

Relation Client magazine

relationclientmag.fr

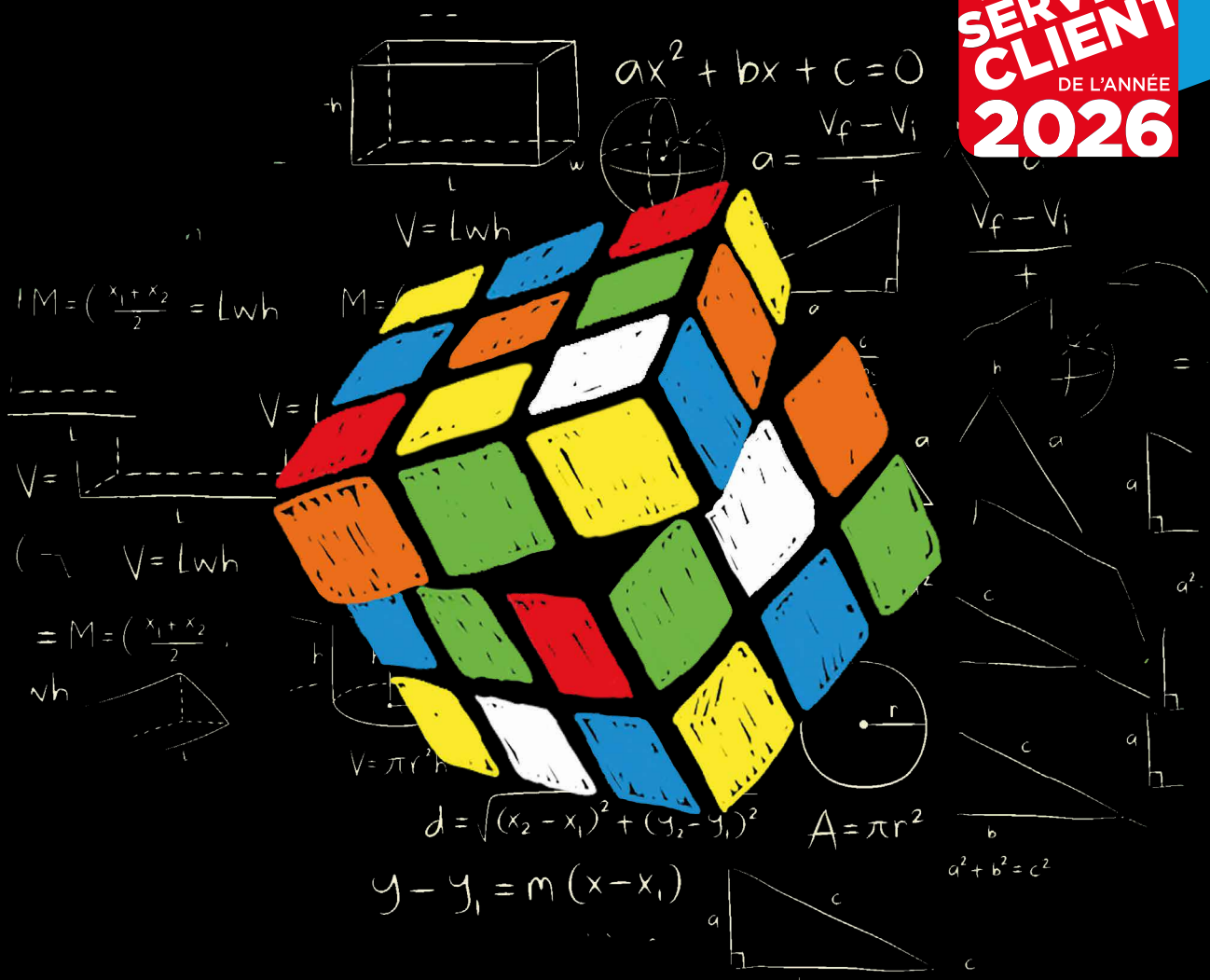
SUPPLÉMENT PARTENAIRE

#ESCDA2026

Observatoire des Services Clients,
résultats et palmarès

TÉMOIGNAGES

Paroles de managers
et conseillers



ÉTHIQUE, PRODUCTIVITÉ, EXPÉRIENCE :

UNE ÉQUATION IMPOSSIBLE ?



Les entreprises de la relation client externalisée

Près de 7 lauréats sur 10 à l'Élection du Service Client de l'Année misent sur l'externalisation.

Le SP2C est fier d'être partenaire de cette 19^e édition.

Les entreprises françaises de l'expérience client externalisée



www.sp2c.org

ÉDITIALIS

77, rue du château, CS10200
92645 Boulogne-Billancourt Cedex.
Tél.: 01 46 99 93 93

Pour joindre votre correspondant
Par e-mail mettre l'initiale du prénom suivi du nom :
pnom@netmedia.group

Président
Pascal CHEVALIER
Directrice générale et directrice de la publication
Caroline THOMAS
Directeur général adjoint France
Jean-Sébastien ROCHETEAU

ÉDITORIAL
Directrice de la rédaction et rédactrice en chef
Martine FUXA
Rédaction
José RODA
Secrétariat de rédaction
Éric LEMIERE
Maquette
Audrey GUIHARD

CONCEPTION ET RÉALISATION
We Factory&co
DGA
Jean-Sébastien ROCHETEAU

Directrice des opérations
Alma GORGÉ
Responsable éditorial
Alma GORGÉ

PUBLICITÉ
Directeur du pôle business
Gauthier MICHALON
Chargée print
Alma GORGÉ

ABONNEMENT & MARKETING
Responsable marketing audience et abonnement
Marine-Alizé LAGOIDET
Responsable marketing client et partenariats
Christophe MINART

Impression Art & Caractère, 87 rue Gutenberg, 81502 Lavaur Cedex
Périodicité: Supplément partenaire exceptionnel
Tarifs: abonnement 1 an (le magazine, la newsletter, le site relationclientmag.fr): 130 € (TVA: 2,10 %);
abonnement étudiant,
DOM-TOM et étranger: nous contacter.

e Relation Client est édité par Éditalis, SAS au capital de 136 000 €. Actionnaire: NetMediaGroup. ISSN: 1960-1611

NetMediaGroup

Commission paritaire 0629 T 78295
ISSN 1960-1611
Origine du papier Schwedt, Allemagne
Taux de fibres recyclées 100 %
Eutrophisation Ptot 0,004 kg/tonne

Presse PRO

L'éditeur décline toute responsabilité en cas de perte, détérioration ou non-retour des documents qui lui sont confiés. Il se réserve le droit de refuser toute demande d'insertion sans avoir à motiver son refus.



ÉDITO



Martine FUXA
Directrice de la rédaction de Relation Client Magazine

mfuxa@netmedia.group X @MartineFuxa

Les talents « Élu Service Client de l'Année »

La fin d'année se profile et c'est déjà pour chacun d'entre nous l'occasion de prendre du recul et de faire le bilan des actions menées et des défis futurs à relever par les équipes dédiées à l'expérience client. Se libérer de l'urgence de l'action et rentrer dans cet exercice d'introspection est souvent salutaire. Il aide à retrouver de la créativité et à repenser la hiérarchie des sujets à traiter dans les mois qui viennent. Dans ce supplément qui met en avant les talents salués cette année par l'Élection du Service Client de l'Année, vous trouverez une belle matière à réflexion. Nous y abordons le rôle joué par l'IA sur la profession et son impact sur les métiers bien sûr. Mais aussi la nécessité de repenser la mesure de la satisfaction client en s'approchant de la vérité des interactions clients. Enfin, choyer le capital humain reste un enjeu clé. Les équipes motivées et formées, notamment à l'usage des nouvelles technologies comme l'IA, sont les plus engagées et performantes.

L'expérience client, un levier stratégique de croissance

Le monde « VUCA » (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) déjà difficile à décrypter d'hier a fait place, selon les experts, au monde « BANI », encore plus imprévisible d'aujourd'hui. Ce nouvel acronyme avec un B pour Brittle (Fragile), A (pour Anxieux), N (comme Non Linéaire) et I (comme Incompréhensible) montre à quel point, face à une grande instabilité, c'est le renforcement de la culture d'entreprise, la capacité à écouter ses clients et à se transformer rapidement qui font la différence ! Et les études récentes le confirment. L'expérience client reste un moteur de croissance économique incontournable. Le cabinet d'études Forrester indiquait dès 2024 que les organisations « customer-obsessed » (obsédées par le client) enregistraient une croissance du chiffre d'affaires 41% plus rapide et une rétention client 51% meilleure que les autres entreprises ! En incarnant la voix du client dans l'entreprise, les services clients sont de véritables catalyseurs d'agilité, de changement et de performance.

Bonne lecture ! ■

Suivez-nous sur relationclientmag.fr



SOMMAIRE

SUPPLÉMENT PARTENAIRE

#ESCDA2026

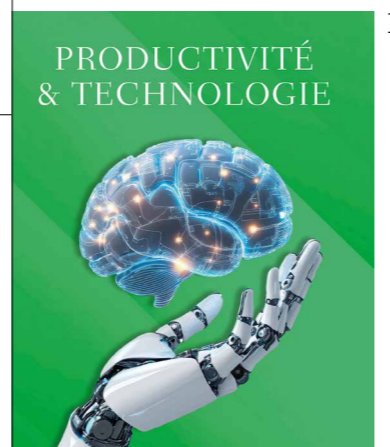
6 L'INVITÉ
Ludovic NODIER, fondateur de l'Élection du Service Client de l'Année



6

8 ENQUÊTE
Observatoire des Services Clients 2025 Ipsos bva

12 Les résultats de la 19^{ème} édition
16 Les lauréats 2026 par catégorie



18

Tendances

PRODUCTIVITÉ & TECHNOLOGIE
La révolution de l'IA

EXPÉRIENCE & VALEUR
Au-delà des chiffres

ÉTHIQUE & ORGANISATION
L'humain au cœur de la stratégie

36 Paroles de managers
37 Paroles de conseillers



30

38 Conclusion

REMERCIEMENTS
Éthique, productivité, expérience : une équation impossible ?



Retrouvez votre magazine sur relationclientmag.fr

Les marques qui écoutent leurs clients méritent d'être entendues.

Valorisez vos actions et engagements au sein d'un écosystème puissant et référent sur vos cibles-clés.

Le Parisien **Aujourd'hui en France** rassemble chaque mois

21,2M
de lecteurs print et digital
soit 4 Français sur 10*

17,6M
de responsables des achats*

6,4M
de consommateurs attachés aux valeurs des marques**



385M
de vidéos vues sur les réseaux sociaux chaque mois***

Retrouvez le supplément « Élu Service Client de l'Année » le 21 novembre 2025 dans Le Parisien-Aujourd'hui en France

Contactez-nous pour découvrir nos offres print, digital, social media, vidéo, brand content, performance.

✉ publicite@lesechosleparisien.fr | 🌐 medias.lesechosleparisien.fr

Les Echos
Le Parisien
MÉDIAS

PARIS MATCH
MÉDIAS

Éthique, productivité, expérience client... Faire de l'équation impossible, l'équation gagnante !

Le trio éthique, productivité et expérience incarne aujourd'hui le défi le plus passionnant de la relation client. À l'occasion de la 19^{ème} édition de l'Élection du Service Client de l'Année, Ludovic NODIER décrypte les bouleversements d'un secteur en pleine mutation, où chaque interaction révèle la richesse et la complexité du métier.

Ludovic NODIER,
Fondateur de l'Élection
du Service Client
de l'Année



Le titre de notre hors-série évoque une « équation impossible ». Est-ce une nouvelle idée reçue à combattre ou un défi constant pour les entreprises ?

Comme dans toute équation, le principe réside dans la multitude de facteurs et d'inconnues. C'est ce qui rend l'exercice complexe mais passionnant. Dans la relation client, 4 variables interviennent dans chaque interaction : l'humain – à la fois du côté conseiller et client –, la technologie qui véhicule l'échange, la nature du produit ou service, et les aléas externes. Qu'il s'agisse de la météo pour un assureur ou du contexte économique pour un acteur financier, ces facteurs influent constamment sur la tonalité de la relation.

Notre métier consiste justement à relever ces défis quotidiens. Ils sont constants dans leur principe, mais fluctuants dans leur expression. Cette variabilité amène à cultiver des qualités essentielles : l'empathie, l'adaptabilité, l'anticipation, la montée en compétences. D'ailleurs, sur ce dernier point, force est de constater que l'humain progresse bien plus vite qu'une machine. C'est pourquoi, en situation de crise ou face aux cas complexes, l'humain reste indispensable. Aujourd'hui, de nombreuses entreprises considèrent que 80 % de leurs collaborateurs sont en relation avec la clientèle. On ne compartimente plus un « service relation client » : c'est l'entreprise tout entière qui se met au service du client. Cette évolution remet au cœur des organisations la question de la culture client.

Il y a un an, vous dénonciez l'idée reçue selon laquelle « L'IA remplacera tous les humains dans les centres de relation client ». Avec le recul de l'édition 2026 et les données de votre Observatoire des Services Clients 2025 Ipsos bva, qu'observez-vous concrètement ?

ChatGPT n'a été lancé qu'en 2022, nous avons donc à peine 3 ans de recul sur une révolution qui transforme profondément nos métiers. Mais l'IA vient davantage augmenter ou accompagner l'humain que le remplacer. L'intelligence artificielle est utilisée sur l'identification du client et de sa problématique – ces phases d'entrée en relation que certains qualifient à tort de « faible valeur ajoutée ». Une bonne compréhension émotionnelle dès le début de l'échange permet d'orienter son discours avec le bon registre. Le deuxième cas d'usage concerne l'accompagnement à la rédaction sur les canaux écrits : tournure de phrases, orthographe, grammaire. Cette année, ce critère a progressé de plus de 20 % dans nos évaluations...

Du côté des clients, 10 % des Français utilisent désormais un moteur d'IA avant de contacter un service client – 15 % en Espagne. Cela transforme autant le conseiller (en expert métier) que le consommateur (en spécialiste du produit). L'humain est le maillon essentiel de la chaîne de création de valeur, à travers la réassurance, l'empathie et les émotions. Car même lorsqu'un client parle à une machine, il a besoin d'une réassurance humaine.

La question du taux de confiance reste d'ailleurs préoccupante : entre 10 et 50 % des réponses générées par l'IA peuvent être inventées ou erronées. Un des indicateurs clés de la relation client demeure la résolution au premier contact – difficile de l'assurer avec un tel taux d'hallucination ! Ce qui est remarquable, c'est que l'IA n'est pas un canal mais une technologie transversale qui s'applique à l'ensemble des canaux. C'est la première fois qu'une innovation révolutionne ainsi la relation client de manière aussi globale.

Le secteur affiche un turnover de 18 à 25 % par an. Certains y voient une fatalité liée à la nature du métier. Est-ce vraiment le cas ?

Ce taux n'est pas plus élevé que dans d'autres secteurs en contact avec la clientèle. Travailler quand les autres se reposent – comme dans le commerce de détail ou l'hôtellerie-restauration – engendre naturellement du mouvement. Mais distinguons deux types de turnover : le négatif, par désespoir, et le positif, par évolution. La relation client est un formidable tremplin : c'est le métier le plus en lien avec les différents services de l'entreprise – finance, logistique, marketing, qualité produit. Un excellent endroit pour détecter des talents et les faire progresser. Un collaborateur qui rejoint une autre organisation pour exercer le même métier, c'est également un signe de la vitalité du secteur. Certaines entreprises innovent d'ailleurs dans leurs approches RH : j'ai vu des marques recruter directement parmi leurs clients, en plaçant des annonces dans leurs colis. Recruter des personnes qui ont déjà une appétence pour la marque et le produit, c'est du bon sens !

Peut-on concilier productivité et bien-être des conseillers sans tomber dans le « happywashing » ?

Le bien-être au travail n'est pas nouveau, mais il a évolué. Les environnements ont changé, notamment dans la relation client, longtemps reléguée au sous-sol. Aujourd'hui, les entreprises investissent dans des outils, prennent en compte les aspirations lors des entretiens, proposent des bilans de compétences, organisent des célébrations, rendent plus visible ce département...

Mais restons lucides : nous évoluons dans des métiers de productivité. La relation client est un service inclus dans le prix des produits, rarement valorisée de manière visible par le consommateur. La complexité nouvelle ?

La dimension intergénérationnelle. La définition du bien-être varie : avant, c'était la cafétéria et les comités d'entreprise. Aujourd'hui, on parle de droit à la déconnexion, de sens, d'équilibre. Notre métier est un métier de service, et pour moi, cela revient à créer du bonheur chez nos interlocuteurs. Quand on comprend les enjeux de l'entreprise et qu'on est impliqué, atteindre des objectifs – même complexes – rend heureux. Le principe d'un objectif, c'est justement qu'il est difficile à atteindre. Ce qui compte, c'est d'être sur le chemin.

Transformer le service client en centre de profit tout en préservant l'éthique et le bien-être des équipes, est-ce vraiment possible ou est-ce juste un nouveau storytelling marketing ?

L'essence de l'entreprise est d'offrir un service cohérent avec sa promesse, tout en développant sa rentabilité. Le meilleur service client, c'est le « no service » : délivrer la promesse et limiter les contacts. Mais chaque contact doit être vu comme une opportunité de renforcer le lien avec le client. Les entreprises qui y parviennent corrélent leurs mesures traditionnelles avec des données business. Une faiblesse dans nos métiers : le manque d'indicateurs clairs rattachés à la création de valeur. Si une minute supplémentaire augmente le panier moyen de 10 % sur six mois, la création de valeur devient évidente. La relation client doit pouvoir le démontrer comme les autres services, alors l'équation devient possible ! Avec l'IA et les data lakes, nous sommes en chemin...

L'Élection du Service Client de l'Année atteint 76 % de notoriété avec un gain de 7 points en un an. En quoi cette progression reflète l'évolution de la perception du service client en France ?

Elle traduit d'abord le fait que ce sujet est désormais travaillé mondialement dans les organisations. L'Élection s'est étendue à 10 pays, et nous ambitionnons d'aller encore plus loin – non par simple ambition, mais parce qu'il y a une réelle demande des entreprises.

Cette notoriété reflète également une évolution structurelle : sur les marchés matures, il devient de plus en plus difficile de se différencier par le produit seul. La différence se fait donc sur le relationnel. Là où l'on parlait autrefois de désirabilité du produit, on évoque désormais la fluidité des process, la proximité humaine et la simplification technologique.

Ces 76 % nous obligent plus qu'ils ne nous flattent. C'est une invitation à continuer, à aller encore davantage à la rencontre des consommateurs pour expliquer ce que représente notre signe de valorisation. L'Élection est au service des marques – en leur donnant des informations objectives pour capitaliser sur leurs forces – et au service des consommateurs – en leur offrant un indicateur clair pour leurs décisions d'achat. ■

Le grand paradoxe de l'IA

Les Français sont globalement satisfaits de leurs services clients, mais l'Observatoire des Services Clients 2025 d'Ipsos bva révèle des clivages et des paradoxes autour de l'intelligence artificielle et un signal faible inquiétant : l'érosion de la confiance. Décryptage avec Marie-Laure SOUBILS.



Marie-Laure SOUBILS,
Directrice de l'Observatoire
des Services Clients

Depuis dix-sept ans, l'Observatoire des Services Clients analyse l'évolution de la relation client du point de vue des consommateurs en France et dans 4 autres pays européens, l'Espagne, l'Allemagne, l'Italie et le Royaume-Uni. L'édition 2025, menée par Ipsos bva, pour l'Élection du Service Client de l'Année, s'inscrit dans un contexte d'intégration galopante de l'intelligence artificielle. Si elle confirme une satisfaction stable à 80% – qui témoigne des efforts déployés par les entreprises malgré l'évolution rapide des technologies –, elle dévoile surtout un paradoxe saisissant. Alors que l'IA s'impose à une vitesse record dans les services clients, les consommateurs manifestent (encore !) une résistance farouche à son

utilisation. Derrière une adoption apparemment indolore se cachent des disparités importantes et des défis majeurs liés à l'intégration de cette technologie qui bouleverse les codes de la relation client.

L'IA s'installe, mais l'interaction humaine résiste

Avec 31% d'utilisation en 2025 contre 27% en 2024, le chatbot conforte sa place de 4^{ème} canal de communication à distance le plus utilisé par les Français. « Le chatbot connaît la progression la plus spectaculaire. C'est le canal qui progresse le plus cette année », souligne Marie-Laure SOUBILS, Directrice de l'Observatoire. À ce phénomène, plusieurs explications, au premier rang desquelles l'accessibilité financière de cette technologie. Pourtant, il reste le canal le moins satisfaisant avec seulement 50% d'opinions favorables, loin derrière le téléphone (85%) ou l'e-mail (81%). Plus frappant encore : l'utilisation de l'IA générative explose. 55% des Français ont déjà utilisé des outils comme ChatGPT, contre 41% un an plus tôt. « En deux ans, l'intelligence artificielle a atteint le même niveau d'utilisation que les réseaux sociaux », précise Marie-Laure SOUBILS. Mais ce déploiement rapide se heurte à

un mur implacable : 90% des Français préfèrent attendre plus longtemps pour parler à un humain plutôt qu'à un conseiller virtuel (un chiffre de 10 points supérieur à nos voisins allemands). Et 64% refusent un conseiller assisté par l'IA, même s'il répond plus rapidement. Un rejet massif qui transcende les frontières européennes...

La confiance, ce signal d'alarme « faible » ?

Au-delà du chatbot, c'est un indicateur plus profond qui interpelle : la confiance envers les services clients recule de

3 points, passant de 84% à 81%. « Il s'agit selon moi d'un signal faible sur lequel il convient d'être très vigilant », analyse Marie-Laure SOUBILS. Cette érosion frappe particulièrement les réseaux sociaux, où la confiance s'effondre de 15 points (75% à 60%). Un décrochage attribuable sans doute aux « polémiques récentes autour de certaines plateformes et à la prolifération des fausses informations ». Cette baisse intervient dans un contexte de société marqué par la défiance généralisée, qui dépasse le seul cadre de la relation client.

QUAND L'IA AIDE LES CONSOMMATEURS À CONTACTER LES MARQUES

L'intelligence artificielle devient un outil au service des consommateurs, parfois en concurrence avec les services clients eux-mêmes. 36% des utilisateurs d'IA générative l'ont déjà employée pour rédiger un courrier ou un e-mail à un service client. Un chiffre qui monte à 47% si l'on inclut tous les usages liés à la relation client. Parmi les usages de l'IA : créer du contenu (46%), apprendre ou se former (40%), réaliser des démarches administratives (35%). Cette adoption rapide crée un rapport de force inédit : les consommateurs s'équipent d'outils d'IA pour mieux formuler leurs réclamations, pendant que les marques déploient ces mêmes technologies pour traiter les demandes.

94%

+4 pts en 10 ans

des consommateurs disent que la qualité de la relation client influence leur image globale d'une marque

UN USAGE TOUJOURS AUSSI MASSIF MAIS QUI ÉVOLUE

78% des Français ont contacté un service client au cours des 12 derniers mois

86%

80% se déclarent satisfaits de leur qualité

80%

Derrière cette stabilité apparente, une révolution des comportements et des attentes est en marche

UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DE CONSOMMATEURS S'AFFIRME...

27%

des Français ont utilisé une IA générative pour formuler ou préparer leurs demandes avant de contacter un service client

10%

des Français effectuent déjà leurs recherches en utilisant une IA plutôt qu'un moteur de recherche en ligne

15%

...MAIS CE SONT LES CONSEILLERS HUMAINS QUI FONT BATTRE LE CŒUR DES FRANÇAIS !

90%

des Français préfèrent attendre plus longtemps pour être mis en relation avec un conseiller humain plutôt qu'un conseiller virtuel

87%

60%

des Français ont vécu une émotion positive lors de leur dernier contact avec un service client

62%

92%

+12 pts 83%

de satisfaction pour les clients ayant contacté les marques par téléphone et ayant eu des émotions positives

Ce supplément d'âme impacte directement la satisfaction et la confiance



Intelligence artificielle, satisfaction, confiance, émotions... Retrouvez tous les résultats de l'Observatoire des Services Clients 2025 sur www.esca.fr/osc2025

Échantillon de 5 000 personnes représentatif de la population de 18 ans et plus, étude réalisée du 25 août au 7 septembre 2025 en France, Royaume-Uni, Allemagne, Italie et Espagne.

Le stress des conseillers dans un angle pas si mort

L'Observatoire des Services Clients 2025 révèle une découverte majeure : 47 % des Français ont déjà ressenti du stress ou de la pression chez un conseiller au téléphone. Et lorsque ce stress est perçu, 84 % estiment qu'il dégrade la qualité de l'échange. « *Le sourire s'entend au téléphone, mais son absence également* », rappelle Marie-Laure SOUBILS.

« *La préservation du bien-être des équipes clients constitue un impératif* ». Un conseiller pressé ou malheureux « *produit un effet désastreux sur les clients* » rappelle l'analyste qui souligne l'importance de développer l'expérience collaborateur comme un axe clé de la culture client. Les Français sont lucides sur les qualités humaines qu'ils attendent : écoute attentive et bienveillance (69 %), expertise (68 %), personnalisation de la réponse (63 %). Autant de compétences que l'IA ne peut pas remplacer.

L'IA, technologie omnicanale ou nouveau canal ?

« *L'histoire de la relation client connaît un tournant inédit : pour la première fois, l'ensemble des canaux d'interaction peuvent être simultanément impactés par une même technologie* », observe Ludovic NODIER (voir son ITW pp06-07). L'IA devient la première technologie véritablement omnicanale. Mais Marie-Laure SOUBILS va plus loin : « *L'intelligence artificielle s'impose à la fois comme une technologie au service des conseillers et des marques, que comme un canal de contact à part entière* ». Les marques devront-elles rivaliser d'efforts pour que

leurs réponses remontent dans ChatGPT lorsqu'un consommateur cherche comment se désabonner ? La question de la maîtrise se pose avec acuité. « *Le service client incarne traditionnellement le prolongement de la marque* ». Or avec l'IA générative, les marques perdent ce contrôle. Si ChatGPT donne une mauvaise information, c'est l'image de la marque qui en pâtit instantanément.

La qualité du service client, toujours au cœur de l'image de marque

Pour 94 % des Français, la qualité du service client influence l'image globale d'une marque, contre 77 % en Allemagne. Et 79 % la placent comme premier critère de choix, devant l'image de marque (67 % en France et 56 % en Italie) ou les engagements environnementaux (34 %).

L'image de la marque est importante pour 28 % des Français, mais seulement 18 % des Allemands. Les canaux traditionnels maintiennent d'excellents scores : téléphone (85 %), e-mail (81 %), site Internet (79 %). Le face-à-face reste champion avec 92 % de satisfaction. Seuls le chatbot (50 %), les réseaux sociaux (70 %) et le courrier postal (67 %) décrochent alors que les Français utilisent en moyenne (comme l'an passé) 3,7 canaux différents pour contacter les services clients. Quand l'expérience est positive, les trois émotions les plus citées sont pragmatiques : confiance (27 %), considération (24 %), réassurance (22 %). Autant d'axes d'amélioration à explorer pour créer la relation client augmentée promise depuis si longtemps...

TRANSPARENCE : L'EXIGENCE DE TROIS QUARTS DES FRANÇAIS

72 % des Français se sentiraient trompés (40 %) ou estiment inacceptable (32 %) qu'une entreprise utilise l'IA sans les informer dès le départ. Seuls 27 % considèrent que cela n'a pas d'importance si la réponse est de qualité. L'IA Act européen impose justement aux entreprises d'informer les utilisateurs lorsqu'ils interagissent avec un système d'IA. Mais la réglementation reste méconnue : seuls 11 % des Français en ont entendu parler, et parmi eux, 63 % seulement savent en quoi elle consiste. De là à conclure que cette exigence de transparence reflète un attachement viscéral à l'humain que les marques ne peuvent ignorer, il n'y a qu'un pas !

L'équation impossible de la relation client augmentée ?

90 % des Français pensent que les services clients seront partiellement gérés par l'IA d'ici 5 à 10 ans (38 % estiment que c'est déjà le cas). Les Français veulent que l'IA aide les conseillers à prendre de meilleures décisions (92 %), qu'elle analyse rapidement les demandes (90 %), qu'elle améliore les chatbots (90 %). Ils sont 87 % à souhaiter qu'elle aide à la qualité des réponses écrites. Mais ils ne veulent surtout pas qu'elle remplace l'humain. « *Les consommateurs attendent de l'intelligence artificielle des analyses plus rapides et une prise en charge plus pertinente, à condition de conserver la possibilité d'interagir avec un conseiller humain. Ils aspirent fondamentalement à une combinaison harmonieuse entre intelligence*

artificielle et intelligence humaine, plutôt qu'à leur opposition ou à l'exclusion de l'une par l'autre. » La conclusion ? Les marques doivent déployer ces technologies pour rester compétitives, tout en préservant le contact humain auquel les consommateurs restent attachés. « *Les Français utilisent l'intelligence artificielle et mesurent les investissements considérables qu'elle requiert de la part des marques. Mais ils demeurent profondément attachés à leurs conseillers, dont ils souhaitent impérativement la protection* », conclut Marie-Laure SOUBILS. Alors, message reçu ? ■

DERRIÈRE CES CHIFFRES SE CACHE LE FUTUR DE VOTRE CX !

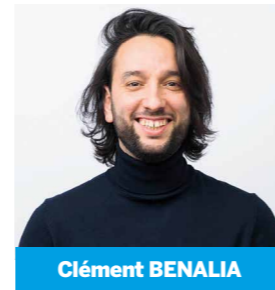


Faites le point sur votre maturité CX
TÉLÉCHARGEZ LE RAPPORT OHMYCX



Élection du Service Client de l'Année 2026 : l'excellence commence par la joignabilité

La 19^{ème} édition de l'Élection du Service Client de l'Année révèle une légère progression globale. Avec 49 entreprises lauréates, cette édition confirme des tendances de fond : l'externalisation assumée, le déclin du chat, et une qualité rédactionnelle enfin au rendez-vous. [Décryptage à travers l'œil de Clément BENALIA, Directeur de l'Élection du Service Client de l'Année France.](#)



« Le chat coule (et personne ne pleure) »

Le chat passe de 47 % à 38 % de présence chez les participants (-9 points). Certains diront qu'il se noie, d'autres qu'on le laisse couler. Trois ans après son adoption massive par de nombreuses marques, le bilan est amer pour beaucoup d'entreprises : ROI décevant, ressources démultipliées, conversations interminables qui finissent... par un appel téléphonique. Dans l'assurance, le chat a quasiment disparu. Trop gourmand en ressources, trop peu accessible (72 % seulement même si c'est 4 points de plus que l'an dernier), trop complexe à mutualiser quand les conseillers jonglent avec plusieurs conversations simultanées. L'e-mail (91 %, -4 points) résiste mieux.

PRÉSENCE

DES PARTICIPANTS

SUR LES CANAUX

E-mails et/ou formulaire

2025 = 95%
2026 = 91%

Réseaux sociaux

2025 = 93%
2026 = 91%

Chat

2025 = 47%
2026 = 38%

Seuls les canaux Téléphone et Navigations Internet sont obligatoires. Retrouvez toute la méthodologie de l'Élection du Service Client de l'Année 2026 sur [escda.fr](#).



NOMBRE DE CONSEILLERS

CHEZ LES PARTICIPANTS



« La taille, ça compte ? Bin non. »



Voilà qui devrait rassurer tout le monde. À l'Élection du Service Client de l'Année, peu importe que votre service client soit composé de 50 ou 500 conseillers. L'essentiel n'est pas dans le nombre de positions, mais dans l'ambition et l'approche qualitative. Les grandes structures se plaignent de leur manque d'agilité, les petites envient leurs moyens. Résultat ? Les critères d'évaluation restent identiques pour tous. Une seule question compte : êtes-vous accessible, relationnel et pertinent ? Le reste n'est que stratégie interne.



« Externaliser, c'est tendance (enfin) »

71 % des participants externalisent leur relation client (+9 points). C'est officiel : faire appel à un prestataire (qu'on appelle d'ailleurs partenaire aujourd'hui) n'est plus un secret honteux. Il y a dix ans, certaines marques faisaient signer des NDA pour ne pas révéler qu'elles sous-traitaient. Aujourd'hui, elles le revendiquent sur les réseaux sociaux. Pourquoi ce virage ?

Les difficultés de recrutement d'abord, qui mettent en lumière le défaut d'attractivité de la profession, mais aussi la montée en qualité des BPO : infrastructures solides, expertise multi-sectorielle, capacité d'anticipation sur les usages. Et contrairement aux idées reçues, tout ne se fait pas à l'étranger ! Rappel important : l'Élection ne juge pas votre organisation interne. Elle évalue ce que vit le consommateur, point final.

EXTERNALISATION

DES PARTICIPANTS



TAUX D'ACCESSIBILITÉ

PAR CANAL

Téléphone

Ensemble des participants : 82%
Lauréats : 93%
Non-lauréats : 76%

E-mails et/ou formulaire

Ensemble des participants : 78%
Lauréats : 92%
Non-lauréats : 70%

Navigations Internet

Ensemble des participants : 99,8%
Lauréats : 99,7%
Non-lauréats : 99,9%

Réseaux sociaux

Ensemble des participants : 84%
Lauréats : 95%
Non-lauréats : 79%

Chat

Ensemble des participants : 72%
Lauréats : 85%
Non-lauréats : 63%



« Les champions restent champions... par la joignabilité »



Les lauréats affichent 16,58/20 (légère baisse de 0,83 %). Rien de dramatique : c'est la 2^{ème} meilleure note des 10 dernières années. Lorsque l'on sait que le seuil est fixé à 12,5/20, voir un logo Élu Service Client de l'Année reste un vrai gage de qualité pour le consommateur ! Mais où se fait la vraie différence entre lauréats et non-lauréats ? L'accessibilité et la joignabilité.

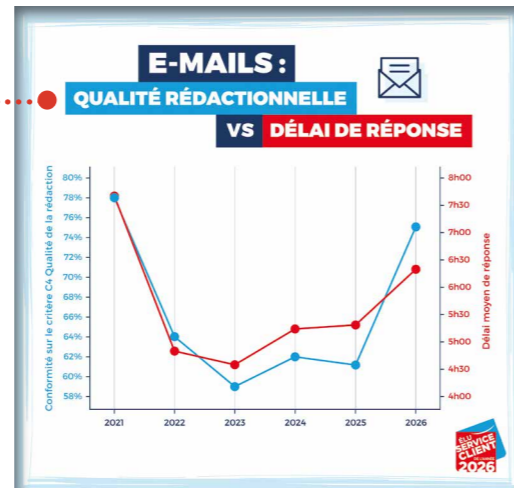
- Téléphone : 93 % de joignabilité pour les lauréats vs 76 %
- Chat : 85 % vs 63 %
- Navigation Internet : 99,7 % (il est assez rare d'avoir un serveur inaccessible)

Le nerf de la guerre ? Être joignable sur les canaux principaux. Le reste suivra (notamment les critères relationnels) !



« On arrête enfin de confondre vitesse et précipitation »

75 % de conformité sur la qualité rédactionnelle, contre 61 % l'an dernier. Deux hypothèses pour expliquer ce bond : l'IA, évidemment. Templates travaillés en amont, copilote du conseiller, bases de connaissances enrichies. L'intelligence artificielle s'immisce partout. Mais ne négligeons pas la supervision humaine. Le délai moyen de réponse par e-mail s'allonge (6h20 vs 5h19). L'hypothèse la plus crédible ? Certaines marques ont mis en place des processus comme une validation par un superviseur (ou par le maître Capello de l'équipe) avant envoi. Résultat : moins de fautes, moins de réponses bâclées. Après deux-trois ans de signaux d'alerte sur l'orthographe catastrophique, les entreprises ont compris : mieux vaut prendre une heure de plus que ruiner son image avec des fautes. La précipitation, c'est fini.

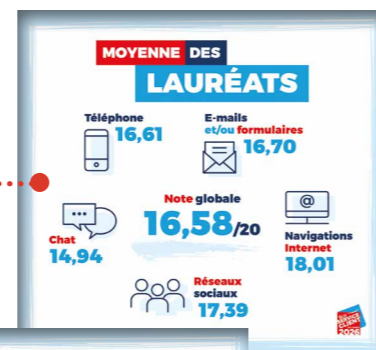


14

DÉLAIS MOYENS ET TEMPS DE RÉPONSE	
Évolution entre 2025 et 2026	
Téléphone (Prise en charge du contact par un conseiller) Ensemble des participants : 2025 = 40 secondes 2026 = 41 secondes Lauréats : 2025 = 35 secondes 2026 = 34 secondes Non-Lauréats : 2025 = 45 secondes 2026 = 44 secondes	E-mails et/ou formulaires (Temps moyen - Calculé en heures ouvrées) Ensemble des participants : 2025 = 5 heures 19 minutes 2026 = 6 heures 20 minutes Lauréats : 2025 = 3 heures 55 minutes 2026 = 4 heures 31 minutes Non-Lauréats : 2025 = 6 heures 09 minutes 2026 = 7 heures 29 minutes
Navigations Internet (Nombre de clics) Ensemble des participants : 2025 = 4,9 clics 2026 = 4,3 clics Lauréats : 2025 = 4,7 clics 2026 = 4,2 clics Non-Lauréats : 2025 = 4,9 clics 2026 = 4,3 clics	Réseaux sociaux (Temps moyen - Calculé en heures ouvrées) Ensemble des participants : 2025 = 2 heures 46 minutes 2026 = 2 heures 30 minutes Lauréats : 2025 = 1 heure 19 minutes 2026 = 1 heure 29 minutes Non-Lauréats : 2025 = 3 heures 32 minutes 2026 = 3 heures 03 minutes
Chat (Temps de réaction moyen aux demandes) Ensemble des participants : 2025 = 37 secondes 2026 = 37 secondes Lauréats : 2025 = 31 secondes 2026 = 31 secondes Non-Lauréats : 2025 = 45 secondes 2026 = 43 secondes	Chat (Durée moyenne de la conversation) Ensemble des participants : 2025 = 5 minutes 55 secondes 2026 = 6 minutes Lauréats : 2025 = 6 minutes 24 secondes 2026 = 6 minutes 18 secondes Non-Lauréats : 2025 = 5 minutes 35 secondes 2026 = 5 minutes 49 secondes

« Les réseaux sociaux, ou l'art du chantage poli »

2h30 de délai moyen sur Messenger (vs 2h46 en 2025). Certaines marques sont encore organisées avec le marketing ou la communication en première ligne avant transfert vers la relation client. Un schéma qui rallonge inutilement les échanges ! Constat intéressant : plus vous êtes bons sur le téléphone et l'e-mail, moins vos clients viennent se plaindre sur les réseaux sociaux. Ces derniers restent souvent un canal de dernier recours, un moyen de pression quand tout le reste a échoué. Pas étonnant que l'usage par les consommateurs diminue (cf. Observatoire des Services Clients 2025 Ipsos bva) : les marques qui performant sur les canaux historiques voient leurs flux sur les réseaux sociaux fondre naturellement.



« Mieux vaut progresser doucement que régresser vite »

+0,67% sur la note globale (13,66 vs 13,57). Vous trouvez ça modeste ? D'un point de vue statistique, c'est négligeable. Mais sur une note sur 20, chaque dixième compte. Le contexte économique reste complexe pour certains secteurs, les investissements ne sont pas toujours au rendez-vous. Mais globalement, la qualité de service reste une priorité stratégique pour la majorité des entreprises françaises. Et ça, c'est rassurant ! L'ambition de l'Élection du Service Client de l'Année a toujours été d'aider les entreprises à s'améliorer. Mission accomplie : la dynamique est là, les 49 lauréats de cette édition en témoignent.



AI4 Customer

PARIS EXHIBITION BY WEYOU GROUP

CX | IA | DIGITAL MARKETING | E-COMMERCE | DATA

01 | AVRIL
02 | 2025
03 | PARIS PORTE DE VERSAILLES



LE SALON DE L'EXPÉRIENCE CLIENT, DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, DU MARKETING DIGITAL, DU E-COMMERCE ET DE LA DATA

www.all4customer-paris.com

verisure
Alarme et télésurveillance

CUISINE PLUS
Aménagement de l'habitat

eurofil
L'assurance facile à vivre
Assurance de biens

MACIF
Assurance de personnes sur le périmètre Macif Santé Prévoyance

Vente-unique
Du bonheur à tous les étages
Mobilier et décoration

SARENZA.com
Mode et accessoires

ALAINAFFLELOU
Opticien et Acousticien
Opticien

LCL
BANQUE ET ASSURANCE
Pour aller de l'avant.
Banque de réseau pour les particuliers

SHINE
Banque en ligne pour entreprises

monabanq
les gens avant l'argent
Banque en ligne pour les particuliers

FRANFINANCE
Organisme de crédit

STIHL
Outils

sncfconnect
Plateforme de réservations

vistaprint.
Produits personnalisables

LE ROYER MERLIN
Bricolage, rénovation et agencement de la maison

DACIA
Constructeur automobile

RITUALS
Cosmétique

HESS
AUTOMOBILE
Distributeur multimarque automobile

COGEDIM
La qualité ça change la vie
Promotion immobilière

Speedy
Réparation automobile

HomeServe
Services à l'habitat

cyclable
Vélo art de vivre
Distribution d'articles de sports et loisirs

suez
Distribution d'eau sur le périmètre Astéo - Eau de Toulouse Métropole

dpd
Distribution de plis et de colis

TotalEnergies
Services aux automobilistes

PFG
SERVICES FUNÉRAIRES
Services funéraires

Edenred
Services prépayés aux entreprises

Audika
Experts et à votre écoute
Solutions auditives

HYPNIA
Distribution de produits de literie

boulangier
Distribution de produits électroménagers

LDLC
Distribution de produits techniques

ENGIE
Fournisseur d'énergie pour entreprises

orange Pro
Solutions communicantes pour entreprises

orange
Solutions communicantes pour les particuliers

Cofidis
Le crédit qui fait la différence
Solutions de paiement

ENGIE
Fournisseur d'énergie pour les particuliers

Carrefour
Grande distribution

IONOS
Hébergement et nom de domaine

TOSHIBA
Solutions d'impression

PIERRE & VACANCES
Tourisme

transavia
Transport collectif de voyageurs

SAMSUNG
VAD marque électronique grand public

APPART'CITY
la nouvelle hôtellerie
Hôtellerie

PMU
Jeux

emeis
Forces de vie
Lieu de vie et services aux séniors

Interflora
Livraison de fleurs

LOXAM
Exigez plus de la location
Location de matériel

Carrefour location
Location de véhicules

MICHELIN
Manufacturier pneumatique

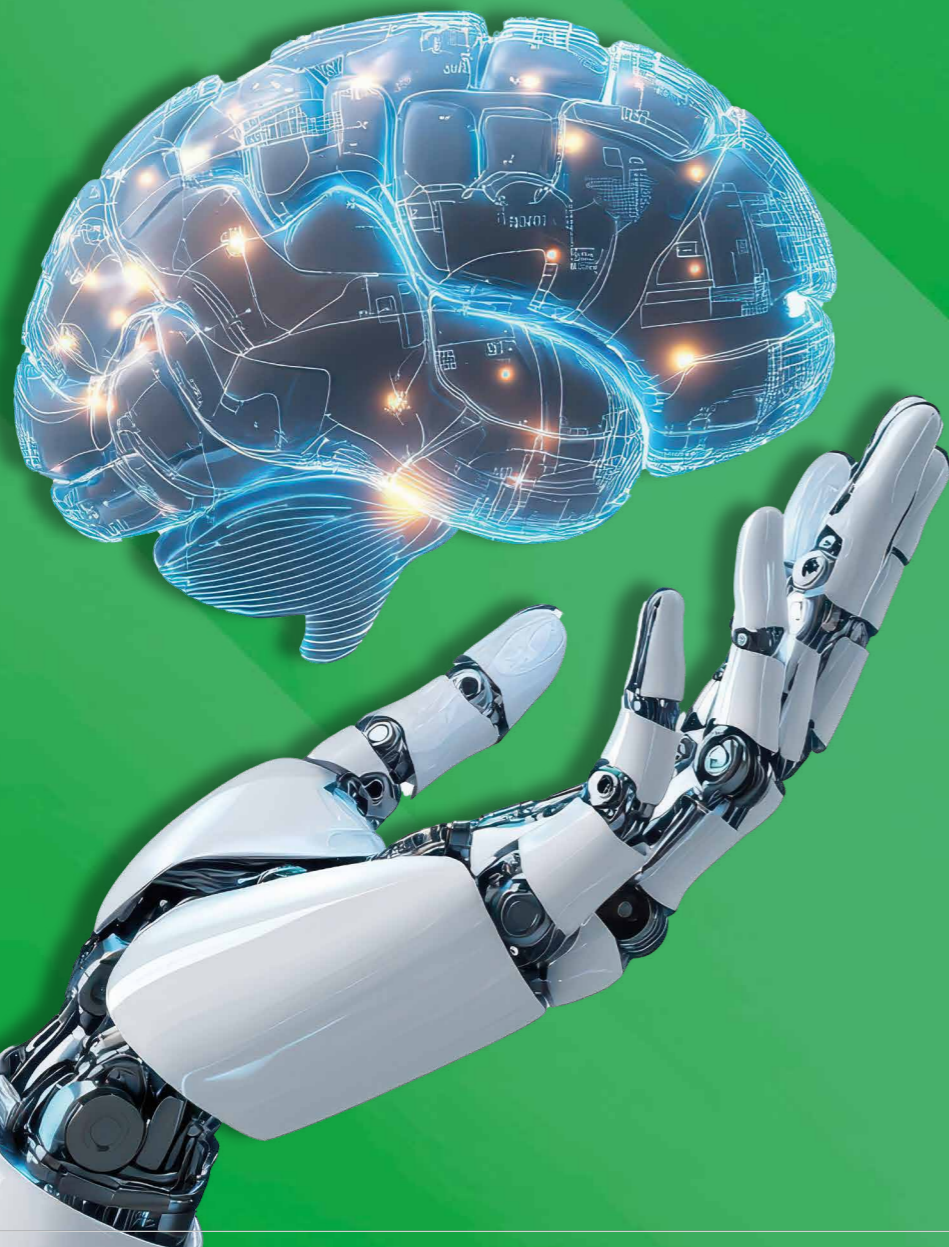
ÉLU SERVICE CLIENT DE L'ANNÉE 2026

BRAVO AUX LAURÉATS

Rendez-vous sur **escda.fr**

DE VISU

PRODUCTIVITÉ & TECHNOLOGIE



L'IA et la relation client : de la mutation technologique à la réorganisation des métiers

L'intelligence artificielle ne remplace pas les conseillers, elle les transforme. Entre automatisation des tâches répétitives et montée en compétences, **les métiers de la relation client connaissent une mutation sans précédent qui réorganise en profondeur les services. Décryptage.**

L'IA comme assistant : libérer du temps pour l'essentiel

Sur le terrain, cette révolution prend des formes très concrètes. Chez Carrefour par exemple, l'intelligence artificielle analyse les réclamations complexes et fournit aux conseillers des explications claires pour traiter rapidement les erreurs de prix. Le résultat ? Un recentrage sur les appels à forte valeur ajoutée. Même observation chez Franfinance, où Damien WEMAERE, conseiller, constate que l'IA améliore la qualité rédactionnelle des réponses par e-mail et contribue à maintenir des délais inférieurs à 24 heures. « Grâce à elle, je peux davantage me concentrer sur les clients qui ne sont pas à l'aise avec le digital », souligne-t-il.

Cette automatisation des tâches répétitives constitue un soulagement réel dans les équipes. Hassina MEDJDOUB, Team manager chez Boulanger, en a fait son objectif : « transformer l'IA en outil de libération permettant aux conseillers de se consacrer pleinement à leur cœur de métier ». Mais ce gain de temps ne doit pas se transformer en piège. Serge ABITEBOUL, chercheur à l'ENS Paris et

Directeur de recherche émérite à l'Inria, alerte sur une délégation excessive : « Pour une entreprise, ce serait perdre la compétence de la relation client. Si vous ne comprenez plus ce que veulent réellement vos clients, la situation devient problématique ».



92% des entreprises prévoient d'augmenter leurs investissements dans l'intelligence artificielle dans les trois prochaines années, selon le rapport Superagency in the Workplace publié par McKinsey en janvier 2025. Derrière ce chiffre se cache une mutation profonde : l'intelligence artificielle ne se contente plus d'assister les conseillers, elle redéfinit leur rôle et réorganise structurellement les services clients. Pour Éric DADIAN, Président de l'AFRC, le constat est sans appel : « Après Internet et l'arrivée du smartphone, nous sommes face à la plus grande révolution que notre secteur n'ait jamais connue ». Depuis fin 2022, l'IA générative a démocratisé la création de contenus et multiplié les cas d'usage. Mais c'est l'arrivée des agents IA autonomes en 2025 qui bouleverse véritablement l'organisation. « Les silos fonctionnels traditionnels vont être remplacés par un véritable hub de valeur client », prédit-il. Une transformation qui touche autant la structure des entreprises que le quotidien des conseillers.



« Loin d'être une équation impossible, l'IA peut générer des bénéfices pour les trois parties prenantes : clients, salariés et entreprises »

Éric DADIAN, Président de l'AFRC

Éric DADIAN, Président de l'AFRC

Des conseillers aux ambassadeurs : la réorganisation des métiers

Au-delà de l'optimisation des tâches quotidiennes, c'est toute l'architecture des métiers qui se redessine. L'IA prend progressivement en charge les demandes simples et standardisées, et libère ainsi les conseillers pour des missions plus qualitatives. Éric DADIAN l'analyse comme une opportunité : « Cela leur permettra d'exercer pleinement leurs véritables talents : la vente, l'empathie, la bienveillance ». Cette vision se concrétise déjà dans plusieurs entreprises. Chez DPD France, Nadège BÉLIARD, Responsable nationale de la relation client, a redéfini les missions en valorisant les compétences humaines sur des tâches à plus forte valeur ajoutée. Elle explique : « L'intégration de l'IA a d'abord suscité des craintes et des incompréhensions chez les équipes. J'ai dû adapter ma posture managériale pour rassurer, expliquer et accompagner le changement. » Les résultats parlent d'eux-mêmes : amélioration de la satisfaction client et équipes plus motivées. Manager chez Cofidis, Mathieu DUMAY poursuit le même objectif : faire de l'IA une boîte à outils qui permet aux conseillers de se concentrer sur l'écoute, la compréhension des besoins et la création de lien.

« L'éthique et la productivité ne s'opposent pas, elles se nourrissent mutuellement. Si les équipes se sentent bien, reconnues, elles le transmettent naturellement aux clients »

Audrey CHOTEAU,
Manager chez Audika

Parallèlement, de nouveaux métiers émergent. Designers de conversation, data stewards capables de détecter les hallucinations des agents IA : autant de fonctions qui pourront être occupées par des conseillers formés. Le conseiller traditionnel, lui, évolue vers un rôle d'ambassadeur de marque, avec des responsabilités accrues. Pour Gilles BABINET, entrepreneur et Président de la Mission CaféIA, la réussite se mesure à l'invisibilité de la technologie : « L'objectif, c'est que lorsque j'interagis avec un agent humain, il réponde immédiatement, parfaitement assisté par l'IA en arrière-plan, sans que je m'en aperçoive ».



Audrey CHOTEAU,
Manager chez Audika

Quand l'éthique contribue à la performance

Cette transformation pose inévitablement la question de l'équilibre entre efficacité économique et dimension humaine. Contrairement aux idées reçues, managers et conseillers constatent que ces deux exigences ne s'opposent pas. Audrey CHOTEAU, Manager chez Audika, en fait l'expérience quotidienne : « L'éthique et la productivité ne s'opposent pas, elles se nourrissent mutuellement. Si les équipes se sentent bien, reconnues, elles le transmettent naturellement aux clients ». Sur le terrain, les professionnels apprennent par ailleurs à doser.

Véronique MONFORT, Assistante commerciale chez Toshiba, estime qu'elle consacre 60% de son énergie à l'éthique et 40% à la productivité. Pour elle, prendre le temps d'une écoute approfondie facilite le travail collectif et garantit une réponse personnalisée. Un équilibre fragile qui nécessite toutefois des garde-fous. Jennifer KRIEF, Avocate spécialiste de l'IA, rappelle ainsi l'importance du cadre réglementaire : « L'IA Act constitue la première réglementation mondiale. Les entreprises doivent mettre en place des comités de pilotage dédiés ». Philippe MOATI, économiste et cofondateur de l'ObSoCo, résume l'enjeu : « mettre un humain face à un humain coûte cher, mais c'est en comprenant les problèmes de chaque client et en bâtissant avec eux des solutions sur mesure que les marques créeront durablement de la valeur ». Une vision que partage Éric DADIAN : « Il ne faut pas profiter de l'IA pour supprimer des postes

« Mon objectif est de faire de l'IA un outil qui les libère des tâches répétitives tout en renforçant leur rôle de conseiller »

Hassina MEDJDOUB, Team manager chez Boulanger

sans accompagnement. Les entreprises devront impérativement former et responsabiliser leurs collaborateurs. Loin d'être une équation impossible, l'IA peut générer des bénéfices pour les trois parties prenantes : clients, salariés et entreprises ».

Élu Service Client de l'Année illustre cette transformation réussie. Comme le souligne un manager Carrefour, « c'est une victoire d'équipe qui démontre la puissance du collectif ». Une reconnaissance qui valorise ceux qui, au quotidien, incarnent cette mutation en plaçant l'humain au cœur de la technologie. ■



« REDÉFINIR NOS MÉTIERS AUTOUR DE CE QU'AUCUNE MACHINE NE REMPLACERA »

Trois questions à... Houcem SOLTANI, Team lead chez Vistaprint

1 Quels défis managériaux l'intégration de l'IA vous a-t-elle posés et comment accompagnez-vous vos équipes dans leur nouveau rôle ?

L'intégration de l'IA a naturellement soulevé plusieurs défis. Comme dans toute transformation, certains y ont d'abord vu une menace. Nous avons choisi la transparence, en affirmant clairement que l'IA n'est pas un substitut, mais un allié qui libère du temps pour ce qui fait la véritable richesse de notre métier : la créativité et la relation humaine. L'automatisation de certaines tâches a révélé la nécessité d'une montée en expertise tournée vers le conseil, la personnalisation et l'accompagnement. Nous avons accompagné nos équipes en leur donnant les moyens de développer des approches comme le pro-bing (NDLR : tester et expérimenter de nouvelles idées à petite échelle pour découvrir des opportunités) ou le design thinking (méthode de

conception et d'innovation centrée sur l'utilisateur). Ces défis se sont révélés être une chance : celle de redéfinir nos métiers autour de ce qu'aucune machine ne remplacera jamais — l'intelligence émotionnelle, la créativité et la profondeur de la relation humaine.

2 Racontez-nous une initiative où vous avez réussi à concilier performance économique et éthique managériale.

Mon initiative la plus marquante a été d'instaurer une culture du « droit au délai exceptionnel », qui permet aux conseillers de dépasser les processus standards lorsque la situation l'exige. Par exemple, face à un client dont les cartes de visite bloquées mettaient en péril sa participation à un salon professionnel crucial, le conseiller a contacté directement le prestataire, co-construit une solution et suivi la commande heure par heure.

Ce qui aurait pu être une crise s'est transformé en preuve d'engagement. Le client est devenu un ambassadeur fidèle de la marque. Cette initiative démontre qu'en libérant l'intelligence relationnelle des équipes grâce à un cadre de confiance, l'éthique devient le moteur d'une performance durable.

3 Être Élu Service Client de l'Année 2026 avec votre entreprise, ça dit quoi du manager que vous êtes ?

C'est avant tout la preuve que j'ai su fédérer mes équipes autour d'une vision claire : placer l'expérience client au cœur de toutes nos décisions. Cette distinction met en lumière un travail profondément collectif, où chaque collaborateur a été accompagné, encouragé et valorisé, jusqu'à donner le meilleur de lui-même tout en développant ses talents et sa créativité.

L'humain augmenté : et si l'on redéfinissait le rôle du conseiller à l'ère du digital

En prenant en charge les tâches répétitives, l'intelligence artificielle libère du temps pour ce que la machine ne pourra jamais remplacer : l'écoute, l'empathie, la compréhension fine des besoins. De quoi redéfinir le rôle du conseiller au quotidien.

Plongée dans une transformation qui place l'humain au cœur de la technologie !

Lorsqu'Aylin HATIP décrit l'arrivée de Gemini dans son quotidien de conseillère chez Samsung, elle ne parle pas de menace mais de libération : « Grâce à l'IA, je peux me concentrer davantage sur l'écoute et l'accompagnement de mes clients ». L'intelligence artificielle l'aide à analyser les cas complexes, à formuler des réponses précises, à rechercher des informations techniques en temps réel. Surtout, elle lui laisse plus de disponibilité pour se mettre au service du client. Cette réalité de terrain illustre une mutation profonde : loin de déshumaniser la relation client, l'IA permet au conseiller de retrouver son essence même.

L'authenticité pour créer la confiance...

Pour Nathalie NAHMIAS, Consultante en relation client et ancienne Directrice de la Relation Client chez DPD France, cette évolution marque un tournant historique. « Nous sommes passés du télémarketing des années 1980 à la culture client d'aujourd'hui », analyse-t-elle. Le conseiller n'est plus un simple exécutant de scripts standardisés, mais l'incarnation vivante des valeurs de l'entreprise. Un changement de paradigme radical qui s'accompagne d'une redéfinition des compétences attendues : exit la récitation mécanique, place à l'intelligence émotionnelle. Cette transformation trouve un écho particulier chez Wafa METHNANI, Spécialiste service client chez Vistaprint. Pour elle, l'IA est devenue une alliée précieuse qui facilite les tâches quotidiennes, mais elle la considère strictement comme un assistant. Son credo résonne comme un manifeste : « Le cœur de notre rôle reste l'écoute active, l'empathie et cette capacité unique à saisir les non-dits, ces nuances dans la



« Nous sommes passés du télémarketing des années 1980 à la culture client d'aujourd'hui. Ce qui a fondamentalement changé, c'est que les collaborateurs sont devenus l'image de marque de l'entreprise. »

Nathalie NAHMIAS, Consultante en relation client

voix ou le choix des mots qui font toute la différence ». Une dimension que nulle machine, aussi sophistiquée soit-elle, ne pourra jamais reproduire. Cette dimension émotionnelle devient centrale dans un contexte où les consommateurs recherchent du lien social. Nathalie NAHMIAS considère que l'un des enjeux clés pour la relation client, consiste à créer un lien de confiance qui dépasse la simple résolution de problèmes, de désagréments ou d'insatisfaction. « Les clients ne veulent pas seulement une réponse efficace, ils veulent être reconnus, compris, accompagnés ». Le paradoxe apparent se résout : plus la technologie progresse, plus l'humain peut être pleinement humain.



« Le cœur de notre rôle reste l'écoute active, l'empathie et cette capacité unique à saisir les non-dits, ces nuances dans la voix qui font toute la différence. »

Wafa METHNANI, Spécialiste service client chez Vistaprint

L'accompagnement des équipes : un défi managérial majeur

Mais cette mutation ne s'improvise pas. Elle exige un accompagnement managérial adapté. Sanaa GENET, Responsable service des interventions chez HomeServe, a dû gérer les craintes initiales de ses équipes. Son approche ? Former, rassurer et surtout valoriser le rôle irremplaçable du conseiller qui apporte l'empathie, l'expertise et l'intelligence émotionnelle. Un changement de posture qui nécessite du temps et de la pédagogie. « Nous avons mis en avant son rôle de partenaire au service de l'humain en valorisant le rôle du conseiller, qui apporte l'empathie, l'expertise et l'intelligence émotionnelle nécessaires à nos clients ».

Vianney LE BAS, Manager service client chez Eurofil, a vécu cette transformation de l'intérieur. Au départ, l'inquiétude dominait : peur de perdre son rôle, son autonomie, sa touche personnelle. « Il a fallu d'abord écouter les collaborateurs, les rassurer, et montrer que l'IA ne les remplace pas mais les soutient », témoigne-t-il. Son accompagnement passe par des points réguliers, des feedbacks, des groupes de partage. Le résultat ? Les conseillers ont apprivoisé l'outil à leur rythme et constatent désormais qu'ils libèrent du temps pour se concentrer sur ce qui compte vraiment. Mais un piège demeure : celui qui porte à croire que la technologie va tout résoudre. Nathalie NAHMIAS recentre le débat sur les vrais enjeux : « Si vous ne savez pas utiliser la technologie, si vous n'embarquez pas les métiers avec vous, vous n'obtiendrez aucun résultat. Une base de connaissances et l'IA peuvent être miraculeuses, mais seulement si le métier donne du sens, identifie précisément les besoins et mobilise les équipes pour qu'elles s'approprient l'outil ».

La relation avant la transaction

Au final, face à la révolution technologique de l'IA, une conviction profonde persiste : la valeur se crée dans la relation authentique. Christelle Melissa KAMOT-POUTOU, Team leader customer care chez Transavia, le formule avec clarté : il n'y a pas de satisfaction client durable sans bien-être des équipes. « Quand les collaborateurs se sentent bien, ils s'investissent naturellement dans la satisfaction des passagers. C'est un cercle vertueux que j'entretiens au quotidien ». Créer un cadre où chacun se sent reconnu, écouté et soutenu devient alors une nécessité économique. L'humain augmenté n'est pas un conseiller devenu cyborg. C'est un professionnel libéré des tâches sans âme pour se concentrer sur ce qui fait la richesse de son métier : écouter, comprendre, créer du lien, apporter du réconfort. Une transformation qui, loin de déshumaniser la relation client, permet de la réhumaniser en profondeur.

« Il n'y a pas de satisfaction client durable sans bien-être des équipes. C'est un cercle vertueux que la technologie seule ne peut créer. »

**Christelle Melissa KAMOT-POUTOU,
Team leader customer care chez Transavia**



EXPÉRIENCE & VALEUR

24



Mesurer l'expérience client : au-delà des chiffres, une approche systémique de la valeur

Fini le temps où seuls le temps de traitement et le volume d'appels comptaient. La mesure de la performance du service client se pense sur la base d'un nouveau prisme.

[Retour sur l'émergence de nouveaux indicateurs...](#)

91% des entreprises analysent les motifs de contact, mais seulement

50% font remonter l'information en interne, selon le Baromètre des KPIs de la relation client publié par Easiware en 2025. Ce décalage révèle une mesure de la performance encore trop parcellaire, où la donnée existe sans nourrir une vision globale de la valeur créée. Durée moyenne de traitement, volume d'appels traités, taux de décroché : ces indicateurs traditionnels ont longtemps structuré l'évaluation des services clients. Pourtant, ils ne captent qu'une fraction de la réalité. Désormais, le conseiller n'est plus évalué uniquement sur sa rapidité d'exécution, mais sur sa capacité à incarner les valeurs de l'entreprise et à créer une relation authentique. Un changement de paradigme qui impose de repenser radicalement les outils de mesure.

Du quantitatif au qualitatif : les nouveaux indicateurs émergent

Sur le terrain, cette mutation prend des formes concrètes. Vera JOLIBOIS, Responsable des opérations du centre d'appels du centre pénitentiaire de Nantes, illustre parfaitement cette

tension entre rigueur quantitative et dimension humaine. « J'applique rigoureusement les mêmes indicateurs de performance qu'en centre d'appels traditionnel : durée moyenne de traitement, durée moyenne d'appel, nombre d'appels émis quotidiennement. Nous atteignons une moyenne de 150 à 200 appels par jour. Je refuse que le contexte carcéral justifie une moindre exigence qualitative ou quantitative », explique-t-elle. Toutefois, lorsqu'il s'agit des missions d'assistance à des personnes âgées, elle ajoute une nuance essentielle : « Cette campagne repose à 90% sur l'écoute. Les bénéficiaires vivent dans la solitude, et nos opérateurs y répondent par une écoute attentive. Aucune durée moyenne d'appel n'est imposée. Il faut pouvoir prendre le temps nécessaire. » Le constat ? Si les indicateurs classiques gardent leur pertinence pour mesurer l'efficacité opérationnelle, ils doivent s'articuler avec des métriques qualitatives. Éric DADIAN, Président de l'AFRC, identifie plusieurs pistes pour enrichir la mesure de performance. « Il faut intégrer le bien-être des équipes dans cette équation », affirme-t-il. Parmi les nouveaux indicateurs émergents : le taux de résolution durable, qui mesure

si le problème du client est définitivement résolu sans rappel ultérieur, l'impact émotionnel des interactions évalué via des analyses de verbatims, ou encore le taux de montée en compétences des conseillers. Sur le terrain, Édouard BOUTROUILLE (Team leader chez Shine) le constate : « La satisfaction client va de pair avec le bien-être de nos collaborateurs. Un climat serein, des outils adaptés et des process clairs permettent à chacun de s'engager pleinement et de garantir la qualité du service. » Son entreprise a ainsi fait évoluer ses critères d'évaluation. La capacité à gérer des situations complexes, à faire preuve d'empathie, à proposer des solutions créatives deviennent des dimensions mesurables, au même titre que les volumes traités.

« La satisfaction client va de pair avec le bien-être de nos collaborateurs. Un climat serein, des outils adaptés et des process clairs permettent à chacun de s'engager pleinement et de garantir la qualité du service. »

Édouard BOUTROUILLE,
Team leader chez Shine



25

La mesure du bien-être : vers une performance durable

C'est peut-être dans l'intégration du bien-être des collaborateurs comme variable essentielle de la performance que se joue la révolution la plus profonde. Cette vision implique de mesurer non seulement ce que produisent les équipes, mais aussi comment elles le vivent. Sylvain BOUCHET, Manager d'équipe chez Cuisine Plus, en est profondément convaincu : « La satisfaction client est le reflet du bien-être des équipes. Un collaborateur épanoui, reconnu et soutenu est naturellement plus engagé, plus à l'écoute et plus performant. Nous suivons de près les indicateurs de satisfaction client, mais toujours avec une lecture qualitative : un client satisfait, c'est souvent le fruit d'un échange humain réussi, porté par un conseiller en confiance. »

Cette intuition trouve d'autres traductions concrètes dans les indicateurs. Le turnover, par exemple, ne se mesure plus seulement en pourcentage brut, mais de manière qualitative : qui part, à quel moment du parcours, pour quelles raisons ? Cette approche qualitative du turnover révèle des enseignements précieux. Elle permet d'identifier les moments critiques du parcours collaborateur, de comprendre les véritables moteurs de fidélisation et d'ajuster les politiques RH en conséquence.

L'approche systémique : mesurer la valeur globale créée

Au-delà de l'ajout de nouveaux indicateurs, c'est toute l'architecture de la mesure qui se redessine. L'enjeu n'est plus de multiplier les

KPI isolés, mais de construire une vision systémique où chaque métrique dialogue avec les autres. Éric DADIAN l'analyse comme une opportunité stratégique : « Les entreprises devront impérativement former et responsabiliser leurs collaborateurs. La mesure de la performance ne peut plus être univoque : elle doit intégrer simultanément la satisfaction client, l'engagement des équipes et la création de valeur économique. ». Cette vision tripartite impose de mesurer simultanément la satisfaction client via NPS et CSAT, l'engagement collaborateur via eNPS (Employee Net Promoter Score) et le sentiment d'appartenance, et la performance

interpersonnel inspire confiance. Mesurer cette dimension relationnelle exige de nouveaux outils : analyse sémantique des interactions, évaluation de la qualité émotionnelle des échanges, capacité à transformer une réclamation en opportunité de fidélisation.

La mesure au service de l'humain

L'émergence de ces nouveaux indicateurs ne doit pas faire oublier l'essentiel : la mesure n'est jamais une fin en soi, mais un moyen au service d'une ambition. Cette responsabilisation passe nécessairement par une mesure qui valorise, qui éclaire, qui donne du sens – et non qui contraint ou qui punit. Les entreprises qui sauront construire

26



« J'applique les mêmes indicateurs de performance qu'en centre d'appels traditionnel. Je refuse que le contexte carcéral justifie une moindre exigence qualitative ou quantitative. »

Vera JOLIBOIS, Responsable des opérations du centre d'appels du centre pénitentiaire de Nantes

économique via la Customer lifetime value (le revenu total qu'un client génère tout au long de sa relation avec l'entreprise) et taux de fidélisation. Nathalie NAHMIAS, Consultante en relation client et ancienne Directrice de la Relation Client chez DPD France, insiste sur une dimension souvent négligée : dans une société où tout ce qui est vertical suscite de la défiance, ce qui est à taille humaine et

ces nouveaux systèmes de mesure intégrant à la fois satisfaction client, bien-être des équipes et création de valeur durable ne se contenteront pas d'améliorer leurs indicateurs. Elles transformeront structurellement leur relation au client – et à leurs propres collaborateurs. Une approche systémique qui place définitivement l'humain au cœur de l'équation ! ■

We are experience makers

Chez Konecta, nous réinventons la relation client en associant IA et expertise humaine, analyses prédictives et automatisation, pour renforcer l'engagement, gagner en efficacité et offrir des expériences plus fluides et personnalisées.

Contactez-nous sur konecta.com



konecta

Mesure de performance et bien-être : vers une productivité sereine des conseillers ?

Quel est le poids de la performance sur la santé mentale des conseillers ? Concilier productivité et bien-être des équipes, pour une performance durable, n'est pas une chimère... C'est possible.

Décryptage des pistes pour créer une mesure de performances heureuse et sereine.

76% des collaborateurs de centres de contact ressentent parfois des symptômes d'épuisement, et 28 % sont à la limite du burn-out selon une étude Gallup publiée en 2025. Durée moyenne de traitement chronométrée, volume d'appels imposé, taux de décroché scruté : ces indicateurs créent une pression constante qui érode lentement mais sûrement la santé mentale et le bien-être des conseillers. Et il y a urgence car selon le dernier Observatoire des Services Clients Ipsos bva, 47 % des consommateurs ont déjà ressenti qu'un conseiller semblait stressé ou pressé lors d'un échange et 84 % reconnaissent que cela a impacté la qualité de l'échange.

Un quotidien sous pression constante

Véronique MONFORT, Assistante commerciale chez Toshiba, résume son quotidien avec une formule frappante : « *Entre éthique et productivité, je dirais 60 % éthique, 40 % productivité.* » Un équilibre fragile, constamment menacé par la pression des indicateurs. Car sur le terrain, les conseillers vivent des dilemmes quotidiens. Faut-il raccrocher sur une personne âgée qui a besoin de parler pour respecter la DMT ? Bâcler une explication technique pour atteindre son quota d'appels ? Ces micro-décisions, répétées des dizaines de fois par jour, créent ce que les psychologues appellent la dissonance émotionnelle : le décalage entre ce que l'on voudrait faire et ce que les indicateurs nous imposent. Aylin HATIP, Conseillère chez Samsung, témoigne de cette transformation libératrice quand les outils numériques permettent de sortir de cette tension permanente : « *L'IA m'aide à analyser les cas complexes, à formuler des réponses*

précises, me laissant plus de disponibilité pour l'écoute et l'accompagnement ». Et elle suggère : « *Je créerais un indicateur appelé "taux de sincérité". Il indiquerait dans quelle mesure le client sent que je suis vraiment là pour l'aider, avec bienveillance. Parce que parfois, même sans une résolution immédiate, un client peut repartir satisfait s'il sent qu'on s'est investi pour lui* ».

Quand les chiffres rendent malades : signaux d'alerte

L'approche qualitative de la mesure de performance révèle un paradoxe : les indicateurs traditionnels créent souvent la contre-performance qu'ils prétendent éviter. Épuisement, démotivation, absentéisme : les manifestations de cette attrition sont multiples. Quand un conseiller commence à arriver systématiquement en retard, à prolonger ses pauses ou à perdre son empathie naturelle, ce ne sont pas des problèmes individuels mais les symptômes d'un système de mesure dysfonctionnel. Philippe MOATI, Économiste et Cofondateur de l'ObSoCo, pointe l'équation impossible : « *Mettre un humain face à un humain, cela coûte cher. C'est toute la difficulté de l'équation : arriver à mettre en place cette relation client en maîtrisant les variables de coûts.* » Une tension qui ne peut se résoudre par la simple pression sur les équipes. Certaines entreprises ont osé casser les codes. Sanaa GENET, Responsable service des interventions chez HomeServe, raconte sa transformation : « *Le premier défi a été de redéfinir la place des outils et de lever les craintes. Nous avons mis en avant leur rôle de partenaire au service de l'humain.* » Son approche ? Rassurer et valoriser le rôle irremplaçable du conseiller qui apporte empathie et intelligence émotionnelle.



« Si je devais inventer un indicateur de réussite, ce serait le sourire du client. Cela peut paraître simple, mais pour moi, c'est le baromètre le plus fiable de la qualité de notre service. »

Nordine ALMOU, Conseiller chez HomeServe

Les clés d'une productivité sereine

Sur le terrain, certains signaux ne trompent pas. Nordine ALMOU, Conseiller chez HomeServe, mesure sa réussite à ce qu'il appelle le "sourire du client" : « *Si je devais inventer un indicateur de réussite, ce serait le sourire du client. Cela peut paraître simple, mais pour moi, c'est le baromètre le plus fiable de la qualité de notre service.* » Ce sourire dans la voix, il l'entend dans le changement de ton du client, un regain de confiance, une légèreté retrouvée. Des dimensions impossibles à capturer dans une DMT, mais essentielles à la vraie performance. Les clés d'une mesure de performance productive ? Poser des limites claires. Jennifer KRIEF, Avocate spécialiste de l'IA explique : « *La dérive majeure serait la déshumanisation complète de la relation client au profit de l'automatisation. Sous couvert de réactivité et de productivité, le risque serait de tout automatiser et, finalement, de s'égarer en perdant l'essence même de la relation client : le rapport à l'autre, la dimension humaine de l'échange.* » En résumé, le recours systématique à l'IA pour les tâches répétitives pourrait non seulement dégrader la relation client, mais aussi conduire à une forme d'appauvrissement de certaines compétences basiques. Mais, Clément BENALIA, Directeur de l'Élection du Service Client de l'Année France, s'interroge : « *Proposer à des conseillers de ne plus accomplir que des tâches à forte valeur ajoutée, est-ce vraiment souhaitable et forcément synonyme de bien-être ? Pas si sûr... J'ai le sentiment que réaliser certaines tâches répétitives peut aussi être un moyen d'alléger la charge mentale et de relâcher, ponctuellement, une pression trop importante* ».

La performance durable passe par l'humain

Les entreprises qui ont accepté de repenser leurs tableaux de bord découvrent une réalité contre-intuitive : en relâchant la pression sur les indicateurs quantitatifs (voire en y renonçant) pour valoriser la qualité de la relation, elles améliorent simultanément la satisfaction

client et le bien-être des équipes. « *Je me souviens du cas édifiant du directeur des opérations d'une marque qui a pris l'initiative de ne plus suivre aucun indicateur de performance pendant plusieurs mois* », explique Clément BENALIA. « *La consigne était simple : les équipes devaient imaginer d'autres KPI et travailler les aspects émotionnels... Au bout de ce délai, lorsque le pilotage de la performance a été remis en service, tout avait progressé.* »



« Il faut accompagner cette transformation pour que les collaborateurs accèdent à un travail plus confortable, plutôt que de devenir asservis par ces outils. »

Serge ABITEBOUL, Chercheur à l'INRIA

Un cercle vertueux où la productivité sereine devient le moteur de la performance durable. Les chiffres restent nécessaires, mais ils ne suffisent plus. Mesurer la montée en compétences, la capacité à transformer une réclamation en opportunité, l'impact émotionnel positif d'une interaction : voilà les nouveaux horizons d'une mesure enfin au service de l'humain. Car comme le rappelle Serge ABITEBOUL, Chercheur à l'INRIA : « *Il faut accompagner cette transformation pour que les collaborateurs accèdent à un travail plus confortable, plutôt que de devenir asservis par ces outils.* » La technologie comme libération, pas comme nouvelle forme de surveillance ! ■

ÉTHIQUE & ORGANISATION

30



www.agorarelationclient.com




Venez profiter d'un réseau local à Paris, Lille, Lyon et Bordeaux. Propulsé par Agora Managers Groupe, chaque région dispose de son propre club animé par un comité de pilotage garant de contenus pertinents et d'échanges.



Ce que vous y gagnez :

UN PROGRAMME « PHYGITAL » :

- **10 rendez-vous annuels** (présentiel ou visio) : workshops, retours d'expérience, ateliers et invités experts
- **Participation 8 diners débat** avec des grands invités
- **En ligne** : question-flash, application mobile, annuaire & vidéos des sessions (sous réserve de droits d'image)

L'Agora des Directeurs Expérience Client est l'une des 14 communautés du réseau Agora Managers Groupe, une des activités d'Agora Clubs S.A.S au capital de 37 000 euros. Suivez le réseau Agora Managers sur :   

L'AGORA DES DIRECTEURS
EXPÉRIENCE CLIENT EST L'UNE DES
COMMUNAUTÉS ACTIVE DE DÉCIDEURS
EN RELATION ET EXPÉRIENCE CLIENT.

+ de 230
décideurs de
l'Expérience Client

- Le club Agora Ile-de-France à Paris
- Le club Agora Haut-de-France à Lille
- Le club Agora Auvergne-Rhône-Alpes à Lyon
- Le club Agora Nouvelle -Aquitaine à Bordeaux

OFFRE DE BIENVENUE EXCEPTIONNELLE PARTENARIAT ESCDA*

- **Première soirée découverte OFFERTE**
- **10 % de remise sur l'adhésion** : avec le code **ESCDA2026** (Adhésion annuelle sur 12 mois)

*Contact :

Daniel ARANDEL, Directeur du pôle Expérience Client
06 07 15 82 44, darandel@agoramangers.fr

UN ENGAGEMENT COLLECTIF :

Le Club c'est avant tout un outil relationnel professionnel : **riche d'une expérience de plus de 20 ans** (webconférences, dîners-débats, galas), il vous permet de partager avec vos pairs, d'échanger autour des meilleures pratiques, de débattre de l'actualité et d'anticiper les grandes tendances de l'expérience client.

La spirale vertueuse : investir dans le capital humain, le levier clé de l'expérience client

Face à un turnover de 18 à 25% dans les centres de contact, certaines entreprises brisent le cercle vicieux en investissant massivement dans leurs équipes. Une stratégie gagnante : la fidélisation des conseillers devient alors leur plus puissant levier d'expérience client.

Le turnover dans les centres de contact atteint des sommets : 30 à 45% selon le secteur d'activité, soit près de deux fois le taux moyen national, d'après les chiffres de l'étude Medallia intitulée Future of the Contact Center: A Forecast. Le phénomène n'est pas nouveau car il était déjà relevé dans une thèse de recherche de Sarah BOUJENDAR en 2018 ! Comment construire une expertise durable quand les talents s'évaporent en permanence ? Recrutement, formation, puis départ. Le cycle se répète, coûteux et destructeur. Pourtant, certaines entreprises brisent cette spirale en investissant massivement dans leurs équipes.

Le coût (pas si caché) du turnover

Un conseiller part. Il faut recruter, former, attendre l'acquisition de l'expertise. Pendant ce temps, les clients subissent une relation dégradée, les équipes compensent, la pression s'intensifie. D'autres départs suivent et créent un effet domino. Philippe MOATI, Économiste et Cofondateur de l'ObSoCo, résume l'enjeu : « Plus on se rapproche d'une relation interpersonnelle, plus cela suscite de la confiance et de l'attachement. » Les consommateurs recherchent un lien, une continuité, une personne sur laquelle compter. Éric DADIAN, Président de l'AFRC, pose, lui aussi, un diagnostic sans détour : « Les conseillers ne sont pas attirés par nos métiers car ils sont perçus comme peu intéressants, avec des salaires peu attractifs, souvent au niveau du SMIC. Cette mauvaise image colle encore à notre profession. » Pourtant, le coût du turnover dépasse les investissements à consentir pour le contenir. Un collaborateur qui renonce, c'est toute la connaissance client qui part, toute la finesse relationnelle, toute la capacité à résoudre sans escalade.

Bâtir des parcours de carrière attractifs

« Selon l'Observatoire des Services Clients 2023, seuls 18% des Français étaient prêts à faire le métier de conseiller au sein d'un service client. Je ne suis pas sûr qu'ils seraient beaucoup plus si on leur reposait la question aujourd'hui. Cela prouve que le métier manque clairement d'attractivité. », observe Clément BENALIA, Directeur de l'Élection du Service Client de l'Année France. La première rupture à créer ? Reconnaître le service client comme un véritable métier offrant des perspectives d'évolution. Nathalie NAHMIAS, Consultante et ancienne directrice chez DPD France, observe : « Autant en 1984 ce n'étaient pas de vraies carrières, autant aujourd'hui, ce n'est plus le cas. »

« Je m'appuie sur trois leviers : la reconnaissance, la montée en compétence avec des formations et des parcours d'évolution ; et la participation en impliquant les conseillers dans des projets transverses pour qu'ils voient leur expertise reconnue. »

Adrien BOUDELLE,
Manager chez Monabanq



Ce sont des métiers où vous travaillez sur de multiples dimensions : stratégie, projets, innovation, opérationnel. » Mais elle pointe un obstacle majeur : « Le problème, c'est la rémunération qui se révèle trop faible à tous les niveaux. On demande d'être bilingue, d'avoir des compétences stratégiques... Et le salaire est décevant. » Adrien BOUDELLE, Manager chez Monabanq, structure sa stratégie de fidélisation avec méthode : « Je m'appuie sur trois leviers : la reconnaissance en valorisant régulièrement les réussites individuelles et collectives ; la montée en compétence avec des formations et des parcours d'évolution ; et la participation en impliquant les conseillers dans des projets transverses pour qu'ils voient leur expertise reconnue. » Stéphane HEMA, Superviseur chez Samsung, confirme quant à lui : « La fidélisation passe par la valorisation individuelle et des perspectives claires. Nous menons des entretiens de

développement réguliers, pas uniquement axés sur la performance, mais sur les aspirations professionnelles. Nous encourageons la montée en compétence via des modules de formation internes et des rôles de référents. » Les entreprises qui sortent du lot construisent des parcours structurés autour de passerelles, de certifica-

« L'éthique donne du sens et de la légitimité à nos performances. C'est parce que nous sommes alignés dans notre manière de faire que nous sommes efficaces. »

Théo BONAILLIE, Conseiller chez Cofidis



Créer la spirale vertueuse de l'engagement durable

L'équation est simple : investir dans le capital humain génère de la fidélisation. La fidélisation produit de l'expertise. L'expertise délivre de la qualité. La qualité crée de la satisfaction client qui alimente la performance. Alain REBUJEL, Responsable expérience clients chez Stihl, le confirme : « Nous sommes convaincus que la satisfaction client



« La fidélisation passe par la valorisation individuelle et des perspectives claires. »

Stéphane HEMA, Superviseur chez Samsung

d'offrir une expérience client de qualité. » Cette spirale enterre définitivement cette logique délétère qui considère le service client comme un centre de coûts.

Elles créent des postes de formateurs issus du terrain, développent des spécialisations. Cette transformation passe aussi par la reconnaissance : événements internes, célébration des réussites, partage des pratiques.

Les entreprises qui ont franchi le cap comprennent que leurs conseillers sont leur premier actif différenciant. Nathalie NAHMIAS résume : « Le levier financier reste un des principaux leviers d'attractivité. Mais il doit s'accompagner du sens : expliquer votre culture, vos valeurs, et comment cela se traduit dans la relation client et l'accompagnement des équipes. » Les marques qui réussissent font du turnover un indicateur stratégique. Elles prouvent que le réduire de quelques points seulement suffit à générer des gains considérables, supérieurs au coût de l'investissement humain. C'est aussi le sens de l'Élection du Service Client de l'Année qui met à l'honneur les entreprises qui, par leur approche, leur rigueur et leur investissement, créent les conditions de l'épanouissement de leurs équipes. « Participer (même sans gagner) à l'Élection du Service Client de l'Année, c'est souvent une impulsion vers cette spirale vertueuse. C'est aussi une véritable source de motivation pour les collaborateurs qui permet de révéler des talents (parfois cachés) mais aussi l'engagement de chacun envers son entreprise », conclut Clément BENALIA. ■

Maximiser le ROI du service client : lancez-vous !

Selon PwC, 32% des clients quittent une marque après une seule mauvaise expérience. Inversement, 86% se déclarent prêts à payer davantage pour un service de qualité. Loin d'être un centre de coûts, le service client s'impose comme un levier de rentabilité incontournable pour les entreprises. [Entre éthique et performance, témoignages et conseils pour franchir le pas.](#)

compétences humaines sur des tâches à plus forte valeur ajoutée. Résultat : une amélioration de la satisfaction client et une équipe plus motivée. » Ces gains, Gilles BABINET les qualifie d'« essentiellement incrimementaux sur des petits morceaux de processus isolés ».

Mais cumulés, ils représentent des économies substantielles et créent surtout du temps pour écouter et créer du lien.

Sonia DOBRIC, Responsable du centre de qualification de contact chez Cogedim, l'illustre concrètement : « Nous avons intégré notre logiciel d'appel dans le CRM. La fiche client remonte automatiquement lors d'un appel.



« Nous avons intégré une solution pour améliorer la réactivité et réduire les actions des agents. Nous n'avons pas supprimé de poste mais avons augmenté la qualité sans embaucher. »

Nadège BÉLIARD, Responsable nationale de la relation client chez DPD France

Cela personnalise immédiatement l'échange et libère les équipes des tâches répétitives pour se concentrer sur l'accompagnement. » Fluidifier l'action des conseillers pour leur permettre de jouer à plein leur rôle d'ambassadeur de marque et de commercial de luxe... Une réalité qui mérite encore d'être clairement mesurée !

Le service client, éternel centre de coûts ? Les chiffres contredisent cette idée reçue si difficile à combattre. Selon Bain & Company, les entreprises qui excellent dans la relation client enregistrent des bénéfices supérieurs de 4 à 8% par rapport à la moyenne de leur secteur. La question n'est plus de savoir si le service client peut être rentable, mais comment le transformer en moteur de croissance sans sacrifier l'éthique ni le bien-être des équipes.

Engager la transformation ROIste en actionnant trois leviers de rentabilité

Transformer le service client en centre de profit ne relève pas de la magie. Cela exige une approche méthodique, appuyée sur des indicateurs précis et des actions concrètes. Trois axes majeurs se dégagent. Premier levier : démontrer que le service client contribue à réduire le churn. Un client bien accompagné reste fidèle. Si l'on considère qu'un client sur trois quitte une marque après une seule mauvaise expérience, il y a urgence à agir ! Car, c'est indéniable : améliorer l'expérience stabilise le portefeuille et

augmente la valeur vie client. La différence entre perdre et conserver un client se chiffre en milliers d'euros sur plusieurs années. Deuxième axe : augmenter le panier moyen. Certaines entreprises découvrent qu'une minute supplémentaire avec un conseiller peut accroître le panier moyen de 10% sur six mois. Immaculée AMOUSSOUGA, Chargée de clientèle senior chez Engie Pro, démontre cette création de valeur : « Je me souviens d'un cas en médiation où, au début, le client était très mécontent et envisageait de résilier son contrat. À la fin, sa problématique ayant été résolue, le client était tellement satisfait qu'il a demandé à renouveler son contrat sur une durée plus longue que celle initiale. » Troisième piste : optimiser les coûts opérationnels. L'automatisation intelligente libère les conseillers pour les interactions à forte valeur. Nadège BÉLIARD, Responsable nationale de la relation client chez DPD France, en témoigne : « Nous avons intégré une solution pour améliorer la réactivité et réduire les actions des agents. Nous n'avons pas supprimé de poste mais avons augmenté la qualité sans embaucher. Nous avons redéfini les missions en valorisant les



« Nous avons mis en place des doubles écoutes valorisant la qualité des interactions, en privilégiant l'écoute active et la résolution client. Cette démarche a contribué à la performance économique tout en renforçant les compétences des collaborateurs. »

Katy COGET, Responsable traitement de la demande client front office chez Suez Eau - Asteo Eau de Toulouse Métropole



Mesurer pour convaincre

« Ce dont la relation client souffre bien souvent, c'est le manque d'indicateurs business clairs, rattachés directement à la création de valeur », analyse Ludovic NODIER. « Avec l'IA, les data lakes et la réconciliation des données, nous sommes enfin sur la bonne voie. » Les entreprises déploient désormais des indicateurs plus larges : taux de réachat, panier moyen, contrats sauvegardés. Elles corrélaient leurs mesures traditionnelles avec des données business et cela change tout. Katy COGET, Responsable traitement de la demande client front office chez Suez Eau - Asteo - Eau de Toulouse Métropole, démontre ce lien entre relation client et impact business : « Nous avons mis en place des doubles écoutes valorisant la

qualité des interactions, en privilégiant l'écoute active et la résolution client. Cette démarche a amélioré la satisfaction et réduit les réclamations, contribuant ainsi à la performance économique tout en renforçant les compétences des collaborateurs. » Cette démonstration par les chiffres permet au service client de démontrer sa valeur comme les autres services. La maturité du secteur permet d'aller chercher des indicateurs plus fins, plus parlants.

L'équation gagnante : rentabilité ET éthique

« Il ne faut pas penser à la technologie, il faut penser à l'expérience », conseille Gilles BABINET. « C'est une erreur que beaucoup font. Il faut véritablement penser à l'expérience étendue – pas uniquement le contact

client, mais toute l'expérience dans sa globalité. » En agissant avec méthode, mesure et ambition, la rentabilité du service client ne s'oppose pas à l'éthique – elle la renforce. Un service rentable fidélise, crée du lien durable, transforme les clients en ambassadeurs. Cette approche long terme est, par nature, plus éthique qu'une vision court-termiste centrée sur la réduction immédiate des coûts. Le véritable enjeu ? Redéfinir l'équation du ROI du service client sur des bases solides : l'expérience client, l'investissement humain, la technologie au service de la relation, et une vision long terme de la création de valeur. Dans un monde où les produits se ressemblent, le service client reste le dernier terrain de conquête. Et peut-être le plus rentable... ■

L'Élection du Service Client de l'Année vue par les Managers

Au-delà du trophée, que signifie réellement l'Élection du Service Client de l'Année pour ceux qui orchestrent au quotidien la performance relationnelle ?

Cinq managers lauréats 2026 dévoilent comment cette distinction reflète leur philosophie managériale, leur rapport aux équipes et leur conception de l'excellence dans la relation client.



Jessica,
Manager Service Client - HESS AUTOMOBILE

Une trajectoire incarnée

« Cette distinction revêt pour moi une dimension particulière : j'ai eu le privilège de vivre cette reconnaissance d'abord en tant que conseillère lors de nos deux premières élections, puis comme manager pour les quatre titres suivants. Cette élection témoigne d'un parcours partagé avec l'entreprise et mes collaborateurs, d'une capacité à les accompagner dans leur excellence sans jamais altérer leur engagement. En tant que manager, je m'apparente à une cheffe d'orchestre : mon rôle consiste à donner l'impulsion et à maintenir la cadence, mais ce sont eux qui incarnent véritablement la partition et font résonner la qualité de notre service. »



Béangère DARCHICOURT,
Manager Conseillers Client 3901 - ORANGE PROPME

La satisfaction client comme boussole

« Être Élu Service Client de l'Année 2026 témoigne avant tout de la qualité de l'équipe qui m'entoure. En favorisant un climat de confiance et d'engagement, je m'efforce de soutenir mes collaborateurs pour qu'ils puissent exprimer pleinement leur potentiel et contribuer à la réussite collective. Ce prix reflète leur implication quotidienne dans la satisfaction de nos clients. En somme, leur engagement fait toute la différence : c'est ensemble que nous bâtissons l'excellence. »



Isabelle LONG, Manager front
USC GNE - ORANGE

La symétrie du service

« Cette élection valide une conviction managériale fondamentale : j'ai su accompagner mon équipe en m'appuyant tant sur les retours de nos clients que sur les leurs. Elle atteste que j'ai pleinement endossé ma mission première : être au service de mon équipe pour qu'elle soit, à son tour, au service de nos clients. C'est cette symétrie qui constitue, à mes yeux, l'essence même du management de la relation client. »



Victor MATTEUDI,
Team Manager - SNCF CONNECT

La primauté du collectif

« Cette reconnaissance consacre avant tout un travail d'équipe dans sa dimension la plus complète. En premier lieu, nos conseillers qui, au quotidien, accompagnent et assistent nos voyageurs avec dévouement. Puis l'équipe managériale qui a su créer les conditions de leur réussite. Cette élection ne célèbre pas tant le manager que je pourrais être, mais bien davantage l'équipe que nous sommes collectivement. C'est cette dynamique collaborative qui fait toute notre force. »



Christian GARCIA, Directeur adjoint
du développement FRANFINANCE

La culture de l'excellence

« Cette élection représente avant tout une fierté partagée. En tant que manager, elle constitue la reconnaissance d'un engagement quotidien visant à instaurer les conditions permettant à chacun, au sein de notre dispositif, de se sentir utile, valorisé et reconnu, tant à l'échelle individuelle qu'organisationnelle. Notre mission managériale fondamentale consiste à faire de la qualité de service non pas un objectif conjoncturel, mais une véritable culture d'entreprise durable, inscrite dans nos pratiques et nos valeurs au long cours. »

L'Élection du Service Client de l'Année vue par les Conseillers

Au-delà du trophée, que signifie réellement l'Élection du Service Client de l'Année pour ceux qui incarnent au quotidien la promesse relationnelle de leur entreprise ?

Cinq conseillers lauréats 2026 révèlent comment cette distinction reflète leur engagement, leur fierté et leur conception de l'excellence du service.



Elisa MEYER,
Conseillère Funéraire - PFG

Dans un métier sensible, une reconnaissance essentielle

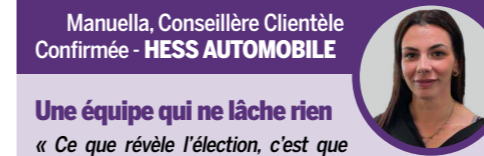
« Dans un métier aussi sensible que le nôtre, être Élu Service Client de l'Année 2026 démontre que l'écoute, la disponibilité et la bienveillance sont reconnues et essentielles. Pour moi, cela reflète l'engagement que je mets chaque jour à accueillir les familles avec respect et humanité. Ce prix est une reconnaissance collective, et aussi une confirmation que mon rôle, tel que je le vis, a un vrai impact positif. »



Catherine DESMARES,
Customer Coach - BOULANGER

Un tremplin vers l'amélioration

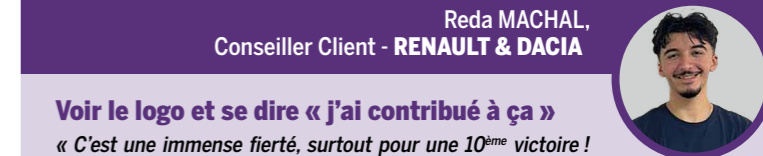
« Être Élu Service Client de l'Année 2026 témoigne des efforts collectifs de notre entreprise pour fournir un service exceptionnel. Cette distinction ne reflète pas seulement le travail d'une personne, mais l'engagement de toute une équipe. Cela me confirme que notre entreprise a su placer la satisfaction client au cœur de sa stratégie. Cette reconnaissance n'agit pas uniquement comme un moteur de motivation pour nous, conseillers, en nous incitant à continuer à donner le meilleur de nous-mêmes. Elle renforce également la réputation de notre entreprise sur le marché. Être Élu Service Client de l'Année n'est pas seulement une finalité, c'est aussi un tremplin vers une amélioration constante. »



Manuella, Conseillère Clientèle
Confirmée - HESS AUTOMOBILE

Une équipe qui ne lâche rien

« Ce que révèle l'élection, c'est que je fais partie d'une équipe qui ne lâche rien ! On n'est pas parfaits, on a des journées difficiles, mais on a toujours la même exigence : bien servir nos clients. Quand je dis à mes proches qu'on a gagné pour la sixième fois, je suis fière, parce que ça reflète mon métier tel que je le vis tous les jours : utile, concret et reconnu. »



Reda MACHAL,
Conseiller Client - RENAULT & DACIA

Voir le logo et se dire « j'ai contribué à ça »

« C'est une immense fierté, surtout pour une 10^{ème} victoire ! C'est une véritable reconnaissance de notre engagement au quotidien. Voir le logo Élu Service Client de l'Année dans une publicité et se dire « j'ai contribué à ça », c'est très motivant. Cela prouve que nous avons su nous démarquer par notre qualité de service, par notre écoute, par notre esprit d'équipe. Au fond, cette récompense, c'est le reflet du travail collectif et de la passion que nous mettons chaque jour dans notre métier. Pas uniquement en période de challenge, mais toute l'année, tout le temps ! »



Antoine DOUTRELON, Conseiller - MONABANQ

La symétrie des attentions

« Être Élu Service Client de l'Année avec mon entreprise c'est la reconnaissance directe de ma manière de travailler en tant que conseiller. Cela démontre que, en tant que conseiller chez Monabanq, je ne me contente pas de me concentrer sur l'aspect commercial et les performances, mais que je m'efforce de créer une véritable relation de confiance et de proximité avec nos clients. Pour moi, c'est la symétrie des attentions qui prime : si Monabanq met en place toutes les conditions pour que je m'épanouisse en tant que collaborateur, alors je m'assurerai que les clients ressentent mon bien-être dans chaque interaction. Grâce aux moyens que Monabanq me fournit, c'est un véritable plaisir de pouvoir accompagner nos clients avec toute l'humanité nécessaire. Être Élu Service Client de l'Année, c'est reconnaître à quel point mes collègues et moi nous nous investissons pour bien faire notre travail. »

Le mot de la fin



1

ÉTHIQUE, PRODUCTIVITÉ, EXPÉRIENCE : UNE ÉQUATION IMPOSSIBLE ?

Pendant des années, ce triptyque a été perçu comme un dilemme insurmontable. Comment concilier rentabilité, bien-être des équipes et expérience exceptionnelle pour les consommateurs ? Comment automatiser sans déshumaniser ? Comment mesurer sans écraser l'humain ?

À travers ce catalogue des lauréats, une conviction s'impose : cette équation n'est pas impossible. Les lauréats de l'Élection du Service Client de l'Année 2026 le démontrent avec force. Qu'il s'agisse d'Immaculée chez Engie Pro qui fait d'une réclamation une opportunité de fidélisation, de Nadège chez DPD France qui libère ses équipes pour créer plus de valeur, ou de Nordine chez HomeServe qui mesure sa réussite au « *sourire du client* », tous incarnent cette nouvelle voie !

Cette mutation profonde ne tient pas à la technologie seule, mais à la façon dont nous la mettons au service de l'humain. L'IA libère le conseiller pour qu'il exerce pleinement son métier d'écoute et d'empathie. Les nouveaux indicateurs éclairent au lieu de contraindre. La rentabilité renforce l'éthique en créant des relations durables. Ce qui se joue dépasse les enjeux opérationnels : c'est une refondation complète où satisfaction client, bien-être des équipes et performance économique ne sont plus des axes divergents, mais trois dimensions au service d'une même ambition. L'Élection du Service Client de l'Année célèbre cette excellence en mouvement. Elle met en lumière ceux qui prouvent que l'exigence et le respect de l'humain se renforcent mutuellement car, dans un monde où les produits se ressemblent, le service client reste le terrain où l'intelligence humaine collective demeure la clé d'une satisfaction client durable.



3

Marie-Laure SOUBILS a intégré BVA en 2000 en tant que chargée d'études. Aujourd'hui Directrice de l'Observatoire des Services Client pour Ipsos bva, elle dispose d'une longue expérience dans l'analyse statistique et sait identifier, derrière les chiffres, les idées reçues les plus tenaces...

Gilles BABINET (3) : Multi-entrepreneur et acteur infatigable du numérique français, observateur des mutations technologiques, Gilles BABINET est co-président du Conseil national du numérique, Digital Champion de la France auprès de la Commission européenne, conférencier et auteur de « *Green AI* » (2024). Il accompagne les organisations dans leur transformation numérique et leurs stratégies d'intelligence artificielle.

Nathalie NAHMIA (4) : Experte reconnue de la relation client BtoB et BtoC, observatrice des mutations de l'expérience client, Nathalie NAHMIA est fondatrice d'ExperieNN's, animatrice de l'émission « *Expérience Client Digital* », et intervient en conseil et management de transition pour créer et optimiser les directions de la relation client.

Serge ABITEBOUL (5) : Chercheur reconnu en informatique, observateur engagé des enjeux du numérique, Serge ABITEBOUL est directeur de recherche émérite à l'Inria, membre de l'Académie des sciences, fondateur du blog « *Binaire* » sur Le Monde, auteur de « *Vive les communs numériques !* » (2024) et romancier. Il milite pour l'inclusion numérique et l'enseignement de l'informatique.

Jennifer KRIEF (6) : Avocate au Barreau de Paris depuis 2009, spécialiste en droit des affaires et droit de la famille, Jennifer KRIEF a exercé sept ans comme collaboratrice puis associée avant de fonder le cabinet Krief Avocats en 2019. Titulaire d'un Master II Droit du commerce électronique et des créations numériques, elle accompagne start-ups et PME dans leurs problématiques juridiques, notamment liées à l'IA.

Philippe MOATI (7) : Économiste spécialiste de la consommation et de la distribution, fin analyste des mutations du commerce, Philippe MOATI est professeur d'économie à l'Université Paris Cité. Co-fondateur et président de l'ObSoCo (Observatoire Société et Consommation), et auteur de *La plateforme de la consommation* (2021), il décrypte les transformations des modes de vie et modèles économiques.

Vera JOLIBOIS (8) : Diplômée de l'Université Paris-Est Créteil, Vera JOLIBOIS est responsable des opérations chez ATIGIP (Ministère de la Justice) depuis 2008. Après avoir exercé chez Capgemini, Bouygues et France Telecom, elle a créé un centre d'appels innovant au sein du Centre de Détention de Nantes qui forme et emploie des personnes détenues et mise sur la relation client pour favoriser leur réinsertion. ■



4



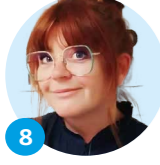
5



6



7



8

REMERCIEMENTS

Un grand merci à nos **8 experts** pour le temps qu'ils ont bien voulu nous accorder, pour la finesse et la pertinence de leurs analyses.

Merci également **aux conseillers et aux managers** qui ont accepté, en toute sympathie et avec sincérité, de partager leurs perceptions des innombrables idées reçues qui touchent, de près comme de loin, l'univers de la relation client.

NOS EXPERTS

Éric DADIAN (1) : Figure incontournable de la relation client en France, observateur engagé des mutations du secteur, Éric DADIAN est président de l'AFRC depuis 1998, conférencier et co-auteur de « *Expérience Client : 65 fiches opérationnelles* », il accompagne les professionnels dans leurs réflexions stratégiques sur l'expérience client et est l'ambassadeur des Palmes de la Relation Client.

Marie-Laure SOUBILS (2) : Statisticienne et économiste de formation, diplômée de la Toulouse School of Economics,



“ Nous imaginons et mettons en œuvre des concepts innovants pour améliorer la performance de vos campagnes. ”

Nous vous accompagnons sur l'intégralité de vos enjeux :



Marque employeur



Communication interne



Animation de réseau



Fidélisation



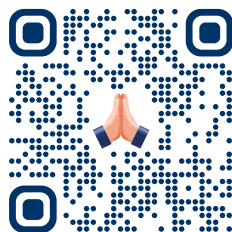
Acquisition

NOS CONSEILLERS

ONT DU TALENT !

**ÉLU
SERVICE
CLIENT
DE L'ANNÉE
2026**

MERCI
AUX HOMMES ET AUX FEMMES
QUI S'ENGAGENT AU QUOTIDIEN
POUR LEURS CLIENTS



EN
PARTENARIAT
AVEC



RelationClient



marketing

