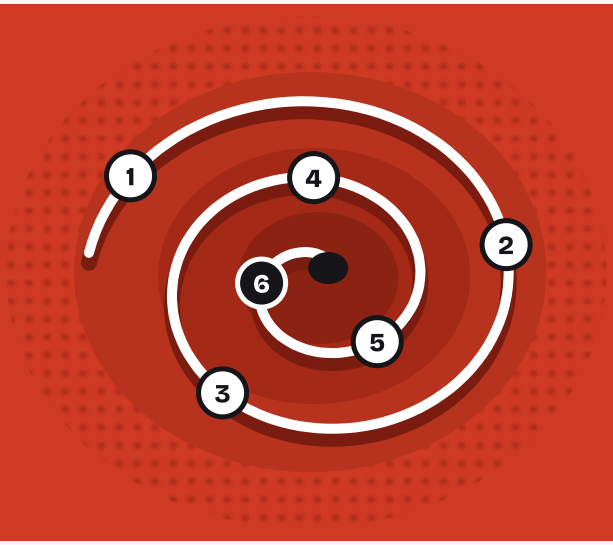


LA SPIRALE D'ATTRITION EN SIX MARCHES

1. On attend. « On verra dans deux ans. »
2. Les concurrents accélèrent.
3. Les clients relancent.
4. L'équipe éteint des incendies.
5. Les marges et les meilleurs partent.
6. **Fermeture, ou vente à la casse.**

LE PIÈGE · QUAND LA PME SE FAIT MAL TOUTE SEULE

Les trois portes de la spirale

Une PME s'effondre rarement d'un coup. Elle glisse. Et l'on entre dans cette glissade par trois portes : en attendant, en coupant des têtes… ou en achetant un chatbot.

Par Manuel Gourmand · Lecture : 4 minutes

En 2024, Air Canada s'est retrouvée devant un tribunal à cause d'une simple conversation. Un passager en deuil avait demandé au chatbot de la compagnie comment obtenir un tarif « deuil ». Le robot avait répondu avec aplomb… en contredisant les propres règles d'Air Canada.

Pour se défendre, la compagnie a soutenu, en substance, que son chatbot était une entité distincte, responsable de ses propres actes. Le tribunal a jugé l'argument « remarquable ». Air Canada a dû indemniser son client.

On en sourit. On a tort.

Une spirale, pas un déclin

Les PME qui ratent le virage suivent un scénario étonnamment régulier (ci-dessus). Il commence par une décision qui n'en a pas l'air : attendre. Puis les clients, habitués ailleurs aux réponses instantanées, se mettent à relancer. Chaque marche rend la suivante plus glissante. Et l'on y entre toujours par l'une de ces trois portes.



8 relances, 2 vraies demandes

80 %

La « demande de défaillance ». Sur 1 200 appels reçus par un service municipal du logement, l'équipe du spécialiste britannique du management John Seddon a compté 80 % de relances, de réclamations et de corrections. Des appels qui n'auraient jamais dû exister.

PORTE N° 1

Attendre

Longtemps, attendre a été raisonnable : on laissait les prix baisser, puis on achetait la version mûre. C'est fini. Un logiciel s'achète en une semaine ; une organisation qui sait s'en servir met des années à se construire. Et au début, la productivité baisse avant de remonter.

Commencer en 2026, c'est traverser ce creux pendant que le marché est encore patient. Commencer en 2028, c'est le traverser pendant que vos concurrents accélèrent.

LA LIGNE DES 24 MOIS

Mon estimation de terrain : au-delà d'environ 24 mois d'inaction, remettre une PME à niveau coûte plus cher que ce qu'elle rapportera ensuite. Passé ce point, le sauvetage n'est plus rentable.

PORTE N° 2

Couper des têtes

Début 2024, la fintech suédoise Klarna annonçait que son assistant IA abattait le travail de 700 agents. Quinze mois plus tard, son PDG admettait que la course aux économies était allée trop loin ; l'entreprise recrutait de nouveau, pour que ses clients puissent toujours parler à un humain.

Pour une PME, c'est pire. Ceux qu'on remercie emportent le savoir qui n'est écrit nulle part : où se cachent les exceptions, quel client rappeler, quel chantier va mal tourner.

PORTE N° 3

Le chatbot qui tourne en rond

La plus sournoise, car on la franchit en se croyant moderne. On installe un chatbot devant les clients, sans rien changer derrière. Or si huit appels sur dix sont des relances, le bot ne les supprime pas : il y répond plus vite, ou pas du tout. Le client revient.

Les clients le sentent. Dans une enquête Gartner publiée en 2024, 64 % d'entre eux préféraient que les entreprises n'utilisent pas l'IA dans leur service client, d'abord par peur de ne plus joindre un humain. Pour une PME, c'est la double peine : le bot abîme la seule chose qu'elle vend, la relation.

LA RÈGLE D'OR

Un agent IA se place derrière un processus stable, et devant une personne. Jamais à sa place.

S'il ne peut pas régler le problème, il ne doit pas se dresser entre le client et quelqu'un qui le peut.

À FAIRE DÈS LUNDI

Pendant deux semaines, notez chaque appel, e-mail ou passage en magasin dans deux colonnes : « le client veut quelque chose » et « le client relance ». Gardez ce relevé : il servira dans l'épisode 3.

À SUIVRE · ÉPISODE 3, LA SEMAINE PROCHAINE

La fronde de David

La sortie existe, et elle ne coûte presque rien en argent. Elle coûte en réflexion. Au programme : la méthode en cinq étapes qui permet à une PME de 40 personnes de faire ce qu'a fait IKEA. Et comment un coutelier de Thiers peut trouver ses clients… jusqu'au Japon.



Sources : Euronews (2024) ; Bloomberg (2025) ; Gartner (2024) ; Brynjolfsson, Rock et Syverson (2021)