

L'écart CX de l'assistance humaine

Huit problématiques que la digitalisation et l'IA n'ont pas résolues,
et qui aujourd'hui grèvent le chiffre d'affaires, la productivité et la réputation

73%

abandonneraient un achat pour une
attente supérieure à 5 minutes

+33%

de conversion sur une vente assistée
par vidéo par rapport à la voix.

46%

des clients abandonnent le
libre-service par manque d'information

32%

des conversations avec un bot doivent
être escaladées vers un humain.

Interactive Powers

La thèse en une page

Les entreprises ont digitalisé la transaction, mais pas le conseil. Il en résulte un écart structurel : lorsque le besoin du client est simple, l'automatisation le résout ; lorsqu'il est complexe, personne n'est disponible avec la compétence adéquate, au bon moment et avec la capacité de transiger.

1

C'est structurel

Ce n'est pas conjoncturel, cela ne se corrige ni avec plus d'effectifs ni avec plus d'IA : la capacité experte est physiquement piégée dans un lieu et un horaire.

2

C'est mesurable

Cela laisse une empreinte dans les KPI déjà reportés : taux d'abandon en agence ou en ligne, FCR faible, conversion assistée, NPS, CES et coût par contact.

3

C'est multisectoriel

Cela se manifeste de façon quasi identique dans la banque, l'assurance, l'administration publique, les télécoms, le commerce de détail, les services collectifs, la santé et l'éducation.

4

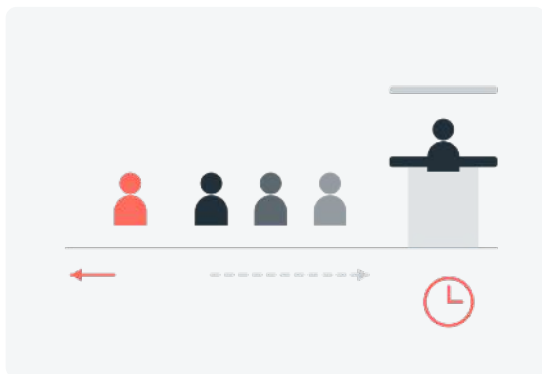
C'est une fuite de parts de marché

Le temps d'attente est la porte d'entrée de la concurrence : il transforme un client fidèle en un client sur le marché.

Élaboration propre à partir des sources recensées à l'annexe B.

La situation actuelle au point de contact

Aujourd'hui, la majorité des interactions à valeur ajoutée se termine dans l'un de ces quatre scénarios. Ce ne sont pas des défaillances d'exécution : c'est le résultat prévisible du fait de fixer la capacité d'accueil à un lieu et à un horaire alors que la demande, elle, ne l'est pas.



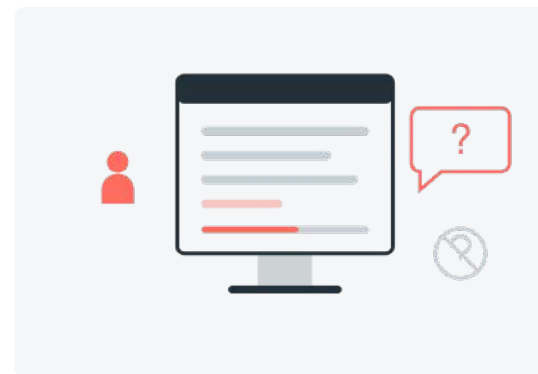
Attente et abandon

Le client évalue la file d'attente en entrant et décide en quelques secondes. La perte survient avant toute interaction et ne laisse de trace dans aucun système.



Conseil différé

Il vient chercher un conseil et trouve un généraliste. La réponse est un rendez-vous, un renvoi vers le centre d'appels ou de revenir un autre jour.



Libre-service sans issue

Le parcours digital résout ce qui est simple, mais laisse le client seul précisément quand surgit le doute ou l'exception qui décide de l'opération.



Canal à distance incomplet

Le téléphone et le chat mettent en relation, mais ne permettent ni de voir le document, ni de partager l'écran, ni d'authentifier et de signer.

Dans les quatre cas, il se passe la même chose : l'entreprise paie le coût de la capacité sans pouvoir capter le revenu, et le client repart sur le marché avec un besoin toujours non résolu.

Huit problématiques, une même cause racine

1

Files d'attente et saturation en point physique

Demande concentrée face à une capacité rigide.

2

Absence d'expert au point de contact

Le généraliste ne peut pas conclure la conversation à valeur ajoutée.

3

Libre-service non résolutif et sans assistance

L'effort est reporté sur le client, qui est laissé seul face au doute.

4

Canaux à distance incomplets et sans proximité

Le téléphone et le chat ne supportent pas l'interaction à forte valeur ajoutée.

5

Discontinuité entre canaux

Le client change de canal ; le contexte est perdu.

6

Processus exigeant une vérification visuelle

Souscription, KYC, expertise et diagnostic à l'arrêt.

7

Exclusion des profils vulnérables non digitaux

Les seniors et les profils vulnérables sont exclus ; risque réglementaire.

8

Fermeture du réseau physique sans solution de remplacement

Le point de contact ferme sans qu'une alternative assistée ait été créée.

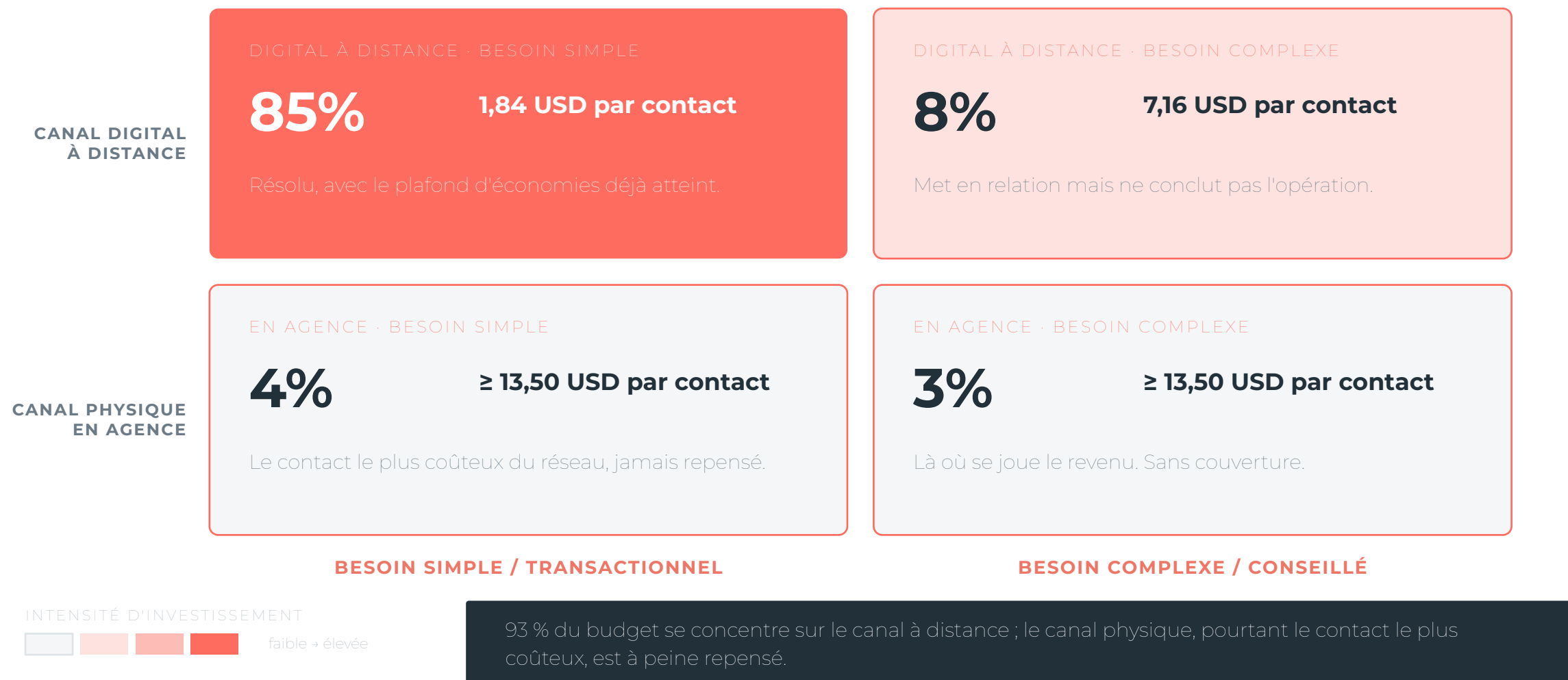
1-4 : périmètre initialement posé. 5-8 : extensions proposées par cette analyse ; elles partagent la même mécanique et démultiplient l'impact mesurable.

Où se situe exactement le vide



Lecture : l'investissement de la dernière décennie s'est concentré dans le cadran supérieur gauche. La colonne de droite — où se joue le revenu — reste sans couverture effective, quel que soit le canal.

Tout le budget dans le cadran déjà résolu

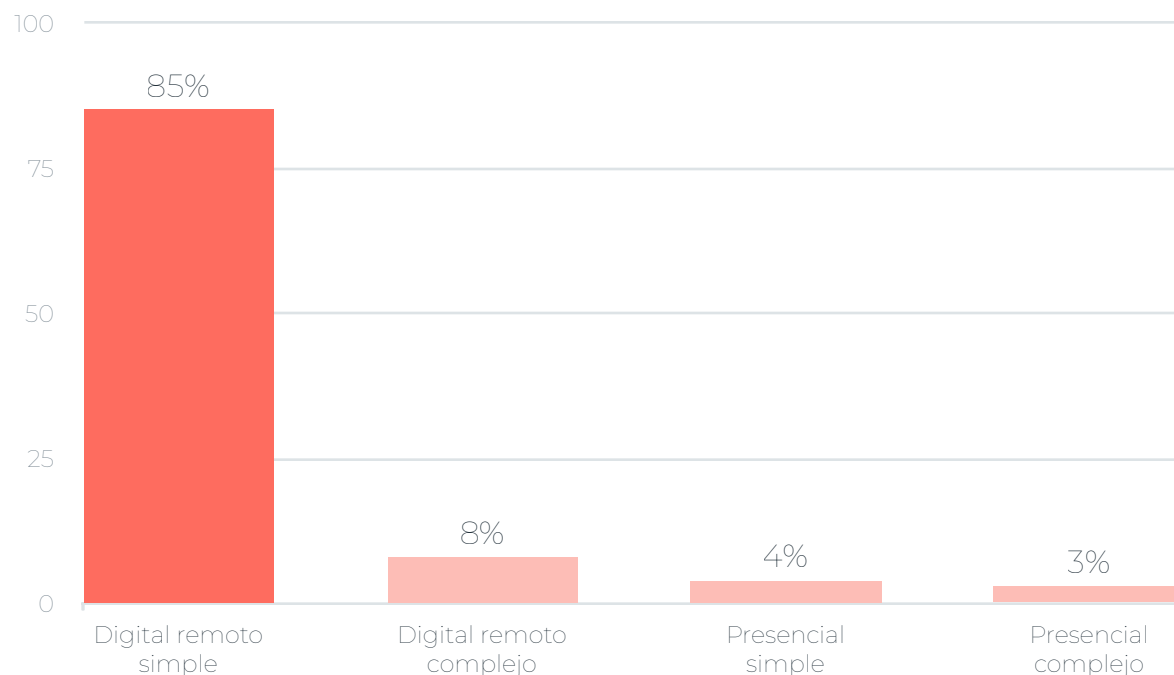


Coûts par contact en USD : médiane Gartner (1,84 libre-service - 13,50 assisté) et ContactBabel 2025 (7,16 appel). Répartition de l'investissement : estimation, à remplacer par la donnée interne.

On investit là où le contact est déjà bon marché

Répartition de l'investissement en « transformation digitale »

Pourcentage du budget alloué à chaque cadran du canal.



D'où proviennent les coûts par contact

Médianes publiées, en dollars américains.

1,84

Libre-service digital

Médiane du coût par contact sur les canaux de libre-service.

Gartner, Benchmarks to Assess Your Customer Service Costs

7,16

Appel entrant

Coût moyen d'un appel entrant au centre de contact.

ContactBabel, US Contact Center Decision-Makers' Guide 2025

13,50

Canal assisté

Médiane des canaux avec intervention humaine. Le canal physique se situe dans cette fourchette.

Gartner, Benchmarks to Assess Your Customer Service Costs

Le cadran qui concentre 85 % de l'investissement est celui qui coûtait déjà 1,84 USD par contact. Les trois cadrans non couverts coûtent de 4 à 7 fois plus et sont ceux où se joue le revenu.

Coûts en USD ; le contact assisté coûte 7,3 fois celui du libre-service, et chaque contact dévié permet d'économiser 11,66 USD. Répartition de l'investissement : estimation de référence de marché, à remplacer par la donnée interne de l'entreprise avant présentation.



Nube Virtual





PROBLÈME 01

Files d'attente et saturation au point physique

La demande en agence est concentrée et volatile ; la capacité d'accueil est fixe, locale et planifiée plusieurs semaines à l'avance. Ce décalage produit simultanément de la capacité inoccupée et des clients perdus, souvent le même jour et dans le même réseau.

MÉCANIQUE DE LA PERTE

- Le client évalue la file d'attente en entrant et décide en quelques secondes : la perte survient avant toute interaction et n'est enregistrée dans aucun système.
- Les démarches à faible valeur occupent une capacité d'accueil coûteuse, au détriment de celles à forte valeur.
- Les absences et les pics ne peuvent pas être compensés : le personnel d'une agence n'est pas transférable à une autre.
- Le coût est payé deux fois : des heures payées sans demande, et de la demande non traitée sans heures disponibles.

PÉRIMÈTRE ET MANIFESTATION

- Agence bancaire et courtage d'assurance.
- Bureaux d'enregistrement, accueil citoyen et démarches administratives.
- Boutiques télécoms et services collectifs, comptoirs après-vente.
- Admissions, secrétariats académiques et guichets de rendez-vous médicaux.
- Points de vente à horaires réduits ou à ouverture partielle.

73%

des clients abandonneraient un achat s'ils devaient attendre en file plus de cinq minutes.

KPI CX PÉNALISÉS

- Taux d'abandon en file d'attente
- Rétention post-visite
- Taux d'occupation utile
- Conversion par visite
- Coût par démarche traitée

Sources : Skiplino / Wavetec (gestion de files d'attente dans la banque) ; ScanQueue, State of Customer Waiting 2026 ; Accenture Banking Trends 2026.



Absence d'expert au point de contact

Le client se déplace précisément parce qu'il a besoin d'un avis, pas seulement d'une transaction. Il trouve un généraliste ou un collaborateur externe incapable de le conseiller sur le produit, et la réponse du système est de différer : rendez-vous, renvoi vers le centre d'appels ou retour un autre jour.

MÉCANIQUE DE LA PERTE

- Le report ouvre une fenêtre concurrentielle : le client, déjà décidé à acheter, part comparer sur le marché.
- Le renvoi vers le téléphone oblige à réexpliquer le dossier sans pouvoir montrer de documents ni d'écran.
- La demande qualifiée arrive au point de vente et ne se convertit pas : c'est la perte la plus coûteuse de l'entonnoir.
- Le spécialiste n'est utile que dans l'agence où il se trouve physiquement, pas là où se trouve la demande.

PÉRIMÈTRE ET MANIFESTATION

- Crédits immobiliers, investissement, retraite et entreprises dans la banque.
- Souscription de risques et sinistres complexes en assurance.
- Démarches à exigences juridiques ou fiscales dans l'administration.
- Tarifs B2B, portabilité complexe et pannes techniques dans les télécoms.
- Orientation académique, bourses et admissions internationales.

+33%

de conversion sur une vente assistée lorsque l'interaction humaine s'appuie sur la vidéo, par rapport au canal non assisté.

KPI CX PÉNALISÉS

- Conversion assistée
- Résolution dès la première visite
- Taux de nouvelle tentative / rendez-vous
- Délai de décision commerciale (time-to-yes)
- Part de portefeuille fidélisée

Sources : Oliver Wyman, The Rise of Remote Advisory Services for Banks ; Bird / Livestorm, benchmarks de banque vidéo.



Libre-service non résolutif et sans assistance

Le libre-service — DAB, web, chat, SVI — reporte sur le client tout l'effort de saisie et automatise le processus pour l'entreprise. Il résout bien ce qui est simple, mais échoue précisément au moment où surgit le doute, l'exception ou la décision financière importante.

MÉCANIQUE DE LA PERTE

- L'abandon se concentre dans la dernière étape du formulaire, alors que le coût d'acquisition est déjà engagé.
- Sans issue assistée, le doute se transforme en abandon silencieux : il n'y a pas de réclamation, il n'y a pas d'achat.
- La fatigue digitale et la friction de l'interface dégradent la perception, même lorsque le processus aboutit.
- Le segment à plus forte valeur exige un accompagnement : pour lui, la relation est le produit.

PÉRIMÈTRE ET MANIFESTATION

- Souscription de produit et onboarding digital.
- Tablettes et bornes de demande en point physique.
- Formulaires de subventions, aides et déclarations.
- Configureurs de tarif, devis et couverture.
- Portails d'auto-gestion des incidents et garanties.

46%

des clients abandonnent le libre-service en raison d'informations inexactes ou insuffisantes.

KPI CX PÉNALISÉS

- Taux d'achèvement du processus
- Customer Effort Score
- Abandon lors de l'onboarding
- Coût d'acquisition gaspillé
- NPS du segment premium

Sources : Querypal, Customer Self-Service Statistics 2026 ; Document360, Self-Service Statistics 2025 ; The Financial Brand, account opening abandonment.





Canaux à distance incomplets et sans proximité

Téléphone, site web, chat et messagerie mettent en relation, mais ne permettent ni d'interagir, ni de montrer, ni de comparer, ni d'authentifier. Ils sont structurellement insuffisants pour négocier, résoudre un incident important ou conclure un contrat : ce n'est pas un problème de volume d'agents, c'est un problème de largeur de bande de l'interaction.

MÉCANIQUE DE LA PERTE

- Sans canal visuel, le diagnostic se fait par description verbale : plus de temps, plus d'erreurs, plus de tentatives.
- L'escalade du bot vers un humain arrive tard, avec une frustration déjà accumulée, au moment où elle est la moins efficace.
- Devoir réexpliquer à chaque changement de canal est le principal motif de frustration déclaré.
- Le contact assisté coûte 7,3 fois plus que celui du libre-service (13,50 contre 1,84 USD) : prolonger l'appel est coûteux et, de surcroît, ne résout rien.

PÉRIMÈTRE ET MANIFESTATION

- Centre de contact de la banque, de l'assurance et des services collectifs.
- Support technique télécoms et équipements.
- Expertise et déclaration de sinistre à distance.
- Accueil citoyen par téléphone et service d'information.
- Téléconsultation administrative et suivi de dossiers.

32%

des conversations avec un bot finissent escaladées vers un agent humain ; seules 29 % sont résolues sans escalade.

KPI CX PÉNALISÉS

- First Contact Resolution
- Average Handling Time
- Taux de transfert et de nouvelle tentative
- Coût par contact
- NPS transactionnel

Sources : Bluetweak, AI-to-Human Handoff 2026 ; California Management Review, Chatbot Frustration is Real (2026) ; Gartner, coût par contact ; ContactBabel, US Contact Center Decision-Makers' Guide 2025.

Quatre problématiques supplémentaires à intégrer

05 Discontinuité entre canaux

Le client commence sur un canal et termine sur un autre en réexpliquant son cas depuis le début. Le contexte ne suit pas, et avec lui se perdent l'historique, les preuves et le raisonnement déjà appliqué.

73 % citent le fait de devoir réexpliquer comme principale source de frustration dans le support client.

06 Processus exigeant une preuve visuelle et une signature

Souscription, KYC, expertise de dommage, diagnostic technique et vérification documentaire ne peuvent être finalisés ni en présentiel sans expert, ni à distance sans canal visuel. Ils restent dans une impasse opérationnelle.

Les téléconsultations évitent la visite en personne dans 34 à 92 % des cas selon la spécialité.

07 Exclusion des segments non digitaux

Les seniors, les personnes peu à l'aise avec le numérique et les publics vulnérables sont exclus du canal unique digital. Ce n'est plus un problème de CX, mais un risque réglementaire et réputationnel.

640 000 signatures pour la campagne « Je suis âgé, pas idiot » ont abouti à un protocole sectoriel d'inclusion financière.

08 Fermeture du réseau physique sans alternative assistée

Le point de contact est fermé au nom de l'efficacité avant que l'alternative préservant la capacité de conseil n'ait été construite. L'efficacité se comptabilise ; la perte de relation, non.

1 637 agences bancaires fermées en Espagne entre 2021 et 2024 ; plus de 60 % du réseau perdu depuis 2008.

Sources : Bluetweak (2026) ; Caffery et al., telehealth scoping review ; Plataforma de Mayores / protocole d'inclusion financière ; Banco de España, réseau d'agences.

Une seule cause racine : la capacité experte piégée

LA DEMANDE

Elle est volatile, dispersée et imprévisible

- Elle se concentre sur des créneaux horaires et des jours précis.
- Elle se répartit sur tout le territoire, y compris là où il n'y a plus de réseau.
- Elle arrive avec des besoins de complexité très inégale.



LA CAPACITÉ

Elle est fixe, locale et planifiée

- Elle est ancrée à un bâtiment et à une plage horaire.
- Elle n'est pas transférable entre points en cas de pic ou d'absence.
- La compétence experte réside dans peu de personnes et peu de sites.



LE RÉSULTAT

Coût inoccupé et demande non traitée en même temps

- On paie de la capacité sans demande et on perd de la demande faute de capacité.
- Le client absorbe ce décalage sous forme d'attente ou de report.
- La perte n'est pas enregistrée : il n'y a pas de ticket pour celui qui est parti.

Implication : tant que l'unité de capacité restera « une personne dans un bâtiment », aucun investissement en IA ou en canal digital ne comblera l'écart. Ce qui manque n'est pas l'automatisation : c'est la capacité d'amener la bonne personne au point de contact, en temps réel et sans la déplacer.

Matrice d'intensité par secteur

Secteur	D1 Files d'attente	D2 Expert	D3 Libre-serv.	D4 Canal à distance	Conséquence dominante
Banque et assurance	Critique	Critique	Élevée	Critique	Fuite d'opérations à ticket élevé déjà décidées
Administration publique	Critique	Élevée	Critique	Élevée	Exclusion, réclamations et coût politique
Télécoms et services collectifs	Moyenne	Élevée	Critique	Critique	Churn et récidence d'incidents
Commerce de détail et distribution	Élevée	Élevée	Moyenne	Moyenne	Vente perdue au moment de la décision
Santé	Critique	Critique	Moyenne	Élevée	Liste d'attente et déplacement évitable
Éducation	Moyenne	Élevée	Élevée	Moyenne	Baisse des inscriptions et abandon lors de l'admission

Critère de notation : Critique = le problème bloque directement le revenu ou expose à un risque réglementaire. Élevée = dégrade de façon mesurable le KPI CX et le coût. Moyenne = présent mais atténuable par des mesures classiques.

Élaboration propre. Notation fondée sur les benchmarks sectoriels recensés à l'annexe B.

Risque réputationnel et réglementaire

Le précédent existe déjà

Une réclamation individuelle concernant l'accueil en agence des personnes âgées a réuni plus de 640 000 signatures et a débouché sur un protocole sectoriel d'inclusion financière avec des engagements d'horaires et d'accueil personnalisé. Le coût n'a pas été économique : il a été d'agenda public et de confiance.

L'asymétrie du dommage

72 % des clients changent de marque après une seule expérience négative, et 47 % des mauvaises expériences se traduisent par une réduction immédiate des dépenses. Reconquérir un client perdu à cause d'un mauvais traitement coûte plusieurs fois ce qu'aurait coûté éviter cette perte.

QUATRE VECTEURS D'EXPOSITION À SURVEILLER

Accessibilité et inclusion

Obligation croissante de garantir un accueil non digital aux publics vulnérables.

Couverture territoriale

Contrôle public sur la fermeture de points d'accueil sans alternative équivalente.

Traçabilité du conseil

Exigence de preuve que l'information a été expliquée et comprise par le client.

Équité de service

Différences d'accès selon le canal, la plage horaire ou le code postal du point d'accueil.

Sources : PwC 2025 Customer Experience Survey ; Qualtrics XM Institute (2025-2026) ; Plataforma de Mayores et protocole d'inclusion financière ; Ringly CX statistics 2026.

Pourquoi cela reste non résolu

1

La perte est invisible

Il n'y a pas de ticket pour le client parti en voyant la file d'attente ou coincé dans une boucle de chatbot. Ce qui n'est pas mesuré n'entre pas dans la discussion budgétaire.

2

Le budget est mal orienté

L'investissement se concentre sur l'automatisation du transactionnel, qui fonctionne déjà, car son ROI est facile à présenter.

3

On confond canal et capacité

Ajouter un canal de plus n'ajoute pas de compétence experte. Le problème n'est pas par où l'on parle, mais qui est de l'autre côté.

4

Responsabilité fragmentée

Le réseau, les canaux digitaux, le centre de contact et le métier mesurent des choses différentes. Personne n'est propriétaire du parcours client dans son ensemble.

5

C'est considéré insoluble

C'est perçu comme un coût structurel du modèle en agence, faute d'alternative opérationnelle viable connue.

Le vide a un nom : l'assistance humaine à distance

Aucune des huit problématiques ne se résout avec plus d'automatisation et d'IA. Toutes partagent la même exigence : amener une personne compétente au point de contact — physique ou digital — en temps réel, avec la capacité de voir, montrer, authentifier et transiger, sans la déplacer et sans augmenter les effectifs.

+33%

conversion sur une vente
assistée

+20 pp

de NPS en conseil à distance

-30%

durée de réunion assistée

54-89%

réduction de la liste d'attente

Ce qui importe pour ce comité n'est pas la technologie, mais le constat : il existe des références sectorielles avec un impact mesuré sur les mêmes KPI que nous avons aujourd'hui pénalisés. L'inaction, dès lors, ne peut plus se justifier par l'absence d'alternative.

Sources : Oliver Wyman ; Bird / Livestorm ; Telemedicine and e-Health (2025) ; Blitz / SightCall (expertise à distance en assurance).

Méthodologie et avertissements de lecture

Nature des chiffres

Tous les chiffres cités proviennent d'études sectorielles publiques ou de la littérature évaluée par les pairs. Ce sont des références de marché, non des mesures internes à l'entreprise, et elles doivent être utilisées pour évaluer l'ordre de grandeur.

Chiffres dérivés

Le coût par contact du chat et du courrier électronique a été dérivé des écarts publiés par rapport à l'appel entrant. Ils sont identifiés comme tels dans la diapositive correspondante.

Notation sectorielle

La matrice d'intensité est une évaluation qualitative fondée sur les benchmarks cités. Elle doit être validée avec des données internes avant d'être utilisée pour prioriser l'investissement.

Périmètre géographique

Les benchmarks de CX et de coût par contact proviennent majoritairement du marché anglo-saxon. Les données sur le réseau bancaire, l'inclusion financière et l'administration électronique concernent l'Espagne et l'Union européenne.

Ce que ce document ne fait pas

Il n'évalue pas de technologie, ne propose pas d'architecture technique et n'estime pas le coût de mise en œuvre.
Sa portée est le diagnostic et la quantification du coût de l'inaction.

Sources consultées

Expérience client et impact économique

- PwC, 2025 Customer Experience Survey: The Loyalty Illusion.
- Qualtrics XM Institute, Global Consumer Study 2025-2026 (ventes à risque).
- Ringly, 50 Customer Experience Statistics for 2026.
- Gartner, Benchmarks to Assess Your Customer Service Costs.
- ContactBabel, US Contact Center Decision-Makers' Guide 2025.

Point physique, files d'attente et personnel

- Skiplino, Bank Queue Management (2025).
- Wavetec, How to Reduce Waiting Times in Banks.
- ScanQueue, State of Customer Waiting 2026.
- Logile, Labor Planning & Optimization Report 2025 (Royaume-Uni et États-Unis).
- Ton, Estimating the Impact of Understaffing on Sales and Profitability, UNC.
- Accenture, Banking Consumer Trends 2026.

Canal à distance, santé et secteur public

- Oliver Wyman, The Rise of Remote Advisory Services for Banks.
- Bird et Livestorm, benchmarks de banque vidéo.
- Bluetweak, AI-to-Human Handoff (2026); California Management Review, Chatbot Frustration is Real (2026).
- Telemedicine and e-Health (2025), cohorte rétrospective de plus de 200 000 cas.
- Caffery et al., Journal of Telemedicine and Telecare, revue de portée.
- Rapport Espagne Décennie Numérique 2025 ; Commission européenne, Spain 2025 Country Report.
- Banco de España, évolution du réseau d'agences.

Consultations effectuées en août 2026. Les liens complets sont fournis dans le document de travail accompagnant cette présentation.



Parlons de votre cas

Nous analysons un processus concret de votre activité et estimons le modèle de déploiement, l'intégration avec votre centre de contact et l'impact sur votre réseau de points d'accueil.

Interactive Powers

info@ivrpowers.com · interactivepowers.com