



LES CENTRES D'APPELS FACE AUX ENJEUX DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

ADAPTER LE PROGRÈS
TECHNOLOGIQUE AU TRAVAIL HUMAIN

LES CENTRES D'APPELS FACE AUX ENJEUX DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

ADAPTER LE PROGRÈS TECHNOLOGIQUE AU TRAVAIL HUMAIN

BROCHURE FÉDÉRALE N°56
DÉCEMBRE 2024

**FÉDÉRATION CGT DES
SOCIÉTÉS D'ÉTUDES**

263, RUE DE PARIS – CASE 421 –
93514 MONTREUIL CEDEX

TEL. : +33 1 55 82 89 41
FAX. : +33 1 55 82 89 42
Courriel: fsetud@cgt.fr

Brochure réalisée par

**JEAN-BAPTISTE BOISSY
ANTHROPOLITIC**

Courriel : anthropolitic.jb@gmail.com

Rédaction
Jean-Baptiste Boissy
Mise en page
Jean-Baptiste Boissy

Introduction – « Un éléphant dans la pièce » Coup de semonce boursier dans la presta !

.....4-5

1 Entre innovation et exploitation Les centres d'appels, un secteur technologique sous tension

.....6-27

Un eldorado technologique ?

.....7-12

Un secteur sous dépendance du néo-libéralisme

.....13-17

Les déséquilibres d'une transformation technologique
accélérée.....

.....17-26

2 Entre automatisation et augmentation Des systèmes d'IFI aux effets ambivalents sur la relation client

.....28-49

Une gestion de la relation client chaque fois plus
automatisée.....

.....29-35

Des travailleurs « augmentés » mais pas forcément
épanouis.....

.....36-43

Les limites d'une expérience client déshumanisée

.....44-47

Oeuvre d'art de Joana Vasconcelos : Call Center
© Flickr/Amada Slater
(2020)



3 Entre personnalisation et dépossession Le revers de la nouvelle valeur des données

.....	50-67
L'importance des données pour la relation client	51-53
De l'analyse des données au contrôle des salariés	53-59
La personnalisation : Anticiper les désirs des clients ou les manipuler ?	60-65

4 Entre spécialisation et effacement L'avenir indéterminé des centres de contacts avec l'IFI

Dans l'immédiat: la promesse incertaine d'une diversification des métiers et des prestations	69-73
À court terme : des changements structurels inévitables	73-78
À moyen terme : Extension, éclatement ou absorption du secteur?	79-83

Conclusion – Entre réglementation et adaptation Quel positionnement syndical ?	84-89
--	-------



« UN ÉLÉPHANT DANS LA PIÈCE » Coup de semonce boursier dans la presta !

Enthousiasme et inquiétude ! S'il nous fallait décrire l'état d'esprit qui règne depuis quelques années dans les centres d'appels face au « tsunami de l'intelligence artificielle », ce serait sans doute ces deux adjectifs qui reviendraient le plus.

L'enthousiasme est bien sûr d'abord du côté patronal. Il serait ici fastidieux d'énumérer la multiplication des enquêtes et des chiffres avancés par des bureaux d'études ou par des entreprises du secteur qui alignent les pourcentages positifs sur l'efficacité réelle ou supposée des outils d'IA développés pour la relation client. Un peu partout on retrouve une même proportion de 70% à 80% d'acteurs économiques déclarant mettre en place ou vouloir mettre en place l'IA au sein des organisations de travail, séduits par les multiples promesses d'énormes gains de productivité, de réduction des coûts de fonctionnement et d'une expérience client réinventée et enchantée par les chatbots et autres assistants intelligents.

Mais derrière cet optimisme, il y a aussi la réalité d'un secteur dépendant des donneurs d'ordre et d'une compétition à outrance avec d'autres secteurs des hautes technologies bien mieux dotés en capital et ne souffrant pas du manque d'attractivité chronique des centres d'appels qui se distinguent par des polémiques à répétition sur leurs conditions de travail.

Les péripéties boursières du leader des centres d'appels à l'international, l'entreprise Teleperformance, sont à bien des égards révélatrices des paradoxes de la prestation de services externes. Avec la numérisation, la demande de services à distance a explosé et les leaders du secteur ne se sont jamais aussi bien portés. Après l'effervescence

du COVID qui a largement profité au secteur, 2023 a été une année faste pour Teleperformance avec plus de 8 milliards d'euros de chiffre d'affaires qui conforte sa place obtenue quelques années plus tôt au sein du CAC 40. Et pourtant, paradoxalement, la multinationale continue de chuter en bourse depuis trois années consécutives : en mars 2024 elle accusait selon Le Monde une chute boursière de 66% en un an et demi (1).

En cause : l'intelligence artificielle. « Un éléphant est dans la pièce » suivant les mots de son président Daniel Julien. En effet, l'annonce du spécialiste des paiements en ligne Klarna du lancement d'un assistant virtuel en février puis celle de l'agent d'IA entièrement autonome de Salesforce en juillet ont accéléré la chute des actions de Teleperformance déjà affectée depuis la fin de la pandémie par des accusations de violations du droit du travail dans plusieurs pays. Pour nombre d'investisseurs, l'arrivée de l'IA générative remet en cause le modèle d'affaire de l'entreprise qui cherche, quant à elle, à rassurer en mettant en avant sa capacité à effectuer sa transition vers l'IA et à proposer à ses clients depuis déjà plusieurs années des solutions technologiques plus efficaces et à plus forte valeur ajoutée. Mais rien n'y fait : la valeur boursière des actions TP est passée de 390 euros à son plus haut niveau en décembre 2021 à 98 euros fin août 2024.

L'anxiété des investisseurs, pour qui l'IA comporte plus de risques que d'opportunités dans les centres d'appels, exprime ici un bouleversement important. Elle reflète d'abord les incertitudes sur l'impact technologique dans un secteur particulièrement exposé aux nouvelles formes d'automatisation mais aussi l'émergence d'un nouveau rapport de force dans les entreprises

liées aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) où, selon l'expression consacrée, « le gagnant rafle tout ». Il faut en effet s'interroger sur la capacité des plateformes technologiques aujourd'hui dominantes dans la Tech à faire concurrence à d'autres secteurs plus réglementés et plus anciens comme la prestation externalisée.

Les prestataires déclarent être prêts à relever le défi de l'IA en soulignant que l'automatisation ne rime pas forcément avec destructions d'emploi mais bien avec une « augmentation » de la force de travail. La productivité et la qualité de service des salariés seraient ainsi grandement augmentées par l'assistance intelligente des algorithmes, sans remettre en cause le volume d'emploi. Toutefois cette capacité d'adaptation pourrait être entravée par un certain nombre de facteurs structurels que l'on examinera ici, en particulier la dépendance vis-à-vis des donneurs d'ordre ou l'incapacité (et le manque de volonté des dirigeants) d'un secteur très éclaté et déconsidéré à pérenniser l'emploi ou à le requalifier vers de nouveaux postes mieux rémunérés. Alors, au-delà du discours officiel, qu'en est-il ?

L'expansion de l'externalisation des services s'inscrit tout entière dans la disruption, de l'économie. Cette logique disruptive impulsée par une avant-garde économique, cherche par l'accélération technologique, à utiliser l'innovation comme une stratégie du choc pour bouleverser les structures de la société, du travail, et de ses réglementations. Les centres d'appels risquent pourtant d'être pris à leur propre jeu, pris de vitesse par des innovations sans cesse accélérées qui posent une question existentielle : s'adapter ou mourir.

Mais de notre point de vue syndical, les perdants pourraient être avant tout les téléopérateurs et les conseillers qui souffrent déjà de conditions de travail particulièrement difficiles. D'où l'urgence de penser partout des états des lieux sectoriels sur ce

qui attend les salariés, car si l'IA peut apporter des progrès notables au niveau de la productivité elle peut aussi dégrader considérablement la qualité de l'emploi ou anéantir ces emplois.

Nous sommes à la croisée des chemins, ce qui implique de s'interroger sur l'évolution de la prestation externe, sur les enjeux de l'automatisation et sur les possibles scénarios que prendra la transition vers l'IA. Et ce, pour être en mesure d'imposer un rapport de force social aux décideurs économiques et politiques et pour que le point de vue salarial puisse peser dans la balance des choix technologiques !

“ MON MÉTIER ? C'EST UN PEU COMME DANS LE FILM DE CHAPLIN, LES TEMPS MODERNES. LES TÂCHES SONT RÉPÉTITIVES, CE QUI FINIT PAR ENGENDRER UN MAL-ÊTRE. DANS LES TEMPS MODERNES, CHARLOT VISSE DES BOULONS. NOUS, ON RÉPOND AU TÉLÉPHONE. ET ON VA FINIR COMME LUI PAR SE FAIRE AVALER PAR LA MACHINE

ASTRID SINGARRAUD, EMPLOYÉE AU SMIC DEPUIS 16 ANS À ARMATIS (2)

”



Notes de l'introduction

1. Olivier Pinaud, *Teleperformance, géant des centres d'appels, face au vertige de l'intelligence artificielle*, Le Monde, 29 mars 2024
2. Cité dans Jacques Sayagh, *Témoignage. Le « mal-être » des salariés des centres d'appel*, Ouest France, 24 mars 2021

CHAPITRE 1

ENTRE INNOVATION ET EXPLOITATION :

Les centres d'appels, un secteur technologique sous tension

Qui ne connaît pas les centres d'appels ? Devenus incontournables avec l'explosion d'outils technologiques chaque fois plus diversifiés et accessibles, le succès de ces entreprises vient d'abord de nos formes de dépendance aux technologies. Nous sommes en effet passés du statut de spectateurs (de la radio ou de la télévision) à celui d'utilisateurs actifs de toutes sortes d'appareils connectés. Ce changement implique une demande d'assistance et de prestation de services accrue tout en nous rendant toutes et tous directement accessibles à des offres publicitaires et marketing.

Les centres d'appels ne cessent de se transformer et de s'adapter aux innovations et aux nouvelles demandes de services, au risque d'être pris dans une fuite dont les premières victimes pourraient être les salariés remplacés par des machines mais aussi les clients toujours plus sollicités et contrôlés. A l'aube de l'entrée massive de l'IA dans ce secteur sans cesse en expansion, il convient d'abord d'en saisir les spécificités et les dynamiques.



1 Un eldorado technologique ?

La relation client, cœur d'activité des centres d'appels

Les centres d'appels sont donc au cœur de ce nouveau capitalisme basé sur les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication). Apparus à la fin des années 70, ils prennent leur envol à partir des années 90 en se centrant sur l'usage téléphonique. Le téléphone permettait alors d'avoir un contact plus personnel avec les particuliers qui vont devenir l'objet de toutes les stratégies relationnelles du marketing.

On passe dès lors à la relation dite B2C en anglais (Business to consumer) qui gère les contacts directs entre entreprises et clients particuliers, en approfondissant la relation client au-delà de la simple prospection. Le front office, les activités directes de contact avec les clients vont être gérées sur deux fronts : l'inbound c'est-à-dire la relation client (prise de rendez-vous, de commandes, demande d'informations et services après-vente) par le biais des appels entrants et l'outbound, le démarchage (sondages, publicités, prospections ou ventes à distance) par le biais des appels sortants.

La sociologue Marie Buscatto voit dans ces entreprises de mise en relation les laboratoires du travail du futur, un nouvel Eldorado technologique basé sur un même principe : « *l'intégration de la technologie et du téléphone afin de répondre en temps réel aux demandes des clients potentiels ou existants* ». Concrètement, « *les appels sont reçus par un système informatique centralisé, le plus souvent programmé*

par un superviseur. Ce système assure, de manière continue et en temps réel, la répartition des appels entre les téléopérateurs et le contrôle de leur activité (temps d'attente, durée des communications). Les téléopérateurs participent à l'utilisation, à la constitution et à la transformation d'une base de données clients de l'entreprise » (3).

Des laboratoires du capitalisme de flux

La raison d'être de ces entreprises s'inscrit dans l'idée de flux explorée par le célèbre théoricien de la société en réseaux, Manuel Castells (4). Les flux sont « *des séries significatives, répétitives et programmables d'échanges et d'interactions entre des positions géographiques éloignées occupées par des acteurs sociaux* » qui déterminent les dynamiques spatiales et la forme des relations économiques. Ces flux peuvent être financiers avec la circulation de capitaux mais avec le développement de l'Internet, ce sont surtout les flux d'informations qui façonnent une nouvelle économie. Les centres d'appels apparaissent comme des facilitateurs de ces flux, ils forment avec les autres entreprises des TIC une infrastructure qui assure la fluidité et la bonne distribution des informations.



SECTEUR D'ACTIVITÉ EN PLEINE EXPANSION DANS LES ANNÉES 90, LES CENTRES D'APPELS TÉLÉPHONIQUES FONT FIGURE DE LABORATOIRE DU FUTUR. FONDÉS SUR UNE ALLIANCE DU TÉLÉPHONE ET DE L'INFORMATIQUE, ILS INCARNENT UNE MODERNITÉ TECHNOLOGIQUE ACCESSIBLE À TOUS EN TOUT POINT DU TERRITOIRE

MARIE BUSCATTO, 2002



La structuration qui en découle intègre le même fonctionnement de flux. La production relève d'une organisation toyotiste du « juste à temps » et de la production à flux tendus en fonction des missions de prestation. L'organisation du travail se base, suivant le sociologue Olivier Cousin (5), sur la double logique des flux et des consignes. Les techniques de lean management se réfèrent à toute une rhétorique de la mobilité, de la flexibilité ou de l'agilité. Dans ce sens, les centres d'appels sont à l'avant-garde d'une économie néolibérale où le maître mot consiste à optimiser la création de valeur en externalisant au

maximum les activités qui n'appartiennent pas au cœur de métier de l'entreprise.

L'externalisation comme marque de fabrique

Ici les centres d'appels s'inscrivent dans des prestations de front office ou de support clientèle qui impliquent une offre plus large de prestations désignée par l'anglicisme BPO (Business Process Outsourcing). Le BPO englobe une large gamme de prestations externes de services qui peuvent inclure non seulement les services de centres d'appel, mais aussi d'autres processus métiers comme la gestion RH, la comptabilité, les supports logistiques ou le traitement des données. C'est d'ailleurs dans la Convention collective nationale du personnel des prestataires de services dans le domaine du secteur tertiaire que sont inscrits les centres d'appels externalisés en France.

Il est loin le temps où les centres d'appels relevaient exclusivement de services internalisés aux entreprises et centrés sur les activités téléphoniques. Depuis les années 2000, ces activités se sont de plus en plus externalisées pour répondre à une demande toujours plus grande et plus complexe de prise en charge d'une clientèle plus exigeante et plus diversifiée. C'est pourquoi les centres d'appels sont avant tout des prestataires externes de services, des outsourceurs, qui sous-traitent la gestion de la relation client pour des donneurs d'ordre (des marques). Toutefois, l'internalisation des services clients reste la norme en représentant 80% de ce marché.

Les raisons du recours à la prestation sont évidentes : outre le fait qu'il est plus avantageux de déléguer à d'autres l'effort permanent d'adaptation aux nouvelles technologies de communication, les entreprises recherchent une efficacité opérationnelle dans la réduction des coûts internes liés au B2C au profit de prestataires capables de mieux moduler leurs effectifs en fonction des

fluctuations de la demande. Autrement dit, les marques délèguent la gestion (et la responsabilité) de leur réputation à des prestataires de services externes qui ont les outils pour la garantir.

Des centres d'appels aux centres de contacts

Ainsi, les centres d'appels sont peu à peu devenus des centres de contacts ou de service en complexifiant et diversifiant leurs canaux de communications et leurs prestations. Incarnation d'une économie de service centrée sur l'innovation, les centres d'appels sont capables de se réinventer en permanence au gré des avancées de la numérisation en synthétisant les activités les plus dynamiques des TIC. Le télémarketing et la gestion de la relation client (CRM - Customer Relationship Management) impliquent des prestations variées qui vont du conseil en service client ou en support technique à la vente en ligne en passant par la prise de commandes, réservations ou rendez-vous, le sondage, la gestion de réclamations, le traitement de données, le recouvrement de créances ou la gestion de démarches administratives (comme l'obtention de visas).

Avec la numérisation complète de l'économie, les activités s'orientent vers le parcours client multicanal en mobilisant de nouveaux canaux numériques de communication, une spécialisation qui évolue aussi vers de nouvelles activités de sous-traitance comme l'analyse des données, en particulier la modération de contenus sur les réseaux sociaux, ou encore la gestion de fonctions de back-office (toutes les ressources administratives et logistiques mobilisées en arrière-plan pour activer la production comme la saisie de données, les services de paiement ou de comptabilité).

Teleperformance réalise par exemple, selon un de ces responsables, des « *intégrations horizontales de tous les métiers connexes* » pour « *aider les clients dans leur transformation* » (6). Les centres de contacts sont donc susceptibles d'avoir des



donneurs d'ordre très diversifiés : au-delà des clients traditionnels comme les opérateurs télécoms et les fournisseurs d'énergie, Teleperformance peut de cette manière être amené à gérer pêle-mêle un service gouvernemental comme le numéro vert d'information sur le Covid, des services de livraisons de colis ou des réclamations dans le secteur des voyages.



AU FINAL, IL Y A DÉSORMAIS TRÈS PEU DE SECTEURS D'ACTIVITÉS SUR LESQUELS NOUS N'OPÉRONS PAS. NOUS TRAVAILLONS DANS TOUS LES SECTEURS QUI MANIPULENT DES INTERACTIONS CLIENT, ET QUI SONT DANS UNE LOGIQUE DE RECHERCHE D'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

DAVID GILLAUX, CEO FRANCE DE TELEPERFORMANCE



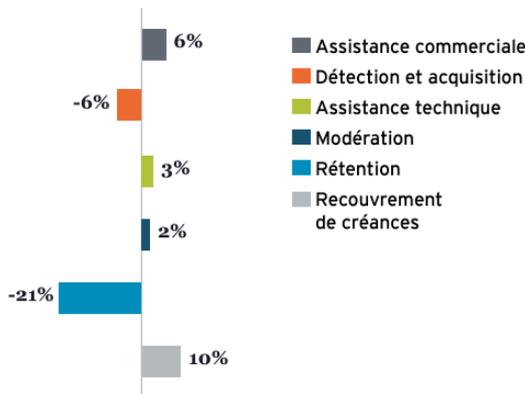
CENTRES D'APPELS, DE CONTACTS OU DE SERVICES ?

Quelle que soit l'appellation utilisée, il s'agit d'entreprises centrées sur la communication entre marques et clients qui mobilisent divers canaux technologiques de mises en relation pour des fonctions de support ou de vente. Quand on pense aux centres d'appels, on imagine des centrales dédiées aux appels téléphoniques publicitaires mais avec la numérisation et la multiplication des objets connectés, les activités et les canaux utilisés par ces centres se sont considérablement diversifiés vers de nouveaux médias numériques.

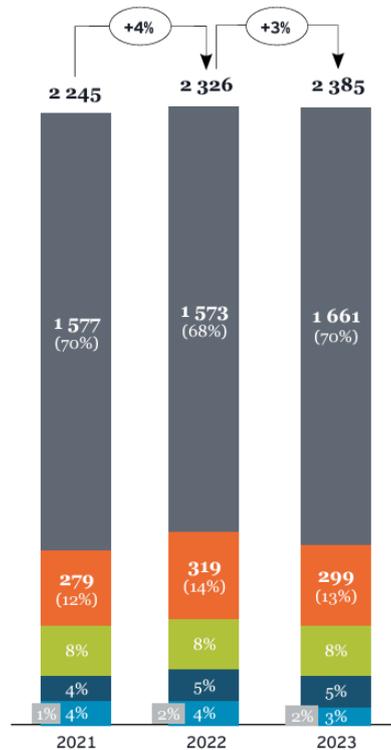
Avec les mails et les sites internet, les réseaux sociaux et les applications mobiles, le contact vocal est peu à peu remplacé par les chats écrits et les assistants automatisés prolifèrent. Les centres d'appels ne se centrent plus seulement sur le téléphone et sont progressivement devenus des centres de contacts, car les appels téléphoniques ne constituent plus qu'une prestation parmi d'autres. La complexification de la numérisation en particulier avec l'arrivée de l'intelligence artificielle multifonction va de plus en plus impliquer de nouvelles tâches de conseil et d'analyse des données, notamment avec la modération de contenus, ce qui suppose une diversification des prestations au-delà de la relation client.

Chiffre d'affaires HT par activité et type de contact (base 100)

Les services les plus demandés sont l'assistance commerciale (70 % du chiffre d'affaires), la détection et acquisition (13 %) et l'assistance technique (8 %).



Source : EY, SP2C, La relation client externalisée face au défi de l'intelligence artificielle, 2024



Une prospérité qui ne profite pas à tout le monde

Cette double expansion de la demande d'assistance aux clients particuliers par la numérisation et de diversification des donneurs d'ordre par l'externalisation permet de comprendre la montée en puissance des centres de contacts. Car l'Eldorado est ici d'abord financier. La taille du marché français de la relation client externalisée représentait, selon le syndicat patronal des professionnels des centres de contacts (SP2C), 3,56 milliards d'euro en 2023 avec une croissance moyenne annuelle de +5 % depuis 2019.

Au niveau international, en 2020, la taille du marché de l'externalisation des centres d'appels était évaluée entre 100 et 105 milliards de dollars en 2023 et 109,34 milliards en 2024 avec une perspective de croissance de plus de 7% jusqu'en 2030 (7). Des chiffres à prendre avec prudence en l'absence de statistiques officielles mais qui traduisent toutefois un poids significatif de ce secteur dans l'économie mondiale.

Mais au-delà de l'image dynamique, il faut aussi prendre en compte le revers de la médaille. En effet, les entreprises du BPO ne sont pas seulement reconnues pour leurs stratégies innovantes mais aussi pour imposer des conditions de travail particulièrement délétères à leurs salariés. Xavier Niel, le PDG de Free qui gère encore des centres en appel en interne, le reconnaît lui-même : les téléconseillers sont les ouvriers du 21^{ème} siècle (8). Dans les coulisses de la relation client, les témoignages des travailleurs décrivent de véritables usines du tertiaire où les opérateurs figurent de « nouveaux OS du tertiaire » (9) corvéables à merci. Marie Buccato parle de taylorisme téléphonique qui participe d'une industrialisation de l'activité commerciale (10). Tout est rationalisé, minuté, de la durée de l'appel jusqu'aux pauses très réduites.

L'organisation du travail laisse très peu de place

à des travailleurs qui n'ont aucune autonomie de décision et d'expertise sur des scripts qu'ils doivent appliquer à la lettre au téléphone, et sur des templates d'emails qui consistent à adapter des réponses types par des copiez-collez répétitifs. La division hiérarchique forte entre la masse de téléopérateurs et conseillers clients concentrée dans des immenses open space d'un côté, et des superviseurs qui s'apparentent aux anciens contremaîtres des usines de l'autre, rend difficile les perspectives de carrière et génère des tensions et du stress. Une réalité qui contredit le discours officiel managérial basé sur l'autonomie, la convivialité et l'épanouissement personnel.

Eldorado technologique ou enfer social ?

Alors que l'automatisation promet de réduire les tâches répétitives, c'est pourtant bien les procédures de communication standardisées à l'excès qui constituent le quotidien du téléopérateur. Le stress d'une interaction mise sur écoute et minutée en permanence ; la pression des objectifs assignés, du reporting, des commissions aléatoires et de l'évaluation des performances individuelles qui mettent les salariés en compétition entre eux ; la fatigue d'un open space extrêmement bruyant et les horaires atypiques imposés sont autant de facteurs qui favorisent un fort turn-over qui n'est pas dû, contrairement à d'autres secteurs des hautes technologies, à une culture du nomadisme mais à l'usure de la précarité.

Ces cadences infernales imposées aux salariés se traduisent partout par les mêmes symptômes que ce soit en France, au Sénégal ou ailleurs. Des chercheurs sénégalais résumaient le vécu du métier de téléopérateur comme un travail prescrit, répétitif, stressant, pénible, sans reconnaissance sociale et, plus grave, dangereux pour la santé car entraînant une usure « *pouvant générer des maladies professionnelles (burn-out, fatigue auditive, fatigue visuelle, fatigue mentale, crise de larmes, dissonance émotionnelle, troubles du sommeil, maux de tête, digestifs, irritabilité, choc*



acoustique, bruit ambiant, violence et propos racistes des clients, etc.) » (11). En France, un article récent de Médiapart (12) dénonçait l'atmosphère qui régnait dans un centre de Teleperformance du Mans en évoquant les mêmes symptômes chez les employés incluant une fatigue excessive, des troubles du sommeil et un épuisement émotionnel dû à la multiplication des conflits internes et au stress extrême généré par un contrat de sous-traitance avec Veolia.

A L'AUTRE BOUT DU FIL, LES TÉMOIGNAGES D'UNE INTERNATIONALISATION DE LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL

Les centres de contacts ont massivement délocalisé vers des pays où les réglementations sociales et les droits des travailleurs sont limités. De quoi réduire le coût du travail tout en externalisant la précarité qui rime avec cette stratégie. Quels que soient les pays, ce sont toujours les mêmes témoignages qui reviennent :

En Tunisie : « *Le rythme est infernal. Il m'est arrivé plusieurs fois de vomir à cause du rythme de travail (...)* Alors que certains [téléopérateurs] font référence au contrôle quantitatif qui se fait par le biais de statistiques inhérentes aux objectifs de travail (« Si vous n'atteignez pas l'objectif voulu, ils vous disent : ce n'est pas la peine de venir demain. C'est très stressant »), d'autres soulignent le contrôle qualitatif à travers les doubles écoutes ou encore la surveillance qui a lieu sur les plateaux »

(L. Hechiche Salah, I. Ben Radhia et Z. Ben Ammar-Mamlouk, *Les centres d'appels : Eldorado technologique ou forme moderne de dégradation des conditions de travail ?*, Management et avenir, n°26, 2009)

Au Sénégal, plusieurs employés s'insurgent : pour Badou Lô « *C'est de l'esclavage des temps modernes. De la servitude rien de moins* », dit-il non sans préciser que c'est le manque d'emplois qui pousse les jeunes à accepter tout, quitte à piétiner leur fierté. (...) Ami Sané raconte ses soucis de santé qui l'ont poussée à raccrocher. Elle avait contracté une maladie appelée acouphène (...) « *Je souffrais de bourdonnement dans les oreilles. Au même moment, j'avais des problèmes au niveau des yeux à la suite de la longue exposition à l'écran. Mon cerveau en avait aussi pris un coup* », confie-t-elle »

(Papa Faye, *Employés des centres d'appels : Entre contraintes, calvaires et résignation*, La Vie Sénégalaise 15 janvier 2023)

En Colombie : « *Tout au long de l'après-midi, il ne pouvait se lever de sa chaise que trois fois : une demi-heure pour déjeuner et deux autres pour se dégourdir les jambes, vérifier son téléphone portable et aller aux toilettes, même s'il n'en avait pas envie. Une heure exactement, 60 minutes, 3600 secondes, ni une de plus, ni une de moins. Déplacements aux toilettes, temps de trajet jusqu'à la cafétéria, tout se mesure au millimètre près* »

(Las Dos Orillas, *El francés dueño de Teleperformance, el rey de los call center que manda en 91 países*, 18 juillet 2023) .

”

**LES SALARIÉS
DANS LES CENTRES
D'APPELS, CE SONT
LES OUVRIERS DU
XXIÈ SIÈCLE. C'EST
UN MÉTIER HORRIBLE.
LE JOB QU'ILS FONT,
C'EST LE PIRE DES**

JOBS

XAVIER NIEL, 2016

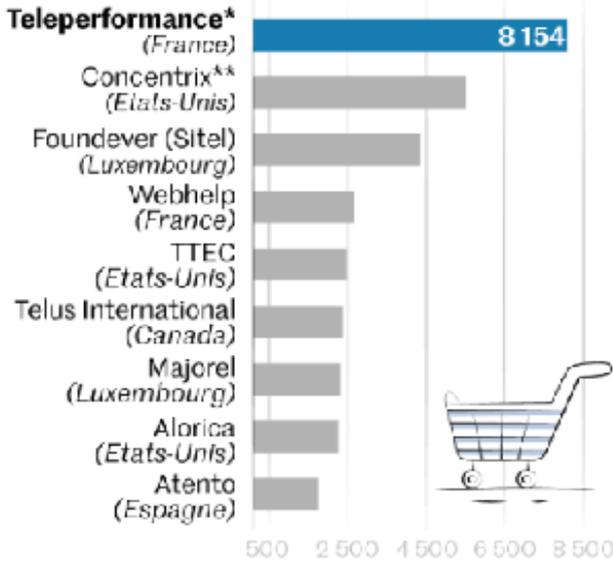
“



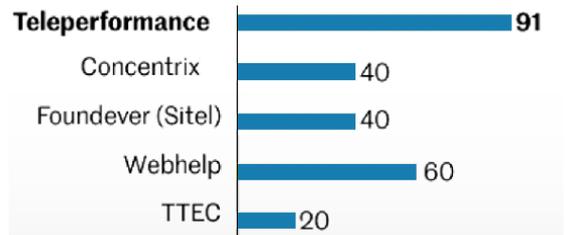
Principaux acteurs du marché mondial de la gestion de l'expérience client externalisée en 2021 (en chiffre d'affaires en millions de dollars)

A noter : Concentrix et Webhelp ont récemment fusionné

29% du marché mondial



Nombre de pays d'implantation



Source : Olivier Pinaud, Teleperformance, géant des centres d'appels, face au vertige de l'intelligence artificielle, Le Monde, 29 mars 2024

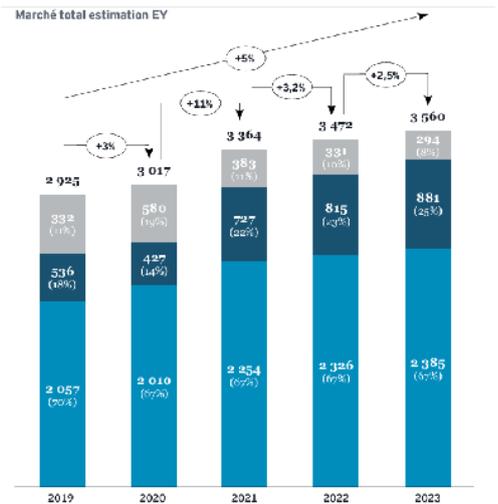
EN FRANCE

Classement des 12 principaux outsourcing du marché français

Rang 2022	Rang 2023	Entreprise	Année de création	CA marché français 2023	Croissance 2023 vs. 2022
1	1	Concentrix	2000	542 622	7%
2	2	Majorel	1996	522 332	8%
4	3	Intelcia Group	2000	401 560	7%
3	4	Konecta	1987	358 063	-2%
5	5	Foundever	1998	337 917	-3%
6	6	Teleperformance	1978	324 010	1%
7	7	Armatix	1989	179 632	-1%
-	8	Tessi	1971	174 940	11%
8	9	BlueLink	1992	74 220	2%
9	10	Outsourcia	2003	41 989	12%
11	11	Tersea	2007	39 969	39%
10	12	Euro CRM France	2000	30 500	1%

Source : EY, SP2C, 2024

Taille et croissance du marché français sur les 5 dernières années [en millions d'€ et %]



Sources : données collectées auprès des membres du SF2C et du C assessor I des centres de services, total répondants = 51



2 Un secteur sous dépendance du néo-libéralisme

Une chaîne de valeur très hiérarchisée où le client est roi

L'innovation et l'exploitation seraient donc les deux faces, paradoxales, d'un secteur en pleine croissance. Un secteur qui cherche avant tout à saisir les opportunités de l'économie de marché en courant derrière une demande exponentielle de services clients difficile à satisfaire et à la prendre en charge au fur et à mesure que son volume augmente. Cette tâche apparaît comme étant difficile quand les prestations sont avant tout multisectorielles. La demande vient aussi bien des administrations que des entreprises de commerce en ligne, du secteur des banques et assurances, de l'énergie, de l'internet et des télécoms etc... La diversification de l'économie passe en effet par une tertiarisation où les services prennent une place de plus en plus importante (communication, suivi client, gestion de données, publicité etc...) en partie gérée par des centres – internes ou externes- de mise en relation.

C'est là toute la spécificité des centres d'appels dans la chaîne de valeur : en tant que prestataires, les centres de contacts sont soumis à la double injonction de la satisfaction client et des marques donneuses d'ordres. Il faut s'adapter aux désirs des

clients contractants qui ont recours aux prestations et plus ces clients sont nombreux plus les services proposés doivent être flexibles. En servant d'intermédiaires entre marques et clients, les prestataires se retrouvent d'une certaine manière mis sous tutelles au sein d'une chaîne de valeur basée sur une logique de rentabilité, d'efficacité et de réputation dans un environnement par ailleurs extrêmement compétitif.

Soigner l'image de marque devient dès lors une des priorités des centres de contacts en aval, tandis que l'expérience client (capacité de résolution rapide des demandes) constitue en amont l'autre raison d'être de ces centres. Les multiples sondages de promotion de la prestation externe en témoignent (13) :

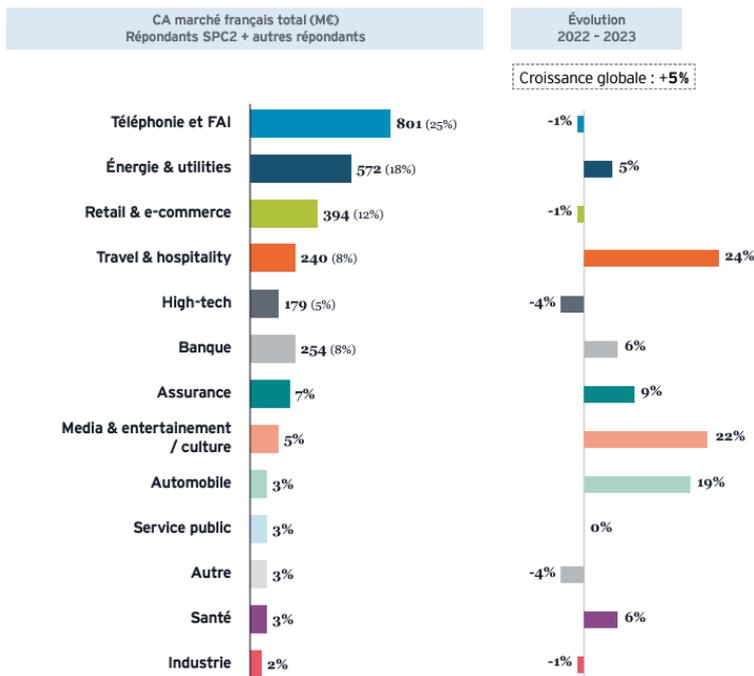
- Plus de 50 % des clients ont changé leurs décisions d'achats en raison de mauvaises expériences de service client.
- 80 % des clients considèrent leur expérience avec un téléconseiller comme un facteur clé dans leur décision de continuer à faire affaire avec une entreprise.
- 80 % des clients ont indiqué que l'expérience offerte par une entreprise est aussi importante que ses produits.
- 94 % des clients sont susceptibles d'être fidèles à une marque qui offre un excellent service client.
- une augmentation de 5 % de la fidélisation de la clientèle se traduit par une augmentation de 25 % des revenus.
- Les entreprises perdent 75 milliards de dollars par an à cause de mauvaises expériences de service client.



AVEC LES CENTRES D'APPELS, LE CLIENT DEVIENT, SINON LE ROI MAINTES FOIS ANNONCÉ, DU MOINS UNE DENRÉE RARE ET PRÉCIEUSE, UN ÉLÉMENT CENTRAL AUTOUR DUQUEL L'ENTREPRISE SE REPOSITIONNE SANS CESSER DANS LE CHAMP CONCURRENTIEL : CONFORT ET PERSONNALISATION DE LA RELATION AVEC LUI, PERCEPTION DE PLUS EN PLUS FINE DE SES GOÛTS, DE SES DÉSIRES, DE SES BESOINS ET DONC DE LA DEMANDE, CAPTATION DE SA RÉCEPTIVITÉ

ET DE SA FIDÉLITÉ
RENATO DI RUZZA, 2003





Source : EY, SP2C 2024



Composition du marché français par secteur et évolution 2022-2023 (% de la valeur du marché)

Selon SP2C, les télécoms et les fournisseurs d'accès à Internet restent les premiers clients des centres de contacts, constituant 25 % du chiffre d'affaires suivis par les entreprises du secteur de l'Énergie (18 %). Les clients sont variables suivant le contexte. Durant le Covid, les services publics ont été très demandeurs puis avec la reprise post-pandémie c'est le secteur du voyage (Travel & Hospitality) qui a explosé avec + 36 % en 2022 et +24% en 2023. La guerre en Ukraine a également eu un impact avec plus de contrats passés par les énergéticiens, selon le SP2C « pour gérer les difficultés de paiement de leurs clients et les changements de fournisseurs sur fond de flambée des prix ».

Les formes de la dépendance : délocalisation et précarisation

Le résultat de cette dépendance est la recherche permanente d'un allègement des coûts internes pour pouvoir s'adapter aux nouvelles exigences du marché. D'une certaine manière, les modes d'organisation des centres de contacts épousent la forme des flux du capitalisme contemporain.

D'où la tendance à transformer l'externalisation du outsourcing en délocalisation avec le offshore. Les centres d'appels font partie des secteurs qui ont le plus délocalisé ces 20 dernières années pour profiter des avantages de salaires à bas coût : en 2013 le salaire d'un téléopérateur sénégalais effectuant 44 heures de travail était par exemple d'environ 300 euros mensuels (14) contre environ 1500 euros pour le même poste en France à 35 heures. D'où aussi la tendance à considérer les salariés comme des variables d'ajustement, un réservoir d'emplois précaires qui fait de la prestation externe un secteur de déversement d'emplois.

Les deux mouvements sont complémentaires. Alors que les services et en particulier les centres d'appels se sont chargés d'absorber la main d'œuvre rendue disponible par la désindustrialisation des pays occidentaux, on assiste aujourd'hui à des délocalisations qui profitent des politiques d'attractivité menées par certains pays à la population jeune et au chômage massif. C'est notamment le cas du Maroc pour les prestations francophones où le secteur des centres d'appels était le premier recruteur du marché marocain (avec 46% des postes ouverts en 2022) (15) ou encore des Philippines pour les prestations anglophones (avec pas moins d'1,3 million de salariés dans le secteur des BPO employés à temps plein) (16). La dépendance du secteur aux donneurs d'ordre se double ici d'une dépendance des pays du Sud et de ses habitants vis-à-vis de multinationales occidentales pourvoyeuses d'emplois sous-payés.



De la double dépendance des centres d'appels à la double subordination des opérateurs

Le poids des exigences des donneurs d'ordre conjugué à celles des clients repose sur l'épaule des téléopérateurs dont on exige une prestation de qualité soumise à l'évaluation permanente de tous les acteurs de cette chaîne de production. Le stress est d'autant plus fort que la rationalisation des cadences et des actions répétitives repose ici en partie sur la subjectivité des travailleurs, c'est-

à-dire sur leurs capacités communicationnelles et relationnelles : « *c'est leur personnalité qui est mise en scène au moins autant que leurs savoirs pratiques et scolaires* » écrit le sociologue Olivier Cousin (17). D'une certaine manière les salariés subissent une double subordination du contrat de travail et de la mission. C'est ce que rappelle en substance le président du SP2C, Patrick Dubreil, pour qui : « *le conseiller, qu'il soit salarié interne, ou celui d'un partenaire externe, incarne les valeurs de la marque* » (18).

QUAND SOUS-TRAITANCE RIME AVEC MALTRAITANCE

Travailler sous la contrainte des objectifs implique bien souvent une organisation verticale du travail et un management autoritaire des effectifs. Il faut réaliser la prestation à n'importe quel prix quitte à déroger au droit et à épuiser moralement les opérateurs.

Au moment où Téléperformance enregistrait une croissance record avec la pandémie, le taux de rotation volontaire du personnel atteignait plus de 75%. Selon la Fédération syndicale internationale UNI qui a déposé une plainte auprès de l'OCDE contre l'entreprise, cette hémorragie serait en partie due aux temps de travail non rémunérés, aux problèmes de santé et de sécurité, à la surveillance excessive et au manque de libertés syndicales pendant la pandémie. Sont particulièrement mises en cause l'absence de normes d'hygiène spécifiques et la tentative non justifiée d'imposer l'usage de webcam pour le travail à distance (20). A Teleperformance Belfort, les salariés dénoncent depuis la fin du Covid un « régime de la terreur » basé sur le flicage permanent et sur un système de culpabilisation qui a entraîné en réaction un fort absentéisme (21).

Quand ce n'est pas la violence du management interne, c'est aussi celle des clients qui provoque des situations de détresse psychologique pour les opérateurs exposés aux réclamations ou chargés du démarchage. Une étudiante française ayant travaillé dans un centre d'appels pour les oppositions bancaires témoignait d'un travail aliénant et dont la violence des interactions provoquaient un enfermement psychique dans une spirale infernale : « *Quand on se fait insulter une grande partie de la journée, on ne se sent à la hauteur d'aucune offre d'emploi, donc on n'ose même pas postuler* » (22).

Du côté des emplois délocalisés, la subordination des salariés aux clients s'apparente à une double peine : il faut savoir imiter les accents occidentaux au risque de subir des commentaires racistes (23) et surtout adapter son temps de travail à celui de clients situés à l'autre bout du monde. En Inde, un travailleur dénonçait des techniques pour extraire « *tout ce qu'il y a d'indien en nous* » (24). On retrouve les mêmes témoignages au Maroc où l'entreprise B2S est même allée jusqu'à contrevenir aux règles de travail en imposant les jours fériés français au lieu des jours marocains (25) tandis qu'au Sénégal, les opérateurs vivent un déchirement culturel en étant obligés de se caler sur les horaires et le rythme de vie français :

« Pour coller au plus près des consommateurs français et de la réalité française, ils ont calé leurs repas sur les heures parisiennes, regardent les informations des chaînes françaises, auscultent la météo française, etc. Un de ces téléopérateurs témoigne de ses efforts pour s'adapter à l'entreprise : « *Je n'ai plus le temps d'aller dans des cérémonies traditionnelles, les mariages. Je prends plus de temps pour regarder l'actualité ou la météo française pour m'imprégner du milieu dans lequel je vais évoluer le lendemain* » (26).

A cela s'ajoute la répression syndicale quand des contestations ont lieu. L'Union marocaine du travail (UMT) dénonçait en 2022 dans un mouvement de grève chez B2S la répression syndicale et le licenciement arbitraire de syndicalistes qui revendiquaient un travail décent et dénonçaient des semaines de 44 heures, l'absence de salaire en cas de maladies et des rémunérations comprenant jusqu'à 40 % de primes (27). Au Mexique, le gouvernement a ouvert une enquête en janvier 2024 contre l'entreprise espagnole Atento pour négation des droits d'association et de négociation collective.

Les salariés paient pourtant le prix fort de cette exigence. Partout il faut suivre le rythme des objectifs des contrats de sous-traitance, en subissant les exigences de managers eux-mêmes mis sous pression par les clients. Malgré de mauvaises conditions de travail, c'est donc aux opérateurs de devoir concilier leur obligation de travail avec une complexité des processus et des hiérarchies :

« Les salariés font donc face à la complexité des objectifs productifs en centre d'appels et aux tensions entre les critères logistiques et les critères de qualité de service. En soi, ce constat n'est pas original. Il se retrouve dans de nombreuses situations de travail, industrielles ou de service. Mais la situation dans les centres d'appel exacerbe ces tensions : la rationalisation de l'activité y est très forte et en même temps l'importance de la qualité de la prestation du téléopérateur est primordiale. Cette dualité qu'exprime le terme de « système hybride de travail » est au cœur de la vie de travail des téléopérateurs. Elle se traduit dans les conditions de travail, en particulier les contraintes psychosociales et dans le stress qu'elles entraînent » (19).

La disruption à marche forcée

La pression exercée sur les salariés relève avant tout d'un ensemble de contraintes qui régissent le fonctionnement de la prestation :

Une contrainte de temps de prise en charge des tickets, de chaque interaction client suivant le principe du « temps c'est de l'argent » : le CPH - Calls Per Hour- est un indicateur clé de performance individuelle qui régit le nombre d'appels par opérateur. Un mail de confirmation d'achat doit durer 30 secondes, le délai idéal d'attente téléphonique doit être de 20 secondes pour une prise en charge des appels de 5 minutes... Dans un monde où l'immédiateté est la norme, les temps d'attente téléphonique sont de moins en moins tolérés et représentent un des problèmes majeurs de l'expérience client. Selon Worlmetrics,

75 % des clients estiment qu'il faut trop de temps pour joindre un agent en direct dans un centre d'appels, une autre enquête d'opinions proposée par eCommerce Customer Experience en 2019 montrait que 89 % des clients raccrochent s'ils doivent patienter plus de cinq minutes au téléphone (28).

Une contrainte d'efficacité suivant le principe que le prestataire est responsable de la réputation de la marque qui l'emploie. Il faut régler autant que faire se peut les sollicitudes du premier coup suivant le principe du « once and done » et connaître l'historique des clients. Toujours selon Worldmetrics, plus de 50 % des clients ont changé leurs décisions d'achat en raison de mauvaises expériences de service client tandis que selon le SP2C, 61 % des consommateurs déclarent se tourner vers un concurrent après une seule mauvaise expérience de service client (29).

Une contrainte de rentabilité puisqu'une part variable de la facturation réalisée par les donneurs d'ordre est conditionnée aux résultats de la prestation. Des résultats de vente jusqu'aux performances des agents, tout est mesuré par des indicateurs qui servent aux clients à garantir la qualité du service délivré.

La performance et l'image des centres d'appels devient centrale d'autant plus que ces entreprises sont en contact direct avec l'ensemble de la société. Un sondage BVA montrait ainsi que 78% des Français ont contacté au moins une fois un service client durant l'année 2022 (30). Cette demande et les contraintes qui l'accompagnent ne peuvent être dès lors qu'absorbées par des nouvelles technologies capables de prendre en charge cette croissance exponentielle de services. C'est finalement une nouvelle dépendance aux innovations qui se crée. Des innovations dont le rythme s'est singulièrement accéléré depuis les années 2010 et qui viennent s'ajouter aux demandes des clients.



Le journal Les Echos (31) constatait que « du côté des donneurs d'ordre, justement, il est également acté que la transformation numérique n'est plus une option », et de citer un directeur du service clients particuliers d'EDF, chez qui le choix des prestataires se fait en fonction des aspects techniques d'un cahier des charges qui garantit la sécurité des données numériques. Les donneurs d'ordre incluent en effet de plus en plus des exigences techniques et sont fortement demandeurs de chatbots et de dispositifs automatisés. C'est ce que notait déjà en 2020, Patrick Dubreil, rappelant que les marques « observant l'appétence des consommateurs pour l'efficacité de ces échanges à toute heure et sans attente, et tenant compte de leur économie de coût favorisent donc ces solutions dans les moyens de contact proposés » (32). Les prestataires sont donc obligés de suivre le mouvement pour ne pas décrocher et perdre des contrats.

”

**LES RESPONSABLES DES
CENTRES DE CONTACT
DOIVENT PRIORISER
LEURS DÉPENSES EN
MATIÈRE DE TECHNOLOGIE,
D'IMMOBILIER, DE
PERSONNEL ET
D'OPÉRATIONS À
UNE ÉPOQUE OÙ LES
INVESTISSEMENTS DOIVENT
ÊTRE PÉRENNES, MALGRÉ
LES CHANGEMENTS RAPIDES
DES ACTIVITÉS ACTUELLES**

PATRICK DUBREIL, 2020

“

0
0
0
1
1
0
1
0
1
0
0
1
0
0

3 Les déséquilibres d'une transformation technologique accélérée

Le tournant numérique des centres d'appels

L'introduction des innovations technologiques dans les centres d'appels n'est pas nouvelle. Le couplage progressif entre la téléphonie et l'informatique s'est développé à partir des années 90, avec une première vague d'automatisation concernant des logiciels de suivi du volume d'appels et de distribution et routage automatique des appels (ACD - Automatic Call Distributor) souvent couplés à des serveurs vocaux interactifs (SVI), des logiciels de gestion de la relation client (CRM) et enfin, des logiciels de gestion électronique de documents (GED).

Mais tout s'accélère à partir des années 2010. L'hyperconnexion renforce l'externalisation et les délocalisations tout en consacrant définitivement le primat de l'expérience client au sein de la CRM en favorisant un meilleur accès aux particuliers et permettant ainsi une plus grande fidélisation de la clientèle. Dans le même temps, le marché se réoriente vers les nouvelles technologies du e-commerce, de la téléphonie mobile, des réseaux sociaux et du Big Data.

La diversification des canaux acte le passage d'une activité centrée sur le contact téléphonique vers le développement de la relation client multicanal. On assiste alors à une introduction de différentes innovations très réduite dans le temps avec l'apparition de nouvelles solutions :

La VoIP (Voice over Internet Protocol) a permis à partir de 2010 le transfert des SVI vers l'Internet permettant de réaliser des appels vocaux à

moindre coût et à plus longues distance. Il s'agit d'une technologie qui permet de transmettre des communications vocales comme les appels téléphoniques via Internet (en les convertissant en paquets de données numériques) plutôt que par des réseaux téléphoniques analogiques.

L'auto-assistance ou self care favorise la prise de décision des usagers sans intervention de conseillers ou avec une intervention minimale qui consiste à les guider vers des informations en ligne (à travers des serveurs vocaux interactifs, des espaces clients, des FAQ ou des forums). Ces dispositifs visant à orienter vers des canaux en libre-service se sont multipliés grâce aux SVI mais aussi aux forums communautaires pour le partage d'informations entre pairs.

La RPA (Robotic Process Automation – Automatisation robotisée des processus) développe des robots qui se concentrent sur l'automatisation de tâches répétitives et basées sur des règles dans des applications informatiques, sans nécessiter de leur part de décision cognitive ou de compréhension complexe (contrairement à l'IA). Elle sert notamment au traitement des données ou à la gestion de formulaires. Couplée avec des algorithmes d'IA capables d'analyser des données non-structurées, la RPA devient plus efficace pour exécuter des actions basées sur ces analyses.

Les chatbots se développent à partir de 2017 et permettent de converser avec les clients. On distingue les chatbots basés sur des règles, qui sont préprogrammés et limités à l'exécution de scripts préétablis ou d'arbres de décisions, des chatbots IA capables d'apprendre en temps réel des interactions et de s'améliorer de manière autonome.

Les systèmes de traitement des conversations se perfectionnent de plus en plus évoluant de la reconnaissance et de la synthèse vocale (Speech Recognition et Text-to-Speech) - qui permettent

respectivement de comprendre et d'interpréter les commandes vocales des clients et de générer des réponses vocales automatisées par du langage verbal, sur la base d'une information écrite - vers l'analyse automatique des conversations (speech analytics) qui favorise les transcriptions automatiques et l'analyse de données en temps réel.

”

**DANS LES ENTREPRISES
FORTUNE 500, LE SERVICE
CLIENT EST DÉSORMAIS
LA QUATRIÈME VALEUR
FONDAMENTALE LA PLUS
POPULAIRE. ALORS QUE LES
ORGANISATIONS DE TOUS
LES SECTEURS CHERCHENT
À CAPTER UNE PLUS GRANDE
PART DE LEUR PORTEFEUILLE
ET À AUGMENTER LA VALEUR
VIE CLIENT, L'EXPÉRIENCE
CLIENT EST PASSÉE D'UN
FACTEUR DE COÛTS À
UN DIFFÉRENCIATEUR
PRINCIPAL POUR DEVENIR
UNE SOURCE CENTRALE DE
PROFIT POTENTIEL**

JABRA, 2022 (33)

“

0
1
0
1
0
0
0
1
0
1
1
1
1
0
0
1
0
1
0
1
0
0
0
0
1
1
0
1
0
0
0
1



AUTOMATISATION ET NUMÉRISATION

La transition numérique a marqué considérablement la dernière décennie. Mais de quoi s'agit-il ? Il faut comprendre ici le développement d'une nouvelle économie centrée sur les possibilités offertes par l'accélération de la numérisation et par la mise en connexion du monde par Internet puis par la prolifération d'objets connectés. Cette économie s'est étendue à l'ensemble des activités sociales faisant des interfaces virtuelles un nouvel espace incontournable des relations humaines et une nouvelle infrastructure d'échange.

La numérisation consiste à convertir des informations physiques ou analogiques en format numérique avec toutes les possibilités de partage, d'archivage, de reproduction et de traitement de l'information que cela offre. La numérisation est souvent une première étape vers la transformation digitale d'une entreprise, en préparant le terrain pour des processus automatisés. L'automatisation, quant à elle, consiste à utiliser des technologies pour exécuter des tâches ou des processus sans intervention humaine directe. L'automatisation avant l'IA impliquait la réalisation de tâches simples (comme l'envoi d'emails automatiques par exemple) mais elle s'est peu à peu perfectionnée autour du traitement de données via des logiciels robots (RPA) et grâce aux algorithmes d'intelligence artificielle de plus en plus autonomes dans l'apprentissage, la formulation de schémas d'interprétation et l'exécution d'actions. Aujourd'hui les indicateurs de taux de digitalisation - avec l'omnicanal et les interfaces de programmation- et de taux d'automatisation - avec les assistants virtuels comme les chatbots - deviennent cruciaux dans les centres d'appel.

Du multicanal à l'omnicanal

Ces évolutions ont pour conséquence de pousser les centres d'appels à s'adapter aux usages numériques des clients grâce à de nouveaux outils comme les téléphones mobiles, l'Internet des objets et les réseaux sociaux. En 10 ans, les canaux pour contacter les services clients se sont multipliés avec, aujourd'hui, une moyenne de 4 canaux différents utilisés par les clients selon BVA en 2023 (contre 3 en 2018) (34). Aux canaux traditionnels de première génération (téléphone, courrier, fax) a succédé une seconde génération de canaux plus mobiles (mails, SMS et MMS) puis des canaux plus collaboratifs permettant un accompagnement permanent (sites web avec ses communautés virtuelles, réseaux sociaux comme Twitter, Facebook, Whatsapp, Instagram, applications mobiles). Une situation qui aboutit à :

➤ **Une diversification des formes de contacts client** qui passent 1/ par de nouveaux moyens de communication comme les chats et les chatbots, 2/ par de nouvelles pratiques comme le click to call (forme de communication basée sur le Web dans laquelle une personne clique sur un objet pour demander une connexion immédiate avec une autre personne en temps réel par appel téléphonique, par protocole VoIP ou par SMS), 3/ par de nouvelles stratégies marketing facilitant des campagnes plus massives de sondages, de levées de fonds et de publicités en ligne ou par SMS Vocal et envoi d'alertes par messagerie instantanée et enfin, 4/ par de nouvelles formes d'organisation de la CRM dans le couplage homme/machine. Sur ce dernier point, un rapport de Zendesk (35) montre que 71 % des entreprises utilisent les canaux numériques comme premier contact et le téléphone comme canal principal de résolution des problèmes complexes.

➤ **Une décentralisation et un éclatement de la clientèle.** Les clients peuvent désormais avoir accès par eux-mêmes à une plus grande information tandis qu'Internet permet de

mieux personnaliser les offres. Avec l'apparition des modes peer-to peer, du benchmarking (analyse comparative des offres publicitaires) et de l'auto-assistance (self care), on assiste à une explosion de la demande de conseils en ligne qui passe en partie à côté des services clients. Les clients ont également des profils et des goûts différents, ce qui implique pour les stratégies marketing de prendre en compte l'internationalisation de la clientèle et la diversité des pratiques générationnelles. Le choix des canaux communicationnels est ici décisif pour savoir quel public capter et par quel moyen.

► **Une virtualisation du contact** avec moins de contacts en face à face ou d'interactions directes avec les clients. Les comptes clients sur des portails simplifiés, les contacts par messageries, visioconférences, chats et chatbots, les interactions sur les réseaux sociaux et le développement d'applications mobiles dédiées participent de la montée en puissance des canaux digitaux. En Europe, selon BVA (36), les canaux digitaux restent minoritaires mais sont en forte croissance en étant pratiqués par 15 à 25 % des clients. C'est surtout le cas des applications mobiles (dont le contact avec des services client augmente de 28 % en 2023 par rapport à l'année précédente) et des messageries mobiles qui enregistrent dans le même sens une croissance annuelle de 25 %.

La relation client devient dans ce cadre de plus en plus personnalisée et multi-tâches au-delà du simple démarchage ou suivi de dossier. D'où l'évolution du multicanal vers l'omnicanal (ou le cross-canal) caractérisée par l'interconnexion et l'intégration des canaux dans un système unique permettant une gestion centralisée des interactions, notamment par une meilleure fluidité des historiques clients. Cela permet d'avoir une vision unique de chaque client qui peut alors communiquer à tout moment via divers points de contact interchangeables (téléphone, email, chat live, réseaux sociaux, SMS et applications mobiles...) selon ses besoins et ses goûts en garantissant la continuité de l'expérience client.

Armatix a par exemple développé une fenêtre conversationnelle hybride (avec bot et conseiller à la demande) tout en intégrant un système de messagerie synchrone.

”

**LES CONSOMMATEURS
UTILISENT LES CANAUX
COMME TWITTER POUR
S'ADRESSER DIRECTEMENT
AUX MARQUES AU
DÉTRIMENT DU MAIL.
ILS LES INTERPELLENT
DIRECTEMENT EN
UTILISANT UN # QUAND
ILS ONT UN PROBLÈME.
LA RÉACTION DE LA
MARQUE SE DOIT D'ÊTRE
ENCORE PLUS RAPIDE
ET PERTINENTE CAR LA
COMMUNICATION EST
PUBLIQUE. CE NOUVEL
USAGE EXIGE DES
MARQUES UNE CAPACITÉ
D'ADAPTATION TECHNIQUE
ET LÉGALE IMPORTANTE.
ELLES DOIVENT DONC
CONNECTER LEURS
SYSTÈMES CRM AUX
RÉSEAUX SOCIAUX, ET LES
UTILISER COMME UN CANAL
DE COMMUNICATION EMAIL**
PIERRE SANTAMARIA, 2023 (37)

“





LE TÉLÉPHONE EST-IL DÉPASSÉ ?

Selon Deloitte (38), en 2023, 78 % des centres de contacts ont une utilisation élevée ou moyenne du téléphone mais leur nombre devrait diminuer à 49 % dans 2 ans avec une absorption des volumes téléphoniques par les communications en temps réel et asynchrones (messagerie, médias sociaux et canaux en libre-service). Pourtant il faut se méfier des prévisions. Le téléphone reste en effet le canal favori des clients. En 2021, il était toujours dominant, selon BVA, à 60% devant les emails (54%) et les messageries instantanées – en particulier Messenger et WhatsApp – qui peinent à émerger en France (15%). En 2023, le même observatoire note peu d'évolution : on retrouve ces canaux à peu près au même niveau (55% pour le téléphone et 52% pour les mails). Une stabilité que soulignent les observateurs : « En 2015, il y a presque dix ans, l'étude BVA accordait exactement le même poids, 55 %, au canal téléphonique » (39).

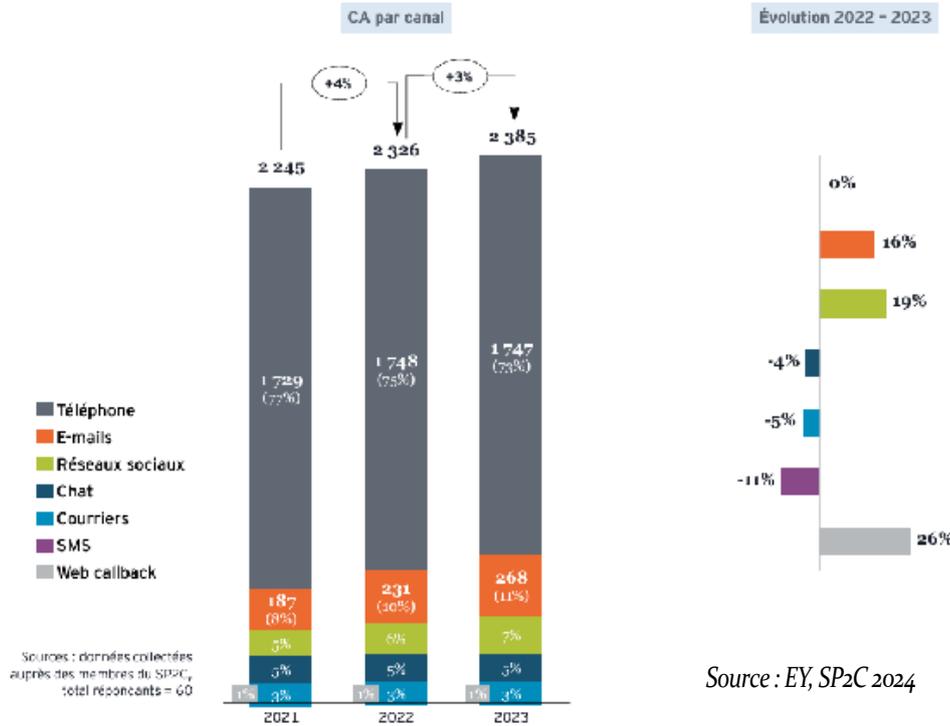
Si l'usage du téléphone ne faiblit pas, il faut prendre en compte qu'il s'agit de moins en moins de téléphones fixes mais d'appareils mobiles multifonctions qui favorisent les possibilités d'omnicanalité. La diversification des publics et des canaux de communication rend aussi la tâche de plus en plus difficile pour s'adresser à une seule population via les appels téléphoniques, ce qui pourrait à terme favoriser les usages numériques qui collent au plus près des nouvelles pratiques sociales centrées sur le numérique. Comme le notait d'ailleurs un article d'En contact, un quart de la génération des millenials ne répondent plus aux appels téléphoniques (40). De quoi assurer le déclin progressif du téléphone à moyen terme.





LA DIVERSIFICATION, UNE ÉVOLUTION CONTINUE MAIS QUI RALENTIE

Répartition du chiffre d'affaires par canal et évolution



Source : EY, SP2C 2024

Infographie BVA : Progression de l'utilisation des canaux dans la relation client

L'utilisation des canaux émergents progresse de nouveau avec l'augmentation du recours au chatbot et à la messagerie mobile

Canaux de contacts des services clients - HISTORIQUE

01. Au cours des 12 derniers mois, pour vous contacter, les clients de nos services clients ont utilisé les canaux suivants :



Source : BVA, Observatoire des services clients 2022



LA DIVERSIFICATION EN CHIFFRES

Des taux variables suivant les années : Selon le SP2C (41), les activités de diversification représentent 11,4 % du chiffre d'affaires en 2021 et seulement 2% en 2023.

Des canaux plus rentables que d'autres : Les chiffres restent stables entre 2020 et 2023. Le téléphone constitue toujours 73% du chiffre d'affaires du secteur en 2023 (contre 76% en 2020). Loin derrière sont les emails (entre 9 et 11%), les réseaux sociaux (entre 5 et 7%) et les chats (entre 4 et 5%). Les SMS enregistraient en 2022 la plus forte évolution avec +117 % tout en restant le canal avec la plus faible part de marché. Les courriers sont en déclin avec 3 % de chiffre d'affaires. Le web-callback ou retour d'appel sur Internet reste minoritaire à 1% mais avec une progression de 26%.

Des activités de diversification centrées sur le numérique : Parmi les activités de diversification, c'est le développement technologique centré sur le numérique qui arrive en tête (40% du chiffre d'affaires de l'ensemble des activités de diversification en 2022 contre 23% en 2021) devant l'analyse de données, la formation et le conseil.

Des usages différenciés : Selon le sondage BVA (42), les nouvelles générations (les milénials) sont plus sensibles aux chatbots et à la communication via les réseaux sociaux quand les générations plus anciennes sont encore attachées au téléphone. La diversification des canaux ne vise donc pas à massifier un public mais au contraire à cibler des publics spécifiques. Les différences culturelles entre pays sont aussi à prendre en compte : toujours selon BVA qui effectue une comparaison à l'échelle européenne, les italiens sont plus axés sur l'usage des chatbots que les français (34% contre 25% en 2022). Il en va de même pour les livechats (22% contre 36%), les applications mobiles (15% contre 23%) ou les réseaux sociaux (14% contre 21%).

L'irruption des chatbots change la donne : En 2021, ils étaient 23 % des clients à avoir contactés un service client via un chatbot en 2021, soit deux fois plus qu'en 2019 (43). C'est donc le troisième canal utilisé malgré une croissance accélérée avec le Covid qui s'est ensuite considérablement ralentie : en 2023, le taux est de 28% (44).

L'arrivée de l'IA

Et l'IA dans tout ça ? C'est sur le terreau conjoint de la numérisation et de l'automatisation qu'entre en scène l'IA à partir de 2017. Rappelons que l'IA se définit comme une technique qui, à travers des systèmes algorithmiques, est capable de reproduire ou simuler artificiellement et de manière autonome des facultés humaines particulières (langages naturels, perception et reconnaissance d'objets, raisonnement et capacité communicationnelle).

L'IA dans les centres d'appels est une question relativement ancienne. Elle a d'abord été utilisée pour le traitement des données puis des entreprises du secteur ont anticipé son succès à venir en se positionnant sur le marché par des rachats de startups innovantes : c'est le cas de Teleperformance avec l'acquisition de LanguageLine Solutions en 2016 puis d'Intelenet en 2018. L'IA est d'autant plus stratégique qu'elle révolutionne deux activités essentielles des centres d'appels : le frontoffice à travers la communication (par les bots et les assistants automatisés) et les logiciels automatisés de CRM et plus généralement, le backoffice à travers des outils qui reproduisent les flux de travail humains pour une meilleure planification des tâches administratives en automatisant en partie le recrutement, la surveillance, le coaching et la formation des salariés.

Si les chatbots sont au départ peu fonctionnels et autonomes, ils se perfectionnent rapidement avec la diffusion de l'IA générative et de son modèle ChatGPT en 2022. D'un marché périphérique, l'IA est devenue centrale d'abord grâce à la numérisation de l'ensemble des services mais surtout grâce à la réduction des coûts de production et de distribution de l'IA générative qui facilite sa diffusion. En effet, le développement exponentiel des données du Big data et des techniques d'apprentissages algorithmiques de traitement de ces données permet de développer

des solutions d'IA bon marché, ce qui permet la diffusion rapide dans tous les secteurs accentuée par l'attrait de l'effet de nouveauté.

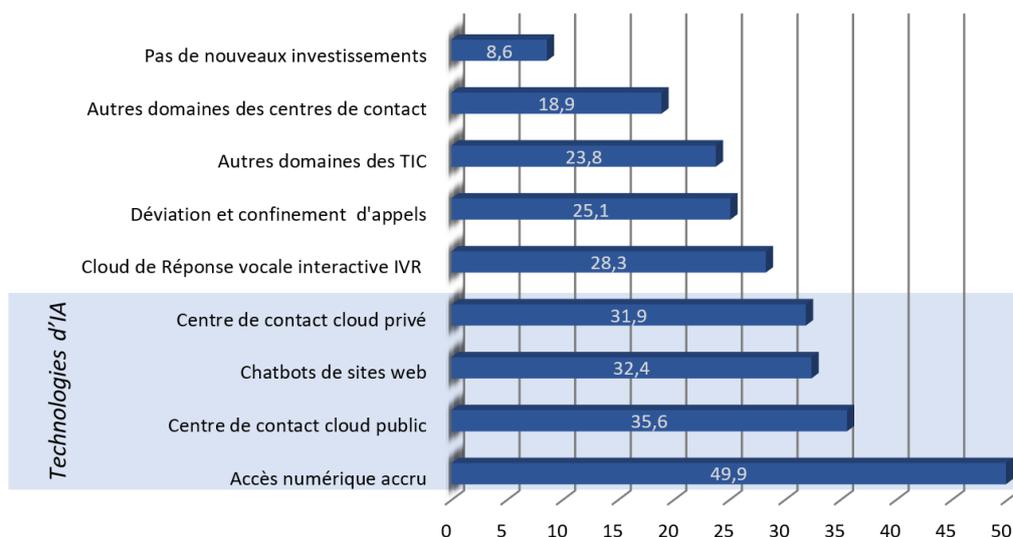
Enfin il faut relever l'importance d'un élément conjoncturel essentiel puisque la crise générée par le covid a joué le rôle d'effet accélérateur pour l'adoption de solutions automatisées. Le confinement a en effet fait des centres d'appels les premières lignes des services à distance, pour « la simplification de la vie quotidienne » selon le syndicat patronal SP2C qui se félicite de la résilience du secteur (45). Ils ont été au centre de l'infrastructure de gestion de crise non seulement pour les numéros d'urgence ou d'informations mais aussi pour assurer la pérennité des ventes par des options à domicile. Entre 2019 et 2021, le chiffre d'affaires du secteur des centres d'appels s'accroît d'ailleurs fortement (+ 18,6 %) (46). Pour gérer les pics d'activité et pour se conformer aux exigences sanitaires, les centres achèvent leur mue en généralisant l'utilisation de chatbots et le travail à domicile.

LE COVID ET L'AUTOMATISATION DES CENTRES D'APPELS : CE QU'EN PENSENT LES DIRIGEANTS

« La pandémie a évidemment accéléré cette tendance [des attentes clients], de telle sorte que la période de transformation numérique qui aurait probablement dû durer 5 à 7 ans a été condensée en 12 mois seulement. Les entreprises qui étaient déjà très avancées ont pris encore plus d'avance, tandis que celles qui avaient du retard ont dû le rattraper rapidement » (47) ;

« Avant l'épidémie, les clients communiquaient avec des IA chatbot dans moins de 10 % du temps. Mais cela a grimpé à environ 25 % et pourrait atteindre 35 % d'ici la fin de l'année avec l'intégration d'une IA performante dans le processus de communication en centre d'appel. D'après Mike Small, le cadre responsable des entreprises clientes américaines et canadiennes pour Sitel Group à Miami, des plans qui auraient pris quatre à cinq ans ont été mis en œuvre en quelques mois grâce au COVID-19 » (48) ;

« Lorsque les bureaux et les magasins ont fermé leurs portes en 2020, de nombreux représentants du service client ont assumé de servir de point de contact principal ou unique pour les clients à domicile pendant le confinement. (...) le centre de contact est effectivement devenu la porte d'entrée de l'entreprise » (49).



Source : Enquête Google Contact Center AI, IDC, mai 2020 (50)



Principaux investissements informatiques des entreprises en raison du Covid-19



Vers une accentuation des déséquilibres du secteur ?

L'IA est depuis devenue incontournable. Les chiffres divergent mais montrent tous une conversion massive aux outils à base d'IA dans le secteur : selon Forbes Insights (51), environ 56 % des centres d'appels utiliseraient pour le service client, les transformant en « nouveau bac à sable pour les applications basées sur l'IA ». Il s'agit d'aller toujours plus loin dans l'unification des innovations à tel point qu'il est difficile de distinguer ce qui relève désormais de l'IA, du Big data, de l'automatisation ou de la numérisation dans un même processus d'intégration technologique accélérée. La tendance actuelle est d'interconnecter l'ensemble des innovations disponibles et des usagers potentiels à travers l'omnicanal mais aussi avec le cloud. Mais se pose alors la question de savoir si le secteur pourra suivre le rythme.

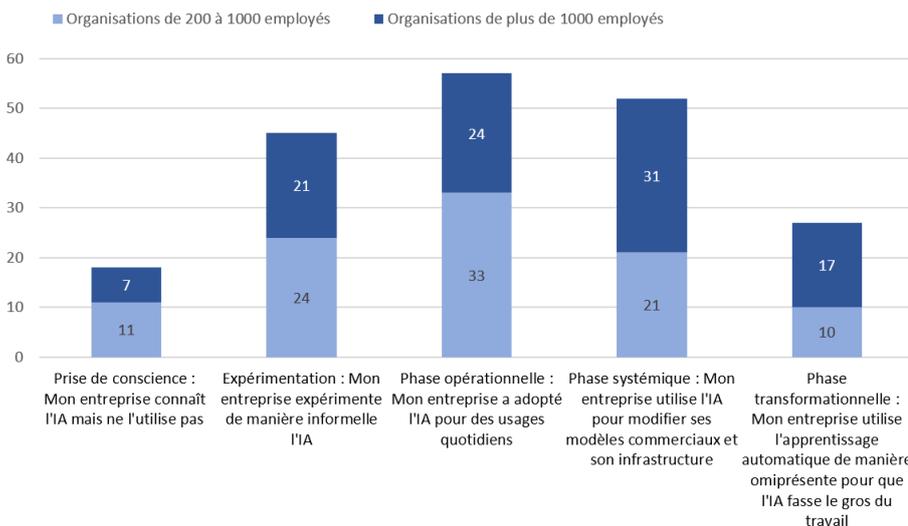


UNE EXPLICATION POSSIBLE DE CETTE SITUATION EST QUE LES NOUVEAUX OUTILS DU NUMÉRIQUE SONT DÉPLOYÉS POUR RÉPONDRE À UNE PRESSION FINANCIÈRE DES DONNEURS D'ORDRE ET PAS SUFFISAMMENT AXÉS SUR LA VALORISATION DU MÉTIER, ET DES COMPÉTENCES. AUSSI CE QUI EST PERÇU PAR LES SALARIÉ-E-S EST QUE CES OUTILS SONT LÀ POUR FAIRE DU CHIFFRE, POUR LES RENDRE PLUS PRODUCTIFS ET PAS DU TOUT POUR LEUR PERMETTRE D'ÉVOLUER ET QU'ILS SOIENT RECONNUS DANS CETTE ÉVOLUTION
 SEXTANT, 2020 (52)



80%

des centres d'appels expérimentent l'IA (ou pensent le faire)



Une autre étude (53) affirme qu'en 2023, 88% des répondants américains et 80% des répondants canadiens travaillant dans des centres de contacts déclaraient avoir une certaine expérience en IA tandis que pour Deloitte (54), 80 % d'entre eux participent activement à une étape ou une autre du déploiement de l'IA. Pour l'entreprise américaine Oracle, plus de 80 % des entreprises interrogées utilisent ou pensent utiliser des chatbots pour leur expérience client (55).

Source : Talkdesk Research, 2022



Maturité de l'IA par taille d'entreprise (en %)

Comme on l'a vu, l'explosion de la demande de prestations en clientèle a généralement impliqué une recherche de baisse des « coûts » du travail par la promotion d'un accès à l'emploi facile, sans trop d'exigence de recrutement ou de demande de qualifications au profit d'un moins disant social (des conditions de travail déplorables, un salaire réduit) et de délocalisations bon marché. La prolifération d'innovations vient renforcer la concurrence féroce pour présenter aux clients les solutions les plus efficaces, ce qui suppose d'importants investissements.

Mais ces investissements, s'ils sont orientés vers la seule automatisation sans une prise en charge adéquate de la formation des salariés et de la requalification de leurs salaires, risquent de renforcer le paradoxe d'un secteur centré sur la renommée des marques mais dont le travail de prestation souffre d'une très mauvaise réputation. L'IA pourrait aggraver ici un déséquilibre qui souligne les limites du secteur : une demande plus grande de qualification salariale qui se heurte au manque d'attractivité de la prestation dans un contexte post-pandémique où les jeunes fuient les emplois précaires. L'effort d'adaptation aux nouvelles technologies ne doit pas être non plus une contrainte de la part de donneurs d'ordre déconnectés de la réalité organisationnelle des centres d'appel. C'est ce dont s'inquiète une responsable d'Ernst and Young :

« L'écart entre les attentes des clients et la capacité de l'entreprise à évoluer ne cesse de se creuser, car ces dernières ne peuvent contrôler la vitesse à laquelle les attentes des clients évoluent et, dans le même temps, à chaque fois qu'elles ont un besoin, une technologie apparaît, de sorte que les entreprises sont liées à ces technologies et qu'il devient de plus en plus difficile d'en changer » (56).



Notes de chapitre

3. Marie Buscatto , *Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique*, Sociologie du travail , Vol. 44 - n°1, pp. 99-117, 2002
4. Manuel Castells, *L'ère de l'information*, Fayard. I. La société en réseaux, 1998
5. Olivier Cousin, *Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels*, Revue Sociologie du Travail, 44 (4), pp.499-521, 2002
6. Cité dans Clarisse Treilles, *Entretien avec David Gillaux, Teleperformance France : « Savoir reconnaître quand la technologie est pertinente*, Zdnet (en ligne), 30 novembre 2021
7. Chiffres Marketresearchintellect, Mordorintelligence et Verifiedmarketreports
8. En Contact, « *Les salariés dans les centres d'appels, ce sont les ouvriers du XXIe siècle. C'est un métier horrible. Le job qu'ils font, c'est le pire des jobs* », 12 septembre 2016
9. Renato Di Ruzza et Colette Franciosi, *La prescription du travail dans les centres d'appel téléphonique*, Revue de l'Ires, n° 43, 2003
10. Marie Buscatto, *Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique*, Sociologie du travail, Vol. 44 - n°1, pp. 99-117, 2002
11. Thierno Bah, Pierre Chaudat, Benoît Tine, *Les conditions de travail dans les centres d'appels délocalisés au Sénégal et leurs répercussions sur la GRH*, Congrès de l' AGRH, Paris, Novembre 2013
12. Erwan Manac'h, *Des sous-traitants de Veolia en « situation dangereuse » face à la pression managériale*, Mediapart, 3 juillet 2023
13. Cité dans Worldmetrics et Financesonline : <https://worldmetrics.org/call-center-industry-statistics/> <https://financesonline.com/45-key-customer-support-statistics-analysis-of-trends-data-and-market-share/>
14. Thierno Bah, Pierre Chaudat, Benoît Tine, *Les conditions de travail dans les centres d'appels délocalisés au Sénégal et leurs répercussions sur la GRH*, Congrès de l' AGRH, Paris, Novembre 2013
15. Hamza M., *Intelligence Artificielle, le grand remplacement dans les centres d'appels marocains ?*, TRT Français, 8 avril 2024
16. Chiffres de Superstaff Outsourcing
17. Olivier Cousin, *Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels*, Revue Sociologie du Travail, 44 (4), pp.499-521, 2002
18. Julie Le Bolzer, *La relation client à l'heure des data et de l'intelligence artificielle*, Les Echos, 5 octobre 2021
19. Caroline Lanciano-Morandat, Hiroatsu Nohara et Robert Tchobanian, *Les centres d'appel en France: mobilisation et mobilité des salariés face à un système hybride de travail*, 2009
20. Thodoris Chondrogiannos, Nikolas Leontopoulos et Cécile Andrzejewski, *Teleperformance: succès boursier, maltraitements sociales*, 22 juin 2020
21. Eva Chibane, *Belfort : à Teleperformance, des salariés dénoncent un acharnement devenu culture d'entreprise*, Le Trois, 10 janvier 2023

22. Clara C., *Téléconseillère pour une banque, j'ai vécu l'enfer des centres d'appels*, Blog du Huffingtonpost, 13 février 2022
23. Voir l'exemple tunisien : Lamia Hechiche Salah, Imène Ben Radhia et Zeineb Ben Ammar-Mamlouk, *Les centres d'appels : Eldorado technologique ou forme moderne de dégradation des conditions de travail ?*, Management et avenir, n°26, 2009
24. Andrew Marantz, *My Summer at an Indian Call Center*, Mother Jones, Juillet/Août 2011
25. Le Canard libéré (Maroc), *Les employés privés des jours fériés...*, 8 novembre 2023
26. Thierno Bah, Pierre Chaudat, Benoît Tine, *Les conditions de travail dans les centres d'appels délocalisés au Sénégal et leurs répercussions sur la GRH*, Congrès de l' AGRH, Paris, Novembre 2013
27. Jana Treffler, *Maroc. Répression antisyndicale dans les centres d'appels*, Orient XXI, 11 août 2022
28. Chiffres cités dans Thomas Gx, *IA pour centre d'appels : Avantages, Usages, Conseils*, Yelda.fr, 9 avril 2024
29. EY et SP2C, *Les centres de contact, créateurs de valeur pour leurs partenaires, au service du consommateur final, Baromètre des impacts économiques, sociaux et territoriaux des centres de contacts externalisés en France*, Édition 2022
30. BVA et Xsight, *Observatoire des services clients 2023*, 2023
31. Julie Le Bolzer, *La relation client à l'heure des data et de l'intelligence artificielle*, Les Echos, 5 octobre 2021
32. Fédération CGT des Sociétés d'Etudes, *Assises du numérique dans les centres d'appels*, Les Actes, Brochure fédérale n°37, 2020
33. Jabra GN, *Complex calls. Accelerating agents and AI in the post-pandemic contact center pivot*, 2022
34. BVA et Xsight, *Observatoire des services clients 2023*, 2023
35. Hannah Wren, *AI call center: A complete guide*, zendesk.com, 30 janvier 2024
36. Grégory Krumm, *La voix résonne toujours dans la galaxie service client*, majorel.com, 19 novembre 2021
37. Pierre Santamaria, de EMEA Marketing capability lead et Ernst & Young Advisory cité dans EY, SP2C, *Comment l'innovation transforme l'expérience client, Baromètre des impacts économiques, sociaux et territoriaux des centres de contacts externalisés en France*, Édition 2023
38. Deloitte, *Trends & AI in the Contact Center*, 2023
39. Grégory Krumm, *Observatoire des services clients 2023 : satisfaction sur (presque) tous les canaux*, majorel.com, 7 décembre 2023
40. En Contact, *Un quart des Millenials ne répondent plus au téléphone et appels entrants*, 5 avril 2024
41. Voir les rapports annuels :
EY et SP2C, *Les centres de contact, créateurs de valeur pour leurs partenaires, au service du consommateur final, Baromètre des impacts économiques, sociaux et territoriaux des centres de contact externalisés en France*, Édition 2022
EY, SP2C, *Comment l'innovation transforme l'expérience client, Baromètre des impacts économiques, sociaux et territoriaux des centres de contact externalisés en France*, Édition 2023
EY, SP2C, *La relation client externalisée face au défi de l'intelligence artificielle. Baromètre des impacts économiques, sociaux et territoriaux des centres de contacts externalisés en France*, Édition 2024
42. BVA, *Observatoire des services clients 2022*, Présentation des résultats, 2022
43. Grégory Krumm, *La voix résonne toujours dans la galaxie service client*, majorel.com, 19 novembre 2021
44. Grégory Krumm, *Observatoire des services clients 2023 : satisfaction sur (presque) tous les canaux*, majorel.com, 7 décembre 2023
45. EY et SP2C, *Les centres de contact, créateurs de valeur pour leurs partenaires, au service du consommateur final, Baromètre des impacts économiques, sociaux et territoriaux des centres de contact externalisés en France*, Édition 2022
46. Philippe Gallot, *Les centres d'appels, un secteur en forte croissance durant la crise sanitaire*, INSEE, 6 décembre 2022
47. EY et SP2C, 2022
48. A. Joarson, *Avenir du centre d'appel : l'IA empathique pourrait-elle remplacer l'opérateur humain ?*, Le Big Data. fr, 22 mars 2021
49. Talkdesk Research, *The future of AI in the contact center*, 2022
50. Cité dans Ritu Jyoti, Mary Wardley, *Unlocking the Transformative Power of AI for Contact Centers*, 2020
51. Sur forbes.com : IBM AI Insights Contributor, *How AI is revamping the call center*, 25 juin 2020 ; Katherine Haan et Rob Watts, *How businesses are using artificial intelligence in 2024*, 24 avril 2023
52. Isabelle Nicolas et Marion Costard pour Sextant, citées dans Fédération CGT des Sociétés d'Etudes, *Assises du numérique dans les centres d'appels*, Les Actes, Brochure fédérale n°37, 2020
53. Virginia Doellgast, Sean O'Brady, Jeonghun Kim, Della Walters, *AI in contact centers 2023 -Artificial intelligence and algorithmic management in frontline service workplaces*, De Groote, ILR School, MacMaster University, 2023
54. Deloitte, *Trends & AI in the Contact Center*, 2023
55. Oracle.com, *Why Customers are Choosing OCI* : <https://www.oracle.com/cloud/why-oci/>
56. Laurence Buchanan de Ernst & Young Advisory, citée dans EY et SP2C, *Les centres de contact, créateurs de valeur pour leurs partenaires, au service du consommateur final, Baromètre des impacts économiques, sociaux et territoriaux des centres de contact externalisés en France*, Édition 2022

ENTRE AUTOMATISATION ET AUGMENTATION :

Des systèmes d'IA aux effets ambivalents sur la relation client

Si l'IA est omniprésente dans les perspectives de développement des centres d'appels, encore faut-il en saisir les déclinaisons multiples. Car il n'y a pas une intelligence artificielle mais des systèmes multiples d'intelligence artificielle (SIA) qui mobilisent des algorithmes apprenants pour toute sorte de tâches. Les impacts et les applications des SIA ne sont en effet pas les mêmes suivant leurs applications et la portée, générale ou spécifique, de ces dernières.

Il convient donc d'en faire l'inventaire et de voir comment ces nouveaux outils peuvent avoir un impact sur les métiers de la relation client. Car l'automatisation que prétend systématiser l'IA n'est pas seulement synonyme de destructions d'emploi mais conduit aussi à une requalification du travail souvent qualifiée d'« augmentation » des capacités humaines.



I Une gestion de la relation client chaque fois plus automatisée

L'IA entre le discours et la réalité

« Automatiser son call center est nécessaire à partir du moment où la croissance de votre structure est en jeu et que votre centre d'appel subit régulièrement des pics d'activité ne pouvant être absorbés » (57). Telle est l'injonction actuelle qui incite à penser qu'automatiser toujours plus de tâches serait le choix le plus rationnel pour une entreprise. L'IA apparaît alors comme une solution miracle face à la complexité d'une relation client dont nombre de fonctions peuvent être facilement prises en charge par des algorithmes, particulièrement pour la gestion des bases de données clients, la planification des appels ou le traitement des flux d'informations.

Dans ce discours, l'IA ne peut qu'améliorer le travail des salariés en les libérant d'une routine épuisante de même qu'elle optimise l'expérience client en offrant un service continu et plus personnalisé. L'humain n'est donc pas oublié et la prestation s'en trouve renforcée par la possibilité d'offrir un service à plus forte valeur ajoutée car une fois automatisées les tâches les plus répétitives et fastidieuses, les processus de travail devraient gagner en qualité et en productivité.

Mais qu'en est-il de l'adoption réelle de l'IA dans les centres d'appels ? La structuration éclatée du secteur rend la réponse difficile. Si le marché de l'IA dans les centres d'appels explose (de 959.80 millions de dollars en 2020 à 9 949 millions attendus en 2030) (58), la diversité des applications rend la réalité de cette transformation complexe. Comme le souligne le rapport de Valuates, ce marché de l'IA pour les applications de centres d'appels est segmenté par déploiement (cloud ou

QUELS SONT LES AVANTAGES POTENTIELS DE L'AUTOMATISATION DU POINT DE VUE DES DÉCIDEURS ?

Les SIA améliorent le parcours et la rétention client en le fluidifiant et en neutralisant les temps d'attente par l'automatisation des tâches les plus simples.

Cette prise en charge améliorée permet de personnaliser les offres et d'offrir des interactions plus rapides, notamment grâce à une mobilisation plus efficace de l'historique et des informations clients. Cela revient donc à proposer une meilleure expérience et à obtenir plus de satisfaction pour fidéliser les clients. En outre la capacité d'apprentissage des SIA permet sans cesse d'améliorer les interactions en « profilant » le client, en apprenant à cerner ses besoins et ses désirs.

Les SIA réduisent les coûts d'exploitation ainsi que les coûts opérationnels et de main d'œuvre par une meilleure allocation des ressources humaines et machiniques permettant 1/ une efficacité renforcée de prise en charge des premiers contacts par des assistants automatisés capables de traiter un très grand volume de données simultanément et en continu et 2/ le renforcement de la coordination dans des équipes plus épanouies car libérées des tâches répétitives et capables d'effectuer des tâches plus complexes.

La flexibilité des outils d'IA renforce dans le temps les processus de travail grâce à un perfectionnement continu de l'apprentissage des machines au sein de boucles de rétroaction et grâce à une organisation du travail rendue plus efficace par le binôme homme- machine (gestion des pics d'activités, amélioration des délais de traitement des requêtes et de la distribution des appels et des tâches, recommandations algorithmiques sur l'allocation des ressources, sur les tendances des clients et sur les performances des agents etc...).

L'ensemble de ces facteurs améliore à moyen terme l'avantage compétitif de l'entreprise qui a su effectuer sa transition vers l'IA en permettant de répondre aux attentes des clients et des marques en termes de performance technologique et d'innovation.

sur site), par secteur d'activité de l'utilisateur final (BFSI, vente au détail et commerce électronique, télécommunications, voyages et hôtellerie) et par secteurs géographiques (Amérique du Nord, Europe, Asie-Pacifique, Amérique latine, et Moyen-Orient et Afrique). Difficile donc de dégager des tendances générales.

Toutefois on peut aborder la question de cette adoption en termes de possibilités technologiques et de stratégies dominantes. Les possibilités technologiques révolutionnent la gestion de la relation client en libérant du temps et en accélérant les capacités de traitement de l'information tandis que les stratégies dominantes s'incarnent par de nouveaux modèles de négoce qui privilégient l'innovation et les usages technologiques au risque d'effacer l'importance d'une prise en charge « humaine » des clients mais aussi des salariés. In fine, tout dépend de la capacité des entreprises à investir dans l'innovation, à développer des capacités propres de financement en R&D ou encore à trancher entre stratégies de rentabilité, sauvegarde de l'emploi, amélioration ou dégradation des conditions de travail et performance technologique.

Des assistants virtuels multifonctions

Pour évaluer la portée de ces changements, il faut d'abord examiner les outils d'IA mis à disposition des centres d'appel. Les SIA sont diverses et variés mais peuvent être catégorisés suivant leurs applications. La première concerne le développement d'assistants virtuels censés prendre en charge un certain nombre de tâches ingrates que ce soit pour le front office ou le back office (c'est-à-dire des activités qui sont réalisées en coulisses sans nécessiter d'interaction directe avec les clients). Dans le chapitre 3 nous verrons qu'ils sont aussi particulièrement efficaces pour le traitement de l'information et la gestion des entreprises. Dans tous les cas, ces assistants peuvent optimiser le temps de traitement des informations, des requêtes et des appels sur

plusieurs niveaux communicationnels grâce à la systématisation de la reconnaissance et de la synthèse vocale et par un emploi plus perfectionné du langage naturel :

➤ Le premier niveau d'assistance automatisée concerne le routage des appels. Les serveurs vocaux interactifs (SVI ou IVR en anglais - Interactive Voice Response), qui ne nécessitent pas forcément des dispositifs d'IA, sont programmés pour interagir avec les appelants par un système de menus vocaux ou de commandes pour livrer des informations, effectuer des transactions, ou les diriger vers le bon service sans intervention humaine au premier contact.

On retrouve le même ordre d'idées avec l'automatisation des emails entrants par des réponses automatiques préconfigurées basées sur des modèles ou des scénarios prédéfinis.

Les SVI sont souvent couplés avec l'ACD qui automatise le routage des appels entrants vers des informations en libre-service ou vers les agents disponibles les plus appropriés et spécialisés suivant la demande du client.

L'IA améliore ce système par un routage prédictif qui effectue une qualification automatique de la demande du client vers des services compétents suivant ses questions ou ses préoccupations, la priorité de son appel ou son historique en ligne. Ce routage à base d'IA améliore ainsi la distribution des tâches par une meilleure coordination multicanal (en redirigeant le client vers le canal le plus adapté) pour fluidifier le volume d'appels et le parcours client. Ce système permet ainsi d'effectuer un premier tri et de diminuer le volume d'appel et d'emails tout en réduisant les temps de réponse. Enfin, il gère automatiquement la priorisation des demandes et la répartition des tâches entre les agents et améliore aussi la traçabilité des échanges en s'assurant du bon suivi et de la résolution des requêtes.

➤ Le deuxième niveau implique des assistants virtuels qui peuvent développer des interactions plus complexes avec les clients,



” LES EXEMPLES INCLUENT LES CHATBOTS ET LES VOICEBOTS, LES ROBOTS LOGICIELS DE BACK-OFFICE, LES OUTILS D’ASSISTANCE AUX AGENTS, LES DIAGNOSTICS DE BOUT EN BOUT ET LE ROUTAGE PRÉDICTIF DES APPELS. CES OUTILS PEUVENT AVOIR UN IMPACT SUR LE NOMBRE D’EMPLOIS, LES COMPÉTENCES, L’INTENSITÉ DU TRAVAIL ET LA QUALITÉ DU SERVICE CLIENT

VIRGINIA DOELLGAST ET ALII, 2023 (59)



en particulier dialoguer naturellement grâce à l'apprentissage automatique des algorithmes. Ces assistants peuvent communiquer par écrit (chatbot), par la voix (voicebot) ou par téléphone (callbot). Ce sont les premières lignes de la mise en contact qui peuvent fonctionner sous forme de messagerie directe ou d'interface conversationnelle.

Ce support client en ligne est formaté pour comprendre et répondre instantanément aux questions courantes des usagers (suivant un mode type FAQ ou un mode conversationnel), pour prendre en charge les opérations répétitives et récurrentes et résoudre des problèmes simples en temps réel. Ils peuvent gérer entre autres les réservations, le dépannage, la prise de commandes, la réception de commentaires ou faire des suggestions personnalisées.

En bref, il s'agit de résoudre les demandes au premier contact : accueillir les clients, fournir une assistance ininterrompue 24 heures sur 24 et les réorienter vers des options de libre-service si nécessaire. Avec

l'IA générative, une seconde génération de bots est en train d'émerger pour pouvoir développer des capacités communicationnelles aussi profondes que celles d'un agent humain.

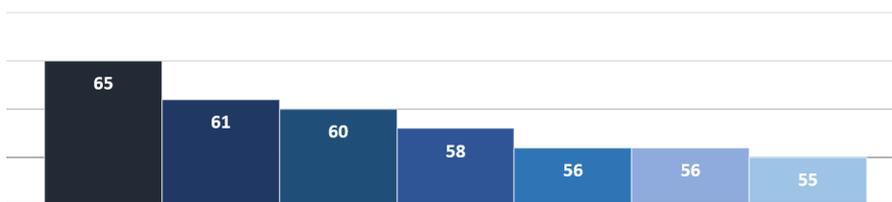
➤ Le troisième niveau concerne l'automatisation des Processus Robotisés (RPA) pour les activités opérationnelles de suivi client. Il s'agit toujours d'automatiser des tâches répétitives mais cette fois-ci au niveau du back office par exemple pour la saisie automatique des données et la gestion des bases de données, pour le contrôle qualité, les fonctions de support technique et logistique ou encore pour la mise à jour des dossiers clients.

Ces logiciels robotisés de RPA sont particulièrement performants pour des tâches autrefois très chronophages : transférer les données d'un système à un autre ou comparer les données entre différents systèmes ou canaux, créer ou modifier des contrats, réaliser automatiquement des rapports, des comptes rendus et des transcriptions



Dans quel but votre organisation prévoit d'utiliser l'IA et le NLP ?
(en % d'un échantillon de 1007 dirigeants d'entreprises européennes)

Source : OdiGo, 2021 (60)



- Qualification automatique des clients et des raisons de l'interaction (avant transfert vers un conseiller)
- Routing intelligent des interactions vers un conseiller adéquat
- Analyses avancées afin d'identifier les tendances comportementales des clients
- Gestion automatique des interactions en mode libre-service
- Informations communiquées en temps réel aux superviseurs sur les performances des conseillers
- Informations communiquées en temps réel aux conseillers sur l'analyse comportementale des clients
- Assistance des conseillers en vue de leur fournir des recommandations sur les actions à entreprendre

d'appels en temps réel et enfin, formuler des recommandations pour le suivi des dossiers. L'utilité de la RPA est de réduire les erreurs humaines (et donc les plaintes clients) tout en améliorant la vitesse de traitement des données.

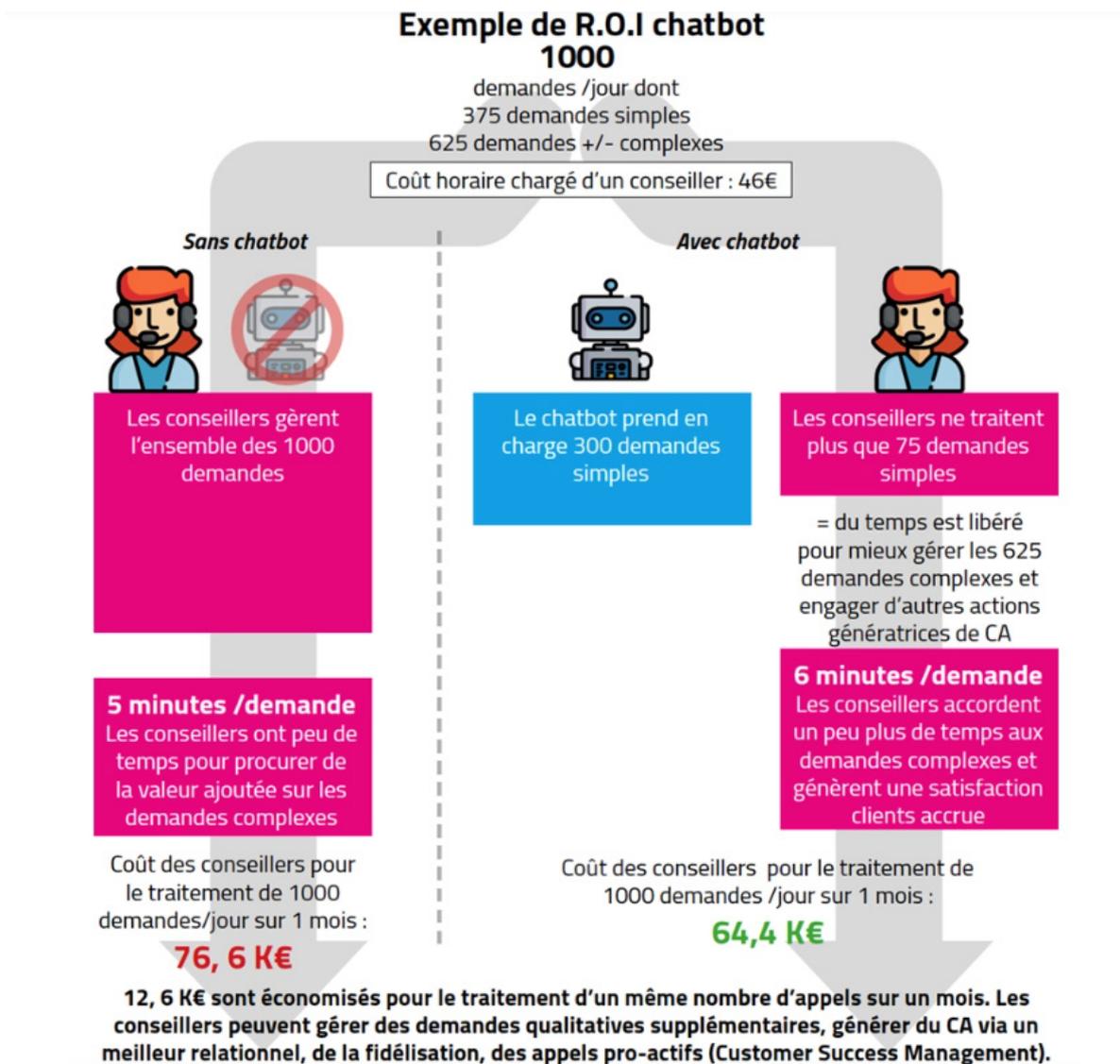
Les avantages de ces assistants virtuels sont multiples. Ils peuvent être formés pour améliorer leur capacité de compréhension des problèmes soulevés dans une conversation ou dans un processus. Ils apprennent donc continuellement

des interactions pour devenir plus efficaces et plus autonomes dans l'exécution de nouvelles tâches clients : payer des factures, modifier des offres, changer les rendez-vous etc. Ils deviennent aussi des assistants pour les usagers en leur suggérant des actions suivant le contexte. Grâce aux bots d'IA générative, les informations sont en effet analysées en temps réel par un algorithme qui cherche dans une base de données la réponse la plus personnalisée et crée ses propres modèles d'interprétation en fonction de chaque utilisateur.



Infographie : Les chatbots selon Eloquant

Source : Eloquant, Livre blanc, 2018





UNE FAMILLE DE SIA DÉDIÉE À LA COMMUNICATION : L'IA CONVERSATIONNELLE

Les SIA ont la particularité d'être polyvalents et adaptables à n'importe quel contexte professionnel. Tout dépend ici du paramétrage initial de programmation et d'apprentissage. Avec le développement du traitement du langage naturel (NLP) qui a été dès le départ au cœur des expérimentations en intelligence artificielle, les centres de contacts se retrouvent donc en première ligne de ces innovations.

L'intelligence artificielle conversationnelle (IAO) est ainsi devenue une des dimensions les plus visibles de l'IA générative. Il s'agit de l'ensemble des logiciels mobilisant des algorithmes qui, par apprentissage automatique, reproduisent et comprennent le langage naturel. Ce sont là les deux branches de l'IAO : la compréhension du langage naturel (NLU) qui implique la capacité de reconnaître les nuances de langage, les intentions et les sentiments sous-jacents et la génération de langage naturel (NLG) qui comprend la capacité de transformer des données en langage, de traduire et résumer des textes ou encore de générer du contenu textuel.

La polyvalence de ces SIA permet de passer aisément de l'oral au texte et vice-versa : c'est le speech-to-text qui convertit les paroles prononcées par l'utilisateur en texte écrit et en données pour ensuite les analyser avec la NLU et y répondre avec la NLG notamment par synthèse vocale qui concerne inversement la conversion d'un texte en signal vocal (text-to-speech).

En quelques années, on est passé de logiciels d'assistants virtuels basiques - capables de répondre à des commandes vocales et des règles prédéfinies et cantonnés à l'exécution de tâches spécifiques comme Siri, Alexa ou Google Assistant - à des chatbots plus perfectionnés comme ChatGPT en mesure de saisir et de s'adapter au contexte d'énonciation et à l'élocution d'un interlocuteur notamment en saisissant le ton de la voix. La dernière version d'Open AI sortie en mai 2024, ChatGPT-4o, s'attaque désormais aux interactions

vocales. Dans le domaine des entreprises, les logiciels de chatbot ou les agents d'IA peuvent ainsi interagir avec les clients comme s'il s'agissait de téléconseillers humains.

L'IA générative réalise ici le vieux rêve d'Alan Turing et de son fameux test dont l'objectif était qu'un humain ne puisse plus distinguer un interlocuteur humain ou robotique dans le cadre d'une interaction simple.

Concrètement, un algorithme apprend par recoupement statistique d'un très grand nombre de données textuelles et vocales. Suivant une base de connaissance en entrée et un apprentissage en général supervisé à partir d'un flux conversationnel sans cesse répété et analysé, l'algorithme est capable de formuler de manière autonome une réponse en sortie qui donne l'illusion d'être humaine. Ces actions sont dites prédictives car elles permettent à partir d'un ensemble de données qui forme une problématique de départ de formuler intuitivement une solution correspondante au contexte par le biais de prévisions et d'estimations sur la réponse probable à apporter.

Il en résulte, pour les centres de contact, l'avantage de pouvoir personnaliser la relation client : l'apprentissage automatique et le traitement de données permet en effet d'avoir un accès instantané aux historiques de commandes et au dossier de suivi client et de sélectionner les éléments les plus pertinents pour établir une prévision qui serait ici un profil type de client. Cette adaptabilité au contexte n'est pas sans poser des problèmes sur l'usage des données personnelles que l'on verra dans le chapitre suivant.

Les plateformes d'intelligence artificielle conversationnelle représentent aujourd'hui un marché en très forte expansion. Il pèserait plus de 13,2 milliards de dollars en 2024 et pourrait approcher les 50 milliards de dollars d'ici 2030. Ces plateformes offrent des solutions intégrales de relation client incluant le déploiement de chatbots de plus en plus performants sur des canaux multiples ou des agents conversationnels à fonctionnalité plus réduite suivant les budgets des entreprises.

Quelle ampleur de l'automatisation par les assistants virtuels ?

Les chatbots sont présentés comme un des grands enjeux de la transformation 4.0 des entreprises. On peut toutefois s'interroger sur leur portée actuelle. Il s'agit d'outils qui offrent de nombreux avantages. L'efficacité d'un chatbot se mesure d'abord par sa scalabilité, c'est-à-dire sa capacité à prendre en charge un maximum d'appels simultanément et à n'importe quel moment, quel que soit l'augmentation du volume de demandes ou d'interactions sans perdre en performance ou en efficacité. Une utilité d'autant plus grande qu'il s'agit d'outils malléables pouvant être déployés de manière temporaire lors des pics d'appel, de surcharge des tickets, ou aux horaires où les agents ne travaillent pas. En d'autres termes il s'agit d'automatiser « *les actions à fort volume et à faible valeur ajoutée du Service Client* » (62).

La flexibilité d'intégration de ces SIA à d'autres logiciels par des API ou à des systèmes d'entreprises - en interne via le système logiciel ERP de gestion quotidienne des entreprises ou en externe via le système CRM de gestion de contacts et des ventes - les rendent particulièrement adaptables aux organisations de travail et à une intégration omnicanal par l'interconnexion entre centres d'appels, interfaces Web et applications connectées. Enfin l'autonomie de ces outils, notamment au niveau de leur mise à jour, se révèle particulièrement attractive pour réduire les coûts de maintenance.

Néanmoins on est encore loin d'une systématisation de ces logiciels d'IA. Si l'enthousiasme est là de la part des décideurs, il est aujourd'hui difficile d'évaluer la massivité et l'efficacité de ces dispositifs encore très récents. Pour Laurent Vagneur, qui introduit le dernier rapport du SP2C sur l'IA, l'année 2023 marque une phase de mise en œuvre opérationnelle intense mais beaucoup de chemin reste à parcourir avec deux grands enjeux : « *trouver un business model rentable*

et fixer le cadre sécurisé de recours à ces technologies » (63). Plusieurs facteurs restent à déterminer pour établir les possibilités de systématisation de ces derniers :

➤ Il y a d'abord le taux d'adoption des outils IA dont aucun sondage exhaustif ne permet de déterminer l'ampleur. Une étude américaine de PwC évoque un taux d'adoption de l'automatisation et d'interfaces conversationnelles de 52 % des entreprises tous secteurs d'activités confondus, tandis que pour 86 % des personnes interrogées l'IA est devenue une technologie courante au sein de leur organisation (64). Toutefois la même enquête signale que très peu d'entreprises maîtrisent ces technologies émergentes. Reste un fait : les chatbots sont de plus en plus adoptés même s'il s'agit souvent d'une adoption expérimentale. Pour Comarketing, 19% des entreprises ont déjà mis un en place un bot (pour plus de 8 milliards de chatbots vocaux déployés dans le monde) et pour servicebell.com, ce serait le cas de 23% des entreprises (65). Du côté français, le sondage le plus récent de SP2C révèle que 23% des usagers ont utilisé des chatbots dans le cadre d'une interaction avec un service client (66).

➤ L'efficacité opérationnelle de ces dispositifs est primordiale mais ne bénéficie pas pour le moment d'une évaluation générale. Les différents rapports de promotion de l'IA citent pourtant des résultats qui paraissent mirobolants : Opus Research note une réduction de 40% du temps passé par les agents sur les tâches répétitives, Mindbrowser une augmentation de 25% de la satisfaction client, Stress Institute une augmentation moyenne de 30% de l'efficacité opérationnelle (67), Iguazio une réduction des coûts de chat client jusqu'à 25 % et une réduction du temps de traitement moyen jusqu'à 40 % pour les appels de dépannages complexes (68)...

➤ Il faut surtout s'interroger sur la portée transformationnelle des chatbots, qu'ils soient limités à des fonctions périphériques ou, dans



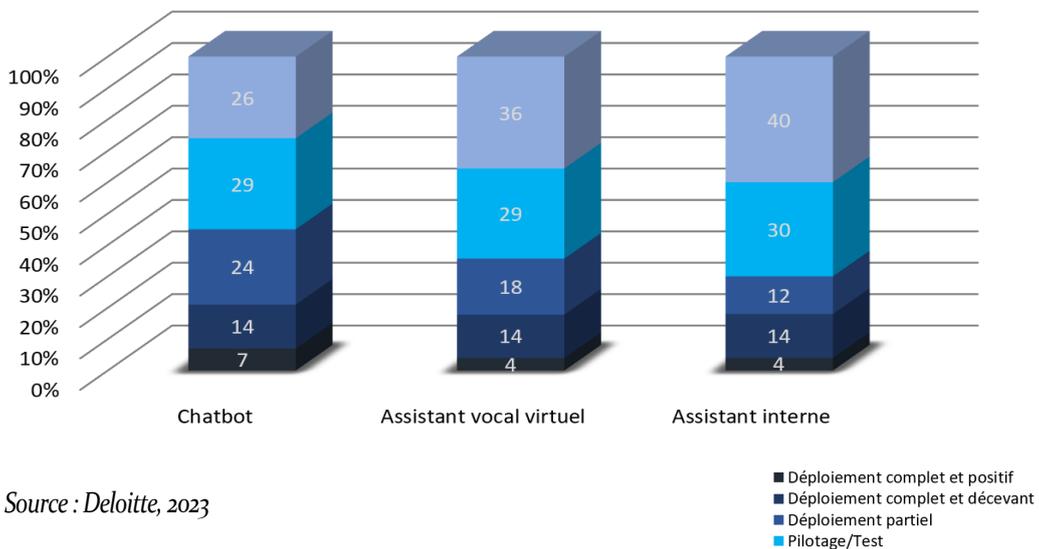
des cas plus rares, capables de remplacer toute une équipe d'agents. Tout dépend donc de leur agilité, c'est-à-dire de leur capacité à transformer intégralement une organisation de travail. Or peu d'entreprises ont les moyens de mettre en place une automatisation complète. Selon Deloitte, seul 14% des centres d'appels interrogés ont des capacités d'IA entièrement déployées (69). On retrouve le même pourcentage sur le site de Talkdesk relatif aux entreprises qui se considèrent aujourd'hui véritablement « transformationnelles » vis-à-vis de l'IA (70).

Les raisons sont multiples : il y a d'abord l'aspect financier - 43% des organisations citent le coût des outils comme un obstacle à la mise en œuvre de

l'IA ; suivent les contraintes de rentabilité à court terme - 26% des professionnels CX (en expérience client) considèrent le long délai de rentabilisation (TTV) comme un obstacle et seuls 4% s'attendent à un retour sur investissement en IA moins de trois mois après sa mise en œuvre - enfin il y a des problèmes opérationnels et logistiques. Talkdesk souligne que « de nombreuses solutions ont été construites il y a plus de 25 ans bien avant la révolution numérique. Les systèmes existants sont souvent rigides, ils sont lents à s'adapter à l'évolution des besoins des entreprises », de plus « les technologies plus anciennes fonctionnent souvent en silos, avec peu ou pas d'intégration avec le CRM ou d'autres systèmes » (71).



Capacités opérationnelles de l'IA en % de centres de contacts interrogés



Source : Deloitte, 2023

2 Des travailleurs « augmentés » mais pas forcément épanouis

L'IA, un ami qui vous veut du bien ?

Les assistants à base d'IA pourraient donc être en mesure de réaliser, avec une intervention humaine minimale, le travail de tout un centre d'appels et c'est bien là le danger. Les analystes se veulent rassurants : si les chatbots peuvent prendre en charge la première ligne de demandes et toutes les questions courantes (jusqu'à 80% des requêtes d'assistance telles que des notifications, des confirmations d'achat, des demandes de rendez-vous etc...), les salariés humains pourront quant à eux se concentrer sur les demandes plus complexes.

Le suivi des dossiers est en effet chronophage dans un contexte non-automatisé où selon Zendesk les agents des centres d'appels passent en moyenne 10,2 minutes sur une heure (soit 17 % de leur temps de travail) pour la conclusion d'un appel (72). Avec l'aide des assistants virtuels, le gain de temps obtenu permettrait aux prestations de gagner en qualité au profit d'une relation client plus humaine, plus réactive et plus personnalisée. Les « agents augmentés » seront donc le résultat d'un binôme fructueux de l'interconnexion entre machines et salariés, les premières aidant les seconds dans leur recherche d'information et dans leurs interactions en temps réel.

L'IA générative en libre-accès, à l'image de ChatGPT, offre d'ailleurs d'ores et déjà une aide externe aux salariés : dans une enquête de 2023, 67 % des répondants des centres de contacts américains utilisaient l'IA pour les aider à trouver

des informations sur les produits ou les clients avec une proportion plus importante pour les employés travaillant à domicile (73).

L'automatisation rime ici, sur le papier, avec une baisse de la charge de travail et du stress des agents aboutissant à un travail plus diversifié où l'IA procure une aide bienveillante par des recommandations et un coaching permanent. Partout revient le même argument : libérer du temps pour les actions humaines à plus forte valeur ajoutée (approfondissement des dossiers, analyse des données, meilleure qualité des interactions humaines etc...) pour augmenter le travail des agents. C'est donc a priori une relation gagnant-gagnant qui s'établit entre centres d'appels, les clients et les salariés.

Toutefois cet argument est doublé de celui de l'optimisation et de la rationalisation dont les effets négatifs d'un management autoritaire sur les salariés annulent bien souvent les effets positifs d'une productivité renforcée par l'innovation. Car le temps libéré peut être alloué à l'augmentation des missions et des objectifs, de la même manière que les usages numériques démultiplient la création de nouvelles tâches. Les chatbots s'insèrent dans un système économique dominé par des exigences de rentabilité et de compétitivité, dans lequel il s'agit non seulement de gagner en productivité mais surtout de réaliser des économies d'échelle et de réduire à tout prix les coûts opérationnels.

Une transformation des tâches qui augmente la charge de travail

La grande question revient donc à savoir quelles tâches nouvelles viendront remplacer les tâches répétitives désormais automatisées. Au niveau des téléopérateurs, la rédaction de compte-rendu d'appel téléphonique, d'historiques d'appel et de fiches de dossier client se transforme en vérification de la pertinence de transcription des agents virtuels. Au niveau des superviseurs, ces



”

CES NOUVELLES TECHNOLOGIES (...) PARTICIPERONT À L'ESSOR DE NOUVEAUX EMPLOIS ET DE NOUVELLES ACTIVITÉS AXÉES SUR LA QUALITÉ ET NON PLUS SUR LA QUANTITÉ DES CONTACTS.

CETTE ÉVOLUTION TECHNIQUE NE REPRÉSENTE PAS UNE MENACE POUR LE « CONSEILLER-CLIENTS » MAIS LUI RÉSERVE, AU CONTRAIRE, LES SUJETS À VALEUR AJOUTÉE ET PARTICIPE À DÉVELOPPER L'INTÉRÊT DU MÉTIER. CETTE NOUVELLE APPROCHE VA PERMETTRE D'ALLIER RÉDUCTION DES COÛTS, AUGMENTATION DE LA SATISFACTION CLIENT ET ESSOR DES EMPLOIS MIEUX QUALIFIÉS.

MARIE-NOËLLE OKERMAN, 2016 (74)

“

derniers n'ont plus besoin de faire de la supervision par des contrôles aléatoires ou de repasser les enregistrements téléphoniques, ce qui leur permet de se recentrer sur des activités relationnelles ou analytiques (encadrement, coaching, analyse des données). L'introduction du binôme homme-machine oriente de plus en plus les agents vers du contrôle qualité et implique aussi d'identifier les domaines dans lesquels l'expérience client est entravée par des lacunes numériques.

La relation client devient quant à elle de plus en plus synonyme de satisfaction client où toute l'attention des agents doit être dévolue à cerner les attentes et la psychologie de l'interlocuteur. On parle par exemple de montée en compétences des salariés sur l'intelligence et le contexte émotionnel du client. L'accompagnement du client ne consiste dès lors plus seulement à suivre un format de critères prédéfinis mais évolue vers du conseil et de l'accompagnement personnalisé, pour un travail créateur de sens.

C'est pourtant l'inverse qui a lieu. De nombreuses études pointent paradoxalement une augmentation de la charge de travail au fur et à mesure que la transition numérique se met en place. Car derrière le discours d'une technologie qui simplifie la vie (et le travail) il y a la réalité d'un refus patronal de transformer les gains de productivité en créations d'emplois, tandis que l'apparition de nouvelles tâches communicationnelles (réunions, mails, réseaux sociaux) renforce la charge de travail. La réorganisation du travail par projets soumis au stress des objectifs alimente la perception des salariés d'être dépassés. Une enquête de Sextant

DISQUALIFICATION DES HUMAINS OU AUGMENTATION DES SALARIÉS ?

Quand on parle d'automatisation deux scénarios viennent à l'esprit. Le premier tend à considérer l'automatisation complète comme une fatalité qui détruirait une grande partie de l'emploi de service. La fameuse étude de Carl Benedikt Frey et Michael Osborne, *The Future of Employment*, considérait déjà en 2013 que 47% des emplois étaient menacés. Les études suivantes ont affiné les perspectives pour montrer que les changements se traduisent moins en destruction directe d'emplois que par des changements sectoriels de tâches pouvant affecter le travail des salariés. Un point de vue qui ne relativise pas pour autant l'impact potentiel de l'IA mais contribue à recentrer le débat sur les changements internes dans les modes d'organisation du travail. Pour le sociologue Juan Sebastián Carbonell, l'automatisation doit être appréhendée comme un phénomène hétérogène qui impacte différemment les modes d'organisation sans forcément remplacer les hommes par des dispositifs artificiels. Car elle se manifeste plus concrètement par des processus de déqualification et de requalification des salariés, d'intensification des activités et de soumission des travailleurs à de nouvelles formes de contrôle (75).

Au contraire, dans la vision managériale, la transformation par l'IA est perçue positivement comme une opportunité pour augmenter les travailleurs eux-mêmes dans leur capacité productive et analytique. Comme le résume un directeur de centre d'appel, le conseiller augmenté « *utilise des outils d'automatisation, de recommandation et de synthèse* » pour optimiser ses capacités interactionnelles par « *un service plus rapide, plus précis et plus personnalisé* » (76). Mais la réalité est toujours plus complexe que les attentes sur la performance technologique. Une étude de BCG (77) parle d'une « *frontière technologique irrégulière* » où les performances de l'IA sont ambivalentes. Pour certaines tâches, l'IA rend les travailleurs plus productifs, c'est le cas des consultants qui déclaraient accomplir leurs tâches avec une efficacité supplémentaire de plus 25,1% et une qualité supérieure de 40% par rapport à un groupe témoin sans IA. Cependant sur d'autres tâches complexes, les consultants utilisant l'IA étaient à 19% moins susceptibles de produire des solutions correctes. Là encore, il est difficile d'établir des tendances générales à moins d'examiner au cas par cas les secteurs impactés.

pointe par exemple que 71% des répondants perçoivent les objectifs fixés par leur employeur comme non atteignables (78).

Cette situation impulsée par les nouvelles stratégies de management vient finalement rajouter une nouvelle couche de détérioration des conditions de travail :

« Les TIC, qui sont ici synonymes de souffrance au travail, d'outil de surveillance et de contrôle, d'accroissement de la charge cognitive, générant des TMS, pourraient pourtant constituer une excellente opportunité pour prévenir et lutter contre les conditions de travail difficiles, la souffrance au travail et les situations à risque. Mais paradoxalement, les innovations technologiques et les avancées sociales intervenues dans cette industrie de la relation clientèle pour en modifier l'image négative (normes Iso, isolation de situations à risques, etc.) n'ont ni remis en cause les paradoxes, ni amélioré les conditions de travail des téléconseillers ; mais tendent plutôt à les dégrader » (79).

”

LES EMPLOYÉ-E-S SONT RÉGULIÈREMENT SOUMIS À DES PROCESSUS DE RATIONALISATION (AUTOMATISATION, OPTIMISATION, STANDARDISATION) – LES TEMPS DE RÉACTION SONT TOUJOURS PLUS COURTS, LES ENTRETIENS AVEC LA CLIENTÈLE TOUJOURS PLUS RATIONALISÉS. – LE VOLUME DE TRAVAIL À RÉALISER CHAQUE HEURE NE CESSE D'AUGMENTER, AVEC POUR CONSÉQUENCE UNE INTENSIFICATION ET UNE ACCÉLÉRATION DU RYTHME DU TRAVAIL

BIANCA FRITZ ET RICCARDO PARDINI, 2016 (80)

“



UNE GRANDE ENQUÊTE SUR LES CENTRES DE CONTACTS QUI CONTREDIT LE DISCOURS OFFICIEL

Le rapport *AI in contact centers 2023* (81) rend compte d'une grande enquête menée par des chercheurs, au niveau qualitatif auprès de 257 employés de centres d'appels situés en Norvège, en Allemagne, au Canada et aux États-Unis et au niveau quantitatif grâce à une enquête ayant reçu plus de 3000 réponses en partenariat avec des syndicats étasuniens et canadiens (CWA et UNIFOR). Il s'agissait de faire une étude plus systématique sur les effets de l'intelligence artificielle et de la gestion algorithmique dans les « lieux de travail de service de première ligne ». Les résultats sont bien plus nuancés que les rapports mainstream sur l'IA et notent de nombreux effets contradictoires de l'implantation de l'IA dans les centres de contact.

Le premier effet est résumé par la formule « Intensification du travail vs. soutien au travail ». L'automatisation des tâches les plus simples rend le travail plus facile et efficace (pour la résolution de problèmes notamment) mais peut contribuer à augmenter les exigences et l'intensité des autres tâches et affecter les temps morts.

Les salariés ont une perception positive de l'IA et d'autres outils d'automatisation du travail quand ces derniers sont perçus comme une ressource permettant de résoudre plus efficacement les problèmes des clients, en particulier en ce qui concerne l'utilisation de l'IA pour trouver des informations sur les clients pendant les appels et les discussions. Ainsi, 53 % des répondants américains pensent que l'utilisation de l'IA pour trouver des informations peut améliorer le service client et 40 % que cela rend le travail plus facile. Un certain nombre de témoignages attestent de l'enthousiasme pour les gains de temps obtenus:

« Nous avons un assistant restrictif. C'est génial lorsque vous avez un client avec un problème que vous ne connaissez pas bien, car il peut vous faire gagner du temps en vous apprenant comment le résoudre, si c'est possible ».

« [L'outil de produit et d'information client] fournit des scripts pour aider lorsqu'on est bloqué. Ce nouvel outil nous permet d'accéder à plus d'informations pour aider un client ».



« Le remplissage automatisé et de correction du réseau... aide à offrir un meilleur service client en se concentrant directement sur la résolution sans trop de multitâches. Je suis plus précis et plus productif en raison du temps plus court passé par chat ».

« Les tests automatisés dans notre principal outil de support technique ne fonctionnent pas toujours, mais cela permet de gagner du temps, car je n'ai pas à rechercher différents tests 100 % du temps et à les exécuter individuellement ».

En revanche, l'enquête chiffrée et les témoignages montrent une perception générale plus négative quant aux dispositifs automatisés de contrôle, de retours d'information ou d'organisation et de répartition du temps de travail. Ces lacunes que nous détaillons ci-dessous laissent au contraire supposer une dégradation générale des conditions de travail sous l'impulsion des nouvelles technologies.

Aux États-Unis, une majorité de sondés répondent par la négative au fait que la plupart des outils basés sur l'IA font travailler les employés plus rapidement, rendent le travail plus facile, plus intéressant ou améliorent le service client. Au contraire près de 50 % sont d'accord pour dire que la plupart des outils basés sur l'IA rendent le travail plus stressant. On retrouve les mêmes résultats en France dans une étude de Sextant pour notre syndicat : « Concernant l'usage des outils numériques et leur évolution dans le cadre professionnel, des craintes différenciées sont observées selon les profils, mais pour les ¾ des répondants, l'usage des outils numériques dans le cadre du travail génère un stress et ne valorise pas les tâches effectuées (...) Parmi les conseillers en relation client interrogés, une large majorité estiment que l'utilisation de plusieurs outils a des conséquences sur le travail : 68% y voient une perte de temps entre chaque dossier, et 63, un risque d'erreur dans les tâches effectuées » (82).



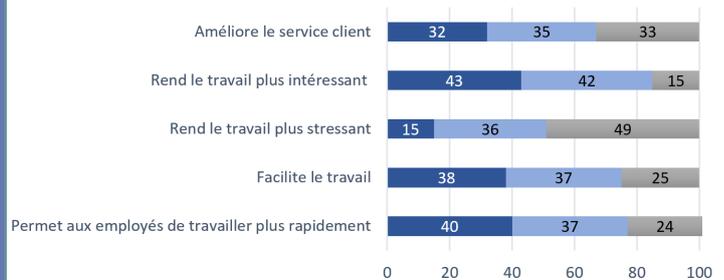
50%

des salariés pensent que l'IA rend le travail plus stressant

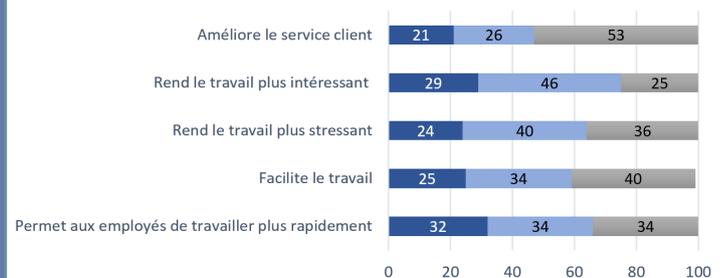


Expériences des salariés américains de centres d'appels en matière d'automatisation du travail par l'IA

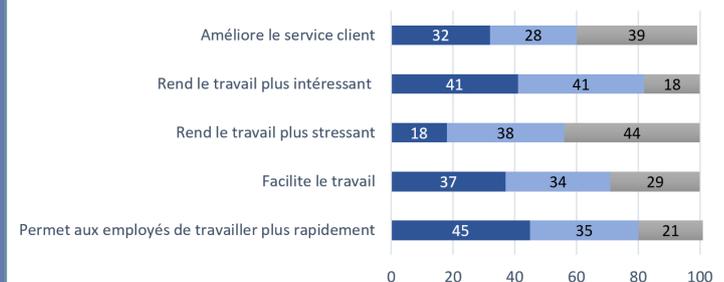
Formulaires et suivi



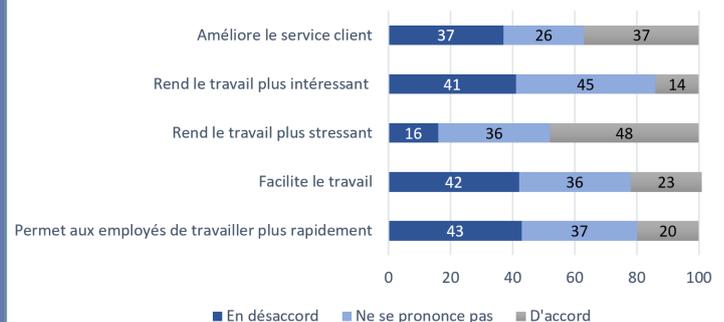
Informations client



Support technique



Routage des appels



Source : Virginia Doellgast et alii, 2023

Globalement plusieurs tendances émergent :

- **Une augmentation de l'intensité du travail communicationnel** : Les employés ne signalant aucune IA indiquent qu'ils passent en moyenne un pourcentage plus faible de leur temps de travail à interagir avec les clients (69 % aux États-Unis, 56 % au Canada) par rapport à ceux signalant la présence d'une IA à haute intensité (88 % aux États-Unis, 83 % au Canada).

Les temps d'arrêt dédiés au suivi client où les salariés ne sont pas logués sont parfois remplacés par un nombre d'appels plus grand à traiter : « Si nous examinons spécifiquement la catégorie d'IA utilisée pour aider à trouver des informations sur les produits ou les clients lors d'appels ou de chats, nous constatons que les agents répondant « oui » ont traité en moyenne plus de types d'appels (3,5 aux États-Unis, 3,6 au Canada) par rapport à ceux qui ont répondu « non » (3,3 aux États-Unis, 3,3 au Canada) ».

- **Une augmentation des cadences** : Une proportion plus élevée d'employés ne signalant aucune IA conviennent qu'ils ont suffisamment de temps entre les appels (33 % aux États-Unis, 24 % au Canada) par rapport à ceux utilisant une IA à haute intensité (14 % aux États-Unis, 5 % au Canada). En outre un salarié témoigne :

« La plupart des moyens par lesquels ils automatisent consiste à faire disparaître le temps entre les appels. J'ai besoin de ce temps pour me ressaisir. 15 secondes, ce n'est pas beaucoup demander, je suis un être humain ».

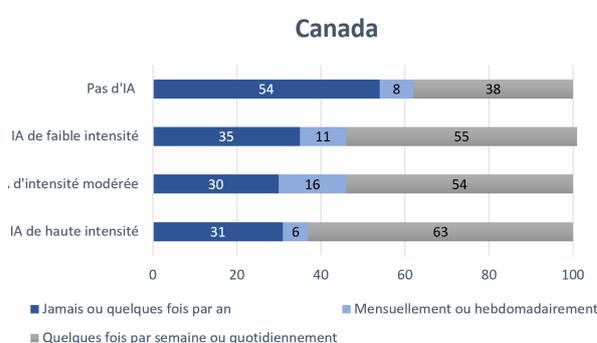
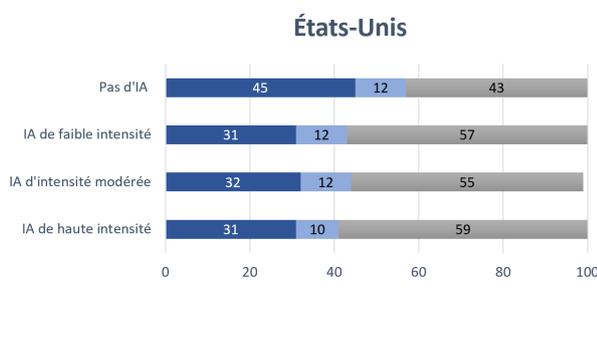
- **Un sentiment de cloisonnement** : Bien souvent les salariés se retrouvent seuls face aux décisions et aux cadences imposées par les algorithmes. Un employé cite l'exemple des tickets "Buzz" :

« Cet outil a supprimé le contact direct entre moi et les techniciens que mon travail consiste à assister. Là où il y avait autrefois une ligne de conversation directe pour résoudre les problèmes, il y a maintenant des suppositions et aucune confirmation ».

- **Une perte de bien-être** : L'intensité de l'IA est globalement associée à un bien-être des employés plus faible, appréhendé par des critères scalaires de satisfaction au travail et d'épuisement émotionnel. Les différences sont toutefois plus prononcées au Canada qu'aux États-Unis : 57 % des canadiens ne signalant aucune IA ont convenu qu'ils sont satisfaits de leur travail, contre 37 % de ceux signalant une IA à haute intensité. Les différences sont plus faibles aux États-Unis avec respectivement 52 % et 47% de satisfaits. Notons que le pourcentage de satisfaction reste très bas dans les deux cas. L'épuisement émotionnel concerne 38% des employés canadiens et 43% des employés étasuniens ne signalant aucune IA contre 63 % et 59% de ceux signalant une IA à haute intensité. Le taux d'absentéisme suit la même évolution : 1,5 jour d'absence au cours des quatre dernières semaines (pour les sans-IA), contre 2,9 jours (avec IA de haute intensité) au Canada ; 1,7 jour (aucune IA) et 2,2 jours (IA à haute intensité) aux États-Unis.



Pourcentage d'employés d'accord ou en désaccord avec la question : Je me sens émotionnellement épuisé par mon travail (suivant l'intensité de l'IA)



Source : Virginia Doellgast et alii, 2023



”

LA FORME DE PRODUCTION DES CENTRES D'APPEL, DONT LA MÉTHODE CLASSIQUE DE TRAVAIL EST FONDÉE SUR UNE EXTRÊME RÉPARTITION DES TÂCHES, ÉVOLUE VERS DES FORMES DE TRAVAIL AXÉES SUR LES PROCESSUS. CETTE FAÇON DE TRAVAILLER EXIGE DES QUALIFICATIONS PLUS ÉLEVÉES ET UN PLUS LARGE ÉVENTAIL DE COMPÉTENCES

BIANCA FRITZ ET RICCARDO PARDINI, 2016 (83)

“

o o o - - o o o - - o o o - - o o o - -

Des exigences de professionnalisation qui aggravent les inégalités salariales

L'automatisation développe une injonction à professionnaliser les employés pour que ces derniers puissent s'adapter à la complexité des processus technologiques sans pour autant que cette professionnalisation soit systématiquement accompagnée. Les centres de contacts font, d'une certaine manière, le grand écart entre deux vocations opposées, celle de pourvoyeurs de jobs alimentaires bon marché et celle d'entreprises technologiques. On attend de salariés souvent sous-payés qu'ils se comportent comme des cadres en leur imposant des critères d'autonomie, de responsabilité et de flexibilité au nom d'un service « à haute valeur ajoutée ».

Les exigences de qualification vont devenir chaque fois plus importantes notamment dans un secteur internationalisé qui valorise le multilinguisme, les capacités d'expression orale et écrite, de marketing, de rhétorique et de conseil et les connaissances culturelles sur la clientèle. Sextant note de nouveaux profils pour de nouvelles tâches plus qualifiées des compétences comportementales dites *soft skills* : « On va ainsi demander aux salarié-e-s d'avoir plus d'empathie, plus d'assurance, d'être en capacité de gérer du stress » (84).

Avec l'automatisation, les téléconseillers sont invités à sortir de la division taylorienne du travail et des scripts préétablis pour acquérir des compétences relationnelles qualitatives et savoir gérer des bases de données toujours plus complexes mais sans le salaire et la reconnaissance

qu'une telle transition suppose. Cette transition ne s'effectue d'ailleurs pas du jour au lendemain avec l'adoption d'un chatbot. Il s'agit de développer un long processus de requalification des emplois et des salaires. On est pourtant loin d'une requalification des postes...

De l'aveu même des décideurs, 63% des professionnels des centres de contacts pensent que leur personnel « n'ont pas les compétences requises pour tirer le meilleur partie de l'IA » (85). Ce résultat dépend pourtant des décisions des dirigeants du secteur et de leur effort pour créer une véritable politique de formation et de coopération pour implanter des outils innovants. Une étude Sextant pour notre Fédération CGT (86) révélait en 2019 que 13% des salariés interrogés n'avaient reçu aucune formation, 24% une fois tous les deux ans et seulement 21% plus de trois fois par an.

Le manque de formation n'est pas le seul problème. Les outils d'IA peuvent induire un fort risque de déprofessionnalisation que ce soit dû à une surconfiance d'outils numériques « intelligents » ou à la négation des compétences salariales au profit d'une assistance virtuelle trop pesante ou malvenue. Le changement des politiques de recrutement et le passage vers le multi-canal peuvent aussi exacerber les inégalités générationnelles entre des jeunes recrues plus tournées vers les pratiques numériques et plus à même de s'adapter en permanence aux innovations. Sextant relevait d'ailleurs que les salariés ayant le plus d'ancienneté sont aussi ceux qui ont l'opinion la plus négative sur la transition numérique dans les centres d'appels.



DES TÉMOIGNAGES SUR UNE DÉQUALIFICATION PAR L'IA

L'autre effet contradictoire noté dans l'étude « AI in contact centers 2023 » (88) est celle d'une « déqualification vs. complexité accrue ». Les assistants virtuels réduisent les besoins d'une formation initiale et continue tandis que l'automatisation conduit à un recentrement vers des tâches plus complexes nécessitant plus de temps et de connaissances. La déqualification résulte aussi de l'imposition d'innovations au détriment du savoir-faire des employés. Globalement l'étude se préoccupe de l'émergence de nouveaux problèmes liés à l'IA :

« Les outils basés sur l'IA sont souvent utilisés pour remplacer plutôt que compléter les emplois et compétences existants, ce qui accroît la précarité de l'emploi et l'intensité du travail; pour intensifier la surveillance, à travers des caméras équipées d'IA et un coaching perpétuel en « temps réel »; et pour déqualifier le travail, en imposant plus strictement des scripts et des systèmes de support basés sur des recommandations pour les agents. Ces tendances ont un certain nombre de conséquences négatives. Elles sont mauvaises pour les travailleurs, car elles augmentent le stress et l'épuisement professionnel, augmentent l'insécurité et diminuent la satisfaction au travail. Elles sont mauvaises pour les clients, car elles peuvent entraîner encore plus de difficultés à trouver des solutions simples aux problèmes ou aux demandes. Et elles sont néfastes pour les entreprises qui perdent des opportunités de faire un usage plus productif des nouvelles technologies pour améliorer le service client et les ventes » (89).

Parmi les plaintes récurrentes dont témoignent les employés on trouve :

Des dysfonctionnements technologiques qui déprofessionnalisent les salariés...

L'IA peut en effet déqualifier les emplois en leur retirant de l'autonomie de décision et d'expertise tout en imposant des procédures déconnectées du contexte ou des dispositifs techniquement déficients.

« Les diagrammes de flux ne nous permettent pas de faire

notre propre jugement. Chaque conversation est différente avec chaque client. C'est négatif car tout est désormais figé et les opinions proviennent de personnes qui, j'en suis convaincu, n'ont pas travaillé dans nos conditions ou pris des appels au cours des 36-48 derniers mois »

« La technologie, en particulier l'automatisation et l'IA, aide à augmenter la productivité. Cependant, elle rend également la main-d'œuvre plus stupide, et tout problème hors norme devient facilement insoluble. Choisissez votre poison... »

« Le système que nous utilisons pour le dépannage est automatisé à 90 % et ne me permet pas de réfléchir ou d'aider le client par moi-même »

« Chaque appel a un flux guidé qu'ils exigent que vous suiviez. Il est censé vous guider à travers chaque scénario pour chaque appel. Mais il est très mal conçu - avec des flux guidés incorrects et inefficaces... J'ai tellement d'appels où je pourrais résoudre le problème, mais ils ont supprimé ma capacité à modifier l'équipement ou les processus »

« Le dépannage avec le bot est aléatoire au mieux... Je connais les solutions à la plupart des problèmes. S'il a besoin d'un redémarrage, je dois pouvoir passer outre les étapes inutiles. S'il est nécessaire de débloquer des appels à partir des paramètres, alors laissez-moi le faire plutôt que d'essayer un redémarrage »

... et entraînent une perte de temps et d'efficacité

« Les exigences des appels disent que nous devons utiliser le CTI, les informations client qui s'affichent sur notre écran lorsque l'appel arrive... Elles sont incorrectes au moins 75 % du temps et prennent donc plus de temps pendant que le client me corrige ».

« Notes automatisées. Cela rend le travail plus long, encombrant et répétitif, car il faut tabuler et/ou copier-coller ».

« L'automatisation avec des données incorrectes a rendu mon travail plus long et plus difficile que s'il avait été effectué par une personne compétente. Trop de temps est passé à faire et attendre des corrections ».

« Nous avons un système de dépannage automatisé qui s'exécute avant que nous puissions exécuter des commandes ou des tests autonomes, ce qui double le temps de chaque appel ».



Un routage d'appels injuste et imprévisible

Le routage et les recommandations basés sur des décisions algorithmiques opaques renforcent l'idée de décisions biaisées. Là encore de nombreux témoignages illustrent ces lacunes :

« Le routage d'appels basé sur les compétences a créé des disparités dans le routage des appels. Il m'a fait passer de meilleur performeur à moins bon performeur. Cela m'a fait perdre tout intérêt pour mon travail. C'est très stressant, et j'ai perdu beaucoup de revenus. Mon travail me déprime et me désespère »

« Le routage des appels ne distribue pas les appels de manière équitable. Les mêmes personnes reçoivent les mêmes appels, ce qui rend les objectifs de vente de plus en plus difficiles à atteindre. Les mêmes travailleurs atteignent les objectifs

parce qu'ils reçoivent des appels "de vente", tandis que d'autres ne répondent pas à leurs objectifs parce qu'ils reçoivent des appels "inutiles" »

« Un programme pilote me donne maintenant presque 95 % de problèmes de facturation alors que je suis censé faire du support technique, ce qui m'épuise et me fait envisager de chercher un nouvel emploi ».

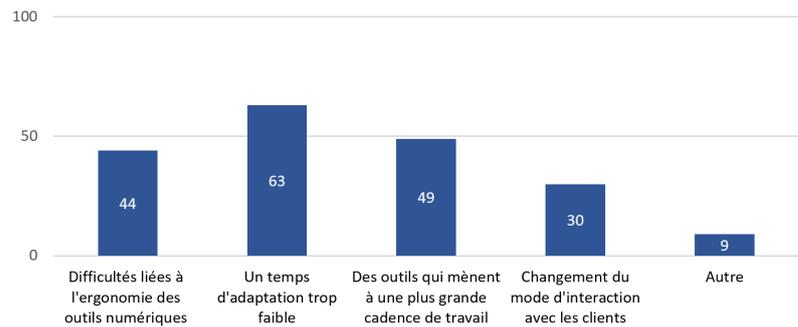
Un sentiment d'inégalité salariale

L'enquête montre enfin qu'une proportion plus élevée d'employés ne signalant aucune IA considère que leur rémunération est équitable (40 % aux États-Unis, 44 % au Canada) par rapport à ceux signalant une gestion automatisée par l'IA à haute intensité (29 % aux États-Unis, 25 % au Canada).



Difficultés rencontrées suite à la mise en place de nouveaux outils (en % de salariés interrogés)

« Pour plus de 60% des répondants, le temps d'adaptation trop faible à la mise en place de nouveaux outils reste la principale difficulté rencontrée. Vient ensuite pour près de la moitié des répondants l'accroissement des cadences de travail, et donc une potentielle dégradation des conditions de travail induite par le changement d'outils. Enfin, les difficultés liées à l'ergonomie des outils numériques proposés sont évoquées par 44% des répondants et le changement de mode d'interaction par 30% » (87).



Source : Sextant 2019

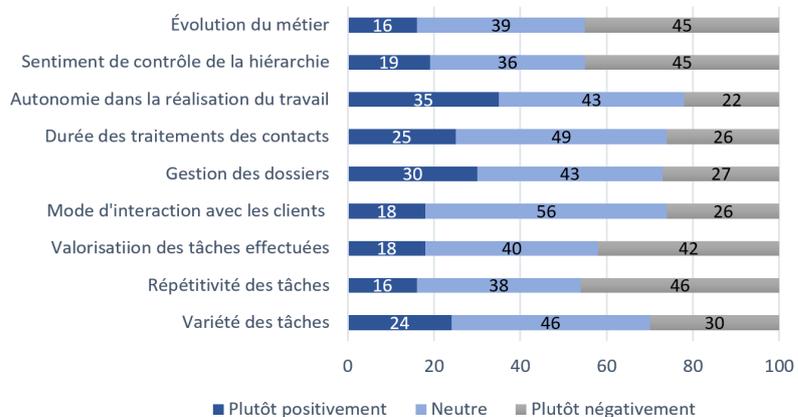


Comment l'intégration du numérique a-t-elle fait évoluer vos conditions de travail ?

Source : Sextant 2019

60%

des salariés pensent manquer de temps pour s'adapter à l'IA



3 Les limites d'une expérience client déshumanisée

L'expérience client au détriment de l'expérience salariale

Alors que l'IA est présentée comme le moyen idéal d'« enchanter » la relation client, on assiste à un immense décalage entre l'expérience client et l'expérience salariale. D'un côté, les promoteurs de l'IA et des canaux numériques s'enthousiasment pour des outils « *qui permettent de créer des expériences plus riches et plus significatives, qui renforcent les relations entre les clients et les marques, contribuant ainsi à une meilleure compréhension des besoins et des attentes des clients* » (90). De l'autre, l'amélioration des conditions de travail apparaît comme une préoccupation secondaire, à tel point que dans un sondage de Google/IDC sur les raisons d'adopter l'IA, celle d'augmenter la satisfaction des agents arrivait en avant dernière position (6,5%) tandis que la première raison évoquée était l'amélioration de l'expérience client (44,9%) (91).

Il est important de rappeler que la relation client unit pourtant étroitement dans une relation d'interdépendance clients (ou clients probables démarchés – les prospects) et salariés et que la qualité des interactions dépend aussi du bien être des travailleurs des centres d'appel. Une étude sur l'impact de l'externalisation souligne ainsi que « *la mauvaise qualité de service associée à la sous-traitance affecte la qualité du travail et le bien-être du personnel interne, car ils sont obligés de faire face ou de corriger les erreurs des fournisseurs tiers et de leurs employés* » (92), des erreurs qui impactent aussi les relations avec les clients.

Ces derniers ne se trompent d'ailleurs pas sur les causes d'un mauvais service. Un sondage de Replicant (93) indique par exemple que parmi les consommateurs qui déclarent que le service client est pire qu'avant la pandémie, 82 % blâment les problèmes de personnel et 62% des personnes interrogées affirment que les marques pourraient résoudre ces problèmes si elles payaient des salaires plus élevés et offraient de meilleurs avantages sociaux. Les dispositifs virtuels devraient donc être au service des clients et des salariés à part égale en problématisant l'introduction des machines comme un facteur d'amélioration (et non d'augmentation) des conditions de travail.

Du côté des usagers, une acceptation en demi-teinte

Il s'agit ici de se pencher sur l'acceptation sociale des robots comme un facteur crucial de développement des décisions stratégiques associées à l'automatisation. Ici, la réception de l'IA auprès des clients et des usagers des centres de contacts doit être nuancée. Elles oscillent généralement entre un enthousiasme pour la nouveauté que représente l'innovation technologique et ses promesses de rapidité et l'hostilité vis-à-vis des dysfonctionnements chroniques de l'IA et de l'incapacité à communiquer avec des humains.

La majorité des clients exige une réponse et une résolution rapide des problèmes et refuse les temps d'attente trop longs. Dans ce sens, les bots d'IA qui permettent une prise en charge plus rapide et plus efficace sont mieux acceptés. Sur les différents sites de promotion de l'IA on trouve toutes sortes de chiffres qui vont dans ce sens :

- 53 % des consommateurs déclarent ainsi préférer interagir avec des agents automatisés si ces derniers font moins d'erreurs (94),

- 81 % des consommateurs déclarent que la résolution rapide et précise des problèmes ou des réclamations influence fortement leur décision d'achat (95).



”

LES CLIENTS SE PLAIGNENT CONSTAMMENT D'ÊTRE MAL ACHEMINÉS ET SONT TRÈS CONTRARIÉS AU MOMENT OÙ ILS ATTEIGNENT LE REPRÉSENTANT. CELA CRÉE UNE MAUVAISE EXPÉRIENCE À LA FOIS POUR LES AGENTS ET LES CLIENTS

VIRGINIA DOELLGAST ET ALII, 2023

“



Dans tous les cas l'IA est citée pour faciliter le routage, résoudre des questions simples et fournir des indications pour le libre-service.

Mais l'IA est loin d'être infaillible et si les bots permettent aujourd'hui de remplir leur promesse sur la réduction des temps de traitements, ils déçoivent bien souvent sur leur efficacité et frustrant sur la qualité des interactions. L'étude *AI in contact centers 2023* (96) souligne que les erreurs de routage automatique et d'IVR, les défauts de reconnaissance vocale (notamment en présence d'accents) de même que l'imposition d'options en libre-service irritent les clients qui sont souvent mal acheminés, ce qui crée de l'agressivité, de la frustration et affecte les ventes et la prestation. Une proportion plus élevée d'employés qui signale une IA à haute intensité aux États-Unis (68 %) ou une IA à intensité modérée au Canada (51 %) rapporte dans ce cadre que les clients les blâmaient « souvent ou fréquemment » pour quelque chose hors de leur contrôle, par rapport à ceux ne signalant aucune IA (42 % aux États-Unis, 20 % au Canada).

Les usagers ne sont pas les seuls à se plaindre des limites des usages algorithmiques du langage naturel. Une autre étude nous dit que 35% des managers interrogés qui ont mis en place des chatbots sont déçus par les résultats (97). L'injonction à l'adoption de l'IA, si elle est mal préparée et configurée par faute de concertation ou de budgets, peut provoquer un effet inverse de perte d'efficacité opérationnelle et finalement, de baisse de satisfaction client. Tout dépend de

l'efficacité du système adopté et de sa capacité réelle à aider les salariés et les clients dans la résolution de problèmes.

Jusqu'où aller dans l'automatisation ?

Les solutions d'IA présentent dans l'environnement des centres d'appels des avantages compétitifs importants mais qui peuvent rapidement s'apparenter à une fuite en avant qui oublie l'humain dans sa course folle. L'innovation nécessite des gardes fous pour poser ses limites. Automatiser la résolution de problèmes peut par exemple prendre le risque de vider le réel de sa complexité, de simplifier et de standardiser des relations économiques qui dépendent d'abord et avant tout d'interactions humaines plus subtiles qu'une simple programmation. Les centres d'appels se sentent obligés de justifier une human touch comme valeur ajoutée mais ce discours revient généralement à s'en tenir aux apparences. Finalement on peut se demander si l'innovation est réellement désirée par les clients ou si elle est subie comme un moindre mal pour pallier aux déficiences de prestations qui souffrent elles-mêmes du manque de bien-être des employés.

Si les promoteurs du solutionnisme technologique considèrent que les lacunes actuelles de l'IA vont s'améliorer dans le temps avec l'apprentissage profond et les nouvelles techniques d'entraînement algorithmique, on touche ici à une question éthique : même si l'IA est en mesure de se substituer à des organisations de travail humaines complexes, cette substitution est-elle

souhaitable ? La simplification de la relation client pourrait très vite se muer en une déshumanisation communicationnelle à rebours des exigences des clients et des salariés notamment en termes d'empathie et de traitement des cas complexes.

C'est aussi ce dont s'inquiétait en 2023 la défenseure des droits, Claire Hédon, qui craint une déshumanisation des services publics pour l'application de la même politique de dématérialisation notamment par l'implantation de chatbots au détriment des guichets (98). Le tout automatique peut se heurter à la résistance passive des consommateurs comme en témoigne le fiasco récent du système des magasins *Just walk out*, des magasins sans caisses d'Amazon.

D'où la nécessité d'un rééquilibrage des forces en présence. Un spécialiste de relation client témoigne dans ce sens que l'IA ne peut fonctionner sans support humain alternatif : « *Nous avons vu notre CSAT [score de satisfaction client] baisser un peu, puis au fil du temps, nous avons modifié la façon dont l'IA fonctionnait et avons fait en sorte que lorsque quelqu'un dit : « Maintenant je veux parler à un agent d'expérience client », on se plie à sa demande »* (99). Enfin, c'est aussi au niveau de la confiance dans la technologie qu'il faut savoir raison garder. C'est ce que déclarait en substance l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) du secteur des banques et assurances, observant que « *les explications fournies sous forme de conversation augmentent à tort la confiance des utilisateurs dans les propositions incorrectes du robot-conseiller» au risque d'accepter des conseils mal adaptés au contexte ou des contrats injustifiés »* (100).

HUMAIN OU MACHINE, IL FAUT CHOISIR !

Il trop tôt pour dire si l'IA en parfaite autonomie est opérante. Il faudrait pour cela des retours sur le temps long quand la plupart des dispositifs actuels ont commencé à se massifier avec la crise du Covid il y a à peine quatre ans. Le succès des SIA est-il lui-même durable ou dépend-il d'un effet de fascination passager qui pourrait se traduire à moyen terme par une lassitude et une nouvelle demande de relations humaines ?

Cette question dépendra avant tout de la capacité des promoteurs technologiques à établir une transition culturelle vers de nouvelles formes de consommation. De nombreux facteurs sociologiques influent ici :

- **La question générationnelle** est importante car on assiste à des pratiques différentes de la part des moins de 30 ans. Suivant l'étude BCG, une partie des consommateurs de la génération Y et de la génération Z sont plus portés vers l'autonomie et l'idée du « do-it-yourself ». Aux Etats-Unis, 70% des jeunes acheteurs ont déclaré utiliser des robots et des outils en libre-service et éviter de traiter avec des agents de vente (101). Ils préfèrent aussi utiliser le canal digital plutôt que le téléphone. Globalement, une majorité d'usagers reste toutefois attachée aux interactions humaines : c'est ce



53%

des usagers sont
satisfaits par les
chatbots





que divers sondages effectués entre 2018 et 2020 (102) constatent dans de fortes proportions (en moyenne entre 75% et 86% des sondés préfèrent parler à une personne plutôt qu'à un système automatisé). Le face à face est aussi le canal communicationnel le plus plébiscité (92% de confiance en Europe selon BVA en 2019 devant le téléphone à 86%).

- **Des phénomènes imprévus** comme la pandémie peuvent contribuer à instaurer de nouvelles pratiques. Le confinement a ainsi aidé à se familiariser avec de nouvelles pratiques technologiques à distance : pour Replicant, 44% des personnes interrogées déclarent qu'elles sont plus à l'aise avec les solutions de service client basées sur l'IA qu'avant la pandémie, car elles se sont habituées aux interactions numériques (103).

- Les services sollicités impliquent **différents types d'interactions et d'attentes**. Les consommateurs sont plus favorables aux solutions de service client basées sur l'IA dans les secteurs du voyage et de la vente au détail, mais souhaitent parler à une vraie personne s'ils ont affaire à une assurance ou à une banque (104). De plus en plus de clients utilisent les chatbots et le libre-service pour des tâches simples comme prendre une commande (41 %), vérifier un statut (32 %) et modifier une commande (22 %). Mais ils

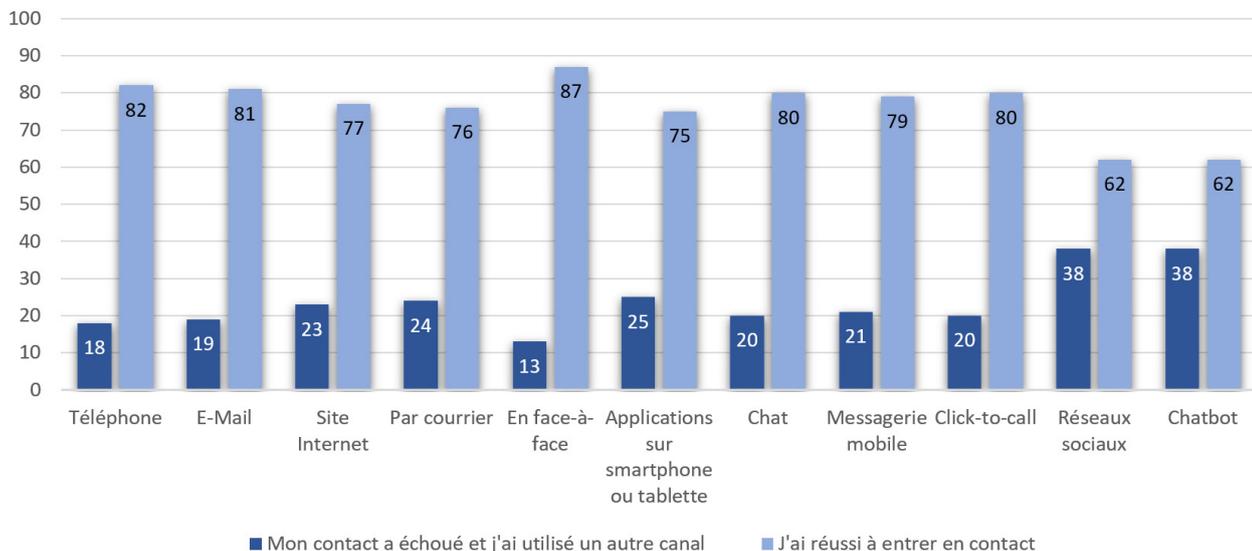
privilégient les conseillers humains pour des résolutions de problèmes plus difficiles.

- La diversification des canaux communicationnels implique différentes formes d'interactions. Les réseaux sociaux sont peu utilisés pour les besoins d'assistance (seuls 9 % des utilisateurs préfèrent les utiliser selon Zendesk) mais sont de plus en plus mobilisés pour des réclamations publiques. Les chatbots sont rarement le premier choix et servent à rediriger les appels. Par ailleurs si leur usage augmente, ils génèrent beaucoup moins de satisfaction client dans la qualité de traitement. Une enquête effectuée par BVA en 2019 dans différents pays européens indiquait qu'entre 58% (pour l'Italie) et 67% d'utilisateurs (pour le Royaume Uni) déclaraient ne pas avoir confiance dans les chatbots. Une vidéo de BVA synthétise les doutes : un client n'est pas sûr de la réponse du chatbot et préfère confirmer par téléphone, le témoignage suivant considère les réponses comme stériles et s'inquiète de ne pas savoir s'il s'agit d'un robot ou d'une personne, enfin une autre personne considère qu'elle est là pour résoudre un problème et non pas « pour faire progresser un robot ». Les rapports annuels de BVA marquent peu de progression de la satisfaction des chatbots : seulement 47% en 2021 contre 77% tous canaux confondus et 53% de satisfaction en 2023.



Difficulté pour entrer en contact avec une marque selon les différents canaux (au cours des douze derniers mois pour 1000 individus)

Source : BVA 2023





Notes de chapitre

57. Thomas Gx, *IA pour centre d'appels : Avantages, Usages, Conseils*, Yelda.fr, 9 avril 2024
58. Valuates Reports, *Global Call Center AI Market 2021-2030*, 2022. Source : <https://reports.valuates.com/reports/ALLI-Manu-2U81/call-center-ai>
59. Virginia Doellgast, Sean O'Brady, Jeonghun Kim, Della Walters, *AI in contact centers 2023 -Artificial intelligence and algorithmic management in frontline service workplaces*, De Groote, ILR School, MacMaster University, 2023
60. Odigo, Davies Hickman, *Améliorer l'expérience client grâce à l'intelligence artificielle – ce qu'en pensent les entreprises européennes*, 2021
61. Selon le site [marketsandmarkets.com](https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/conversational-ai-market-49043506.html) Source : <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/conversational-ai-market-49043506.html>
62. Eloquant, *Intelligence artificielle et relation client, c'est maintenant !*, Livre Blanc, 2018
63. EY, SP2C, *La relation client externalisée face au défi de l'intelligence artificielle. Baromètre des impacts économiques, sociaux et territoriaux des centres de contacts externalisés en France*, 2024
64. Sur [pwc.com](https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/ai-analytics/ai-predictions.html) : 2024 AI Business Predictions. Source : <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/ai-analytics/ai-predictions.html>
65. Voir : Comarketing News, *Infographie : le marché des chatbots en 2023*, 31 mars 2023 et Daniel Terynak, *53 Chatbot Statistics For 2024: Usage, Demographics, Trends*, servicebell.com, 29 janvier 2023
66. EY et SP2C, *Les centres de contact, créateurs de valeur pour leurs partenaires, au service du consommateur final, Baromètre des impacts économiques, sociaux et territoriaux des centres de contact externalisés en France*, Édition 2022
67. Ibid.
68. Alexandra Quinn et Guy Lecker, *Generative AI in Call Centers: How to Transform and Scale Superior Customer Experience*, Iguazio.com, 31 mars 2024
69. Deloitte, *Trends & AI in the Contact Center*, 2023
70. Talkdesk Research, *The future of AI in the contact center*, 2022
71. Ibid.
72. Hannah Wren, *AI call center: A complete guide*, zendesk.com, 30 janvier 2024
73. Virginia Doellgast, Sean O'Brady, Jeonghun Kim, Della Walters, *AI in contact centers 2023 -Artificial intelligence and algorithmic management in frontline service workplaces*, De Groote, ILR School, MacMaster University, 2023
74. Marie-Noëlle Okerman, *Effets de la transition numérique sur le secteur des call centers en termes d'activités, métiers et compétences, Le Forem*, mai 2016
75. Juan Sebastián Carbonell, *Le futur du travail*, Paris, Éditions Amsterdam, 2022
76. Benjamin Cormerais, cité dans EY, SP2C, *La relation client externalisée face au défi de l'intelligence artificielle. Baromètre des impacts économiques, sociaux et territoriaux des centres de contacts externalisés en France*, 2024
77. Fabrizio Dell'Acqua et alii., *Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality*, SSRN, 2023
78. Sextant, *La transition numérique dans les centres d'appel : Quelles perceptions des salariés ?*, Fédération CGT des Sociétés d'études, FSE, 2019
79. Thierno Bah, Pierre Chaudat, Benoît Tine, *Les conditions de travail dans les centres d'appels délocalisés au Sénégal et leurs répercussions sur la GRH*, Congrès de l'AGRH, Paris, 2013
80. Bianca Fritz et Riccardo Pardini, *Travailler dans un centre d'appel (Compte rendu)*, Institut de sociologie de l'Université de Bâle, Syndicom, Fondation Sovis, 2016
81. Virginia Doellgast, Sean O'Brady, Jeonghun Kim, Della Walters, *AI in contact centers 2023 -Artificial intelligence and algorithmic management in frontline service workplaces*, De Groote, ILR School, MacMaster University, 2023
82. Sextant,ibid.
83. Bianca Fritz et Riccardo Pardini, *Travailler dans un centre d'appel (Compte rendu)*, Institut de sociologie de l'Université de Bâle, Syndicom, Fondation Sovis, 2016
84. Isabelle Nicolas et Marion Costard pour Sextant dans Fédération CGT des Sociétés d'Etudes, *Assises du numérique dans les centres d'appels*, Les Actes, Brochure fédérale n°37, 2020
85. Talkdesk Research, *The future of AI in the contact center*, 2022
86. Sextant, *La transition numérique dans les centres d'appel : Quelles perceptions des salariés ?*, Fédération CGT des Sociétés d'études, FSE, 2019
87. Sextant, *La transition numérique dans les centres d'appel : Quelles perceptions des salariés ?*, Fédération CGT des Sociétés d'études, FSE, 2019
88. Virginia Doellgast, Sean O'Brady, Jeonghun Kim, Della Walters, *AI in contact centers 2023 -Artificial intelligence and algorithmic management in frontline service workplaces*, De Groote, ILR School, MacMaster University, 2023
89. Ibid.
90. Vincent Vella, Directeur Exécutif de Emerging Business & Technologies cité dans EY, SP2C, *Comment l'innovation transforme l'expérience client, Baromètre des impacts économiques, sociaux et territoriaux des centres de contact externalisés en France*, Édition 2023
91. Ritu Jyoti, Mary Wardley, *Unlocking the Transformative Power of AI for Contact Centers*, IDC, 2020
92. Sean O'Brady, Virginie Doellgast, David Blatter, *The high costs of outsourcing: Vendor errors, customer mistreatment, and well-being in call centers*, Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 2023
93. Replicant.com, *Survey: The Effects of Bad Customer Service and How Brands Can Fix It*, 13 octobre 2021
94. Hannah Wren, *AI agents: A guide to the future of intelligent support*, zendesk.com, 17 septembre 2024
95. Hannah Wren, *AI call center: A complete guide*, zendesk.com, 30 janvier 2024
96. Virginia Doellgast, Sean O'Brady, Jeonghun Kim, Della Walters, *AI in contact centers 2023 -Artificial intelligence and algorithmic management in frontline service workplaces*, De Groote, ILR School, MacMaster University, 2023
97. Valentin Cimino, *Enquête : le service client à l'ère de l'IA et de la digitalisation*, siècledigital.fr, 29 mai 2020

98. Elodie Chermann, Audrey Lagadec et Benjamin Martinez, *Des humains ou des chatbots ? Entreprises et services publics cherchent le bon dosage pour les échanges avec leurs clients*, Le Monde, 23 avril 2023
99. Talkdesk Research, *The future of AI in the contact center*, 2022
100. Le Figaro et AFP, *Le conseil financier des chatbots peut s'avérer trompeur, prévient l'ACPR*, 6 juillet 2023
101. Karen Lellouche Tordjman, Jean-Baptiste Bearez, Ariane Lafolie, et Antoine Philippon, *The Declining Relevance of Humans in Delivering What Customers Want*, BCG, 22 juin 2022
102. Pwc.com, *Experience is everything. Get it right.*
Source : <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/future-of-customer-experience.html>
- Ring central, Research, *The 2020 customer communications review, A survey of how consumers prefer to communicate with businesses*, 2020
- Financesonline.com, *70 Key Customer Support Statistics: 2024 Analysis of Trends*, Data and Market Share, 2024
103. Replicant.com, *Survey: The Effects of Bad Customer Service and How Brands Can Fix It*, 13 octobre 2021
104. Ibid.
105. Rami El Abidin, *7 Customer Service Trends To Watch in 2024*, 20 février 2024
106. Page BVA – *Observatoire des services clients 2019*,
Source : <https://www.bva-xsight.com/news/observatoire-des-services-clients-2019> et Observatoire des Services Clients 2022 et 2023 de BVA

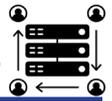
CHAPITRE 3

ENTRE PERSONNALISATION ET DÉPOSSESSION :

Le revers de la nouvelle valeur des données

Les assistants virtuels ne servent pas seulement à faciliter le travail en dopant la productivité. L'analyse des données permet d'aller plus loin dans la compréhension des comportements de consommation et de communication, ce qui est utile aussi bien pour personnaliser la relation client que pour renforcer le contrôle sur les usagers de services et sur les salariés.

Cette nouvelle ambivalence peut être envisagée sous la forme d'une double dépossession problématique à bien des égards : dépossession des données des usagers et de leur libre-arbitre et dépossession de l'autonomie de décision et du savoir-faire des salariés. Finalement, l'analyse prédictive améliore la capacité du support client au détriment des conditions de travail et de la confidentialité des données.



L'importance des données pour la relation client

Le Big Data et les centres d'appel

Le Big Data est l'autre « gros » mot de la nouvelle vague technologique. Il s'agit de l'ensemble du volume exponentiel de données numériques en circulation générées par le développement de l'Internet et des objets connectés. Les publications internet et des réseaux sociaux, l'ensemble des photos, des commentaires, des fichiers et des vidéos produites mais aussi des appels en ligne entre dans cette catégorie très large de données. Pris dans une boucle de rétroaction, les données non structurées peuvent être traitées par des algorithmes dans des bases de données cohérentes qui serviront ensuite à l'entraînement d'autres algorithmes d'IA. Les données sont donc la matière première d'une nouvelle chaîne de valeur informationnelle centrée sur l'apprentissage algorithmique.

Dans le cadre de la prestation de service, jadis seules les données utiles pour les résultats de prestation étaient exploitables (des listes de vente ou de contacts par exemple). Mais aujourd'hui les données comportementales qui transitent par les centres d'appels (enregistrements vocaux, données personnelles et d'achat, historiques clients, cookies des sites visités etc...) deviennent centrales pour une relation client qui cherche à anticiper et à saisir au plus près les désirs des clients. Ces bases sont structurées grâce aux interactions directes des usagers avec des agents, sont transmises par les donneurs d'ordre ou sont captées et revendues par les plateformes numériques.

Pour les centres d'appels, l'avantage est double : les données traitées améliorent le front office et aident aux activités de back office de gestion

des informations et de l'expérience client (en particulier par des mesures prédictives des comportements et par du traitement automatisé de contenus) tandis que les données brutes peuvent aussi devenir une ressource économique que l'on peut (en théorie) revendre ou exploiter pour l'apprentissage algorithmique. Capturer les données devient une nécessité stratégique qui permet aussi de mieux comprendre le développement des options multicanal et de libre-service pour inciter les usagers à laisser des traces numériques.

Qui possède les bases de données ?

C'est aussi une nouvelle chaîne de valeur des données qui se constitue et pose la question de l'autonomie ou de la dépendance des centres d'appels vis-à-vis des nouvelles technologies et de ses concepteurs. En clair le développement d'outils d'IA internes permet de capter ces précieuses données de manière autonome, tandis que l'adoption d'applications et de solutions d'IA externes génère une dépendance en amont aux développeurs de solutions qui bien souvent sont des plateformes technologiques qui pourraient venir concurrencer à l'avenir les centres d'appels (comme Google, IBM, Microsoft, Oracle etc...).

Tout un marché de collectage, de traitement et de stockage des données se constitue où ce sont les fournisseurs de solutions d'IA qui ont la main en proposant des produits sous forme de logiciels payants ou d'options de cloud. En France, un certain nombre d'entreprises de marketing digital et d'IA s'est construit sur cette base (tels Kyutai, Volubile.ai, Mistral AI, Call of Success, HelloMyBot) en se spécialisant déjà dans la vente de solution d'IA conversationnelle avec des investisseurs qui sont parfois engagés directement dans la prestation de services. L'entreprise d'IA Kyutai compte par exemple parmi ses investisseurs Xavier Niel, le patron des centres d'appels de Free. Rapportés à une demande qui explose et à une offre très réduite, les débouchés économiques sont fructueux. Dernier entrant, l'application

NLRC développée par le pdg d’Affinicia, Florian Bardey, vend 20 centimes d’euro la conversation traitée (108).

Cette chaîne de valeur pose plusieurs interrogations. Qui possède les données produites et qui peut les traiter ? Quelles sont les garanties au niveau de la confidentialité et la sécurité des données personnelles qui sont captées ? En aval, une nouvelle dépendance s’installe sur la possession des bases de données dont la plupart appartiennent aux donneurs d’ordre ou aux fournisseurs de solutions d’IA, qui parfois sont les mêmes entreprises. Peu de centres d’appels sont en effet en mesure d’initier d’importants investissements en R&D pour développer des applications propres. Tout dépend aussi de la capacité à peser sur les partenaires économiques pour établir des accords de mutualisation des données, à condition également de se plier aux normes de respect de la vie privée. Les immenses possibilités de traitement des données stockées se heurtent ainsi au manque de capacité d’exploitation et aux règlements de confidentialité :

« Le problème réside dans le fait que ceux qui génèrent, collectent, stockent et disposent des outils pour exploiter ces données (comme le Big Data) sont les centres d’appels, pas le client. En raison des contrats qui limitent les centres d’appels à ne livrer que ce que le client demande et à ne traiter que les données spécifiées, une grande partie de l’information reste confidentielle, ce qui empêche de générer davantage de valeur. Le Big Data ne se limite pas à disposer d’une grande quantité de données, il est essentiel de structurer et d’analyser ces informations. Les entreprises du secteur sont conscientes de cette situation, mais ne trouvent pas de moyen de sortir de ce cercle vicieux imposé par l’industrie elle-même » (109).

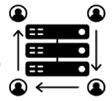
”

LE PLUS GROS PROBLÈME C’EST QUE LES MARQUES ONT SOUVENT DES DONNÉES, PARFOIS DE GROS VOLUMES DE DONNÉES, MAIS ENCORE PEU DE SOCIÉTÉS ONT DES DONNÉES DE QUALITÉ. LES SEULES ENTREPRISES QUI ONT DES DONNÉES VÉRITABLEMENT PROPRES, CE SONT LES NOUVEAUX ACTEURS DU WEB COMME AIRBNB
VANESSA BOUDIN-LESTIENNE 2017

(107)

“

O
O
L
L
O
O
O
L
O
L
O
O
L
L
O
O
O
O
L
L
L
L
L
L
O
O
O
L
O
L



LES CENTRES D'APPELS ET LE DÉVELOPPEMENT DE SOLUTIONS INTERNES D'IA

Les centres d'appels possédant le capital et le personnel nécessaire pour développer des solutions d'IA sont peu nombreux.

Téléperformance (TP), par exemple, s'est positionné comme un leader du secteur en innovation en absorbant ces dernières années des startups d'IA comme Language Line Services, spécialisé en services d'interprétation linguistique et de traduction de documents. TP a par ailleurs développé sa propre IA générative nommée TP GPT (ou TP GenAI) à partir de modèles de langage de grande taille comme GPT-3 d'OpenAI. Cette dernière aide à automatiser les services de première ligne et à y récupérer des informations en temps réel. Une autre solution nommée TP Interact, basée sur la technologie Call Miner met en place une IA d'analyse des conversations par des techniques de Speech Analytics. L'entreprise considère que 20% à 30% de ses volumes d'interactions pourraient être automatisés et que la durée des appels téléphoniques pourrait être réduite de 39%. L'entreprise va plus loin en ayant ouvert récemment le Teleperformance Innovation Experience Center (TIEC) en Californie pour accélérer le développement d'outils d'IA et pour servir de plateforme de collaboration avec les partenaires et clients de TP.

Webhelp a créé quant à elle une entité spécialisée qui fonctionne comme un pôle de l'innovation qui vise à créer des capacités d'innovation interne : « Chez Webhelp nous investissons dans des sociétés technologiques et développons également nos propres solutions : un VoiceBot, des applicatifs d'analyse et de suivi de la qualité, un service de traduction automatique multilingues ou bien encore de la virtualisation d'espace de travail » (110).

Le centre d'appels Majorel développe lui aussi un écosystème de collaboration entre des départements internes de développement technologiques, qui peuvent prendre la forme de Fab-Lab, et des incubateurs européens de startups.

2 De l'analyse des données au contrôle des salariés

L'analyse des données, l'autre face de l'automatisation

La captation des données ne présenterait aucun intérêt sans la capacité analytique de l'IA. Les algorithmes s'entraînent ainsi sur des bases de données pour établir des modèles analytiques qui identifient automatiquement les informations pertinentes pour la gestion des clients et des salariés. L'analyse de données peut alors s'étendre à toutes les dimensions de la vie sociale et donc démultiplier les possibilités de marché pour les centres d'appel. Prenons l'exemple, parmi tant d'autres, de l'initiative de HighWind, une startup niçoise qui cherche à importer des solutions d'IA pour les appels d'urgence. Par l'intermédiaire d'une application disponible sur Android, l'IA est capable de transmettre des données comme la position GPS, les antécédents de santé, des photos analysées en direct et fournir des diagnostics aux services de secours.

Avec l'analyse des données, le but est toujours le même : il s'agit d'améliorer le service client et de rationaliser les activités. L'intégration des données dans le système de relation client (CRM) contribue de cette manière à automatiser la gestion d'entreprise. Le management et l'organisation du travail s'en trouvent transformés :

➤ Les données servent à améliorer la qualité du service, la formation et le coaching individuel des employés en alimentant les assistants virtuels en temps réel. Une fois ces données rassemblées sous forme de journaux d'assistance, les algorithmes comparent les demandes actuelles avec les demandes et les solutions antérieures

UN EXEMPLE D'OUTIL MULTIFONCTIONS : SMART ASSIST DE CONCENTRIX

Selon Alexei Makarov, Concentrix France (111)

« Smart Assist est une révolution dans l'optimisation des interactions client-conseiller. C'est une suite de modules intégrant de l'intelligence artificielle pour analyser et améliorer la qualité du service client. Conversational Assist se distingue particulièrement. Il offre une vue panoramique de chaque interaction client, en analysant chaque mot prononcé pour dévoiler des insights précieux. Pour vous donner un exemple concret, Conversational Assist permet de monter en compétences plus rapidement et plus efficacement grâce à des formations ciblées, identifiées via une analyse approfondie des interactions en capturant et traitant les données vocales et textuelles. Grâce à la reconnaissance vocale, la transcription et l'analyse des sentiments, nous pouvons identifier des tendances et des points d'amélioration. Une fonctionnalité clé est l'analyse de 100 % des interactions disponibles, contrairement aux méthodes traditionnelles basées sur l'échantillonnage. Cela garantit une évaluation complète et précise. Les superviseurs peuvent ainsi plonger dans les détails des interactions les plus importantes pré-qualifiées par l'outil, tandis que les conseillers reçoivent des coachings personnalisés pour accroître leur productivité et leur confort au travail.

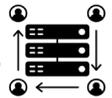
(...) Smart Assist comprend aussi trois autres modules essentiels. Le premier utilise des technologies d'IA générative pour simplifier la recherche d'informations cruciales : Knowledge AI Bots. Les conseillers peuvent interagir avec un bot pour obtenir des réponses précises via de simples requêtes en langage naturel. Le deuxième suggère des scripts, des checklists et des recommandations en temps réel, y compris des suggestions de cross sell et d'upsell, basées sur le déroulement de l'appel et le contexte de l'appel du client : Real Time Advisor Assist. Et le troisième automatise la synthèse des appels, réduisant le temps nécessaire à la documentation post-appel et garantissant une historisation précise des échanges : Auto Call Summary. Toutes ces fonctionnalités permettent une interaction fluide, rapide, efficace, et améliorent l'expérience du conseiller et du client ».

pour apporter une assistance aux agents. Cette assistance peut prendre des formes variées. Elle consiste par exemple à mesurer les performances des téléopérateurs en écoutant les conversations et en générant des suggestions comme des fenêtres pop-up, des commentaires ou des notifications.

Au niveau de la formation, des applications sont en cours de développement (112) pour servir d'assistants coach qui systématisent les écoutes par des techniques NLP de transcriptions téléphoniques pré-entraînées sur des conversations d'agents et sélectionnent les conversations les plus pertinentes à des fins de coaching qui offre un feedback en temps réel aux agents pendant les appels. L'IA peut aussi aider à générer des rapports, des transcriptions et des synthèses automatiques des conversations. Enfin, elle est capable de fournir des diagnostics de bout en bout pour l'assistance technique en détaillant la prise en charge, étapes par étapes, de cas de pannes ou d'autres problèmes techniques.

➤ Le but est de personnaliser l'offre de service en systématisant l'information disponible à tous les niveaux d'exécution et de décision. Une aide qui est aussi utile pour le management interne puisque les algorithmes peuvent également se charger de la planification et de la coordination du travail en gérant des agendas automatisés, en connectant les parcours multicanaux et omnicanaux et en distribuant les rôles au sein des équipes.

➤ Les données prédictives permettent enfin une meilleure prise de décision au niveau marketing et stratégique. Les outils mis à disposition contribuent en effet à avoir une meilleure vision des marchés sur lesquels se positionne la relation client par des dispositifs comme le Customer Data Platform (CDP) ou le Digital Analytics. Un CDP est un logiciel qui centralise les données provenant de sources diverses (site web, e-mail, CRM, réseaux sociaux, etc.) afin de créer des profils de clients unifiés. Les



données sont structurées de manière à offrir une vision complète et exploitable des comportements des clients, ce qui favorise la personnalisation des interactions, le ciblage des campagnes marketing et permet de mesurer l'efficacité des actions initiées. Le digital Analytics est l'analyse de données issues de canaux connectés en charge d'évaluer l'efficacité des actions dans l'environnement numérique.

Il s'agit donc de créer des dispositifs qui aident à appréhender les retours sur investissement et à établir des stratégies proactives qui anticipent les risques et les opportunités. Les algorithmes fournissent aux dirigeants et aux managers des outputs prédictifs qui se traduisent en éléments chiffrés : taux de satisfaction client, taux d'intérêt pour un produit, taux de distribution des ressources nécessaires à la réalisation d'un projet, répartition du travail en volume, en effectif ou en horaires, suivi des commandes et des stocks, etc...

Une gouvernance algorithmique transformée en outil de contrôle

L'exploitation des données ne concerne pas seulement les possibilités de traitement à des fins marketing mais relève aussi d'une gouvernance d'entreprise où savoir (accéder aux informations en circulation) rime avec pouvoir. Les outils d'IA sont chargés de synthétiser, ordonner, convertir et composer des bases de données intelligibles pour mieux gérer les organisations de travail. On passe ainsi à une gouvernance algorithmique où la prédiction se transforme en prescription.

Améliorer l'efficacité opérationnelle revient souvent à rationaliser les activités dans une optique de réduction des coûts. Car les résultats des prédictions des SIA sont tout sauf neutres : l'apprentissage est configuré pour parvenir à des résultats orientés vers la seule performance économique sans prendre en compte d'autres paramètres comme le respect du bien-être des salariés. Le contrôle mis en place par les systèmes de prévention peut servir à limiter les erreurs

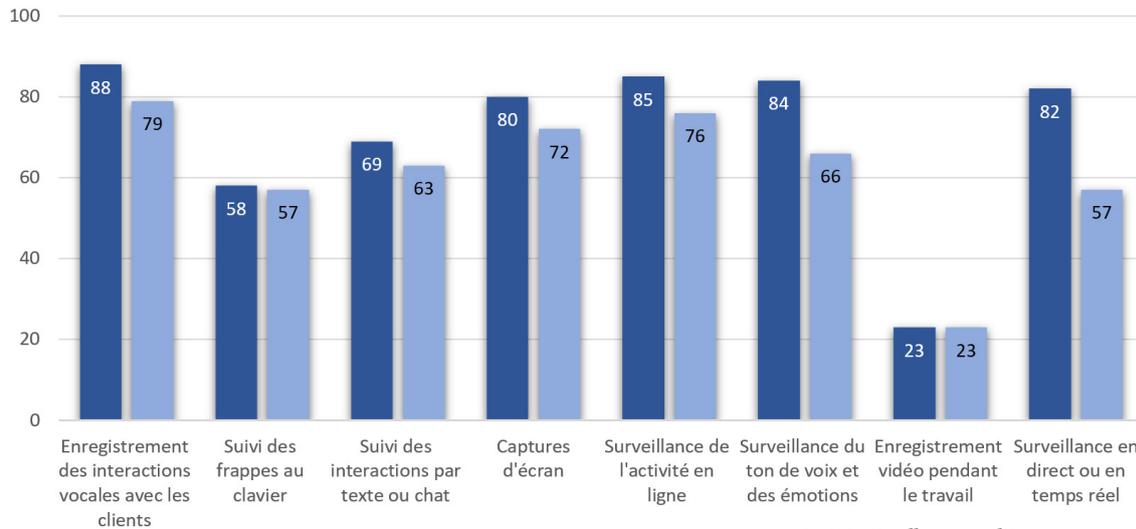
humaines ou les tentatives d'escroquerie mais ce contrôle est bien plus souvent orienté en interne vers les employés par des dispositifs directs ou indirectes.

Le management algorithmique à des fins de gestion des effectifs et d'assistance se transforme par conséquent en évaluation permanente sur le nombre de dossiers ou appels réalisés, les temps d'attente et les taux individuels d'occupation, sur les retours de satisfaction client, le respect des objectifs et la performance personnelle... Selon l'étude *AI in contact centers 2023* (113), l'IA décuple les capacités et la fréquence des enregistrements (c'est le cas pour 80 % des salariés étasuniens utilisant une IA à haute intensité aux États-Unis contre 36% pour ceux ne signalant aucune IA).

Par le biais d'une analyse vocale systématique des appels retranscrits automatiquement, d'une surveillance vidéo à distance et d'autres systèmes de surveillance électronique, les algorithmes sont souvent vécus comme des instruments intrusifs qui mettent sous pression l'ensemble du personnel et peuvent aboutir à des licenciements abusifs. L'analyse en temps réel des interactions permet même de détecter les émotions des téléopérateurs. Les tableaux de bord alimentés par les algorithmes remplacent les superviseurs et mettent en évidence les « performances élevées et faibles » sans possibilités de recours ou de contestations. Les techniques de management basées sur des procédés de persuasion et de contrainte indirecte s'intègrent naturellement aux nouvelles capacités du management algorithmique. L'idée est toujours de responsabiliser les salariés, de les rendre autonomes tout en réduisant leur possibilité de décisions, de contestations ou d'actions collectives. Les objectifs et les résultats clés à réaliser deviennent des « défis » dont la réalisation se mesure en système de points ou en KPI (indicateurs clés de performance). Parmi ces derniers, on trouve le taux de déviation (nombre de vues sur la FAQ clients divisé par le nombre total de tickets), la durée utile de contact (durée



Quelles technologies de surveillance courantes dans les centres de contacts sont utilisées dans leur lieu de travail ?



Source : Virginia Doellgast et alii, 2023

L'étude note également une augmentation significative de ces dispositifs depuis 2017: les frappes au clavier sont passées de 34 % à 58 % ; envoyer des SMS ou discuter de 28 % à 69 % ; surveillance en ligne de 68% à 85%. Les captures d'écran étaient similaires (79 % en 2017, 80 % en 2023), tandis que les enregistrements vocaux ont diminué (de 98% à 88 %). Dans l'ensemble, 54 % des répondants aux États-Unis et 53 % au Canada étaient d'accord (légèrement ou fortement) avec le fait que la surveillance était principalement utilisée à des fins disciplinaires. Une proportion plus faible était d'avis que le suivi servait à développer des compétences et des aptitudes (31 % aux États-Unis et 25 % au Canada).

du contact nécessaire pour la résolution du problème du client), des indicateurs émotionnels et comportementaux...

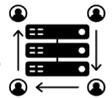
En 2022, un dirigeant de Webhelp se réjouissait d'être à l'avant-garde de ces nouvelles techniques de gamification importées d'Asie qui permettent d'« apporter un peu de nouveauté et de fraîcheur » (114). Si elles prennent la forme d'applications ludiques et de nudges, des incitations non-contraignantes qui visent à modifier le comportement des publics ciblés, elles ne sont pourtant pas anodines. Les technologies de coaching poussent en parallèle les salariés à abandonner toute créativité et tout esprit d'initiative pour obéir à des procédures et suivre au plus près les scripts imposés dans la peur d'être punis. Enfin, les assistants virtuels organisent une mise en compétition des salariés entre eux. La plateforme pionnière d'IA Laily se félicite ainsi d'un outil qui montre à l'équipe les flux de travail des agents les plus productifs pour motiver les autres.

L'automatisation des Sondages de Satisfaction

Client (CSAT) rajoute une autre couche de contrôle, cette fois-ci de la part des clients qui envoient des sondages post-interaction feedback où les salariés peuvent être accusés injustement des défaillances techniques courantes sur les SIA. Les donneurs d'ordre ne sont pas en reste. En témoigne l'application de la plateforme Genesys Observer par Teleperformance pour surveiller à distance les employés et rendre compte des activités de ces derniers à ses partenaires : « Les clients peuvent accéder à tous les composants des interactions des agents et visualiser l'activité des étages de contact à partir de caméras aériennes contrôlables tout en analysant l'activité des appels, la capacité et les états émotionnels en temps réel » (115).

Le contrôle algorithmique n'est pas sans poser de multiples interrogations sur les droits des ravailliers :

- La violation de la vie privée peut concerner les cas de travail à domicile (voir l'étude de cas suivante) et



**L'OUTIL DE FEEDBACK/
COACHING EST UNE TENTATIVE
D'AUTOMATISER NOTRE TRAVAIL
ET DE FOURNIR UNE FORME DE
SCRIPT ET DE CONSEILS D'APPEL.
CEPENDANT, IL EST TELLEMENT
MAL CONÇU QU'IL CONSTITUE UN
OBSTACLE, ET POURTANT NOUS
SOMMES PUNIS SI NOUS NE LE
FAISONS PAS FONCTIONNER.
C'EST FRUSTRANT ET INSULTANT
POUR NOTRE INTELLIGENCE**

TÉMOIGNAGE D'UN SALARIÉ CANADIEN. 2023
(116)



l'usage de plus en plus contraint des webcams qui lui est associé.

- La confidentialité des données est l'une des préoccupations les plus médiatiques d'autant plus que l'IA a désormais la capacité d'avoir un accès complet aux données des employés mais aussi des usagers. La rapidité de développement de l'IA a laissé une zone grise dans la réglementation du droit du travail et de la protection des usagers qui est peu à peu comblée mais reste encore insuffisante.

- L'équité des décisions est remise en cause par l'arbitraire des algorithmes. Les SIA sont souvent présentés comme des outils pouvant potentiellement contribuer à améliorer la transparence des décisions en RH en fournissant aux travailleurs des données objectives sur leurs performances ou en appliquant des critères où n'entrent pas les jugements biaisés humains. Toutefois les décisions issues des boîtes noires des algorithmes ne sont jamais explicitées et il est aujourd'hui largement reconnu qu'il existe

des biais algorithmiques qui reproduisent les discriminations sociales contenues sur les grandes bases de données utilisées pour l'apprentissage automatique. Les dysfonctionnements des outils de surveillance, en particulier ceux de feedback et de coaching, peuvent par ailleurs pénaliser le salarié sans recours possible. C'est ce dont témoigne un salarié américain : « *Un programme appelé outil de feedback/coaching est un système qui évalue nos statistiques. Le problème est qu'il n'est pas précis, et pourtant les notifications disciplinaires sont déterminées par ces statistiques. Ces notifications disent que si vous n'améliorez pas ces statistiques, vous pourriez perdre votre emploi* » (117).

- La subordination des salariés se pose quand il y a un droit de regard et d'espionnage des donneurs d'ordre sur le travail complet des salariés et non plus sur la réalisation de la prestation.

Une étude de cas : Le travail à domicile selon Teleperformance

Le travail à distance dans les centres d'appels a explosé avec la pandémie. Aujourd'hui, 69 % des centres de contacts disposent d'un programme de travail à domicile selon Deloitte (118). C'est un peu moins vrai en France car la législation limite les possibilités d'un recours complet au télétravail bien que le confinement ait pu donner un avant-goût des perspectives qui attendent les salariés. Cette nouvelle modalité est-elle pour autant synonyme de liberté et d'autonomie ?

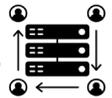
Un article de Médiapart (119) suivait en 2022 le quotidien de Camille qui travaillait à distance pour Teleperformance. Chaque matin, elle doit être ponctuelle, appeler son manager pour gérer ses pauses-pipi, et subir un contrôle constant de son activité par divers logiciels. Cette surveillance, déjà en place avant la pandémie, s'est intensifiée avec le télétravail. Teleperformance utilisait alors des outils comme TP Sentinel pour surveiller les performances des employés, et envisageait d'introduire des logiciels plus intrusifs comme



Une synthèse du management algorithmique

Fonctionnalités	Applications	Exemples
<i>Gestion des effectifs</i>	Outils mobilisant l'analyse prédictive par apprentissage automatique pour embaucher, évaluer les performances, déterminer les besoins de formation, répartir le travail ou planifier les heures et les pauses.	Les algorithmes de flux de travail peuvent être utilisés pour faire correspondre les charges de travail avec les horaires des employés. Les outils d'analyse permettent également à la direction d'évaluer les programmes et d'éclairer les décisions liées à la formation, à l'avancement des employés et aux objectifs d'équité et de diversité.
<i>Surveillance à distance basée sur l'IA - via des caméras</i>	Ensemble de technologies combinant des caméras avec des logiciels de reconnaissance visuelle et faciale pour identifier les anomalies ou les violations des politiques dans les espaces de travail des employés, y compris à leur domicile, où ils travaillent à distance.	Téléperformance, par exemple, signale que ses employés dans certains pays installent des systèmes de webcam utilisant l'IA pour analyser régulièrement l'espace de travail et signaler aux superviseurs les violations telles que l'utilisation non autorisée de téléphones portables.
<i>Surveillance à distance basée sur l'IA - grâce à l'analyse vocale</i>	Les logiciels d'analyse vocale utilisent le traitement du langage naturel et l'apprentissage automatique pour extraire, transcrire et analyser les conversations vocales. Les appels des agents doivent d'abord être automatiquement enregistrés et transcrits, puis l'IA les passe au point final ou exploite les transcriptions pour rechercher des modèles.	Ces modèles peuvent concerner le comportement et le dialogue des agents : ont-ils suivi ont-ils dévié du script ? Quelles erreurs courantes ont-ils commises ? Un autre ensemble de modèles utiles aux entreprises concerne le contenu des appels des clients : quels types de questions arrivaient à un moment donné ou quelles étaient les plaintes courantes ? Ces données peuvent ensuite être utilisées pour coacher les employés ou pour repérer des tendances dans les appels des clients et prendre des mesures rapides pour réduire le volume d'appels ou améliorer la satisfaction.
<i>Coaching automatisé « en temps réel »</i>	L'analyse vocale est intégrée au logiciel d'assistance aux agents. Cependant, ces dispositifs ne sont pas seulement utilisés pour aider à trouver des informations utiles à la résolution d'un appel mais aussi pour valider automatiquement l'adhésion des agents à un script (en signalant les mots ou les phrases qu'ils ont manqués) et pour rendre compte des émotions ou des sentiments des clients et des employés pendant l'appel.	Cette IA fait office de gestionnaire algorithmique, fournissant un coaching et une direction automatisés lors des appels; tout en générant également des données de performance (par exemple, basées sur le respect d'un script, une évaluation de la satisfaction client ou sur l'analyse des sentiments) qui peuvent influencer la rémunération variable, la formation ou les recommandations disciplinaires. Le logiciel Cogito analyse par exemple le rythme de parole et propose des indices de confiance et d'empathie selon les sentiments détectés.

Source : Virginia Doellgast, Sean O'Boyle, Jeaphan Kim, Della Walters, *AI in contact centers 2023 - Artificial intelligence and algorithmic management in frontline service workplaces*, De Groote, ILR School, McMaster University, 2023



TP Observer, un logiciel espion qui généralise la surveillance vidéo et les captures d'écrans, ou encore TP Interact, qui analyse la voix et les émotions des employés.

Ces pratiques ont néanmoins provoqué de nombreuses réactions, notamment au sein des syndicats, qui ont publiquement dénoncé une atteinte à la vie privée et des risques de discrimination renforcée. En France, une plainte a depuis été déposée contre ces logiciels auprès de la CNIL. Un syndicaliste témoignait alors : « les opérateurs et opératrices téléphoniques peuvent aussi être écoutés, sans le savoir. Cela peut aussi donner lieu à des “débriefts,” que l'entreprise présente comme un temps dédié à l'amélioration des compétences mais qui sont surtout des rappels à l'ordre » (120).

Benjamin Parton, un responsable de l'UNI dénonçait, quant à lui, les usages abusifs du logiciel TP Interact qui « écoute absolument tout ». Ce dernier « analyse la tonalité de la voix, si le client est fâché, si les mots employés par les opérateurs et opératrices téléphoniques sont les bons » faisant peser un risque de biais algorithmiques : « Aux Etats-Unis, des salarié-es afro-américain-es ou latino-américain-es s'inquiètent d'éventuelles discriminations dues à la manière dont ils et elles s'expriment ». Un rapport du cabinet Degest synthétise l'ensemble des inquiétudes en citant de nombreux risques psychosociaux (augmentation du temps de travail, perte d'autonomie des salarié-es, difficultés pour entrer en contact avec les syndicats ou risque d'isolement social) que suppose le travail à distance malgré le fait que « l'entreprise ne semble pas encline à réfléchir à de véritables solutions autres que celle du contrôle » (121).

L'entreprise ne semble d'ailleurs peu se soucier des polémiques et des contestations récurrentes des nouvelles techniques qu'elle expérimente. La NBC et The Guardian ont réalisé en 2021 des enquêtes sur l'usage abusif de la surveillance par webcam

d'une grande majorité d'employés transférés vers du travail à domicile. La NBC (122) rapportait ainsi que 95% des 39000 employés colombiens ont reçu un avenant à leurs contrats de travail existants leur demandant d'accepter de nouvelles règles de surveillance à domicile, à savoir la possibilité pour TP d'utiliser « des outils d'analyse vidéo alimentés par l'IA pouvant identifier des objets autour de l'espace de travail, y compris les téléphones portables, les papiers et d'autres objets restreints par les politiques de sécurité de Teleperformance. Ils doivent également accepter de partager des données et des images liées à leurs enfants de moins de 18 ans — qui pourraient être capturés par les outils de surveillance vidéo et audio — et de partager des données biométriques, y compris les empreintes digitales et les photos. Il y a aussi une clause qui exige que les travailleurs passent des tests au polygraphe si cela est demandé ».

Teleperformance s'est défendu en se déchargeant sur les donneurs d'ordre comme Apple, Amazon ou Uber. Ce dernier, toujours selon la NBC, défendait ses mesures au nom de la confidentialité de ces propres usagers de plateforme. Dans un communiqué, Uber déclarait que les agents du service client de Teleperformance « ont accès aux informations privées et sensibles des utilisateurs, notamment aux informations de carte de crédit et aux données de voyage, et que la protection de ces informations est une priorité pour Uber. En conséquence, Uber a demandé à Teleperformance de surveiller le personnel travaillant sur ses comptes ».

Malgré cela, le rapport d'enquête de l'Union syndical international UNI constatait que « Teleperformance avait étendu la surveillance pour protéger les données des clients bien au-delà du raisonnable » et soulignait que « les nouvelles techniques de surveillance ont rarement été négociées avec les représentants syndicaux et les employés eux-mêmes ont rarement été consultés » (123).

3

La personnalisation : Anticiper les désirs des clients ou les manipuler ?

De la personnalisation au profilage

Personnaliser, offrir une expérience unique, et « enchanter », tels sont les nouveaux mots d'ordre d'une relation client réinventée par l'IA. La personnalisation des offres est avant tout due à un traitement amélioré des données qui permet de systématiser les retours sur le parcours clients sur tous les canaux grâce à l'analyse de l'interaction directe et la collecte des évaluations et des actions des clients (par le biais du référencement des clicks, de l'intégration des commentaires, des suggestions ou d'enquêtes en ligne aux processus de feedback). La collecte des données se trouve surtout renforcée par la multiplication des canaux et des objets connectés qui accroissent encore le volume des données disponibles pour chaque client :

« L'intégration de l'Internet des objets (IoT) et des données provenant de diverses sources numériques pourra également enrichir l'analyse des données, permettant une meilleure compréhension du parcours client et des comportements d'utilisation des produits et services » (124).

L'entreprise d'édition SaS spécialisée en relation client Eloquant (125) résume pourquoi, du côté des entrepreneurs, l'IA est devenue incontournable : les réseaux sociaux permettent de transformer n'importe quel usager en client potentiel, l'heure

est à la décentralisation, les clients veulent du libre-service, avec la navigation internet ils deviennent autonomes et plus individualistes... L'IA est donc une formidable opportunité pour unifier les bases d'information au sein d'un seul système de gestion des relations clients (CRM) dont l'objectif est de mieux connaître le client ou le prospect pour pouvoir répondre à ses attentes en matière d'offre de produits et services et le fidéliser. Le marketing est ainsi passé à une stratégie du meilleur prix pour le meilleur produit à celui du cas par cas, chaque client étant unique.

La personnalisation est loin d'être désintéressée et s'apparente plutôt à du ciblage commercial. La nécessité d'agrandir le marché des clients conduit à identifier des « cibles » par téléprospection (les prospects) qui sont « profilées » soit en les informant sur l'offre disponible et l'avantage compétitif des produits au niveau des prix (ce qu'on appelle le lead nurturing) soit en les relançant sur des offres déjà consultées. Si la satisfaction client est centrale, le client n'est pas seulement un consommateur choyé par des services mis à sa disposition mais représente aussi un marché très lucratif.

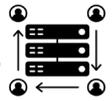
C'est ici que l'extraction de données devient intéressante car l'interaction directe ou indirecte avec le client devient un facteur fondamental de production de l'IA. La programmation d'un chatbot nécessite dès le départ un certain nombre d'éléments de contexte pour établir son périmètre, son déploiement sur un canal de communication, son paramétrage autour des éléments récurrents des conversations enregistrées et son design conversationnel (usage du langage naturel ou non). L'apprentissage automatique se sert ensuite de nouvelles interactions pour perfectionner la précision et le langage naturel des assistants



EN UN CLIN D'ŒIL, IL EST POSSIBLE DE DÉTECTER LES SIGNAUX FAIBLES, LES BONNES PRATIQUES, LES CHANTIERS PRIORITAIRES, D'AVOIR UNE VISION MACRO ET À LONG TERME DE L'EXPÉRIENCE CLIENT, AFIN DE METTRE EN PLACE ET DE PRIORISER DES PLANS D' ACTIONS CONCRETS, DANS UNE OPTIQUE D'AMÉLIORATION DE L'EXPÉRIENCE DÉLIVRÉE. LES TABLEAUX DE BORD GÉNÉRÉS SONT OPÉRATIONNELS POUR PILOTER EFFICACEMENT L'ACTIVITÉ

ELOQUANT, 2018





virtuels que ce soit par un apprentissage supervisé ou non supervisé (taux d'erreurs, entraînement automatique avec un bot trainer, bac à sable des demandes non traitées).

Si la personnalisation coïncide avec l'objectif affichée de l'IA de cerner au plus près les désirs des consommateurs, ce service ne peut s'obtenir qu'en extrayant un maximum d'informations sur le client bien souvent sans son consentement. Etablir un profil client revient à connaître sa localisation géographique, ses antécédents, ses goûts, son comportement en ligne, son profil sociologique et personnel etc....

En fin de compte, l'utilisateur consommateur est aussi un usager-producteur, bien souvent malgré-lui. Il produit d'abord des traces numériques sur les sites qu'il visite, des données utiles pour profiler ses goûts. Lors d'un appel vers un conseiller, il est bien souvent notifié que la conversation est enregistrée pour améliorer la qualité de service, mais ce sont là encore autant d'informations verbales qui sont utilisées pour l'apprentissage automatique des assistants virtuels dans la reconnaissance du langage naturel. Les clients produisent enfin de la réputation en ligne, essentielle dans un environnement virtuel où, pour les marques comme pour les prestataires, l'avis des consommateurs permet d'être pris en compte par les algorithmes qui assurent une visibilité sur les réseaux.

Connaître les comportements pour mieux les anticiper

En plus de l'extraction d'informations, le profilage des usagers transforme la relation client sur deux segments particuliers :

➤ La reconnaissance des sentiments par l'analyse vocale et textuelle. Les systèmes d'IA de reconnaissance et d'analyse vocale rendent compte en temps réel des intonations, des émotions et de l'humeur du client ou du prospect. L'identification

par l'IA des états émotionnels est rendue possible par l'analyse automatisée des conversations (speech analytics) et l'analyse sémantique des verbatims. Dans ce dernier cas, il s'agit de procéder à une retranscription textuelle des propos exacts d'une personne qui conserve le style, les fautes et les expressions contenus dans les commentaires et les conversations en ligne pour mieux détecter des sentiments et révéler les concepts sous-jacents à l'expression d'opinions et d'émotions.

L'IA peut déterminer si les sentiments exprimés par les clients sont positifs, négatifs ou neutres en analysant la vitesse du débit de parole et les niveaux d'élocution, aidant ainsi les agents à réagir de manière appropriée. Les algorithmes élaborent alors un pilotage ciblé sous forme de tableaux de bord pour trouver les manières les plus adaptées de gérer les interactions.

L'application Cogito Dialog élaborée par des chercheurs du MIT Media Lab, permet de cette façon une analyse comportementale des modulations de voix lors d'une interaction agent/client. Le paramétrage est vaste : suivant le débit des paroles le logiciel identifie des « indices » de confusion, d'énerverment, de confiance ou d'empathie par un système d'alertes par notifications ou emojis à l'agent mais aussi aux superviseurs.

Ces données comportementales peuvent favoriser la formation des collaborateurs à adapter leur communication par des scripts inspirés des conversations précédentes. Pour les clients, les retours analytiques peuvent fournir des recommandations personnalisées qui s'appuient sur l'historique de visionnage de l'utilisateur et sur les goûts des profils similaires au sien.

➤ L'anticipation des comportements par l'analyse prédictive. Pour assurer « la meilleure offre au meilleur moment avec le meilleur agent pour le meilleur client », il faut anticiper les comportements des consommateurs

L'EXPÉRIENCE CLIENT EN QUESTION

La relation client a opéré avec l'IA un glissement sémantique vers l'expérience client. Le terme n'est pas nouveau. Déjà un article paru au début des années 80 dans un journal économique théorise la satisfaction comme l'évaluation des écarts perçus entre les attentes d'un produit et les performances du produit après consommation (126). L'American Consumer Satisfaction Index (ACSI) donne même un cadre pour cette expérience sous forme de critères normatifs : la valeur perçue d'un produit ou service, sa qualité perçue et les attentes des consommateurs.

La personnalisation est considérée comme le meilleur moyen d'obtenir de la satisfaction, en donnant l'impression à chaque personne qu'une campagne commerciale s'adresse par exemple « seulement » à elle. D'où la propension actuelle des managers à vouloir transformer la relation client en relation affective par des mots qui font sens au niveau émotionnel (un chatbot a « comme objectif ultime de créer de l'enchantement ») (127) ou créatif (le client est engagé dans un processus collaboratif et co-créatif).

Pourtant, la majorité des clients désirent non pas une expérience unique mais une aide ponctuelle. En France, une grande majorité des contacts se réalise en cas de nécessité pour une réclamation (53%) ou un service après-vente (48%) (128). On est donc loin d'un élan enthousiaste et volontaire qui recherche une prestation de qualité pour elle-même. Contrairement à la volonté d'approfondir la relation client et de le suivre le client tout au long de son parcours de consommateur, du côté des usagers il y a plutôt une demande d'instantanéité et de prise en charge sur le temps court sans chercher à développer plus une relation qui est avant tout commerciale.

En quoi les chatbots changent-ils la donne ? Dans un article universitaire (129), des chercheurs montrent l'ambivalence des effets des chatbots anthropomorphes, c'est-à-dire humanisés par

un nom ou un avatar. Les auteurs constatent que lorsque les clients entrent dans une interaction de service dirigée par un chatbot dans un état émotionnel de colère, l'anthropomorphisme du chatbot a un effet négatif sur la satisfaction du client, l'évaluation globale de l'entreprise et les intentions d'achat ultérieures. Au contraire, quand les clients sont dans des états émotionnels non colériques, la satisfaction est renforcée au contact du chatbot. L'article rappelle que la colère est l'une des émotions les plus présentes dans la relation client (jusqu'à 20 % des interactions dans les centres d'appels pourraient impliquer des clients hostiles, en colère ou plaintifs), un phénomène qui a encore augmenté durant la pandémie de COVID-19. Selon les chercheurs cette colère provient du décalage entre les attentes excessives que l'on prête aux chatbots d'IA et les résultats souvent décevants qu'ils affichent :

« L'effet négatif est dû à une violation des attentes ; en particulier, l'anthropomorphisme gonfle les attentes préalables à l'interaction concernant l'efficacité du chatbot, et ces attentes sont infirmées ».

Une autre étude (130) souligne également les résultats ambigus de l'IA. Si les systèmes d'intelligence artificielle (IA) basés sur la voix sont de plus en plus utilisés pour remplacer les systèmes traditionnels de réponse vocale interactive (IVR), l'article montre que peu de données existent sur l'impact de ces systèmes sur le comportement des clients et sur les performances des services client. En se basant sur une expérience de terrain dans une grande entreprise de télécommunications, les chercheurs montrent que l'apprentissage de l'IA doit aussi être celui des usagers : les premières interactions créent en réaction une frustration et une augmentation de la demande de service humain. Par contre, pour les demandes simples, le système d'IA réduit les plaintes, tandis que pour les demandes complexes, les clients semblent apprendre de leurs interactions précédentes avec l'IA, ce qui améliore l'acceptabilité de l'IA rapidement.



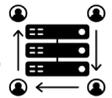
IL Y A DES MILLIARDS DE PARCOURS D'ACHAT ET D'ÉCHANGES AVEC NOS CLIENTS QUI N'ONT PAS ÉTÉ ANALYSÉS PENDANT DES ANNÉES. CES INFORMATIONS, MANIPULÉES CORRECTEMENT, PEUVENT NOUS PERMETTRE DE MIEUX ANTICIPER LES BESOINS DE NOS CLIENTS

ÉRIC DADIAN, PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION FRANÇAISE DE LA RELATION CLIENT (131)



 **20%**

des interactions clients avec un conseiller sont hostiles



que ce soit au niveau de leurs besoins, de leurs préférences en compilant les historiques d'achat ou des décisions qu'ils prennent (annulation de contrats, réclamations, abandon d'une marque). C'est ce que permet le recouplement statistique des algorithmes prédictifs. En proposant des recommandations personnalisées pendant l'expérience d'achat, ces derniers n'anticipent pas seulement les comportements d'achat ou les réactions face à des publicités mais orientent aussi ces comportements vers des offres adaptées. Un responsable du groupe BCG en Espagne témoigne ainsi de l'intérêt de limiter les appels spam, « ce qui permettra de contacter les clients au moment adéquat et d'adapter les propositions et les messages aux intérêts des clients » (132).

Pour les centres d'appels, il s'agit aussi d'adapter les organisations et de renforcer l'efficacité opérationnelle par une meilleure planification des effectifs et des ressources. Les algorithmes permettent également une démarche proactive en détectant des modèles dans les demandes et les comportements des clients pour mieux prédire les comportements futurs. Comme l'explique le président d'Armatix, les solutions d'IA sur l'analyse sémantique et le Quality Monitoring favorisent aussi « une meilleure compréhension du taux d'attrition et une réduction du départ de clients en ayant agi sur les causes » (133). L'objectif est de pouvoir garder par tous les moyens les clients et de multiplier les probabilités que ces derniers puissent recommander une entreprise, ce qui se mesure en indices de satisfaction et de loyauté comme le NPS (« Net Promoter Score »).

Vers la surveillance et la manipulation comportementale

Ces mécanismes, supposés être ajustés aux nécessités des usagers, peuvent toutefois aller bien plus loin qu'une simple assistance désintéressée. La capacité des algorithmes de tout voir et tout analyser est en effet potentiellement illimitée suivant les canaux sur lesquels ces machines sont

déployées. L'individu est désormais seul face à des algorithmes capables de filtrer le réel à un niveau chaque fois plus personnalisé. C'est ce que rappelle Nixxis de manière concrète :

« Il est en effet bien loin le temps où la segmentation du marché se faisait sur la base de la catégorie socio-professionnelle ou du type d'usage. A titre d'exemple, des sociétés comme Amazon ou Starbucks sont passées très rapidement d'une centaine de segment il y a quelques années à plus de 400 000 segments client différents permettant à chaque fois d'identifier les mécanismes d'achat type et surtout d'optimiser le « marketing mix » en utilisant les bons médias au bon moment, la bonne offre produit, etc... » (134).

Pour le sociologue Dominique Cardon (135), l'ambition algorithmique est de « mesurer au plus près le « réel », de façon exhaustive, discrète et à grain très fin » au profit de modèles algorithmiques qui « préfèrent capturer des événements (un clic, un achat, une interaction, etc.) qu'ils enregistrent à la volée pour les comparer à d'autres événements, sans avoir à procéder à une catégorisation ».

La rançon de cet ajustement marketing est le risque d'une surveillance généralisée qui cible non plus des groupes structurés mais des individus souvent inconscients des risques. Car une technologie capable de prendre en compte de manière systématique les émotions exprimées, de mobiliser des mécanismes de reconnaissance biométrique par la voix ou de compléter les bases de données issues d'informations explicitement délivrées avec d'autres extraites de manière indirecte, peut être dangereuse pour le respect de la vie privée.

C'est d'abord la question de la confidentialité des données qui est posée. Les centres d'appels sont bien souvent associés aux nuisances d'un démarchage massif dont on se demande comment sont obtenues les coordonnées des « prospects ». La revente de données est devenue en effet un véritable marché où chaque consommateur, qui

donne son numéro sans vérifier les conditions d'un contrat stipulant une autorisation du traitement des données, peut s'exposer à voir ses coordonnées mises en vente partout sur le net.

Si les centres d'appels sont soumis à des conditions de confidentialité strictes sur les données obtenues en interaction directe lors du front office, elles gèrent aussi les données des marques et notamment des grandes plateformes numériques qui sont régulièrement dénoncées pour des manquements sur l'extraction des données personnelles. Il est donc très difficile voire impossible de remonter chaque couche d'extraction qui officie de manière légale ou illégale, éthique ou dévoyée. La protection des données est d'autant plus pernicieuse que c'est souvent au nom de cette protection, que les donneurs d'ordre imposent aux centres d'appels des mesures de surveillance excessive des salariés pour éviter des fuites sur les bases de données (voir le cas de Téléperformance exposé plus haut).

Ici, la prestation externe de services ne peut être envisagée qu'à travers un système émergent qui la dépasse et détermine son évolution. C'est ce que la sociologue Shoshana Zuboff appelle le capitalisme de surveillance, une nouvelle forme d'accumulation de richesses et de pouvoirs basée sur les données et le pouvoir instrumentaliste qui en découle: « *l'instrumentalisation du comportement à des fins de modification, de prédiction, de monétisation et de contrôle* » (136). L'extraction des données et leur pouvoir prédictif ne consiste plus seulement à analyser les comportements mais à les déterminer à l'avance, à transformer l'expérience humaine en matière première gratuite que l'on extrait du travail collaboratif, des clics et des traces laissées par les usagers.

L'expérience client prend ici un tout autre sens, puisqu'elle est au centre d'une nouvelle économie qui vise à remodeler les individus dans leur existence la plus profonde, en prétendant ignorer les frontières de la vie privée et en cherchant à objectiver la complexité du réel à des fins

commerciales.

Éric Schmidt, ancien PDG de Google, résumait le « projet » du profilage par les données de la manière suivante : « *Je pense que la plupart des gens ne veulent pas que Google réponde à leurs questions. Ils veulent que Google leur dise ce qu'ils devraient faire. (...) Nous savons grosso modo qui vous êtes, ce qui vous tient à cœur, qui sont vos amis. (...) Le pouvoir du ciblage individuel grâce à la technologie sera tellement parfait qu'il sera très dur pour les personnes de voir ou de consommer quelque chose qui n'a pas été, d'une certaine manière, taillé sur mesure pour eux* » (137).

C'est ce projet de l'avant-garde des Big Tech de la Silicon Valley qui conditionne désormais l'ensemble des stratégies du secteur technologique. La prestation externalisée n'échappe pas à ce mouvement de fuite en avant impulsé par les grandes marques dont elle dépend complètement. Le danger d'un traitement totalement privatisé des données ne concerne cependant pas seulement la protection de la vie privée mais aussi les libertés publiques quand le champ des prestations intègre des objectifs plus politiques. L'exemple le plus criant est celui de Cambridge Analytica, société de conseil en gestion centrée sur l'exploration et l'analyse de données, dénoncée en 2018 pour avoir « aspirée » les données personnelles de 87 millions d'utilisateurs de Facebook dans le but d'influencer des votes en faveur du Brexit au Royaume-Uni et de l'élection de Donald Trump aux États-Unis en 2016.





TRANSFORMER LES INTERACTIONS HUMAINES, UN PROJET QUI N'EST PAS NEUTRE

La puissance de suggestion des algorithmes s'apparente aujourd'hui clairement à de la manipulation. En prétendant anticiper les comportements, elle les transforme et impose de nouvelles normes sociales. Un livre blanc de Nixxis sur la relation client l'assume clairement : « *L'intelligence artificielle peut dès lors définir, dans un mode de fonctionnement normal, quels sont les patterns normaux et acceptables d'utilisation des données sensibles afin de juger de la sûreté de celles-ci. Lorsqu'un état de fonctionnement « normal » a été défini, une machine peut alors détecter des comportements que nous dirons « anormaux » pouvant potentiellement nuire à la sécurité dans son ensemble. Ce genre d'algorithme est déjà utilisé par exemple dans des lieux publics (gare, aéroport, musée) afin de définir une circulation normale des visiteurs ou des passagers et ainsi de détecter le moindre comportement non-standard qui demanderait à un humain d'intervenir pour vérification* » (138). C'est donc pour notre propre bien que nous sommes indirectement contraints de déléguer nos droits et nos libertés à l'arbitraire d'un algorithme.

Au niveau de la relation client, ce contrôle est présenté de manière à améliorer la vie, y compris celle des salariés. Les initiatives de neutralisation des émotions négatives se multiplient. On assiste à la multiplication des dispositifs dit d'escalade automatique. Lorsqu'un sentiment négatif fort est détecté, l'IA peut automatiquement intensifier l'interaction pour assurer une gestion rapide du problème, en alertant un responsable, en transférant l'appel ou en réduisant son intensité par des modifications vocales. L'entreprise française Alta Voce (139) propose un logiciel qui réduit les bruits de fond et surtout clarifie la voix des agents en les rendant plus dynamiques et chaleureuses, des chercheurs japonais tentent au contraire de développer un logiciel de « bouclier mental » pour Softbank qui altère la voix des clients au téléphone pour réduire les émotions négatives qu'ils expriment ou leur agressivité (140). Plus ambivalents encore, des logiciels sont utilisés pour effacer les accents notamment par l'entreprise de la Silicon Valley Sanas qui a lancé son Voice Altering Tech pour éviter les discriminations

et « occidentaliser » les voix en particulier pour les centres de offshore anglophone aux Philippines et en Inde. De quoi perpétuer les a priori racistes pour certains sociologues (141) ou lutter contre les discriminations pour d'autres.

La relation client s'inscrit ici dans une économie de l'émotion. Les centres d'appels vantent ainsi le tournant comportemental où « *l'émotion créée permet ainsi d'aller au-delà d'une relation strictement liée au produit, en créant du lien et de l'attachement* » (142). Il s'agit ici avant tout d'un culte de la performance qui ne concerne pas seulement la rentabilité de la prestation mais aussi la qualité des interactions. Ces améliorations entrent pourtant dans le cadre d'un projet plus ample de « technosolutionnisme » qui présente la technologie comme étant neutre, éthique et positive. Cette vision contribue à invisibiliser les lacunes des innovations et les projets idéologiques sous-jacents d'entreprises technologiques dont les énormes gains leur permettent de vouloir substituer des logiques privées à la souveraineté citoyenne.

Il faut rappeler que la technologie n'est pas parfaite et doit être soumise à un contrôle démocratique pour en limiter les excès. En mars 2020 des chercheurs de l'Université de Stanford (143) révélaient par exemple un biais racial significatif dans les systèmes de reconnaissance vocale des grandes entreprises technologiques telles qu'Amazon, Apple, Google, IBM et Microsoft. Ils ont découvert que ces systèmes faisaient environ 35 % d'erreurs lors de la reconnaissance des mots des personnes noires, contre 19 % pour les personnes blanches. De plus, environ 20 % des extraits audio des personnes noires étaient considérés comme illisibles, contre 2 % pour les personnes blanches. L'étude indique que ces erreurs proviennent d'un manque de diversité dans les données utilisées pour former ces systèmes, qui sont principalement basées sur des voix blanches tandis que les variétés d'anglais parlées par les Afro-Américains sont sous-représentées. Ce problème de biais peut également toucher les chatbots qui sont issus des mêmes techniques d'apprentissage automatique.



Notes de chapitre

107. Magazine En Contact, *Me suis-je bien fait comprendre ? Kyutai, Volubile.ai, F. par Call of Success, les nouveaux assistants vocaux français*, 20 août 2024
108. Guillaume Serries, Comment les chatbots vont bouleverser les centres de contact, Zdnet, 16 mars 2017
109. Ignacio Zeppa, *Big Data e Inteligencia Artificial aplicada en la industria de Call Center en la ciudad de Córdoba*, Universidad Siglo 21, 2019
110. EY et SP2C, *Les centres de contact, créateurs de valeur pour leurs partenaires, au service du consommateur final, Baromètre des impacts économiques, sociaux et territoriaux des centres de contact externalisés en France*, Édition 2022
111. EY, SP2C, *La relation client externalisée face au défi de l'intelligence artificielle. Baromètre des impacts économiques, sociaux et territoriaux des centres de contact externalisés en France*, 2024
112. Md Tahmid Rahman Laskar et alii, *AI Coach Assist: An automated approach for call recommendation in contact centers for agent coaching*. Proceedings of the 61st Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics Volume 5: Industry Track, pp.599-607, 2023
113. Virginia Doellgast, Sean O'Brady, Jeonghun Kim, Della Walters, *AI in contact centers 2023 -Artificial intelligence and algorithmic management in frontline service workplaces*, De Groote, ILR School, MacMaster University, 2023
114. Cité dans EY, SP2C, *Comment l'innovation transforme l'expérience client, Baromètre des impacts économiques, sociaux et territoriaux des centres de contact externalisés en France*, Édition 2023
115. Cité dans Wolfie Christl, *Surveillance and algorithmic control in the call center*, Cracked Labs, 2023
116. Virginia Doellgast, Sean O'Brady, Jeonghun Kim, Della Walters, *AI in contact centers 2023 -Artificial intelligence and algorithmic management in frontline service workplaces*, De Groote, ILR School, MacMaster University, 2023
117. Ibid.
118. Deloitte, *Trends & AI in the Contact Center*, 2023
119. Clément Le Foll et Clément Pouré, Chez Teleperformance, télétravailler sous le regard de logiciels espions, Mediapart, 23 juillet 2022
120. Clément Le Foll et Clément Pouré, Chez Teleperformance, télétravailler sous le regard de logiciels espions, Mediapart, 23 juillet 2022
121. Ibid.
122. Olivia Solon, *Big Tech call center workers face pressure to accept home surveillance*, NBC News, 8 août 2020
123. UNI Global Union, *Un lieu où il ne fait pas bon travailler: argumentaire pour la création d'un meilleur environnement de travail chez teleperformance*, mars 2022
124. EY, SP2C, *Comment l'innovation transforme l'expérience client, Baromètre des impacts économiques, sociaux et territoriaux des centres de contact externalisés en France*, Édition 2023
125. Eloquant, *Intelligence artificielle et relation client, c'est maintenant !*, Livre Blanc, 2018
126. Eloquant, *Intelligence artificielle et relation client, c'est maintenant !*, Livre Blanc, 2018
127. Richard L. Oliver, *Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings*. Journal of Retailing, 57(3), 25-48, 1981
128. BVA et Xsight, *Observatoire des services clients 2023*, 2023
129. Cammy Crolic, Felipe Thomaz, Rhonda Hadi et Andrew Stephen, *Blame the Bot: Anthropomorphism and Anger in Customer-Chatbot Interactions*, Journal of Marketing, 86(1), 132-148, 2022
130. Lingli Wang, Ni Huang, Yili Hong, Luning Liu, Xunhua Guo, Guoqing Chen, *Voice-based AI in call center customer service: A natural field experiment*, Production and Operations Management, 32, 1002-1018 23 janvier 2023
131. Jeanne Bigot, *Relation client : l'intelligence artificielle rebat les cartes de l'analyse de données*, Les Echos, 15 avril 2024
132. La Nación (Argentine), *El uso de Inteligencia Artificial generativa en call centers generará ahorros de hasta un 60%, según un estudio*, 18 septembre 2023
133. EY, SP2C, *Comment l'innovation transforme l'expérience client, Baromètre des impacts économiques, sociaux et territoriaux des centres de contact externalisés en France*, Édition 2023
134. Nixxis, *Livre Blanc Intelligence artificielle et relation client. Quand des Machines l'Intelligentes piloteront votre centre de contact ?*
135. Dominique Cardon, *À quoi rêvent les algorithmes, nos vies à l'heure des big data*, Seuil, « La République des idées », 2015
136. Shoshana Zuboff (trad. Bee Formentelli et Anne-Sylvie Homassel), *L'âge du capitalisme de surveillance*, Paris, Zulma, 2020
137. Cité dans Bernard Stiegler, *La Société automatique: 1. L'avenir du travail*, Fayard, 2015
138. Nixxis, *Livre Blanc Intelligence artificielle et relation client. Quand des Machines l'Intelligentes piloteront votre centre de contact ?*
139. Bruno Askenazi, *Alta Voce à la conquête des centres d'appels européens*, Les Echos, 7 décembre 2021
140. Sylvain Trinel, *Des clients mécontents? Une IA "annule" leur agressivité au téléphone*, BFM TV, 19 juin 2024
141. Francelive.fr, *Une intelligence artificielle permet "d'occidentaliser" l'accent étranger dans les centres d'appel*, 26 août 2022
142. Eloquant, *Intelligence artificielle et relation client, c'est maintenant !*, Livre Blanc, 2018
143. Cade Metz, *There Is a Racial Divide in Speech-Recognition Systems*, Researchers Say, The New York Time, 23 mars 2020

**...marre
des pauses limitées
et des horaires illimités !**



**il est urgent
de **se syndiquer** !**



CHAPITRE 4

ENTRE SPÉCIALISATION ET EFFACEMENT :

L'avenir indéterminé des centres de contacts avec l'IA

L'accélération des innovations technologiques interroge directement l'avenir des centres d'appels et de contacts. Ces derniers parviendront-ils à dépasser les contradictions internes qui les structurent et que nous exposions au premier chapitre ? Ou au contraire, l'IA reproduit-elle les mêmes schémas en les amplifiant ?

C'est vers cette dernière hypothèse que s'orientent nos observations des deux chapitres précédents. Toutefois, bien que l'on puisse observer les tendances actuelles concernant l'orientation opérationnelle des outils d'IA et les modèles de négoce adoptés pour les prochaines années, les scénarios d'évolution du secteur restent difficilement discernables tant les facteurs en jeu sont nombreux. On ne peut donc que formuler des hypothèses sur diverses échelles temporelles, en prenant en compte les rapports de force qui parcourent la prestation entre salariés et employeurs, entre les prestations proposées, entre les différents pays d'accueil des centres d'appels et enfin, entre clients et prestataires.



I Dans l'immédiat : la promesse incertaine d'une diversification des métiers et des prestations

De nouveaux profils au-delà de la relation client

Comme on l'a vu, la promesse de l'IA consiste à promouvoir des centres de contacts intelligents hybridant l'automatisation des tâches répétitives et l'expertise humaine sur les tâches à plus forte valeur ajoutée. En redéployant le travail humain vers l'empathie et l'écoute, l'analyse et la créativité, l'automatisation implique aussi un changement radical du métier de téléopérateur et des compétences requises vers de nouvelles exigences de maîtrise technique d'outils communicationnels et informationnels.

Rappelons que la relation client s'organisait pourtant déjà sur un ensemble de métiers relevant de la vente commerciale et du conseil qui impliquait un savoir-faire de contact client et des connaissances importantes sur les produits et les services proposés. Mais les cadences infernales imposées aux salariés ne permettaient pas un déploiement efficace de ces compétences. L'automatisation peut donc être perçue comme une opportunité de libérer du temps et de requalifier les salariés à condition de ne pas être orientée vers une polarisation du recrutement en divisant les salariés entre eux sur la question de la qualification technique et de l'aptitude à travailler avec des outils d'IA.

Beaucoup d'études se réjouissent d'une vague de renouvellement des effectifs qui impliquerait

plus de diversité avec l'entrée dans les centres d'appels de cadres en programmation, de data-scientists et autres ingénieurs de supervision et d'apprentissage des algorithmes, de community manager et d'animateurs numériques pour l'offre multi-canal.

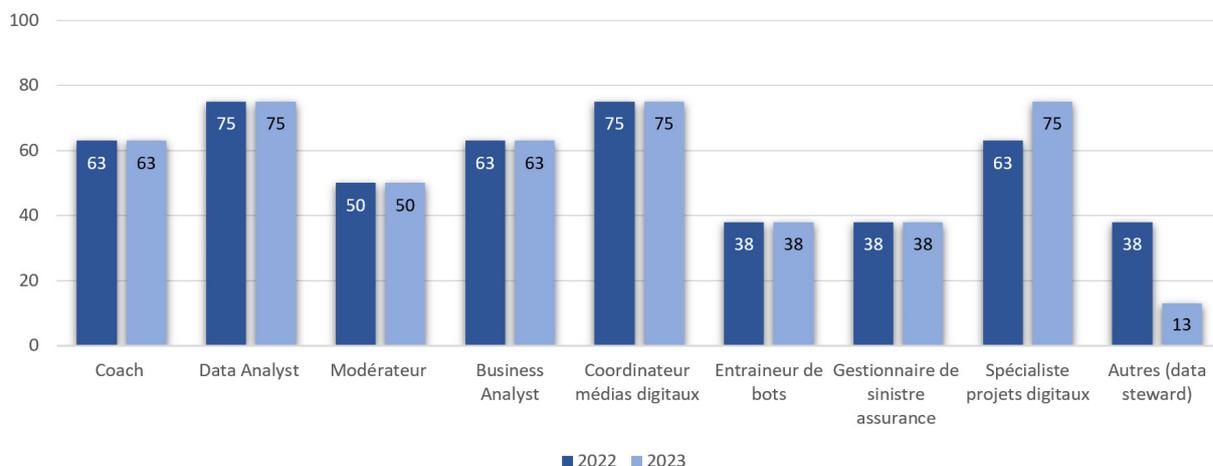
Ces nouveaux profils demandent des connaissances de nature différente et impliquent des formations spécialisées en statistique, en programmation ou en marketing. Depuis la pandémie, on assiste donc à une diversification des profils comme le notait Laurent Vagneur, associé France EY : « *Au cours de l'année 2020, plus de 50 % des membres du SP2C ont créé des postes de data analyst, de business analyst ou de modérateur pour les réseaux sociaux* » (144). Pour le SP2C, en 2023, on assiste à une croissance de la demande de spécialistes projets digitaux (+12 %) et à l'arrivée du nouveau métier de data steward, responsable de la gestion et de la qualité des données (145). Si le cœur de métier reste la relation client, le support technologique, l'analyse des données et l'analyse-qualité deviennent de plus en plus incontournables au fur et à mesure que l'infrastructure des centres d'appels se tourne vers une demande accrue d'apprentissage machine et d'analyse d'informations.

Une professionnalisation qui se heurte aux lacunes du recrutement

Dans l'optique d'un renouvellement des effectifs, SP2C se félicitait en 2021 que la part de chiffre d'affaires enregistrant la plus forte croissance était celle des activités d'analyse de données, avec une progression de + 65,3 %. La même année, 89 % des membres du SP2C ont développé des emplois de Data Analyst (146). La situation était pourtant très différente lors du dernier rapport de SP2C puisque les activités de data analytics et de formation enregistraient des baisses respectives de 55 % et de 57 % sur l'année 2022 (147). Ces chiffres expriment une dure réalité qui pourrait pénaliser les centres d'appels dans la course à l'IA, à savoir les difficultés



Développement de nouveaux métiers dans la filière France (base 100 pour chaque type de nouveaux métiers)



Source : Marché SP2C, EY/SP2C, 2024

LES IMPLICATIONS DU BIG DATA: DE NOUVEAUX SERVICES POUR DE NOUVEAUX PROFILS

« (...) Il y a un niveau croissant de complexité dans les services demandés aux centres d'appel, ce qui va de pair avec l'automatisation des services plus simples comme le support technique, la vente ou le recouvrement, qui sont désormais assurés par des applications utilisant l'intelligence artificielle et le big data. Cette situation oblige les centres d'appels à se spécialiser dans des services qui nécessitent des profils plus techniques et avec une formation académique plus poussée, ce qui constitue un grand défi d'un point de vue opérationnel. Ce type de services demande des profils spécialisés, par exemple en informatique, en comptabilité, en conception de sites web, en programmation, en dessin de plans sur Autocad, etc. Et ce, pour fournir des services comme le support technique spécialisé, les services comptables pour les petits contributeurs, le conseil fiscal, la maintenance des pages web, la gestion des réseaux sociaux, la maintenance des logiciels, le développement de logiciels, l'impression de plans, etc. Ces services sont les candidats idéaux pour devenir des prestations des centres d'appels en raison de leur nature mécanique et répétitive, mais cela exige un effort opérationnel pour standardiser les données d'entrée, c'est-à-dire la manière dont les tâches à réaliser sont transmises aux agents, définir les processus à suivre dans chaque cas car les tâches à exécuter doivent être formalisées et chaque cas doit être prévu dans le manuel de services. Il faut également définir comment le résultat de la gestion est restitué au client. Pour cela, l'utilisation du big data est essentielle, car elle nous permet, en analysant de nombreux cas, de détecter les points où les processus sont répétitifs et standardisés, et c'est là que le centre d'appels peut offrir ses services. Il existe de nombreuses publications qui proposent l'utilisation des centres d'appels pour fournir ce type de services »

(Ignacio Zeppa, *Big Data e Inteligencia Artificial aplicada en la industria de Call Center en la ciudad de Córdoba*, 2019)

à obtenir du personnel pour gérer les nouveaux outils. La pénurie de main-d'œuvre qualifiée sur le marché et la compétition acharnée pour la recruter favorise d'abord d'autres secteurs technologiques mieux dotés en capital. C'est aussi ce que conclut une étude de l'Université de Bâle parrainée par le syndicat suisse Syndicom qui souligne les difficultés des centres d'appels à s'adapter aux changements numériques « quand leurs conditions d'embauche ne sont pas assez attrayantes pour le personnel toujours plus qualifié dont ils ont besoin » (148). A cela se rajoute le manque de compétences en interne car les dirigeants d'entreprise dans leur très grande majorité « concèdent un manque de compétences et de connaissances en IA nécessaires à l'amélioration de la satisfaction client dans leurs organisations » (149).

La pénurie de main d'œuvre est d'ailleurs en passe de devenir endémique dans les centres d'appels, tous profils confondus. Selon le cabinet Deloitte, 63 % des centres de contacts sont actuellement confrontés à une pénurie de personnel (150). Apparemment, l'objectif de fidéliser les clients ne



s'accompagne pas d'une fidélisation des salariés. Depuis la pandémie, certains responsables du service client ont constaté un taux de rotation moyen des agents allant jusqu'à 58 % d'une année sur l'autre (151). Une nouvelle étude Qualtrics de 2022 montre qu'un agent sur cinq envisage d'arrêter chaque semaine alors que Nice Contact Centers relève que 31 % des agents déclarent qu'ils recherchent un emploi dans un autre secteur (152). Les raisons en sont multiples :

- Il y a d'abord le manque d'attractivité du secteur. Révélatrice de la perception sociale des centres d'appels, la question posée par BVA (153) « Seriez-vous prêt à faire le métier de conseillers clientèle au sein d'un service client ? » n'obtient que 18% de réponses positives. Ce désamour pour un service client pourtant essentiel pour nos pratiques numériques tient avant tout d'une association des téléconseillers à des petits boulots précaires. En somme, « *la mauvaise image de la branche reflète ses conditions de travail insatisfaisantes et ses perspectives professionnelles limitées. Le changement culturel peine à s'adapter au changement de structure. La situation actuelle du travail découle de l'identité de la branche d'hier* » (154).

- Les dirigeants des grands centres d'appels paient ici le choix de délocaliser massivement au lieu d'investir dans l'avenir en prenant le temps de former la main d'œuvre existante. Le manque d'attractivité est aussi partagé par des salariés qui souffrent du peu de valorisation en interne du travail fourni avec de bas salaires et peu de progression dans les carrières.

- Les polémiques récurrentes sur les violations du droit du travail ou les conditions de travail particulièrement mauvaises ren-

forcent l'image négative des centres d'appel. L'avertissement syndical de l'UNI vis-à-vis de la multinationale Téléperformance résonne comme un appel à la raison :

« *Ces multiples violations du droit du travail font d'ailleurs peser des risques sur l'entreprise elle-même et sur son succès à long terme et, en fin de compte, sur ses actionnaires si elle ne parvient pas à conserver son personnel qualifié – la pierre angulaire de sa réussite – en particulier dans l'environnement post-pandémique de pénurie extrême de main d'œuvre qui sévit dans de nombreux secteurs* » (155).

”

**AUSSI, IL Y A DES
DIFFICULTÉS DE
RECRUTEMENT ET DE
FIDÉLISATION PUISQUE
L'ON DEMANDE DES
PROFILS DE PLUS EN PLUS
QUALIFIÉS AVEC DES
RÉMUNÉRATIONS TRÈS
BASSES**

SEXTANT, ASSISES DU NUMÉRIQUE
DANS LES CENTRES D'APPELS, 2020

“

d'ordre implique une « agilité » permanente difficile à gérer. Plusieurs rapports universitaires pointent ces problèmes. En Suisse, des chercheurs témoignent que « *lorsque les produits changent, les compétences acquises lors de perfectionnements deviennent rapidement obsolètes pour la carrière des employé-e-s* » (156) tandis qu'au Québec, un atelier participatif dans un centre d'appels souligne la difficulté de retenir les compétences à l'intérieur de l'organisation :

« *Les participants relèvent qu'il y a souvent beaucoup de roulement de personnel dans les équipes d'informaticiens et de développeurs de solutions et que les organisations peinent à préserver l'expertise technique acquise avec le développement des projets* » (157).

De nouvelles prestations problématiques

Si la diversification des services se heurte à d'importants défis, l'enrichissement des métiers existants par des tâches plus épanouissantes reste encore à prouver. Le premier phénomène observable avec l'essor des algorithmes relèverait plutôt d'un déplacement des tâches répétitives vers de nouvelles prestations encore plus problématiques qui s'inscrivent dans des formes de micro-travail promu par les grandes plateformes technologiques.

C'est surtout le cas des activités de modération directement liées à l'apprentissage algorithmique de l'IA et à l'essor des réseaux sociaux. Pour que les algorithmes apprennent sur des bases de données massives, il faut en effet nettoyer ces bases de données des contenus dangereux et apprendre aux algorithmes à les reconnaître et les neutraliser, ce que seule une intervention humaine permet au départ. La modération du big data entre dans le champ des prestations externalisées par les grandes plateformes. En France, bien que l'assistance commerciale conserve la part la plus importante du marché de la prestation (avec 70,8 % du chiffre d'affaires généré), les nouvelles activités d'assistance technique et de modération gagnent des points avec une croissance des parts de chiffre d'affaires supérieure à 10 % (158).

Une grande partie de ce travail relève de ce que l'on appelle le travail du clic ou le micro-travail. Il vise à visionner ou lire des contenus pour les intégrer dans des corpus d'apprentissage algorithmique en plus de réguler les publications sur les réseaux sociaux et le Net. Ces prestations que l'on pourrait qualifier de gestion humaine du Big data consistent à annoter des données, à les étiqueter suivant leur pertinence mais surtout à identifier des contenus problématiques. Outre l'aspect répétitif, c'est sur ce dernier point que se posent de sérieux problèmes sur l'impact psychologique des contenus traités sur les salariés et le peu de cas qu'en font les centres d'appel.

Teleperformance a traversé une crise majeure après la publication par le Time (159), le 20 octobre 2022, d'une enquête dénonçant les mauvais traitements infligés aux modérateurs de contenus pour un contrat de prestation avec TikTok. L'entreprise était accusée de bloquer la création de syndicats, de sous-payer ses employés, de les exposer à des contenus violents, et de les harceler moralement. En novembre de la même année, le gouvernement colombien annonçait ouvrir une enquête pour contrôler les conditions de travail mais aussi sur de possibles violations éthiques avec le stockage et l'utilisation d'images illégales notamment à caractère pédopornographique ou traitant de violence animale, ce qui entraîna une importante chute de l'entreprise de 33 % à la Bourse de Paris.

Le boom de TikTok en Amérique Latine a en effet généré une forte demande de modérateurs en Colombie, qui travaillent pour des salaires bien inférieurs à ceux des États-Unis, souvent autour de 1,2 million de pesos mensuels (moins de 300 dollars) quand les modérateurs américains gagnent presque 3000 dollars. Les travailleurs, sous contrat avec Teleperformance, doivent atteindre des objectifs de performance élevés, souvent en traitant jusqu'à 900 vidéos par jour, ce qui les expose à un stress intense avec peu d'assistance psychologique.

TP n'est pas la seule entreprise mise en cause. Que ce soit au Kenya, en Colombie ou au Maroc, tous les salariés décrivent des traumatismes liés à un soutien psychologique défaillant de la part des entreprises. Les employés marocains de Majorel, un centre d'appels qui sous-traite de la modération également à Tik Tok, ont fait remonter le même type de plaintes en 2022. Les modérateurs se plaignent d'être traités comme des robots que l'on soumet en permanence à des contenus extrêmement violents et à des cadences infernales (200 vidéos par heure avec une obligation de maintenir un score de 95% de précision) parfois durant 12 heures d'affilée. De nouveau est pointée une prise en compte inadaptée de la détresse psychologique



que peut produire une exposition prolongée à ce type de contenus (160). Le 1er mai 2023, au Kenya, entre 150 et 200 modérateurs venus de plusieurs pays africains ont voté la création du premier syndicat africain de modérateurs de contenu pour dénoncer la manière dont les géants de la Tech (Meta, Tik Tok, ByteDance, OpenAI...) soustraient la modération via des centres de contacts comme Sama ou Majorel dans des conditions de travail indignes. Cette initiative s'inscrit dans la continuité de dénonciations publiques initiées dès 2019 notamment par un employé sud-africain de Sama contre Meta, Daniel Motaung, qui avait été licencié pour avoir tenté de créer un syndicat et dénoncé des conditions de travail dangereuses pour la santé mentale des salariés (161).

”

**LES MODÉRATEURS DE
CONTENU PAIENT [LA
SITUATION] DE LEUR VIE.
[...] ILS CONSTITUENT
LA PREMIÈRE LIGNE DE
DÉFENSE CONTRE LES
CONTENUS NUISIBLES MAIS
TRAVAILLENT DANS DES
CONDITIONS DANGEREUSES
SANS AVOIR LE SALAIRE QUI
VA AVEC. ILS MANQUENT
CRUELLEMENT DE SOUTIEN
POUR LEUR SANTÉ MENTALE,
N'ONT PRATIQUEMENT
PAS DE SÉCURITÉ DE
L'EMPLOI, ET CERTAINS
SE SENTENT RÉDUITS AU
SILENCE PAR DES ACCORDS
DE CONFIDENTIALITÉ
DRACONIENS**
DANIEL MOTAUNG, SYNDICALISTE SUD-
AFRICAIN, 2023

“

U
1
1
1
0
1
0
1
0
1
0
0
0
0
1
1
0
0
1
0

2 À court terme : des changements structurels inévitables

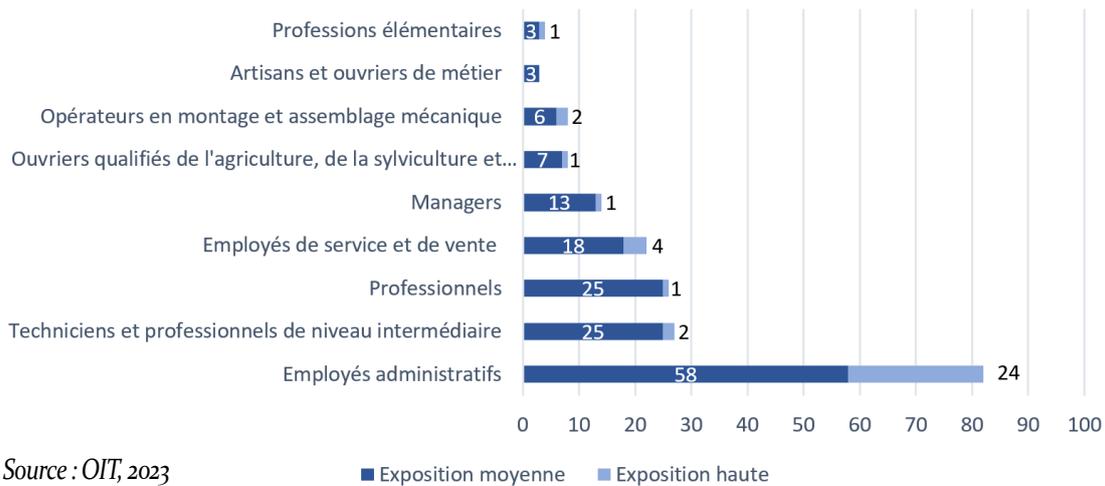
Vers la fin des téléopérateurs ?

Reste une question de taille : l'IA va-t-elle détruire massivement des emplois fortement automatisables comme pourraient l'être ceux des centres d'appel ? Si l'IA améliore la productivité des agents, elle peut en effet les rendre inutiles. Les rapports existants qui se sont multipliés depuis les années 2010 sont trop variables pour établir des prédictions précises mais ils tendent à montrer une accélération de l'automatisation avec l'IA générative multi-fonctions qui repousse le champs des possibles et offre des solutions à bas coût.

L'OCDE (162) évoquait en 2019 une disparition possible de 14% d'emplois dans les pays de l'OCDE (dont 16,4% pour la France) au cours des vingt prochaines années en particulier pour les secteurs moyennement qualifiés qui mobilisent plus de tâches routinières, une classification dans laquelle s'intègrent les tâches de service. L'irruption de l'IA générative a donné lieu à une première estimation de l'OIT (163) qui détermine un taux de 5,5% d'emplois « exposés » dans les pays à revenus élevés (contre 0,4% dans les pays à faibles revenus). Les travailleurs de service et de vente représentent la quatrième catégorie qui pourrait être la plus impactée (avec 18% d'exposition moyenne à l'automatisation et 1% d'exposition haute). Toujours du côté des modèles de transformateurs génératifs pré-entraînés comme Chat GPT, un article (164) indique qu'environ 80 % de la main-d'œuvre américaine pourrait voir au moins 10 % de ses tâches affectées par l'introduction des GPT, tandis qu'environ 19 % des travailleurs pourraient voir au moins 50 % de leurs tâches affectées (165).



Pourcentage de tâches avec exposition moyenne et élevée à l'IA générative de type GPT (par catégories professionnelles)



Les centres d'appels se veulent rassurants sur l'impact direct de l'automatisation mais il est évident que ce secteur va devoir se restructurer pour s'adapter à la double pression des innovations et de la concurrence technologique. Le rapport AI in contact centers 2023 qui se penche sur l'équilibre précaire entre perte d'emplois et création d'emplois note que si les outils d'IA peuvent remplacer des tâches de back-office et de service client, les stratégies de redéploiement opérationnel peuvent aussi limiter les destructions d'emplois : « en même temps, si bon nombre de ces tâches simples ou routinières avaient auparavant été externalisées ou délocalisées, les impacts sur la main-d'œuvre interne peuvent être moins significatifs. Les entreprises appliquent parfois les économies de coûts réalisées grâce à l'automatisation à des investissements internes dans les infrastructures ou la qualité du service client, ce qui peut stabiliser ou augmenter le nombre de ces emplois en interne » (166). C'est la somme des choix localisés au niveau des entreprises qui détermine in fine l'évolution de l'emploi.

Pour le moment on assiste donc à un reversement interne d'effectifs vers d'autres tâches ou d'autres services. Au Maroc par exemple, le patron d'Intelcia, Karim Bernoussi, assume le fait que l'IA

pourrait remplacer les tâches les plus simples de la même manière que « les services de renseignement téléphonique, qui employaient des milliers de personnes au début des années 2000, sont désormais automatisés grâce à l'IA » (167), ce qui n'empêche pas ce secteur de rester un pourvoyeur d'emplois essentiels générant 17% des postes ouverts (chiffre de 2022). Au pire, l'automatisation pourrait provoquer un ralentissement de la croissance générale du volume d'emplois dans la prestation au niveau international, en partie compensé par l'augmentation permanente de la demande de services clients.



72%
des salariés américains craignent un licenciement par les options de libre-service

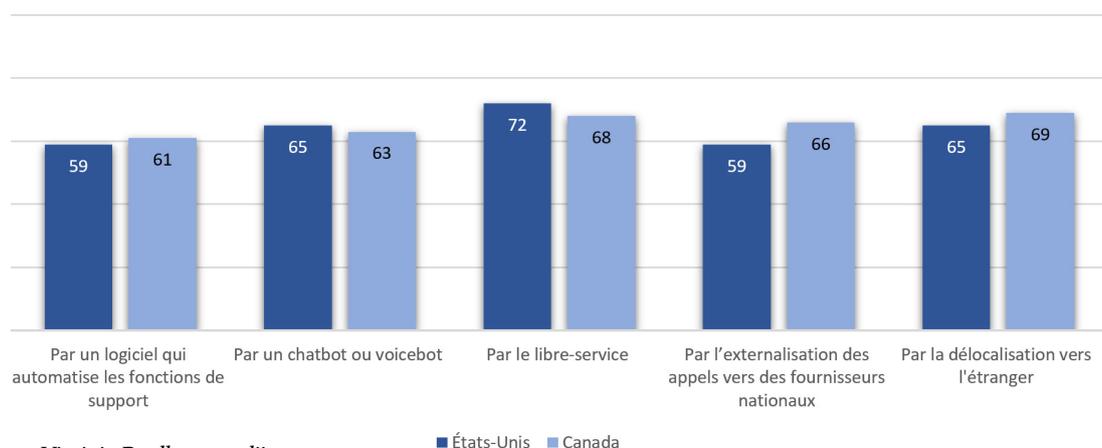
DES SALARIÉS QUI TRAVAILLENT À LEUR PROPRE REMPLACEMENT ?

L'apprentissage des modèles à la base du travail algorithmique s'effectue par des techniques d'apprentissage de plus en plus automatisées (AutoML) mobilisant un apprentissage profond qui vise à éviter les mécanismes de supervision. Dans une enquête sur l'automatisation, l'auteur James Steinhoff (168) examine ce processus qui revient à faire travailler des humains pour automatiser leur propre travail. Cet auto-remplacement concerne aussi bien des postes qualifiés comme celui des ingénieurs en programmation et des superviseurs d'algorithmes que des emplois sous-qualifiés comme des micro-travailleurs qui œuvrent à la correction des contenus produits par l'IA. Un rapport d'Ivanti de 2023 affirmait d'ailleurs que 36 % des informaticiens sont très inquiets à l'idée que les outils d'IA générative prennent leur travail dans les cinq prochaines années, soit 17 points de plus que les autres employés de bureau (169).

Les salariés des centres d'appels dont les enregistrements servent à entraîner des algorithmes d'analyse vocale pour alimenter les chatbots en données sont aussi les premiers concernés. Une recherche de terrain menée aux États-Unis et au Canada montre d'ailleurs que les salariés sont inquiets concernant les multiples possibilités de remplacement de leur poste par des machines. Ils étaient une majorité à déclarer qu'il était possible ou très probable que les logiciels automatisant le travail de support dans les centres de contacts (59 % aux États-Unis, 61 % au Canada) et l'utilisation accrue de chatbots et de voicebots (65 % aux États-Unis, 63 % au Canada) pourraient entraîner des licenciements dans leur centre de contacts ou chez leur employeur au cours des deux prochaines années. C'est bien plus que lors d'une précédente enquête des mêmes auteurs en 2017 sur les centres de contacts aux États-Unis où 50 % des répondants déclaraient que les licenciements étaient susceptibles de résulter des nouvelles technologies (170).



Craintes de licenciement selon les salariés suivant la probabilité que les événements suivants entraînent des licenciements au cours des deux prochaines années



Source : Virginia Doellgast et alii, 2023

Cœur de métiers et services disruptifs, une nouvelle division internationale

Les prestataires de services externes sont aujourd'hui à la croisée des chemins. La complexification et la diversification des prestations impliquent des stratégies différentes d'allocation de capital, d'investissements et de distribution du travail. Si l'offshore correspondait à la période de dérégulation néolibérale encouragée par l'essor des communications internationales avec l'Internet, ce mouvement s'essouffle peu à peu et les bifurcations actuelles du numérique vers l'IA imposent de nouveaux modèles d'expansion qui restent encore à définir. Tout dépendra des stratégies d'entreprises, de leur taille et d'un grand nombre de facteurs (réglementations, marchés, stratégies). Plusieurs options sont ici posées :

Les délocalisations ont en grande partie entraîné, au niveau du front office, une insatisfaction des clients des pays du Nord auxquels s'adressent pourtant majoritairement les prestations. Le fort turn-over de salariés affectés par la précarisation des métiers de la relation client aboutit par ailleurs à une difficile mobilisation productive vers des objectifs qualitatifs durables. L'IA peut stopper ce double mouvement d'appauvrissement de la qualité de la prestation en requalifiant et relocalisant les emplois. C'est ce que notait un rapport pour Syndicom en Suisse, pour qui la relocalisation pourrait être encouragée sous la pression des donneurs d'ordre qui associent délocalisation et manque de qualité :

« Pour nous, la place économique suisse revêt une très grande importance (...) la tendance actuelle est de se concentrer sur la Suisse, d'y ouvrir moins de centres d'appel, mais de meilleure qualité » (171).

Ou, au contraire, l'orientation de l'IA sur la traduction automatique instantanée pourrait au contraire renforcer l'internationalisation du secteur et contribuer à effacer les barrières culturelles qui affectent les prestations. Comme

le notait déjà le Forem en Belgique en 2016 : *« Les centres de contacts n'auront pas d'autre choix que de s'internationaliser et de se renforcer financièrement, afin de s'adapter à la nouvelle demande que constitue le développement international de leurs clients. Le modèle traditionnel des centres d'appels monolingues, où une seule langue est traitée dans chaque centre, semblerait révolu » (172).*

Pour les sociologues Clément Le Ludec et Maxime Cornet (173), le véritable impact de l'IA sur le travail pose moins la question du remplacement des travailleurs que celle de la promotion d'une main-d'œuvre mondialisée de plus en plus précaire composée de travailleurs à la tâche sous-payés. C'est donc vers une polarisation internationale plus accentuée que s'oriente l'évolution des centres d'appels entre des prestations relationnelles qualifiées et des prestations répétitives jetables. Il faudra en particulier examiner la dissociation du cœur de métier des prestataires qui reste le contact téléphonique pour la relation client, des prestations périphériques comme la modération de contenus par exemple.

Pour ces prestations secondaires, les multinationales auront tendance à accentuer les délocalisations dans les pays les moins regardants sur la régulation du travail. Pour le cœur de métier, il est possible qu'il y ait une réorientation vers des centres de conseils relocalisés et axés sur le qualitatif tandis que les prestations à faible valeur ajoutée aujourd'hui délocalisées pourront être en partie remplacées par des robots ou maintenues à l'étranger suivant la rentabilité des deux options. Le choix des pays d'offshore évolue aussi suivant les « facilités » proposées par les pouvoirs en place et les rapports de force locaux. Les enjeux sont importants pour certains pays qui ont tout misé sur le BPO comme le Maroc, le Sénégal, Madagascar, l'Inde ou les Philippines.

Dans ce dernier, 1,3 millions d'employés philippins travaillent dans les entreprises d'externalisation, ce qui représente près de 10% du PIB. La Banque



asiatique de développement prévoit pourtant que les outils d'IA seront en mesure de remplacer 286 000 travailleurs d'ici 2030 (soit un quart des effectifs), ce qui a incité le gouvernement à prendre des mesures de reconversion de travailleurs et de promotion de l'enseignement technologique (174).

Tout dépendra alors pour ces pays de leur capacité à être attractifs, de se fondre dans les logiques néolibérales en adaptant leur législation et même leur système éducatif aux exigences des grandes marques à la recherche de prestations à bas coûts. De quoi créer une nouvelle polarisation entre des pays répondant aux critères de compétitivité et les autres. Il y aura donc des gagnants et des perdants.

En Colombie on s'inquiète du fait que « les employeurs ne pourront pas répondre aux lacunes laissées par le système éducatif colombien et satisfaire la demande de nouvelles compétences », notamment en statistique et en anglais : « sans personnel, les entreprises ne pourront pas rivaliser avec leurs homologues internationaux. Et les jeunes pourraient bien se retrouver sans rien » (175).

En Inde par contre, on se réjouit d'être entré dans l'ère de l'externalisation 2.0 en passant du statut de centre captif à celui de centre de capacité :

« Aujourd'hui, les Indiens sont recherchés non pas pour de faux accents américains (...) mais pour leurs compétences en intelligence artificielle, en apprentissage automatique appliqué, en analyse de données, en cybersécurité, en blockchain, en conception d'applications de réalité augmentée, en ingénierie et en conception d'interface utilisateur et d'expérience utilisateur. Les multinationales américaines se sont précipitées pour installer leurs

centres de capacités mondiaux (GCC) en Inde, où un vaste vivier de talents technologiques est prêt à être embauché » (176).

Une tendance générale au renforcement de la dépendance technologique

Malgré les différences observées entre les différentes situations locales et les scénarios incertains de développement, une tendance générale se dégage : l'arrimage des centres d'appels à une dépendance désormais orientée vers les plateformes technologiques. Ces dernières, qui sont aussi celles qui possèdent les grandes bases de données, sont les pourvoyeuses quasiment exclusives des solutions d'IA. Ces plateformes sont aussi parfois des marques clientes qui sous-traitent leurs prestations aux centres d'appel.

La dépendance se réalise donc en amont et en aval de la chaîne de valeur. C'est tout un écosystème qui se forme avec le développement de startups émergentes de solutions d'IA conversationnelles qui essaient de percer sur un marché dominé par des acteurs technologiques majeurs comme Google, IBM, Microsoft, Oracle, SAP, Amazon Web Services, Avaya, Nuance

Communications ou Zendesk.

Les grandes plateformes de la Silicon Valley s'intéressent particulièrement à la relation client. Pour n'en citer que quelques-unes : en août 2022, IBM a collaboré avec NICE pour intégrer des agents vocaux basés sur l'IA dans les centres d'appels sans nécessiter de codage ; la même année Amazon Web Services a lancé Amazon Connect, un service cloud dédié aux centres de contacts



**AFIN DE FAIRE BAISSER
LES SALAIRES ET
D'AUGMENTER LES
PROFITS DES ENTREPRISES
TECHNOLOGIQUES,
LA PRODUCTION DE
DONNÉES EST DE PLUS
EN PLUS FRAGMENTÉE ET
DISTRIBUÉE À TRAVERS
LE MONDE. CELA CRÉE
UNE GÉOGRAPHIE
ASYMÉTRIQUE, OÙ LES
DÉPENDANCES ET LES
DÉSÉQUILIBRES DE
POUVOIR ET DE RICHESSE
REPRODUISENT LES
MODÈLES COLONIAUX
HISTORIQUES**

CLÉMENT LE LUDEC ET MAXIME
CORNET, 2023



utilisant l'IA. En juin 2023, Teleperformance a annoncé un contrat de 185 millions de dollars avec Microsoft, pour lancer la suite de TP GenAI en allant plus loin « dans le lien entre technologie et sensibilité humaine ». D'autres comme Zoom et son application Zoom Contact Center surfent sur le succès des solutions vidéo à distance depuis la pandémie pour s'adresser aux centres de contact.

Mais c'est surtout au niveau de l'hébergement cloud, que se renforce la domination des plateformes. L'IA ne désigne plus seulement un ensemble d'applications mais aussi une infrastructure de stockage et de déploiement des données qui passe par le cloud, par une plateforme de fourniture de services informatiques qui permet d'accéder à des ressources et des données via Internet, sans avoir besoin d'une infrastructure locale. En 2021, plus de 75 % des centres d'appels prévoient de migrer vers le cloud (177) pour évoluer vers des centres d'appels cloud (dit aussi centre de contacts en tant que services) mobilisant des logiciels de services client hébergés en ligne.

Le concept de Centre de Contacts en tant que Service (CCaaS) est devenu rapidement un modèle de développement qui permet aux entreprises d'utiliser une plateforme de gestion

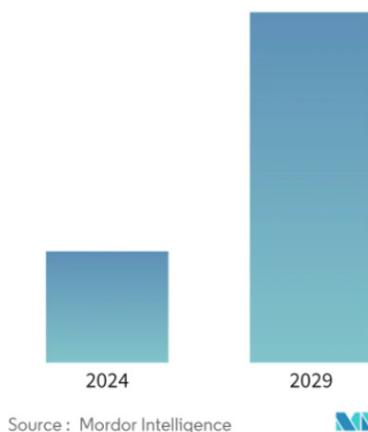
des interactions clients sans avoir à gérer l'infrastructure physique ou logicielle. Le cloud permet de mieux coordonner les bases clients et le déploiement omnicanal. Il est aussi orienté vers une intégration plus aisée d'autres outils de communication et de gestion de la relation client, facilitant ainsi la collecte de données et l'analyse des performances. On comprend pourquoi parmi les grandes innovations citées par les experts de la relation client le cloud arrive en tête avec les chatbots.

La réduction des coûts peut donc passer par une virtualisation au lieu d'une délocalisation des activités. Mais là encore, se pose la question de la propriété des données. Les entreprises privilégient des infrastructures numériques extérieures qui évitent les coûts de support et d'infrastructure liés à l'achat de matériel informatique, à la gestion des serveurs et des réseaux internes, à la consommation d'énergie ou à la maintenance informatique. Mais ce faisant, ce sont les hébergeurs qui potentiellement peuvent avoir un droit de regard sur les données stockées. On retrouve parmi eux les mêmes fournisseurs de solutions d'IA : Amazon Web Services, Microsoft Azure, Google Cloud (qui a lancé la Cloud Contact Center AI Platform), Cisco, Zendesk, Salesforce, etc...



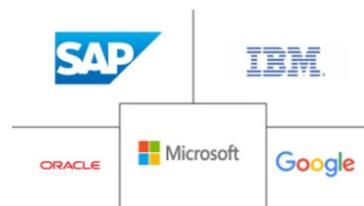
Taille du marché de l'IA pour les applications de centres de contacts

L'IA dans le marché des applications de centres de contact
Taille du marché
Taux de croissance 25.80%



Période d'étude	2019 - 2029
Année de Base Pour	2023
l'Estimation	
TCAC	25.80 %
Marché à la Croissance la Plus Rapide	Asie-Pacifique
Plus Grand Marché	Amérique du Nord
Concentration du marché	Haut

Acteurs majeurs



*Avis de non-responsabilité : les principaux acteurs sont triés sans ordre particulier

Source : Valuates Reports, Global Call Center AI Market 2021-2030/Mordorintelligence, 2022



3 À moyen terme : Extension, éclatement ou absorption du secteur?

L'hypothèse de l'effacement : un accès simplifié à la technologie qui augmente la concurrence dans la relation client

Si la dépendance aux nouvelles technologies favorise les bénéficiaires des grands centres d'appels, à terme elle pourrait être fatale à l'autonomie du secteur. Il faut rappeler ici la fragilité du secteur de la prestation qui dépend des rapports de force au sein de ses propres clients donneurs d'ordre. Ainsi l'arrivée en 2012 d'un quatrième opérateur télécom sur le marché français avait pour la première fois stoppé la croissance des centres d'appel. De la même manière l'immense pouvoir des plateformes dites Big Tech, aujourd'hui perçues comme des facilitateurs technologiques, pourraient venir perturber le développement du BPO.

Teleperformance en a fait les frais récemment quand le spécialiste du paiement différé Klarna a annoncé utiliser une IA pour la relation client pouvant réaliser un travail équivalent à 700 employés à temps plein. De quoi remettre en cause l'utilité des sous-traitants et faire chuter de 25,81% les actions du champion de la prestation internationale. On le voit ici, la fragilité du secteur tient aussi, selon Patrick Dubreil, à la logique même de l'externalisation.

Loin du cœur de métiers des entreprises clientes, ces dernières voient les prestataires comme des associés temporaires dont on peut se défaire facilement surtout dans des périodes de crises ou de transitions. Les centres de contacts deviennent alors « la variable d'ajustement du changement », les emplois à forte valeur ajoutée étant d'abord

sécurisés et valorisés en interne au détriment des prestataires externes (178).

Avec l'IA générative et le cloud, c'est toute la structure de la chaîne de production qui est bouleversée par des outils qui remettent en cause la désintermédiation. La facilité d'utilisation des outils technologiques va à l'encontre de la spécialisation des prestataires qui délivraient jusque-là des services externes trop coûteux pour être développés en interne. Les chatbots et l'IA multifonction réduisent dans le même sens la demande d'une relation client professionnalisée pour un grand nombre de tâches.

Quant au Big data, il implique une virtualisation toujours plus grande des relations qui favorisera automatiquement à l'avenir les canaux digitaux et les options libre-service au détriment des centres dédiés et du cœur de métier qui restent les appels téléphoniques. Les réseaux sociaux deviennent de plus en plus des applications de messageries où les nouvelles générations communiquent via whatsapp, tik tok ou instagram sans passer par les messageries classiques d'emails et suivant des pratiques changeantes qui rendent les stratégies d'entreprises difficilement adaptables pour le contact client.

L'idée même d'une infrastructure IA est de permettre un effacement de la spécialisation sectorielle et de la segmentarisation productive au profit d'immenses plateformes proposant des services tout en un. Avec l'IA en tant que service (IAaaS), les centres de contacts unifient en une interface unique les données, les outils vocaux et les canaux numériques, les systèmes supports et administratifs, sans passer par des centres physiques. On peut aussi désormais envisager des applications algorithmiques qui gèrent l'ensemble du cycle de vie d'un produit : il ne s'agirait plus alors de développer un service d'après-vente ou de suivi clientèle mais d'établir automatiquement une traçabilité de l'expérience client et d'anticiper les plaintes avant que les problèmes ne se posent.

C'est ce qu'envisage le directeur indien de Tata Consultancy Services (TCS), K. Krithivasan, en souhaitant voir disparaître les centres gérant des appels entrants au profit d'une technologie « *qui devrait être capable de prédire l'arrivée d'un appel et de répondre de manière proactive à la douleur du client* » (179).

Paradoxalement, plus le champ de possibilités technologiques augmente, plus se pose une question existentielle : aura-t-on encore besoin demain des centres d'appels ou sont-ils condamnés à être ringardisés ? La fascination des décideurs pour les innovations pourrait bien s'apparenter au fait de couper la branche sur laquelle le secteur est confortablement assis depuis des décennies. Un spécialiste des centres d'appels s'enthousiasme ainsi d'une redistribution des bénéfices via une nouvelle couche d'IAaaS dans la chaîne de valeur qui « *pourrait permettre de mettre en place des solutions comme ChatGPT qui remplacent des chaînes de valeur entières, des startups d'IA natives à faible coût qui créent rapidement de nouvelles solutions à moindre coût et des processus d'intégration et de migration entre produits simplifiés* » (180). Comme toujours la véritable infrastructure économique que représente le travail des salariés est effacée au profit d'une perspective fantasmée sur le pouvoir du capital.

Au-delà des possibilités, il y a aussi les rapports de force au sein du marché technologique. Qui contrôlera l'IA comme service ? Le modèle flexible et omnipotent des plateformes est aujourd'hui très largement dominant. Il est par essence créateur de monopoles grâce à la rente permise par la revente des données qui permet d'assurer un investissement permanent dans l'innovation. En face, les centres d'appels ne pèsent pas lourds. Il est possible qu'avec l'essor de ces plateformes, les prestataires externes soient finalement court-circuités. Dès 2016, Facebook a lancé en association avec KLM un chatbot pour préparer ses voyages, cet exemple parmi d'autres montre que l'espace virtuel et instantané des réseaux n'a que faire de

centres spécialisés et très réglementés.

C'est finalement une autre fable qui se joue ici, celle de la grenouille qui se veut faire aussi grosse que le bœuf. La relation asymétrique des centres d'appels aux plateformes entraîne les premiers dans un rythme d'innovation accéléré qui pourrait bien provoquer à terme l'éclatement du secteur ou son absorption par les seconds. Les trajectoires des entreprises dépendront donc de leur capacité à se fondre dans l'environnement des plateformes technologiques ou à se réinventer.

”

LE MONDE NE PARLE PLUS DE CENTRES D'APPELS MAIS DE SOLUTIONS BIEN PLUS GLOBALES. L'ANALYSE DES DONNÉES, L'INTERNET DES OBJETS, L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, LA GAMIFICATION ET DIVERSES TECHNOLOGIES ÉMERGENTES PERMETTENT DE FORMER LE PERSONNEL ET D'OFFRIR UNE EXPÉRIENCE UTILISATEUR COMPLÈTEMENT DIFFÉRENTE DE CELLE CONVENTIONNELLE

ANA KARINA QUESSEP, PRÉSIDENTE DE L'ASSOCIATION COLOMBIENNE DU BPO (181)

“

-----o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-----



L'UBÉRISATION EN MARCHÉ !

Les données sont aujourd'hui possédées, traitées, développées et revendues par ce que l'on appelle des plateformes technologiques. Ce terme fourre-tout désigne des entreprises technologiques d'annonceurs comme Google, des médias sociaux de type Facebook ou Twitter, des plateformes de cloud (comme Amazon Web Services), des entreprises de ventes en ligne (Amazon), de mise en relation entre usagers du net (YouTube) ou encore de services à la demande (Uber, Airbnb). Ce modèle hybride entre médias et entreprises technologiques se base sur une réintermédiation où la plateforme fournit un espace virtuel pour mettre en relation, par des algorithmes, différents groupes d'utilisateurs, tels que des clients ou des usagers du Net, des annonceurs et des prestataires de services et producteurs. Tous produisent une valeur particulière, les données, qui est ensuite captée à des fins publicitaires. C'est ce que l'on nomme communément l'ubérisation, un système de contournement qui profite d'un flou réglementaire pour se développer par une concurrence souvent déloyale vis-à-vis de secteurs plus réglementés.

L'ubérisation fascine le patronat, attiré par les perspectives de gains exponentiels facilités par une déréglementation massive du travail. La question du statut des plateformes numériques est pourtant au centre de polémiques récurrentes. En 2017, la Cour de justice européenne avec l'affaire 434/15 a ainsi établi qu'Uber remplit une fonction de prestataire de services de transport quand cette entreprise prétendait faire office de simple intermédiaire technologique entre des clients et des prestataires de services indépendants. Cette jurisprudence ne met pourtant pas un terme au rêve de dérégulation intégrale de l'économie auquel participe pleinement l'IA et les autres innovations dites disruptives.

Dans les centres d'appels, Xavier Niel donne le ton : « On a besoin de se faire ubériser, et c'est même mieux de le faire nous-mêmes » (182). Cette ubérisation passe d'abord par une individualisation du travail. Le travail à domicile durant la pandémie a été une première étape mais il s'agit désormais d'aller plus loin. Un article de Médiapart (183) cite les multiples projets visant à réinventer les centres d'appels : des « Smart Hub » chez Comdata qui

transforment les centres en simples lieux de passage, les « Flex offices » chez Téléperformance pour du travail nomade dans des lieux de coworking ou du télétravail à plein temps, les « Free proxi » pour l'entreprise Free qui gère des mini-centres de contacts situés dans des appartements loués par Free en capitalisant sur la proximité géographique. L'objectif n'est pas tant de décentraliser des espaces surpeuplés, ce qui serait une bonne nouvelle, mais de casser la dimension collective du travail en contrôlant toujours plus des salariés isolés.

Autre aspect du travail de plateforme : la captation du travail gratuit des utilisateurs. C'est ici l'un des aspects les plus ambigus de la relation entre centres d'appels et plateformes numériques. La relation client passe aujourd'hui de plus en plus par du libre-service promu directement par les centres d'appels alors qu'il permet en partie de les contourner. L'auto-assistance client donne la possibilité aux clients de résoudre eux-mêmes leurs problèmes. Elle se fait de manière entièrement autonome par le biais de FAQ (Foire aux questions), de forums ou de communautés de clients ou par l'entremise de centres de contacts mais sans intervention directe d'agents (avec des chatbots, des applications, des IVR). Officiellement, il s'agit de réduire le nombre d'appels entrants en détournant les tickets vers d'autres canaux, ce qui au passage rend possible d'importantes économies. Selon Gartner, un problème résolu uniquement par auto-assistance peut coûter de 80 à 100 fois moins cher qu'une interaction avec un agent (184).

Mais il y a aussi le risque que le développement de ces options de libre-service s'inscrive aussi dans la logique « collaborative » de l'ubérisation. Au nom de l'économie de partage, les plateformes surfent sur des options en libreaccès pour pousser les usagers à produire gratuitement des données, ce qui revient finalement à remplacer le travail des employés ou à entraîner des algorithmes qui viendront ensuite prendre leur travail. Pour les centres d'appels, les prestations d'aide au client peuvent en partie être détournées vers du libre-service collaboratif. Des échanges syndicaux tenus pour les Assises CGT du numérique dans les centres d'appels en 2020 citaient l'exemple de Sitel qui s'est servi d'une FAQ à disposition des clients pour alimenter son chatbot.

L'hypothèse de l'extension du marché : se positionner sur un renouvellement de l'offre

Pour survivre il faudra alors pour les centres d'appels trouver de nouveaux marchés soit en s'implantant dans d'autres pays où des classes moyennes se forment et où la demande de services numériques augmente (c'est-à-dire en augmentant la demande globale de services), soit en inventant de nouvelles formes de relation client.

Parmi les chantiers d'un futur déjà très proche, on trouve l'Internet des objets qui pourrait révolutionner les prédictions algorithmiques par une prolifération d'objets et de capteurs connectés chargés d'évaluer et de gérer en temps réel les besoins des consommateurs de manière proactive. Les centres de contacts deviendraient alors de véritables centres d'analyse de données. Le rapport annuel du SP2C (185) cite les dernières innovations qui font rêver les décideurs :

- Le métavers « offre un potentiel considérable pour la relation client en créant des espaces virtuels interactifs où les clients et les agents peuvent se rencontrer et collaborer. Les entreprises peuvent par exemple y établir des bureaux virtuels ou des showrooms pour présenter leurs produits et services, offrant aux clients une expérience immersive » ;

- La réalité virtuelle (VR) et la réalité augmentée permettraient « aux clients d'explorer et d'interagir avec les produits avant de prendre une décision d'achat. De plus, les centres de contacts peuvent utiliser la VR pour former leurs agents dans des environnements simulés, les préparant ainsi à répondre aux demandes des clients de manière plus efficace ».

Ces marchés ne seront bien évidemment pas à la portée de tous et pourraient aboutir à dissocier des centres de contacts hautement technologiques favorisant l'expérience client de centres d'appels réalisant les tâches ingrates que ne prennent pas en

charge les algorithmes. Les scénarios sont multiples mais ce qui est sûr c'est que l'on assiste avec l'IA à une fuite en avant du capitalisme de plateforme convaincu de sa toute-puissance. Et cela, au risque de perdre les clients et les salariés en cours de route mais aussi les décideurs, sommés de révolutionner en permanence leurs investissements en capital machinique, leurs déploiements opérationnels, leurs modèles de négoce et leurs organisations du travail. Jusqu'à quand les centres d'appels auront-ils les moyens de suivre le rythme ?

”

À LONG TERME, CES INNOVATIONS POURRAIENT CONDUIRE À LA REFORTE COMPLÈTE DES MODÈLES DE CENTRES DE CONTACT, EN INTÉGRANT DE PLUS EN PLUS DE TECHNOLOGIES AVANCÉES ET EN DEVENANT DES PLATEFORMES D'ENGAGEMENT CLIENT OMNICALES. LES ENTREPRISES POURRAIENT AINSI PROPOSER DES EXPÉRIENCES PLUS IMMERSIVES ET PERSONNALISÉES, BASÉES SUR DES DONNÉES PRÉCISES ET EN TEMPS RÉEL, CE QUI PERMETTRAIT DE RENFORCER LA FIDÉLISATION ET LA SATISFACTION DES CLIENTS

VINCENT VELLA, EY FABERNOVEL, 2023

“

-----o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-----



Notes de chapitre

144. EY, SP2C, *Comment l'innovation transforme l'expérience client, Baromètre des impacts économiques, sociaux et territoriaux des centres de contact externalisés en France*, Édition 2023
145. EY, SP2C, *La relation client externalisée face au défi de l'intelligence artificielle. Baromètre des impacts économiques, sociaux et territoriaux des centres de contact externalisés en France*, 2024
146. EY et SP2C, *Les centres de contact, créateurs de valeur pour leurs partenaires, au service du consommateur final, Baromètre des impacts économiques, sociaux et territoriaux des centres de contact externalisés en France*, Édition 2022
147. EY, SP2C, *Comment l'innovation transforme l'expérience client, Baromètre des impacts économiques, sociaux et territoriaux des centres de contact externalisés en France*, Édition 2023
148. Bianca Fritz et Riccardo Pardini, *Travailler dans un centre d'appel (Compte rendu)*, Institut de sociologie de l'Université de Bâle, Syndicom, Fondation Sovis, 2016
149. Odigo, Davies Hickman, *Améliorer l'expérience client grâce à l'intelligence artificielle – ce qu'en pensent les entreprises européennes*, 2021
150. Deloitte, *Trends & AI in the Contact Center*, 2023
151. Five9, *The Contact Center Workforce of the Future*, 2021
152. Cités dans Jabra, *Complex calls. Accelerating agents and AI in the post-pandemic contact center pivot*, 2022
153. BVA, *Observatoire des services clients 2022*, Présentation des résultats, 2022
154. Bianca Fritz et Riccardo Pardini, *Travailler dans un centre d'appel (Compte rendu)*, Institut de sociologie de l'Université de Bâle, Syndicom, Fondation Sovis, 2016
155. UNI, *Un lieu où il ne fait pas bon travailler: Argumentaire pour la création d'un meilleur environnement de travail chez Teleperformance*, mars 2022
156. Bianca Fritz et Riccardo Pardini, *Travailler dans un centre d'appel (Compte rendu)*, Institut de sociologie de l'Université de Bâle, Syndicom, Fondation Sovis, 2016
157. Steve Jacob, Seïma Souissi, *L'intelligence artificielle dans l'administration publique au Québec*, Cahiers de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique, no 5, Québec, 2022
158. EY et SP2C, *Les centres de contact, créateurs de valeur pour leurs partenaires, au service du consommateur final, Baromètre des impacts économiques, sociaux et territoriaux des centres de contact externalisés en France*, Édition 2022
159. Niamh McIntyre, Rosie Bradbury et Billy Perrigo, *Behind TikTok's Boom: A Legion of Traumatized, \$10-A-Day Content Moderators*, Time, 20 octobre 2022
160. Issam El Yadari, *L'enfer gore et robotisé des modérateurs marocains de Tik Tok employés par Moulay Hafid Elalamy*, Le Desk (Maroc), 2 août 2022
161. Courrier International, *Un premier syndicat africain de modérateurs de contenu voit le jour au Kenya*, 4 mai 2023
162. Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), *L'avenir du travail*, 2019
163. Organisation Internationale du Travail (OIT), *Generative AI and Jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality*, ILO Working paper 96, août 2023
164. Tyna Eloundou, Sam Manning, Pamela Mishkin, Daniel Rock, *Gpts are gpts: An early look at the labor market impact potential of large language models*, arXiv preprint arXiv:2303.10130, 2023
165. OCDE, *ibid.*
166. Virginia Doellgast, Sean O'Brady, Jeonghun Kim, Della Walters, *AI in contact centers 2023 -Artificial intelligence and algorithmic management in frontline service workplaces*, De Groote, ILR School, MacMaster University, 2023
167. Aya Lankou, *Centres d'appel : l'intelligence artificielle peut-elle remplacer les conseillers clients ?*, SNRT News (Maroc), 7 mars 2024
168. James Steinhoff, *Automation and Autonomy Labour, Capital and Machines in the Artificial Intelligence Industry*, Palgrave Macmillan, 2021
169. Cité dans Jade Emy, *36 % des informaticiens craignent que l'IA ne prenne leur emploi...*, Intelligence-artificielle.developpez.com (en ligne), 5 décembre 2023
170. Virginia Doellgast, Sean O'Brady, Jeonghun Kim, Della Walters, *AI in contact centers 2023 -Artificial intelligence and algorithmic management in frontline service workplaces*, De Groote, ILR School, MacMaster University, 2023
171. Bianca Fritz et Riccardo Pardini, *Travailler dans un centre d'appel (Compte rendu)*, Institut de sociologie de l'Université de Bâle, Syndicom, Fondation Sovis, 2016
172. Marie-Noëlle Okerman, *Effets de la transition numérique sur le secteur des call centers en termes d'activités, métiers et compétences*, Le Forem, mai 2016
173. Clément Le Ludec, Maxime Cornet, Antonio Casilli, *The problem with annotation. Human labour and outsourcing between France and Madagascar*, Big Data & Society, 10(2), 2023
174. A. Joarson, *Avenir du centre d'appel : l'IA empathique pourrait-elle remplacer l'opérateur humain ?*, LeBigData.fr, 22 mars 2021
175. Pablo Añez Held, *La IA reta la supervivencia del empleo joven en la industria de los call center*, La silla vacía (Colombie), 30 juin 2024
176. The Economic Times (Inde), *From fake American accents to AI*, Indian BPO sector has come a long way, 5 janvier 2024
177. Deloitte, *Elevating Customer Service from cost center to experience hub*, juin 2021
178. Fédération CGT des Sociétés d'Etudes, *Assises du numérique dans les centres d'appels*, Les Actes, Brochure fédérale n°37, 2020
179. Cité dans intelligence-artificielle.developpez.com, *L'IA pourrait faire disparaître la plupart des centres d'appel...*, 26 avril 2024
180. Alexandra Quinn et Guy Lecker, *Generative AI in Call Centers: How to Transform and Scale Superior Customer Experience*, iguazio.com, 31 mars 2024
181. Cité dans Pablo Añez Held, *La IA reta la supervivencia del empleo joven en la industria de los call center*, La silla vacía (Colombie), 30 juin 2024
182. Benoît Berthelot, *Le projet secret de Free : des mini-centres d'appel en appartement*, Capital.fr, 4 mars 2021
183. Erwan Manac'h, *Le télétravail sonne le glas des grands centres d'appels*, Mediapart, 21 juin 2023
184. Elaine Atwell, *Assistance client en self-service : un guide pour donner à vos clients les moyens de s'aider eux-mêmes*, zendesk.fr, 20 mai 2021
185. Vincent Vella, EY Fabernovel, cité dans EY, SP2C, *Comment l'innovation transforme l'expérience client, Baromètre des impacts économiques, sociaux et territoriaux des centres de contact externalisés en France*, Édition 2023



ENTRE RÉGLEMENTATION ET ADAPTATION Quel positionnement syndical ?

Dans cette histoire d'amour entre grands entrepreneurs et hautes technologies, nous avons insisté tout au long de ces pages sur l'importance de la prise en compte des salariés. Un positionnement bien souvent oublié dans les multiples analyses mainstream sur les miracles de l'IA mais qui relève pourtant du bon sens. Comme n'importe quels autres secteurs productifs, la prestation dépend pour le moment plus de la force de travail salariale que du pouvoir des machines, quelles que soient les promesses faites concernant leurs performances réelles ou supposées. Les centres d'appels sont à un tournant de leur histoire mais le danger d'une automatisation complète est encore lointain.

Cependant, pour ne pas rester paralysé par la puissance destructrice ou créatrice des algorithmes, il faut dès aujourd'hui penser la place de l'humain et du travail dans l'innovation technologique. L'innovation n'est pas un fatalisme, la direction qu'elle prend dépend des rapports de force socio-économiques en présence et surtout, de la capacité des salariés et de leurs représentants à négocier la transition technologique de l'IA en lui imposant des limites et en orientant ses possibles gains de productivité vers une meilleure distribution des richesses et une amélioration des conditions de travail.

Il faut ici se garder de toute forme de déterminisme. La technologie n'est pas synonyme

de bien-être, elle sert avant tout à augmenter les profits. Et c'est cette quête de profits qui bien souvent détruit celles et ceux qui les génèrent directement, y compris par rapport à leur santé physique et psychique.

Une enquête (186) menée sur des téléopérateurs tunisiens entre 2015 et 2019 révélait l'impact négatif d'une surexposition aux technologies sur les lieux de travail. En charge de l'émission et de la réception des appels (en moyenne 13 appels par heure) ainsi que de la saisie de données sur ordinateur pour une durée moyenne de travail hebdomadaire de 37,4 heures, une grande proportion de travailleurs soulignait des conditions de travail marquées par l'intolérance au bruit (56,1 %), les contraintes gestuelles (43,9 %) et le stress au travail (38,6 %). Les conséquences sont multiples : troubles d'absentéisme (35,1 %), hypoacousie (45,6 %), acouphènes (42,1 %), troubles du sommeil (43,9 %), troubles de l'humeur (42,1 %) et autres troubles anxieux (29,8 %), avec un délai moyen d'apparition de ces signes 6 ans après l'embauche. L'accumulation des troubles anxio-dépressifs, musculo-squelettiques et de surdité de perception justifiaient sur l'ensemble des 57 salariés (ayant une ancienneté moyenne de 7 ans) une incapacité définitive dans 38,6 % des cas.

Le vrai coût technologique se trouve là, dans le détournement de l'innovation pour maintenir une exploitation qui pourtant se révèle bien souvent contre-productive. D'où l'utilité du syndicalisme pour développer un contre-récit sur l'IA et faire émerger de nouvelles revendications salariales. On peut citer ici quelques pistes qui ont émergé avec la formulation de ce premier bilan de l'impact de l'IA sur les centres d'appels :

- **Coordonner des mobilisations internationales et soutenir les luttes locales** pour dénoncer les entreprises qui ne remplissent pas leur devoir de protection des salariés. Suite à de multiples accusations, Teleperformance a fait l'objet d'une enquête de l'UNI qui a abouti

sur un accord mondial visant, selon la fédération syndicale internationale, « à renforcer les engagements communs en faveur du droit des travailleurs à former des syndicats et à participer à des négociations collectives, tout en faisant progresser les principes sur des questions clés telles que la santé, la sécurité et la surveillance du lieu de travail » (187). Par ailleurs, les premières luttes contre les chatbots apparaissent. C'est le cas en Espagne d'un call-center barcelonais de l'entreprise H&M qui s'est mis en grève en dénonçant une réduction de 70 postes (sur 270) et une dégradation forte des conditions de travail (188).

- **Réglementer l'impact des innovations** car l'action doit aussi se faire au niveau politique. Au niveau européen, le Règlement général sur la protection des données (RGPD) et la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) figurent une première étape pour la détermination de garde-fous. La RGPD en particulier, s'impose comme un premier cadre pour garantir la confidentialité des données des usagers et l'obligation d'obtenir leur consentement sur les modes de prospection et de sollicitation (189). Cette encadrement passe aussi par plus d'informations. L'usage des machines et l'analyse des sentiments devraient dans ce même cadre être obligatoirement signalés aux clients avec l'IA Act qui sera bientôt appliqué dans l'UE.

- **Revaloriser les salaires et améliorer le bien-être au travail** est une priorité absolue pour sécuriser l'emploi. Cela peut passer par une montée en gamme des compétences et des qualifications, par un enrichissement des tâches et une meilleure rotation de postes, par l'amélioration des perspectives de carrières. Un article tunisien préconisait une augmentation de la participation des téléopérateurs au projet de réalisation des scripts « ce qui pourrait réduire le stress généré par la standardisation, la routine et le contrôle » (190).

- **Renforcer la formation des salariés** représente un autre levier important. L'IA ne doit

QUE DIT LA RGPD POUR LE SERVICE CLIENT ?

« Les chatbots qui traitent des données personnelles sont déjà soumis au RGPD, ce qui implique des obligations strictes en matière de consentement, d'information et de conservation des données. Les principes de minimisation des données sont essentiels : seules les informations nécessaires à la fourniture du service doivent être collectées. Par exemple, dans le cas d'un chatbot de service client, les cookies et autres données doivent être conservés conformément aux principes de conservation limitée des données. L'article 22 du RGPD prévoit déjà que « la personne concernée a le droit de ne pas faire l'objet d'une décision fondée exclusivement sur un traitement automatisé, y compris le profilage, produisant des effets juridiques la concernant ou l'affectant de manière significative de façon similaire », sauf à recueillir son consentement préalable. Pour les opérateurs situés hors de l'UE, il est crucial d'imposer contractuellement le respect des règles du RGPD. En outre, le RGPD intègre des mécanismes pour réintroduire la supervision humaine (« droit de la personne concernée d'obtenir une intervention humaine de la part du responsable du traitement, d'exprimer son point de vue et de contester la décision »), ce qui préfigure les exigences à venir de l'IA Act en matière de « contrôle humaine » (notamment article 14 de l'IA Act s'agissant de l'IA à haut risque) ».

(Fabrice Naftalski, Partner Global Head of Data Protection Law Practice, 2024) (194)

pas servir à un moins-disant social à ce niveau, comme l'affirme de manière hasardeuse Zendesk : « L'IA dans les centres de contacts accélère même l'intégration des agents, réduisant ainsi le temps de formation coûteux » (191). Au contraire, les efforts de formation sont indispensables sur le long terme pour pérenniser le travail de téléconseiller en le valorisant.

- **Encadrer le travail à distance** pour qu'il ne devienne pas une forme de désocialisation et de contrôle renforcé. Rappelons ici que la CNIL s'est déjà prononcée en jugeant illégal le fait de mettre en place un dispositif d'écoute ou d'enregistrement permanent ou systématique et de coupler l'enregistrement des appels avec un système de captures d'écran du poste informatique des salariés (192).

- Enfin, **limiter strictement le management algorithmique** apparaît comme une nécessité dans un secteur déjà en souffrance. Le RGPD garantit aussi le droit pour les travailleurs de ne pas faire l'objet de décisions fondées exclusivement sur un traitement automatisé (article 22), ce qui les autorise à savoir quand ils sont soumis à des algorithmes et à pouvoir contester les décisions prises par ces algorithmes. Le rapport *AI in contact centers 2023* (193) préconise de négocier des conventions collectives limitant l'intensité et la fréquence du contrôle des performances,



LES REPRÉSENTANTS DES TRAVAILLEURS PEUVENT ÉGALEMENT SOUTENIR LA VOIX DES SALARIÉS DANS LA CONCEPTION DES OUTILS D'IA, POUR ENCOURAGER LA DÉLIBÉRATION SUR LA MANIÈRE DONT ILS SONT UTILISÉS ET POUR ANTICIPER LES PROBLÈMES DE MISE EN ŒUVRE. LES ÉTUDES DE CAS SUGGÈRENT QUE LORSQUE LES TRAVAILLEURS SONT INTÉGRÉS À LA PRISE DE DÉCISION, ILS PEUVENT CONTRIBUER À DES APPROCHES ALTERNATIVES D'ADOPTION DE L'IA QUI AMÉLIORENT LES PERFORMANCES ORGANISATIONNELLES, LA QUALITÉ DU SERVICE CLIENT ET LE BIEN-ÊTRE DES TRAVAILLEURS

VIRGINIA DOELLGAST ET ALII, AI IN CONTACT CENTERS, 2023



encourageant l'utilisation des informations de suivi à des fins de formation plutôt que de discipline, et prévoyant des pauses suffisantes et un contrôle du temps de travail.

Dans tous les cas, il ne s'agit pas seulement de s'opposer à d'éventuels excès liés à l'automatisation mais de cogérer au niveau salarial l'innovation et ses impacts. La bonne cohabitation entre l'IA et l'organisation du travail dépend surtout de deux éléments : la concertation et la co-élaboration.

Pour une étude québécoise (195) que nous développons en aparté, le respect de l'adaptation des salariés aux technologies est un facteur clé dans l'efficacité des solutions adoptées. Les deux chercheurs qui l'ont réalisé, Steve Jacob et Seima Souissi, insistent sur trois points à prendre en compte : 1) l'effet de la technologie sur les routines de travail, 2) la compréhension de la logique de fonctionnement de l'outil et 3) le degré de confiance à l'égard de la conformité et de la précision des résultats fournis par l'outil d'IA.

Ces remarques ne sont pas isolées. Des centres de contacts plus petits expérimentent d'autres formes de collaboration avec les salariés. A Abbeville, Amicio est l'un des premiers centres de contacts à adopter le statut de société à mission (un statut à finalité sociale ou environnementale et pas seulement à buts lucratifs). Les salariés sont invités à participer et à échanger collectivement avec le dispositif imaginé ensemble, un « pacte collaboratif » pour que tous les salariés de la société puissent exprimer leur expérience de travail, définir un modèle de travail hybride qui ne soit pas imposé par le haut et penser un management qui permettent aux salariés de prendre des initiatives au sein d'équipes de travail autogérées. À Deutsche Telekom, des robots logiciels de RPA et l'assistant virtuel « Pia » qui propose des suggestions personnalisées ont été négociés avec les salariés.

Des dispositifs bien acceptés pour deux raisons :
« Premièrement, les employés avaient la sécurité de l'emploi. Un accord entre le

syndicat et la direction a établi que les sous-traitants seraient supprimés pour réaliser des gains d'efficacité grâce à l'automatisation, avec des protections d'emploi internes. Deuxièmement, les employés ont été impliqués dans les décisions concernant l'adoption et l'utilisation de ces technologies dans leur lieu de travail. Ces deux éléments ont aidé à s'assurer que l'IA était adoptée d'une manière qui maximisait les « gains mutuels » pour l'employeur et les employés » (196).

L'automatisation doit donc être planifiée avec les représentants du personnel dans le respect des phases de concertation et d'adaptation. Pour finir, nous nous inspirons ici de l'exemple québécois pour montrer qu'une autre voie est possible que celle de l'imposition brutale d'outils de contrôle :

- Gérer en amont le changement organisationnel en prenant en compte l'expérience des salariés ;

- Établir une communication transparente sur l'outil adopté, l'intensité des IA mise en place et les objectifs d'implantation : « le partage de l'information semble être la clé du succès pour favoriser le sentiment de confiance du personnel envers la technologie et faciliter son acceptation » ;

- Intégrer les salariés dans les phases de test et d'apprentissage notamment par le biais de formation mais aussi par le partage des retours sur les fonctionnalités qui fonctionnent ou non. L'étude souligne que « les outils doivent nécessairement être adaptés aux besoins et aux méthodes de travail des futurs utilisateurs » car la technologie transforme d'abord les processus de travail ;

- Adopter progressivement et par étapes des solutions d'IA pour évaluer les niveaux d'application et d'adaptation. Cela peut se faire à travers une « implantation de la solution d'IA par vagues d'employés ».

C'est seulement à la condition d'une prise de conscience globale des décideurs et des clients

COMMENT BIEN GÉRER LA TRANSITION DE L'IA DANS LES CENTRES D'APPELS ?

Nous prendrons ici l'exemple d'un centre d'appels d'une administration publique québécoise (197) adoptant une solution d'IA de transcription de la voix au texte en transcrivant les résumés de requêtes. L'outil n'a pas été imposé aux salariés qui avaient auparavant rejeté une autre IA par peur de voir leurs routines de travail bouleversées et leur travail remplacé à moyen terme. Un autre choix a alors été fait par la direction :

« La direction de la division a vu le potentiel de la technologie, puis des employés ont travaillé en collaboration avec le comité d'innovation à l'adapter aux exigences de leur service. L'équipe technique a entamé rapidement les tests auprès des futurs utilisateurs, pour s'assurer que l'outil développé s'arrime avec leurs besoins et leurs habitudes de travail. L'équipe technique a été à l'écoute des agents sélectionnés pour tester l'outil, qui sont présentés comme des superutilisateurs. Elle a également pris en considération l'ensemble de leurs remarques et suggestions. (...) Ainsi, la méthode itérative qui permet l'essai-erreur semble avoir porté ses fruits dans le cas du projet d'IA du centre d'appels, puisque l'outil a été nettement amélioré au bout de deux mois de test et les superutilisateurs semblent très satisfaits du résultat atteint ».

Dans un premier temps, les salariés étaient dubitatifs mais leur intégration dans les processus de décision et dans les phases d'expérimentation a remporté leur adhésion sur la mise en place d'un outil qui fait consensus dans l'amélioration de la qualité du service. En effet, le SIA permet ici aux agents de se concentrer davantage sur la conversation avec les citoyens plutôt que sur la prise de notes et, de la même manière, de se libérer des tâches répétitives pour se focaliser sur les cas individuels. Elle diminue le temps d'attente, renforce la coopération entre services et aide les agents à répondre plus rapidement et de manière plus homogène aux demandes « *d'autant plus que les fonctionnalités supplémentaires intégrées à l'outil guident les agents dans le traitement des requêtes* ».

L'administration a réussi à faire correspondre une phase d'adaptation pour les salariés avec celle de test pour la machine. Un salarié témoigne de l'importance de ce processus : « *Bien franchement, je l'ai détesté, ce robot-là, puis j'ai voulu arrêter pendant un bon mois et demi, deux mois. Présentement, j'ai réussi à le faire travailler pour moi, fait que là, je ne voudrais plus qu'on me l'enlève, mais ça a été une grosse adaptation avant que ça fonctionne comme je le voulais. [...] [Le développeur de la solution] m'a beaucoup aidé, on passait du temps presque tous les jours ensemble pour regarder ce qui ne marche pas, ce que je voulais qu'il m'ajoute dans le programme. Puis plus tard, j'ai eu la cheffe de division qui travaille avec moi. Je lui montre comment je travaille avec le robot, puis en même temps, elle me fait des coachings* ».

que la relation client pourra avoir un avenir dans un monde du travail en voie d'automatisation. Il faudra alors faire coïncider l'exigence d'excellence de l'expérience client avec une reconnaissance complète de l'importance des savoir-faire et des capacités analytiques des conseillers. Il faudra surtout que l'ensemble des travailleurs puissent décider de ce qui est automatisable et de ce qui ne l'est pas. La multiplication des scandales concernant des employés soumis à l'arbitraire des hiérarchies, des algorithmes et des exigences de rentabilité, montrent que l'on est encore loin d'une telle situation.

Pour arriver à peser sur les décisions, une véritable coordination internationale des syndicats est plus que jamais souhaitable, surtout dans un secteur qui aussi fortement tourné vers l'offshore. Dans nos sociétés interconnectées, les travailleurs des centres d'appels ne sont pas seulement les interlocuteurs anonymes qui gèrent au quotidien les réclamations multiples des consommateurs. Il est grand temps qu'ils fassent enfin entendre leur propre voix !



Notes de la Conclusion

186. Service de Médecine du Travail et de Maladies Professionnelles CHU La Rabta, *Impact des TIC sur la santé des travailleurs des centres d'appel téléphoniques*, 2020
187. UNI Global Union, *Teleperformance and UNI Global Union sign global agreement*, 1er décembre 2022
188. En Contact, *Le call-center barcelonais de H&M en grève. Des milliers de colis et tickets de service client en souffrance?*, 18 juillet 2024
189. Voir la page dédiée de la CNIL sur le sujet : *RGPD en pratique : maîtrisez votre relation client*. Source : <https://www.cnil.fr/fr/rgpd-en-pratique-maitrisez-votre-relation-client>
190. Lamia Hechiche Salah, Imène Ben Radhia et Zeineb Ben Ammar-Mamlouk, *Les centres d'appels : Eldorado technologique ou forme moderne de dégradation des conditions de travail ?*, Management et avenir, n°26, 2009
191. Hannah Wren, *AI call center: A complete guide*, zendesk.com, 30 janvier 2024
192. Voir CNIL, *L'écoute et l'enregistrement des appels sur le lieu de travail*, 5 mai 2009
193. Virginia Doellgast, Sean O'Brady, Jeonghun Kim, Della Walters, *AI in contact centers 2023 -Artificial intelligence and algorithmic management in frontline service workplaces*, De Groote, ILR School, MacMaster University, 2023
194. EY, SP2C, *La relation client externalisée face au défi de l'intelligence artificielle. Baromètre des impacts économiques, sociaux et territoriaux des centres de contacts externalisés en France*, 2024
195. Steve Jacob, Seima Souissi, *L'intelligence artificielle dans l'administration publique au Québec, Cahiers de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique*, no 5, Québec, 2022
196. Virginia Doellgast, Sean O'Brady, Jeonghun Kim, Della Walters, *AI in contact centers 2023 -Artificial intelligence and algorithmic management in frontline service workplaces*, De Groote, ILR School, MacMaster University, 2023
197. Steve Jacob, Seima Souissi, *L'intelligence artificielle dans l'administration publique au Québec, Cahiers de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique*, no 5, Québec, 2022



**... marre d'être à l'écoute
et de ne pas être
entendu !**



**il est urgent
de se syndiquer !**



