

# L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS DANS LA RELATION CLIENT SUITE À L'UTILISATION DE L'IA/IA GEN : NOUVELLES COMPÉTENCES, CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS, DÉFIS ET OPPORTUNITÉS

AFRC - IPAG 2025



AFRC

Avec le soutien de :

bouygues  
TELECOM

diabolocom

## PRÉFACE

Cette étude a été réalisée grâce à une collaboration entre l'AFRC (Association Française de la Relation Client), représentée par M. Éric Dadian et Mme Bérénice Carrillo, et l'IPAG Business School, représentée par le Professeur Ilaria Dalla Pozza, responsable scientifique du projet et autrice de ce rapport, dans le cadre de la Direction de la Recherche, de la Valorisation et de l'Impact de l'Ipag Business School, dirigée par le Professeur Maria Giuseppina Bruna.



L'IA transforme en profondeur tous les métiers de la relation client : conseillers, superviseurs, managers. Elle ne remplace pas l'humain, elle en renforce l'impact au quotidien. Automatiser les tâches fastidieuses, analyser la qualité des échanges à grande échelle, piloter la performance en temps réel, identifier les axes d'amélioration : tout cela devient possible grâce à des modèles d'IA conçus pour répondre aux enjeux du service client.

Forte de 20 ans d'expérience auprès de plus de 350 entreprises, Diabolocom a développé une IA pensée pour les réalités du terrain. En soutenant chaque rôle opérationnel, nos solutions transforment les contraintes du métier en leviers de performance et de satisfaction client.

En effet, des technologies comme l'Agent Assist, le Quality Monitoring ou le Voice Analytics améliorent la productivité, garantissent la fiabilité des données et facilitent une prise de décision éclairée pour toute l'entreprise – bien au-delà du périmètre de la relation client.

*Giorgia NACCACH  
Chief Sales & Marketing Officer  
DIABOLOCOM*



# SOMMAIRE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUCTION</b>  | <b>7</b>  |
| <b>MÉTHODOLOGIE</b>  | <b>9</b>  |
| <b>LES ENTREPRISES INTERROGÉES</b>   | <b>10</b> |
| <b>LES OUTILS D'IA OU IA GÉNÉRATIVE UTILISÉS</b>   | <b>11</b> |
| <b>UNE CLASSIFICATION SELON L'UTILISATEUR</b>  | <b>11</b> |
| Applications qui s'adressent aux clients   | 12        |
| Applications pour usages internes et/ou destinée aux conseillers   | 13        |
| <b>UNE CLASSIFICATION SELON LA TYPOLOGIE D'INTERACTION</b>   |           |
| <b>CONSEILLER-MACHINE</b>  | <b>15</b> |
| Applications IA d'automatisation   | 15        |
| Applications d'IA qui réduisent le volume des requêtes clients pour les conseillers  | 16        |
| Applications d'IA et IA générative qui soutiennent le conseiller dans l'exécution de certaines activités : l'humain augmenté | 17        |
| <b>RAISONS D'UTILISATION DES OUTILS D'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE</b>  | <b>19</b> |
| 1. Efficacité et productivité  | 19        |
| 2. Augmentation des conseillers  | 19        |
| 3. Expérience client   | 20        |
| 4. Disponibilité et autonomie du client  | 20        |
| 5. Gestion des données et de la qualité  | 21        |
| 6. Enjeux stratégiques et concurrentiels   | 22        |
| <b>TABLEAU 1 : RAISONS D'IMPLÉMENTATION DE L'IA EN ENTREPRISE</b>  | <b>23</b> |
| <b>LE CHANGEMENT DU METIER DU CONSEILLER</b>   | <b>24</b> |
| 1. Passage à des problématiques client plus complexes  | 25        |

|   |           |
|---|-----------|
| 2. Accent renforcé sur l'intelligence émotionnelle et les compétences Relationnelles                                      | 26        |
| 3. Engagement client plus proactif  | 27        |
| 4. Collaboration avec l'IA  | 27        |
| 5. Participation à la formation et à la supervision de l'IA   | 28        |
| 6. Évolution vers un rôle commercial et contribution au CA  | 29        |
| 7. Allègement de la charge administrative grâce à l'automatisation  | 29        |
| 8. Attractivité renforcée du métier et engagement cognitif  | 30        |
| <b>TABLEAU 2 : LES NOUVELLES TACHES POUR LE CONSEILLER AUGMENTÉ</b>   | <b>31</b> |
| <b>CHANGEMENT DU METIER DU MANAGER</b>  | <b>33</b> |
| <b>LE BIEN ETRE DES CONSEILLERS</b>   | <b>35</b> |
| <b>IMPACT DE L'IA SUR LA FORMATION ET LE RECRUTEMENT</b>  | <b>35</b> |
| <b>DÉFIS DANS L'INTRODUCTION DE L'IA AU TRAVAIL</b>   | <b>37</b> |
| <b>LES DIFFERENTES APPROCHES DANS L'IMPLEMENTATION DE L'IA EN ENTREPRISE</b>  | <b>39</b> |
| L'approche productiviste  | 41        |
| L'approche human-centered   | 42        |
| <b>L'IA en relation client : une transformation à tous les niveaux pour plus de confort, de qualité et de performance</b> | <b>45</b> |
| <b>CONCLUSIONS : CONSTRUIRE LA NOUVELLE PLACE DE L'HUMAIN À L' EPOQUE DE L' IA</b>  | <b>49</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE</b>  | <b>51</b> |
| <b>REMERCIEMENTS</b>  | <b>53</b> |
| <b>A PROPOS : DIABOLOCOM</b>  | <b>55</b> |

# INTRODUCTION

Ces dernières années, les organisations utilisent de plus en plus, ou envisagent d'utiliser, des applications d'intelligence artificielle (Lee et al., 2023 ; Makridis et Mishra, 2022). Le terme « intelligence artificielle », ou IA, est utilisé pour désigner des systèmes informatiques et des machines avancés qui imitent les fonctions « cognitives » du cerveau humain, telles que l'apprentissage, le raisonnement et la planification (Pereira et al., 2023 ; Ledro et al., 2022). Ces capacités, longtemps considérées comme propres à l'humain, permettent désormais aux machines de s'intégrer dans des domaines aussi variés que la reconnaissance faciale et vocale, la traduction automatique, la conduite autonome ou l'analyse prédictive dans les secteurs économiques, industriels ou médicaux.

L'essor récent de l'IA repose sur des avancées majeures en matière de puissance de calcul, de traitement de données massives (big data) et d'algorithmes d'apprentissage automatique (machine learning). L'intelligence artificielle s'est ainsi rapidement diffusée dans la vie quotidienne : assistants vocaux, algorithmes de recommandation ou encore chatbots utilisés dans les services clients témoignent de cette omniprésence technologique.

En parallèle, l'émergence de l'IA générative – rendue particulièrement visible par le lancement de ChatGPT – a accentué l'intérêt porté à l'intelligence artificielle en entreprise. L'IA y est désormais perçue comme un levier stratégique, capable d'automatiser des tâches répétitives, d'optimiser la prise de décision, d'améliorer l'analyse des données ou encore de personnaliser l'expérience client (Langer et Landers, 2021 ; Sampson, 2021).

Dans le domaine du marketing, les usages se sont multipliés : intelligence artificielle prédictive pour anticiper le comportement des consommateurs, agents virtuels, systèmes de recommandation personnalisée.

Grâce à ces technologies, les entreprises peuvent mieux comprendre les comportements des consommateurs et anticiper les tendances du marché.

Parmi les secteurs particulièrement concernés, celui de la relation client est en première ligne. Depuis plusieurs années, les entreprises ont recours à des solutions d'IA pour automatiser tout ou partie de leurs interactions avec les clients et pour soutenir les conseillers dans leurs tâches quotidiennes (outils de speech analytics pour la transcription et l'analyse des conversations avec les clients).

Ces outils permettent de répondre à un grand nombre de requêtes, de fournir un service en continu et de réduire les coûts opérationnels. Si certains y voient une opportunité d'améliorer la productivité et les conditions de travail, d'autres s'inquiètent de la disparition de certains postes et de la place laissée à l'humain dans des processus de plus en plus automatisés. Autrement dit, si l'impact de l'IA et de l'IA générative sur le monde de la relation client est déjà palpable, ses effets à long terme restent en partie incertains (Blaurock et al., 2024 ; Huang et al., 2019).

La mise en œuvre des outils d'IA et d'IA générative soulève des enjeux humains et organisationnels cruciaux (Brynjolfsson et al., 2023 ; Vorobeva et al., 2022) : quel avenir pour les centres de contact et pour les professionnels qui y exercent ? Comment redéfinir les rôles dans un environnement où les technologies d'IA prennent une place croissante ?

Face à ces enjeux, l'Association Française de la Relation Client (AFRC) a souhaité confier à une équipe de recherche de l'IPAG Business School une étude dédiée à l'impact de l'intelligence artificielle et de l'IA générative sur les métiers de la relation client.

Cette étude a pour objectif d'analyser en profondeur les transformations engendrées par les technologies d'intelligence artificielle (IA) et d'IA générative. Elle visera, dans un premier temps, à recenser les applications les plus couramment utilisées dans le secteur. L'analyse portera ensuite sur les motivations des entreprises à intégrer l'IA dans leurs processus. Une attention particulière sera accordée aux métiers les plus impactés, en examinant leur évolution, les enjeux liés à la formation et au recrutement, ainsi que les ajustements nécessaires du rôle managérial et les défis rencontrés. Enfin, l'étude s'intéressera aux répercussions de l'IA sur le bien-être des collaborateurs, et mettra en lumière différentes approches adoptées pour la mise en œuvre de l'IA.





# MÉTHODOLOGIE

L'étude repose sur une méthodologie qualitative, fondée sur la réalisation d'entretiens semi-directifs d'une durée comprise entre une et deux heures. Ces entretiens ont été menés auprès de directeurs de la relation client appartenant à de grandes entreprises françaises, membres de l'AFRC, sélectionnées par l'équipe de recherche.

Afin de garantir une diversité de points de vue, les entreprises interrogées représentent différents secteurs d'activité. Au total, 14 entretiens ont été réalisés. Chaque entretien a fait l'objet d'un enregistrement audio, puis d'une transcription intégrale en vue de l'analyse avec le logiciel Noota.

Les données ainsi recueillies ont été examinées à l'aide du logiciel d'analyse qualitative NVivo, permettant d'identifier les thèmes récurrents, les liens entre ces thèmes et les représentations partagées par les professionnels interrogés. En complément, des entretiens ont également été conduits avec des experts du secteur, afin d'enrichir la compréhension des enjeux soulevés.

En amont de la collecte de données, un guide d'entretien a été élaboré pour structurer les échanges. Ce document, conçu par l'équipe de recherche, a été validé par l'AFRC (Association Française de la Relation Client). L'identification précise des métiers de la relation client sur lesquels porte l'étude a également fait l'objet d'un échange approfondi avec cette instance.

Enfin, le guide d'entretien a été relu et validé par un panel d'experts afin d'assurer sa pertinence scientifique et opérationnelle. Ce protocole vise à garantir la rigueur méthodologique de l'étude, tout en tenant compte des spécificités du secteur étudié.

**Dans ce rapport, les verbatims des participants à l'étude sont indiqués en *italique*.**



# LES ENTREPRISES INTERROGÉES

**AXA BANQUE**

**BOUYGUES TELECOM**

**BPCE ASSURANCES**

**CLUBMED**

**DECATHLON FRANCE**

**EDENRED**

**L'OREAL**

**LA BANQUE POSTALE**

**LOUIS VUITTON MALLETTIER**

**MAIF**

**SNCF CONNECT & TECH**

**STEM ACADEMY**

**TOTAL ENERGIES ELECTRICITE ET GAZ FRANCE**

**VEEPEE**

# LES OUTILS D'IA OU IA GÉNÉRATIVE UTILISÉS

Face à la diversité des usages de l'intelligence artificielle, deux axes de classification ont été retenus : le premier repose sur le profil de l'utilisateur, le second sur le niveau d'interaction entre le conseiller et la machine.

**L'ensemble des personnes interrogées s'accorde à dire que le métier de conseiller client est celui qui a été le plus profondément transformé par l'introduction de l'IA dans la relation client.**

Notre analyse inclut à la fois des applications d'intelligence artificielle classique et d'intelligence artificielle générative.

Cette dernière désigne une technologie capable de produire du contenu inédit à partir des données sur lesquelles elle a été entraînée : textes (articles, résumés, scripts), images, vidéos, contenus audio ou encore code informatique.

D'après nos répondants, la majorité des applications d'IA – qu'elles soient traditionnelles ou génératives – ont été déployées récemment au sein des entreprises, dans un horizon de 6 à 18 mois, ou sont actuellement en phase pilote.

## UNE CLASSIFICATION SELON L'UTILISATEUR

Dans le cadre de la relation client, les applications d'intelligence artificielle peuvent être regroupées en deux grandes catégories, selon leur utilisateur final :

- les applications d'IA destinées aux clients ;
- les applications d'IA à usage interne et/ou conçues pour accompagner les conseillers dans leurs activités liées à la relation client.

## Applications qui s'adressent aux clients

Certaines applications d'intelligence artificielle, y compris celles reposant sur l'IA générative, sont directement conçues pour interagir avec les clients. Parmi ces solutions figurent notamment :

Les callbots et les agents conversationnels de type chatbots.

Les callbots sont des agents vocaux intelligents capables de comprendre le langage naturel et de répondre de manière autonome à des demandes formulées à l'oral

Les chatbots, quant à eux, prennent en charge les questions fréquentes et les demandes simples, telles que les horaires, le suivi de commande ou les retours produits.

### Les chatbots peuvent être de deux types :

📄 Chatbots **traditionnels** : ne génèrent pas de nouveau contenu.

🌟 Chatbots **fondés sur l'IA générative** : capables de produire des réponses personnalisées à partir d'un prompt, comme avec ChatGPT intégré sur un site e-commerce.

**À titre d'exemple**, l'un des répondants à notre enquête a déployé une solution d'IA générative via WhatsApp. Cette interface permet aux clients de poser des questions sur les produits et d'obtenir des devis :

« Nous avons implémenté un agent de messagerie IA. Depuis janvier, nous avons beaucoup travaillé avec le Brésil, car WhatsApp y est très utilisé par les Brésiliens. C'est un équivalent de WeChat pour les Chinois. Les Brésiliens prennent rendez-vous avec leur médecin par WhatsApp, ils font tout par WhatsApp, et donc nous avons décidé de brancher ChatGPT directement sur WhatsApp. Ainsi, si le client a des questions sur le produit, il peut discuter sur WhatsApp pour obtenir une réponse instantanée. Et si vous voulez un devis, alors vous obtiendrez le devis. »

✅ Un agent conversationnel permet aux clients d'obtenir des réponses **immédiates, à tout moment**, y compris **en dehors des horaires de disponibilité** des conseillers.

**Une banque a mis en place un callbot** pour gérer les situations de crises et réduire la charge de travail pour les conseillers :

« On a également un callbot de crise. Alors, c'est quoi le cas d'usage ? Par exemple, si on a une panne sur notre site internet, on va recevoir des milliers d'appels nous disant : « Je n'arrive pas à me connecter », etc. En fait, le callbot a une voix qui dit : « Si vous appelez pour l'incident en cours sur notre banque en ligne, sachez que toutes nos équipes sont mobilisées, etc. Si vous appelez pour un autre motif, veuillez patienter. » Cela permet de désengorger le service client. »

Si, pour certaines entreprises, la mise en place de dispositifs de self-care à destination des clients constitue une priorité, d'autres ont fait le choix de ne pas déployer d'outils d'intelligence artificielle à destination des consommateurs, tels que les chatbots, préférant maintenir une interaction humaine dans la relation client.





## Applications pour usages internes et/ou destinée aux conseillers

Certaines applications d'intelligence artificielle ou d'IA générative sont conçues pour assister directement les conseillers dans leur quotidien. On retrouve notamment des outils pour :

- ✏ Cas d'usages concrets :
  - Génération de réponses personnalisées (modifiables par le conseiller)
  - Aide à la rédaction des messages
  - Analyse des sentiments en temps réel
  - Résumé automatique des échanges
  - Extraction de motifs (plaintes fréquentes, demandes récurrentes)
  - Classification automatique des requêtes
  - Reporting automatisé des KPI (temps de réponse, satisfaction client, etc.)
  - Traduction en direct des messages
  - Transcription des appels téléphoniques (via des outils de speech analytics)
  - Recherche intelligente dans la base de connaissances interne
  - Gestion automatisée des réclamations.

### ⚡ Témoignage – Gain de temps et de satisfaction

« Le conseiller va se décharger de toute une tâche, un peu d'écrit, de suivi, de redondance, etc., par rapport à des contacts, ce qui lui permet de se concentrer sur l'adaptation de la réponse, sur l'historique du client, sur sa prise en main et sur sa prise en charge. Cela a été mis en place depuis avril dernier, et nous avons déjà ce type de solution proposée pour l'écrit. Cela nous permet de gagner 20 secondes (par requête client) en termes de traitement. Et ce qu'on se dit aussi, c'est que l'on gagne 20 points en termes de satisfaction, cette fois. Et on sait que l'écrit, c'est toujours un peu compliqué en termes de satisfaction par rapport aux interactions téléphoniques. »

#### **i** Focus : **Speech analytics**

Cet outil n'est pas forcément basé sur l'IA générative, mais il peut en intégrer certaines composantes.

✓ Par exemple, s'il produit automatiquement un résumé ou reformule une conversation, alors il utilise l'IA générative.

## ✂ L'IA : aussi sur les tâches à forte valeur ajoutée ?

L'un des répondants interrogés conteste l'idée reçue, largement diffusée, selon laquelle l'intelligence artificielle serait principalement affectée aux tâches à faible valeur ajoutée, tandis que les conseillers seraient réservés aux missions à forte valeur ajoutée.

Selon lui, cette dichotomie ne reflète pas la réalité du terrain. Du point de vue du client, chaque interaction – quelle qu'en soit la nature – contribue à nourrir la relation et revêt ainsi une dimension de valeur.

À titre d'illustration, il cite l'exemple d'une application d'IA générative déployée en interne pour le traitement des réclamations, une activité perçue comme sensible et à forte valeur ajoutée, démontrant ainsi que l'IA peut être mobilisée sur des tâches clés (à haute valeur ajoutée) du parcours client :

### ✂ Exemple : IA générative pour traiter les réclamations clients

« Alors, on est en train de travailler avec l'IA générative pour répondre aux réclamations. Ce n'est donc pas aussi simple que cela de répondre à une réclamation.

Par exemple, pour moi, **traiter une réclamation n'est pas une tâche à faible valeur ajoutée**. Au contraire, c'est une tâche à haute valeur ajoutée, traiter une réclamation à la suite d'un sinistre. Et là, il y a de la complexité.

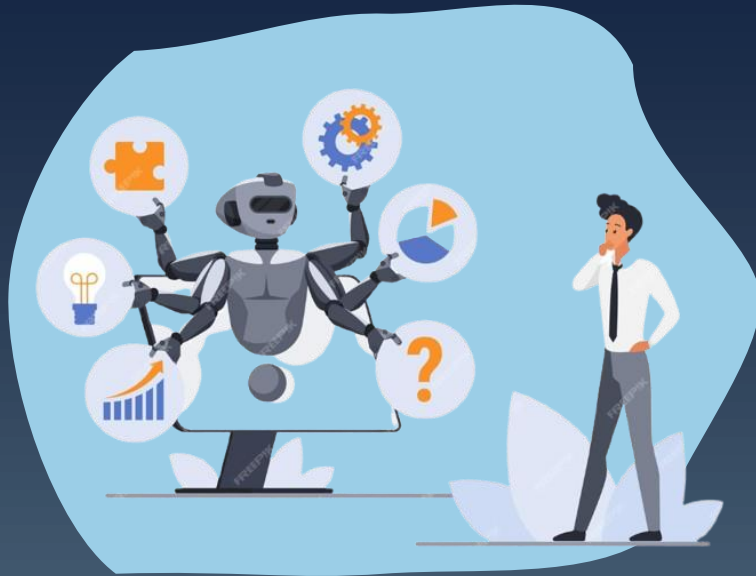
Parfois, dans les schémas de traitement des sinistres, il y a plusieurs acteurs. Donc, pour moi, c'est complexe. Et on voit aujourd'hui cette complexité. Il faut environ une heure pour traiter une réclamation, ce n'est pas en 30 secondes que vous la traitez.

Et on s'aperçoit de deux choses. Premièrement, l'IA génère plus d'empathie, plus d'émotion dans le traitement de la réclamation. Deuxièmement, lorsqu'il y avait une réclamation faite par un client, ce dernier pouvait soulever plusieurs points.

La problématique du fait de soulever plusieurs points, c'est que souvent, lorsqu'on répondait, on répondait par exemple au premier point, mais pas au deuxième ni au troisième.

**Avec l'IA, on s'aperçoit qu'on répond à tous les points soulevés par le client.** »

🔍 Ce témoignage montre **que l'IA peut être utile sur des missions clés**, en apportant **plus de rigueur, de rapidité et même d'émotion** dans certaines situations.



## **UNE CLASSIFICATION SELON LA TYPOLOGIE D'INTERACTION CONSEILLER-MACHINE**

L'introduction de l'intelligence artificielle en entreprise a profondément transformé les modalités d'interaction entre les conseillers et les outils technologiques. Bien que cette collaboration homme-machine reste encore à préciser dans ses contours, il est possible de distinguer trois grandes formes d'interaction :

- ✦ applications d'IA d'automatisation ;
- ✦ applications d'IA capables de gérer les requêtes plus simples et qui réduisent le volume des requêtes clients pour les conseillers ;
- ✦ applications d'IA et IA générative pour le conseiller augmenté.

### **Applications IA d'automatisation**

Certaines applications d'intelligence artificielle sont capables d'exécuter des tâches de manière totalement autonome, sans aucune intervention humaine. C'est notamment le cas de la gestion automatisée des résiliations ou de la mise à jour des bases de données de l'entreprise. Dans ce cadre, l'IA opère de façon indépendante, sans implication du conseiller.

### **Applications d'IA qui réduisent le volume des requêtes clients pour les conseillers**

Les applications d'IA ou d'IA générative, telles que les callbots et les chatbots, sont en mesure de prendre en charge de manière autonome certains échanges avec les clients, en particulier les demandes les plus simples.

Dans ce modèle d'interaction, l'intelligence artificielle traite de manière indépendante les requêtes courantes, tandis que les demandes plus complexes sont transférées à un conseiller humain.


Ces solutions n'excluent donc pas systématiquement l'intervention d'un collaborateur : **l'interaction homme-machine dépend du degré de complexité de la demande**. Lorsque l'IA n'est pas en mesure de répondre de manière satisfaisante, elle redirige la requête vers un conseiller.

#### **Ex. : L'agent conversationnel Lucie – La Banque Postale**

Contrairement à un simple répondeur vocal, **Lucie engage une conversation** avec les clients :



elle dit bonjour, pose des questions, répond aux demandes, etc. Lucie est principalement utilisée pour répondre aux demandes liées au solde de compte, en particulier durant les périodes de versement des prestations sociales, lorsque les appels augmentent considérablement.

 Dès qu'un client mentionne ce motif, son appel est automatiquement redirigé vers Lucie.


**Lucie est capable de :**


Donner le solde du compte


Répondre sur le versement de prestations (ex : CAF) ;

Informar sur les opérations en cours ou à venir ;

Gérer la vie du compte de manière générale.

 Si Lucie ne comprend pas la requête après deux tentatives, ou si le client demande de parler à un conseiller, **l'appel est immédiatement transféré** à un conseiller humain.

 L'expérience est donc fluide et non bloquante.

 Enfin, **Lucie est disponible 24h/24 et 7j/7**, ce qui permet d'offrir un service continu, y compris en dehors des horaires d'ouverture des bureaux de poste et centres d'appels.



## Applications d'IA et IA générative qui soutiennent le conseiller dans l'exécution de certaines activités : l'humain augmenté

Grâce à certaines applications d'IA générative et d'IA, le conseiller et la machine travaillent en collaboration simultanée.

Il s'agit par exemple d'outils du style **ChatGPT** ou d'outils IA pour **enregistrer, transcrire et analyser** les conversations avec les clients et proposer des **résumés automatiques** qui intègrent aussi des briques d'IA génératives.

Le conseiller est supporté dans son travail par l'IA et devient un « **conseiller augmenté** », c'est-à-dire un professionnel de la relation client dont les missions, les compétences et les modes d'interaction sont **redéfinis par l'intégration d'outils d'IA** dans son environnement de travail.

Cette nouvelle configuration **ne vise pas à remplacer l'humain par la machine**, mais bien à **reconfigurer la complémentarité** entre les capacités humaines et celles des technologies avancées, dans une logique :

d'assistance

de gain d'efficacité

d'amélioration de la qualité du service

L'intelligence artificielle générative ouvre des **perspectives inédites** en matière de :

génération de contenu textuel

compréhension fine du contexte des requêtes

personnalisation des réponses

Contrairement aux **chatbots traditionnels**, fondés sur des arbres décisionnels rigides ou des scripts préétablis, ces nouvelles technologies permettent :

- des interactions plus souples, naturelles et adaptatives,
- la gestion de demandes complexes,
- la reformulation pertinente des informations.



Dans ce contexte, le rôle du conseiller humain évolue : il ne se limite plus à l'exécution, mais devient à la fois utilisateur, superviseur et expert métier, en charge d'orchestrer, de contrôler et d'enrichir les réponses générées par l'IA.

Par exemple, dans un centre de contact, l'IA peut fournir en temps réel au conseiller des suggestions de réponse adaptées au profil du client, à l'historique des échanges ou au ton émotionnel perçu dans la conversation. Le conseiller garde alors la main pour ajuster, valider ou contextualiser la réponse, assurant ainsi un équilibre entre automatisation et personnalisation.

Cette évolution du rôle du conseiller augmenté souligne l'importance pour le conseiller de savoir maîtriser et interagir efficacement avec les outils d'IA, d'en comprendre les logiques de fonctionnement et les limites.

Une entreprise qui participe à notre étude propose des conseillers augmentés, c'est-à-dire des conseillers assistés par des fonctionnalités d'intelligence artificielle intégrées directement dans leurs solutions. Concrètement, l'entreprise a mis en place des boutons d'assistance pour le canal écrit qui permettent :

- d'accueillir le client efficacement,
- de résumer automatiquement sa demande,
- de suggérer au conseiller des réponses adaptées, générées en fonction du contexte.

Ces réponses sont contextualisées car l'outil analyse dynamiquement la FAQ, la base de connaissances et l'historique des interactions. Ainsi, le conseiller est déchargé de nombreuses tâches répétitives : rédaction, suivi administratif, gestion de demandes récurrentes, etc. Cela lui permet de se recentrer sur l'essentiel : l'adaptation fine de la réponse, la compréhension de l'historique du client, et une prise en charge plus personnalisée et qualitative.

# RAISONS D'UTILISATION DES OUTILS D'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Les données recueillies dans le cadre de l'étude, analysées au moyen d'une analyse thématique, ont permis d'identifier les motivations des entreprises à mettre en œuvre l'intelligence artificielle.

Ces motivations ont été regroupées en six catégories, présentées dans le **tableau 1**.

## 1. Efficacité et productivité

Les entreprises adoptent largement les outils d'IA pour améliorer l'efficacité dans les opérations de service client. L'un des objectifs principaux est de gagner du temps et de rationaliser les tâches, notamment celles qui sont répétitives et administratives. Les assistants IA peuvent générer des résumés, automatiser la rédaction de messages et accélérer l'accès aux informations pertinentes.

Par exemple, un témoin explique :

« Nous réalisons environ 50 % d'économies de temps et d'efforts. »

« Nous économisons 20 secondes par traitement »

**Ces améliorations permettent aux employés de se concentrer davantage sur la relation client.**

## 2. Augmentation des conseillers

L'IA agit comme un assistant intelligent qui vient compléter le travail des conseillers sans les remplacer. En fournissant des réponses immédiates, en aidant à la rédaction et en corrigeant la grammaire ou le ton, les outils d'IA renforcent la confiance et la cohérence chez les conseillers.

Un exemple souligne :

« C'est comme avoir un assistant qui vous souffle les bonnes réponses »

Une autre citation montre l'utilité dans les contextes multilingues :

« Ces outils d'intelligence artificielle permettent d'écrire un français bien plus adapté que ce que la personne aurait écrit naturellement, spontanément. »

Ce soutien contribue à améliorer la qualité tout en réduisant la charge cognitive.

## 3. Expérience client

L'IA joue un rôle essentiel dans l'amélioration de l'expérience client par la personnalisation, la réactivité et la qualité de la communication. L'IA générative est utilisée pour créer des messages de suivi après des visites en magasin ou des appels, ce qui permet de maintenir un lien significatif.

Comme l'exprime un responsable :

« La relation client pour nous, ce n'est pas seulement attendre que vous veniez à moi, c'est aussi garder le contact avec vous. »

Un autre confirme l'objectif de qualité linguistique :

« Nous maintenons un très haut niveau de qualité en matière d'expérience client »

Ces technologies favorisent des interactions plus riches et personnalisées, renforçant ainsi la fidélité à la marque.

## 4. Disponibilité et autonomie du client

Un atout majeur de l'IA dans la relation client est sa capacité à assurer un service continu et à favoriser l'autonomie du client. Les chatbots et assistants virtuels offrent une disponibilité toute la journée, réduisant la dépendance au support humain et permettant aux clients de résoudre leurs problèmes seuls.

Un participant explique :

« Nous rendons le client plus autonome, afin qu'il puisse obtenir une réponse 24h/24. »

Une autre ajoute :

« Proposer des solutions conversationnelles 24h/24 avec des réponses immédiates, claires et concises via un bot conversationnel. »

Cette disponibilité permanente est particulièrement utile pour gérer efficacement les demandes courantes.



# RAISONS D'UTILISATION DES OUTILS D'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

## 5. Gestion des données et de la qualité

L'IA permet d'analyser les données clients, de suivre les performances et d'améliorer la fiabilité des réponses des conseillers. Elle facilite la prise de décision et optimise les processus comme le contrôle qualité ou les boucles de retour.

Comme le souligne un dirigeant :

« Nous employons l'IA pour analyser les données clients et comprendre les sources de satisfaction ou d'insatisfaction. »

Une autre ajoute :

« L'IA permet d'harmoniser les réponses des différents conseillers et améliorer leur fiabilité »

Et mettant en avant la capacité de l'IA à générer des réponses fiables et adaptées au contexte.

**Par exemple**, comme un de nos répondants le rappelle, lors de la phase d'accueil d'un appel téléphonique, les clients expriment des attentes claires :

bénéficier d'une écoute attentive, d'un résumé précis de leur demande afin de s'assurer d'une bonne compréhension mutuelle, et recevoir une réponse claire, concise et pertinente.

Pour répondre à ces exigences, les conseillers ont à leur disposition des fonctionnalités permettant :

de reformuler les besoins du client, de structurer les réponses de manière efficace, et de garantir une interaction de qualité, centrée sur les attentes réelles de l'interlocuteur.

Ces outils améliorent la qualité du service tout en fournissant des données exploitables pour l'amélioration continue.

## 6. Enjeux stratégiques et concurrentiels

Au-delà des gains opérationnels, de nombreuses entreprises adoptent l'IA pour des raisons stratégiques. Elle est perçue comme un levier indispensable pour rester compétitif dans un marché en constante évolution.




Comme l'affirme un répondant :




« Si vous ne faites pas d'IA, votre concurrent le fera. ». Une autre ajoute : « C'était un choix concurrentiel. Suivre le mouvement du marché avec des outils très sophistiqués pour rendre vos employés plus performants et leur permettre de faire des activités à plus forte valeur ajoutée. »

L'IA n'est donc pas simplement un investissement technologique, mais **un choix stratégique** essentiel pour **innover**, **rester pertinent** et **répondre** aux attentes croissantes des clients.



# TABLEAU 1 : RAISONS D'IMPLÉMENTATION DE L'IA EN ENTREPRISE

| Catégorie   | Raisons  |
|---|--|
| <br>Efficacité et Productivité     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Améliorer l'efficacité des conseillers et la rapidité de résolution des problèmes clients</li><li>• Permettre la résolution dès le premier appel pour éviter les rappels des clients</li><li>• Rationaliser et simplifier les outils pour alléger la charge mentale des employés</li><li>• Gagner du temps sur les tâches administratives (ex : résumés d'appels)</li><li>• Gagner du temps dans la rédaction (ex : messages automatisés)</li><li>• Automatiser les tâches et réponses répétitives</li><li>• Réduire le temps de formation des conseillers (ex : navigation dans les outils)</li><li>• Permettre aux conseillers de gérer plus d'interactions clients avec les mêmes ressources</li><li>• Réaliser des gains de temps dans certaines taches (rédaction, traduction)</li><li>• Permettre aux conseillers de se concentrer sur des interactions plus complexes</li></ul> |
| <br>Augmentation des Conseillers | <ul style="list-style-type: none"><li>• Proposer des réponses basées sur les FAQ et l'historique client</li><li>• Améliorer l'accès à l'information pour les conseillers</li><li>• Aider avec la grammaire et la syntaxe (surtout pour les non-natifs)</li><li>• Rédiger des messages de qualité conforme à l'image de marque</li><li>• Réduire les erreurs dans la traduction</li><li>• Servir d'assistant intelligent en temps réel pour guider les conseillers</li><li>• Fournir des résumés structurés des échanges avec le client</li></ul>   |
| <br>Expérience Client            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Améliorer la satisfaction client grâce à la meilleure qualité des réponses</li><li>• Offrir un contenu clair, concis et personnalisé</li><li>• Maintenir un service de qualité avec le même budget</li><li>• Garantir des réponses cohérentes et fiables</li><li>• Permettre aux conseillers de consacrer plus de temps à la relation client</li></ul>   |

| Catégorie  | Raisons   |
|--|---|
| <br>Disponibilité et Autonomie du client  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Offrir un service aux clients 24h/24 (ex : bots ou WhatsApp)</li><li>• Rendre les clients plus autonomes dans la résolution de leurs problèmes</li><li>• Anticiper les pics d'appels et acheminer efficacement les demandes</li><li>• Fournir des réponses immédiates sans intervention humaine</li><li>• Permettre aux clients d'accéder à leur information produit ou compte à tout moment en self-care</li></ul> |
| <br>Gestion des Données et de la Qualité  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Analyser les données clients pour identifier les sources de satisfaction/insatisfaction</li><li>• Améliorer la qualité et la fiabilité des réponses des conseillers</li></ul>   |
| <br>Enjeux Stratégiques et Concurrentiels | <ul style="list-style-type: none"><li>• Rester compétitif -&gt; « Si vous ne faites pas d'IA, vos concurrents le feront »</li><li>• Éviter d'embaucher tout en maintenant un service constant (iso-ressources)</li><li>• Renforcer les standards de marque, surtout dans les environnements premium/luxe</li></ul>  |



## LE CHANGEMENT DU MÉTIER DU CONSEILLER

Avec l'introduction progressive de l'intelligence artificielle, le métier de conseiller connaît une transformation en profondeur. Son rôle évolue sous l'effet de nouveaux outils qui allègent certaines tâches tout en enrichissant ses missions grâce à des technologies d'aide à la décision et à la personnalisation de la relation client. Les différentes dimensions de cette évolution sont analysées dans les paragraphes suivants. En se déchargeant partiellement de certaines activités routinières, le conseiller peut désormais consacrer davantage de temps à des tâches additionnelles, résumées dans le **Tableau 2**.



## 1. Passage à des problématiques clients plus complexes

L'intelligence artificielle (IA) a radicalement redéfini les tâches quotidiennes du conseiller, en prenant notamment en charge les interactions simples et répétitives. Ce changement permet aux conseillers humains de consacrer leur temps à des problématiques clients plus complexes, stratégiques et émotionnellement sensibles.

### Un participant le résume ainsi :

*« Les appels les plus simples sont traités par la machine, les plus complexes par le conseiller. D'une certaine manière, cela le recentre sur des missions à forte valeur ajoutée. »*

L'IA agit comme un filtre, redirigeant les demandes de base (horaires d'ouverture, soldes, suivi de livraison) vers des systèmes d'IA, laissant ainsi aux conseillers les cas nécessitant empathie, jugement ou nuances.

### Comme le dit un autre :

*« Quelqu'un qui passait son temps à répondre si le magasin est ouvert... va désormais se concentrer sur des sujets plus complexes. »*

Le rôle du conseiller devient alors plus enrichissant intellectuellement et valorisant.

## 2. Accent renforcé sur l'intelligence émotionnelle et les compétences relationnelles

À mesure que l'IA prend en charge les requêtes client simples, les interactions restantes menées par l'humain (par exemple la gestion de litiges, la gestion des clients mécontents, etc.) nécessitent une plus grande implication émotionnelle.

Les compétences dites « soft skills » comme l'empathie et l'écoute active deviennent essentielles.

### Un responsable explique :

*« Cela libère du temps, et ce temps est dédié à la fidélisation... le conseiller peut se concentrer sur tout ce qui est émotionnel. »*

Les tâches gagnent en complexité émotionnelle, exigeant des conseillers qu'ils apportent non seulement des réponses, mais aussi réassurance, connexion et confiance.

### Ce changement est accompagné de formations :

*« Il y aura une dimension autour de la relation humaine qui sera clé... une formation axée sur les soft skills », ajoute un autre participant.*

À mesure que les conseillers s'éloignent des tâches mécaniques, leur capacité à offrir une expérience client mémorable devient leur principale valeur.



### 3. Engagement client plus proactif

Une autre transformation majeure concerne le passage d'un rôle réactif à un rôle proactif. Plutôt que d'attendre les demandes entrantes, les conseillers sont désormais incités à prendre l'initiative du contact. Cela inclut des suivis de fidélité, des relances commerciales et des enquêtes de satisfaction.

« Ils sont repositionnés pour faire des appels sortants », **indique un répondant.**

Ce changement donne aux conseillers une plus grande maîtrise de la relation client, renforce la personnalisation et approfondit le lien commercial. Il introduit aussi de nouvelles missions, notamment en fidélisation et en vente :

« Oui, ce sont de nouveaux métiers autour de la fidélisation et de la vente », **confirme un autre.**

L'IA soutient cette proactivité en fournissant des informations en temps réel, permettant d'anticiper les besoins au lieu de simplement y répondre.

« Il s'agit aussi de faire des ventes additionnelles... créer un climat de confiance, fidéliser, et ensuite promouvoir produits et services. »

### 4. Collaboration avec l'IA

Les conseillers sont désormais appelés à travailler en étroite collaboration avec des outils pilotés par l'IA générative, qui génèrent le résumé des appels et les brouillons de réponses. Plutôt que de remplacer le conseiller, l'IA vient augmenter ses capacités, permettant des interactions plus rapides et personnalisées.

**Un professionnel témoigne :**

« Ils utilisent les insights générés par l'intelligence artificielle, comme l'analyse des sentiments, les recommandations. »

**L'IA devient ainsi un coéquipier, un copilote :**

« Le Copilot lui a donné un résumé... et lui propose une réponse avec des éléments de langage », **décrit un autre.**

Cette collaboration suppose également que le conseiller évalue de manière critique les suggestions de l'IA, pour s'assurer de leur pertinence et conserver une touche humaine.

### 5. Participation à la formation et à la supervision de l'IA

Certains conseillers sont aujourd'hui impliqués dans la supervision des réponses générées par l'IA et dans l'amélioration continue de ses performances.

Cela inclut :

- l'identification de biais ou de formulations trop techniques ;
- la contribution à l'entraînement des algorithmes.

« Nous avons déjà quelques collaborateurs qui participent à la supervision de l'IA... à la formation continue des algorithmes », **rapporte un manager.**

Le rôle du conseiller intègre une dimension métacognitive : il ne s'agit plus seulement d'utiliser l'IA, mais aussi de contribuer à son évolution. Des ateliers participatifs et des remontées du terrain sont organisés :

« C'est la création d'ateliers participatifs autour des outils pour les améliorer », **ajoute un autre.**

Cette collaboration favorise la coresponsabilité et garantit que l'IA reste alignée avec les réalités du terrain.

23





## 6. Évolution vers un rôle commercial et contribution au chiffre d'affaires

Les conseillers endossent de plus en plus un rôle commercial. Autrefois prestataires de service, ils contribuent aujourd'hui directement aux objectifs économiques, en passant des commandes, en proposant des ventes additionnelles et en participant à la génération de revenus.

« Avant, mes collaborateurs ne vendaient pas du tout. Aujourd'hui, ils vendent, mais sans dénaturer la relation client », **explique un participant.**

Cette transformation brouille la frontière entre service et vente :

« Nous passons la commande maintenant. Et là, c'est l'employé qui la passe avec le client », **illustre cette fonction hybride.**

## 7. Allègement de la charge administrative grâce à l'automatisation

L'IA soulage les conseillers de nombreuses tâches fastidieuses après les appels. Les processus de catégorisation des appels, de synthèse des échanges ou de saisie dans le CRM sont de plus en plus automatisés.

« L'analyse vocale... résume, catégorise pour qu'à la fin de l'appel, le conseiller puisse l'injecter dans le CRM », **explique un répondant.**

Cela améliore l'efficacité et réduit la charge cognitive :

« Ce serait dommage de ne pas s'en servir pour débarrasser nos conseillers de ce qu'ils aiment le moins faire », **ajoute un autre.**

L'objectif est de réorienter l'effort vers la relation client active plutôt que la documentation.

## 8. Attractivité renforcée du métier et engagement cognitif

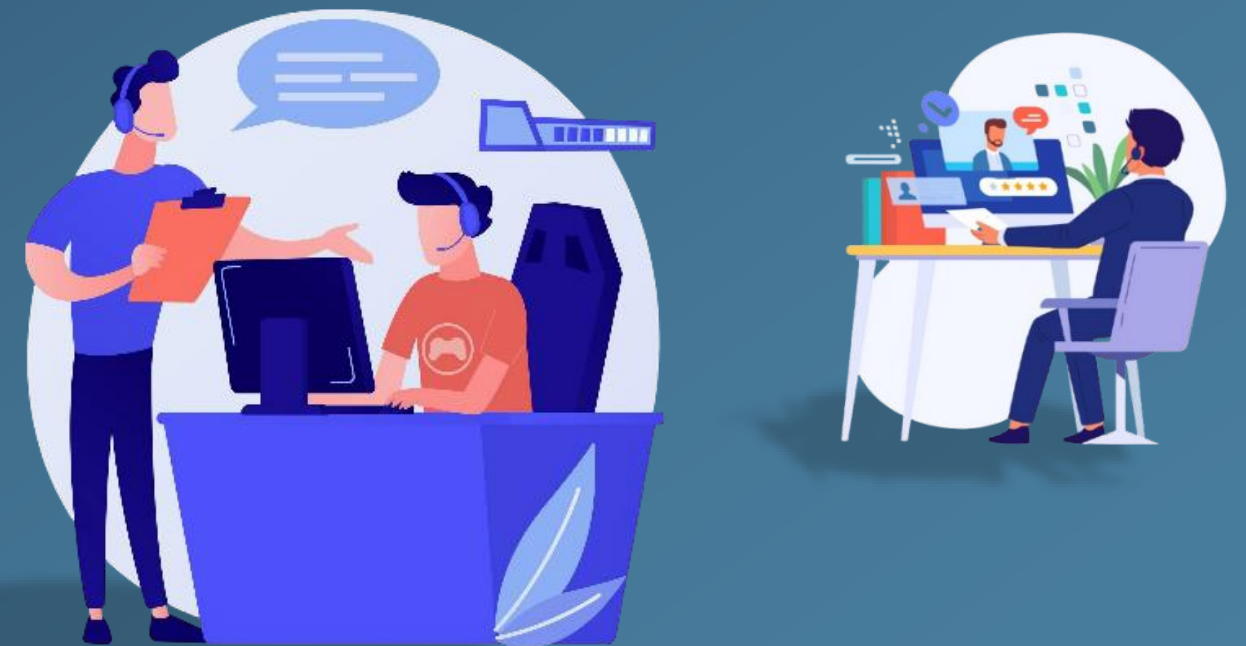
Libérés de la monotonie, les conseillers se consacrent désormais à des activités nécessitant davantage de **réflexion**, de **créativité** et de **sens relationnel**. Le métier devient plus **stimulant** et **gratifiant**.

« La nature du métier est probablement plus intéressante, plus riche, plus complexe, peut-être mieux rémunérée. »

Cette évolution touche aussi l'intégration des nouveaux arrivants, avec un temps de montée en compétence réduit grâce à l'IA :

« Demain, en une semaine, on pourra les mettre sur un poste... l'outil va aider », **affirme un responsable.**

Cette transformation reflète une **évolution** vers un service **plus humain**, enrichi par la **technologie**.



# TABLEAU 2 : LES NOUVELLES TÂCHES POUR LE CONSEILLER AUGMENTÉ

| Nouvelle tâche  | Description de la tâche   | Citation associée  | Nouvelle tâche  | Description de la tâche  | Citation associée   |
|---|---|--|---|--|---|
| <br>Gestion de demandes complexes                    | <ul style="list-style-type: none"><li>Les conseillers gèrent désormais des cas complexes, stratégiques ou émotionnellement sensibles nécessitant un jugement humain</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>« Les appels les plus simples sont traités par la machine, les plus complexes par le conseiller »</li></ul>                                      | <br>Validation humaine des réponses de l'IA                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>Les conseillers doivent relire et corriger les réponses générées par l'IA pour en garantir le ton, la clarté et la pertinence</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>«Le conseiller doit vérifier ce que la machine écrit, et pas seulement copier et coller »</li></ul>   |
| <br>Engagement client proactif (appels sortants)     | <ul style="list-style-type: none"><li>Les conseillers prennent l'initiative de contacter les clients pour la fidélisation, les ventes ou le recueil de feedback</li></ul>     | <ul style="list-style-type: none"><li>«Ils sont en train d'être repositionnés pour faire des appels sortants »</li></ul>   | <br>Collaboration avec les équipes data et analytics                         | <ul style="list-style-type: none"><li>Les conseillers collaborent avec les analystes de données pour améliorer les réponses automatisées des chatbots</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>«Certains ambassadeurs au sein des équipes travaillent avec des analystes de données pour ajuster les réponses automatisées »</li></ul>   |
| <br>Contribution à la vente et au chiffre d'affaires | <ul style="list-style-type: none"><li>Les conseillers contribuent aux revenus en recommandant des produits et en finalisant directement les commandes</li></ul>               | <ul style="list-style-type: none"><li>« Avant, mes employés ne vendaient pas du tout. Et donc aujourd'hui, ils vendent »</li></ul>   | <br>Validation et ajout de données produites par l'IA au CRM de l'entreprise | <ul style="list-style-type: none"><li>L'IA prend en charge la catégorisation et la saisie des données des appels, ce qui fait gagner du temps</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>«Speech analytics... catégoriser les appels pour qu'à la fin de l'appel, le conseiller client puisse l'injecter dans le CRM »</li></ul>   |
| <br>Utilisation d'insights générés par l'IA        | <ul style="list-style-type: none"><li>Les conseillers utilisent des outils d'IA pour obtenir des insights clients et personnaliser les échanges en temps réel</li></ul>       | <ul style="list-style-type: none"><li>« Ils utiliseront les informations générées par l'intelligence artificielle telles que l'analyse des sentiments, les recommandations »</li></ul> | <br>Participation collective à l'amélioration des outils                   | <ul style="list-style-type: none"><li>Les conseillers participent à des ateliers pour co-développer et améliorer les outils numériques</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>«C'est la création d'ateliers participatifs autour des outils pour les améliorer »</li></ul>  |
| <br>Supervision et formation des systèmes d'IA     | <ul style="list-style-type: none"><li>Certains conseillers vérifient les réponses de l'IA et contribuent à l'entraînement continu des algorithmes</li></ul>                   | <ul style="list-style-type: none"><li>« Nous avons déjà quelques collaborateurs qui participent à la supervision de l'IA... formation continue des algorithmes »</li></ul>             | <br>Devenir ambassadeurs de la marque                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>Grâce au temps dégagé par l'IA, les conseillers peuvent devenir des véritables ambassadeurs de la marque, contribuant à faire la distinction entre leur service client et la concurrence</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>«Les conseillers vont incarner la marque et pas simplement répondre à une question. Et c'est tout le travail autour de la promesse relationnelle, de l'empreinte relationnelle»</li></ul> |
| <br>Renforcement du rôle dans l'expérience client  | <ul style="list-style-type: none"><li>Les conseillers se concentrent davantage sur la création de liens authentiques et d'une relation client émotionnelle</li></ul>          | <ul style="list-style-type: none"><li>«Il va se concentrer sur un appel beaucoup plus centré sur la personne, sur le fait de prendre soin du client »</li></ul>                        |   |  |   |



## LE CHANGEMENT DU MÉTIER DU MANAGER

L'introduction de l'intelligence artificielle a également transformé le rôle du manager en charge de l'encadrement des conseillers. Grâce aux outils de speech analytics, les managers peuvent désormais s'affranchir de certaines tâches chronophages, telles que l'écoute manuelle des appels.

### Ces technologies permettent :

- de transcrire automatiquement les conversations ;
- d'analyser le contenu des échanges ;
- de détecter les émotions ou le niveau de satisfaction des clients ;
- et d'évaluer la performance des conseillers à travers des indicateurs extrêmement objectifs.

L'automatisation des écoutes et la génération automatique des fiches de performance offrent aux managers un **gain de temps significatif**, qu'ils peuvent désormais consacrer à des activités plus relationnelles, telles que :

- le coaching individualisé ;
- l'accompagnement des collaborateurs ;
- ou encore le développement des compétences au sein des équipes.

Plusieurs répondants soulignent que ce **temps libéré** permet aux managers de **mieux remplir leur mission d'appui et de développement humain**.

Dans ce nouveau contexte, les compétences attendues chez les encadrants évoluent : elles s'orientent davantage vers **l'écoute active**, **l'empathie**, et la **capacité à instaurer une relation de confiance** avec les conseillers.

Par ailleurs, l'IA permet d'augmenter considérablement le nombre d'écoutes réalisées par collaborateur :

là où les pratiques traditionnelles se limitaient à trois ou quatre écoutes par mois, il est désormais possible d'en analyser un volume bien plus important.

Cette évolution permet :

- **d'obtenir** des évaluations des conseillers plus **précises**, plus **représentatives**, et mieux **informées** ;
- **renforçant** ainsi la qualité du suivi et la justesse des décisions managériales.

**Cependant, cette transformation n'est pas sans soulever certaines réserves.**

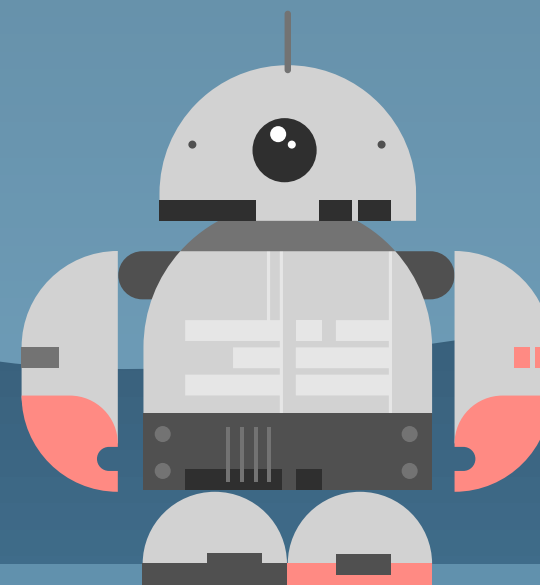
Pour certains répondants, l'usage intensif de l'IA dans les pratiques de supervision favorise l'émergence d'un :

**« management plus scientifique »**, fondé sur les données, les indicateurs de performance et les tableaux de bord.

Si cette approche peut accroître la **rigueur et l'objectivité** du pilotage, elle comporte également un risque : celui de **diluer la dimension humaine de la relation managériale**, en réduisant les interactions directes avec les équipes au profit d'une gestion à distance, orientée par les métriques.

 Le défi réside dans la capacité à **trouver un équilibre** entre :

- l'exploitation des données produites par l'IA ;
- et le maintien d'un management de proximité, fondé sur l'écoute, le dialogue et la reconnaissance.



## LE BIEN-ÊTRE DES CONSEILLERS

La majorité des entreprises interrogées souligne que les applications d'intelligence artificielle sont encore **trop récentes** pour permettre une évaluation claire de leur impact sur le bien-être des collaborateurs.

Néanmoins, certaines **premières tendances** peuvent être observées.

Pour plusieurs répondants, l'IA pourrait contribuer **positivement au bien-être** des conseillers en :

- les soulageant de tâches répétitives, routinières et chronophages ;
- leur permettant ainsi de se concentrer sur des activités plus valorisantes.

Cependant, cette évolution entraîne également un **déplacement de la charge de travail** :

les requêtes simples étant désormais traitées par l'IA, les conseillers sont de plus en plus sollicités pour des cas complexes, **souvent émotionnellement impliquants et cognitivement plus exigeants**.

→ Cette **intensification de la charge mentale** suscite des **préoccupations** quant à la soutenabilité de ces nouvelles formes de travail.

Face à ces enjeux, plusieurs répondants insistent sur la **nécessité de mettre en place des dispositifs de formation adaptés**, afin de préparer les collaborateurs à gérer ces situations délicates et complexes. Ils évoquent également l'opportunité de :

- repenser **l'organisation interne** ;
- notamment en **réorientant certains profils** vers des rôles plus en adéquation avec leurs compétences ou leurs préférences ;

... afin de préserver à la fois la qualité du service et le bien-être des équipes.

## IMPACT DE L'IA SUR LA FORMATION ET LE RECRUTEMENT

La formation des collaborateurs apparaît comme un **levier central** pour assurer une mise en œuvre réussie de l'intelligence artificielle au sein des organisations.

En particulier, la maîtrise des techniques de « **prompt engineering** » – c'est-à-dire **l'art de formuler efficacement des requêtes** à destination des outils d'IA générative – devient une compétence essentielle pour l'ensemble des collaborateurs amenés à interagir avec ces technologies.

L'automatisation de certaines tâches grâce à l'IA permet désormais aux professionnels de **dégager du temps** pour se concentrer sur des dimensions à plus forte valeur humaine, notamment le **renforcement de la relation client**.

Dans ce contexte, il devient crucial de proposer des formations axées sur les **compétences relationnelles (soft skills)**, telles que :

- l'écoute active ;
- L'empathie ;
- ou encore le quotient émotionnel ;

... afin d'accompagner efficacement cette **évolution des rôles et des missions**.

### **Recrutement : un impact encore limité, mais des signaux faibles**

Du point de vue du recrutement, la majorité des entreprises interrogées estime que l'introduction de l'intelligence artificielle n'a, à ce jour, pas profondément modifié :

- la typologie des profils recrutés,
- ni entraîné de variations significatives dans les volumes de recrutement.

Toutefois, certaines entreprises ayant recours à des centres d'appels externalisés pour la gestion de leur relation client indiquent que les gains de productivité générés par l'IA leur ont permis de réduire le nombre de collaborateurs externalisés.

### **Évolution des critères de sélection**

Plusieurs organisations soulignent une évolution dans les critères de sélection des conseillers.

Si les compétences techniques demeurent importantes, elles ne constituent plus le principal critère d'évaluation.

Désormais, une attention croissante est portée aux qualités humaines, notamment :


- les compétences émotionnelles ;
- la capacité d'écoute ;
- la qualité de l'interaction avec le client.

Ces compétences sont considérées comme des atouts déterminants, dans un environnement où les interactions les plus complexes sont confiées aux conseillers humains.



## DÉFIS DANS L'INTRODUCTION DE L'IA AU TRAVAIL

La mise en œuvre d'outils d'intelligence artificielle au sein des organisations présente un ensemble complexe de défis, ancrés principalement dans des facteurs humains, organisationnels et techniques, comme l'illustrent nos entretiens.


 L'un des problèmes les plus marquants est la résistance des employés face au changement.


Les collaborateurs manifestent des niveaux de préparation et de réceptivité très variés à l'égard de l'intelligence artificielle :

Certains en perçoivent rapidement les avantages tandis que d'autres se sentent dépassés.

Ces derniers subissent une charge cognitive accrue, liée à :


- la nécessité d'apprendre à utiliser de nouveaux outils et de s'adapter à des modes de travail inconnus.

 Une telle diversité dans les rythmes d'apprentissage et l'ouverture au changement technologique met en lumière le besoin crucial de **stratégies de formation et de communication personnalisées**.

 Tout aussi essentiel est l'accompagnement progressif des employés dans la transition. Un interviewé a décrit une approche progressive :

- d'abord favoriser la compréhension ;
- ensuite encourager une appropriation personnelle de l'outil ;
- et enfin aider les collaborateurs à imaginer en quoi l'intelligence artificielle peut enrichir, plutôt que remplacer, leur poste.


Cela reflète un besoin plus large de **gestion du changement réfléchi**, où l'intelligence artificielle n'est pas simplement présentée comme une mise à niveau technologique, mais comme un **catalyseur de redéfinition des responsabilités professionnelles** et de **création de nouvelles opportunités de valeur**.

 Au-delà de la dimension humaine, les organisations sont également confrontées à des défis d'intégration, en particulier lorsqu'elles cherchent à implanter l'intelligence artificielle dans des infrastructures informatiques héritées.

Les systèmes anciens, souvent conçus sans prise en compte :

- des capacités modernes de traitement des données et d'automatisation

... sont mal adaptés pour prendre en charge des fonctionnalités d'intelligence artificielle telles que l'analyse de la parole ou des textes.

 Cette dette technique complique l'intégration fluide des outils d'intelligence artificielle, nécessitant souvent :


- des révisions majeures ;
- ou l'ajout de solutions intermédiaires pour faire le lien entre anciens et nouveaux systèmes.

 Ces obstacles ne sont donc pas seulement techniques, mais également :

- Stratégiques ;
- et opérationnels

- ... nécessitant :

- une collaboration inter-départements ;
- des investissements dans la modernisation des infrastructures ;
- et une vision claire à long terme.

 En somme, ces témoignages soulignent que l'implémentation de l'intelligence artificielle n'est pas un processus clé en main il s'agit d'une transformation complexe impliquant de réajuster la culture organisationnelle, de moderniser les systèmes obsolètes, et de repenser l'avenir du travail d'une manière collective qui suscite la confiance et l'adhésion des employés.



# LES DIFFÉRENTES APPROCHES DANS L'IMPLÉMENTATION DE L'IA EN ENTREPRISE

Les entreprises, et en particulier les directeurs en charge de la relation client, expriment de nombreuses interrogations quant aux implications de l'intelligence artificielle. Plusieurs répondants évoquent explicitement les **enjeux sociétaux** soulevés par son déploiement, soulignant qu'ils sont appelés à **réfléchir au-delà des seuls aspects technologiques ou opérationnels**.



De manière générale, les propos recueillis dans le cadre de cette étude révèlent une **prise de conscience marquée** et une **réflexion approfondie** de la part des acteurs interrogés, notamment sur les **défis éthiques et sociétaux** que soulève l'intégration croissante de l'IA. Bien qu'une **grande incertitude** subsiste quant à l'ampleur et à la nature des impacts sociétaux de ces technologies, les entreprises témoignent d'un **questionnement sincère et croissant**.

L'attention portée aux effets de l'IA sur le **bien-être collectif**, aux **transformations du travail**, ainsi qu'aux **responsabilités sociales** qui en découlent, est particulièrement notable. Enfin, les réponses recueillies montrent que les entreprises interrogées ne perçoivent pas l'éthique comme un simple cadre de conformité, mais comme une **dimension intégrée à leur réflexion stratégique**.

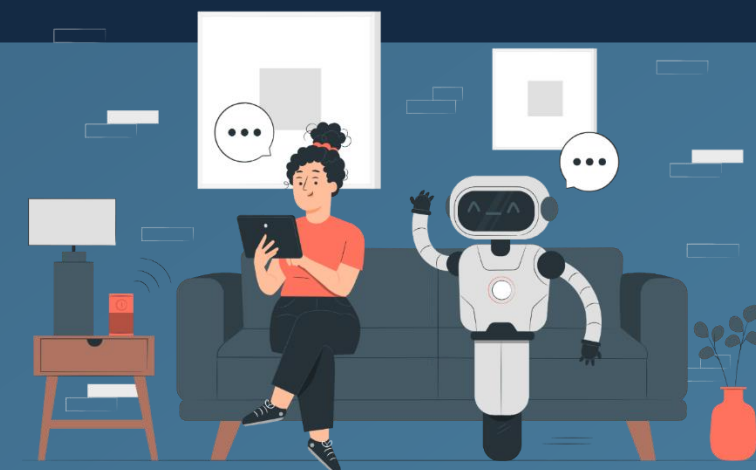
On observe toutefois l'émergence de **deux grandes approches distinctes**, parfois opposées, dans la manière dont les entreprises peuvent mettre en œuvre l'intelligence artificielle.

Cette forme de **bipolarité** dans les stratégies de mise en œuvre de l'IA peut être schématiquement décrite selon deux orientations principales :

- une **approche productiviste**, centrée sur l'amélioration de la performance, la réduction des coûts et l'optimisation des processus,
- une **approche centrée sur l'humain** (*human-centered*), qui vise à utiliser l'IA comme un levier d'appui aux collaborateurs, en valorisant le bien-être au travail, la qualité de la relation client et le développement des compétences.

**Comme un des répondant indique très bien :**

*« Il y a donc deux écoles. Il y a ceux qui diront que la technologie remplace l'humain. Et puis il y a ceux qui diront, et je suis plutôt de ce côté-là, pour dire que **la technologie va et doit aider les humains**. Et à partir de là, s'il doit l'aider, c'est pour lui donner de nouveaux superpouvoirs, des choses qu'il n'avait pas. Donc, inévitablement, il pourra faire d'autres choses. Et donc, inévitablement, nous lui donnerons de nouvelles responsabilités ou plus de responsabilités ».*





## L'approche productiviste

Dans une approche productiviste, l'implémentation de l'IA répond à une logique clairement assumée : améliorer la productivité des conseillers tout en optimisant les coûts. Cette approche pragmatique vise à automatiser les tâches répétitives afin de libérer du temps pour des missions plus complexes ou relationnelles.


 Dès le départ, les outils d'IA comme ChatGPT ont été introduits avec l'objectif :


- d'aider les conseillers à rédiger plus vite et mieux ;
- de corriger des réponses ;
- de les reformuler de manière plus empathique ;
- ou encore de les traduire.

 Le gain de temps lié aux outils de Speech Analytics est significatif :

« Au lieu qu'un conseiller passe deux minutes à écrire un résumé d'appel, c'est l'outil qui va le faire. Donc, les deux minutes deviennent quelques secondes. »

 **En conséquence, cela permet de traiter plus d'appels, accroître le flux, tout en maintenant, voire en améliorant, la qualité perçue par le client.**

 La perspective de **réduction des coûts** est également affirmée. Grâce à l'automatisation de certaines tâches, l'entreprise envisage de **réduire le recours à la sous-traitance**. Aujourd'hui, une partie des appels, notamment les plus simples (ex. envoi de codes d'accès), est externalisée. Demain, ces interactions pourront être automatisées ou simplifiées grâce à l'IA, ce qui permettra de réinternaliser les tâches tout en **allégeant la masse salariale indirecte**.

 De plus, le développement de l'IA générative appliquée à la **base de connaissances** représente une autre avancée en matière de productivité.

 Cette approche soulève naturellement la question de l'emploi. Un des répondants le reconnaît :

« ça fait moins de conseillers, ou moins de sous-traitants, ou pas besoin d'embaucher »


Il souligne toutefois que les premiers postes impactés seront ceux en sous-traitance, tout en insistant sur le fait que les conseillers internes seront redéployés sur des missions plus complexes, nécessitant expertise et jugement humain.

## L'approche productiviste


Cette approche productiviste, bien qu'axée sur la recherche de performance et de gains d'efficacité, **reconnait ses propres limites**, notamment en ce qui concerne la **prise en compte de la dimension humaine**. Celle-ci ne peut être ignorée, mais doit au contraire être **repensée en profondeur**, ouvrant ainsi la voie à une réflexion élargie sur l'avenir de l'intelligence artificielle et l'humain dans le monde du travail.

Comme un de nos répondants rappelle : « On perd une dimension humaine. Donc, moi, ce que je dis, c'est qu'il faut réinventer la dimension humaine ».


## L'approche human-centered


 L'approche centrée sur l'humain (human-centered) prend en considération la dimension humaine dans toute sa complexité, qu'il s'agisse des clients, des collaborateurs – en particulier les conseillers – ou plus largement de la société.

Bien que les applications d'intelligence artificielle en entreprise soient encore récentes, la plupart des entreprises interrogées témoignent d'une démarche responsable, marquée par une réflexion approfondie sur les enjeux liés à la mise en œuvre de ces technologies.

 Le leadership engagé des directeurs de la relation client apparaît comme un facteur déterminant :

il les conduit à élargir leur vision au-delà des objectifs de performance immédiate, pour intégrer les conséquences à long terme de l'IA sur la collectivité et le tissu social.

 Dans cette perspective, l'IA n'est pas conçue uniquement comme un levier de réduction des coûts, mais avant tout comme un outil au service de l'expérience client et du bien-être des collaborateurs.

 L'amélioration de la satisfaction client passe notamment par un renforcement du confort et de la motivation au travail des conseillers, qui peuvent désormais s'appuyer sur des outils d'IA avec le soutien actif de leur encadrement.

## 🗨️ L'approche human-centered

Le rôle du manager évolue alors vers celui d'un coach à l'écoute, capable de fournir un retour constructif fondé sur des données plus nombreuses, précises et structurées.

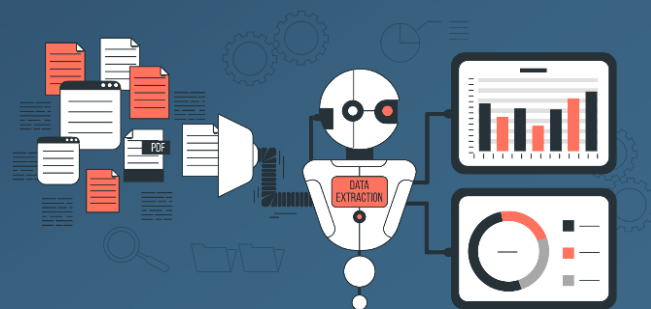


🚀 Dans cette logique, l'intelligence artificielle est envisagée comme un **outil d'augmentation des capacités humain**. Elle vise à :

- renforcer la performance des conseillers ;
- stimuler leur proactivité dans la gestion des aspects relationnels et émotionnels ;
- améliorer leur capacité à répondre de manière plus qualitative aux besoins des clients.

🧑 L'IA contribue ainsi à améliorer le bien-être au travail, ce qui, par effet indirect, peut également se traduire par un gain de productivité.

🌍 Enfin, cette approche reconnaît pleinement la responsabilité sociale qui incombe aux dirigeants et décideurs dans la définition des usages de l'IA. Elle implique une vision à long terme, fondée sur un équilibre entre : innovation technologique, performance économique, valeurs humaines, et impacts sociétaux durables.



## 🗨️ L'approche human-centered

🗨️ Comme nos répondants soulignent :

« Il y a trop de problèmes en termes de stratégie sociale, et au-delà de ça, on est quand même tous concernés. Et s'il y a des dizaines de milliers, des millions de personnes demain qui sont au chômage en France, en Europe et partout dans le monde, on a quand même un problème, c'est que nos produits ne sont plus consommés par ces gens qui n'ont plus de salaire. Parce que les premiers consommateurs, ce sont quand même les gens qui travaillent. Donc il y a un truc, à mon avis, à sonder dans les années qui viennent sur ce type de sujet, mais tout le monde comprend bien que... C'est bien d'avoir des gains d'efficacité, c'est bien de faire de l'optimisation opérationnelle, d'améliorer sa supply chain, d'améliorer son expérience client, mais tout ne peut pas être modifié dans nos entreprises du jour au lendemain, et encore moins au niveau national. »

🛑 Ce répondant marque clairement sa prise de distance vis-à-vis d'une approche exclusivement orientée vers la recherche de productivité

« Mais c'est comme tout, la technologie, elle peut être dévastatrice. Il y a des entreprises qui l'ont faite. Il y a des grandes entreprises de la tech américaine qui ont dit... Nous, on a supprimé tant de développeurs et maintenant, c'est l'IA qui le fait parce qu'elle code plus vite, parce que ça nous coûtera moins cher. Ce n'est pas notre parti pris. »

🔍 De manière générale, il convient de souligner la vision lucide et bienveillante des directeurs de la relation client interrogés, laquelle s'appuie sur une réflexion approfondie autour des enjeux liés à l'introduction de l'intelligence artificielle :

« La tech pour la tech, chez nous, ça ne veut pas dire grand-chose. Comment on a pris les ruptures technologiques ces dernières années ? C'est plutôt, un, les regarder, deux, penser, en fait, quel intérêt, quel impact elles peuvent avoir dans nos processus, dans nos workflows de gestion, pour nos conseillers. »



# L'IA en relation client : une transformation à tous les niveaux pour plus de confort, de qualité et de performance

Dans un contexte de forte concurrence, le centre de relation client est devenu un levier stratégique pour les entreprises. Il joue un rôle central dans la conquête de parts de marché : les clients satisfaits étant les meilleurs ambassadeurs d'une marque.

Biogaran, laboratoire pharmaceutique français et client de **Diabolocom** depuis 2020, utilise la fonctionnalité de transcription automatique des interactions clients. Au-delà du gain de temps pour les conseillers, l'intelligence artificielle transforme leur manière de travailler et crée de la valeur pour d'autres fonctions clés de l'entreprise.

## 1. Agents et commerciaux : quand l'intelligence artificielle devient un copilote

L'IA joue aujourd'hui un rôle clé dans l'évolution des métiers de la relation client, en particulier pour les agents et commerciaux. Son apport ne consiste pas à automatiser l'ensemble des tâches, mais à les faciliter, en réduisant la charge cognitive et en recentrant les collaborateurs sur des missions à plus forte valeur ajoutée.

Parmi les gains les plus significatifs : la **productivité** et l'**efficacité opérationnelle**. L'IA, à travers le produit d'**Agent Assist de Diabolocom**, intervient en soutien lors des interactions, grâce à la rédaction de résumés, l'auto-complétion de formulaires ou la suggestion de réponses contextualisées. Elle permet d'automatiser la prise de note, réduire les manipulations dans les outils de back-office et offrir un appui précieux face à des situations redondantes.

*"À partir des transcriptions, très bien faites et de grande qualité, on est en capacité de générer un résumé directement dans la fiche client. Cela fait gagner un temps incroyable aux conseillers."* explique Franck Pollonghini - Responsable de la Digital et IA Factory de la DSI Biogaran.

L'accès à une base de connaissances intelligente permet également aux agents, notamment aux derniers arrivés, d'atteindre rapidement un niveau d'autonomie très élevé, réduisant le **temps d'onboarding** et **limitant la pression**.

Au-delà de l'assistance en temps réel, l'IA permet une meilleure gestion des compétences : **l'analyse de 100% des interactions enregistrées, via la plateforme de Quality Monitoring (QM) de Diabolocom**, permet d'identifier les points de progression individuels et déclenche des actions ciblées, comme la mise à disposition de contenus de formation personnalisés.

Le confort offert par l'IA au quotidien devient vite indispensable : les champs sont pré remplis de manière dynamique, les actions à valider sont automatiquement suggérées, et les données collectées gagnent en fiabilité et en cohérence. L'agent reste décisionnaire, mais bénéficie d'un environnement plus fluide, propice à une **relation client de qualité** et à un **bien-être renforcé**.

## 2. Superviseurs et chefs d'équipe : une nouvelle génération de pilotage

L'intégration de l'IA dans les outils de relation client transforme aussi les missions des superviseurs et chefs d'équipe. Grâce aux transcriptions automatiques et aux modules de **QM** proposés par Diabolocom, les managers disposent d'un levier précieux pour **déclencher des alertes** post-interaction.

Par exemple, à la fin d'un appel insatisfaisant, une action peut être engagée, avec les outils à disposition, pour limiter le churn : réintégration d'un client dans une campagne d'appel sortante, envoi d'un bon de réduction ou déclenchement d'une enquête de satisfaction.





L'IA contribue également à un **management plus efficace des équipes**. Elle permet d'objectiver les évaluations et de détecter des profils atypiques ou en difficulté. Un agent performant en vente et moins en support, pourra ainsi être réorienté vers le département commercial, favorisant une meilleure adéquation entre les compétences et les missions.

L'évaluation automatisée, configurable selon des critères personnalisables (évaluation 100 % par l'IA, manuelle ou hybride), représente un gain de temps notable pour les managers. Elle améliore la cohérence des feedbacks tout en respectant les critères de conformité définis.

Enfin, l'IA alimente une **formation continue et ciblée**, ayant un impact direct sur l'entreprise. En accompagnant les équipes de manière proactive, elle renforce l'engagement, réduit le turn-over et fait gagner un temps précieux aux superviseurs.

Au-delà du suivi des équipes, l'IA facilite l'identification **de tendances au sein du centre de contact** : points de friction récurrents, comportement client, etc. Ces données permettent d'ajuster les stratégies de l'entreprise avec un niveau de finesse difficilement atteignable auparavant.

### 3. Entreprises : l'intelligence artificielle au service de la performance stratégique

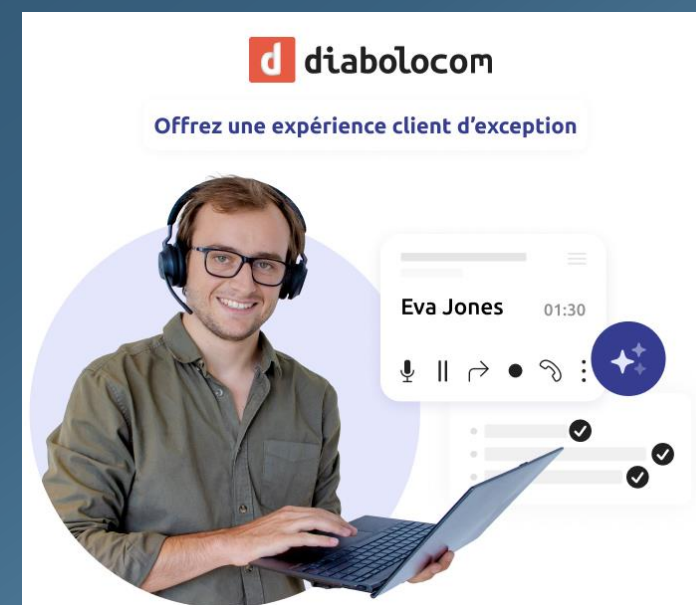
L'intégration de l'IA dans les dispositifs de relation client ne se limite pas à un gain opérationnel pour les équipes terrain. Elle constitue un levier stratégique majeur pour les entreprises dans un contexte concurrentiel où **réactivité et qualité de l'expérience client** deviennent des différenciateurs clés.

L'Agent Assist de Diabolocom permet d'offrir des **réponses plus rapides, plus pertinentes**, et adaptées au profil de chaque client. Grâce à la personnalisation des parcours, à la contextualisation des échanges et à la fluidité des interactions, l'expérience client gagne en valeur perçue. Ces éléments renforcent l'image de marque, fidélisent les clients et favorisent l'upsell.

En parallèle, l'IA contribue à une **meilleure maîtrise des coûts et à l'augmentation du chiffre d'affaires**. Le retour sur investissement des modules de Quality Monitoring de Diabolocom s'observe rapidement : l'analyse automatique de 100 % des interactions permet une évaluation complète, plus rapide, sans biais humains et sans multiplier les ressources.

Avec le produit de **Voice Analytics**, Diabolocom va plus loin que l'analyse de satisfaction centrée sur le client : les analyses permettent d'identifier les causes de mécontentement récurrentes, d'améliorer les scripts et d'ajuster les parcours. Il s'agit de transformer chaque échange en source de **connaissance client** à partager à l'ensemble de l'entreprise, comme l'explique Franck Pollonghini de la DSI Biogaran :

*"Au-delà du gain de temps pour les conseillers, l'automatisation par l'IA crée de la valeur pour l'ensemble de l'entreprise. Les résumés générés peuvent être utilisés par d'autres équipes stratégiques : marketing, supply chain, etc."*



Ainsi, l'IA capte l'information utile, la structure et l'intègre dans le CRM pour qu'elle devienne exploitable et contribue directement à offrir à l'entreprise une vision 360° du client.

Roxane SICARD  
Marketing Specialist





## CONCLUSION : CONSTRUIRE LA NOUVELLE PLACE DE L'HUMAIN À L'ÉPOQUE DE L'IA

Cette étude, menée par l'AFRC en collaboration avec l'IPAG Business School, s'est penchée sur l'impact de l'introduction des solutions d'intelligence artificielle sur les métiers de la relation client. Les directeurs de la relation client interrogés sont unanimes : le poste de conseiller est celui qui a connu les transformations les plus significatives.

Si certaines solutions d'IA permettent d'automatiser des tâches et de réduire le volume de contacts clients à traiter, d'autres en particulier les outils d'intelligence artificielle générative s'imposent comme de véritables alliés du conseiller, en enrichissant et en renforçant son action.

**Grâce à ces outils, les conseillers gagnent un temps précieux. La véritable question qui se pose désormais aux entreprises est de savoir comment utiliser ce temps libéré au service de leur compétitivité.**

Tandis que certaines organisations adoptent une approche productiviste, visant principalement à accroître la productivité, réduire les coûts et, parfois, diminuer les effectifs – notamment ceux issus de l'externalisation – la majorité des entreprises interrogées reconnaît la dimension sociale de ces choix. Elles admettent également la responsabilité qui incombe aux dirigeants dans la définition des usages de l'IA, laquelle exige une vision à long terme fondée sur un juste équilibre entre innovation technologique, performance économique, valeurs humaines et impact sociétal durable.

Dans ce contexte, **le leadership et l'engagement des dirigeants jouent un rôle clé. Face à l'absence de modèle prédéfini et à un avenir encore à écrire, ce sont eux – en l'occurrence les directeurs de la relation client qui façonneront l'impact sociétal de l'intelligence artificielle à travers leur vision.**

Comme le souligne l'un des répondants :

*« Le travail du conseiller évoluera en fonction des outils que nous mettrons à sa disposition et des cas d'usage définis ».*

Il appartient aux leaders de déterminer la manière dont l'IA sera utilisée en entreprise. Un autre participant affirme :

*« Nous utiliserons l'IA pour améliorer le confort de nos conseillers, non pour les remplacer ».*

Si ces outils d'IA permettent incontestablement aux conseillers de gagner du temps, il reste essentiel de réfléchir à l'utilisation stratégique de ce temps au bénéfice de l'organisation.

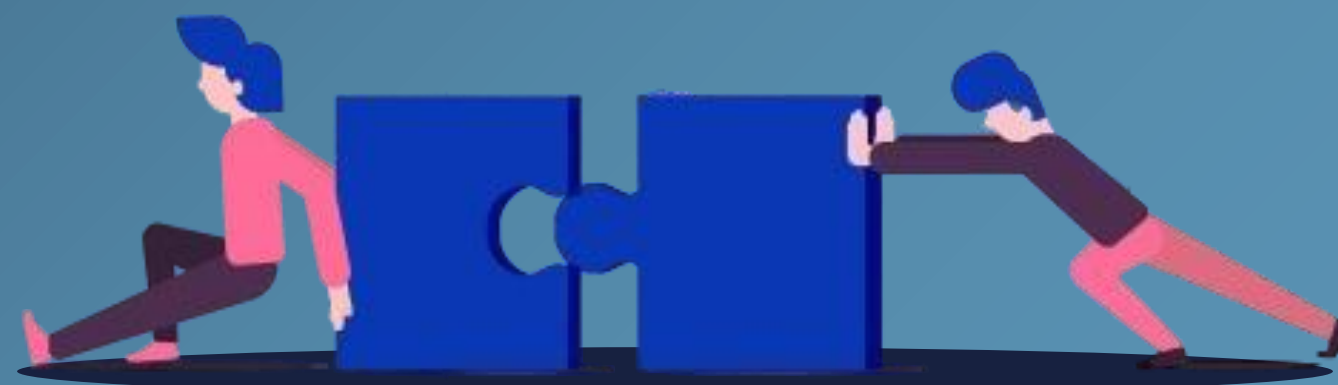
Un nombre restreint d'entreprises a déjà fait le choix d'optimiser ses coûts et sa productivité, mais elles reconnaissent également que cette démarche se fait au détriment de la dimension humaine.

**Or, dans un contexte où les solutions technologiques peuvent être rapidement copiées, ce sont les nouvelles compétences humaines développées en interne grâce au temps libéré qui constitueront le véritable avantage concurrentiel.**

La majorité des répondants souligne la nécessité de co-construire ce nouveau futur avec l'implication active des conseillers. La clé résidera dans l'utilisation du temps libéré par l'IA pour imaginer, développer et valoriser de nouvelles compétences humaines, garantes d'un avantage concurrentiel clair, différenciant et durable. Le leadership sera à nouveau déterminant pour tracer cette voie et redéfinir la nouvelle place de l'humain dans l'entreprise.

Chaque organisation écrira son propre avenir, sans recette préétablie, en construisant ses nouvelles compétences et ses formes d'avantages compétitifs. À titre d'exemple, IKEA a choisi de ne pas supprimer de postes, mais de requalifier ses conseillers clients en les formant à la décoration d'intérieur.

Comme le rappelle le philosophe Luciano Floridi en évoquant le concept de « capital sémantique » soit le sens profond qu'une entreprise est capable de générer à travers son activité les entreprises augmentées par l'IA auront l'opportunité de redéfinir le sens de leur action, et le nouveau sens pour l'humain, pour un avantage compétitif durable.



Blaurock, M., Büttgen, M., & Schepers, J. (2024). Designing Collaborative Intelligence Systems for Employee-AI Service Co-Production. *Journal of Service Research*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/10946705241238751>

Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. (2025). Generative AI at work. *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 140, Issue 2, May 2025, Pages 889–942, <https://doi.org/10.1093/qje/qjae044>

Huang, M. H., Rust, R., & Maksimovic, V. (2019). The feeling economy: Managing in the next generation of artificial intelligence (AI). *California Management Review*, 61(4), 43–65

Langer, M., & Landers, R. N. (2021). The future of artificial intelligence at work: A review on effects of decision automation and augmentation on workers targeted by algorithms and third-party observers. *Computers in Human Behavior*, 123, Article 106878 <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106878>

Ledro, C., Nosella, A., & Dalla Pozza, I. (2023). Integration of AI in CRM: Challenges and guidelines. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(4), 100151

Ledro C., Dalla Pozza I., Nosella A. & Vinelli, A. (2022, Oct. 21–22). *Artificial intelligence in Customer Relationship Management: a roadmap for a successful integration*. XXXIII AilG Scientific Meeting 2022, Rome, Italy

Ledro C., Nosella A. & Dalla Pozza I. (2022, Sep. 1–2). *The Future of Customer Relationship Management in the Era of Artificial Intelligence*. European Conference on Knowledge Management 2022, Naples, Italy.

Le, K. B., Sajtos, L., Kunz, W. H., & Fernandez, K. V. (2025). The future of work: understanding the effectiveness of collaboration between human and digital employees in service. *Journal of Service Research*, 28(1), 186–205

Makridis, C. A., & Mishra, S. (2022). Artificial intelligence as a service, economic growth, and well-being. *Journal of Service Research*, 25(4), 505–520

Pereira, V., Hadjielias, E., Christofi, M., & Vrontis, D. (2023). A systematic literature review on the impact of artificial intelligence on workplace outcomes: A multi-process perspective. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100857

Sampson, S. E. (2021). A strategic framework for task automation in professional services. *Journal of Service Research*, 24(1), 122–140

Vorobeva, D., El Fassi, Y., Costa Pinto, D., Hildebrand, D., Herter, M. M., & Mattila, A. S. (2022). Thinking skills don't protect service workers from replacement by artificial intelligence. *Journal of Service Research*, 25(4), 601–613





## Nous remercions VIVEMENT pour leur contribution

**Alain Angerame** – Directeur de la Relation Client et de l'Expérience  
Collaborateur, BOUYGUES TELECOM

**Armelle Balanceau** – Chief Customer Experience Officer, TOTAL ENERGIES  
ELECTRICITE ET GAZ FRANCE

**Sandrine Beltran** – Directrice Services Relation client, LA BANQUE POSTALE

**Quentin Briard** – CEO Marketing Digital & Technology, CLUBMED

**Angélique Gerard** – Présidente, STEM ACADEMY

**Giovanni Giamminola** – Conférencier, auteur du livre « The Augmented Manager », Artificial Intelligence Advisor for Business Transformation

**Chloé Kaas** – Directrice du Service Clients, VEEPEE

**Romain Kara** – Responsable Operations Externes France, SNCF  
CONNECT&TECH

**Raphaël Krivine** – Directeur Relation Client et Distributeur – Membre du  
COMEX, AXA BANQUE

**Isabelle Lafont** – Head of Global Care, L'OREAL

**Christophe Leclerc** – Directeur de la Relation Client, DECATHLON FRANCE

**Damien Nuyttens** – Directeur Expérience Clients et Opérations, EDENRED

**Enrico Panai** – Président de l'Association des éthiciens de l'IA, fondateur de  
BeETHICAL

**Alain Vendrasco** – Director Digital & Client, LOUIS VUITTON MALLETTIER

**Florent Villain** – Directeur Général Adjoint – Direction Relation Sociétaire, MAIF

**Karim Zemouli** – Directeur Expérience et Excellence Client, BPCE ASSURANCES

**Sans oublier la générosité de nos 2 partenaires sans qui cette étude n'aurait pas été entre vos mains :**



## À l'ORIGINE de cette étude :

Une étude mandatée par **AFRC** :



**L'Association Française de la Relation Client** rythme la transformation des entreprises et de l'économie par l'expérience client et collaborateur.

Stimule l'intelligence collective, valorise les réussites et identifie les meilleures pratiques là où elles se trouvent, engage les acteurs et promeut des standards d'excellence et d'éthique relationnelle, réaffirme la contribution de l'expérience client dans l'économie française.

Telles sont les grandes missions de l'AFRC.

→ <https://www.afrc.org/>

Éric DADIAN  
Président

Bérénice CARRILLO  
Secrétaire Générale

Une étude réalisée par **IPAG** :



Professeur Ilaria DALLA-POZZA  
Responsable scientifique du projet et autrice de ce rapport

Direction de la Recherche, de la Valorisation et de l'Impact de **l'ipag Business School**, dirigée par le Professeur Maria Giuseppina Bruna.

## “A propos” de Diabolocom

Diabolocom accompagne les entreprises dans la transformation de leur relation client grâce à une plateforme cloud omnicanale, intuitive et enrichie par une IA propriétaire. Notre mission depuis 20 ans : offrir des services innovants et partager notre expertise pour la gestion des interactions des centres de contact, des équipes commerciales et de service client.

Nos solutions d'IA — telles que l'Agent Assist, le Voice Analytics ou le Quality Monitoring — intégrées à notre plateforme CCaaS (Contact Center as a Service) ou accessibles via API, automatisent les processus, assistent les équipes au quotidien et renforcent la satisfaction client.

En maîtrisant l'ensemble de la chaîne de production en France (éditeur cloud, opérateur fixe et mobile, intégrateur et hébergeur), nous garantissons un haut niveau de qualité, de sécurité et d'agilité. Également présents en Europe, aux États-Unis, au Brésil et à Dubaï, nous sommes le partenaire de confiance de marques internationales telles que Carrefour, Culligan ou Biogaran.



LA COMMUNAUTÉ DES PROFESSIONNELS  
DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

Association Française  
de la Relation Client  
143, avenue Charles de Gaulle  
92200 Neuilly-sur-Seine  
Tél. : 09 73 01 11 56  
Contact : [info@afrc.org](mailto:info@afrc.org)

[WWW.AFRC.ORG](http://WWW.AFRC.ORG)