numérisation de la maison, aucune communication n'a pu être trouvée concernant le sujet. Ainsi, il est difficile de décrire ou analyser la tonalité des discours tenus par Chanel, étant donné que les communications sont rares sur toute stratégie numérique que la maison envisage. La posture très clairement conservatrice, concentrée sur une façon de faire plus traditionnelle, est solidifiée par la position du président de l'enseigne Bruno Pavlosvsky : « *There are alternatives to e-Commerce, Pure e-commerce is not an end per se. Service is much more important* ». Nous nous attardons de manière plus détaillée sur le cas de la maison Chanel dans la partie suivante.

Tableau 3.4: Analyse de discours, tonalités et postures des maison Hermès et Chanel

Analyse		Pré-COVID	Durant COVID	Post-COVID / Futur
Acteurs				
Hermès	Thèmes et citations clés	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Une présence discrète sur les plateformes d'e-commerce :</u> <p>« Hermès sur Alibaba »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>L'accent sur l'héritage de la marque et le savoir-faire artisanal traditionnel :</u> <p>« L'École Hermès des savoir-faire forme les futurs artisans maroquiniers »</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Les technologies immersives utilisés en parcimonie :</u> <p>« Filtres Instagram du carré Hermès »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Un rejet des NFTs :</u> <p>Hermès dénonce et poursuit en justice un créateur numérique utilisant l'image de son sac iconique Birkin.</p> <p>« (...) un spéculateur numérique qui cherche à s'enrichir rapidement en s'appropriant la marque MétaBirkin pour créer, commercialiser, vendre et faciliter l'échange d'actifs numériques connus sous le nom de jetons non fongibles" NFT ".</p>
	Tonalité	Tonalité peu enthousiaste par rapport à la majorité des maisons de luxe. Hermès revendique son intérêt et ses efforts dans la préservation des savoir-faire traditionnels et ancestraux de la maison en mettant d'avantage l'accent sur la formation d'artisans et en soulignant sa présence sur les canaux de distribution numérique classiques comme l'e-commerce et les réseaux sociaux.		
	Posture	Posture conservatrice solidifiée par le rejet total de l'utilisation des NFTs.		
Chanel	Thèmes et citations clés	<p><u>Communication rare et vague sur la numérisation :</u></p> <p>« Investissements portés sur des projets en technologies de l'information, afin de renforcer les infrastructures de Chanel », « adopter de nouvelles technologies innovantes pour continuer à améliorer l'expérience client ».</p>	<p><u>Un pas discret vers la numérisation :</u></p> <p>« Lancement de notre application LipScanner »,</p> <p>« Lancement du podcast « Rendez-vous littéraire rue Cambon ».</p>	<p>AUCUNE COMMUNICATION</p>

	Tonalité	Il est difficile de décrire ou analyser la tonalité des discours tenus par Chanel, étant donné que les communications sont rares sur toute stratégie numérique que la maison envisage.
	Posture	Posture très conservatrice, concentrée sur une façon de faire plus traditionnelle, solidifiée par la position du président de l'enseigne Bruno Pavlovsky : « <i>There are alternatives to e-Commerce, Pure e-commerce is not an end per se. Service is much more important</i> »

3.2.3 Synthèse de la partie

A travers l'étude des documents collectés, selon des périodes temporelles différentes, nous observons que les communications sur les stratégies de numérisation du secteur du luxe (autant par les acteurs internes qu'externes) tournent autour d'une présence numérique nécessaire dans une industrie qui semble comprendre l'urgence d'être réactive dans un environnement changeant. La presse et les spécialistes, ainsi que les consultants dessinent une vision future du luxe plus numérisée, consolidée par des investissements en innovations numériques entrepris et accélérés par les entités les plus enthousiastes : les groupes Kering et LVMH. En effet, ces acteurs internes au secteur rejoignent les acteurs externes dans le contenu de leurs communications officielles qui sont nombreuses, et présentent de manière explicite la numérisation comme un moteur de croissance et de renouveau. Par opposition, deux maisons se détachent du lot et se font plus discrètes autant en termes de communication que d'innovations numériques : Hermès et Chanel. Leurs communications officielles concernant le volet des stratégies numériques sont rares voire inexistantes dans le cas de la deuxième maison. Cette absence de communication traduit non seulement un héritage bâti autour de la discrétion et le secret, mais est – en soit – un positionnement quant à la numérisation. L'emphase est d'avantage mise sur les investissements colossaux faits pour le rachat de bâtiments, les *flagships*, la bonification des magasins avec une touche numérique ou encore la promotion d'activités et formations artisanales. Le message est clair pour ces deux maisons emblématiques : les projecteurs sont mis sur l'IRL (*in real life*).

À la suite de ce travail d'étude de contenu des documents formant notre corpus de données, nous avons poussé notre réflexion plus loin : notre analyse nous a permis de dégager des profils caractérisés par des procédés et niveaux d'appropriation différents du numérique. Cela nous permet de répondre à notre problématique et avoir une vision plus claire du tissu des différentes numérisations dans cette industrie. La prochaine partie a pour but de présenter et expliquer ces différents profils.

3.3 Les différents profils d'appropriation de la numérisation

Il semble, à travers notre collecte de données et l'analyse de notre corpus, que l'opposition du luxe à la numérisation ne soit plus d'actualité. En effet, la transition qu'a connu le secteur en passant d'une vision traditionnelle à ultra-connectée et adaptée à une génération née à l'heure de l'ère numérique, démontre non seulement un changement de perception, mais également une cohabitation de différents types de luxe au sein d'une même industrie riche en complexité.

Notre analyse de discours permet de mettre en place une typologie reflétant trois réactions et appropriations différentes face à la numérisation. En effet, bien que les utilisations du commerce électronique, des réseaux sociaux et des technologies immersives fassent majoritairement consensus aujourd'hui, toutes les entités ne se les approprient pas de la même façon. La collecte, l'organisation et la compilation de nos données au sein du corpus ainsi que notre travail analytique, nous a permis d'identifier trois catégories de profils :

- L'enseigne sceptique
- L'enseigne conservatrice
- L'enseigne enthousiaste

Nous brossons le portrait de chacune des trois catégories dans un premier temps pour ensuite étudier un cas de figure qui sort du lot et qui refuse de suivre la tendance technologique actuelle : l'intemporelle et très conservatrice maison Chanel.

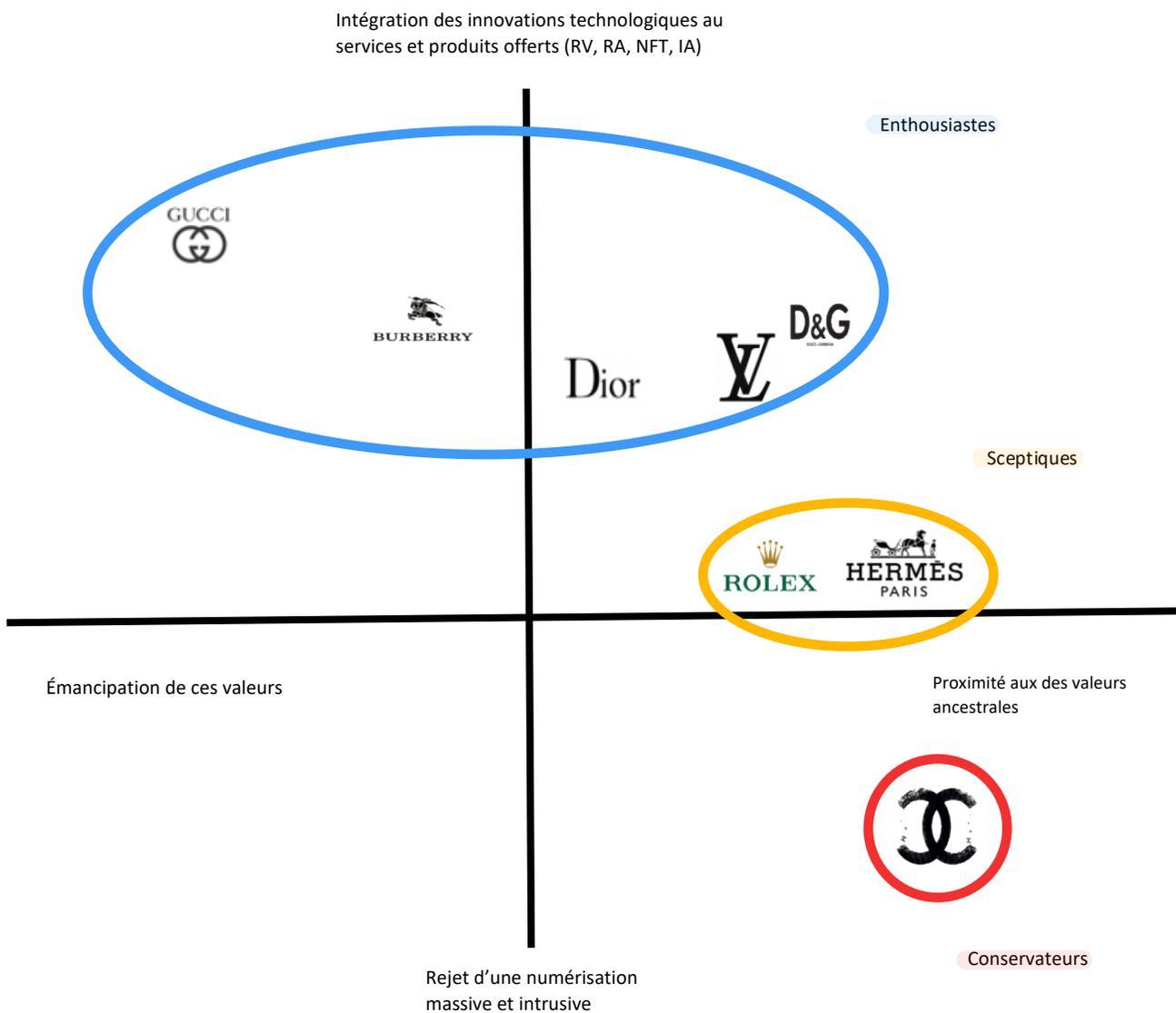
3.3.1 Numérique dans le luxe : trois portraits d'appropriation différents

La figure 3.9 ci-dessous, que nous avons mise sur pied, illustre trois portraits d'appropriations différents. Le niveau d'appropriation de la numérisation est encadré par deux dimensions que nous proposons et jugeons pertinentes. En effet, nous considérons, d'après notre analyse, que les maisons du luxe actuelles se positionnent par rapport à leurs concurrents et à l'environnement actuel en fonction de deux dimensions : leur rattachement aux valeurs fondatrices du monde du luxe, et leur degré de volonté ou désir d'intégrer des innovations technologiques dans leur stratégie numériques. Il est important ici de souligner que par « innovations technologiques », nous ciblons particulièrement les technologies immersives telles que la réalité virtuelle, réalité augmentée, intelligence artificielle, NFT, etc. et non la simple utilisation d'un site internet ou des réseaux sociaux, utilisation aujourd'hui généralisée à l'ensemble du secteur du luxe.

Afin de schématiser le positionnement de chacune des maisons de luxe que nous avons sélectionnées, et montrer la délimitation de chacun des trois profils, nous avons illustré les deux dimensions mentionnées ci-haut sur deux axes :

- Axe horizontal : Le rapport que l'enseigne entretient avec les piliers fondamentaux du luxe, à savoir le prestige, l'élitisme, la rareté, l'exclusivité etc. Ce rapport peut varier entre deux visions extrêmes allant d'un désir d'émancipation de ces valeurs à un protectionnisme défini par une proximité étroite à ces piliers.
- Axe vertical : La volonté de l'enseigne d'intégrer des innovations technologiques immersives à sa stratégie numérique. Dans ce cas de figure, le rapport aux innovations peut aller d'une intégration massive à un rejet total.

Figure 3.9: Représentation des trois portraits d'appropriation du numérique dans le luxe dépassant l'antinomie Web - Luxe



Nous présentons maintenant ces trois portraits.

3.3.1.1 Les enseignes enthousiastes

Les enseignes phares de cette catégorie sont les pionniers cités plus haut dans notre chapitre : Gucci et Burberry. Ces deux dernières se caractérisent par une intégration des technologies immersives très tôt comparativement à leurs concurrents et de manière accrue. De l'utilisation des filtres Instagram, en

passant par la diffusion de leurs défilés sur *Facebook Live* jusqu'à la collaboration actuelle avec des artistes numériques pour la création de NFTs. En plus d'une numérisation massive, nous observons une volonté de se réinventer et de vouloir s'éloigner des diktats rigides des piliers du luxe. Rappelons les propos du directeur artistique de Gucci, Alessandro Michele, qui exprime une volonté de distanciation avec les pratiques ancestrales de la maison : « There was too much emphasis on heritage. I wanted to move the company to be more inclusive, more joyful, full of more energy (...) the days of launching campaigns in line with two seasonal collections and the pre-collections are over. »

En abordant la stratégie numérique de Burberry, Tony King, fondateur de l'agence King and Partner souligne: « Entering the digital space needs to be a part of each brand's ethos. I wonder if consumers are tired of the noise around Burberry — they're often in the headlines because of their new digital initiatives, but not because of their clothing » (Milnes, 2016).

Dans un communiqué officiel publié en mars 2020, Burberry annonce qu'ils :« (...) expérimentent en permanence l'innovation numérique telle que la RA pour créer une expérience plus exaltante et améliorer le commerce de luxe personnalisé, en mélangeant la technologie avec d'autres moyens à travers le monde ».

À ces deux pionniers de l'industrie s'ajoutent d'autres joueurs, entités des deux groupes Kering et LVMH : Louis Vuitton, Dior, Dolce&Gabbana, et Dior pour n'en citer que quelques-uns. Ces derniers mettent plus l'accent sur les valeurs ancestrales de leur marque, le savoir-faire et l'artisanat tout en utilisant les nouvelles technologies. L'exemple de Dolce & Gabbana mérite de s'y attarder. En Octobre 2021, Le Journal du Luxe publie en grand titre « La collection de NFT signée Dolce & Gabbana rapporte 5.65 millions de dollars » (Duvieu, 2021). Les deux créateurs de la maison italienne se sont associés avec UNXD, marketplace de luxe numérique, afin de mettre aux enchères un total de 9 créations sous forme de Non Fungible Token (NFT), illustrées dans la figure 3.10. Les propriétaires de ces œuvres ont la possibilité de « se faire confectionner les versions *IRL* de ces pièces virtuelles au sein des ateliers milanais de la maison, de se rendre aux évènements couture de la marque pendant un an ou encore de recevoir des invitations à des expositions numériques » (Ibid).

Figure 3.10: NFTs de la robe « Golden Dress », « la Couronnes des Doges » et une veste signée UNDX et Dolce & Gabbana



Source : Journal du Luxe

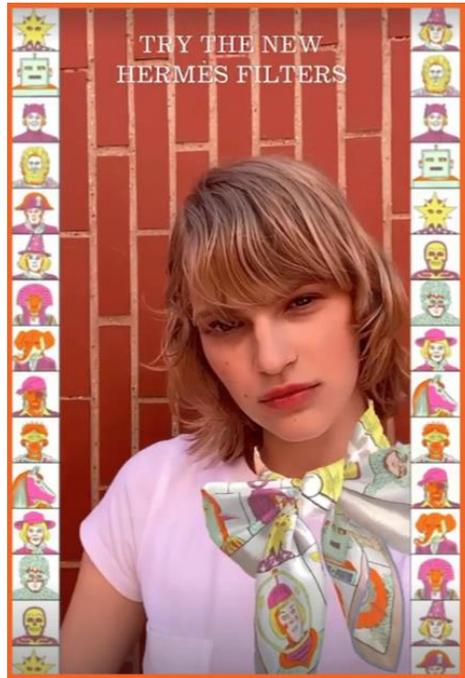
En somme, les enseignes enthousiastes sont caractérisées par une intégration des technologies immersives tôt par rapport au reste de l'industrie dans un premier temps, puis par l'expression d'une volonté de se réinventer et de vouloir s'éloigner des diktats rigides des piliers du luxe à travers une numérisation massive.

3.3.1.2 Les enseignes sceptiques

Les maisons sceptiques sont celles qui gardent une plus grande proximité aux valeurs piliers de l'industrie. Elles ne sont cependant pas tout à fait fermées à l'expérimentation des nouvelles technologies, elles les utilisent de manière plus discrète que les enseignes enthousiastes.

On note dans cette catégorie la présence de deux géants de renommée : la maison Hermès et Rolex. Les deux entités ont une présence numérique qui présente davantage une vitrine féérique dans leur monde très sélectif. Hermès en 2021 propose des filtres sur Instagram dédiés à ses iconiques carrés de soie (voir figure 3.11), mais ne propose en aucun cas la possibilité d'achat en ligne de ses articles de maroquinerie dont le fameux sac de luxe Birkin.

Figure 3.11: Interface Instagram d’Hermès et présentation des filtres « carrés de soie »



Source : Journal du Luxe

De plus, comme nous le mentionnions dans l’analyse de discours de la maison, la riposte d’Hermès contre des créations numériques non autorisées sous forme de NFT est claire et nette comme le rapporte Le Journal du Luxe dans son article « Hermès porte plainte contre le projet NFT MetaBirkins » :

« (...) une initiative pas vraiment du goût de la maison parisienne qui s'est rapidement manifestée pour dénoncer une atteinte à son image de marque et à la notion de propriété intellectuelle, qualifiant ces NFTs de faux produits Hermès. »

Hermès a déposé une plainte en janvier 2022 auprès du tribunal de la juridiction de New York contre Éric Ramirez, l’artiste qui s’est inspiré du Birkin pour proposer « MétaBirkin », une série de cent NFT du sac vendu sur la plateforme OpenSea. Deux parmi les cent NFTs de cette série sont illustrés dans la figure 3.12 ci-dessous.

Figure 3.12: Représentation de modèle de NFT appartenant à la série « MétaBirkin »



Source : Journal du Luxe

Cette catégorie d'enseigne pousse plus l'accent sur les investissements réels en termes de formation aux métiers de l'artisanat, on pense notamment à la création « L'école Hermès des savoir-faire » en Septembre 2021, qui a pour but d'initier des jeunes apprentis aux métiers du cuir encadrés par plus de 90 artisans-formateurs spécialisés dans la maroquinerie de luxe. Dans son communiqué officiel, Hermès souligne que « la formation Hermès (...) est la reconnaissance de l'expertise historique de la maison dans la pédagogie de la transmission de ses savoir-faire maroquiniers d'excellence ».

Ainsi, les enseignes sceptiques sont très attachées à leurs valeurs fondatrices mais restent néanmoins ouvertes aux expérimentations technologiques et à leur intégration de manière modérée dans leur stratégie numérique. L'emphase est tout de même mise sur la transmission des savoir-faire ancestraux rattachés à l'ADN de la maison.

3.3.1.3 Les enseignes conservatrices

Finalement, ce sont les enseignes qui mettent au premier plan les valeurs cœur de leurs maisons et prônent l'ADN du luxe, en rejetant l'intégration massive des technologies immersives dans leur stratégie

de développement qui forment la catégorie des enseignes conservatrices. L'exemple le plus représentatif est celui de l'emblématique maison Chanel. Nous analysons ce cas particulier dans la partie qui suit.

3.3.2 Le cas Chanel : l'intemporelle maison qui résiste aux forces disruptives

3.3.2.1 Une position de différenciation assumée

L'analyse du matériel de notre corpus dans le cadre de notre recherche permet d'en tirer un constat crucial: dans une industrie du luxe massivement convertie aux technologies les plus immersives, Chanel semble tenir tête et affirme sa position de cavalier seul. Cette prise de position fait de la maison emblématique un axe de recherche fascinant, car la question se pose : A l'ère où les anciennes maisons telles que Hermès, Christian Dior, Louis Vuitton et Dolce&Gabbana évoluent avec la technologie, Chanel peut-elle se permettre de rester à l'arrière du peloton ?

La réponse réside dans le statut de maison indépendante dont jouit l'enseigne. N'ayant pas à répondre aux mêmes objectifs de rentabilité que les maisons enfants des conglomérats, courir après des tendances technologiques et les bénéfices financiers qui peuvent en découler n'est pas une priorité. Bien au contraire, l'absence de Chanel au début de la numérisation l'a rendu encore plus désirable car elle demeure inatteignable autant dans sur sphère réelle que virtuelle. L'article « *Inside Chanel's digital strategy* » publié dans Vogue Business en 2021 souligne que : « As a privately held company, Chanel has the luxury of independence and time. It can deprioritize sales growth and margins and maintain a laser-like focus on brand desirability» (Guilbault, 2021).

La discrétion et la rareté d'informations autour des stratégies de Chanel soulèvent plusieurs questionnements, qui trouvent réponse dans les propos du président de la maison :

«We aren't stubborn, during the lockdown, we developed a lot of [online] content for our teams in the boutiques to engage with clients but the experience always ends up in stores. It's something we are very vigilant about and that has been working rather well. There are alternatives to e-commerce. Pure e-commerce is not an end per se. Service is much more important. »

La primauté de l'expérience en magasin se retrouve dans les (rares) discours de Chanel. Dans l'ensemble de notre corpus, seules trois références contiennent des propos directs des acteurs internes de la maison,

et seulement une référence parmi ces trois parle explicitement de la position conservatrice de la maison face à la numérisation.

Selon Erwan Rambourg, directeur du département « *Consumer and retail equity research* » d'HSBC, peu d'enseignes peuvent se permettre le luxe d'ignorer le commerce électronique ou les technologies immersives. Pour Chanel, il s'agit d'un choix de différenciation à deux niveaux : premièrement une différenciation en termes de qualité des produits offerts, et deuxièmement une différenciation au sein du segment « Luxe » lui-même.

« Very few brands have the luxury of ignoring e-commerce... but [Chanel's] view is that you should have differentiation in the luxury space (...) It enables them to push the idea that they are not in the pack » (Guilbault, 2021).

De plus, Rambourg surenchérit que si Chanel et sa réputation ont survécu sans vente en ligne durant la pandémie, rien n'indique que cela changera dans le futur : « If they didn't sell online when the entire world was shut, they're not going to start when the world reopens. »

3.3.2.2 Une présence numérique présente pour les segments cosmétiques et parfumerie

Chanel est présente sur les réseaux sociaux classiques : Facebook, Instagram, Twitter et Snapchat mais n'est pas active sur la plateforme Tiktok. La maison utilise le commerce électronique seulement pour la vente de ses gammes de cosmétiques, parfums, chaussures et lunettes en ligne. Elle se sert de ses réseaux sociaux comme vitrine et plateforme de création de contenu multimédias (podcast, séries YouTube, ou encore diffusion de ses défilés). D'ailleurs, de façon relativement ironique, le « *Fashion Market report* » publié par Heuritech après la semaine de la mode à Paris printemps - été 2021, souligne que Chanel est la maison la plus mentionnée sur Instagram malgré la stratégie de numérisation la plus conservatrice du milieu. L'exclusivité et la rareté projetées par l'enseigne ne font qu'augmenter sa désirabilité, déjà très forte et qui se maintient.

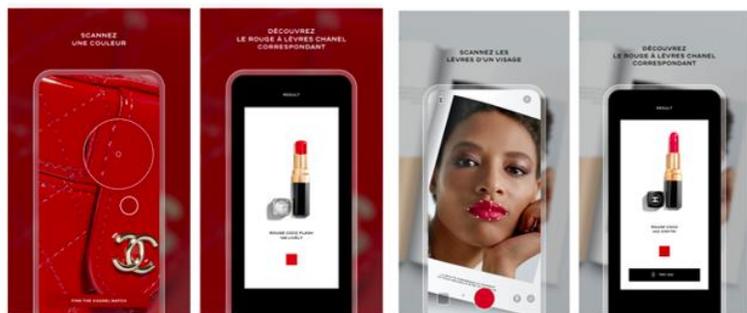
Les collections prêt-à-porter ou encore Haute Couture, ainsi que les articles de maroquinerie ne sont accessibles qu'en personne et en magasin. Chanel mise sur le service personnalisé et opère « à l'ancienne » pour ses articles les plus demandés (rendez-vous exclusifs, liste d'attentes etc.). C'est pourtant en 2021 que l'enseigne lance son application pour iPhone disponible gratuitement sur l'App store, nommé « *Lipscanner* ». L'application propose l'essayage virtuel des rouges à lèvres de la marque grâce à la

technologie « *Virtual Try-on* » jumelée avec des procédés d'intelligence artificielle capables de reconnaître les couleurs d'une photo ou d'un modèle et de retrouver le rouge à lèvres Chanel correspondant ou le plus proche du modèle souhaité (l'interface de l'application est illustrée à la figure 3.13). Lors du lancement de l'application, combinant réalité augmentée et intelligence artificielle via la reconnaissance faciale, Cédric Begon, directeur du « *Connected Experience Lab* » – interne à Chanel – souligne :

« The algorithm is exclusive to Chanel. Tens of thousands of facial images were used in its creation, to study everything from skin tone to lip color to lip shape. The app also takes your own lips into account when creating its recommendations for lipstick shades and finishes. It's not a simplistic capture of the color of the pixels; [it] understands the shade and the finish. It's a true AI approach Guided by this radical choice of privacy».

L'application se retrouve à la tête des classements et se voit consacrer des épithètes tels que « révolutionnaire » et « innovante ». De plus, bien que le site Internet soit des plus conservateurs en termes de technologie utilisée (absence d'interactivité ou de virtualité), l'accent est mis sur la qualité du visuel. Finalement, aucune mention du métavers ou d'un désir de s'intéresser aux très populaires NFTs ne sont présentes dans les communications de la maison.

Figure 3.13: Interface de l'application Lip scanner de Chanel



Source : Chanel

En somme, Chanel se positionne par sa discrétion et affronte la tendance générale en assumant une stratégie numérique conservatrice, caractérisée par des critères de qualité ancrés dans l'ADN de la marque. Il s'agit d'une stratégie numérique présente et bien délimitée malgré un semblant d'absence ou de retard numérique. Plus loin encore, la maison emblématique semble privilégier à cette numérisation massive et immersive une hyper-physicalité. Cette notion est « (...) au départ, une notion empruntée à la danse traduisant la « sur-expression » des corps. Depuis la pandémie, elle a été reprise par l'architecte Thomas Heatherwick en résidence au MIT comme étant l'indispensable supplément d'âme des espaces

physiques après le confinement » (Dollé, 2021). D'ailleurs, la maison annonce qu'elle compte investir dans des boutiques privées dédiées à sa clientèle premium afin de la servir « de manière très exclusive » (JDN, 2022). Cela confirme donc un rejet marqué de l'enseigne pour toutes les technologies du métavers, et mise plus sur sa stratégie d'exclusivité à travers des initiatives belles et bien tangibles ancrées dans ses traditions.

Ainsi, à travers l'analyse de contenu de notre corpus, nous avons brossé un portrait de la numérisation actuelle du secteur du luxe, composé de différents joueurs ayant chacun des stratégies numériques spécifiques, traduisant une aversion plus au moins prononcée pour l'intégration et l'adoption des technologies immersives. Cette analyse nous permet d'identifier les enjeux et défis soulevés par l'alliance de l'industrie au numérique.

3.4 Les défis de l'alliance au numérique

Nous exposons, dans cette dernière partie du chapitre, les défis que soulève l'alliance du luxe au numérique. Rappelons la notion de paradoxe que nous avons soulignée dans le cadre de notre revue de littérature, concernant l'antinomie Internet - Luxe : ce paradoxe est au cœur de l'union du luxe au numérique. Une alliance qui dans d'autres secteurs s'est faite naturellement, mais qui – dans l'industrie du luxe – pose la question d'un équilibre entre traditions et avancées technologiques modernes. Pour Lewis et Smith (2011), l'acceptation de ce paradoxe constitue une réponse cognitive essentielle à la gestion constructive des paradoxes et à l'exploitation du potentiel de l'organisation. Les gestionnaires ne cherchent pas à éviter les tensions ou à les éliminer, mais plutôt à vivre avec et dépasser les frictions.

Le développement de nouvelles pratiques numériques (intelligence artificielle, reconnaissance faciale, réalité virtuelle et augmentée, achat et vente d'articles numériques dans des mondes virtuels etc.) a certes été accéléré par la pandémie mais était bien amorcé au préalable. Les craintes et réticences de certains acteurs ou joueurs du luxe n'étaient en fait qu'une réponse aux signes précurseurs d'un changement radical à venir. La réticence au changement s'accompagne d'une incertitude autour de l'engouement général envers la numérisation. La question se pose : S'agit-il d'une phase éphémère ou les organisations du luxe assistent-elles à une restructuration permanente du secteur ? Benjamin Grauer, co-fondateur et CEO de DAOZ.eth, une Organisation Autonome Décentralisée (DAO) qui s'occupe de créer des projets culturels dans le Web 3.0, interrogé sur la réticence du secteur aux NFTs, souligne dans une entrevue accordée au Journal du Luxe en décembre 2021 :

« Le luxe sait que la valeur réside dans la perception et la démarche plus que dans la logique. Lorsque les plus importantes enseignes sur Terre voient se vendre des jpeg (.JPG est le format de fichier des photos) à des montants exorbitants, en pleine crise mondiale pandémico-identitaire, elles ne se moquent pas. Elles s'interrogent » (Briones, 2021).

L'exemple du sac virtuel « *Dionysus GG Supreme Canvas Embroidered Queen Bee* » de la maison Gucci (voir figure 3.14 plus bas) vient parfaitement appuyer les propos de Benjamin Grauer : en mai 2021, Le Journal du Luxe annonce que « ce sac Gucci se vend plus cher dans sa version virtuelle que dans sa version physique ». En effet, la maison présente le modèle du sac en modèle physique, mais également en déclinaison virtuelle visant à accessoriser des avatars dans le cadre d'un jeu en ligne nommé « Roblox ». Quelques jours après sa sortie, le « *e-sac* » ou sac numérique se revend pour un montant total de 4115 dollars américains (soit environ 5300 dollars canadiens) au sein de la plateforme, faisant ainsi concurrence à son équivalent physique commercialisé à 3400 dollars américains (soit environ 4400 dollars canadiens)¹⁴.

Figure 3.14: La version physique (droite) du sac "*Dionysus GG Supreme Canvas Embroidered Queen Bee*" et sa version virtuelle (à gauche)



Source : Journal du Luxe

L'appropriation (à différents degrés) des technologies immersives soulèvent deux enjeux majeurs pour les entreprises du luxe (Briones, 2016) : La dilution du message et la perte de désirabilité, ainsi que la continuité entre l'aspect traditionnel vers l'appropriation des technologies virtuelles futuristes.

Ces défis sont au centre de trois paradoxes souvent rattachés au monde du luxe : cibler un monde large quand la clientèle est réduite, trouver un équilibre entre partage et inaccessibilité, et être moderne tout en conservant ses traditions. Nous développons dans les deux prochaines sous-parties les notions de

¹⁴ Taux de change en vigueur du 05 mai 2022.

dilution du message et ADN des maisons et le désir de continuité entre les valeurs traditionnelles et l'appropriation de technologies immersives.

3.4.1 Dilution du message et perte de désirabilité

La notion d'exclusivité est très chère à l'industrie du luxe. Elle permet non seulement de répondre aux besoins d'une clientèle riche exigeante, mais de nourrir les fantasmes d'inatteignabilité et d'élitisme dans l'imaginaire collectif. De plus, l'exclusivité accompagnée de la rareté justifient les prix exorbitants des articles de luxe. L'impact de travailler et maintenir une image sélective est donc double : dorer la réputation du secteur et augmenter son chiffre d'affaires.

La numérisation massive vient quelque part menacer l'exclusivité et le secret autour des coulisses du luxe. Nous l'avons vu plus haut, les ventes en ligne permettent de contourner une visite en magasin qui n'est pas ouverte à tout le monde, ou accéder à des articles en un clic de souris. La réalité augmentée ou virtuelle emmène l'internaute sur les défilés et les ateliers, privilège accordé auparavant à peu nombreux. La crainte première des acteurs de l'industrie se justifie puisque l'abondance dilue l'attrait du luxe. Les listes d'attentes pour se procurer un sac Chanel ou Hermès deviendraient obsolètes si l'achat était ouvert à monsieur et madame Lambda, et le rêve de posséder une Rolls Royce « sur mesure » deviendrait la norme si les véhicules étaient disponibles chez le concessionnaire du coin. C'est pourtant cet enjeu en particulier, au centre des préoccupations, qui justifie une prétendue lenteur de la numérisation des maisons. Ces dernières ont vu l'importance de « bien » se numériser. Pour les maisons, l'enjeu est de trouver un bon équilibre entre visibilité/accessibilité et rareté pour ne pas banaliser les valeurs du luxe.

Ainsi, dans un communiqué officiel de LVMH, publié en janvier 2021, le conglomérat souligne que :

« (...) les grandes marques de Parfums et Cosmétiques de LVMH font le choix de maintenir la sélectivité de leur distribution et de limiter les promotions, contrairement à certains concurrents et se sont refusées à la facilité consistant à vendre indirectement au marché parallèle chinois, ce qui présente des risques majeurs de perte de désirabilité à moyen terme pour les marques qui s'y sont laissées entraîner ».

La maison Hermès de son côté, est présente sur la plateforme de vente en ligne Luxury Pavillon de Tmall, filiale du géant chinois Alibaba, mais n'y vend que des parfums et autres articles de cosmétiques. Aucun produit haute exclusivité, signature de la marque, n'y est vendu. La très conservatrice Chanel adopte la même attitude : condamnée à fermer ses lieux physiques à cause du confinement en France, les Galeries

Lafayette à Paris organisent des « *Live shopping sessions* » en 2021 permettant l'achat des collections de grandes marques en ligne. Bien que les maisons telles que Dior, Prada ou encore Céline acceptent d'y vendre leurs articles, Chanel choisit de ne pas participer à l'événement. Seule la division de cosmétiques « Chanel Beauty » est présente.

Le luxe a ainsi compris qu'adopter une importation de la numérisation classique « née des marchés de masse » (Briones, 2016, p. 23) serait une réelle menace pour son identité. Le secteur a progressivement forgé ses propres codes pour atteindre une synergie entre ses piliers de valeurs et une modernité inévitable.

3.4.2 Continuité entre artisanat et modernité

L'industrie du luxe est le bassin d'un savoir-faire artisanal ancestral transmis à travers les générations, et ce, depuis la fondation et création des maisons de Haute Couture. Le savoir-faire manuel français, italien ou encore suisse est à l'origine d'œuvres et de pièces prestigieuses d'une qualité inégalée. Bien que les ateliers de confection des pièces les plus prisées sont toujours présents et valorisés, un nouveau savoir-faire de type numérique semble émerger des tendances numériques récentes.

La numérisation du secteur a été intégrée à plusieurs niveaux : communication, marketing, gestion des opérations et procédés de fabrication. À l'heure où les maisons du luxe font la course aux œuvres numériques sous forme de NFTs, le défi des maisons est de trouver un fil conducteur entre artisanat et création numérique. Reprenons l'exemple étudié de la maison Dolce & Gabbana et sa collection « *Collectione Genezi* » de 9 pièces numériques vendues pour un total de 5.65 millions de dollars sur la plateforme UNXD. Cette collaboration est historique pour les 3 raisons suivantes :

- Il s'agit de la première introduction de la maison italienne dans le monde des NFTs,
- La collection a été entièrement créée et dessinée par les deux créateurs emblématiques : cela souligne donc que les valeurs et la philosophie de la maison sont présentes et conservées dans le processus. Il ne s'agit pas d'engager un designer externe mais bien d'intégrer le processus créatif traditionnel à une approche numérique nouvelle.
- La collection est composée de neuf pièces qui sont uniques et non recréables, cela en fait donc un objet numérique de convoitise extrêmement rare. Shashi Menon, fondateur et PDG de UNXD souligne : « *These pieces were made once and will never be made again* ».

De plus, en décrivant le processus derrière la création de ces articles numériques (figure 3.15 ci-bas), Menon affirme qu'un réel travail et effort a été mis en place pour émuler et reproduire numériquement la qualité des matériaux et pierres précieuses utilisées pour la confection des pièces réelles. De la texture, en passant par le choix des tissus, des métaux nobles et même des pierres précieuses :

« The craftsmanship and materials used in the physical creations were exquisite, which in turn meant that a great deal of time was spent on the digital artwork. We obsessed over the smallest details of texturing, fabrics, lighting, shadows reflections and physics to achieve an intensely photorealistic result. The dresses and suit featured Murano glass and Swarovski crystals, while the crowns were made of silver, plated in gold and palladium and featured beautiful rubies, sapphires and diamonds »

Figure 3.15: Pièces de la « Collectione Genezi » de D&G x UNXD



Source : Le journal du luxe

On retrouve ainsi du savoir-faire dans les métiers du numérique qui font miroir à l'artisanat et savoir-faire de la maison italienne. On peut même dire que nous assistons à une transférabilité des codes du luxe et du savoir-faire ancestral réel dans un monde numérique virtuel. Et parce que les NFTs, rattachés aux technologies *blockchain* et l'utilisation des cryptomonnaies, sont caractérisés par leur nature unique et non reproductible, la qualité de l'exécution rejoint les valeurs de rareté, augmentant ainsi la convoitise et

la désirabilité. La qualité du geste est toujours présente, l'exécution au lieu de se faire par « les petites mains »¹⁵ dans l'atelier de l'enseigne, se fait par des artistes et graphistes numériques.

3.4.3 Synthèse de l'analyse

Nous avons analysé, en nous basant sur les résultats ressortant de notre corpus, les discours et postures de deux types d'acteurs de l'industrie du luxe : les acteurs internes et externes. Ces deux acteurs se rejoignent sur la nécessité de la numérisation du luxe à l'heure actuelle, compte tenu de la situation sanitaire mais également des besoins de consommateurs de plus en plus jeunes et attirés par les technologies immersives. Nous avons étudié et analysé le cas des deux conglomérats de luxe Kering et LVMH qui se positionnent clairement et se prononcent de manière enthousiaste vis-à-vis de la numérisation. Ces positions viennent s'opposer à celles de maisons ancestrales plus conservatrices telles que Hermès et Chanel.

Grâce à cette analyse de contenu et à notre effort de conceptualisation et schématisation des différents profils d'appropriation des technologies immersives, nous avons dégagés trois profils d'enseignes : les enthousiastes (Gucci, Burberry par exemple), les sceptiques (Hermès) et les conservatrices (Chanel). Une focale a été mise sur la maison Chanel, qui se positionne par sa discrétion et affronte la tendance générale en assumant une stratégie numérique conservatrice, caractérisée par des critères de qualité ancrés dans l'ADN de la marque. Il s'agit d'une stratégie numérique présente et bien délimitée malgré un semblant d'absence ou de retard numérique.

Bien que la numérisation puisse, aux premiers abords, menacer un secteur très protecteur de sa désirabilité et son élitisme, nous observons que plusieurs caractéristiques qui définissent le luxe comme le savoir-faire artisanal, la rareté du produit, l'inaccessibilité, la désirabilité, les prix exorbitants, les privilèges associés à la propriété luxueuse, s'insèrent et trouvent leur place dans un univers numérique dématérialisé.

A l'ère numérique, le luxe transcende la propriété matérielle, et utilise l'exclusivité numérique combinée aux nouvelles technologies pour concrétiser ses aspirations expérientielles dans un monde de plus en plus virtuel. Il n'est donc pas question de perdre son identité, mais plutôt de rester cohérent avec l'ADN de la

¹⁵ Dans le jargon de la Haute Couture, les petites mains sont les artisans spécialisés qui travaillent dans les ateliers de création. Il s'agit de professionnels soucieux du détail et de la perfection de chaque pièce fabriquée.

marque tout en transférant des caractéristiques du luxe tangible vers un luxe virtuel/numérique sans dilution ou dissolution de son essence et de sa raison d'être.

CHAPITRE 4

DISCUSSION

La présente recherche a permis de mieux comprendre l’alliance de la sphère du luxe au monde du numérique et de brosser un portrait des appropriations numériques par les différentes entités. Le constat est clair : dans un luxe numérisé, il existe différents types de joueurs. Le paysage du luxe est hétérogène dans le sens où les appropriations ne se traduisent pas par la même intensité, et comme notre analyse le démontre à travers notre schématisation des différents appropriations (figure 3.9), chaque portrait est caractérisé par une « aversion » aux technologies immersives plus au moins forte.

Éric Briones, démontre tout au long dans son ouvrage « Luxe & Digital : stratégies pour une digitalisation singulière du luxe » (2016), que le luxe n’était pas en retard sur la question du numérique, mais qu’il a avancé à son rythme, construisant des bases solides qui lui ont permis de faire sa révolution numérique en deux ans, entre 2020 et 2021, incarnée par l’explosion de la part du commerce en ligne. Il n’est plus question d’opposer le numérique au luxe ou de présenter cette alliance comme antinomique. Bien au contraire, nos résultats démontrent qu’une convergence est inévitable. Le secteur du luxe l’a compris en introduisant de manière progressive les technologies numériques dans un passé pré-pandémique – pas si lointain –, puis a renforcé et accéléré sa présence numérique dès l’avenue de la crise sanitaire. Dans la présentation de nos résultats, la figure 3.8 retraçant la chronologie de l’adoption des technologies par le secteur du luxe souligne que cette dernière se fait de manière additive et non exclusive : les technologies du Web 3.0 s’additionnent aux réseaux sociaux, aux sites internet et au commerce en ligne afin de former un environnement numérique complet et complexe dans lequel les acteurs du luxe opèrent actuellement.

Plus loin encore, les gestionnaires et dirigeants du secteur imposent aujourd’hui leur propre définition du luxe numérisé, loin des caractéristiques d’une numérisation de masse adoptée par d’autres secteurs d’activités. Il ne s’agit pas de dénaturer l’essence du luxe en se pliant aux valeurs démocratisantes associées à Internet : rapidité, ouverture, accessibilité et gratuité. Comme notre analyse le met en relief, le luxe utilise les technologies numériques pour accentuer ses spécificités.

Ainsi, la numérisation dans le luxe semble relever de deux ordres : premièrement, cette dernière permet (comme dans plusieurs autres secteurs qui ont entrepris une transformation numérique au sein de leurs organisations) l'optimisation des processus internes et externes. En effet, à l'interne, l'utilisation et l'intégration des outils technologiques permettent une amélioration de la gestion des opérations, des stocks ou encore de l'approvisionnement. À l'externe, l'utilisation des technologies du Web facilite les relations avec les clients et assure la fluidité des processus de vente en ligne à travers les essayages virtuels pour les achats d'un produit tangible. Pour les produits dématérialisés ou intangibles tels que les NFTs, l'intégration et l'utilisation des technologies des réseaux *blockchain* et les crypto-monnaies s'y référant amène une structure nouvelle. Cette structure se veut décentralisée, répondant aux besoins et exigences d'une nouvelle clientèle « *Tech savvy* » ou douée en technologie qui, non seulement appartient à une génération Z technologiquement éduquée et avancée, mais qui (dans certains pays et au sein de certaines classes sociales) possède également les moyens financiers d'investir dans le luxe.

Deuxièmement, la numérisation du luxe permet de soutenir la diversification des produits offerts par le secteur, puisque les technologies numériques permettent des ajouts nouveaux au portefeuille de produits proposés. On assiste donc à un élargissement de la gamme de services offerts par les maisons de luxe, notamment à travers des innovations immersives telles que la réalité augmentée et la réalité virtuelle. Souvenons-nous que dans une industrie du luxe plus traditionnelle, seuls les produits matériels étaient mis à la disposition d'une clientèle privilégiée. Avec les prouesses technologiques, le client peut visionner de son domicile les coulisses des défilés ou des ateliers de confection Haute Couture, il peut créer son propre avatar dans le métavers et le vêtir d'articles griffés des plus grandes marques, ou encore être le détenteur d'œuvres uniques des créateurs autant de façon matérielle que numérique sous forme de NFT.

À travers notre travail de recherche visant à recenser les écrits sur la numérisation du luxe, à décortiquer et analyser les différents discours des acteurs internes et externes du secteur afin d'en tirer leur perception du phénomène, nous avons été capables d'explicitier les différents types ou degrés d'appropriations des technologies numériques en constante évolution, et proposer un « *mapping* » des acteurs majeurs du secteur explicitant leur positionnement ou aversion à l'utilisation et intégration des outils technologiques les plus avancés. Afin de pousser notre réflexion plus loin, nous posons la question suivante : que nous dévoile cette évaluation de l'appropriation du numérique par les enseignes du luxe sur l'industrie du luxe?

Cette section permet d’approfondir la réflexion sur l’élargissement de l’offre de produits et d’expériences du luxe et d’en soulever les tenants et aboutissants. Au-delà du fait de suivre les nouvelles tendances immersives et de les intégrer dans leurs services, les enseignes et conglomérats du luxe s’associent à de nouveaux acteurs technologiques qui s’ajoutent aux parties prenantes classiques et élargissent l’écosystème d’affaires du luxe. Aussi, nous nous attardons plus spécifiquement sur un phénomène cité tout au long de notre mémoire : la montée en force des jetons non fongibles (NFTs). La progression fulgurante de l’intérêt pour les NFTs représente, à notre sens et à la lumière de notre travail analytique, une extension de la financiarisation du luxe du fait de leur lien aux cryptomonnaies et de la spéculation qui s’y rattache. Cette technologie nouvelle s’insère également dans un phénomène d’artification du secteur du luxe, parallèle à celui du marché de l’art, en exacerbant des pratiques de surenchère chez les collectionneurs de NFTs qui y voient une opportunité d’investissement majeur. Finalement, avec l’arrivée du métavers, ces environnements virtuels où les communautés virtuelles se développent à profusion, l’existence des NFTs se justifie et la propriété numérique, par opposition à une propriété matérielle rattachée à un produit tangible dans le monde réel, prend tout son sens.

4.1 Les NFTs dans l’industrie du luxe

Comme nous l’avons expliqué tout au long de ce mémoire, les technologies immersives et virtuelles, prennent de plus en plus d’envergure dans l’industrie du luxe. Le produit numérique technologique le plus « tendance » du moment qui perturbe la sphère luxe est celui des NFTs. Nous avons dégagé, à travers notre recherche, que les univers immersifs, caractérisés par leurs propres monnaies et items virtuels, constituent des opportunités non négligeables pour le secteur du luxe. Comme soulevé dans notre recension des écrits, la numérisation de l’industrie (en passant par une transformation des modèles d’affaires et par l’élargissement de l’écosystème de partenaires et parties prenantes), semble amener un élargissement de services et produits offerts par le luxe allant des accessoires dans les jeux vidéo aux copies numériques de produits du luxe sous forme de NFTs (Ménage, 2021). Cela nous amène à poser la question : pourquoi le luxe et les NFTs forment-ils un tandem qui connaît autant de succès ?

Contrairement au Web 1.0 et Web 2.0 (web informatif, démocratique et participatif des réseaux sociaux), le Web 3.0 - englobant NFTs, cryptomonnaies et métavers – revendique des valeurs fondatrices partagées par le secteur du luxe : propriété, rareté, authenticité conférant un statut exclusif à son détenteur, réussite mais aussi spéculation autour de la valeur des produits proposés. En plus de ce partage de valeur, les NFTs s’alignent avec deux dimensions qui caractérisent le luxe repris notamment par Geerts et Veg-Sala (2014) :

la dimension pécuniaire ou monétaire et la dimension d'accessibilité. En effet, et comme nous le soulignons dans notre premier chapitre, l'une des caractéristiques du luxe est le prix exorbitant des produits ou services commercialisés. Cette tendance aux prix extrêmes caractérise le marché des NFTs également. À ce titre, rappelons que la collection hybride de vêtements et de bijoux, présentée dans notre chapitre « Résultats », proposés sous forme de NFTs par Dolce & Gabbana a été vendue pour un montant record de 1.885 ETH¹⁶, soit environ 6,4 millions de dollars américains au moment de la rédaction. De plus, la même maison a vu le potentiel de s'appuyer sur la technologie NFT afin d'attirer les consommateurs les plus fortunés et réinventer la structures des club des VIC (*Very Important Customer*) en lançant « *DG Family* », une crypto-communauté avec plusieurs niveaux d'adhésion. Pour la maison italienne, cette technologie permet de créer une expérience client très élitiste autour du produit et de capitaliser sur l'effet de communauté, renforçant ainsi la dimension sociale et émotionnelle qu'incarne le luxe comme vu dans notre revue de littérature (Holbrook et Hirschman, 1982 ; Gentile *et al.*, 2007). La maison Balmain vend également des chaussures numériques (estimés à 2.5 ETH soit 10.000 dollars américains) accompagnés d'expériences *VIP*, donnant accès à la réplique autant virtuelle que réelle du produit. En fonction du prix de vente final du produit sur les plateformes de vente spécialisées, différents avantages sont assortis au NFT.

Nous assistons donc à une réelle sélectivité de la clientèle et une personnalisation des services premium et ce, même à l'intérieur des utilisations du numérique. La sélectivité et l'élitisme se font de manière graduelle et de façon à préserver le statut et l'aura sociale (Dehoorne et Theng, 2015) rattachés à l'achat d'un produit ou service luxueux, même si celui-ci passe de nature tangible à semi-tangible ou complètement virtuelle. Nous pouvons visualiser cette gradation de sélectivité par des cercles concentriques où le cercle le plus proche du centre est le plus restreint et le plus exclusif. Plus les cercles s'éloignent du noyau, plus les privilèges octroyés à ceux ayant accès au cercle central sont inatteignables : toute personne ayant un compte gratuit sur les réseaux sociaux peut avoir accès au fil Instagram des enseignes les plus prestigieuses, mais rares sont celles qui ont accès aux produits, services et expériences très onéreuses créées pour et vendues aux plus fortunés. Pour ces derniers, les avantages procurés dans la vie physique et virtuelle se superposent. De surcroit, la forte valeur unitaire des NFT dans le secteur du luxe constitue une valeur refuge tout comme les produits de luxe classiques sont perçus comme un investissement en vue d'une éventuelle revente. Soulignons ici que tous les NFTs n'ont pas une valeur

¹⁶ Ether : cryptomonnaie la plus utilisée pour acheter et vendre des NFTs sur les réseaux de *blockchain*.

unitaire conséquente et que le marché des jetons non fongibles connaît en 2022 un effondrement spectaculaire (Lukpat, 2022). Nous reviendrons à la notion de spéculation entourant ces produits numériques plus loin dans ce chapitre.

Ces jetons numériques stockés sur les réseaux *blockchain*, uniques, irremplaçables, non copiables et aussi traçables (grâce à la technologie des blocs) s'apparentent par leurs spécificités à un sac Hermès ou une veste Haute Couture Chanel. Et bien que ces derniers articles soient difficilement accessibles dans le monde réel, la tendance serait de penser que les NFTs, étant donné leur nature numérique, et donc à première vue facile d'accès, en réalité ne le sont pas. Pour rappel, les NFTs s'inscrivent dans les technologies *blockchain* où les échanges ne peuvent se faire qu'à travers des crypto-monnaies. Pour prétendre à l'achat d'un NFT de luxe, si celui-ci est disponible bien évidemment, le consommateur doit avoir un portefeuille de cryptomonnaie ou « *Crypto Wallet* » indispensable pour effectuer des transactions dans le métavers et changer ses devises classiques en cryptomonnaie. Les ventes se déroulent sur des plateformes d'enchères dédiées et toutes les opérations connexes (inscription sur les réseaux *blockchain*, commissions d'achat, transfert de la propriété etc.) ont un coût. La difficulté d'accès est donc bel et bien présente : elle est pécuniaire mais également technologique.

Les plateformes officiant dans la vente de NFTs, et particulièrement ceux qui font affaire actuellement avec les maisons de luxe se positionnent comme étant eux-mêmes joueurs du secteur du luxe numérisé. Olivier Moingeon, co-fondateur de la marketplace « *Exclusible* » dédiée à la vente d'objets numériques luxueux présente la plateforme sur son site Internet, comme étant un service premium pour l'industrie du luxe :

« *Exclusible* is a premium, curated NFT marketplace designed for luxury brands across the verticals of fashion, beauty, watches, jewelry, lifestyle and supercars. More than a NFT platform for luxury brands, *Exclusible* is also the ultimate provider of a truly digital luxury experience in the new virtual world. With a strong presence in the Metaverse, our goal is to take luxury to the next level in digital space » (*Exclusible*, n.d).

Le statut de joueur du luxe est ainsi revendiqué par les acteurs des nouvelles technologies du Web 3.0 et de nouveaux partenaires dans l'écosystème des organisations du luxe. Ainsi, la numérisation n'a pas seulement un impact sur les acteurs internes du luxe actuel, elle crée des possibilités de partenariats et donne l'accès à d'autres acteurs à ce secteur. Le paysage du luxe s'enrichit donc en termes de services et de produits offerts, et aussi en termes de technologies immersives rattachées à ces nouveaux produits,

qui les rendent attrayants et au goût de l'ère technologique, et de multiplicité des expertises. Les acteurs des enseignes et des maisons de luxe, qui faisaient affaire auparavant seulement avec des experts de l'artisanat et de fournisseurs de matières premières nobles (rappelons l'exemple de Hermès), s'allient aujourd'hui avec des experts du monde technologique tels que les acteurs des plateformes de création, vente et achat de NFT « Opensea » ou « Exclusible », des développeurs et des concepteurs graphistes qui essentiellement pourraient être les « artisans digitaux » que nous citons plus tôt dans notre analyse des discours recueillis. Ces derniers utilisent le même vocabulaire, les mêmes notions et la même langue que le luxe. Armés des technologies *blockchain*, ces joueurs assurent la conservation de la propriété unique, sous forme virtuelle, et rejoignent le principe de rareté et d'exclusivité des NFTs sur leurs plateformes. Malgré la fascination qui tourne autour des deux partenaires du duo Luxe – Web 3.0, il reste à souligner que la condition de succès de cette alliance ne peut être le partage des valeurs communes à lui seul. Le défi ultime, comme nous l'avons vu, réside dans la rigueur du respect de ces valeurs. L'enjeu central, comme souligné dans notre revue de littérature et confirmé par la perception des acteurs internes et externes de l'industrie, reste toujours le même : ne pas diluer l'essence du luxe en le noyant dans une numérisation massive, même si les NFTs ne sont pas accessibles à tout le monde.

La stratégie derrière de l'alliance Luxe et NFT est une alliance mutuelle et innovante, mais elle semble surtout cacher un levier de chiffre d'affaires important pour le secteur du luxe. Comme le dit Éric Briones : « Le mariage entre le digital et le luxe est une union de raison, dicté par l'économie », ce qui soulève le point de la financiarisation du luxe et de la place que les NFT occupent comme opportunité de renforcement et d'extension de cette financiarisation.

4.2 Les NFTs dans le luxe : symbole d'une extension de la financiarisation dans un secteur qui ne connaît pas de crise

4.2.1 Le luxe : un secteur ancré dans la logique financière capitaliste

L'industrie du luxe est une industrie qui, malgré des conjonctures économiques difficiles ou la crise sanitaire, a enregistré une croissance fulgurante. Dans un système mondialisé où les flux monétaires et l'accumulation de richesse suivent un modèle de financiarisation capitaliste accrue, les articles de luxe trouvent toujours acheteurs parmi les plus aisés mais aussi parmi une haute classe moyenne émergente notamment en Chine. D'ailleurs, les maintes augmentations des prix effectuées par Louis Vuitton en temps de pandémie ne semblent pas baisser l'attrait envers la marque de luxe. Comme nous le soulignons dans notre revue de littérature, cette tendance fait référence à l'effet de « snobisme des consommateurs » ou

l'« effet Veblen » théorisé par l'économiste et sociologue Thorstein Veblen dans son ouvrage «Théorie de la classe de loisir», publié en 1899 : une augmentation de prix est une preuve de valeur et une augmentation de la désirabilité. Selon Éric Briones : « Les technologies passent, les modes passent, mais l'humain reste l'humain, avec l'obsession de l'homme à exhiber son statut social ». L'achat des NFTs semble assouvir ce même désir d'afficher des signes statutaires et extérieurs de richesse pour les jeunes générations (génération Z et crypto-millionnaires), mais cette fois dans un univers virtuel. Les objets de désir changent seulement de nature, ils deviennent dématérialisés. Ceci explique l'abondance croissante des bénéfices du secteur du luxe dont les prix sont complètement décorrélés du coût de production.

La logique financière capitaliste repose sur le principe que la circulation du capital peut engendrer la création de capital neuf. Les investissements à court et long termes font la norme dans cette logique dans laquelle s'inscrit une grande partie des économies mondiales. Les investissements se font, entre autres, à travers l'achat d'actions d'entreprises cotées en bourse. Dans le cas du secteur du luxe, les géants Kering et LVMH sont présents sur la scène boursière parisienne et se haussent parmi les plus grosses capitalisations boursières du CAC 40. En septembre 2021, les actions LVMH, Hermès et Kering (Gucci, Yves Saint Laurent, Balenciaga...) sont respectivement valorisées à 312, 133 et 79 milliards d'euros¹⁷, soit plus de 25% du CAC 40 (Delon, 2022).

Les stratégies financières des conglomérats ont su mettre les entreprises du luxe en haut de position sur les marchés financiers, attirant ainsi beaucoup d'actionnaires séduits par la promesse de rendements liés à l'augmentation du chiffre d'affaires des groupes. Une note de la banque HSBC souligne : « Si vous vous demandez pourquoi la plupart des marques de luxe s'engagent dans le virtuel, c'est en partie parce qu'il y a des affaires à faire » (L'orient-le jour, 2022). Morgan Stanley, estime que les NFTs et jeux en ligne pourraient représenter « 10 % du marché du luxe en 2030, soit 50 milliards de revenus » (AFP, 2022).

Il nous apparaît donc que les ambitions en gains potentiels des maisons de luxe sont sous-jacentes à leur expérimentation et adoption des NFTs. Cette technologie est l'outil qui permet aux enseignes du luxe de diversifier leurs activités en accroissant leur nature financière. Cette accroissement s'opérationnalise avec le passage aux cryptomonnaies rattachées aux NFTs. Chez les jeunes générations fortunées, notamment la génération Z, l'engouement pour les cryptomonnaies ainsi que les œuvres d'art numérique est très

¹⁷ Équivalent approximatif de 423,180 et 105 milliards de dollars Canadiens (Taux de change en date du 19 mai 2022).

présent. La curiosité des moins de 25 ans au sujet NFT est forte, comme nous l'avons explicité auparavant, il s'agit d'une cible stratégique pour le monde du luxe et les dirigeants du secteur en sont bien conscients. Bernard Arnault en parlant en particulier de Vuitton affirme que : « Ce n'est pas seulement une entreprise de mode. C'est une entreprise culturellement créative qui touche une clientèle très importante dans la génération Z ».

La dernière notion rattachée à l'intensification de la financiarisation du luxe, par le biais de la vente et achat des NFTs est la spéculation. Les NFTs sont présentés comme des œuvres numériques uniques, apparentées à des œuvres d'art. La façon la plus populaire de vendre sur le marché de l'art a traditionnellement été les ventes aux enchères. Cependant, au-delà de la valeur de l'œuvre numérique que les personnes sont prêtes à payer, le NFT lui-même est relié à la valeur de la cryptomonnaie qui lui est sous-jacente. La spéculation autour des cryptomonnaies peut ainsi faire fluctuer la valeur que peut générer cet actif numérique à la revente. Les mêmes principes s'appliquant dans un marché financier capitaliste spéculatif, au sein duquel se vendent des actions de maisons ou de conglomérats cotées en bourse, se retrouvent dans un marché de cryptomonnaie extrêmement volatile et dont les fluctuations de valeurs sont alimentées par des rumeurs et de la spéculation. Cependant, ajoutons que le marché financier classique demeure plus réglementé que le marché des cryptomonnaies, du fait de son existence plus longue. Des législations sur les cryptomonnaies et crypto-actifs sont en progression.

Nous nous posions, dans notre revue de littérature, la question de savoir si le phénomène d'utilisation des technologies émergentes relevait d'un phénomène de mode. Selon Giroux (2008, 2015), pour que le phénomène observé soit qualifié de pratique ou tendance de mode en gestion, il faut avoir un objet de mode, une diffusion et adoption massive par les entreprises représentées par un pic d'engouement dans le « *hype cycle* » de Gartner, une présence plébiscitée et relatée par les médias, dans le cadre des conférences et dans les écoles de commerce, ainsi qu'un cycle de popularité court. De plus, le rapport sur les « Emerging technologies in 2021 » de Gartner soulignait que les NFTs, en phase de pic, sont les technologies de rupture qui auront l'effet le plus important sur les entreprises et la société au cours des deux à dix prochaines années. Ces critères appliqués au cas des NFTs dans le secteur du luxe peuvent, à première vue, nous amener à penser que nous assistons à un phénomène de mode. En effet, les NFTs sont largement évoqués dans les médias et sont présents de manière notable dans notre corpus de données analysées. La technologie connaît également un engouement de la part des enseignes de luxe les plus enthousiastes (comme présenté dans nos résultats) et vient s'inscrire dans un contexte en réponse à la

crise sanitaire tout en soulignant le désir de répondre aux besoins d'une clientèle plus jeune. Il s'agit ici pour les maisons de montrer aux parties prenantes, notamment les investisseurs et actionnaires, que leur stratégie s'aligne avec les « nouvelles normes (...) en vue d'accroître la capacité d'accès aux ressources » (Zerbib, 2013).

Or, après un pic de transactions en septembre 2022, le marché des jetons non fongibles a connu une baisse de 92% au mois de mai 2022 selon le Wall Street Journal¹⁸, en passant d'une moyenne quotidienne de « 225 000 transactions en septembre à 14 000 en mai » (Vargas, 2022). Cependant, dans le cas du marché des NFTs, étant encore en développement et en émergence, il est difficile de savoir si ces fluctuations sont indicatrices d'une fin de mode ou « *hype* », ou s'il s'agit d'une fluctuation qui se normalisera comme sur les marchés des capitaux traditionnels.

Au-delà de l'extension de la financiarisation des activités de l'industrie du luxe, notre réflexion s'est également arrêtée sur l'inscription des NFTs dans une tendance d'artification du luxe. Nous développons cette idée dans la partie suivante.

4.3 Les NFTs dans le luxe : indicateur de l'artification numérique du secteur

Le concept d'« artification » a été défini en 2004 par Roberta Shapiro dans le but de comprendre les différents aspects du processus par lequel « des personnes, des objets, des façons de faire et de penser accèdent au statut de créateurs, d'œuvres ou de démarches artistiques » (Shapiro, 2004, p. 2). Il permet aussi de signaler « le déplacement assumé de la frontière entre art et non-art » (*Ibid*). Dans le monde du luxe, l'artification est définie par le processus de transformation du luxe en art. Selon Delphine Dion (2022) :

« L'artification change le statut de la marque et des produits, et renforce ainsi l'idée d'une marque non-ordinaire dont le prix et le pouvoir symbolique sont incontestés. Les objets de luxe sont différents des produits de grande consommation. Ce sont des œuvres d'art uniques et singulières » (Dion, 2022).

De plus, l'artification est vue comme essentielle au luxe, puisque ce domaine, auparavant considéré comme un ensemble d'entreprises de niche, est aujourd'hui (comme nous l'avons décrit et expliqué)

¹⁸<https://www.wsj.com/podcasts/google-news-update/nft-sales-are-flatlining-is-this-the-beginning-of-the-end/dff5b977-9cae-4b14-8b4a-1b4b3c95e59e>

constitué de marques globales, ciblant une clientèle internationale, devant se démarquer tout en réaffirmant la « supériorité » et la « singularité » de leurs offres (Dion, 2022). Pour renforcer leur marque, l'association voulue des produits du luxe à des œuvres d'art permet aux enseignes de renforcer le patrimoine de la marque en créant de nouveaux produits. Dans le cas de notre réflexion, il se trouve que ces nouveaux produits sont des NFTs qui prennent la forme d'œuvres numériques uniques, apparentées à des œuvres d'art virtuelles confectionnées par des « artisans digitaux » ou « artistes digitaux ». La façon la plus populaire de vendre sur le marché de l'art passe traditionnellement par les ventes aux enchères. Sans surprise, les plateformes spécialisées en vente de NFTs de luxe, telles que « *Exclusible* » présentée plus tôt, ont un système de fonctionnement identique. Une fois le NFT mis en ligne, une période de surenchère est ouverte et la vente se finalise une fois que le montant proposé est jugé satisfaisant par le vendeur, le tout dans une logique du « *highest bidder* » ou du plus offrant.

La surenchère vient nourrir et complexifier le tryptique Œuvre numérique / Cryptomonnaie / Spéculation. En effet, le mouvement d'enchères vient alimenter la spéculation autour de la valeur du phénomène émergent (et donc très séduisant) des NFTs, elle-même régie par les fluctuations des cryptomonnaies sous-jacentes. Cependant, cette surenchère accompagnant la notion d'artification et sa définition de « déplacement assumé de la frontière entre art et non-art » (Shapiro, 2004) soulève la question suivante : que considère-t-on comme de l'art aujourd'hui ? Et les transactions monétaires reliées à ces soi-disant « œuvres d'art » numériques ne traduisent-elles pas simplement une décorrélation de la réalité, encore plus prononcée que celle présente dans le monde du luxe traditionnel ?

Les NFTs étant essentiellement des certificats de propriété numérique assurant l'unicité et l'authenticité d'un contenu multimédia (photo, audio, vidéo, création graphique, etc.), ils peuvent par essence prendre toute forme, mais la frontière entre art et non-art semble grise ou floue. À titre d'exemple, le premier « tweet » de Jack Dorsey, fondateur de Twitter, a été vendu pour une somme de près de 3 millions de dollars américains. Cet NFT représentait la première phrase publiée sur Twitter : « *just setting up my twttr* ». De plus, une vidéo retirée sur YouTube et donc inaccessible aux utilisateurs, a été vendue sous forme NFT pour une somme de 693000 dollars (Le fortuniste, 2022). Dans le monde du luxe, comme nous l'avons présenté dans l'analyse de nos résultats, le sac virtuel *Dionysus* de Gucci se vendait plus cher sous sa forme NFT que sa contrepartie matérielle. Nous assistons donc à un commerce autour d'actifs qui ne sont pas tangibles, mais qui trouvent acheteur dans une perspective d'investissement, de *trading* ou encore de collection. En effet, un autre parallèle entre le monde de l'art et du luxe est la présence de

profils de collectionneurs : auparavant, ces derniers collectionnaient les sacs vintage Chanel et Hermès, les montres Rolex ou Cartier ou surenchérisaient pour être le propriétaire du dernier Banksy ou Basquiat. Aujourd'hui les investisseurs ou collectionneurs se font la course pour acheter une série de *Cryptopunks* ou des items virtuels de luxe collector pour habiller leur avatar dans le métavers. Cependant, l'instabilité face à ces technologies directement liée à leur caractère émergent en font un phénomène encore très peu certain. Beaucoup d'incertitude demeure, et il est difficile de se prononcer sur le caractère permanent de ces nouvelles pratiques de services et de consommation. Cette incertitude tourne autour de la longévité de ces pratiques, mais également sur les droits de propriété de ces actifs transigés virtuellement.

4.4 Les NFTs dans le luxe et droits de propriété virtuelle

Comme nous le soulignons dans l'introduction de notre chapitre de discussion, avec l'arrivée du métavers, ces environnements où les communautés virtuelles se développent à profusion, l'existence des NFTs se justifie et la propriété numérique, par opposition à une propriété matérielle rattachée à un produit tangible dans le monde réel, prend tout son sens. Les NFTs semblent revisiter les notions de propriété intellectuelle et de propriété des biens, mais ouvrent aussi la porte à la contrefaçon.

Si les mondes de l'art, des jeux vidéo et du luxe utilisent de plus en plus les NFTs, il faut garder en tête que cette technologie demeure très récente et que les cadres juridiques et législatifs sont caractérisés par plusieurs lacunes. Au-delà de l'élargissement de la gamme de produits offerts par les enseignes du luxe via les NFTs, l'utilisation revendiquée par le secteur concerne l'authentification des produits. Dès lors qu'un NFT est émis, qu'il soit rattaché à un objet physique ou qu'il soit totalement virtuel, les NFTs font office d'un certificat d'authenticité numérique inviolable, du fait de son imbrication dans les réseaux *blockchain*, et représente ainsi une carte d'identité retraçant l'historique du produit allant de la date de sa conception, aux différentes reventes et à l'identité des propriétaires. Dans le secteur du luxe, un certificat NFT est associé à chaque article virtuel créé (bijou, sac à main, article de prêt-à-porter etc.). Le NFT vient donc consolider des questions de traçabilité et d'authentification, et peut être utilisé par les enseignes du luxe comme outil de lutte contre la contrefaçon. Cependant, au-delà de ces dimensions, il s'agit avant tout d'un objet de propriété. Étant un bien immatériel, un NFT est susceptible d'appropriation exclusive et fait l'objet d'un droit de propriété. En revanche, comme le cas du « MétaBirkin » présenté dans nos résultats le confirme, l'achat d'un NFT n'assure pas le transfert « de droits patrimoniaux de propriété intellectuelle liés à l'œuvre concernée » (De la motte Rouge, 2021). En effet, l'avocat spécialiste en question de propriété intellectuelle et nouvelles technologies, affirme qu'il « faut garder en tête que l'acquéreur de

NFT ne devient pas propriétaire de l'œuvre elle-même mais uniquement du jeton qui lui est associé (c'est-à-dire de la reproduction de l'œuvre dans les réseaux *blockchain*)». Cependant, loin d'être seulement un nouveau support de contrefaçon ou d'utilisation non autorisée de l'image de marque d'une enseigne de luxe, les NFTs forment un outil de certification et de traçabilité utiles pour le secteur du luxe qui remplace le certificats d'authenticité en papier.

Une autre opportunité pour les maisons et conglomérats de luxe repose sur les nouvelles opportunités de gains financiers qui pourraient découler de la revente des NFTs. Dans le cas de la revente d'un sac Chanel matériel sur le marché secondaire, la maison n'encaisse aucun gain supplémentaire autre que la vente initiale de l'article au premier propriétaire. Lorsque ce dernier décide de vendre le sac, la maison Chanel ne fait plus partie de la transaction. Dans le cas des objets immatériels, considérés comme des œuvres d'art, sur lesquels les maisons ont des droits d'auteur, une option de rente à vie sur une propriété numérique pourrait être une condition à intégrer dans le contrat relié à l'acquisition du NFT. Ainsi, l'enseigne pourrait recevoir un pourcentage de la vente à chaque fois que le NFT est transféré à un autre propriétaire, renforçant de manière supplémentaire les profits financiers que peuvent conférer l'utilisation de cette technologie et les éléments connexes inscrits dans le métavers.

4.5 Synthèse de la partie

Ainsi, notre réflexion sur l'adoption des technologies virtuelles par le luxe, plus spécifiquement la technologie des NFTs nous a amenée à nous attarder sur une extension de la financiarisation d'un secteur extrêmement lucratif de nature, et qui trouve – dans le bassin des innovations technologiques – des opportunités d'enregistrer des gains plus importants, le tout en restant à la pointe de la technologie et pertinent aux yeux d'une clientèle intéressée par le monde virtuel dans tous ses aspects (cryptomonnaie, technologies *blockchain*, investissements crypto).

L'adoption de la technologie NFT se fait, contre toute attente, selon des codes qui renforcent les valeurs premières de sélectivité, rareté et exclusivité. Notre constat personnel est le suivant : le luxe amorce et réussit probablement (il est trop tôt pour l'affirmer) une recréation de « strates » ou niveaux d'accessibilité numérique du luxe, comme une sorte de riposte contre la démocratisation et la massification amenée par Internet et ses technologies collaboratives. Le luxe garde ses valeurs et passe par les technologies immersives pour les renforcer par une sélectivité poussée et extrême à travers des investissements dans les technologies des NFTs et *blockchain* accessibles à une poignée de personnes crypto-millionnaires.

De surcroît, nous assistons à la création de nouvelles sphères du luxe, non pas par les acteurs classiques et traditionnels de l'industrie, mais plutôt par des acteurs technologiques. Par l'adoption des technologies immersives incluant les NFTs, nous assistons à un élargissement des gammes de produits et services offerts par les enseignes, mais également à une extension du luxe vers d'autres spécialités connexes, amenant éventuellement à la création de nouveaux métiers ou rôles du luxe, portés par les possibilités du numérique.

Finalement, Éric Briones décrit le mot « *Postdigital* » dans le luxe comme « un bouleversement civilisationnel, suivi d'un bouleversement organisationnel, dont nous voyons les premiers signes dans le monde du luxe » (Briones, 2016, p. 10). Avec du recul, et de notre point de vue de chercheuse, nous pensons que ces propos publiés en 2016 révèlent l'avant-gardisme du monde du luxe par rapport à la disparition de la frontière entre le monde réel et le monde virtuel. Cela n'est d'ailleurs pas surprenant, car si les créateurs de mode et les fondateurs des maisons ont eu autant de succès et de prospérité, c'est qu'ils ont su pousser les codes et sortir des sentiers battus pour révolutionner autant les formes et silhouettes des vêtements en imposant des modes et des tendances au fil des saisons et des années. Avec l'utilisation du métavers et des technologies y afférant, les enseignes les plus technologiquement audacieuses ne font qu'étendre cette volonté de briser les codes au monde virtuel, tout en profitant des leviers de popularité et de gains économiques.

En explorant ce que la numérisation du luxe nous révèle sur cette industrie changeante et adaptative, nous nous demandons ce que cette numérisation et virtualisation nous dit des transformations potentiellement à venir dans des secteurs connexes. Avec la montée en popularité du métavers, les avancées technologiques et leurs utilisations peuvent être transférées à d'autres activités : si l'utilisation des NFTs pour acheter des accessoires de personnalisation d'avatars est passée du monde des jeux vidéo au monde du luxe, on peut également penser que l'achat d'une parcelle de terrain dans un environnement virtuel pourrait devenir monnaie courante dans le secteur de l'immobilier numérique. Cette parcelle pourrait servir à bâtir des constructions, notamment des magasins de luxe dans des quartiers virtuellement prisés (imaginons une équivalent virtuel du prestigieux quartier de la Place Vendôme à Paris, ou la 5^{ème} avenue à New York). Ces NFTs immobiliers pourraient également servir à des fins de publicité, via des panneaux publicitaires ou des reproductions artistiques incitant à consommer dans un espace complètement virtuel.

Par effet domino, les compétences des métiers d'architectes, paysagistes ou ingénieurs en infrastructure et logistique pourraient évoluer et se virtualiser pour penser les nouveaux espaces virtuels du métavers. Ces environnements virtuels ont le potentiel de faire non seulement migrer les compétences actuelles mais également de créer des métiers plus spécialisés et plus technologiques de gestion de ces communautés afin de superviser et façonner les cultures ou les politiques des différentes communautés. Ces quelques possibilités nous conduisent à penser que les expérimentations actuelles que nous observons dans le monde du luxe pourraient indiquer des tendances plus générales, ayant le potentiel d'affecter de nombreuses sphères d'activités. Ces tendances peuvent être la proposition de produits complètement virtuels ou semi/virtuels (ayant une contrepartie physique également) dont la pièce d'identité ou le certificat de propriété serait présenté sous forme de NFT. Ce NFT procurerait à son détenteur la possibilité de prouver son achat et transiger le bien numérique en utilisant les réseaux *blockchain*, en utilisant des cryptomonnaies comme moyen de paiement décentralisé. Nous soulignons que bien que les tendances vues dans le domaine du luxe ne soient peut-être pas exactement transférables dans d'autres secteurs, nous sommes d'avis que celles-ci nous donnent une indication générale des utilisations de ces mêmes technologies numériques du Web 3.0 que d'autres secteurs d'activités pourraient en faire, avec des adaptations en fonction des besoins et demandes propres à ces différents secteurs d'activités.

CONCLUSION

Notre travail de recherche nous a amené à nous intéresser au phénomène de la numérisation du luxe qui s'est accélérée après l'arrivée de la pandémie, ainsi que l'introduction de technologies de plus en plus avancées dans les stratégies numériques de plusieurs enseignes. Notre travail nous a permis de décrire et comprendre à travers l'analyse de contenu de documents variés liés à une variété d'acteurs du luxe la perception du phénomène de la numérisation du secteur. L'industrie du luxe, très attachée au contrôle de son histoire et de son image, très proche de ses valeurs fondatrices de rareté, d'élitisme et d'exclusivité, ainsi que traditionnellement protectrice de ses spécificités en termes de qualité et de méthodes de fabrication ancestrales, a su transcender l'antinomie entre le luxe et les technologies d'Internet. Notre analyse met en relief la nature multiple des joueurs dans le luxe, caractérisés par des stratégies numériques plus au moins ouvertes à l'adoption des technologies immersives telles que la réalité augmentée et la réalité virtuelle inscrite dans le tryptique : métavers, technologies *blockchain*, cryptomonnaie. La cartographie que nous avons proposée des différentes adoptions et intégrations des technologies a révélé que, des enseignes les plus conservatrices comme Chanel, aux sceptiques comme Hermès, jusqu'aux enthousiastes telles que Gucci et Burberry, le paysage du luxe numérisé est hétérogène et repose sur une multitude de stratégies numériques basées sur des philosophies et des positionnements différents quant à ces technologies en pleine évolution.

Notre analyse nous a quand même permis de saisir que même dans le cas des positions les plus conservatrices, le numérique a sa place : qu'il s'agisse de la simple mise sur pied d'un site Internet, la mise en vente d'accessoires sur des plateformes de vente en ligne ou la commercialisation de produits virtuels sous forme de NFTs, le luxe ne peut se permettre de tourner le dos au monde du web. L'union luxe – Internet ne peut plus être qualifiée d'antinomique. L'industrie semble avoir transcendé cette opposition et utilise actuellement ces outils technologiques pour renforcer sa présence auprès d'une clientèle qui vit avec son temps et qui évolue dans une ère technologiquement avancée. Loin de tomber dans les pièges de la massification et de la démocratisation rattachées à Internet, le luxe a su établir un transfert des caractéristiques du luxe tangible situé dans le monde matériel, vers un luxe numérisé et de plus en plus virtuel et dématérialisé. Les notions d'inaccessibilité pécuniaire, d'exclusivité concentrique et de prestige lié à la propriété luxueuse se superposent autant dans les magasins physiques que sur la sphère virtuelle du métavers. Le luxe ne dilue pas son essence ou son ADN en acceptant les pratiques technologiques immersives, il « copie/colle » la recette de son succès dans un environnement virtuel en répondant à des

besoins luxueux qui changent de nature. Ainsi, le profil de la cohorte de consommateurs du luxe est jeune et connectée à la matrice virtuelle : ces derniers utilisent de nouveaux supports de consommation expérientielle tels que les casques de réalité virtuelle et lunettes de réalité augmentée, ils privilégient le commerce en ligne virtuel et les *marketplaces*, ils créent leur propres avatars dans le cadre de jeux vidéo immersifs et mondes ouverts du métavers, ils se renseignent sur le protocole des réseaux *blockchain* et investissent dans les cryptomonnaies qu'ils font fructifier en transigeant des NFTs. Les technologies issues du Web 3.0 deviennent des outils précieux à adopter et à exploiter afin de générer des profits et rester pertinents envers des clients exigeants et avertis.

Le virage technologique que le secteur du luxe a entrepris avant l'arrivée de la pandémie de COVID-19 s'est accéléré depuis. La nature de ce virage souligne les caractéristiques telles que l'adaptabilité et la résilience d'un secteur particulier, qui a su faire face à différents enjeux notamment d'approvisionnement, de fermetures de magasins et d'ateliers, et d'instauration de mesures sanitaires strictes. Malgré les confinements succesifs, l'arrêt des productions et la fermeture des lieux de vente, les stratégies numériques des enseignes du luxe ont fait preuve de malléabilité et d'agilité afin de contrer ces variables exogènes et s'approprier (à différents niveaux) des outils technologiques immersifs sans diluer les valeurs fondatrices de ces enseignes. En s'appuyant sur les collaborations avec les nouveaux acteurs technologiques du luxe, les experts du luxe s'allient aux experts des technologies afin d'offrir des produits, des services et des expériences de qualité : la « tradition » s'allie à la « technologie futuriste » pour effectuer des transformations disruptives et proposer un nouveau luxe numérisé. Cependant, et bien que les nouvelles perspectives technologiques séduisent plusieurs acteurs du luxe (notamment la presse spécialisée et les enseignes les plus enthousiastes), des doutes et des questions demeurent quant à la durabilité des modèles liés aux technologies du Web 3.0, notamment les NFTs et les transactions de cryptomonnaies dans le métavers. Non seulement les questions soulevées interrogent leur pérennité, mais elles soulignent également la difficulté d'accès, les prérequis de connaissances techniques ainsi que des lacunes d'encadrement légal.

Comme tout projet de recherche, il existe des limites à notre travail de recherche. Comme nous l'avons souligné tout au long de notre mémoire, le secteur du luxe est élitiste pour les consommateurs, mais il est également fermé pour toute personne s'intéressant au sujet et n'ayant pas accès à un réseau d'acteurs internes à l'industrie. La difficulté d'accès au terrain a rendu le contact direct par le biais d'entrevues avec les gestionnaires internes des enseignes ou les consultants spécialistes complexe, étant donné leur

indisponibilité mais également la place du secret, valeur sacrée dans l'industrie. Le recueil de propos sous forme de données primaires aurait permis de soulever des dimensions supplémentaires caractérisant le paysage du luxe numérisé actuel et le spectre des différentes appropriations des nouvelles technologies par les différents joueurs. Cependant, nous sommes confiantes que la méthodologie d'analyse de contenu choisie et appliquée nous a permis de dégager des idées pertinentes qui pourraient nourrir un travail subséquent d'enquête auprès d'acteurs de ce secteur. De plus, le caractère émergent de l'objet de notre recherche est à double tranchant : il confère légitimité et pertinence à l'étude d'un phénomène sous-étudié afin de contribuer aux connaissances et à la littérature, mais il présente également le défi lié au manque de recul, et l'incertitude quant à l'adoption des technologies immersives de manière durable ou même de façon extensive. Ainsi, il sera important de continuer à suivre l'évolution du numérique dans ce secteur, afin de revisiter nos conclusions et de poursuivre l'exploration de ce sujet.

Dans le futur, il serait également intéressant d'étudier à quel point l'adoption des technologies numériques que nous avons décrites dans notre mémoire influence le contenu des produits offerts par les maisons de luxe, jusqu'à s'immiscer dans la pensée créatrice des nouveaux artisans numériques et le processus créatif qui les anime. Cela pourrait donner lieu à des avenues de recherche future, par l'approfondissement d'une analyse des produits d'une ou plusieurs enseignes, ainsi que d'entretiens avec ces artisans numériques, pour mieux comprendre comment les potentialités numériques imprègnent la conception des produits numériques de luxe. Cela permettrait sans nul doute de poursuivre la réflexion sur la rencontre entre les pratiques technologiques et l'essence ou l'ADN du luxe.

Finalement, bien que le secteur du luxe soit un secteur particulier, la numérisation massive et immersive touche bien d'autres secteurs d'activité : bancaire, approvisionnement et logistique, aéronautique ou encore éducation, tous les milieux se numérisent et adoptent des technologies immersives. Étant donnée cette tendance généralisée, nous pensons que notre apport analytique sur le secteur particulier du luxe pourrait donner des pistes d'éclaircissement sur des secteurs connexes. En élargissant l'utilisation de la cartographie développée des profils d'adoption des technologies immersives à d'autres entreprises (autres que les enseignes de luxe), des recherches futures pourraient mettre la lumière sur le paysage des acteurs divers et leurs comportements vis-à-vis des nouvelles technologies. La caractérisation et la délimitation des spécificités des acteurs dans différentes sphères d'activité permettrait d'avoir une vision schématisée et plus claire de l'influence des technologies immersives sur les stratégies des organisations, et pourrait permettre, par la suite, de mener une étude comparative sectorielle des niveaux d'adoption

de la numérisation. Ainsi, notre mémoire doit-il être vu comme une prémisse à de nombreuses autres avenues de recherche.

ANNEXE A
CORPUS DE DONNÉES BRUTES

		Communication officielle	Date	Presse spécialisée	Date	Site Web
Conglomérats						
	LVMH	https://pubosphere.fr/lvmh-la-strategie	Oct-18	https://pubosphere.fr/lvmh-la-strategie-ga	2018	
		https://r.lvmh-static.com/uploads/2021	2020			
		https://www.lvmh.fr/actualites-docum	fev 2020			
	KERING	https://www.kering.com/fr/news/anno	2018			
		https://www.bnains.org/archives/comr	2018			
	RICHMONT			https://fashionunited.fr/actualite/business/	2020	
Maisons de luxe						
	CHANEL	https://www.lesechos.fr/industrie-serv	2019	https://journalduluxe.fr/fr/mode/chanel-ifr	Sep-21	https://www.chan
		https://www.chanel.com/us/financial-r	2017-2020	https://www.voguebusiness.com/companie	Fev 2021	
		https://journalduluxe.fr/fr/business/cha	Juin 2021	https://journalduluxe.fr/fr/beaute/beaute-c	Fev 2021	
		https://services.chanel.com/media/file	Juin 2021	https://journalduluxe.fr/fr/beaute/chanel-c	Dec-20	
		investissements technologique , utilisation d'"une application"		https://journalduluxe.fr/fr/mode/fw-ss21-c	Oct-20	
		https://services.chanel.com/media/file	Juin 2020	man/2021/02/22/chanel-new-lipscanner-app-finds-any-lipstick-color-and-virtually-lets-you-try-it-on/?sh=3dda6065a4cb	Fev 2021	
		https://services.chanel.com/media/file	Juin 2020	https://fortune.com/2021/03/02/it-only-loc	Mars 2021	
				https://www.voguebusiness.com/companie	Fev 2021	
			https://www.chanel.com/fr/mode/evenem	2021		
	DIOR	http://www.dior-finance.com/fr-FR/Do	Juin 2021	https://journalduluxe.fr/fr/beaute/dior-lan	Juillet 2021	https://www.dior
		http://www.dior-finance.com/fr-FR/Do	Decembre 2020			
				https://journalduluxe.fr/fr/mode/dior-equip	Octobre 2021	
				https://journalduluxe.fr/fr/business/burber	Dec-21	
		asse par la communication de LVM		https://www.blogdumoderateur.com/strate	Mars 2020	
	BURBERRY	https://www.burberrypic.com/en/inves	2020	https://www.fabdunumerique.fr/etude-cas	Fev 2021	
		https://fr.statista.com/themes/5492/bu	2020	https://journalduluxe.fr/fr/mode/burberry-l	août 2021	
				https://journalduluxe.fr/fr/business/burber	Dec-20	
				https://www.vogue.fr/mode/inspirations/c	septembre 2016	

	HERMES	https://finance.hermes.com/en/publica	2020	https://journalduluxe.fr/fr/mode/hermes-c	Aout 2021	
		TRANSPARENCE chez Hermes ?		https://journalduluxe.fr/fr/business/herme	Janvier 2021	
				https://journalduluxe.fr/fr/business/herme	Juin 2021	
				https://journalduluxe.fr/fr/mode/hermes-d	mai 2021	
				https://journalduluxe.fr/fr/mode/ecole-her	tembre 2021	
	GUCCI			https://journalduluxe.fr/fr/mode/gucci-lev	Sep-21	
				https://journalduluxe.fr/fr/mode/teasing-g	Sep-21	
				https://journalduluxe.fr/fr/mode/ce-sac-gu	Mai 2021	
				https://journalduluxe.fr/fr/business/burber	Dec-20	
				https://journalduluxe.fr/fr/mode/le-guccife	Nov-20	
			Passe par la communication de Kering	https://gnitekram.fr/zara-et-gucci-les-secre	2021	
				https://www.luxury-highlights.com/article/	Fev 2018	
				https://theconversation.com/instagram-le-	Mai 2018	
				https://www.monigroup.com/article/digita	Mai 2016	
				https://journalduluxe.fr/fr/mode/gucci-acc	Dec-20	
				https://www.indigo9digital.com/blog/gucci	Juin 2020	
				https://hapticmedia.com/blog/what-can-lu	Mars 2021	
NFTs dans le luxe	NFT et Métavers	https://journalduluxe.fr/fr/business/int	Janvier 2022			
		https://nft.balistikart.com	EBOOK			
		http://www.balistikart.com/blstk/meta	Novembre 2021			
		http://www.balistikart.com/blstk/avata	Octobre 2021			
		https://journalduluxe.fr/fr/business/int	Decembre 2021			
		https://journalduluxe.fr/fr/business/int	Novembre 2021			
	GUCCI	https://journalduluxe.fr/fr/mode/gucci-	Decembre 2021			
		https://journalduluxe.fr/fr/mode/nft-gu	Mai 2021			
	HERMES	https://journalduluxe.fr/fr/mode/herme	Decembre 2021			

NFTs dans le luxe	NFT et Métavers	https://journalduluxe.fr/fr/business/int	Janvier 2022
		https://nft.balistikart.com	EBOOK
		http://www.balistikart.com/blstk/meta	Novembre 2021
		http://www.balistikart.com/blstk/avata	Octobre 2021
		https://journalduluxe.fr/fr/business/int	Decembre 2021
		https://journalduluxe.fr/fr/business/int	Novembre 2021
GUCCI		https://journalduluxe.fr/fr/mode/gucci	Decembre 2021
		https://journalduluxe.fr/fr/mode/nft-gu	Mai 2021
HERMES		https://journalduluxe.fr/fr/mode/herme	Decembre 2021
PHILIPPE PATEK		https://journalduluxe.fr/fr/hbjo/une-ver	Novembre 2021
BALMAIN		https://journalduluxe.fr/fr/mode/balma	Septembre 2021
BURBERRY		https://journalduluxe.fr/fr/mode/burbe	Aout 2021
LOUIS VUITTON		https://journalduluxe.fr/fr/mode/louis	Aout 2021
RAPPORTS CABINETS			
	Bain and Company	https://altagamma.it/media/source/Al	Novembre 2021
	Altagamma	https://altagamma.it/media/source/W	Oct-21
	Altagamma	https://altagamma.it/media/source/DC	Decembre 2021

ANNEXE B
LIVRE DE CODES OU « CODE BOOK »

Name	Description	Files	References
Accélération		9	14
Communication sur la stratégie numérique	Discours de la presse spécialisée ou à travers les communiqués de presse officiels sur les intentions, la mise en place ou encore la continuation des efforts de l'intégration du numérique dans la stratégie de branding, de marketing , de vente , de procédés etc.. de la marque	0	0
absence de communication		4	4
présence de la communication		24	71
Conglomérats		0	0
Kering		3	6
LVMH		4	23
Continuité entre héritage et modernité.	En terme de transition vers le digital En terme de continuité des valeurs du IRL vers le digital	15	24
Émergence	Toute notion ou discours qui précise une émergence d'une nouvelle vision du luxe	1	1
luxe connecté		6	6
nouveau luxe		5	7
Génération Z ou Méta-génération		14	18

Name	Description	Files	References
Degen	Les vrais fou du NFT , mais qui sont difficilement convaincus	1	1
Innovation liée au numérique		15	24
Luxe et identité	Code qui renferme toutes les notions de valeurs de la maison ou de l'industrie du luxe, son ADN , l'accentuation de l'héritage ancestral qui définit l'essence du luxe.	0	0
Tradition et héritage		6	6
artisanat		6	6
Valeurs du luxe		1	1
Exclusivité et elitisme		8	13
Métiers et artisanat		7	9
rareté		4	4
Maisons de luxe	Structure ou organisme dont l'article parle. Il peut s'agir des maisons de luxe ou des atelier. Attention, à distinguer des conglomérats QUI REGROUPENT un ensemble de maison qui sont un autre code.	0	0
balenciaga		3	3
Balmain		2	2
Bottega		0	0
Bulgari		1	1
Burberry		5	23
Chanel		13	48
Dior		7	27
Dolce and Gabbana		1	1

Name	Description	Files	References
Gucci		12	50
Hermès		11	26
Louis Vuitton		4	10
YSL		0	0
NFTs		2	2
financiarisation		6	7
artification		2	2
mises aux enchères	Prix Notion de surenchère Collectionneur	9	16
produit NFT	Description du NFT mis sur le marché	11	23
propriété numérique - rareté		8	10
technologie	Utilisation de la technologie en soit : Crypto , Blockchain etc.	2	4
metaverse		6	7
Prise de position par rapport au numérique	Tout type de discours qui pourrait faire transparaître un niveau quelconque d'enthousiasme sur le sujet de la numérisation	0	0
Enthousiasme FORT		11	18
enthousiasme MODERE		2	2
Enthousiasme FAIBLE	Précision : tout discours qui traduit un rejet ou un FORT scepticisme sur l'adoption des technologies	3	9
Renforcement d'une présence numérique		2	6

Name	Description	Files	References
renforcement par NFT		3	3
ventes en ligne	À travers les plateformes, Instagram Shipping ou e-commerce	6	11
Rupture, tendances disruptives	En termes de transformation Rupture avec les stratégies du passé Se réinventer Radical Bouleversements Du jamais vu dans le luxe	11	16
Révolution digitale		4	7
Technologie utilisée	Toute explication ou éclaircissement sur la technologie qui est utilisée et adoptée dans la stratégie numérique de la maison ou le secteur du luxe en général.	0	0
3D et hologramme		2	3
Court métrages		1	1
intelligence artificielle (AI)		6	10
Jeux vidéo - Gaming		3	5
avatarisation - gamification		7	13
montre connectée		2	4
plateforme d'achat numérique		1	2
Luxury Pavillon - Alibaba		4	5
WeChat		6	7
Weibo		4	4

Name	Description	Files	References
Zepeto		1	1
plateformes de messagerie		1	1
Podcasts		3	3
Réalité augmentée		9	10
Essayage virtuel		4	7
accessoires		1	2
cosmétiques		2	2
vetements		0	0
Google Lens		1	1
Lenses Snapchat - DIOR		1	1
Réalité virtuelle		6	7
réseaux sociaux		7	9
facebook		1	1
Instagram et filtres Instagram		9	13
SnapChat		5	7
youtube		1	1
site internet classique , e-commerce		2	5
Temporalité ou chronologie de changement	Code qui regroupe tout discours ou propos qui parlerait d'un changement dans le temps des pratiques et stratégies dans le monde du luxe	0	0

Name	Description	Files	References
Actuel		3	4
futur		1	1
Passé		8	11
Tonalité de l'article		0	0
analytique ou chiffrée	Tendances chiffrées ou prévisions	5	5
enonciatrice		14	15
exploratoire		1	1
prophétique		1	1
prospective		4	4
Transformation digitale	Force motrice, changement	14	24

ANNEXE C

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES DU CORPUS DE DONNÉES

Enseignes et conglomérats	Type de communication	Auteur ou source du document	Date de publication	Lien URL
LVMH	Communication officielle – actualités LVMH	LVMH	02/2021	https://www.lvmh.fr/actualites-documents/actualites/lvmh-innovation-award-2021-lexperience-client-de-demain/
	Communication officiel - rapport annuel 2020	LVMH	2020	https://r.lvmh-static.com/uploads/2021/03/lvmh_rapport-annuel-2020.pdf
	Article de presse spécialisée	Blandinem pour Pubosphère.	10/2018	https://pubosphere.fr/lvmh-la-strategie-gagnante-dans-le-digital/
KERING	Communication officielle – développement stratégique	KERING	11/2018	https://www.kering.com/fr/news/annonce-nouveaux-developpements-dans-sa-strategie-digitale
	Communication officielle – document d’enregistrement universel	KERING	2019	https://www.bnains.org/archives/communiqués/PPR/20200326_Document_d_enregistrement_universel_2019_kering.pdf
CHANEL	Communication officielle - rapports financiers	Chanel	2017 à 2020	https://www.chanel.com/us/financial-results/
	Communication officiel – communiqué de presse	Chanel	06/2020	https://services.chanel.com/media/files/Press-Release-Resultats-2020-FR-FINAL.pdf
	Article de presse spécialisée	Dominique Chapuis pour Les Echos	06/2019	https://www.lesechos.fr/industrie-services/mode-luxe/chanel-investit-a-tour-de-bras-dans-le-digital-et-les-boutiques-1029996
	Article de presse spécialisée	Le journal du luxe	06/2021	https://journalduluxe.fr/fr/business/chanel

	Article de presse spécialisée	Le journal du luxe	09/2021	https://journalduluxe.fr/fr/mode/chanel-ifm-chaire-savoir-faire-mode
	Article de presse spécialisée	Le journal du luxe	02/2021	https://journalduluxe.fr/fr/beaute/beaute-chanel-devoile-son-lipscanner
	Article de presse spécialisée	Le journal du luxe	10/2021	https://journalduluxe.fr/fr/mode/fw-ss21-chanel-maison-la-plus-mentionnee-sur-instagram
	Article de presse spécialisée	Laurie Guilbault pour Vogue Business	02/2021	https://www.voguebusiness.com/companies/inside-channels-digital-strategy
	Article de presse spécialisée	Celia Shatzman pour Forbes US	06/2021	https://www.forbes.com/sites/celiashatzman/2021/02/22/channels-new-lipscanner-app-finds-any-lipstick-color-and-virtually-lets-you-try-it-on/?sh=3dda6065a4cb
	Article de presse spécialisée	Jeremy Khan pour Fortune	02/2021	https://fortune.com/2021/03/02/it-only-looks-simple-the-complex-human-decisions-behind-an-easy-a-i-use-case/
DIOR	Communication officielle - rapport financier	Dior	06/2021	http://www.dior-finance.com/fr-FR/Documentation/InformationsReglementees/01,02_RapportsFinanciers.aspx/
	Communication officiel – rapport financier	Dior	12/2020	http://www.dior-finance.com/fr-FR/Documentation/InformationsReglementees/01,02_RapportsFinanciers.aspx/23
	Article de presse spécialisée	Le journal du luxe	07/2021	https://journalduluxe.fr/fr/beaute/dior-lance-sa-ligne-de-maquillage-virtuel-sur-zepeto
	Article de presse spécialisée	Le journal du luxe	10/2021	https://journalduluxe.fr/fr/mode/dior-equipements-sportifs-technogym
	Article de presse spécialisée	Le journal du luxe	12/2021	https://journalduluxe.fr/fr/business/burberry-gucci-prada-dior-et-moncler-leaders-de-la-transformation-digitale

	Article de presse spécialisée	Alexandra Patard pour Le blog du modérateur	03/2020	https://www.blogdumoderateur.com/strategie-social-media-christian-dior/
BURBERRY	Communication officielle - rapport annuel	Burberry	06/2021	https://fr.statista.com/themes/5492/burberry/
	Communication officiel – rapport annuel	Burberry	2021/2022	https://www.burberryplc.com/en/investors/results-reports.html
	Article de presse spécialisée	Le journal du luxe	09/2021	https://journalduluxe.fr/fr/mode/burberry-un-premier-drop-en-nft
	Article de presse spécialisée	Le journal du luxe	12/2020	https://journalduluxe.fr/fr/business/burberry-gucci-prada-dior-et-moncler-leaders-de-la-transformation-digitale
	Article de presse spécialisée	La fabrique du numérique	09/2021	https://www.fabdunumerique.fr/etude-cas-burberry-comment-utiliser-reseaux-sociaux-secteur-luxe/
	Article de presse spécialisée	Claire Bonnot pour Vogue France	11/2016	https://www.vogue.fr/mode/inspirations/diaporama/burberry-marque-de-mode-entre-tradition-et-revolutions-digitales/39512
HERMES	Communication officielle - rapport annuel	Hermès	2022	https://finance.hermes.com/en/publications/
	Article de presse spécialisée	Le journal du luxe	08/2021	https://journalduluxe.fr/fr/mode/hermes-carre-essayage-virtuel-instagram
	Article de presse spécialisée	Le journal du luxe	01/2021	https://journalduluxe.fr/fr/business/hermes-renforce-sa-presence-digitale-en-chine-avec-tmall
	Article de presse spécialisée	Le journal du luxe	06/2021	https://journalduluxe.fr/fr/business/hermes-75-de-nouveaux-clients-online-en-2020
	Article de presse spécialisée	Le journal du luxe	05/2021	https://journalduluxe.fr/fr/mode/hermes-des-tutoriels-de-yoga-sur-wechat
	Article de presse spécialisée	Le journal du luxe	09/2021	https://journalduluxe.fr/fr/mode/ecole-hermes-des-savoir-faire-formation-luxe

GUCCI	Article de presse spécialisée	Le journal du luxe	09/2021	https://journalduluxe.fr/fr/mode/gucci-leve-le-voile-sur-son-gucci-vault
	Article de presse spécialisée	Le journal du luxe	09/2021	https://journalduluxe.fr/fr/mode/teasing-gucci-vault
	Article de presse spécialisée	Le journal du luxe	01/2021	https://journalduluxe.fr/fr/mode/ce-sac-gucci-se-vend-plus-cher-dans-sa-version-virtuelle-que-dans-sa-version-physique
	Article de presse spécialisée	Le journal du luxe	05/2021	https://journalduluxe.fr/fr/business/burberry-gucci-prada-dior-et-moncler-leaders-de-la-transformation-digitale
	Article de presse spécialisée	Le journal du luxe	11/2021	https://journalduluxe.fr/fr/mode/le-guccifest-debute-ce-soir
	Article de presse spécialisée	Robert Triefus pour luxury highlights	02/2018	https://www.luxury-highlights.com/article/engaging-a-new-generation/
	Article de presse spécialisée	V. Moatti et C. Abecassis-Moedas pour The Conversation	05/2018	https://theconversation.com/instagram-le-reseau-social-de-la-mode-et-du-luxe-97121
	Article de presse spécialisée	Hilary Milnes pour Digiday	05/2016	https://digiday.com/marketing/digital-strategy-driving-guccis-growth/
	Article de presse spécialisée	Le journal du luxe	12/2020	https://journalduluxe.fr/fr/mode/gucci-accelere-son-e-commerce-en-chine-avec-le-luxury-pavilion
	Article de presse spécialisée	Tricia Mckinnon pour Indigo9digital	06/2020	https://www.indigo9digital.com/blog/guccigrowthandsuccess
	Article de presse spécialisée	Yahong Zhang pour Haptic media	05/2021	https://hapticmedia.com/blog/what-can-luxury-brands-learn-from-guccis-digital-strategy/

	Type de communication	Auteur ou source du document	Date de publication	Lien URL
NFTs et métavers	Article de presse spécialisée	Journal du luxe	01/2022	https://journalduluxe.fr/fr/business/interview-stephane-galienni-balistikart-nft-metavers
	Article de presse spécialisée	Balistikart	11/2021	https://nft.balistikart.com
	Article de presse spécialisée	Balistikart	10/2021	http://www.balistikart.com/blstk/avatarisation de luxe brands metaverse/
	Article de presse spécialisée	Journal du luxe	12/2021	https://journalduluxe.fr/fr/business/interview-benjamin-grauer-daoz-eth-nft-metavers
	Article de presse spécialisée	Journal du luxe	11/2021	https://journalduluxe.fr/fr/business/interview-nicolas-romero-futures-factory-nft-sneakers
GUCCI et NFT	Article de presse spécialisée	Journal du luxe	12/2021	https://journalduluxe.fr/fr/mode/gucci-collaboration-superplastic
	Article de presse spécialisée	Journal du luxe	04/2021	https://journalduluxe.fr/fr/mode/nft-gucci-se-lance-sur-le-marche-de-l-art-numerique
Hermès et NFT	Article de presse spécialisée	Journal du luxe	12/2021	https://journalduluxe.fr/fr/mode/hermes-nft-metabirkins
Philippe Patek et NFT	Article de presse spécialisée	Journal du luxe	11/2021	https://journalduluxe.fr/fr/hbjo/une-vente-nft-et-nfa-pour-patek-philippe
Balmain et NFT	Article de presse spécialisée	Journal du luxe	09/2021	https://journalduluxe.fr/fr/mode/balmain-robe-nft-flame-dress
Burberry et NFT	Article de presse spécialisée	Journal du luxe	08/2021	https://journalduluxe.fr/fr/mode/burberry-un-premier-drop-en-nft
Louis Vuitton et NFT	Article de presse spécialisée	Journal du luxe	08/2021	https://journalduluxe.fr/fr/mode/louis-vuitton-jeu-nft

Rapport des cabinets de consultation

Cabinet de consultation	Date de publication	Lien URL
Bain & Company	01/2021	https://www.bain.com/insights/the-future-of-luxury-bouncing-back-from-covid-19/
Altagamma	12/2021	https://altagamma.it/media/source/WHITE_ALTAGAMMA%202023%20Final.pdf
	12/2021	https://altagamma.it/media/source/DCM%20Luxury%202021.pdf

BIBLIOGRAPHIE

- Achille, A., Marchessou, S. et Remy N. (2018). Luxury in the age of digital Darwinism. *McKinsey*.
<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/luxury-in-the-age-of-digital-darwinism>
- Agence France Presse (2022). *Métavers, NFT: l'industrie du luxe investit dans la mode virtuelle*. Fashion United. <https://fashionunited.fr/actualite/mode/metavers-nft-l-industrie-du-luxe-investit-dans-la-mode-virtuelle/2022030729136>
- Abdessemed T., Koehl J.,Dagorn N., et Stengelhofen T. (2017). *Stratégie*. Vuibert
- Abrahamson E. et Fairchild G. (1999). Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes. *Administrative Science Quarterly* 44 (4), 708-740. <https://doi.org/10.2307/2667053>
- Abrahamson, E. et Fairchild, G. (2000). *Who launches management fashions? Gurus, journalists, technicians, or scholars*. Dans Schoonhoven C.B, Romanelli E. (éds.), *The Entrepreneurship Dynamic in Industry Evolution*. Stanford University Press.
- Allouche, J. et Zerbib, R. (2020). La transformation digitale : enjeux et perspectives. *La Revue des Sciences de Gestion*, 1(301-302), 75-76. <https://doi.org/10.3917/rsg.300.0076>
- Aktouf, Omar (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : une introduction à la démarche classique et une critique*. Les Presses de l'Université du Québec.
- Arrigo E. (2018). Social media marketing in luxury brands: A systematic literature review and implications for management research. *Management Research Review*, 41(6), 657-679. [10.1108/MRR-04-2017-0134](https://doi.org/10.1108/MRR-04-2017-0134)
- Assouly, O. (2005). *La Justification du Luxe entre Nationalité et Simplicité*. Dans O.Assouly (Ed.), *Le Luxe - Essais sur la Fabrique de l'Ostentation* (203-222). Éditions de l'Institut français de la Mode.
- Autissier D. et Metais-Wiersch E. (2016). *La transformation digitale des entreprises : les bonnes pratiques*. Eyrolles.
- Azuma, R. T. (1997). A survey of augmented reality. *Presence: Teleoperators and virtual environments*, 6(4), 355-385.
- Azuma, R., Baillot, Behringer, R., Feiner, S., Julier, S., et MacIntyre, B. (2001). Recent advances in augmented reality. *IEEE computer graphics and applications*, 21(6), 34-44. [10.1109/38.963459](https://doi.org/10.1109/38.963459)
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France.
- Bastien, V. et Kapferer, J. N. (2008). *Luxe oblige*. Eyrolles.

- Bechtold M. (1991). Le paradoxe du luxe. *Revue Française du Marketing*, 132(2), 41-43.
- Belghiti, S. et Badot, O. (2016). *Le phygital, nouveau mode de co-création entre enseignes et consommateurs*. 33^{ème} congrès international de l'Association française du marketing, Tours.
- Berelson B.R. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. Sage journals.
<https://doi.org/10.1177/000271625228300135>
- Berry P. (2021). L'entreprise Facebook s'appellera désormais « Meta ». 20 minutes.
<https://www.20minutes.fr/high-tech/3159963-20211028-meta-mark-zuckerberg-devoile-nom-nouvelle-structure-va-englober-facebook>
- Berthon P.R., Pitt L.F., Plangger K. et Shapiro D. (2012), Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business Horizons*, 55(3), 261-271. [10.1016/j.bushor.2012.01.007](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.01.007)
- Besse, E. (2020). Chine : le luxe reprend son souffle avec des ventes en hausse. Les carnets du luxe.
<https://www.carnetsduluxe.com/a-la-une/chine-le-luxe-reprend-son-souffle-avec-des-ventes-en-hausse/>
- Blais, M. et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale: description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches Qualitatives*, 26(2), 1-18. [10.7202/1085369ar](https://doi.org/10.7202/1085369ar)
- Blanckaert, C. (2010). *Les 100 mots du luxe*. Presses universitaires de France.
<https://doi.org/10.3917/puf.blanc.2012.01>
- Bô D., Lellouche R. et Guével M. (2013). *Brand Culture - Développer le potentiel culturel des marques*. Dunod.
- Bounfour A. (2016). The Accelucation Regime: Its Governance. Dans Bounfour (ed.) *Digital Futures, Digital Transformation* (95-101). [10.1007/978-3-319-23279-9_9](https://doi.org/10.1007/978-3-319-23279-9_9)
- Bourdieu, P. (1979). *La distinction. Critique sociale du jugement*. Editions de Minuit.
- Boyd, D.M., et Ellison, N.B. (2007). Social Network Sites : Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1). <https://doi.org/10.3917/herm.059.0009>
- BrandFinance (2021). *Luxury and Premium 50 2021 Ranking* [Rapport annuel]. Brandirectory.
<https://brandirectory.com/rankings/luxury-and-premium/table>
- Briones, E. (2016). *Luxe et Digital: Stratégies pour une digitalisation singulière du luxe*. Dunod.
[10.3917/dunod.brion.2016.01](https://doi.org/10.3917/dunod.brion.2016.01)
- Briones, E. (2020). Saint Valentin : pourquoi le luxe, les NFTs et les Métavers sont faits pour s'aimer ?. *Le Journal du luxe*. <https://journalduluxe.fr/fr/business/saint-valentin-luxe-nfts-metavers>

- Briones, E. (2021). Les acteurs du luxe ne peuvent plus aujourd'hui ignorer les innovations et les promesses qu'offrent les projets munis d'une typologie Web3. *Le journal du luxe*. <https://journalduluxe.fr/fr/business/interview-benjamin-grauer-daoz-eth-nft-metavers>
- Brossas, V. (2021, 26 janvier). Tous les chiffres à connaître sur Instagram en 2022. *Leptidigital*. <https://www.leptidigital.fr/reseaux-sociaux/chiffres-instagram-7475/>
- Brynjolfsson, E., et McAfee, A. (2011). *Race against the Machine: How the Digital Revolution is accelerating innovation, driving productivity, and irreversibly transforming employment and the economy*. Digital Frontier Press.
- Burberry lance sa Pocket Bag Experience (2021). *Le journal du luxe*. <https://journalduluxe.fr/fr/mode/burberry-lance-sa-pocket-bag-experience>
- Burberry, Gucci, Prada, Dior et Moncler, leaders de la transformation digitale (2020). *Le journal du luxe*. <https://journalduluxe.fr/fr/business/burberry-gucci-prada-dior-et-moncler-leaders-de-la-transformation-digitale>
- Cameron, K. (1986). A Study of Organizational Effectiveness and Its Predictors. *Management Science*, 32(1), 87-112. [10.1287/mnsc.32.1.87](https://doi.org/10.1287/mnsc.32.1.87)
- Carmigniani, J., Furht, B., Anisetti, M., Ceravolo, P., Damiani, E., & Ivkovic, M. (2011). Augmented reality technologies, systems and applications. *Multimedia Tools and Applications*, 51(1), 341-377. [10.1007/s11042-010-0660-6](https://doi.org/10.1007/s11042-010-0660-6)
- Castarède, Jean (2013). *Le grand livre du luxe* (1^{ère} éd.). Eyrolles.
- Catry, B. (2007). Le luxe peut être cher, mais est-il toujours rare? *Revue française de gestion*, 33(171), 49-63. [10.3166/rfg.171.49-63](https://doi.org/10.3166/rfg.171.49-63)
- Ce sac Gucci se vend plus cher dans sa version virtuelle que dans sa version physique (2021). *Le journal du luxe*. <https://journalduluxe.fr/fr/mode/ce-sac-gucci-se-vend-plus-cher-dans-sa-version-virtuelle-que-dans-sa-version-physique>
- Chaintreuil J-N., et Le Gall Y.E. (2015). *RH & digital : regards collectifs de RH sur la transformation digitale*. Diatino.
- Chanel va ouvrir des boutiques privées pour ses clients premium (2022). *Journal du luxe*. <https://journalduluxe.fr/fr/mode/chanel-boutiques-privées>
- Colonna d'Istria, R. (1991). *L'art du luxe : petit traité du luxe suivi d'un catalogue raisonné des objets, des lieux, et des pensées y contribuant*. Hermé.
- Comment l'industrie du luxe a su d'adapter au E-commerce (2019). *E-commerce nation*. <https://www.ecommerce-nation.fr/comment-industrie-luxe-adapter-e-commerce/>
- Couratier, C. et Miquel, C. (2007). *Les études qualitatives : Théorie, applications, méthodologie, pratique*. Éditions l'Harmattan.

- Cova, B. (1997). Community and consumption Towards a definition of the linking value of product or services. *European Journal of Marketing*, 31(3-4), 297-316. [10.1108/03090569710162380](https://doi.org/10.1108/03090569710162380)
- Danjou, C., L. Rivest, et R. Pellerin. (2016). *Industrie 4.0 : des pistes pour aborder l'ère du numérique et de la connectivité*. Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO).
- Daucé B. et Goudey A. (2017). *Le magasin du futur : le phygital au service du smart shop*. Dans *Marketing sensoriel et expérientiel du point de vente* (253-277). Dunod.
- D'Arpizio C., De Montgolfier J., Gault C., Levato F. et Prete F. (2020). The future of luxury : bouncing back from covid-19. Bain & Company. <https://www.bain.com/about/media-center/bain-in-the-news/2021/sales-at-biggest-luxury-groups-set-to-recover-as-early-as-this-year/>
- De Sainte Marie, A. (2015). *Luxe et marque : identité, stratégie, perspectives*. Dunod.
- Dehoorne, O. et Theng, S. (2015). Étudier le luxe. *Études caribéennes*. [10.4000/etudescaribeennes.7505](https://doi.org/10.4000/etudescaribeennes.7505)
- Delon, E. (2022). Le luxe, une valeur sûre pour les investisseurs. *Capital*. <https://www.capital.fr/entreprises-marches/le-luxe-une-valeur-sure-pour-les-investisseurs-1433116>
- Denis, S. et White S. (2017). Chanel ne veut pas de e-commerce pour sa mode et ses accessoires. *Les Echos investir*. <https://investir.lesechos.fr/actions/actualites/chanel-ne-veut-pas-de-e-commerce-pour-sa-mode-et-ses-accessoires-1723325.php>
- Dépelteau, François (2000). *La démarche d'une recherche en sciences humaines, de la question de départ à la communication des résultats*. Les Presses de l'Université Laval.
- Diemer, A. (2013). Quand le luxe devient une question économique : retour sur la querelle du luxe du 18e siècle. *Innovations*, 41(2), 9-27. [10.3917/inno.041.0009](https://doi.org/10.3917/inno.041.0009)
- Dion, D. (2022, 24 janvier). *L'art du luxe*. Essec Business School Knowledge. <https://knowledge.essec.edu/fr/strategy/art-du-luxe.html>
- Dion, D., Dias Campos R., Bernard Y., Rodhain A., Ozcaglar N. (2008). *La recherche du consommateur : De nouvelles techniques pour mieux comprendre le client*. Dunod.
- Dollé, M. (2021). Hyperphysicalité, la réponse du réel au Métavers. In *Bed With Tech*. <https://mariedolle.substack.com/p/hyperphysicalite-reponse-metaverses>
- Dowling, M. (2021). Fertile land: Pricing non-fungible tokens. *Finance Research Letters*, 44(4). [10.1016/j.frl.2021.102096](https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102096)
- Dudézert, A. (2018). *La transformation digitale des entreprises*. La Découverte. [10.3917/dec.dudez.2018.01](https://doi.org/10.3917/dec.dudez.2018.01)

- Duguay, B. (2009). Le luxe de 1950 à 2020 : une nouvelle géoéconomie des acteurs. *Géoéconomie*, 2(49), 51-65. [10.3917/geoec.049.0051](https://doi.org/10.3917/geoec.049.0051)
- Duvieu, P. (2021). La collection de NFT signée Dolce & Gabbana rapporte 5.65 millions de dollars. *Le journal du luxe*. <https://journalduluxe.fr/fr/mode/nft-dolce-gabbana-5-65-millions-dollars>
- Exclusible About page (s.d.). Exclusible. <https://exclusible.com/about>
- Fashion market reports (2020). Heuritech. <https://www.heuritech.com/market-reports/>
- Firat A.F. et Venkatesh A. (1995), Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption, *Journal of Consumer Research*, 22(3), 239-267. [10.1086/209448](https://doi.org/10.1086/209448)
- Geerts, A. et Veg-Sala, N. (2014). Le luxe et Internet : évolutions d'un paradoxe. *Management et Avenir*, 5(71), 111-128. [10.3917/mav.071.0111](https://doi.org/10.3917/mav.071.0111)
- Gentile, Chiara, Nicola Spiller et Giuliano Noci (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer, *European Management Journal*, 25(5), 395-410. [10.1016/j.emj.2007.08.005](https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005)
- Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine.
- Godey B. et Lagier J. (2003). L'expérience esthétique dans le domaine du luxe et l'art, *3rd international congress marketing trends*, Venise, Novembre.
- Guba, E.G. et Y.S. Lincoln (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications.
- Gucci : un portail en réalité augmentée sur Snapchat (2020). *Le journal du luxe*. <https://journalduluxe.fr/fr/beaute/gucci-un-portail-en-realite-augmentee-sur-snapchat>
- Guilbault, L. (2021). Inside Chanel's digital strategy. *Vogue Business*. <https://www.voguebusiness.com/companies/inside-channels-digital-strategy>
- Heilbrunn, B. (2012), La marque qui pensait avec ses doigts. *Mode de recherche*, 18(1), 54-63.
- Hennigs N., Wiedmann K.P, Klarmann C., Strehlau S., Godey B., et al. (2012). What is the value of luxury? A cross-cultural consumer perspective. *Psychology and Marketing*, Wiley, 29(12), 1018-1034. [10.1002/mar.20583](https://doi.org/10.1002/mar.20583)
- Hermès crée l'École Hermès des savoir-faire (2021). *Le journal du luxe*. <https://journalduluxe.fr/fr/mode/ecole-hermes-des-savoir-faire-formation-luxe>
- Hermès dédie des filtres Instagram à ses carrés de soie. (2021). *Le journal du luxe*. <https://journalduluxe.fr/fr/mode/hermes-carre-essayage-virtuel-instagram>
- Hermès porte plainte contre le projet NFT MetaBirkins. (2022). *Le journal du luxe*. <https://journalduluxe.fr/fr/business/hermes-plainte-nft-metabirkins>

- Hermès, contemporary artisans since 1837 (s. d.). Hermès.
<https://www.hermes.com/ca/en/story/271292-contemporary-artisans-since-1837/>
- Herring, S. C. (1996). *Introduction dans S. C. Herring (Ed.), Computer-Mediated Communication: Linguistic, Social and Cross-Cultural Perspectives* (1-10). Benjamins.
- Holsti, O.R. (1970). Content Analysis for the Social Sciences and Humanities. *American sociological review*, 35(2), 356-357. [10.2307/2093233](https://doi.org/10.2307/2093233)
- Instagram (2017). *Experience luxury on Instagram*. [étude des segments des consommateurs]. Instagram business. https://business.instagram.com/a/insights/luxury?locale=fr_FR
- IWC App (s. d.). *IWC Schaffhausen*. <https://www.iwc.com/hk/en/specials/iwc-app.html>
- Jones, N. (2021). How scientists are embracing NFTs. *Nature*, 594, 481-482. [10.1038/d41586-021-01642-3](https://doi.org/10.1038/d41586-021-01642-3)
- Kapferer J.N. (2015), The future of luxury: challenges and opportunities. *The Journal of Brand Management*, 21(9), 716-726. [10.1057/bm.2014.32](https://doi.org/10.1057/bm.2014.32)
- Kapferer, Jean-Noël (2016), *Luxe: nouveaux challenges, nouveaux challengers*. Eyrolles.
- Kapferer, Jean-Noël et Valette-Florence, Pierre, (2018). The impact of brand penetration and awareness on luxury brand desirability. *Journal of Business Research*, 83(1), 38-50.
[10.1016/j.jbusres.2017.09.025](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.025)
- Kapferer, Jean-Noël et Vincent, Bastien (2012). *The Luxury Strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands* (2^{ème} éd.). Kogan Page
- Kietzmann, J., et Archer-Brown, C. (2019). From hype to reality: Blockchain grows up. *Business Horizons*, 62(3), 269–271. [10.1016/j.bushor.2019.01.001](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.01.001)
- Kim J.H. (2019), Luxury brands in the digital age: perceived quality and gender difference. *The International Review of Retail*, 30(1), 68-85. [10.1080/09593969.2019.1651379](https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1651379)
- Kim J.H. et Kim M. (2017), Luxury fashion retailers and consumers' perceptions of luxury fashion websites. Dans Rossi P.(dir.), Springer, Cham, 933-937. [10.1007/978-3-319-47331-4_187](https://doi.org/10.1007/978-3-319-47331-4_187)
- La stratégie social media des marques de luxe (s.d). <https://ruche-pollen.com/contact>
- Leray, Christian (2008). *L'analyse de contenu: de la théorie à la probabilité. La méthode Morin-Chartier*. Presse de l'Université du Québec. [10.4000/communicationorganisation.870](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.870)
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 750-776. [10.2307/259204](https://doi.org/10.2307/259204)

- Liao, Y., Deschamps, F., Loures, E., et Ramos, L. (2017). Past, Present and Future of Industry 4.0 – A Systematic Literature Review and Research Agenda Proposal. *International Journal of Production Research* 55(1), 3609–3629. [10.1080/00207543.2017.1308576](https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1308576)
- Lipovetsky, G. et E. Roux (2003). *Le luxe éternel : de l'âge du sacré au temps des marques*. Gallimard.
- Loh, J. (2013). Inquiry into Issues of Trustworthiness and Quality in Narrative Studies: A Perspective. *Qualitative Report*, 18(33), 1-15. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2013.1477>
- Lukpat A. (2022). Bill Gates says NFTs and Crypto are « 100% » based on greater fool theory. *The Wall Street Journal*. https://www.wsj.com/articles/bill-gates-says-cryptocurrencies-and-nfts-are-100-based-on-greater-fool-theory-11655302143?mod=Searchresults_pos5&page=1
- Luxe26 (2021). La stratégie social media des marques de luxe. Pubosphère. <https://pubosphere.fr/la-strategie-social-media-des-grandesmarques-de-luxe/>
- L.V.M.H (2015). Dior creates its own virtual reality headset. *Lvmh actualités*. <https://www.lvmh.com/news-documents/news/dior-creates-its-own-virtual-reality-headset/>
- L.V.M.H. (2021). LVMH Innovation Award 2021 : L'expérience client de demain. *Lvmh actualités*. <https://www.lvmh.fr/actualites-documents/actualites/lvmh-innovation-award-2021-lexperience-client-de-demain/>
- Malhotra, A., O'Neill, H.M., et Stowell, P. (2021). Thinking strategically about blockchain adoption risks and risk mitigation. *Business Horizons*, 65(2), 159-171. [10.1016/j.bushor.2021.02.033](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.033)
- Mamane L. et Kourdoughli A. (2014), The e-semiotics of luxury, *Journal of Global Fashion Marketing*, 5(3), 197-208. [10.1080/20932685.2014.906120](https://doi.org/10.1080/20932685.2014.906120)
- Michaud, T. (2018), La dimension imaginaire de l'innovation : l'influence de la science-fiction dans la construction du cyberspace. *Innovations, Revue d'économie et de management de l'innovation*, 44(2), 213-233. [10.3917/inno.044.0213](https://doi.org/10.3917/inno.044.0213)
- Miles, M.B. et Huberman A.M., (2003). *Analyse des données qualitatives* (2^{ème} éd.). De Boeck.
- Milnes, H. (2016). The digital strategy driving Gucci's growth. *Digiday*. <https://digiday.com/marketing/digital-strategy-driving-guccis-growth/>
- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., et Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, 61(1), 26-45. [10.5465/amj.2016.0594](https://doi.org/10.5465/amj.2016.0594)
- MO T. (2015). Proposition d'une nouvelle segmentation des jeunes consommateurs chinois des produits de luxe. *Décisions Marketing*, 80(1), 87-108. [10.7193/DM.080.87.108](https://doi.org/10.7193/DM.080.87.108)
- Muret, D. (2020). Luxe : la Chine représentera plus de 60% du marché mondial à court terme. *Fashion network*. <https://fr.fashionnetwork.com/news/Luxe-la-chine-representera-plus-de-60-du-marche-mondial-a-court-terme,1263736.html>

- NFT : la première vente chez Sotheby's atteint 16,8 millions de dollars (2021). Les Echos. <https://www.lesechos.fr/industrie-services/services-conseils/nft-la-premiere-vente-chez-sothebys-atteint-168-millions-de-dollars-1307148>
- NFT : spéculation puissance 3 (2022). Le fortuniste. <https://lefortuniste.fr/nft-de-quoi-parle-t-on/>
- Nouvelle application Lips scanner (s. d.). Chanel. <https://www.chanel.com/fr/maquillage/lipscanner/>
- O.L.J. (2022). L'industrie du luxe se met à la mode du virtuel. *L'orientlejour*. <https://www.lorientlejour.com/article/1293065/lindustrie-du-luxe-se-met-a-la-mode-du-virtuel.html>
- Okonkwo, U. (2009). Sustaining the luxury brand on the Internet. *Journal of Brand Management* 16(5-6), 302–310. <https://doi.org/10.1057/bm.2009.2>
- Panetta, K. (2021). 3 themes surface in the 2021 Hype Cycle for Emerging Technologies. *Gartner*. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/3-themes-surface-in-the-2021-hype-cycle-for-emerging-technologies>
- Panozzo, K. (2020). Historique du e-commerce : Evolution de la vente en ligne en 6 dates (1960-2020). *WiziShop*. <https://www.wizishop.fr/blog/historique-ecommerce>
- Park, C. S. (2013). Does Twitter motivate involvement in politics? Tweeting, opinion leadership, and political engagement. *Computers in Human Behavior*, 29(4), 1641-1648. [10.1016/j.chb.2013.01.044](https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.01.044)
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W. et Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. W. W. Norton & Company.
- Pérez, V. (2021). Dopées par la pandémie, les plates-formes d'e-commerce de luxe se livrent une bataille sans merci. *Le Monde*. https://www.lemonde.fr/m-le-mag/article/2021/02/26/dopees-par-la-pandemie-les-plates-formes-d-e-commerce-de-luxe-se-livrent-une-bataille-sans-merci_6071241_4500055.html
- Philipps, N. et Brown, J. L. (1993). Analysing communication in and around organizations: a critical hermeneutic approach. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1547-1576.
- Pilloni, V. (2018). How data will transform industrial processes: Crowdsensing, Crowdsourcing and Big Data as pillars of Industry 4.0. *Future Internet*, 10(24), 1-14.
- Pruvoost, L. (2021). Défilés en réalité virtuelle, quand le luxe passe en mode digital. *J'ai un pote dans la com*. <https://jai-un-pote-dans-la.com/defiles-en-realite-virtuelle-luxe-digital/>
- PWC (2016). *Industry 4.0 – Building the digital enterprise* [PWC Global Industry 4.0 Survey]. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/industries-4.0/landing-page/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf>

- Rheingold, H. (1993). *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier*. Addison-Wesley.
- Rouge, H. D. L. M. (2021, 28 novembre). Quels sont les enjeux juridiques des NFT ? *Touati La Motte Rouge Avocats*. <https://www.tlmr-avocats.com/enjeux-juridiques-des-nft/>
- Sabri, O., El Hana, N. et Ben Arfi, W. (2021). Se digitaliser sans renier ses valeurs : Quelles stratégies marketing digital les marques de luxe déploient-elles pour relever ce défi ? *Management et Avenir*, 123(3), 119-139. <https://doi.org/10.3917/mav.123.0119>
- Sanna, A., et Manuri, F. (2016). A Survey on Applications of Augmented Reality. *Advances In Computer Science: An International Journal*, 5(1), 18-27.
- Schumacher, A., Erol, S. et Sihm, W. (2016). A maturity model for assessing Industry 4.0 readiness and maturity of manufacturing enterprises. *Procedia CIRP*, 52(1), 161-166. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.07.040>
- Schwab, K. (2017). *La quatrième révolution industrielle*. Dunod, Malakoff.
- Sergi, V. (2009). *La fabrication d'un projet technologique : étude des pratiques collectives et de la capacité d'action des documents* [Thèse de doctorat, HEC Montréal]. Sofia. <http://biblos.hec.ca/biblio/theses/002523.PDF>
- Shapiro, R. (2004). *Qu'est-ce que l'artification ?* XVIIème Congrès de l'Association internationale de sociologie de langue française, Tours, France.
- Techtarget (2018). Que signifie technologie immersive. *Le Mag It*. <https://www.lemagit.fr/definition/Technologie-immersive>
- Tran S. (2011). Une revue de la littérature sur le Web 2.0, *Métis*, 76(1), 1-34.
- Trappey, A. J. C., Trappey, C.V., Hareesh Govindarajan, U., Chuang, A. C., et Sun, J. J. (2016). A Review of Essential Standards and Patent Landscapes for the Internet of Things : A Key Enabler for Industry 4.0. *Advanced Engineering Informatics*, 33(1), 208-229. <https://doi.org/10.1016/j.aei.2016.11.007>
- Uluyol, C., et Sahin, S. (2016). Augmented Reality: A New Direction in Education. *Emerging Tools and Applications of Virtual Reality in Education*. Hershey.
- Veblen, T. (1899). *Théorie de la classe de loisir*, (1^{ère} ed. 1899 – réed. 1970). Gallimard.
- Vigna, P. (2022). NFT Sales Are Flatlining. Is This the Beginning of the End?. *Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/podcasts/google-news-update/nft-sales-are-flatlining-is-this-the-beginning-of-the-end/dff5b977-9cae-4b14-8b4a-1b4b3c95e59e>
- Wiggles, K. (2019). Gucci's iOS app lets you try shoes on remotely in AR. *VentureBeat*. <https://venturebeat.com/2019/06/26/guccis-ios-app-lets-you-try-shoes-on-remotely-in-ar/>

Zeitoun, V. et Veg-Sala, N. (2021). Les réseaux sociaux : un nouveau support d'expression du temps infini des marques de luxe. *Décisions Marketing*, 1(101), 9-39.

Zerbib, R. (2013). Les modes en gestion : une arme de diffusion massive. Le cas des matrices de portefeuille. *Revue internationale d'intelligence économique*, 5(2), 197-216. <https://doi.org/10.3166/r2ie.5.197-216>