

Target Operating Model de la Relation Client

Mars 2026



The better the question.
The better the answer.
The better the world works.

Contenu

Introduction p.03

**Les attentes clients,
toujours plus d'exigences** p.04

**La relation client au cœur
de la proposition de valeur** p.06

**Les modèles opérationnels,
entre efficience et valeur** p.10

**Vers de nouveaux modèles,
innovants et hybrides** p.14

Introduction

La relation client au cœur des préoccupations des marques

Dans un contexte économique complexe, la relation entre les entreprises et leurs clients est essentielle. L'acquisition de nouveaux clients et la mise en place d'expérience client adéquate permettent de maximiser le cycle de vie du client, autrement dit le bénéfice généré durant l'entièreté de la relation.

Une expérience client différenciante peut avoir un impact important sur la croissance et la pérennité d'une organisation. Les clients sont 3,8 fois plus susceptibles de réitérer des achats après une expérience réussie qu'après une expérience décevante (MIT Technology review x EY Studio+, 2025). C'est pourquoi, la mise en place d'une relation client adaptée et efficiente représente une réalité stratégique essentielle pour les marques.

Comment positionner la relation client afin de maximiser la création de valeur ?

Les attentes clients, toujours plus d'exigences

Les attentes des clients en matière d'expérience client ont connu une évolution significative ces dernières années, poussée par l'avènement des technologies numériques et l'accès instantané à l'information. Les consommateurs recherchent non seulement des produits et services de qualité, mais également des interactions personnalisées, fluides et transparentes à chaque point de contact avec une marque.

“

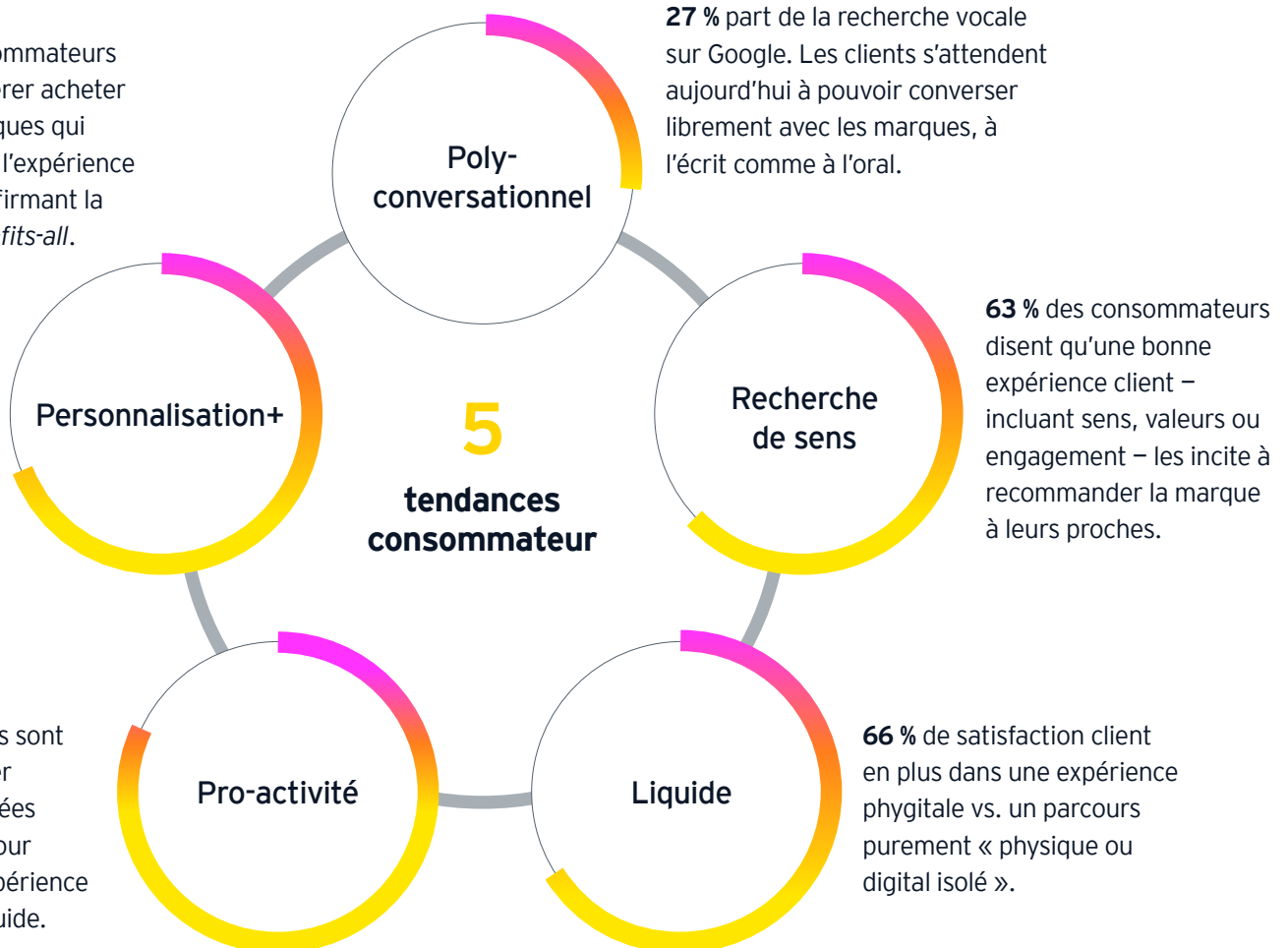
Les principaux enjeux de la relation client ne changent pas fondamentalement, mais le niveau d'exigence évolue très vite et la barre est de plus en plus haute pour se différencier.



Laurent Vagneur
Associé, EY Studio+

Une étude menée par EY Fabernovel, , qui fait partie de EY Studio+, met en lumière **5 tendances consommateur** de fond que nous voyons perdurer :

76 % des consommateurs déclarent préférer acheter auprès de marques qui personnalisent l'expérience utilisateur, confirmant la fin du *one-size-fits-all*.



Ces exigences accrues conduisent les organisations à repenser leurs stratégies, intégrant des approches centrées sur le client et exploitant des données analytiques pour anticiper les besoins et préférences des consommateurs.

L'impact sur les entreprises est profond, celles qui réussissent à offrir une expérience client exceptionnelle se distinguent sur le marché, fidélisent leur clientèle et améliorent leur réputation. En somme, l'expérience client est un levier stratégique incontournable pour la pérennité et la croissance des organisations.

La relation client au cœur de la proposition de valeur

La relation client est désormais positionnée comme une composante clé dans la construction des offres et de l'expérience client. Certains acteurs valorisent, voire monétisent leur dispositif de relation client auprès de leurs clients.

1. Un repositionnement stratégique de la Direction de la relation client

La Direction de la relation client s'impose progressivement comme **un acteur stratégique** à part entière au sein des entreprises. D'un rôle historiquement perçu comme un centre de coûts, **elle évolue vers une fonction génératrice de valeur**. Impliquée dans les décisions liées aux offres commerciales, la DRC agit désormais en **étroite synergie avec les équipes marketing et ventes**.

Ce changement de prisme est observable dans de nombreux secteurs.

Dans le secteur de l'assurance, un repositionnement est visible chez MMA et Aésio Mutuelle au sein desquels la DRC va jusqu'à co-construire les offres et produits avec les équipes marketing, en réalisant ensemble des études clients pour identifier de nouveaux besoins et prioriser le traitement des irritants.

On observe également cette tendance dans le secteur du retail : Cdiscount fait notamment contribuer sa DRC à des projets de marketing digital, valorisant sa connaissance approfondie du client.

2. La relation client, un des attributs clés de la proposition de valeur

Dans une optique d'optimisation du traitement des demandes, il est bénéfique pour les organisations de **structurer l'accès à leurs canaux de communication** en fonction d'une segmentation établie. Cela implique d'analyser les besoins des différents segments, et de les catégoriser selon des critères de volume, de valeur et de priorité. Un segment premium aura tendance à privilégier des canaux de communication humains, tels que des conseillers dédiés. En revanche, pour des segments plus sensibles au prix, des solutions automatisées et des plateformes en libre-service peuvent être plus appropriées, et permettre de fluidifier le traitement des demandes. En effet, **80 % des problématiques de service client pourraient être solutionnées en autonomie** (MIT Technology review x EY Studio+, 2025).

CAS D'USAGE BOURSOBANK

BoursoBank met en lumière ce changement de paradigme. La banque propose des modèles différenciés de relation client, gratuits et payants, directement en lien avec l'offre choisie. Ainsi l'offre « haut de gamme » (Métal) proposera un accès privilégié au canal d'assistance téléphonique.

Cet alignement permet de positionner la relation au cœur des attentes des clients, et de différencier l'expérience client. Conditionner l'accès aux canaux de communication par offre permet aux organisations de proposer une expérience client plus fluide, plus cohérente tout en ayant une meilleure gestion des coûts liés au service client.

3. Une évolution des leviers de différenciation

La relation client étant au cœur de leur proposition de valeur, les organisations cherchent à se différencier en réinventant leur manière d'interagir avec leurs clients. On identifie 4 principaux leviers de différenciation.

Levier #1

La relation client 100 % française

Certaines entreprises cherchent à fidéliser leurs clients en misant sur une relation *made in France*. L'Association française de la relation client (AFRC) a notamment créé une marque de garantie (AFRC Relation Client France) valorisant les entreprises s'engageant dans les territoires avec un service client 100 % en France. 47 entreprises sont titulaires de cette marque de garantie, quelques exemples incluent Aésio Mutuelle, BPCE Financement, Edenred, EDF, Leroy Merlin ou encore La Banque Postale.

Levier #2

Adopter une approche de proximité ou locale

Les entreprises cherchent à trouver un équilibre entre approche régionale et approche nationale pour répondre aux enjeux clients via la proximité géographique et la maîtrise des spécificités locales. La mise en avant d'une relation client régionale renforce la confiance des clients en mettant en valeur des experts locaux accessibles. Cette configuration met en avant une connaissance approfondie de l'écosystème local, garantissant un service pertinent et réactif, en phase avec les particularités de chaque territoire. La mise en place d'un système de débordement entre région permet d'équilibrer les capacités en cas de grande variation de volume.

“

Les agents sont polyvalents avec une spécialisation dans un univers précis. S'ils rencontrent un problème qu'ils ne savent pas résoudre, ils peuvent solliciter le collègue spécialiste à l'autre bout de l'openspace.



Christophe Leclerc

Directeur de la Relation Client,
Decathlon France

Levier #3**Se différencier par expertise**

D'autres entreprises se distinguent par une expertise thématique pointue, capables de maîtriser les détails techniques et de les articuler avec précision grâce aux besoins exprimés. Decathlon a mis l'expertise sportive et technique au cœur de sa relation client avec des conseillers spécialisés et avec un fort intérêt pour une ou plusieurs pratiques sportives sur lesquelles ils interviennent.

Cela est mis en pratique non seulement en boutique, mais également à distance grâce au Visiostore, un nouveau canal permettant aux clients d'obtenir un rendez-vous à distance avec un conseiller expert de la thématique sportive définie par le client : fitness, golf, camping, vélo, etc.

Levier #4**Le 100 % digital comme axe de différenciation**

Enfin, certaines entreprises choisissent de se démarquer par l'innovation technologique, en s'appuyant sur l'omnicanalité, parfois jusqu'au 100 % digital, offrant ainsi une autonomie complète aux clients tout en renforçant l'efficacité opérationnelle et la maîtrise des coûts.

Les clients sont alors capables de s'appuyer sur des solutions de *self care*, des bots conversationnels ou encore des communautés de clients.

“

Les pure players du digital n'ont pas digitalisé un modèle existant : ils ont posé les standards du 100 % digital que les acteurs historiques cherchent désormais à atteindre.



Caroline Martin
Partner, EY Studio+

Modèles opérationnels de la relation client : comment concilier efficacité et valeur, à l'ère de l'IA ?

La relation client connaît une évolution profonde. Sous l'impulsion de l'intelligence artificielle, les organisations gagnent en rapidité, en précision et en fluidité. Toutefois, dans cette course à l'efficacité, un défi majeur se pose : comment continuer à créer de la valeur humaine, émotionnelle et différenciante ?

Pour y répondre, les entreprises doivent **définir des modèles opérationnels adaptés**, capables de concilier efficacité, personnalisation et objectifs de croissance.

1. L'alliance de l'humain et de la technologie

L'intelligence artificielle comme moteur de l'efficacité

L'intelligence artificielle n'est désormais plus une technologie émergente, elle devient un standard de la relation client. Elle permet en effet l'automatisation des processus, la réduction des tâches administratives, une disponibilité permanente ainsi qu'une personnalisation des interactions.

Les bénéfices sont déjà tangibles et mesurables que ce soit du côté client ou collaborateur.

- **Côté client** : 76 % souhaitent désormais bénéficier d'une personnalisation fondée sur leurs données (Cision – Palmes de la Relation Client AFRC – 13 octobre 2025).

- **Côté collaborateur** : 67 % des salariés gagnent du temps (Forester – Palmes de la Relation Client AFRC – 13 octobre 2025).

L'IA générative et agentique ne se limite plus à exécuter : elle anticipe, adapte et analyse en temps réel. Elle ouvre la voie à des parcours clients plus fluides et plus pertinents.

Cependant, si cette technologie améliore la performance, elle ne crée pas, à elle seule, de valeur émotionnelle. En parallèle, les cas d'usage idéalisés que présentent les fournisseurs d'IA pour la relation client s'éloignent souvent des réalités du terrain. Les entreprises se heurtent ainsi à des défis liés à la structuration des données d'entrée et à l'entraînement des modèles, ce qui freine le passage du POC (*proof of concept*) à une mise à l'échelle.

“

Entre 10 % et 30 % des POCs GenAI passent en production, tous secteurs et métiers confondus.



Vincent Vella

Directeur, AI Transformation
Leader France, EY Studio+

Cela peut limiter la valeur réellement créée, notamment en termes de gain de temps et de quantification financière, si l'instruction initiale du projet n'est pas suffisamment cadrée. Dans ce contexte, une évidence demeure : l'interaction humaine constitue un véritable facteur de différenciation.

L'humain, vecteur de différenciation

À mesure que les interactions s'automatisent, le contact humain devient plus rare, donc plus précieux. Il transforme une transaction en relation, une interaction en souvenir.

Les chiffres le confirment, selon la *Harvard Business Review* **65 % des expériences clients les plus positives impliquant de l'IA comportent également une intervention humaine.**

L'observatoire des services clients 2025 d'IPSOS BVA met également en avant le fait que la qualité de l'interaction humaine reste le premier vecteur de satisfaction et de fidélisation.

Dans un contexte où la technologie devient la norme, l'humain redevient le facteur différenciant. Les interactions humaines incarnent l'attention, la confiance et l'émotion, et deviennent des moments « premium » capables de créer un lien durable avec le client.

“

Lorsque l'IA devient la norme, l'interaction humaine s'impose comme l'élément différenciateur de la proposition de valeur de la relation client, en créant attention, confiance et émotion.



Olivier Garnier

Manager, EY Studio+

“

L'IA est aujourd'hui un levier majeur pour fluidifier et personnaliser les parcours de relation client omnicanaux. Mais la valeur de la relation repose toujours sur l'humain : les clients attendent de pouvoir accéder à un conseiller lorsque la situation l'exige



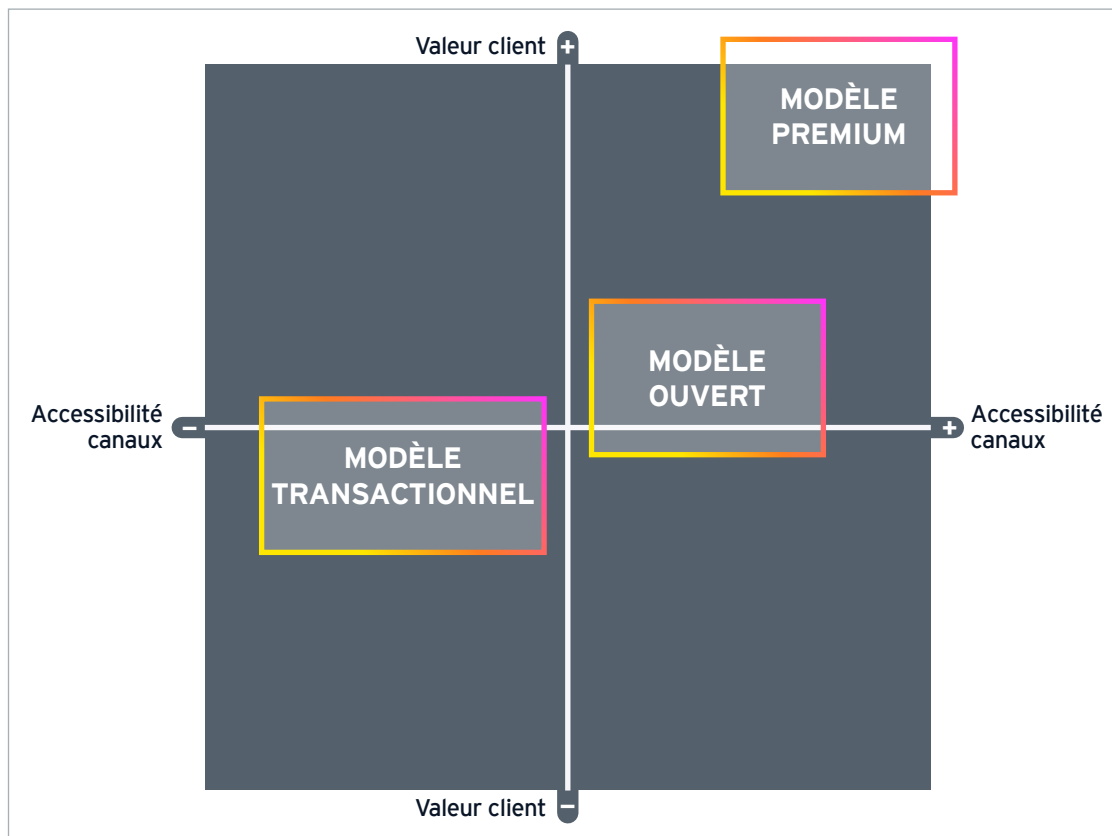
Philippe Le Grevès

Securitas France, Directeur
Monitoring et Relation Client

2. Les modèles de relation client

Trois principaux modèles de relation client émergent et sont structurés selon deux axes :

- la « **valeur client** » : caractérisée par le chiffre d'affaires, la marge ou le segment de marché notamment ;
- l'« **accessibilité canaux** » : caractérisée par les canaux disponibles pour les clients et l'accessibilité.



Le modèle « Premium »

Ce modèle est caractérisé par **un niveau de services élevé** et par une **disponibilité multicanale**.

Son accessibilité est généralement **conditionnée par un niveau de valeur client** qui peut être définie par le patrimoine client, le volume de dépenses réalisées ou encore l'appartenance à des programmes de fidélité. Ce modèle est donc réservé à certains **segments de clientèle étant définis comme une priorité stratégique**.

CAS D'USAGE AIR FRANCE

L'accès aux conseillers est différencié selon la valeur du client. Les clients « encartés » disposent d'un accès à des conseillers interne Air France pour traiter leurs problématiques. *A contrario*, les clients non « encartés » disposent d'un accès à des conseillers externes BlueLink.

L'offre « haut de gamme » (Ultimate) met notamment à disposition un compagnon de voyage personnel 7 jours sur 7, 24 heures sur 24. **Cet élément différenciateur est accessible uniquement pour les clients bénéficiant de cette offre.**

Le modèle « Ouvert »

Le modèle « Ouvert » est axé sur l'**inclusivité et l'accessibilité**, offrant des **services standards à tous les clients sans condition particulière**.

Les clients reçoivent un service standardisé qui répond aux attentes générales, sans personnalisation poussée. Cela peut inclure des réponses aux questions fréquentes, des solutions aux problèmes courants et un accès à des ressources en ligne. Ce modèle permet une relation client démocratique, où **chaque client, quel que soit son statut, peut bénéficier d'un service de qualité**.

CAS D'USAGE EDF

EDF, acteur incontournable de l'énergie en France, fournit 24 millions de clients, avec en moyenne un contact client par an.

Dans l'organisation, la relation client est centrée autour de deux univers qui sont les tarifs réglementés et les tarifs d'offres du marché. Les clients ne sont pas différenciés en dehors de ces deux univers afin d'assurer un traitement équitable encadré par une forte régulation.

“

La relation client n'est pas différenciée selon le client, on a un enjeu d'équité.



Michel Piguet

Directeur du Service Client et Commercial, Marché des Clients Particuliers, EDF

Le modèle « Transactionnel »

Ce modèle est composé de **niveaux de services et de disponibilité restreints**, qui limitent l'accessibilité, notamment pour le service client téléphonique.

La restriction d'accès aux services clients prend plusieurs formes :

- Un service client conditionnel, réservé aux contacts possédant une valeur confirmée.
- Une priorisation des contacts, avec une auto-évaluation niveau de priorité de la demande par les clients.
- Une réduction du nombre de canaux aux seuls canaux digitaux ou maîtrisés par l'entreprise.
- Des canaux payants ou peu accessibles, illustrés par la mise en place d'un canal téléphonique payant. Le caractère payant est un levier permettant de limiter le nombre d'appels entrants et d'encourager les clients à se tourner vers les canaux digitaux et physiques.

CAS D'USAGE SOSH

Orange a créé une marque proposant des offres à bas prix et sans engagement, la marque Sosh, avec un service client limité quant au nombre de canaux.

Cette marque *low cost* met à disposition une offre de service client volontairement restreinte en 100 % digital. Cette volonté de limitation des offres et canaux de service client s'inscrit dans une approche de *self-carisation* de la relation client.

Vers de nouveaux modèles, innovants et hybrides

La relation client est devenue un enjeu stratégique incontournable pour les entreprises souhaitant se démarquer dans un marché de plus en plus concurrentiel. Les modèles de relation client, qu'ils soient « Premium », « Ouvert » ou « Transactionnel », offrent des approches variées pour répondre aux attentes croissantes des consommateurs en matière de personnalisation, d'accessibilité et d'efficacité.

L'émergence de l'intelligence artificielle entraîne une transformation majeure du métier de relation client, tant dans sa structuration que dans sa stratégie. Pour de nombreux acteurs du marché, les innovations technologiques contribuent à combler les besoins émergents, en renforçant l'accessibilité pour les clients, en enrichissant l'offre de services et en facilitant le travail des conseillers. Dans le même temps, de nouveaux arrivants sur le marché abondent dans cette direction en apportant une approche disruptive centrée sur la démocratisation de l'intelligence artificielle. Leur solution repose sur un agent virtuel disponible 24h/24 et 7j/7 sur plusieurs canaux, dont la communication orale, offrant ainsi un service personnalisé à grande échelle et une analyse en temps réel des données clients.

Si l'intelligence artificielle transforme en profondeur la relation client, elle ne saurait en effacer la dimension humaine. Les clients expriment toujours le besoin d'un contact humanisé et personnalisé, porteur d'écoute et de confiance – autant d'attentes qui soulignent l'importance de conseillers qualifiés. Dans l'exploration des possibilités offertes par la technologie, l'objectif ultime demeure de renforcer la dimension humaine.

EY s'engage à bâtir un monde meilleur, en créant de la valeur sur le long terme pour nos clients et nos collaborateurs aussi bien que pour la société et la planète dans leur ensemble, tout en renforçant la confiance dans les marchés financiers.

En s'appuyant sur le traitement des données, l'IA et les nouvelles technologies, les équipes EY contribuent à créer la confiance nécessaire à nos clients pour façonner un futur à l'épreuve des défis les plus pressants d'aujourd'hui et demain.

À travers tout un éventail de services allant de l'audit au consulting en passant par la fiscalité, la stratégie et les transactions, les équipes d'EY sont en mesure de déployer leur expertise dans plus de 150 pays et territoires. Une connaissance approfondie du secteur, un réseau international et pluridisciplinaire ainsi qu'un écosystème de partenaires aussi vaste que diversifié sont autant d'atouts qui permettront à EY de participer à la construction d'un monde plus équilibré.

Façonner l'avenir en toute confiance.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun représente une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Les informations sur la manière dont EY collecte et utilise les données personnelles, ainsi que sur les droits des personnes concernées au titre de la législation en matière de protection des données sont disponibles sur ey.com/privacy. Les cabinets membres d'EY ne pratiquent pas d'activité juridique lorsque les lois locales l'interdisent. Pour plus d'informations sur notre organisation, veuillez vous rendre sur notre site ey.com.

© 2026 Ernst & Young Advisory.
Tous droits réservés.
Studio BMC France - 2602BMC052.
SCORE N°2026-013.
ED : None.

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale, juridique ou autre.
Pour toute question spécifique, veuillez vous adresser à vos conseillers.

ey.com/fr

Auteurs de la publication Target Operating Model de la Relation Client



Laurent VAGNEUR

Associé, EY Studio+
laurent.vagneur@fr.ey.com



Olivier GARNIER

Manager, EY Studio+
olivier.garnier@fr.ey.com



Aurélien SOULARD

Consultant Senior, EY Studio+
aurelien.soulard@fr.ey.com



Anahi MESSAGER

Consultante Senior, EY Studio+
anahi.messenger@fr.ey.com



Yiwen ZHANG

Consultante, EY Studio+
yiwen.zhang1@fr.ey.com