L'invisibilité de l'intelligence artificielle au service de l'expérience humaine : le paradoxe de la personnalisation perçue dans le secteur de l'assurance

Axel GIELY
Etudiant en Master 2 – Programme Grande Ecole
ESSCA School of Management
Email : axel.giely@essca.eu

Marie KEREKES
Professeure Assistante en Marketing
Marketing and Retailing (MART)
ESSCA School of Management
Email : marie.kerekes@essca.fr

L'invisibilité de l'intelligence artificielle au service de l'expérience humaine : le paradoxe de la personnalisation perçue dans le secteur de l'assurance

Résumé : L'intégration croissante de l'intelligence artificielle (IA) dans les pratiques marketing redéfinit les modalités de personnalisation de l'expérience client, en permettant l'exploitation de données à grande échelle et l'automatisation de certaines interactions. Si la littérature met en évidence ces capacités, leur mise en œuvre effective et leurs effets sur l'expérience client restent contrastés, notamment dans des contextes de services à forte intensité relationnelle tels que l'assurance. Cette communication adopte une démarche qualitative fondée sur 16 entretiens semi-directifs réalisés auprès de professionnels de l'assurance et de clients. Les résultats mettent en évidence une forme d'invisibilité de l'IA, mobilisée comme une infrastructure de soutien aux collaborateurs pour absorber la complexité à différentes étapes du parcours client. Cette recherche montre que le succès de l'IA repose sur la résolution d'un paradoxe : le besoin de données massives pour personnaliser se heurte à une exigence de confidentialité et de sécurité propre au secteur de l'assurance. Pour lever cette tension, l'IA doit être mobilisée comme une infrastructure invisible en back-office, capable d'absorber la complexité pour permettre au collaborateur de se recentrer sur l'empathie et le conseil humain. Ce papier apporte des contributions théoriques en conceptualisant l'invisibilité de l'IA dans les services à forte intensité relationnelle, propose des implications managériales sur le pilotage de la complémentarité « human in the loop », et souligne l'enjeu sociétal d'une personnalisation éthique garantissant l'inclusion et la protection des assurés.

Mots-clés : Intelligence Artificielle ; Personnalisation ; Expérience Client ; Assurance ; Invisibilité

Invisible Artificial Intelligence in the Service of Human Experience: The Perceived Personalization Paradox in the Insurance Industry

Abstract: The growing integration of artificial intelligence (AI) into marketing practices is reshaping customer experience personalization by enabling large-scale data processing and the automation of certain interactions. While prior research has highlighted these capabilities, their actual implementation and impact on customer experience remain mixed, particularly in highly relational service contexts such as insurance. The study adopts a qualitative approach based on 16 semi-structured interviews conducted with insurance professionals and customers. The findings reveal a form of AI invisibility: AI is primarily mobilized as an internal support infrastructure that helps employees manage complexity across different stages of the customer journey. A key paradox emerges: while perceived personalization relies on extensive data collection and analysis, customers simultaneously express strong expectations regarding privacy, transparency, and security. The findings suggest that AI contributes to customer experience when it operates as an invisible back-office infrastructure that supports employees rather than replaces them. In this context, maintaining a human-in-the-loop approach appears essential for preserving trust and delivering meaningful personalization. This paper contributes to the literature by conceptualizing AI invisibility in highly relational service settings, provides managerial implications for balancing technological efficiency and human support, and highlights the societal importance of ethical personalization that safeguards customer inclusion and protection.

Keywords: Artificial Intelligence; Personalization; Customer Experience; Insurance; Invisibility

Introduction

Dans un environnement hyperconcurrentiel caractérisé par la recherche de différenciation, les entreprises ne cherchent plus seulement à répondre aux besoins originels des clients, mais bien à proposer des expériences « engageantes, robustes, convaincantes et mémorables » (Gilmore et Pine, 2002 : p. 10). Dans ce contexte, la personnalisation occupe désormais une place centrale dans la proposition d'expérience. En 2024, neuf dirigeants d'entreprise sur dix considéraient la personnalisation comme un facteur inestimable dans leur réussite commerciale[1], notamment en permettant d'adapter les offres, les messages et les parcours aux besoins spécifiques de chaque client (Arora et al., 2008). Parallèlement, l'intelligence artificielle a connu un essor considérable au sein des entreprises au cours des cinq dernières années. En 2025, selon une étude de McKinsey et Company, 88 % des entreprises répondantes déclaraient utiliser l'intelligence artificielle dans au moins une fonction de leur entreprise, contre 72 % en 2024 et 55 % en 2023[2].

Si la littérature a largement étudié l'expérience client (Lemon et Verhoef, 2016), la personnalisation (Grewal et al., 2020) et l'intelligence artificielle (Huang et Rust, 2021), ces trois thématiques demeurent souvent abordées de manière distincte. La littérature a tendance à examiner séparément les effets de l'IA sur la performance organisationnelle (Wedel et Kannan, 2016) ou sur les comportements des consommateurs (Conti et al., 2023) alors qu'« il devient de plus en plus crucial de comprendre l'impact des solutions d'IA sur les organisations de service, les employés et les clients » (Conti et al., 2023 : p. 82). Si ces travaux ont permis de mieux comprendre les capacités de l'IA à soutenir la personnalisation, ils se sont principalement concentrés sur les effets visibles de ces technologies sur les organisations ou les consommateurs. Ils accordent en revanche moins d'attention aux usages de l'IA qui interviennent en arrière-plan du parcours client et qui participent pourtant à la personnalisation de l'expérience. Cette relative invisibilité des usages de l'IA soulève un paradoxe : alors que les discours célèbrent l'empathie et la relation humaine, les investissements privilégient concrètement l'automatisation invisible des processus. Le secteur de l'assurance, historiquement fondé sur la confiance et la relation interpersonnelle (Eling et Lehmann, 2018), constitue un terrain fertile pour étudier cette invisibilité dans le cadre de la personnalisation. Subissant aujourd'hui une transformation structurelle majeure sous l'effet de la digitalisation et de l'émergence de l'IA, qui redéfinissent la manière dont les clients interagissent avec leurs assureurs (Stoeckli et al., 2018).

Cette recherche vise ainsi à mieux comprendre la manière dont l'intelligence artificielle transforme les pratiques de personnalisation de l'expérience client dans le secteur de l'assurance à travers la problématique suivante : comment l'invisibilité de l'intelligence artificielle influence-t-elle la personnalisation perçue de l'expérience client dans le secteur de l'assurance ?

Pour répondre à cette question, cette communication présente la littérature mobilisée, la méthodologie retenue, avant d'exposer les principaux résultats relatifs aux usages de l'intelligence artificielle, à la perception de ses effets sur la personnalisation de l'expérience client et aux conditions permettant d'en renforcer la pertinence dans le secteur de l'assurance.

Revue de littérature

L'expérience client : un concept multidimensionnel et contextuel

[1]Key figures on the state of personalization among business leaders worldwide in 2024 (Statista 2025) https://www.statista.com/statistics/1415834/personalization-among-businesses-worldwide/
[2]*The state of AI in 2025: Generative AI's breakout year.* McKinsey Global Institute. https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai

La littérature sur l'expérience client se caractérise par une grande diversité de définitions et de cadres conceptuels (Lemon et Verhoef, 2016). Toutefois, un consensus se dégage pour représenter l'expérience client comme un concept multidimensionnel, englobant des réponses cognitives, émotionnelles, comportementales, sensorielles, sociales et symboliques tout au long des interactions entre un client et une entreprise (Verhoef et al., 2009 ; Lemon et Verhoef, 2016). Dans cette perspective, l'expérience client est conceptualisée comme « le parcours d'un client avec une entreprise au fil du temps, tout au long du cycle d'achat, à travers de multiples points de contact »[3] (Lemon et Verhoef, 2016 : p. 74). Trois grandes phases structurantes de ce parcours peuvent être distinguées : la phase de pré-achat, la phase d'achat et la phase de post-achat (Lemon et Verhoef, 2016). L'expérience vécue par le client résulte de l'interprétation individuelle des dispositifs mis en place par l'entreprise, ne se confondant pas nécessairement avec l'expérience visée par l'entreprise (Filser, 2002 ; Roederer, 2012). Il semble ainsi pertinent de s'intéresser, d'une part, aux perceptions des employés qui mobilisent les mécanismes d'interaction et, d'autre part, aux perceptions des clients qui en font l'expérience.

La personnalisation : une transformation des pratiques marketing

« La personnalisation désigne le fait pour une entreprise de déterminer, généralement à partir de données clients préalablement collectées, quel mix marketing est le plus adapté à un individu »[4] (Arora et al., 2008 : p. 306). La personnalisation est une approche « one-to-one », qui permet de créer une relation durable et individualisée (Arora et al., 2008) et s'inscrit dans une logique de maximisation de la valeur perçue par le client, en cherchant à adapter les contenus, les offres et les interactions aux attentes individuelles (Cavdar Aksoy et al., 2021). Avec le développement du numérique et du big data, la personnalisation s'est sophistiquée et les entreprises cherchent désormais à anticiper les besoins des clients grâce à l'analyse des données (Grewal et al., 2020). Elle peut réduire leur surcharge cognitive en les orientant vers des contenus jugés plus pertinents au regard de leurs préférences (Ansari et Mela, 2003), ce qui peut avoir un effet positif sur leur satisfaction, leur confiance et leur fidélité (Ball et al., 2006). Toutefois, les individus peuvent simultanément développer des préoccupations. Lambillotte et Poncin (2023) identifient trois paradoxes associés à la personnalisation : le paradoxe personnalisation-influence, par le sentiment d'être orienté ou manipulé dans ses choix ; le paradoxe personnalisation-stéréotype, par l'impression d'être catégorisé dans un profil réducteur ; et le paradoxe personnalisation-vie privée, décrit par des inquiétudes liées à la collecte et à l'utilisation de données personnelles. Dans ce contexte, la personnalisation peut constituer une source d'avantage concurrentiel durable, à condition que les entreprises disposent des ressources organisationnelles, informationnelles et relationnelles nécessaires pour la mettre en œuvre (Ball et al., 2006).

L'intelligence artificielle et son invisibilité

L'intelligence artificielle est définie comme « la capacité d'un système à interpréter correctement des données externes, à apprendre à partir de ces données et à utiliser ces apprentissages pour atteindre des objectifs et accomplir des tâches spécifiques grâce à une adaptation flexible »[5] (Kaplan et Haenlein, 2019 : p. 15). Ces usages peuvent se traduire par un service plus cohérent et plus fiable, en réduisant la variabilité inhérente aux performances

[3]"We conceptualize customer experience as a customer's "journey" with a firm over time during the purchase cycle across multiple touch points." (Lemon et Verhoef, 2016 : p. 74)
[4]"Personalization is when the firm decides, usually based on previously collected customer data, what marketing mix is suitable for the individual." (Arora et al., 2008 : p. 306)
[5]"Artificial intelligence (AI) is defined as a system's ability to correctly interpret external data, to learn from such data, and to use those learnings to achieve specific goals and tasks through flexible adaptation." Kaplan et Haenlein (2019 : p. 15)

humaines (Conti et al., 2023). Au-delà de ses capacités techniques, l'IA se caractérise par une forme d'invisibilité que nous conceptualisons selon deux dimensions complémentaires. D'une part, l'invisibilité structurelle (du point de vue du back-office) renvoie au fait que l'IA fonctionne comme une infrastructure de soutien aux collaborateurs sans interface client directe (Ananny et Crawford, 2018 ; Marca Francés et Armisen, 2026). D'autre part, l'opacité et l'asymétrie d'information (du point de vue du client) traduisent la difficulté pour les individus à comprendre le fonctionnement algorithmique sous-jacent (Burrell, 2016). L'invisibilité peut ainsi être entretenue par un manque d'explications et de retours permettant aux utilisateurs de déterminer leur niveau de compréhension de l'algorithme (Eslami et al., 2015). Face aux erreurs algorithmiques potentielles, l'explicabilité du système s'avère décisive pour préserver l'évaluation du service par le client (Chen, 2024). Dans cette perspective, la conscience algorithmique qu'ont les utilisateurs influence la confiance qu'ils accordent aux processus de l'algorithme dans la personnalisation, et les données personnelles qu'ils sont prêts à partager (Shin et al., 2022). En effet, si les interactions personnalisées par l'IA peuvent être perçues comme plus pertinentes pour les clients, elles peuvent également susciter des préoccupations liées à la vie privée, au sentiment de surveillance ou à la déshumanisation de la relation (Bleier et Eisenbeiss, 2015 ; Conti et al., 2023). Dans le contexte du marketing des services, ces perspectives invitent à considérer que certaines applications de l'IA interviennent en arrière-plan du parcours client, sans être directement perçues par les consommateurs. Analyser les usages de l'IA sous ce prisme permet ainsi d'examiner comment des mécanismes invisibles participent à la construction de l'expérience client et à sa personnalisation.

Méthodologie

Le contexte de cette recherche est celui de l'assurance, historiquement fondée sur la durée, la confiance et l'accompagnement (Eling et Lehmann, 2018). Dans ce contexte, nous nous intéressons à la manière dont l'IA est mobilisée par les assureurs, à la perception des clients et des assureurs, et aux conditions permettant d'améliorer la personnalisation de l'expérience client dans ce secteur. La recherche s'est basée sur un échantillonnage intentionnel, avec la sélection de participants susceptibles de fournir des informations riches, variées et pertinentes au regard des objectifs de la recherche. Des professionnels et des clients familiers avec l'IA ou au contact de cette technologie ont été privilégiés, en veillant à une diversité de genres, d'âges et de catégories socioprofessionnelles **(Annexe 1)**. L'échantillon a été structuré autour de deux groupes distincts, auprès desquels nous avons mené 16 entretiens semi-directifs individuels (Miles et al., 2014) : huit professionnels du secteur de l'assurance (A1 à A8), occupant des fonctions variées en lien avec la relation client, le marketing, la transformation digitale, la souscription ou l'actuariat ; et huit clients du secteur de l'assurance (C1 à C8). Les participants ont été recrutés par sollicitation directe au sein des réseaux professionnel et personnel. Avec cette double population, l'objectif a été d'élargir transversalement la compréhension du phénomène étudié (Conti et al., 2023 : p. 82) en croisant les perceptions des clients qui expérimentent, avec celles des professionnels qui déploient et utilisent les dispositifs d'IA au sein de leur organisation. La durée des entretiens est comprise entre 25 minutes et 54 minutes, avec une durée moyenne de 34 minutes. La conduite des entretiens s'est faite à partir d'un guide d'entretien distinct entre assureurs et clients, structuré autour des thématiques suivantes : usages, perceptions, conditions (**Annexe 2**). L'ensemble des entretiens a été enregistré avec l'accord des participants puis retranscrit intégralement. Les données recueillies ont été analysées à l'aide d'un codage thématique (Miles et al., 2014). Un premier cycle de codage a permis d'organiser et de faire l'inventaire des données, tandis qu'un second cycle a visé à regrouper les codes en catégories plus conceptuelles afin de faire ressortir les tendances exprimées. L'analyse a fait apparaître une stabilisation progressive des principaux thèmes.

Toutefois, compte tenu de la taille de l'échantillon et du caractère exploratoire de la recherche, cette saturation doit être considérée comme relative.

Résultats

L'IA agit comme une infrastructure invisible au service de la personnalisation

Les professionnels interrogés décrivent l'intelligence artificielle comme un outil de support, permettant de gagner du temps, de structurer les informations et d'améliorer l'efficacité de leur travail (A4 : « Mes ateliers, là où je passais une journée à la restitution, je mets 20 minutes. »). L'adaptation des offres, des contenus ou des interactions semble reposer sur une préparation en amont, avant même que le client ne soit directement en contact avec l'intelligence artificielle. Dans la phase de pré-achat, l'IA apparaît d'abord mobilisée pour identifier les besoins des clients ou détecter des moments propices pour faire une proposition ciblée et adaptée (A5 : « On a une segmentation interne qui est créée avec l'IA, du coup, avec un système de clustering, où en fait on a regroupé nos clients dans différentes catégories en fonction des objectifs de l'entreprise... ») en vue de proposer « la fameuse bonne offre au bon moment » selon A2. L'IA peut également intervenir au moment de la souscription ou de la modification d'un contrat (phase d'achat), en facilitant l'orientation du client et en permettant notamment l'individualisation du tarif proposé (A4 : « C'est une structure de différents modèles de données, de surcouches de deep learning… On arrive à dire : pour tel client, il faut mettre tel prix, parce que c'est tel profil, et donc tel risque »). Enfin, dans la phase de post-achat, l'IA peut notamment aider à la compréhension des contrats ou intervenir en soutien lors de sinistres en permettant aux assurés de « facilement poser des questions et avoir une information plus facilement accessible » selon A1, car une notice d'assurance peut être difficile à comprendre pour une personne non spécialiste. L'indemnisation de certains sinistres simples peut également être rendue plus immédiate (A8 : « On a parfois des solutions d'IA qui peuvent permettre d'identifier tout de suite, de valider tout de suite qu'un sinistre est conforme via les photos »). Dans ce contexte, l'intégration de l'IA suppose pour les assureurs un alignement stratégique avec les exigences internes du secteur, qui est très régulé par l'ACPR[6].

Des perceptions contrastées selon les usages et les situations

L'usage de l'intelligence artificielle dans la personnalisation est positivement décrit par les répondants lorsqu'elle permet de rendre l'expérience plus rapide, plus simple et plus cohérente avec les caractéristiques individuelles des clients (C8 : « L'IA, elle ne prend pas de congés, elle n'a pas d'arrêt maladie. Elle est là 24h/24, 7j/7, 365 jours sur 365 »). Cela peut renforcer la perception d'une expérience individualisée en répondant à leur demande tout de suite (C4 : « Là, pour le coup, ce n'est pas quelqu'un, c'est une IA. Mais tu as le côté personnalisation parce que je réponds à ta question à toi, et je réponds à ta question tout de suite maintenant »). Les répondants valorisent les situations dans lesquelles l'IA leur permet d'être orientés avec plus d'efficacité (C1 : « Si ce sont des dossiers simples, comme je vous le disais, avec un chatbot, c'est facile d'avoir des réponses et d'être orienté »). Les assureurs décrivent l'IA comme un outil permettant de fournir une qualité de travail supérieure avec une efficience plus importante (A3 : « Je pense que c'est globalement positif. Parce que ça permet de t'aider dans ton travail au quotidien »). Les discours recueillis font toutefois apparaître plusieurs réserves importantes, notamment concernant les relations humaines et le risque de déshumanisation (C2 : « Mes craintes, oui, c'est que l'IA le remplace d'une certaine manière… Dans ce cas-là, quel est le rôle de mon conseiller ? »), ou encore sur l'usage des données personnelles (C1 : « On a encore ce flou sur ce que ces intelligences artificielles font de nos données. Comment sont-elles

[6]ACPR : L'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution https://acpr.banque-france.fr/fr

sécurisées chez les assureurs ? C'est ça qui me fait peur »). Le fait que l'IA doive justement se baser sur ces données pour apprendre et faire des recommandations ajustées représente un paradoxe (A3 : « Le principe de l'IA, c'est quand même d'apprendre avec les discussions que tu as avec elle. Le problème, en assurance, c'est que ce sont des données qui sont confidentielles »). Les clients répondants semblent plus ouverts à l'utilisation de l'IA lorsqu'elle intervient sur des demandes simples ou faiblement engageantes, mais semblent plus réservés lorsqu'elle concerne une situation émotionnellement sensible ou si des enjeux significatifs y sont associés (C5 : « Si c'est un gros problème, si c'est une maison qui a pris feu, etc., je pense qu'il faut quand même qu'il y ait l'être humain derrière pour gérer ça »). Les propos recueillis suggèrent ainsi que la perception de l'IA peut varier selon le niveau de complexité, d'urgence et d'émotion associé à la situation.

L'acceptation de l'IA repose sur le maintien de l'humain dans la boucle

La complémentarité entre l'humain et l'IA apparaît comme une condition centrale pour une personnalisation efficace (C2 : « Il faut que la prise de décision soit validée par un humain, mais la proposition peut être donnée par une IA, il n'y a pas de souci à ce niveau-là »). Du côté des assureurs, cette condition apparaît déjà formalisée (A4 : « Tout ce qui est fait avec l'IA doit conserver un human in the loop »). Cela peut également renforcer l'idée qu'il semble nécessaire de laisser le choix aux clients (C5 : « Je pense que je pourrais bypasser l'IA et aller demander à une personne physique pourquoi il y a un problème, ou s'il y a quelque chose qui ne me satisfait pas dans ce que m'a proposé l'IA »). Dans ce contexte, l'IA repose nécessairement sur l'exploitation de données personnelles et c'est justement sur ce point que les clients répondants expriment des réserves significatives. La levée de ces réserves semble passer par une exigence de transparence, d'explicabilité et de sécurité. En effet, la majorité des clients interrogés n'identifient pas de communication explicite de la part de leur assureur sur leurs pratiques en matière d'IA (C3 : « D'un point de vue extérieur, je suis presque sûre à 100% qu'il utilise l'IA… Après, dans quelles mesures, à quelles fréquences et pour quelles tâches... Je n'aurai pas forcément les détails »). Ce constat fait directement écho au phénomène d'invisibilité et semble susciter une volonté de mieux comprendre la manière dont l'IA est mobilisée (C3 : « OK, vous utilisez l'IA, comment, à quelle fréquence, à quelles données vous avez accès, vous diffusez, etc. »). Les discours recueillis suggèrent que l'enjeu n'est pas uniquement de déployer des outils plus performants, mais de s'assurer que ces outils améliorent effectivement l'expérience vécue par le client à travers la personnalisation (A5 : « l'IA, parfois, je trouve qu'elle est aussi beaucoup mise au service de l'entreprise, mais pas forcément toujours mise au service du client »). Ainsi, l'assureur A4 insiste sur le fait que l'IA doit être intégrée « dans une démarche avec le client et pour l'intérêt du client… » et garantir aux clients que la personnalisation avec l'IA respecte les enjeux de l'assurance mis en avant par A6, à savoir « le devoir de conseil, l'obligation d'information et le consentement du client ».

Discussion et conclusion

Les résultats de cette recherche suggèrent ainsi que l'intelligence artificielle influence la personnalisation de l'expérience client dans l'assurance en étant mobilisée sur les différentes étapes du parcours client, notamment dans le ciblage, la tarification, l'orientation des demandes, l'accès à l'information ou encore le traitement de certains sinistres. Cette personnalisation s'appuie sur des usages internes, en amont de l'interaction avec les assurés, où l'IA apparaît comme une infrastructure de soutien, peu visible pour les clients. Cette recherche contribue ainsi à préciser la manière dont l'invisibilité algorithmique (Ananny et Crawford, 2018 ; Eslami et al., 2015) se manifeste dans la personnalisation de l'expérience client dans l'assurance, à travers le décalage entre les usages de l'IA décrits par les professionnels et leur faible identification par les clients. La communication met en évidence un paradoxe central : l'IA a

besoin de données nombreuses et précises pour personnaliser l'expérience, alors même que ces données sont considérées par les répondants comme particulièrement sensibles. Ce résultat permet de préciser le paradoxe personnalisation-vie privée identifié par Lambillotte et Poncin (2023) dans le contexte assurantiel : alors que la personnalisation repose sur l'exploitation intensive de données particulièrement sensibles, l'acceptation de l'IA par les assurés exige de reléguer ses algorithmes en une infrastructure invisible de back-office tout en maintenant la médiation du conseiller humain pour préserver la confiance et la confidentialité. Cette tension peut être mise en perspective avec l'influence de la conscience algorithmique (Shin et al., 2022) sur la confiance des assurés. En effet, les assurés interrogés ne savent pas précisément comment l'IA est utilisée, quelles données sont mobilisées ou quelle place elle occupe dans les recommandations et les décisions. Pour les assureurs, l'enjeu semble être d'apporter davantage de transparence sur leurs usages de l'IA. Enfin, les résultats suggèrent que la perception des clients envers l'utilisation de l'IA varie selon la complexité, l'urgence et la dimension émotionnelle de la situation. Pour les assureurs, le maintien de l'humain dans la boucle apparaît ainsi comme une condition essentielle pour répondre aux préoccupations relatives à la déshumanisation (Conti et al., 2023) et préserver une complémentarité entre l'humain et l'IA. Ce résultat rejoint les travaux de von Walter et al. (2023), qui soulignent que l'introduction de conseils algorithmiques gagne à s'appuyer sur la relation de service préexistante pour être acceptée. Compte tenu du caractère perceptuel de nos données, ces résultats suggèrent aux assureurs de piloter la visibilité de l'IA : exploiter discrètement son efficience en back-office pour fluidifier le service, tout en clarifiant l'usage des données en front-office pour rassurer le client et valoriser le rôle du conseiller. Cette communication invite plus largement les assureurs à mobiliser l'IA de manière à produire une valeur concrète et perceptible pour le client, tout en respectant les enjeux liés au devoir de conseil, à l'obligation d'information et au consentement. Cette recherche présente néanmoins des limites liées au caractère perceptuel des données recueillies qui ne permettent pas de mesurer les effets de l'IA sur l'expérience des clients. Compte tenu de la taille de l'échantillon et de la concentration de plusieurs professionnels au sein d'un même environnement organisationnel, les résultats ne peuvent être généralisés à l'ensemble du secteur de l'assurance. Le caractère très évolutif de l'IA peut limiter la portée temporelle des résultats. De futures recherches pourraient s'intéresser à l'effet de la visibilité perçue de l'IA sur la confiance des clients, ou comparer différents secteurs afin de mieux comprendre l'impact de l'invisibilité de l'IA sur l'expérience client.

Références

Ananny M and Crawford K (2018) Seeing without knowing: Limitations of the transparency ideal and its application to algorithmic accountability. *New Media & Society* 20(3): 973-989. https://doi.org/10.1177/1461444816676645

Ansari A and Mela CF (2003) E-customization. *Journal of Marketing Research* 40(2): 131-145. https://doi.org/10.1509/jmkr.40.2.131.19224

Arora N, Dreze X, Ghose A et al. (2008) Putting one-to-one marketing to work: Personalization, customization, and choice. *Marketing Letters* 19(3/4): 305-321. https://doi.org/10.1007/s11002-008-9056-z

Ball D, Coelho PS and Vilares MJ (2006) Service personalization and loyalty. *Journal of Services Marketing* 20(6/7): 391-403. https://doi.org/10.1108/08876040610691284

Bleier A and Eisenbeiss M (2015) The importance of trust for personalized online advertising. *Journal of Retailing* 91(3): 390-409. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.04.001

Burrell J (2016) How the machine 'thinks': Understanding opacity in machine learning algorithms. *Big Data & Society* 3(1): 1–12. https://doi.org/10.1177/2053951715622512

Cavdar Aksoy N, Tumer Kabadayi E, Yilmaz C et al. (2021) A typology of personalisation practices in marketing in the digital age. *Journal of Marketing Management* 37(11/12): 1091-1122. https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1866647

Chen, C. (2024). How consumers respond to service failures caused by algorithmic mistakes: The role of algorithmic interpretability. *Journal of Business Research, 176*, 114610.

Conti S, Baudier P and Billot R (2023) Impact de l'intelligence artificielle dans les services clients. *Revue Management et Avenir* 137: 69-88. https://doi.org/10.3917/mav.137.0069

Eling M and Lehmann M (2018) The impact of Digitalization on the Insurance Value Chain and the Insurability of Risks. *Geneva Papers on Risk & Insurance - Issues & Practice* 43(3): 359-396. https://doi.org/10.1057/s41288-017-0073-0

Eslami M, Rickman A, Vaccaro K et al. (2015) "I always assumed that I wasn't really that close to [her]": Reasoning about invisible algorithms in news feeds. *Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems*: 153-162. https://doi.org/10.1145/2702123.2702556

Filser M (2002) Le marketing de la production d'expérience : statut théorique et implications managériales. *Décisions Marketing* 28: 13-22 https://doi.org/10.3917/dm.028.0013

Gilmore JH and Pine BJ II (2002) Customer experience places: the new offering frontier. *Strategy & Leadership* 30(4): 4. https://doi.org/10.1108/10878570210435306

Grewal D, Hulland J, Kopalle PK et al. (2020) The future of technology and marketing: a multidisciplinary perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science* 48(1): 1-8. https://doi.org/10.1007/s11747-019-00711-4

Huang M-H and Rust RT (2021) A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science* 49(1): 30-50. https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9

Kaplan A and Haenlein M (2019) Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons* 62(1): 15-25. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.004

Lambillotte L and Poncin I (2023) Customers facing companies' content personalisation attempts: paradoxical tensions, strategies and managerial insights. *Journal of Marketing Management* 39(3/4): 213-243. https://doi.org/10.1080/0267257X.2022.2105384

Lemon KN and Verhoef PC (2016) Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing 80(6): 69-96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

Marca Francés G and Armisen A (2026) Public relations in the AI ecosystem: Structural invisibility and critical challenges. *Public Relations Review* 52 (4): 102719. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2026.102719

Miles MB, Huberman AM and Saldaña J (2014) *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.

Roederer C (2012) Stratégies expérientielles et dimensions de l'expérience : la quête de l'avantage concurrentiel commercial. *Décisions Marketing* 67(3): 63-74.

https://doi.org/10.3917/dm.067.0063

Shin D, Kee KF and Shin EY (2022) Algorithm awareness: Why user awareness is critical for personal privacy in the adoption of algorithmic platforms? *International Journal of Information Management*, *65*, N.PAG. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102494

Stoeckli E, Dremel C and Uebernickel F (2018) Exploring characteristics and transformational capabilities of InsurTech innovations to understand insurance value creation in a digital world. *Electronic Markets* 28(3): 287-305. https://doi.org/10.1007/s12525-018-0304-7

Verhoef PC, Lemon KN, Parasuraman A et al. (2009) Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing* 85(1): 31-41. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001

Von Walter B, Wentzel D and Raff S (2023) Should service firms introduce algorithmic advice to their existing customers? The moderating effect of service relationships. Journal of Retailing 99(2), 280–296. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2023.05.001

Wedel M and Kannan PK (2016) Marketing Analytics for Data-Rich Environments. *Journal of Marketing* 80(6): 97-121. https://doi.org/10.1509/jm.15.0413

Annexes

Annexe 1 : Caractéristiques des participants

Seize entretiens semi-directifs (huit clients, huit professionnels de l'assurance). Les participants sont anonymisés et désignés par un code afin de garantir la confidentialité.

Code	Catégorie	Genre	Âge	Profil / Fonction	Durée
C1	Client	Femme	56 ans	Responsable facilities	30 minutes et 1 seconde
C2	Client	Homme	22 ans	Étudiant en Master, alternant Export Business Developer	25 minutes et 32 secondes
C3	Client	Femme	23 ans	Étudiante en Master, alternante Assistante Catégorie Manager	30 minutes et 11 secondes
C4	Client	Femme	22 ans	Étudiante en Master, alternante dans la grande distribution	30 minutes et 28 secondes
C5	Client	Homme	59 ans	Ingénieur dans l'industrie	25 minutes et 16 secondes
C6	Client	Femme	27 ans	Chargée de marketing	34 minutes et 32 secondes
C7	Client	Homme	29 ans	Acheteur professionnel	34 minutes et 34 secondes
C8	Client	Homme	30 ans	Employé dans le secteur de la défense	25 minutes et 26 secondes
A1	Assureur	Femme	~ 45 ans	Responsable gestion sinistres	47 minutes et 41 secondes
A2	Assureur	Homme	48 ans	Responsable Marketing Data AI	41 minutes et 59 secondes
A3	Assureur	Homme	28 ans	Actuaire	29 minutes et 28 secondes
A4	Assureur	Homme	42 ans	Responsable IA	42 minutes et 55 secondes
A5	Assureur	Homme	27 ans	Data Scientist	37 minutes et 46 secondes

A6	Assureur	Homme	35 ans	Souscripteur	54 minutes et 50 secondes
A7	Assureur	Femme	28 ans	Actuaire	31 minutes et 41 secondes
A8	Assureur	Femme	32 ans	Key Account Manager	30 minutes et 2 secondes

Annexe 2 : Guide d'entretien

Assureurs

Introduction de l'entretien (Présentation + Contexte)

Question introductive

Pour commencer, pouvez-vous me parler de votre parcours professionnel et de votre rôle actuel au sein de votre entreprise ?

(Relances possibles : ancienneté, missions principales, type de clientèle)

1. Pratiques professionnelles et évolution du travail

-Avez-vous constaté, ces dernières années, des évolutions dans votre façon de travailler ?

- Outils numériques ?
- Organisation du travail ?
- Modes de collaboration ?
- Relation avec les clients ?

-Selon vous, quels sont les principaux facteurs à l'origine de ces évolutions ?

2. IA dans les pratiques professionnelles

-Utilisez-vous, dans votre métier, des outils intégrant de l'intelligence artificielle ?

Si oui :

- Pour quels types d'actions les utilisez-vous ?
- À quelle fréquence ?
- Ont-ils un impact sur votre façon de travailler ? (Efficacité, organisation, valeur ajoutée, qualité…)

Si non :

- Selon vous, dans quels types d'actions ces outils pourraient-ils être utilisés ?
- Qu'est-ce qui explique, selon vous, leur absence ou leur non-utilisation ?

3. Stratégie, accompagnement et cadre d'usage de l'IA

-Savez-vous s'il existe un cadre ou un plan stratégique concernant le développement de l'intelligence artificielle dans votre entreprise ?

-Votre entreprise encourage-t-elle l'utilisation de ces outils ?

-Avez-vous bénéficié d'une formation ou d'un accompagnement lié à leur utilisation ?

-Comment évalueriez-vous votre niveau de maîtrise de l'intelligence artificielle aujourd'hui ?

-Quelles conditions vous semblent nécessaires pour que l'IA soit réellement utile dans votre activité professionnelle ?

4. IA, relation client et expérience vécue

-Pensez-vous que le développement de l'intelligence artificielle peut avoir un impact sur la relation entre votre entreprise et ses clients ?

-Avez-vous observé des évolutions dans la manière dont les clients interagissent avec votre entreprise ? (Sur les différents canaux)

-Les clients sont-ils amenés à interagir avec des dispositifs intégrant de l'intelligence artificielle ?

- Si oui : à quels moments ?
- Si non : cela pourrait-il évoluer selon vous ?

5. Intelligence artificielle et personnalisation de l'expérience client

-Avez-vous connaissance de pratiques visant à adapter les services, les offres ou les interactions en fonction du profil des clients ? (Personnalisation)

-Selon vous, l'intelligence artificielle joue-t-elle (ou pourrait jouer) un rôle dans ces pratiques ?

- Si oui : à quels niveaux ?
- Si non : pourquoi ?

-Pensez-vous que l'intelligence artificielle permet aujourd'hui de mieux répondre aux attentes spécifiques de chaque client ?

-À l'inverse, voyez-vous des limites ou des conditions liées à son utilisation dans cette logique d'adaptation ?

6. Perceptions et enjeux futurs

-De manière générale, comment percevez-vous le développement de l'intelligence artificielle dans le secteur de l'assurance ?

-Selon vous, cette évolution transforme-t-elle la manière dont l'expérience client est pensée ou pilotée ?

-Pensez-vous qu'il faudrait développer davantage l'utilisation de l'IA dans la personnalisation ? Ou au contraire la limiter ?

-Sous quelles conditions pourrait-elle être bénéfique à la personnalisation ?

-Avez-vous des craintes ou des réticences liées au développement de l'IA ?

- Vie privée ?
- Remplacement par l'IA ?
- Déshumanisation ?
- Confiance ?
- Fiabilité ?

-Dans 10 ans, comment imaginez-vous votre métier et l'expérience de vos clients ?

(Conclusion récapitulative de ce qui a été dit + Remerciements)

<u>Clients</u>

Introduction de l'entretien (Présentation + Contexte)

Question introductive

Pouvez-vous vous présenter ?

1. Expérience client et évolutions

1.1. Votre relation avec votre assureur

-Depuis combien de temps êtes-vous client de votre assureur ?

-Quels types de contrats détenez-vous ?

-Fréquence des interactions ?

- Par quels canaux interagissez-vous principalement ? (agence, téléphone, application, site web…)

1.2. Votre expérience globale

-Comment décririez-vous aujourd'hui votre expérience avec votre assureur ?

-Quels sont, pour vous, les critères importants pour être satisfait de votre assureur ?

Relances possibles :

- Simplicité des démarches
- Rapidité des réponses
- Clarté des informations
- Gestion d'un sinistre
- Qualité de la relation
- Prix

1.3. Évolutions perçues

-Avez-vous constaté, ces dernières années, des évolutions dans la manière dont vous interagissez avec votre assureur ?

Si oui :

- En quoi ces évolutions ont-elles modifié votre expérience ?
- Comment avez-vous vécu ces changements ?

2. La personnalisation de votre expérience

-Avez-vous le sentiment que les services qui vous sont proposés sont adaptés à votre situation personnelle ?

Relances possibles :

- Offres spécifiques
- Tarification
- Conseils
- Communications ciblées

-Avez-vous déjà eu l'impression qu'une proposition était particulièrement bien adaptée à votre situation ?

-À l'inverse, avez-vous déjà eu le sentiment qu'une décision ou une offre ne correspondait pas vraiment à votre situation ?

-Pensez-vous que votre assureur comprend bien vos besoins ?

-Avez-vous déjà eu le sentiment d'être "classé" ou "profilé" ?

3. L'automatisation des interactions

-Avez-vous déjà eu des interactions avec votre assureur qui vous ont semblé automatisées ?

Relances possibles :

- Réponses automatiques
- Chat en ligne
- Notifications personnalisées

Si oui : Comment avez-vous vécu ces interactions ?

Si non : Seriez-vous favorable à l'utilisation de ces moyens ?

4. L'intelligence artificielle dans votre expérience

-Selon vous, votre assureur utilise-t-il l'intelligence artificielle pour adapter ses services à ses clients ?

-Pensez-vous que cela peut (ou pourrait) avoir un impact sur votre expérience client ? En quoi ?

-Avez-vous déjà eu l'impression d'interagir avec un outil basé sur l'intelligence artificielle ?

5. Perceptions

-Comment percevez-vous le fait que l'IA puisse être utilisée par les assureurs pour traiter vos données, et adapter leurs services à vos besoins ?

-Cela pourrait-il affecter votre confiance envers votre assureur ?

-Dans quels cas l'utilisation de l'intelligence artificielle pourrait-elle améliorer la personnalisation de votre expérience ?

-À l'inverse, dans quels cas ne devrait-elle pas être utilisée ?

-Seriez-vous à l'aise si certaines décisions importantes (par exemple : tarification, indemnisation) étaient prises par une intelligence artificielle ?

-Avez-vous des craintes particulières liées à l'utilisation de l'IA par les assureurs ?

Relances possibles :

- Vie privée
- Protection des données
- Manque de transparence
- Erreurs ou biais
- Déshumanisation

Les côtés positifs ?

6. Conditions nécessaires

-Sous quelles conditions accepteriez-vous que votre assureur utilise davantage l'intelligence artificielle ?

Relances possibles :

- Transparence
- Possibilité de parler à un humain
- Contrôle des données
- Explications des décisions

-Comment imaginez-vous votre expérience avec votre assureur dans 10 ans ?

(Conclusion récapitulative de ce qui a été dit + Remerciements)