



IA & RÉCLA

COMMENT ÇA MARCHE ?

SYNTHESE 66E CONVENTION AMARC

IA & RÉCLA

COMMENT ÇA MARCHE ?

Chers adhérents,

Il y a quelques années, le philosophe Éric Sadin nous invitait à nous demander moins ce que nous souhaitions changer que ce que nous tenions à conserver. Une interpellation qui résonne particulièrement aujourd'hui, alors que l'intelligence artificielle s'immisce dans toutes les strates de nos organisations.

Mais pour choisir la direction à prendre, encore faut-il savoir où nous en sommes. Au-delà des fantasmes, des promesses et des inquiétudes, nous avons souhaité prendre le pouls de la profession. **Grâce aux 130 organisations ayant participé à l'étude** conduite avec INIT et aux questions élaborées par nos partenaires académiques, nous disposons désormais d'une photographie inédite des usages de l'IA dans les métiers de la réclamation et de leurs premiers enseignements.

Cette convention nous a permis de **confronter les résultats de cette étude aux retours d'expérience**, de partager les analyses de nos partenaires académiques et de prendre de la hauteur. Non pour céder à l'enthousiasme ou à la méfiance, mais pour éclairer nos choix.

L'IA ouvre de nombreux possibles. À nous de discerner ceux qui sont souhaitables, sans perdre de vue ce que nous voulons préserver.

Je tiens enfin à remercier chaleureusement Orange pour son hospitalité, qui a rendu cette journée possible, ainsi que les intervenants, les contributeurs de l'étude et les 600 participants, présents sur place comme à distance.

Bonne lecture.



MARIE-LOUIS JULLIEN

délégué général de l'AMARC



IA et réclamation : le mouvement est lancé, la valeur reste à démontrer

Alexandre Clame, directeur du département étude d'IniT



Pionniers ou suiveurs : l'IA ne dispense pas d'apprendre

Daniel Ray, professeur de marketing à Grenoble Ecole de Management
William Sabadie, professeur chercheur à l'Université Lyon III



Retours d'expérience IA : recueil, traitement et analyse des récla'

Laurent Blanc, chef du pôle numérique, IA expérience usagers de la DITP
Benjamin Levy, doctorant à la DITP
Claire de Selve, customer relationship director EMEA d'Orange



Relation et réclamation client de demain : distinguer les « possibles » et les « souhaitables »

Thibaut Nguyen, directeur de la prospective du cabinet George



IA, réclamation client, e-réputation, influence et... guerre économique

Arnaud de Morgny, directeur adjoint du Centre de recherche 451 de l'Ecole de Guerre économique

ALEXANDRE CLAME

directeur du département étude d'Init

IA ET RÉCLAMATION : LE MOUVEMENT EST LANCÉ, LA VALEUR RESTE À DÉMONSTRER

L Tout le monde parle d'IA. **Mais qu'en est-il dans la « vraie vie » des services réclamation ?** L'étude menée par l'AMARC en partenariat avec INIT auprès de 130 organisations révèle moins une révolution qu'un chantier en construction. 32 % des répondants ont déjà déployé au moins un usage et 36 % sont en cours de déploiement. **Mais, pour plus de la moitié des pionniers, l'expérience date de moins d'un an : assez pour apprendre, trop peu pour conclure.**

L'IA est d'abord appelée au chevet du traitement. Pour 43 % des organisations, elle aide à analyser les insatisfactions et à y répondre. Elle classe les demandes, détecte les émotions, personnalise ou automatise certaines réponses. **Aucun usage ne s'impose : 27 % l'emploient pour catégoriser les demandes, 24 % pour identifier les émotions, 21 % pour personnaliser les réponses et 20 % pour les standardiser.** Cette dispersion traduit une **période d'exploration** plus qu'une doctrine établie.

L'humain n'a pas quitté la boucle. Dans 80 % des cas, l'outil assiste un collaborateur et 96 % des réponses proposées restent validées par celui-ci. Face à une réclamation, la pertinence suppose de comprendre une situation et d'assumer une décision.

Le vrai sujet est peut-être ailleurs. À quoi bon une IA prometteuse si elle reste à la périphérie des données et des métiers ? Seules 26 % des organisations ont connecté tous ou la majorité de leurs projets au CRM et aux bases de données. Dans le même temps, 77 % ont sensibilisé ou formé leurs collaborateurs : **la volonté existe, mais l'intégration et la gouvernance peinent à suivre.**

D'où un verdict plus nuancé : sur la plupart des dimensions, moins de 40 % des organisations ayant déployé se disent satisfaites. Les gains sont davantage perçus dans le diagnostic, la communication ou l'efficacité opérationnelle que dans la fidélisation, les revenus ou la productivité. L'IA avance vite ; sa valeur reste à organiser, connecter et démontrer. **Le défi n'est plus seulement de tester, mais de transformer l'essai.**

LA RÉALITÉ SUR L'IA: SEUL 1/3 DES ENTREPRISES L'UTILISENT...



UNE ENQUÊTE QUI ÉCLAIRE

PIONNIERS OU SUIVEURS : L'IA NE DISPENSE PAS D'APPRENDRE

WILLIAM SABADIE

professeur de marketing
à l'Université Lyon III

DANIEL RAY

professeur de marketing
à Grenoble Ecole de Management

Faut-il être parmi les premiers à déployer l'IA ou attendre que d'autres essuient les plâtres ? À partir des résultats de l'étude, Daniel Ray et William Sabadie distinguent quatre familles : 32 % d'organisations ont déjà déployé un usage, 36 % le testent, 23 % préparent un projet et près d'une sur dix reste encore à distance. Une photographie utile, moins pour distribuer les bons et mauvais points que pour apprendre de ceux qui ont déjà avancé.

Premier enseignement : **l'adoption dépend moins de la maturité client que de la pression opérationnelle.** Les grandes organisations confrontées à des volumes massifs de réclamations ouvrent la marche, par nécessité. Et toutes empruntent sensiblement le même chemin : traiter plus vite et mieux répondre. L'IA demeure ainsi concentrée sur la gestion du pépin, alors que l'exploitation collective des réclamations pour faire évoluer les offres et les processus reste le parent pauvre.

Deuxième surprise : **les bénéfices obtenus ne sont pas toujours ceux qui étaient recherchés.** Les projets promettaient d'abord une meilleure qualité de réponse ; les gains apparaissent plus nettement dans leur fiabilisation et dans une communication plus homogène, mieux écrite et davantage

conforme aux standards de l'entreprise. De quoi rappeler qu'un projet mérite d'être évalué à partir d'objectifs précis, mais aussi de rester ouvert aux effets utiles qu'il n'avait pas anticipés.

Enfin, mieux vaut ne pas confondre vitesse et précipitation. Connexion au CRM, qualité des données, insertion dans les processus, association des métiers et mesure des effets conditionnent le passage à l'échelle. Les futurs déployeurs disposent ici d'un avantage : **capitaliser sur les erreurs, les détours et les réussites des pionniers.** Ils peuvent ainsi éviter de réinventer la roue, mieux ajuster leurs projets et concentrer leurs moyens là où la valeur se crée. **Dans une technologie qui évolue si vite, suivre intelligemment peut être une manière de prendre de l'avance.**



BENJAMIN LEVY

doctorant à la DITP

LAURENT BLANC

chef du pôle numérique, IA expérience usagers
et conseiller sécurité numérique - DITP

CLAIRE DE SELVE

customer relationship director EMEA d'Orange

DE L'ÉCOUTE À L'ACTION : L'IA À L'ÉPREUVE DU TERRAIN

Orange et la DITP n'évoluent ni dans le même univers ni avec les mêmes contraintes. Leurs expériences racontent pourtant une même histoire : l'IA devient réellement utile lorsqu'elle permet de passer de l'écoute à l'action.

Chez Orange, une plateforme déployée dans quatre pays analyse les échanges écrits et vocaux, structure les motifs de contact et croise ces informations avec les données du CRM. Dans la filiale citée, 90 % des contacts sont ainsi étudiés. L'enjeu n'est pas seulement de comprendre ce que disent les clients, mais d'agir sur les parcours, les offres et les pratiques des conseillers. L'identification des clients susceptibles de résilier a permis d'en retenir 20%. **Une autre campagne, destinée aux prospects n'ayant pas finalisé leur achat, a produit une hausse de 20 % du taux de conversion.**

La DITP poursuit une ambition voisine au service des usagers et des agents publics. Grâce à une aide à la rédaction, **le délai moyen de réponse est passé de 19 à 3 jours.** Les agents conservent la main : ils reprennent 70 % du brouillon proposé, qu'ils peuvent modifier ou écarter. La satisfaction atteint 68 % lorsque l'outil est utilisé, contre 57 % sans son

assistance. En parallèle, l'analyse de 125 000 expériences a permis d'identifier quatre profils d'usagers à partir de seize émotions et de repérer des difficultés que les seuls indicateurs de satisfaction auraient pu masquer.

Ces deux témoignages rappellent que la performance ne se limite ni au gain de temps ni à l'automatisation. Elle naît d'une donnée fiable, de son intégration aux processus et de la capacité à transformer les enseignements en décisions. Ils soulèvent aussi une question : si la machine traite le simple et réserve à l'humain les situations les plus complexes, comment éviter d'épuiser les équipes ? L'IA ne supprime donc ni le métier ni le discernement. Elle oblige au contraire, à mieux définir ce que l'on souhaite automatiser, ce que l'on veut améliorer et ce que l'on entend préserver.



THIBAUT NGUYEN

directeur de la prospective du cabinet George^s

L'IA AVANCE, MAIS VERS QUELLE RELATION ?

A force de demander ce que l'IA peut faire, prenons-nous encore le temps de nous demander ce que nous voulons qu'elle fasse ? Telle est l'alerte dans une période d'accélération sans précédent, où **les possibles avancent plus vite que les souhaitables**. Alors que l'IA conversationnelle laisse déjà sa place aux agents autonomes, les organisations se lancent dans des expérimentations avant même d'avoir défini les règles, les limites et les finalités.

Cette puissance technologique ne garantit pourtant aucun progrès collectif. Les innovations se multiplient dans un monde travaillé par les crises, les inégalités et la défiance. En France, 71 % des personnes interrogées jugent mauvais l'état du lien social dans le pays, alors que 67 % le considèrent bon là où elles vivent. **Plus la relation est lointaine, plus elle suscite le doute ; plus elle est proche, éprouvée et incarnée, mieux elle résiste.**

Voilà qui concerne directement les acteurs de la réclamation. Demain, les échanges seront plus nombreux, plus instables et davantage intermédiés par de l'IA. **Le client cherchera moins une technologie spectaculaire qu'un cadre relationnel rassurant** : savoir qui lui parle, selon quelles règles, avec quel engagement et pour combien de temps. La confiance reposera sur la clarté des réponses,

sur la clarté des réponses, la stabilité des promesses et la capacité à rendre lisible la suite du parcours.

L'IA peut y contribuer par sa rapidité, son efficacité et sa faculté de personnalisation. **Mais personnaliser ne consiste pas seulement à restituer les données d'un client.** C'est reconnaître sa situation et, lorsque cela est possible, proposer une solution qui s'écarte du processus standard pour lui répondre justement. **Bienveillance, écoute miroir et maîtrise des tensions resteront décisives.**

La question n'est finalement pas de choisir entre l'humain et la machine. Elle est de décider ce que leur combinaison doit faire grandir : la performance seule, ou une relation plus sûre, plus compréhensible et plus durable ?



ARNAUD DE MORGNY

directeur adjoint du Centre de recherche 451
de l'Ecole de Guerre économique



GUERRE ÉCONOMIQUE : LA RÉCLAMATION EN PREMIÈRE LIGNE

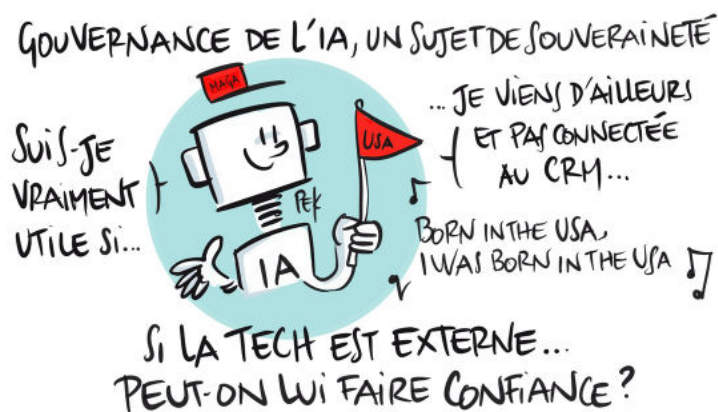
La guerre économique serait-elle l'affaire des seuls dirigeants, juristes ou spécialistes du renseignement ? La question mérite d'être posée tant cette confrontation dépasse désormais les prix, les marchés ou les normes. Elle investit aussi le terrain de l'information, où une rumeur, une campagne de faux avis ou l'amplification coordonnée d'un mécontentement peuvent fragiliser une organisation à moindre coût.

L'IA change ici l'échelle du risque. Elle permet de produire en nombre des contenus crédibles, de fabriquer de faux documents ou de démultiplier des messages similaires. La frontière entre insatisfaction authentique et manœuvre orchestrée devient plus difficile à tracer. Mais les services réclamation disposent d'un avantage : ils voient souvent les premiers qu'un motif surgit, qu'une formulation se répète ou qu'un récit commence à se structurer.

Encore faut-il transformer cette intuition en vigilance organisée. Qualifier la réclamation, repérer si elle est isolée, récurrente ou coordonnée ; conserver sa formulation exacte, sa date, son canal et les éventuelles captures ; puis **définir les seuils à partir desquels alerter le juridique, la communication ou la direction générale. Ces gestes donnent aux remontées une valeur probatoire et stratégique.**

L'IA peut soutenir cette veille. Des outils discriminatifs, chargés de classer plutôt que de produire, peuvent faire émerger des répétitions, des variantes ou des schémas invisibles dans la masse. Ils ne remplacent pas la capacité humaine à discerner un risque et à le porter au bon niveau.

Les professionnels de la réclamation n'ont donc pas à devenir des experts de la guerre économique. Ils doivent apprendre à voir, documenter, relier et alerter avec méthode et mesure. Habités à transformer le pépin en pépite, ils peuvent aussi empêcher qu'un signal négligé ne devienne une menace. **La réclamation constitue ainsi un poste d'observation privilégié du réel et une première ligne de protection de l'organisation.** ●



Vous n'êtes pas encore adhérent ? restons en contact !

67 rue de Chabrol • 75010 Paris
01 48 24 52 97 - contact@amarc.asso.fr
www.amarc.asso.fr



ENVIE DE NOUS REJOINDRE ?

Depuis 20 ans, l'AMARC a consolidé son expertise et développé des outils de référence pour progresser. Plus de 300 entreprises venant de tous les secteurs sont impliquées et représentées dans notre réseau.

A travers différentes activités, nous avançons ensemble sur ce qui nous rassemble : l'envie de **TRANSFORMER LE PÉPIN EN PÉPITE ! ®**

Notre conviction : **La réclamation client est le moment de vérité de la relation client.** C'est un véritable levier de performance financière, d'innovation et de transformation. Acteurs de la réclamation, relation client, qualité, marketing, expérience client, parcours client...

Rejoignez-nous et venez partager vos expériences !