

REPENSER LA PLACE DU CLIENT DANS LES MAISONS DE LUXE : UN NOUVEL IMPÉRATIF ?

RAPPORT 2026

COMITÉ COLBERT
Depuis 1954

MAD

REPENSER LA PLACE DU CLIENT DANS LES MAISONS DE LUXE : UN NOUVEL IMPÉRATIF ?

RAPPORT 2026

À PROPOS

COMITÉ COLBERT
Depuis 1954

Créé en 1954 à l'initiative de Jean-Jacques Guerlain, le Comité Colbert est un collectif unique.

Il rassemble en son sein 96 Maisons de luxe françaises, 16 Institutions culturelles et 6 Maisons de luxe européennes et représente 14 métiers : de la parfumerie à la joaillerie, de la mode à l'orfèvrerie, de la gastronomie aux vins et spiritueux en passant par le design et la décoration.

Promouvoir passionnément, développer durablement, transmettre patiemment, les savoir-faire et la création française pour insuffler du rêve – telle est la raison d'être du Comité Colbert qui guide chacune de ses actions.

Celles-ci ont pour vocation de contribuer au rayonnement international de l'art de vivre français, à la préservation des savoir-faire et de la création et à leur transmission aux nouvelles générations.

www.comitecolbert.com

MAD

Fondé en 2009, MAD est un cabinet de conseil indépendant dédié au luxe.

Il accompagne les Maisons dans leur transformation stratégique, culturelle et opérationnelle, à l'heure d'un client en constante évolution.

Organisé autour de trois entités – MAD Strategy, MAD Academy et MAD Talent – le cabinet réunit 60 talents multiculturels. Il intervient sur l'ensemble de la chaîne de valeur du secteur, de la stratégie à la formation, en passant par le recrutement des leaders de demain.

Conjuguant exigence analytique et intelligence émotionnelle, Magic & Logic, MAD défend une approche unique du conseil. Elle vise à faire rayonner les Maisons et l'industrie du Luxe en général.

www.mad.fr / contact@mad.fr

AUTEURS



Bénédicte Épinay
Déléguée Générale
du Comité Colbert



Laurent Dhennequin
Directeur de Cabinet
du Comité Colbert



Delphine Vitry
Founding Partner MAD



Jean Révis
Founding Partner MAD



Véronique Le Bansais
Senior Partner MAD



Chloé d'Avout
Associate Partner MAD

AGENDA

SYNTHÈSE 8

INTRODUCTION 9

PARTIE I

PLACER LE CLIENT AU CENTRE : UNE AMBITION PARTAGÉE 11

1.1 DE LA RELATION INTUITIVE À LA CLIENT CENTRICITY 12

1.2 LA RELATION CLIENT, UN LEVIER DE PERFORMANCE ENCORE SOUS-EXPLOITÉ 13

1.3 DU PRODUIT AU CLIENT : DES MATURITÉS DIFFÉRENTES SELON LES SECTEURS 15

PARTIE II

CONNAITRE ET ACTIVER LE CLIENT : DE NOUVEAUX OUTILS POUR UNE RELATION PLUS PERTINENTE 19

2.1 LA MESURE DE LA RELATION, UNE CONDITION NÉCESSAIRE MAIS PAS SUFFISANTE 20

2.2 LES PERSONAE CLIENTS OU COMMENT ENRICHIR LA SIMPLE SEGMENTATION 22

2.3 LES OUTILS DE LA RELATION CLIENT, DU CLIENTELING AU PARCOURS OMNICANAL 24

PARTIE III

FAIRE DE LA CLIENT CENTRICITY UNE RÉALITÉ : UNE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE ET CULTURELLE 27

3.1 DES ORGANISATIONS QUI ÉVOLUENT, UNE MUTATION QUI S'ACCÉLÈRE 28

3.2 LA CULTURE CLIENT OU COMMENT ANCRER LA TRANSFORMATION 32

3.3 L'IA AU SERVICE DE LA CLIENT CENTRICITY 35

CONCLUSION 38

REMERCIEMENTS 39

MÉTHODOLOGIE 40

SYNTHÈSE

/ Le sujet de la *client centricity* est désormais devenu central. 85 % des répondants la considèrent comme extrêmement importante pour le succès de leur Maison. Ses principaux objectifs sont l'amélioration de l'expérience client, d'une part, et la croissance par la fidélisation et l'augmentation des dépenses clients, d'autre part, objectifs cités chacun par 92 % des répondants.

/ Le niveau de maturité des acteurs du luxe reste encore hétérogène. 58 % des répondants jugent le niveau de maturité de leur Maison intermédiaire, faible ou très faible. Les principaux freins identifiés sont le manque de données et d'outils, cité par 58 %, le manque de culture client, cité par 52 %, et le manque d'équipes, cité par 37 %.

/ La connaissance client demeure incomplète et inégalement partagée. Seuls 58 % des répondants déclarent avoir une vision claire, à la fois quantitative et qualitative, des clients de leur Maison. De même, seuls 34 % disposent d'une stratégie client clairement documentée et communiquée à toutes les équipes, tandis que 34 % indiquent qu'elle est encore en cours d'élaboration.

/ La mesure de l'expérience client progresse, mais reste fragmentée. 66 % des répondants utilisent les visites mystère pour mesurer l'expérience client, tandis que 42 % disposent d'un dispositif de « Voice of Client » couvrant l'ensemble des canaux. Pour 35 % d'entre eux, ce dispositif n'est toutefois déployé que sur certains canaux.

/ Le clienteling est devenu un sujet central. 79 % des répondants suivent la part du chiffre d'affaires générée par le clienteling, 61 % le panier moyen des rendez-vous et 47 % le nombre de prospects convertis.

/ La Customer Lifetime Value reste, quant à elle, encore peu exploitée. Seuls 31 % des répondants utilisent la CLV dans leur Maison. Elle sert principalement à segmenter les clients ; seuls 16 % en font un indicateur central pour orienter les décisions stratégiques et allouer les ressources.

/ La donnée client n'est pas encore unifiée dans toutes les Maisons. 59 % des répondants déclarent disposer d'une base de données clients unifiée couvrant l'ensemble des canaux et des zones géographiques. Cette situation limite encore la capacité des Maisons à reconnaître le client comme un client de la marque, plutôt que comme un client d'un canal spécifique.

/ Les personae clients se développent pour compléter les segmentations traditionnelles. 48 % des répondants s'appuient désormais sur cet outil. Toutefois, la différenciation de l'expérience selon le profil client reste encore limitée : elle est jugée approfondie pour seulement 16 % des répondants.

/ Les organisations se structurent autour de l'expérience client. 90 % des répondants déclarent que leur Maison dispose d'un département dédié à l'expérience client, même si les ressources sont jugées limitées pour 37 % d'entre eux. Plus largement, 95 % estiment que leur organisation a évolué ces dernières années pour renforcer la *client centricity*.

/ Le principal défi reste l'ancrage de la culture client dans les pratiques. 39 % des répondants jugent encore leurs processus et modes de travail peu ou pas réellement *client-centric*, et 48 % estiment que leur Maison n'est pas suffisamment orientée client. Seuls 52 % déclarent que la satisfaction client est régulièrement pilotée au niveau du Comité Exécutif, au même titre que les objectifs commerciaux, financiers et d'image.

/ L'IA est d'abord perçue comme un levier de connaissance et d'activation client. À horizon 3 ans, les répondants citent l'amélioration de la connaissance client (65 %), l'optimisation des données CRM (56 %), l'hyperpersonnalisation (50 %) et l'amélioration de la réactivité du service client (50 %). L'expérience en boutique (10 %) et la fidélisation (7 %) sont moins citées, tandis que 11 % ne savent pas encore quel sera son impact.

Source : Enquête Comité Colbert et MAD, 2026

INTRODUCTION

Le luxe a toujours entretenu avec ses clients une relation singulière. Bien avant que la *client centricity* ne devienne un concept managérial, les Maisons savaient reconnaître leurs clients, comprendre leurs préférences et personnaliser leurs attentions. Longtemps intuitive et incarnée par la mémoire des équipes, cette relation constitue l'un des héritages du luxe. Elle est indissociable de l'art de recevoir et de la capacité à créer une émotion personnelle autour d'un produit.

Pourtant, le contexte dans lequel cette relation s'exerce a profondément changé. Ces dernières années, le marché du luxe a perdu de nombreux clients, tandis que la valeur s'est concentrée sur les clientèles les plus fortunées. Les standards ont évolué et les clients comparent désormais l'expérience des Maisons à celle d'acteurs de référence du service, du digital et de l'hospitalité.

Placer le client au centre ne signifie ni renoncer à la créativité ni diluer l'identité des Maisons. Il s'agit d'articuler leur vision et leurs savoir-faire avec une connaissance plus fine des clients, afin de renforcer la performance, la fidélisation et la désirabilité.

C'est dans cette perspective que le Comité Colbert et MAD ont étudié la place du client dans les Maisons de luxe. L'étude, nourrie par une enquête auprès des membres du Comité Colbert, montre que la *client centricity* est devenue un impératif stratégique mais qu'elle reste encore inégalement inscrite dans les processus, le pilotage et les comportements. Si exploitation de la donnée, définition de personae clients et IA peuvent renforcer la relation, l'enjeu déterminant demeure toutefois la culture client, du leadership aux équipes de première ligne.



PARTIE I

PLACER LE CLIENT AU CENTRE : UNE AMBITION PARTAGÉE

1.1

DE LA RELATION INTUITIVE À LA CLIENT CENTRICITY

La *client centricity* désigne une stratégie et une culture d'entreprise qui placent le client au cœur des décisions. Dès 1954, Peter Drucker, l'un de ses principaux théoriciens, affirmait que la finalité d'une entreprise était de « créer et de conserver un client »[1]. Ici, le client précède le produit. Cette philosophie a été portée par les géants de la distribution et de la grande consommation. Chez Amazon, l'obsession client figure en tête des principes de leadership de l'entreprise : « les leaders partent du client et raisonnent à rebours »[2] (« start with the customer and work backwards »). Cette approche repose sur un principe simple mais exigeant : on ne commence pas par la technologie, le produit ou les capacités internes de l'entreprise. On commence par le résultat que l'on veut apporter au client, puis on remonte méthodiquement jusqu'aux décisions, aux ressources et aux actions nécessaires pour le produire. Un renversement que résumait déjà A.G. Lafley, alors président de Procter & Gamble, dans une formule restée célèbre : « the consumer is the boss »[3].

Dans le secteur du luxe, la philosophie est toute différente. À l'origine de chaque Maison, il y a la créativité et le savoir-faire qui donnent vie à un produit. Le fondateur porte une vision du monde, une esthétique qui lui sont propres. Ce sont les éléments qui constituent le fondement de l'identité d'une Maison et fédèrent les premiers clients. Hermès en offre aujourd'hui encore une illustration forte : la Maison a longtemps cultivé l'absence de direction marketing et revendiqué une création guidée par « l'intuition et la créativité ». Son ancien président, Jean-Louis Dumas, résumait cette conviction d'une phrase : « *We don't have a policy of image, we have a policy of product* »[4]. Aujourd'hui encore, ce qu'Hermès place au centre de sa promesse, ce sont précisément « ces objets du quotidien ».

Cette primauté de la créativité n'exclut pas pour autant le client. Les Maisons de luxe ont toujours entretenu un lien particulier avec leurs clients, une relation très intuitu personae au départ, qui est venue nourrir la créativité et l'évolution des produits. Connaître finement ses meilleurs clients, les servir remarquablement, personnaliser la relation mais aussi le produit ont toujours tenu une place centrale pour les Maisons. La *client centricity* n'a donc rien d'étranger au luxe : elle en est la tradition même.

Longtemps cette relation est restée intuitive et personnelle. Le carnet client, tenu de la main du vendeur, en est l'emblème : ancêtre du *clienteling*, il reposait sur la mémoire des personnes plus que sur la donnée partagée. C'est précisément cet héritage que les Maisons ont cherché à structurer sans lui faire perdre son âme. Comment traduire cette ambition en changements concrets tout en restant fidèle à ce qui fait la singularité des Maisons de luxe ? Comment être *client-centric* sans être *client-led* ? Sujet longtemps implicite, la *client centricity* devient progressivement un pilier assumé de la stratégie des Maisons françaises.

La *client centricity* n'a donc rien d'étranger au luxe : elle en est la tradition même

1. Peter F. Drucker, The Practice of Management, Harper & Row, 1954
2. Colin Bryar & Bill Carr, Working Backwards: Insights, Stories and Secrets from Inside Amazon, St. Martin's Press, 2021
3. A.G. Lafley, The Game-Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation, 2008
4. Jean-Louis Dumas to Vanity Fair, 2007

1.2

LA RELATION CLIENT, UN LEVIER DE PERFORMANCE ENCORE SOUS-EXPLOITÉ

Le marché mondial du luxe personnel a perdu près de 50 millions de clients entre 2022 et 2024[1]. Après une décennie d'expansion, la croissance organique s'essouffle et certaines Maisons atteignent un plateau. La valeur s'est concentrée : les HNWI (*High Net Worth Individuals*) et UHNWI (*Ultra High Net Worth Individuals*) réalisent en 2024 46 % des ventes mondiales du luxe contre 30 % en 2019. A l'inverse, la hausse sensible d'une partie des prix affichés par les acteurs du luxe a éloigné la clientèle aspirationnelle qui se reporte entre autres vers la seconde main.[2] Les attentes, elles aussi, ont changé : l'expérience prime sur la possession, la dimension sensorielle devient déterminante et de nouveaux modes d'accès redessinent le rapport à l'objet[3]. Par ailleurs, le client attend d'une Maison ce que les meilleures marques de service lui offrent déjà en dehors du luxe : la personnalisation, l'immédiateté et l'omnicanalité. Enfin, aucune Maison n'évolue vraiment seule. Dès qu'un acteur de référence évolue, l'industrie suit : l'effet d'entraînement sectoriel transforme vite une initiative en standard.

85 %

des répondants considèrent que la *client centricity* est extrêmement importante pour le succès de leur Maison[4]

La *client centricity* s'accélère car elle génère des bénéfices concrets dans un environnement économique plus contraint. 85 % des répondants la jugent extrêmement importante pour le succès de leur Maison[4]. Ses principaux objectifs sont l'amélioration de l'expérience client et la croissance de l'activité par la rétention et la valeur client (pour 92 % des répondants)[4], loin devant les bénéfices d'image (pour 50 % des répondants). La rétention comme moteur économique : l'étude Forrester menée en 2024 dans 13 industries montre que les entreprises « obsédées par le client » affichent une fidélisation supérieure de 51 % et une croissance du chiffre d'affaires supérieure de 41 %[5]. Un client fidèle présente aussi une propension au « cross-sell » supérieure de 11 à 30 points selon les secteurs et devient un canal d'acquisition efficace, gratuit et crédible[6].

La connaissance client comme actif propriétaire : 70 % des VIC potentiels ne sont pas correctement identifiés par les Maisons, faute d'outils adéquats[7]. Une connaissance client de première main permet de mieux protéger les meilleurs clients et de stabiliser l'activité en période de ralentissement. Cet actif ne peut être copié par la concurrence. Un cercle vertueux : une culture client favorise aussi l'engagement des talents. Les équipes engagées affichent 21 à 51 % de rotation en moins, 10 % de fidélité client en plus et 23 % de profitabilité supplémentaire[8].

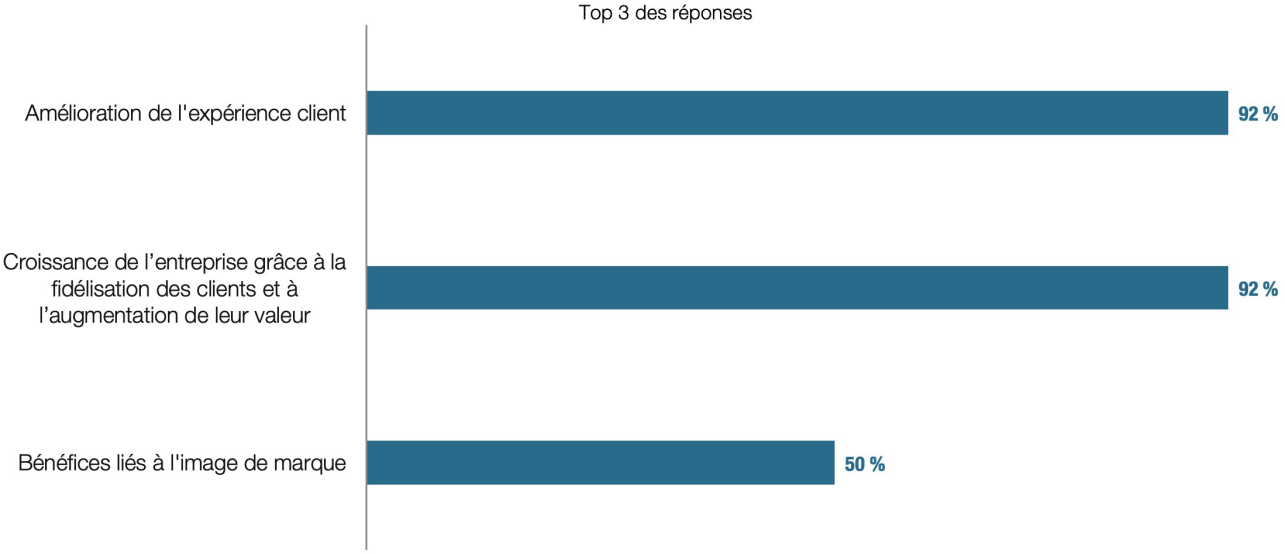
1. Bain & Company x Altagamma, Luxury in Transition: Securing Future Growth, 2025
2. "Why Louis Vuitton is struggling but Hermès is not", The Economist, 2024
3. Kantar x Altiant, Le luxe se délinéarise : nouvelles aspirations, nouveaux accès, nouveaux imaginaires, 2025
4. Enquête Comité Colbert et MAD, 2026
5. Forrester, 2024, US Customer Experience Index, 2024, étude menée auprès de 98,000 clients américains, portant sur 223 marques et 13 industries
6. McKinsey & Company, Fueling Growth Through Moments of Customer Delight, 2024
7. BCG x Altagamma, True-Luxury Global Consumer Insights, 11th Edition, 2025, section "What do they dislike? / Recognition", données issues de l'enquête BCG-Altagamma True-Luxury Global Consumer Insight, juin 2025.
8. Gallup, The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes, 2024 NB : Nous vous invitons à lire notre précédente étude sur les talents retail pour en savoir davantage.

Ces bénéfices sont au cœur du business model des acteurs de la tech et du divertissement par exemple. Netflix a ainsi fait de la recommandation un moteur de rétention, façonnant des attentes de personnalisation dont le luxe hérite aujourd'hui. Une étude menée en 2025 par Netflix estime qu'un simple retour à des suggestions fondées sur la popularité des contenus, plutôt que sur un algorithme individualisé, amputerait l'engagement client de 12 %[1]. Dans l'hôtellerie, la personnalisation du service, fondée sur la connaissance des préférences clients, est depuis longtemps érigée en standard. Chez Four Seasons, le service d'excellence consiste à devancer les désirs des clients avant même qu'ils ne les expriment. Les équipes consultent l'historique mondial des séjours pour personnaliser l'accueil (comme un anniversaire fêté l'année précédente à Tokyo et réitéré à Paris). En parallèle, la détection des signaux faibles incite l'ensemble du personnel à capter le moindre indice au détour d'une conversation, permettant de partager l'information instantanément entre les départements pour orchestrer une surprise sur mesure[2]. Ce secteur a posé un nouveau seuil d'attente : dans l'esprit du client, la personnalisation n'est plus un privilège, c'est une promesse. La question n'est plus de savoir si les Maisons structureront davantage la relation client, mais avec quelle cohérence avec leur propre ADN.

La question n'est plus de savoir si les Maisons structureront davantage la relation client, mais avec quelle cohérence avec leur propre ADN

Quels objectifs associez-vous à la *client centricity* ? [3]

Top 3 des réponses



32 % associent la client centricity à l'objectif d'améliorer la collaboration entre les équipes.

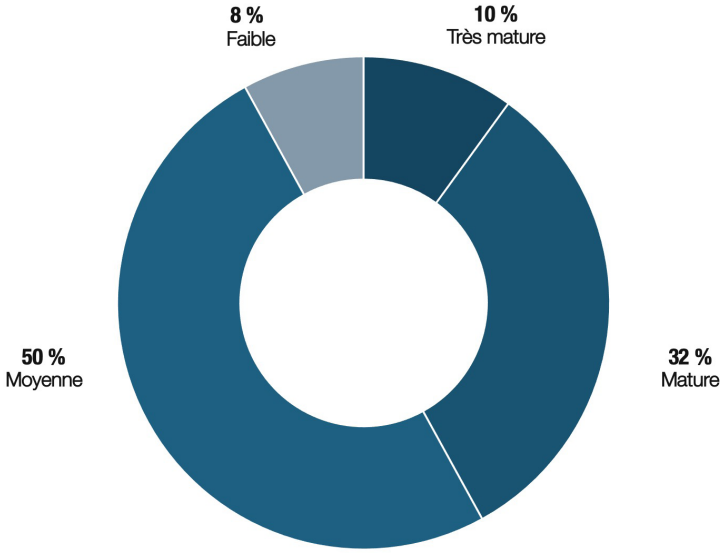
1. Kevin Zielnicki et al., The Value of Personalized Recommendations: Evidence from Netflix, 2025
2. Four Seasons, *Tailored to You*, 2025
3. Enquête Comité Colbert et MAD, 2026

1.3

DU PRODUIT AU CLIENT : DES MATURITÉS DIFFÉRENTES SELON LES SECTEURS

Que l'on parle d'acteurs du luxe ou non, on peut distinguer différents types d'organisation, celles qui sont *product-led*, celles qui sont *client-informed* et celles qui sont véritablement *client-centric*. Au sein du luxe, les Maisons ont elles aussi un rapport différent à la *client centricity* selon leur secteur, leur degré de digitalisation et leur appartenance ou non à un groupe. Aujourd'hui, tous secteurs du luxe confondus, 42 % des répondants considèrent que leur Maison (ou Groupe) est mature ou très mature en matière de *client centricity*.

Quelle est la maturité de votre Maison (ou Groupe) en termes de *client centricity* ? [1]



Les Vins et Spiritueux, du fait de leur distribution *wholesale*, disposent d'une connaissance limitée de leurs clients finaux. Les distributeurs maîtrisent les portefeuilles clients, ce qui limite la capacité des Maisons à suivre l'ensemble du parcours et à prolonger la relation au-delà de la transaction.

L'Horlogerie et, dans une moindre mesure, la Joaillerie, sont à la fois éloignées du client final, du fait d'une distribution historiquement *wholesale*, et très proches de leurs meilleurs clients grâce à des relations personnalisées, parfois établies sur plusieurs générations. Si le produit y prime culturellement, la *client centricity* progresse avec la retailisation des réseaux, que MAD accompagne régulièrement ces dernières années. En reprenant le contrôle de leur distribution, les Maisons cherchent à mieux maîtriser leur image et à collecter les données nécessaires à une relation plus personnalisée.

Chez Richemont, les ventes directes représentent 76 % du chiffre d'affaires du groupe[2]. Et Audemars Piguet réalise désormais plus de 90 % de ses ventes en direct[3].

La Beauté et les Cosmétiques, majoritairement *wholesale*, sont précurseurs sur certains aspects de la *client centricity*, notamment grâce à des programmes de fidélité qui dépassent la seule récompense de l'achat. La fréquence de réachat et l'importance du conseil favorisent une relation continue, fondée sur la connaissance des préférences et la personnalisation des interactions.

1. Enquête Comité Colbert et MAD, 2026
2. Richemont, Annual Report and Accounts 2025, 2025
3. Business of Fashion, Audemars Piguet's New CEO Could « Stop Growth », 2024

Dans la Mode et la Maroquinerie, plus *retail*, l'accès à la donnée client est plus ancien et plus aisé. D'abord *client-informed*, les Maisons l'exploitaient pour éclairer certaines décisions et nourrir le *clienteling*, sans transformer l'ensemble des processus et de l'organisation. Elles évoluent progressivement vers un modèle *client-centric*, faisant de la connaissance client un levier de transformation.

Elles ont ainsi rejoint l'Hôtellerie, pionnière du luxe en matière de *client centricity*. Le secteur a très tôt fondé la relation client sur la connaissance des préférences, la personnalisation du service, l'anticipation des besoins et la création d'expériences mémorables. Le client y est traité comme une personne à reconnaître et à fidéliser.

L'évolution vers davantage de *client centricity* est un process continu qui est appelé à se renforcer dans les années à venir. 58 % des répondants estiment que le niveau de maturité de leur Maison ou Groupe en matière de *client centricity* est intermédiaire, faible ou très faible. Parmi les principaux freins à la *client centricity*, ils citent, dans l'ordre, le manque de données et d'outils (à 58 %), le manque de culture client (à 52 %) et le manque d'équipes (à 37 %)[1].

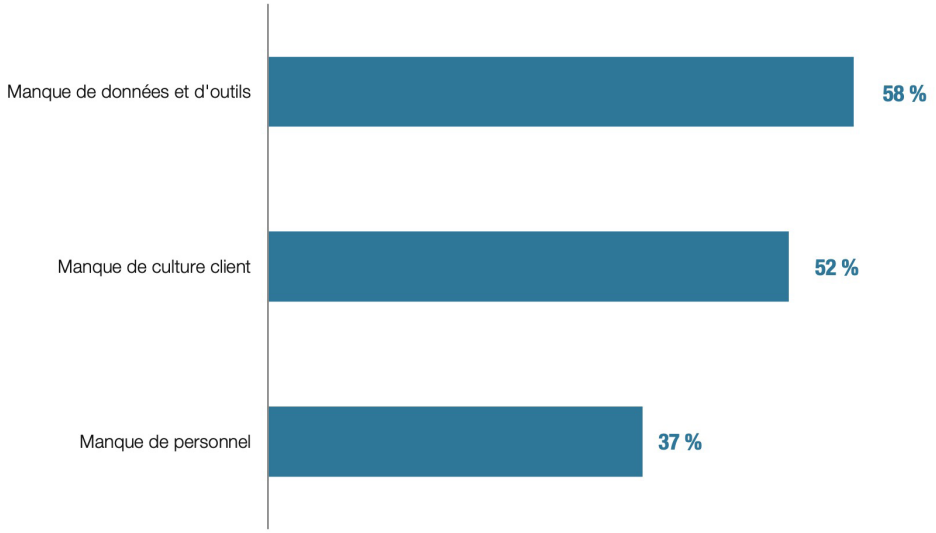
La maturité des Maisons dépend également de leur taille et du niveau de pénétration du digital dans leur activité.

42 %

des répondants estiment que le niveau de maturité de leur organisation est suffisamment élevé (mature ou très mature)[1]

Quels sont, selon vous, les principaux obstacles à la *client centricity* dans votre Maison ? [1]

Top 3 des réponses



Autres réponses
31 % pour « manque de compétences » ; 10 % pour « la priorité accordée au client n'est pas perçue comme essentielle à la réussite » ; 6 % pour « autre »

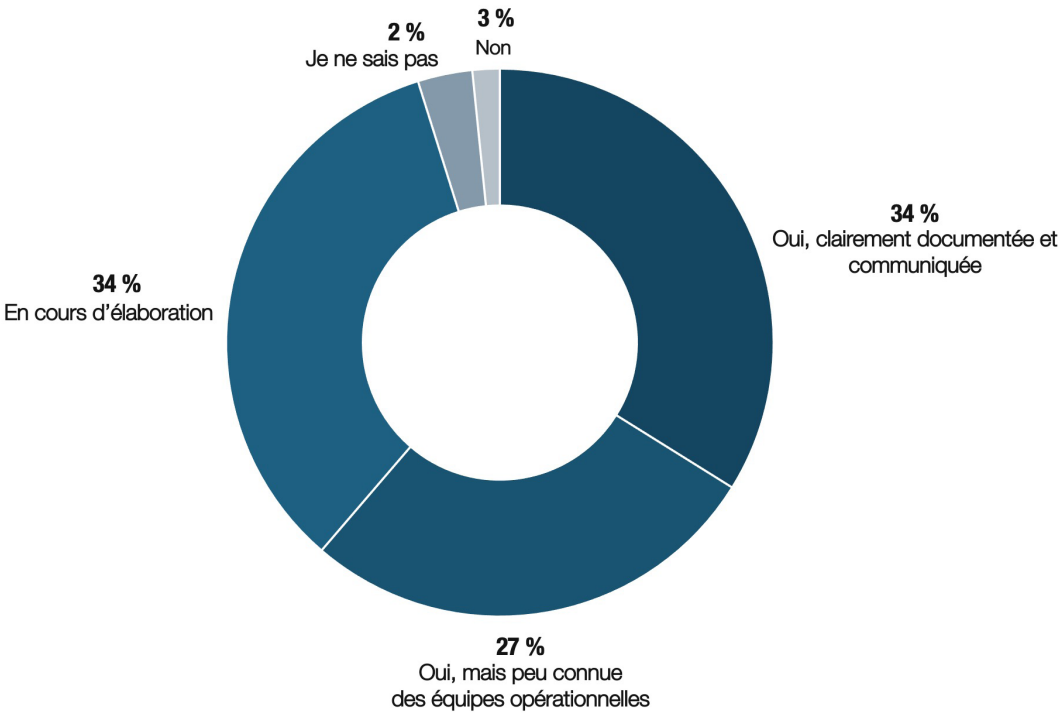
1. Enquête Comité Colbert et MAD, 2026

58 %

des répondants déclarent avoir une vision claire de qui sont les clients de leur Maison, tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif[1]

Pour être *client-centric*, la première étape est de connaître son client. Or 58 % seulement des répondants déclarent avoir une vision claire, quantitative et qualitative, de qui sont les clients de leur Maison. Cette connaissance client vient elle-même nourrir la stratégie client de chaque Maison. Là encore, on observe que si 34 % des répondants jugent que leur Maison dispose d'une stratégie client clairement documentée et communiquée, ils sont encore nombreux à déclarer avoir une stratégie client existante mais peu communiquée (27 %) ou une stratégie client en cours d'élaboration (34 %). Ces chiffres font écho à ceux partagés précédemment sur la maturité perçue des Maisons en termes de *client centricity*. Comment être véritablement *client-centric* si l'on ne connaît pas bien son client et la stratégie client de sa Maison ?

Votre Maison (ou Groupe) dispose-t-elle d'une stratégie client formalisée et partagée par toutes les équipes ? [1]



1. Enquête Comité Colbert et MAD, 2026



PARTIE II

CONNAITRE ET ACTIVER LE CLIENT : DE NOUVEAUX OUTILS POUR UNE RELATION PLUS PERTINENTE

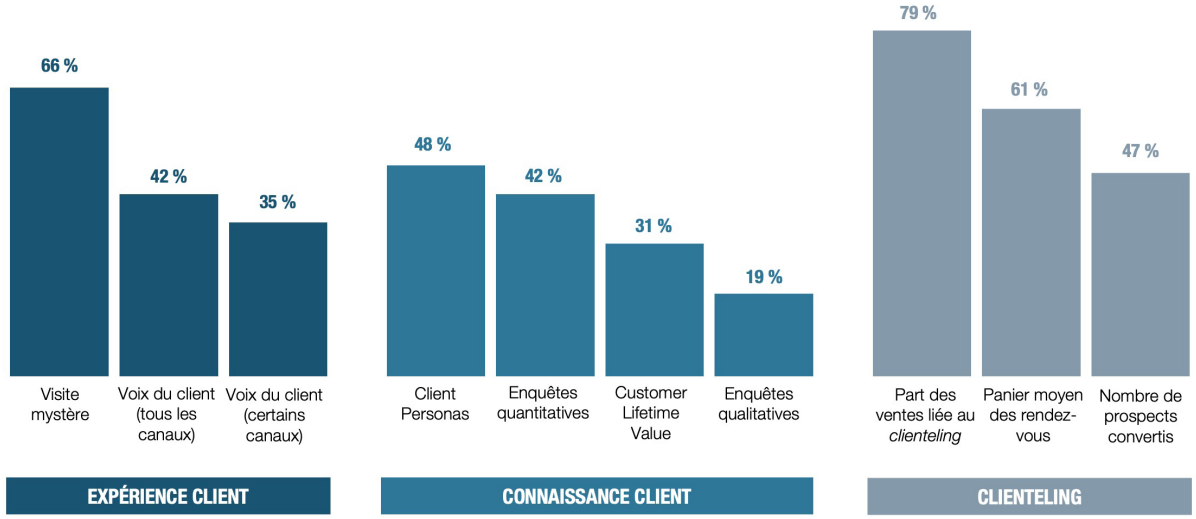
2.1

LA MESURE DE LA RELATION, UNE CONDITION NÉCESSAIRE MAIS PAS SUFFISANTE

Longtemps, les Maisons ont piloté leur activité à partir d'indicateurs principalement commerciaux : chiffre d'affaires, ventes par produit et par catégorie produit, trafic en boutique, conversion ou encore *sell-through*. Aujourd'hui encore, ce sont généralement des chiffres clés que les équipes ont bien en tête. Toutefois placer le client au centre invite à ne plus mesurer uniquement la performance de la vente mais aussi la qualité de la relation.

Si l'on penche plus en détail sur les indicateurs qui permettent de connaître ses clients, on doit appréhender non seulement les indicateurs clients eux-mêmes mais aussi les indicateurs de clienteling et les indicateurs liés à l'expérience client.

Quels indicateurs et outils liés au client votre Maison utilise-t-elle actuellement dans les domaines de l'expérience client, de la connaissance client et du clienteling ? [1]



Pour mesurer l'expérience client, les Maisons se retrouvent autour des outils suivants : visites mystère pour 66 % des répondants et « Voice of Client » sur tous les canaux pour 42 % d'entre eux. Le « Voice of Client » est encore inégalement utilisé. 35 % des répondants ne l'ont mis en place que sur certains canaux quand d'autres ont depuis plusieurs années adopté une approche multicanal et à toutes les étapes du parcours client[1]. Certaines Maisons sont réticentes par principe au « Voice of Client », d'autres laissent la liberté aux régions de le mettre en place ou non. Lorsqu'il existe, cet outil a vocation à soutenir l'amélioration continue mais aussi à nourrir ou préserver la relation client individuelle. En cas de client insatisfait, les managers sont appelés à reprendre contact sous 24h pour rétablir la relation. Ce taux de prise en charge rejoint les indicateurs d'expérience client suivis de manière consolidée. S'agissant des visites mystère, si elles permettent de mesurer la conformité par rapport à une norme définie en interne, il est intéressant de les compléter par des baromètres retail, comme les conduit MAD, qui révèlent les potentiels écarts par rapport à la concurrence et mettent en lumière les pratiques les plus inspirantes du marché. À la différence d'une visite mystère, centrée sur un référentiel propre à la Maison, le baromètre retail permet de situer objectivement la performance d'une marque dans son environnement concurrentiel. Il croise les principaux leviers de l'expérience client, de l'attractivité du point de vente et de la fluidité du parcours jusqu'à la qualité du conseil, du storytelling et du clienteling, et aide les Maisons à hiérarchiser leurs priorités pour soutenir in fine la performance retail.

1. Enquête Comité Colbert et MAD, 2026

En termes de clienteling, on constate que les Maisons les plus matures se trouvent dans les secteurs de la Couture et de la Joaillerie. Néanmoins, tous secteurs confondus, une grande majorité d'acteurs suit les indicateurs suivants : part du chiffre d'affaires liée au clienteling pour 79 % des répondants, panier moyen pour 61 % d'entre eux, et nombre de prospects convertis pour 47 % d'entre eux. Si cette culture clienteling est bien ancrée dans certains secteurs, elle s'est beaucoup développée ces dernières années dans d'autres, avec la prise de conscience que le clienteling est non seulement un levier de performance mais un levier de personnalisation de la relation client. Dans le contexte économique des dernières années, les comportements clients ont évolué et il n'est pas rare aujourd'hui qu'un achat de sac se fasse après plusieurs visites comme pour une montre ou un bijou. Il est donc d'autant plus important de savoir entretenir la relation auprès des prospects et non plus seulement des clients fidèles. Dans les Maisons les plus portées sur le clienteling c'est quotidiennement que sont suivis les taux de complétion des campagnes et la part du chiffre d'affaires réalisée grâce au clienteling.

Paradoxalement si on mesure bien aujourd'hui le sujet du clienteling, on connaît parfois moins bien les indicateurs liés au client lui-même. Age, nationalité, pays de résidence, panier moyen, fidélité, etc. sont certes suivis mais les analyses clients ne sont pas encore systématiquement exploitées pour nourrir la réflexion et les décisions des autres départements. Par ailleurs, l'outil clé que constitue la « *customer lifetime value* » (CLV), c'est-à-dire la somme cumulée des achats d'un client sur une longue période, n'est actuellement utilisé que par 31 % des répondants. Et lorsque la CLV est suivie, elle sert avant tout à segmenter la clientèle : c'est le cas pour près des deux tiers des répondants concernés. Seuls 16 % en font un indicateur central pour allouer les ressources et orienter les décisions stratégiques, et autant la calculent sans réellement l'exploiter[1]. La CLV sert donc encore davantage à classer les clients qu'à piloter la Maison.

Que l'on parle d'indicateurs client ou clienteling, la qualité de la base de données clients sous-jacente est essentielle. Or 59 % seulement des répondants déclarent aujourd'hui disposer d'une base de données clients unifiée, couvrant l'ensemble des canaux et des territoires géographiques[2]. La mise en place d'une vue client unifiée, ou *Customer 360*, partagée par les équipes et accessible sur l'ensemble des canaux et des géographies reste un challenge pour nombre d'acteurs. Or le client veut être reconnu comme client de la marque et non client d'un canal. Qu'il s'adresse à une boutique, à un site e-commerce ou au service après-vente, il attend des Maisons qu'elles prennent en compte l'ensemble de ses interactions passées, en cours et à venir.

59 %

seulement des répondants déclarent aujourd'hui disposer d'une base de données clients unifiée, couvrant l'ensemble des canaux et des territoires géographiques[1]

La technologie ne constitue toutefois qu'une condition de la *client centricity*. La question décisive reste celle de l'usage : que fait-on de la donnée une fois qu'elle a été collectée, stockée et réconciliée ? Sa valeur ne réside pas dans son volume, mais dans les décisions et les gestes qu'elle rend possibles. Bien activée, la donnée déplace le centre de gravité de chaque interaction : le conseiller n'accueille plus un inconnu mais reprend un fil. Il ne propose plus au hasard mais à partir de ce qu'il sait. Chaque visite devient la continuation d'une relation, non le début d'une transaction. Elle permet ensuite de relancer de manière personnalisée, à l'occasion d'une nouveauté, d'une date importante, d'un réassort ou d'un produit correspondant à un intérêt déjà identifié. Elle peut également aider le vendeur à déterminer la *next-best-action*, c'est-à-dire l'action la plus pertinente à engager à un moment donné : proposer un produit complémentaire, présenter une nouvelle catégorie, inviter le client à un événement ou reprendre contact après une visite restée sans achat. Dans tous ces cas, l'objectif est le même : prolonger la relation au travers de chaque interaction. C'est précisément à ce stade que les Maisons peuvent être confrontées au syndrome du *data lake* dormant. Elles accumulent des données issues de la boutique, du digital, de la fidélité, du service client ou de l'après-vente, sans toujours parvenir à les relier ni à les exploiter. Un autre symptôme de cette difficulté apparaît dans l'identification des meilleurs clients : près de 70 % des clients potentiels de très haut niveau ne seraient pas correctement identifiés par les marques, notamment en raison de CRM obsolètes ou trop transactionnels[3]. Le problème ne tient donc pas uniquement à la quantité de données disponibles, mais à l'absence de vue unifiée, de gouvernance claire et d'outils suffisamment simples pour être adoptés par les équipes de terrain.

Il en va de la donnée clients comme des indicateurs clients. L'enjeu est de les prioriser en fonction de la culture et des objectifs stratégiques de la Maison. S'aligner sur les indicateurs prioritaires, c'est partager un langage commun et orienter les efforts collectifs dans une même direction.

1. Enquête Comité Colbert et MAD, 2026
2. CDP Institute, « *What is a Customer Data Platform?* », 2026
3. BCG x Altagamma, True-Luxury Global Consumer Insights, 11th Edition, 2025, section "What do they dislike? / Recognition", données issues de l'enquête BCG-Altagamma True-Luxury Global Consumer Insight, juin 2025.

2.2

LES PERSONAE CLIENTS OU COMMENT ENRICHIR LA SIMPLE SEGMENTATION

L'objectif est de mieux prendre en compte les aspects socio-démographiques qui viennent influencer le rapport au luxe, la manière de consommer, les occasions qui déclenchent un achat, la relation à la Maison, etc.

Fortes de leurs bases de données, les Maisons ont travaillé leur segmentation. Cet outil qui existe depuis longtemps structure généralement la stratégie client. Fondées sur une combinaison de montant de dépenses, de fréquence et de catégories produits achetées, les segmentations clients ne sont pas toujours bien connues de manière transverse dans les organisations. Ainsi 42 % des répondants indiquent qu'un cadre de connaissance client est en cours de déploiement dans leur Maison, et 21 % qu'il est déjà activement utilisé par les équipes. Pour autant, 21 % reconnaissent qu'il existe sans être véritablement opérationnel[1]. L'enjeu est donc non seulement de déterminer des segmentations clients pertinentes mais aussi d'en assurer l'adoption par les différentes équipes. Dans certaines Maisons, toutefois, les équipes de vente a minima les connaissent très bien car l'évolution du portefeuille clients en lien avec la segmentation fait partie des objectifs du magasin, à l'échelle individuelle et collective.

Pour aller plus loin, les Maisons de luxe se sont saisies de l'outil des Personae Clients. Au départ, ce sont certains départements qui, de manière isolée, ont développé cet outil, notamment le Merchandising par exemple, pour aider les équipes lors des sessions d'achats. Désormais les acteurs du luxe sont de plus en plus nombreux à s'appuyer sur des personae clients transverses aux différents départements et donc valables pour l'ensemble de l'organisation. Pourquoi des personae clients en complément des segments clients ? L'objectif est de mieux prendre en compte les aspects socio-démographiques qui viennent influencer le rapport au luxe, la manière de consommer, les occasions qui déclenchent un achat, la relation à la Maison, etc., autant d'éléments qui sont aujourd'hui absents des segments.

Pour construire ces personae clients propres à chaque maison, les Maisons mobilisent généralement leurs équipes Clients mais aussi des profils au périmètre transverse, tels qu'un *Chief of Staff* ou un Directeur de la Transformation. L'exercice, que MAD a régulièrement accompagné, notamment dans la Maroquinerie et dans la Mode, requiert de mobiliser à la fois les bases de données clients, avec le recours de l'IA, et le regard des différents départements qui souvent, de manière explicite ou non, travaillent déjà avec des projections de personae clients. L'enjeu est d'aller au-delà des archétypes clients génériques pour définir des personae clients singuliers. Quand ces personae clients sont transverses, ils ont vocation à servir de cadre de référence à toute l'organisation, tant pour les grandes orientations stratégiques que pour les décisions plus opérationnelles. Pour garantir leur pertinence, ces personae clients doivent représenter un minimum de clients et de chiffre d'affaires, même si par exception, certains personae peuvent être retenues pour des questions d'image quand bien même elles ne représenteraient que très peu de clients et de chiffre d'affaires. Un *persona client* ne peut toutefois être exporté d'un marché à l'autre sans adaptation. Le client est aussi façonné par sa culture, ses rituels sociaux, sa relation au statut et sa manière d'exprimer ses préférences.

Dans un contexte de polarisation du marché et des clients, il est d'autant plus important d'initier cet exercice que les clients ont des attentes de plus en plus élevées en matière de personnalisation de la relation. Aujourd'hui, 63 % des répondants déclarent que leur organisation différencie l'expérience client selon le profil du client partiellement, 16 % de façon approfondie, et 18 % de façon minimale.

1. Enquête Comité Colbert et MAD, 2026

Pour éclairer les personae clients, les études clients quantitatives et qualitatives, utilisées respectivement par 42 % et 19 % des répondants, permettent de répondre à des questions auxquelles les bases de données clients ne donnent pas encore de réponse[1]. Elles captent les signaux faibles et sont complémentaires des analyses menées en interne. Les Maisons de luxe qui se mettent à l'écoute du client démontrent une résilience et une agilité supérieures. Tout en réaffirmant leurs fondamentaux et leur singularité, elles fournissent à leurs différentes équipes en central et dans les marchés des clés pour ajuster leur manière de toucher le client et parfois de renouer le lien qui avait été abîmé. Se mettre à l'écoute du client, c'est s'adresser à ses propres clients, mais aussi aller au-delà, auprès des clients du luxe et des clients en dehors du luxe. Cette démarche permet de compléter la donnée comportementale par une donnée de perception : elle ne cherche pas seulement à savoir ce que le client a acheté, mais ce qu'il pense de la Maison, ce qu'il en attend et ce qui l'empêche encore d'y entrer.

48 %

des répondants s'appuient sur des personae clients[1]

1. Enquête Comité Colbert et MAD, 2026

2.3

LES OUTILS DE LA RELATION CLIENT, DU CLIENTELING AU PARCOURS OMNICANAL

McKinsey propose d'articuler la personnalisation autour de quatre dimensions[1] : la *data*, le *decisioning*, le *design* et la *distribution*. Dans le luxe, cette grille se traduit ainsi : la donnée renseigne le conseiller sur qui est le client avant même qu'il entre en boutique ; le *decisioning* lui indique quoi proposer et à quel moment, un produit complémentaire, une invitation, une relance après une absence ; le *design* garantit que cette proposition reste cohérente avec l'identité de la Maison ; la *distribution* assure qu'elle atteint le client sur le canal qu'il préfère. La technologie orchestre ces quatre leviers. Elle ne remplace pas le geste du vendeur, et lui donne plutôt les moyens de l'exercer mieux et plus souvent.

Dès lors, la donnée et les *personae clients* ne suffisent pas. Ils doivent être traduits en gestes et en expériences visibles pour le client. C'est ici que la technologie doit trouver sa juste place. Elle ne remplace ni le cérémonial d'accueil, ni la formation des équipes de vente, ni l'art de la conversation qui font la force du luxe français. Elle peut en revanche rendre ces savoir-faire plus transmissibles en donnant aux conseillers les informations nécessaires pour prolonger la relation au-delà de la boutique.

Clienteling : premier outil de cette transformation. Il digitalise le carnet du vendeur pour rendre la relation plus proactive et moins dépendante de la mémoire individuelle. L'objectif est de donner au conseiller les moyens de mieux préparer ses rendez-vous, de relancer au moment juste, d'identifier une alerte de réassort ou de proposer une *next-best-action* cohérente avec l'histoire du client. Un vendeur ne personnalise pas une relation parce qu'une application lui fournit davantage de données, mais parce qu'il sait interpréter ces informations et les transformer en attention. La technologie doit donc amplifier ce que le luxe français fait déjà bien : reconnaître un client, se souvenir d'une préférence, comprendre un moment de vie, proposer sans imposer et faire de l'achat une expérience. Les parcours de clienteling imaginés il y a quelques années sont à repenser aujourd'hui à l'heure de l'IA. Les enjeux business ont par ailleurs évolué, appelant les Maisons à une analyse fine des clients actuels. Pour aller au-delà des parcours classiques qui restent malgré tout importants comme les prospects, nouveaux clients, etc., l'enjeu est d'identifier quels sont les profils clients stratégiques pour la Maison, en termes d'image, de valeur, de volume, de renouvellement de la base, et de construire pour chacun de ces profils des parcours sur-mesure, nourris de recommandations personnalisées grâce à l'IA. Dans le contexte actuel, les VIC dormants comptent par exemple parmi les profils clés à réactiver. De manière surprenante, c'est une catégorie de clients qui reste globalement sous-activée dans les Maisons. Les nouveaux parcours de clienteling viennent croiser segmentation, niveau d'engagement mais aussi personae clients ; des grilles de lecture qui ne se substituent pas l'une à l'autre mais viennent s'enrichir mutuellement.

Voice of the Client : le dispositif *Voice of the Client* (VoC) permet de replacer chaque client au cœur de la relation en lui donnant la possibilité d'exprimer son ressenti, ses attentes et ses éventuelles insatisfactions à des moments clés de son parcours, quel que soit le canal. Au-delà de la collecte de notes ou de questionnaires, il offre une occasion de renouer un lien individuel avec le client : prendre contact après une expérience décevante, remercier un client pour son retour, comprendre ses besoins et lui montrer concrètement que sa parole compte. Cette démarche est particulièrement pertinente dans le luxe, où la qualité de la relation repose sur le sentiment d'être écouté, reconnu et considéré personnellement. Elle nourrit également l'amélioration continue en faisant émerger des irritants récurrents et des pistes d'action pour faire évoluer les services et les pratiques.

Les parcours de clienteling imaginés il y a quelques années sont à repenser aujourd'hui à l'heure de l'IA

1. McKinsey & Company, Sean Flavin & Jason Heller, « *A technology blueprint for personalization at scale* », 2019

Le dispositif *Voice of the Client* capte dans la pratique peu de clients, non seulement parce qu'un algorithme permet souvent de cibler les clients auxquels il est envoyé et aussi parce qu'il mobilise surtout les clients très insatisfaits et parfois très satisfaits. Malgré ces limites, il reste intéressant, sous réserve d'être complété d'autres outils comme celui du baromètre retail par exemple. Par exemple, l'enseigne britannique Fortnum & Mason indique maintenir un NPS supérieur à 80 et rappeler sous 24 heures les clients attribuant une note inférieure à 7, conduisant un quart de ces clients à revenir ensuite[1].

Pour être efficace, le dispositif doit toutefois remplir trois conditions : recueillir des retours simples et au bon moment, assurer un suivi personnalisé et rapide des situations individuelles (closed loop), puis transformer les enseignements récurrents en actions concrètes, avec des responsables et des indicateurs de suivi. Sans réponse apportée au client ni amélioration visible, l'écoute risque de rester un exercice de mesure et même de générer de la déception supplémentaire. L'enjeu est donc de créer une véritable boucle d'apprentissage : écouter, comprendre, agir et informer le client des progrès réalisés, afin de renforcer durablement la confiance et la fidélité.

29 %

des répondants estiment que la voix du client alimente de manière systématique et rapide les décisions stratégiques de leur Maison[2]

L'enjeu est d'autant plus important que la qualité de l'expérience influence directement l'acceptation du prix. 68 % des consommateurs seraient prêts à payer davantage pour bénéficier d'un meilleur service client[3]. Dans le luxe, cette prime ne repose pas uniquement sur le produit. Elle se construit dans la fluidité du parcours, la qualité du conseil, la reconnaissance du client et la capacité de la Maison à résoudre rapidement un problème.

Client journey : cartographier le parcours revient à suivre le client de la découverte au réachat, en passant par la recherche en ligne, la visite en boutique, l'achat, la livraison, l'après-vente et la recommandation. Cet outil consiste à identifier, à chaque étape, les émotions attendues, les irritants, les ruptures de canal et les occasions de personnalisation. Il ne s'agit pas de dessiner un parcours théorique mais de comprendre ce que le client vit réellement. Cette approche doit être résolument omnicanale. En effet, 84 % des clients s'inspireraient en ligne avant d'acheter en boutique[4]. Le parcours ne peut donc plus être pensé comme une succession de canaux indépendants. Le client découvre une marque sur les réseaux sociaux, consulte son site, échange avec un conseiller, se rend en boutique, achète parfois dans un autre pays et poursuit ensuite la relation avec le service après-vente. La cohérence entre ces moments devient une condition de la qualité perçue.

Dans la beauté premium, Lancôme offre une illustration de ce que peut être un parcours pleinement intégré, de l'inspiration à la fidélisation. Le client peut s'inspirer en ligne, bénéficier d'une consultation beauté en ligne ou d'une session de live shopping, puis se rendre en boutique pour une expérience plus personnalisée. Avec Teint Particulier, la peau est analysée en plusieurs points, un algorithme identifie la teinte la plus adaptée et le fond de teint est ensuite fabriqué sous les yeux du client, avec un flacon portant son nom et un numéro unique. Après l'achat, les avis et les réachats alimentent à leur tour les recommandations proposées aux clients suivants. La donnée circule ainsi dans le parcours, de l'inspiration à la fidélisation, sans se réduire à un outil de ciblage[5].

Ce principe de parcours intégré ne concerne pas uniquement la beauté ou la mode. Il s'applique également aux Maisons dont l'expérience se construit autour d'un lieu, d'un savoir-faire et d'un moment de partage. Ruinart transforme ainsi la visite de ses crayères et de ses lieux de réception en expérience relationnelle. La Maison propose différents formats associant visite, dégustation, déjeuner ou dîner, et adapte le parcours selon l'occasion, la langue et le profil du visiteur. La réservation permet de préparer la venue et de personnaliser l'accueil, tandis que la rencontre avec les équipes prolonge le récit de la Maison au-delà de la dégustation. La relation ne s'arrête donc pas à la bouteille : elle se construit autour d'un lieu et d'un savoir-faire que la Maison peut inscrire dans la durée[6].

Les outils de la *client centricity* ont donc une fonction commune : faire circuler la connaissance jusqu'au point où elle devient une expérience. Le *clienteling* aide le vendeur à agir, *Voice of the Client* permet à l'organisation d'écouter, et les *client journeys* donnent une cohérence à l'ensemble. Dès lors, la technologie ne remplace pas l'art de recevoir mais elle permet à davantage de collaborateurs de l'exercer avec plus de précision et de mémoire.

1. Mobile Commons Strategy and Insights Team, "Fortnum & Mason Case Study: Net Promoter Score of 80", consulté en octobre 2026
2. Enquête Comité Colbert et MAD, 2026
3. Qualtrics Institute, « *Three-quarters of Customers Would Pay More for a Premium Experience* », 2025
4. Manhattan Associates, Global Omnichannel Retail Trends 2023 : *What's Next for Shoppers and Retailers?*, étude menée entre mars et mai 2023 auprès de 6 000 consommateurs adultes du monde entier
5. Lancôme, « Le Teint Particulier », lancome.fr, consulté en 2026
6. Ruinart, pages officielles consacrées aux expériences, visites et dégustations, consultées en 2026



PARTIE III

FAIRE DE LA CLIENT CENTRICITY UNE RÉALITÉ : UNE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE ET CULTURELLE

3.1

DES ORGANISATIONS QUI ÉVOLUENT, UNE MUTATION QUI S'ACCÉLÈRE

La *client centricity* ne repose pas seulement sur des outils. Elle s'accompagne d'une évolution des organisations. Les transformations observées ces dernières années traduisent ce mouvement, avec la création ou le renforcement de départements Expérience Client, CRM, Clienteling, VIC, Retail Operations, Merchandising et Après-Vente.

90 %

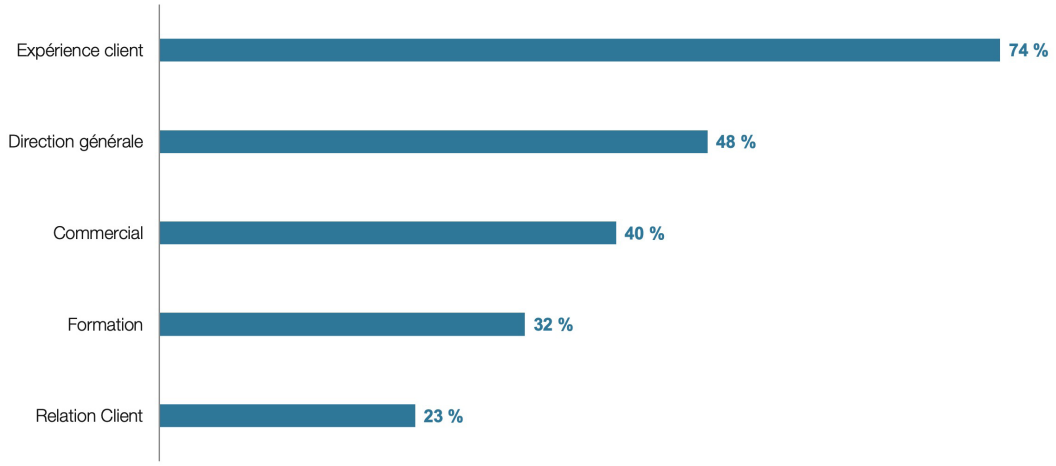
des répondants déclarent que leur Maison dispose d'un département dédié à l'expérience client[1]

La première évolution consiste à donner au client une place visible et légitime dans l'organisation. Les départements Expérience Client, CRM et Clienteling se sont ainsi développés dans les Maisons de luxe. Dans l'enquête menée auprès des membres du Comité Colbert, 90 % des répondants déclarent que leur Maison dispose d'un département dédié à l'expérience client, dont 53 % avec une équipe centrale solide et 37 % avec des ressources encore limitées[1].

Ces fonctions restent toutefois souvent rattachées au retail, au marketing ou au commercial, alors que les enjeux clients traversent désormais l'ensemble des canaux[2] et des métiers. Dans une étude cross-sectorielle menée auprès de grandes organisations, 62 % des répondants déclarent disposer d'un cadre dirigeant senior responsable de l'expérience client sur l'ensemble des produits et des canaux. Dans le luxe, certaines Maisons commencent à franchir une étape supplémentaire, avec la création de fonctions client au niveau Groupe. La nomination en 2026 d'un *Chief Client Officer* chez Kering, directement rattaché à la Direction générale et responsable du Marketing comme du Commercial[3], envoie un signal important : le client n'est plus seulement un sujet d'activation marketing ou d'expérience en boutique ; il devient un enjeu dont dépendent les stratégies de marque et de distribution.

Quels domaines de l'organisation ont le plus évolué ces dernières années pour soutenir la *client centricity* ? [1]

Top 5 des réponses



Autres réponses
18 % pour « communication » ; 15 % pour « développement produit » ; 11 % pour « merchandising » ; 8 % pour « après-vente » ; 5 % pour « production et supply chain » ; 5 % pour « autre »

1. Enquête Comité Colbert et MAD, 2026
2. Qualtrics XM Institute, James Scutt et Talia Quaadgras, *The State of Customer Experience Management 2024*, mai 2024. Étude menée au premier trimestre 2024 auprès de 234 professionnels de l'expérience client travaillant dans des organisations de plus de 1 000 salariés
3. Kering, « Kering Creates Two New Group Centers of Excellence to Support the Performance and Growth of Its Houses », communiqué de presse, mars 2026

Cette évolution correspond à une véritable transformation de gouvernance. Elle vise à mieux articuler la connaissance client, la stratégie de marque, l'offre, la distribution et la qualité de l'expérience. Le groupe Marriott International a suivi une logique comparable en créant, en 2023, une fonction de *Chief Customer Officer* rattachée à la Direction générale, couvrant notamment la stratégie client, les marques, le marketing, le programme de fidélité, et l'expérience client.[1]

Les départements Expérience Client ont progressivement élargi leur rôle : définition de la promesse client, formalisation des parcours omnicanaux, évolution des contenus de formation, collecte de la voix du client sur l'ensemble des canaux et des étapes du parcours et mise en place d'indicateurs de suivi. Les outils classiques de visite mystère sont désormais complétés par des dispositifs de collecte plus granulaire comme les baromètres retail effectués par MAD.

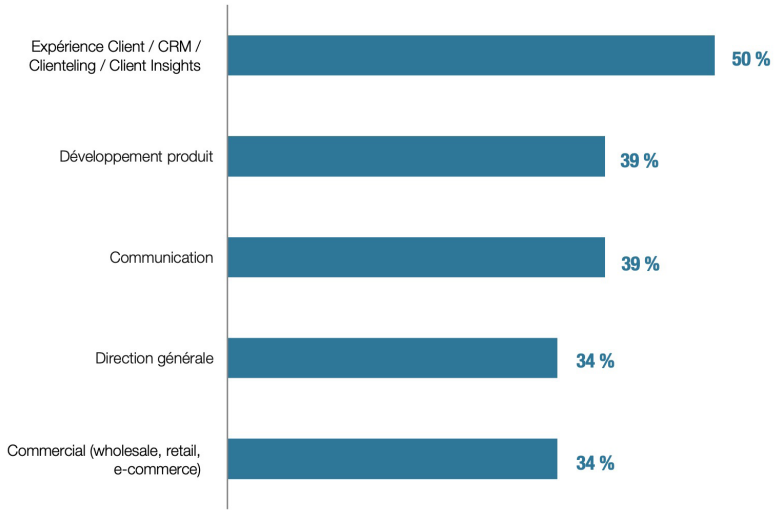
Les équipes Expérience Client ont également développé les outils du service en boutique : gestion des rendez-vous, accueil, catering, essayage et packaging. L'enjeu n'est plus seulement de définir des standards, mais de garantir leur exécution de manière cohérente dans les différents marchés. Cette exigence explique le développement de rôles et de relais opérationnels au plus près du terrain.

Les équipes CRM et Clienteling ont, de leur côté, formalisé la stratégie client, revu les segmentations, développé des personae et structuré les parcours de relation. Leur challenge est de diffuser les enjeux clients au-delà de leur propre département. Or, la stratégie client reste encore inégalement partagée : seuls 34 % des répondants déclarent que leur Maison dispose d'une stratégie client clairement documentée et communiquée à toutes les équipes. Un peu plus d'un quart estime qu'elle existe mais reste peu connue des équipes opérationnelles tandis qu'un tiers indique qu'elle est encore en construction[2]. Les changements d'organisation doivent donc s'accompagner d'une évolution des modes de pilotage.

Les équipes VIC illustrent cette dynamique. D'abord développées dans la Joaillerie et la Couture, elles se sont progressivement structurées et étendues à d'autres secteurs pour traduire la promesse de la Maison dans les expériences proposées aux meilleurs clients, enrichir les catalogues d'expériences et mieux animer les régions et les marchés. MAD a notamment accompagné des acteurs référents de l'Horlogerie-Joaillerie dans cet exercice, avec l'objectif de fournir aux régions et aux marchés un cadre de référence qui laisse aux équipes de terrain une certaine liberté d'exécution tout en garantissant une expression juste, singulière et inspirante de leur Maison. Outre la signature expérientielle VIC, MAD a travaillé à la formalisation de l'architecture du catalogue d'expériences VIC, que celles-ci aient lieu à l'occasion d'évènements ou tout au long de l'année.

Quels domaines de l'organisation de votre Maison auraient le plus besoin d'évoluer dans les prochaines années pour renforcer la *client centricity* ? [2]

Top 5 des réponses



Autres réponses
19 % pour "production & supply"; 18 % pour "formation"; 16 % pour "merchandising"; 15 % for "centre de relation client"; 7 % for "après-vente"; 3 % for "autre"; 2 % for "je ne sais pas"; 0 % for "aucun de ces domaines"

1. Marriott International, *"Marriott International Announces Organizational Structure and Executive Appointments"*, communiqué de presse, février 2023
2. Enquête Comité Colbert et MAD, 2026

La recherche de *client centricity* a également conduit les Maisons à faire évoluer des fonctions qui étaient historiquement plus éloignées du client. Ainsi les équipes *Retail Operations* ne se limitent plus à garantir l'efficacité des opérations et le respect des règles de contrôle interne. Elles contribuent directement à l'expérience client en travaillant désormais sur les horaires et fréquences de livraison du magasin, l'organisation des stocks et des équipes, la digitalisation des processus, la gestion des rendez-vous, les files d'attente, la circulation en boutique ou les transferts de produits entre boutiques.

Dans l'Horlogerie et la Joaillerie, l'émergence de fonctions Merchandising en central, en région et dans les marchés traduit également un déplacement du point de vue. L'offre n'est plus pensée uniquement à partir des ventes passées ou des contraintes de production et de *supply chain*. Les équipes Merchandising cherchent à croiser la performance historique avec les insights clients, les tendances et les spécificités locales afin de construire des assortiments qui conjuguent les convictions de la Maison et les attentes des clients. La création de ces fonctions contribue ainsi à rapprocher l'offre des usages et des besoins des différents marchés. MAD a accompagné ces évolutions organisationnelles en travaillant parfois en amont sur les objectifs stratégiques qui les appellent naturellement. On a pu observer cette évolution de différente ampleur chez Cartier au niveau global et dans d'autres Maisons, au niveau régional pour l'instant.

Dans le même esprit, certaines Maisons rapprochent les équipes Insights Clients du marketing, du merchandising, de la création et du développement produit afin de mieux intégrer les données et les spécificités culturelles dans les décisions. Le marketing évolue progressivement d'une logique de *brand-push* vers une logique davantage fondée sur le *client-pull*. Il ne s'agit pas de renoncer à l'identité de la Maison, mais de mieux comprendre les publics, les contextes locaux et les conditions de résonance de la marque.

L'Après-Vente constitue enfin un chantier organisationnel de plus en plus stratégique. À la croisée des produits, de la production, de la qualité, de la finance et de l'expérience client, elle est désormais perçue comme un levier d'engagement, de fidélisation et de valeur dans la durée. Les Maisons structurent progressivement des équipes dédiées pour définir une promesse spécifique à l'Après-Vente, revoir l'offre de services, simplifier le vocabulaire et rendre les tarifs et les délais plus lisibles. Chanel, avec le programme « CHANEL & moi »[1], illustre cette volonté d'inscrire le service après-vente dans une expérience omnicanale cohérente. Afin de nourrir ces réflexions et aider les Maisons à travailler excellence et singularité en la matière, MAD conduit régulièrement des benchmarks d'expérience après-vente.

Le sujet est plus particulièrement d'actualité dans les Maisons de mode et maroquinerie qui structurent leurs équipes, avec l'ambition affichée d'aligner la qualité de l'expérience client avec celle de l'expérience après-vente.

La Formation Retail accompagne ces évolutions en adaptant ses contenus et en aidant les équipes de vente et les managers à s'approprier les nouveaux standards, outils et comportements. L'enjeu reste toutefois celui de l'exécution, qui révèle directement le niveau de coordination entre le siège, les régions, les marchés et les boutiques.

56 %

des répondants jugent que la collaboration sur les sujets liés au client est « fonctionnelle avec une marge d'amélioration » entre les différents départements du siège[2]

La généralisation de ces fonctions ne garantit pas, à elle seule, une meilleure orientation client. Les résultats de l'enquête Comité Colbert montrent que la collaboration reste un point de fragilité : elle est jugée « fonctionnelle, avec une marge d'amélioration » par 56 % des répondants au niveau du siège et par 53 % entre les équipes centrales et les équipes régionales ou marchés. À l'inverse, seuls 15 % et 18 % la décrivent comme « forte, bien structurée et alignée » dans ces deux configurations[2].

En écho au développement des départements en central, des rôles sont apparus en miroir dans les régions, les marchés et les boutiques. Cette organisation concerne désormais l'ensemble des départements liés au client : Expérience Client, CRM, Clienteling, VIC, Retail Operations, Merchandising, Après-Vente et Formation. Le central définit la vision, les standards, les outils et les indicateurs ; les régions et les marchés les adaptent aux réalités culturelles et commerciales ; les boutiques les mettent en œuvre et font remonter les besoins du terrain.

1. CHANEL, « CHANEL & moi », site officiel de CHANEL
2. Enquête Comité Colbert et MAD, 2026

95 %

des répondants déclarent que l'organisation de leur Maison a évolué ces dernières années pour renforcer la *client centricity*[1]

La *client centricity* ne consiste donc pas à uniformiser les pratiques ni à centraliser toutes les décisions. Elle suppose de clarifier la contribution de chaque niveau de l'organisation, de faire circuler les informations dans les deux sens et de donner aux équipes locales la capacité d'adapter la promesse. C'est cette organisation en miroir, associée à une responsabilité partagée du client, qui permet de transformer une ambition centrale en expérience réellement vécue.

Les évolutions organisationnelles ont vocation à se poursuivre : 42 % des répondants s'attendent à des changements majeurs dans l'organisation de leur Maison dans les prochaines années[1].

42 %

des répondants s'attendent à des changements majeurs dans l'organisation de leur Maison dans les prochaines années[1]

1. Enquête Comité Colbert et MAD, 2026

3.2

LA CULTURE CLIENT OU COMMENT ANCRER LA TRANSFORMATION

39 %

des répondants jugent encore les processus et modes de travail de leur Maison peu ou pas vraiment *client-centric*[1]

Les évolutions de structure, à elles seules, ne suffisent pas à renforcer durablement la place du client dans l'organisation. La transformation doit également s'inscrire dans les processus, les modes de pilotage et, plus largement, dans les comportements et les réflexes collectifs.

Les résultats de l'enquête illustrent le chemin qui reste à parcourir : 39 % des répondants jugent encore leurs processus et leurs modes peu ou pas vraiment *client-centric*. Ces résultats montrent que la *client centricity* demeure encore inégalement ancrée dans les pratiques.

Une culture client ne se décrète pas : elle se construit progressivement, à travers l'ensemble du parcours collaborateur. Les ressources humaines ont, à cet égard, un rôle transversal à jouer en intégrant l'orientation client aux critères de recrutement, aux programmes de formation, aux parcours de carrière et aux systèmes d'évaluation.

La culture client doit ainsi être pensée non comme un module de formation isolé, mais comme un fil rouge de l'expérience collaborateur.

Le modèle du Ritz-Carlton illustre cette approche : l'enseigne recrute d'abord sur les valeurs et la posture, avant de former intensivement ses collaborateurs aux standards de service[2]. Cette pratique rappelle que la qualité de la relation client dépend autant du savoir-être, de l'attention portée à l'autre et de la capacité de personnalisation que des compétences techniques. Les immersions en boutique, intégrées à l'*onboarding* ou aux parcours de développement, peuvent également contribuer à rapprocher les équipes des réalités concrètes vécues par les clients.

48 %

des répondants estiment que leur Maison n'est pas suffisamment orientée client[1]

Réponses retenues « modérément », « plutôt non » et « pas du tout »

Quels sont, selon vous, les leviers les plus puissants pour renforcer la *client centricity* ? [1]

Top 3 des réponses



Autres réponses
31 % pour « département dédié au client », 24 % pour « indicateurs clés de performance liée au client, associés à la performance individuelle », 21 % pour « décloisonnement des équipes », 21 % pour « autonomie des équipes des marchés et des magasins » et 5 % pour « IA et technologie pour personnaliser l'expérience client »

1. Enquête Comité Colbert et MAD, 2026
2. Ritz-Carlton Leadership Center, « *Foundations of Our Brand* », site officiel du Ritz-Carlton Leadership Center

L'attention portée aux talents nourrit directement l'attention portée aux clients. En investissant dans le développement des collaborateurs et en leur faisant vivre pleinement la promesse, les valeurs et les codes de la Maison, l'organisation leur donne les moyens de se les approprier et de les incarner au quotidien.

Des collaborateurs engagés, inspirés et alignés avec l'identité de la marque sont davantage en mesure d'en transmettre l'univers, de créer une émotion sincère et d'offrir une expérience client distinctive et mémorable. La logique est donc simple : faire vivre la promesse de marque aux talents, c'est leur permettre de la faire vivre à leur tour aux clients.

Cette ambition suppose toutefois de dépasser les déclarations de principe. La culture client doit être traduite en comportements observables, partagés et régulièrement entretenus. Elle doit notamment préciser ce que signifie, dans les situations concrètes, écouter un client, personnaliser une relation, résoudre un irritant ou créer une attention distinctive.

Les rituels managériaux jouent un rôle essentiel dans cet ancrage. Ils rendent visibles les comportements attendus, créent des espaces de partage et permettent de maintenir l'attention portée au client dans la durée.

Le Ritz-Carlton formalise cette approche avec son *daily line-up*, un *briefing* quotidien consacré aux standards de service et aux situations rencontrées par les clients[1]. Chez Amazon, on ne peut pas ne pas évoquer l'anecdote de la chaise vide : lors des réunions stratégiques cruciales, Jeff Bezos faisait installer une chaise laissée délibérément vide autour de la table de conférence. Il expliquait ensuite aux cadres et ingénieurs présents que cette chaise était occupée par le participant le plus important de la pièce : le client.

Au-delà des réunions de Comité de Direction, ce sont les managers, en particulier en boutique, qui sont les relais de cette dynamique. En s'appuyant sur les retours clients, en partageant les situations rencontrées et en valorisant les collaborateurs qui savent écouter, personnaliser la relation ou résoudre un irritant, ils contribuent à faire de la culture client un réflexe quotidien. Les briefs réguliers peuvent notamment intégrer un verbatim client, une situation vécue ou un point d'amélioration à traiter collectivement, une pratique également mise en avant dans les travaux MAD sur la diffusion de la voix du client dans l'entreprise. La reconnaissance doit ainsi porter non seulement sur les résultats commerciaux, mais aussi sur la qualité de l'expérience créée. Le suivi des actions engagées et de leurs effets permet enfin d'instaurer une véritable boucle d'apprentissage : écouter, agir, mesurer, partager et ajuster.

52 %

des répondants déclarent que la satisfaction client est pilotée régulièrement au niveau du Comité Exécutif, au même titre que les objectifs commerciaux, financiers et d'image[2]

Au-delà des rituels, la culture repose également sur l'exemplarité du leadership. La direction doit démontrer que la satisfaction client constitue une priorité réelle en l'intégrant aux discussions stratégiques, aux décisions d'investissement et aux critères de performance. La voix du client ne peut rester cantonnée à un département ou à un dispositif de mesure : elle doit contribuer aux arbitrages de l'ensemble de l'entreprise. La satisfaction, la fidélisation, la résolution des irritants ou encore la valeur de la relation doivent progressivement compléter les indicateurs traditionnels de chiffre d'affaires, de marge et de productivité. Or, leur prise en compte au plus haut niveau reste encore inégale : 52 % des répondants déclarent que la satisfaction client est pilotée régulièrement au niveau du Comité Exécutif, au même titre que les objectifs commerciaux, financiers et d'image. À l'inverse, 32 % indiquent qu'elle n'est suivie qu'occasionnellement et reste considérée comme secondaire, tandis que 6 % déclarent qu'elle n'est pas encore formellement suivie à ce niveau[2].

Le secteur bancaire offre un exemple de cette évolution du pilotage. Société Générale intègre la satisfaction client, le *Net Promoter Score* (NPS) et l'expérience client dans la rémunération variable de ses dirigeants mandataires sociaux. Leur performance sur ces dimensions est évaluée chaque année par le conseil d'administration. La banque indique que sa filiale *BoursoBank* a obtenu un NPS de +54 en 2025, (sur une échelle de -100 à +100), et s'est classée première du secteur bancaire pour la septième édition consécutive[3]. Porter la satisfaction client au plus haut niveau envoie un message clair : l'expérience client ne relève pas d'une seule équipe, mais de la contribution de chacun.

1. Ellis Partners (EPMS Online), « *Ritz-Carlton's Gold Standard Service* », 2011
2. Enquête Comité Colbert et MAD, 2026
3. Société Générale, *Document d'enregistrement universel 2026*

Afin de faire de cet objectif une réalité, les acteurs les plus client centric activent un levier fort, celui de l'autonomisation des équipes. Il permet aux collaborateurs de première ligne de résoudre instantanément les problèmes et de sublimer l'expérience client sans lourdeur hiérarchique. Chez Four Seasons, chaque employé dispose d'une marge de manœuvre totale pour orchestrer des attentions sur mesure ou corriger un impair dès la détection d'un signal faible. La chaîne d'hôtels de luxe Ritz-Carlton a elle aussi institutionnalisé cette culture en accordant à chaque membre du personnel un budget discrétionnaire allant jusqu'à 2 000 dollars par client et par jour pour résoudre un problème ou créer un effet mémorable. Libérées du poids des validations managériales, les équipes développent leur proactivité, transformant chaque interaction en un moment hyper personnalisé.

La responsabilité partagée du client suppose enfin de mieux faire circuler les informations entre les métiers. Les initiatives *cross-fonctionnelles* peuvent y contribuer en réunissant des représentants de différentes équipes autour d'un même irritant ou d'une même étape du parcours client. En adoptant le point de vue du client, les participants identifient plus facilement les causes des frictions et construisent des réponses qui dépassent le périmètre d'une seule direction. Cette approche permet également de rapprocher la voix du client des processus, des outils et des décisions qui structurent réellement son expérience.

La *client centricity* ne se décrète pas par une évolution des structures : elle s'ancre dans les processus, les rituels managériaux et les comportements quotidiens. Elle repose sur des collaborateurs formés et responsabilisés et un leadership exemplaire.

La *client centricity* ne se décrète pas par une évolution des structures : elle s'ancre dans les processus, les rituels managériaux et les comportements quotidiens. Elle repose sur des collaborateurs formés et responsabilisés et un leadership exemplaire.

3.3

L'IA AU SERVICE DE LA CLIENT CENTRICITY

Dans le luxe, l'enjeu de l'IA générative n'est pas de remplacer la relation humaine, mais de la rendre plus pertinente, plus fluide et plus personnalisée. Elle peut intervenir à chaque étape du parcours client, de la découverte de la Maison à l'après-vente, en donnant aux équipes un meilleur accès à l'information, en facilitant la recommandation et en anticipant les besoins. L'IA apporte la mémoire, la vitesse et la capacité à traiter de grandes quantités de données ; le conseiller conserve l'interprétation, le jugement et la responsabilité de la relation.

Comment percevez-vous l'impact de l'IA sur la relation client dans votre Maison dans les 3 prochaines années ? [1]

Top 4 des réponses



Autres réponses
11 % pour "Je ne sais pas"; 10 % pour "amélioration de l'expérience en boutique"; 7 % pour "renforcement de la fidélisation"; 2 % pour "autre"; 0 % pour "nous ne prévoyons pas d'utiliser l'IA pour soutenir la relation client"

L'un des premiers changements concerne l'avant-vente. Avec les moteurs conversationnels et les grands modèles de langage, le client n'a plus nécessairement besoin de connaître une référence ou de naviguer dans un catalogue. Il peut exprimer une intention, une occasion ou une envie — par exemple rechercher un cadeau, préparer une cérémonie ou trouver une routine de soin — et recevoir une sélection de produits contextualisée et argumentée. Sephora expérimente ainsi, avec ChatGPT, des parcours d'achat conversationnels permettant de passer d'une logique de recherche produit à une logique de dialogue[2]. Pour les Maisons, cette évolution implique de rendre leurs produits, leur histoire, leurs savoir-faire et leurs services compréhensibles et fiables pour les grands modèles de langage des intelligences artificielles génératives (abrégé LLM de l'anglais *large language model*). L'enjeu ne sera plus seulement d'être visible sur les moteurs de recherche, mais d'être correctement interprété et recommandé dans de nouveaux environnements conversationnels.

1. Enquête Comité Colbert et MAD, 2026
2. Sephora, « *Sephora App in ChatGPT Brings a New Personalized Beauty Experience* », mars 2026

L'IA peut également transformer le conseiller en conseiller augmenté. Elle rassemble l'historique de la relation, les préférences exprimées et les interactions précédentes, puis suggère une prochaine action : reprendre contact, proposer une nouveauté, inviter à un événement, vérifier une disponibilité ou préparer un rendez-vous. Les cas étudiés par MAD montrent déjà des usages de ce type dans le *clienteling*, notamment pour identifier les clients à potentiel, personnaliser les recommandations, générer des listes d'invités ou préparer des messages adaptés au ton de la Maison. L'outil doit toutefois rester un point de départ : le conseiller confirme, corrige ou écarte la proposition en fonction du contexte, du niveau d'expertise du client et de la qualité de la relation.

Cette logique s'étend aux centres de relation client. Les *call centers* peuvent devenir de véritables canaux de découverte, de conseil et de fidélisation, et non de simples fonctions de résolution des problèmes. Avant la vente, ils peuvent aider à préciser un besoin, vérifier une disponibilité, organiser un rendez-vous ou orienter vers le bon expert. Après la vente, ils peuvent suivre une livraison, expliquer les modalités d'entretien, organiser une réparation ou assurer la continuité avec la boutique. Les centres de services partagés de LVMH illustrent cette évolution en intervenant sur plusieurs Maisons, différents canaux et plusieurs étapes du parcours client[1]. Plus généralement, l'IA peut renforcer ce type de dispositif en résumant l'historique client, en identifiant l'intention, en retrouvant les informations pertinentes, en suggérant une réponse et en facilitant la transmission du dossier au bon interlocuteur[2].

En après-vente, l'IA accélère l'accès à l'expertise et rend le service plus proactif. Le dispositif de reconnaissance visuelle développé pour Cartier avec Google Cloud aide les équipes expertes et le SAV à identifier une pièce à partir d'une photographie et à retrouver rapidement les informations associées[3]. L'outil facilite la recherche, mais l'expert reste responsable du diagnostic, de la pédagogie et de la confiance. À terme, l'IA peut également anticiper les besoins d'entretien ou de réparation en croisant

l'historique du produit, son usage et certains signaux de risque. L'exemple de Porsche montre comment l'analyse prédictive peut détecter une anomalie avant qu'elle ne devienne critique et préserver la continuité d'usage[4].

L'IA permet aussi de mieux capter les signaux faibles exprimés par les clients : recherches, demandes adressées aux conseillers ou aux centres de relation client, retours, ruptures ou évolutions des usages. En croisant ces informations, elle aide à identifier plus rapidement une attente émergente, une difficulté récurrente ou une opportunité de service. La Maison peut ainsi ajuster ses recommandations, ses assortiments ou ses services avant que le besoin ne se transforme en insatisfaction. Un acteur majeur de l'Horlogerie-Joaillerie analyse ainsi les mots clés qui ressortent des échanges avec les centres de relation client pour saisir au plus tôt les irritants, notamment SAV, et réagir en mobilisant les départements concernés. L'IA renforce donc la capacité à répondre de manière plus juste, plus personnalisée et plus proactive, tout en laissant aux équipes la responsabilité de l'interprétation et de la décision.

Cette meilleure lecture de la demande permet également de rendre la production et l'allocation des produits plus responsables. Les outils d'IA peuvent contribuer à affiner les prévisions, à limiter les surstocks et les ruptures, à orienter les produits vers les marchés où ils sont réellement attendus et à ajuster plus finement les volumes ou les priorités de production. Dans le luxe, il ne s'agit pas de produire davantage, mais de produire et de distribuer plus justement, en conciliant désirabilité, disponibilité et maîtrise des ressources. L'IA devient ainsi un outil d'équilibre entre excellence client, efficacité opérationnelle et responsabilité de la Maison.

L'IA est donc une opportunité d'améliorer la *client centricity*. Sa réussite dépendra toutefois de plusieurs conditions : supervision humaine, maîtrise du langage de marque, protection des données et capacité à préserver la rareté et la singularité propres au luxe. L'objectif n'est pas de rendre la relation plus technologique, mais de permettre aux équipes de consacrer davantage de temps à ce que la technologie ne peut pas reproduire : écouter, interpréter, décider avec discernement et créer une émotion véritable.

« L'essentiel réside dans la capacité à détecter rapidement des signaux significatifs. La véritable clé tient alors à l'aptitude de l'organisation à réagir avec agilité et rapidité »[5]

1. Inside LVMH, « *Elevating the remote client experience at LVMH* », juin 2025
2. Microsoft Learn, « *Overview of Customer Intent Agent* », mise à jour en mai 2026
3. Google Cloud, « *AI in Retail: Google Cloud Transforms Cartier's Product Search Technology* », 2021
4. Porsche, « Embracing AI at Porsche: innovative data analysis ensures high-voltage performance », 2025
5. Réponse à une question ouverte de l'enquête Comité Colbert et MAD menée en 2026 : « Quel est, selon vous, l'ingrédient n°1 d'une Maison de luxe véritablement *client-centric* ? »

CONCLUSION

La *client centricity* constitue désormais un levier essentiel pour renforcer la désirabilité et la performance des Maisons de luxe. Dans un contexte où les clients attendent davantage de personnalisation, de fluidité et de reconnaissance, la capacité à construire une relation durable devient un facteur clé de différenciation.

Les résultats de l'enquête Comité Colbert x MAD témoignent d'une dynamique déjà engagée : 85 % des répondants considèrent la *client centricity* comme extrêmement importante pour le succès de leur Maison et 90 % déclarent disposer d'un département dédié à l'expérience client. Si des progrès restent nécessaires, notamment en matière de connaissance client, de partage de la donnée et d'alignement des équipes, les fondations sont désormais en place.

La prochaine étape consiste à transformer cette ambition en une culture pleinement incarnée, depuis les instances dirigeantes jusqu'aux équipes en boutique. La technologie, le clienteling et l'intelligence artificielle pourront y contribuer, à condition de rester au service de ce qui fait la singularité du luxe français : la créativité, la qualité du geste, la personnalisation de l'attention et la force de la relation humaine.

L'enjeu n'est donc pas d'opposer produit et client, créativité et donnée, ou héritage et innovation. Il est de les réunir pour faire de chaque interaction une expression vivante de la Maison. En plaçant mieux le client au cœur de leurs décisions et de leurs pratiques, les Maisons pourront non seulement renforcer leur performance, mais aussi faire rayonner plus largement les codes, l'excellence et l'art de vivre du luxe à la française.

REMERCIEMENTS

Le Comité Colbert et MAD remercient tous les contributeurs de cette étude, qu'ils aient répondu au questionnaire, participé aux entretiens ou accepté de nous partager leur expérience et leurs initiatives pour enrichir la réflexion autour de la *client centricity*. Leur rôle a été essentiel pour éclairer les défis et les réponses liés à ce sujet.

MÉTHODOLOGIE

L'étude a été menée conjointement par MAD et le Comité Colbert de juin à juillet 2026. Elle s'appuie sur trois principales sources de données.

- Un questionnaire en ligne portant sur les dynamiques actuelles en matière de *client centricity* dans le luxe, avec un focus sur les défis rencontrés et les réponses les plus pertinentes.
- Des interviews de dirigeants de l'industrie du luxe permettant d'approfondir les enjeux actuels et les initiatives mises en œuvre.
- Diverses recherches documentaires ainsi que l'expertise de MAD, forte de 17 ans de projets dans le luxe.

Dans l'analyse du questionnaire, les réponses de l'ensemble des participants ont été prises en compte pour chaque question (N = 62 participants, dont 50 % ayant déclaré *« Direction Générale »* comme fonction). Les réponses ont été analysées selon la catégorie de produits (Mode & Maroquinerie, Parfums & Cosmétiques, Horlogerie & Joaillerie, Hôtellerie, etc.) et la taille des organisations (< 100 M€ de CA, 101-500 M€ de CA, 500 M€ à 1 Md€ de CA, > 1 Md€ de CA).

COMITÉ
COLBERT
Depuis 1954

MAD