

Louvain School of Management

Comment les chatbots conversationnels basés sur l'intelligence artificielle générative sont-ils perçus par les utilisateurs internes dans les entreprises en Belgique, et quels sont les leviers et freins qui influencent leur adoption et leur acceptation ?

Auteurs : Charlotte Barré et Maxime Royer
Promoteur : Paul Belleflamme
Année académique 2024-2025
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master 120 en ingénieur de gestion à finalité spécialisée
Horaire de jour

Déclaration d'utilisation d'outils IA

Au cours de la préparation de ce mémoire, les auteurs ont utilisé ChatGPT dans le but suivant:

1. Reformuler les phrases et structurer notre démarche :

Nous avons utilisé ChatGPT dans un premier temps pour clarifier les thématiques que nous souhaitons aborder dans ce mémoire et structurer notre démarche de rédaction, puis, dans un second temps, pour reformuler certaines phrases afin d'en améliorer la clarté et la fluidité.

2. Après avoir utilisé ChatGPT, les auteurs ont révisé et édité avec diligence le contenu produit par l'outil. Nous assumons l'entière responsabilité du contenu final présenté dans ce mémoire.

En signant cette déclaration, nous affirmons que le contenu de ce mémoire reflète notre travail original, augmenté par l'utilisation responsable de l'IA.

Promoteur : Monsieur Paul Belleflamme

Fait le jeudi 15 mai 2025.

Charlotte Barré (06612000) & Maxime Royer (39832000)



Remerciements

Nous tenons à adresser nos remerciements les plus sincères à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

D’abord, nous tenons tout particulièrement à remercier notre promoteur, Monsieur Paul Belleflamme, pour son accompagnement et ses conseils avisés tout au long de ce travail de recherche.

Nous souhaitons également remercier les personnes que nous avons eu l’opportunité d’interviewer dans le cadre de la phase empirique : Eugénie Clarenne, Margaux De Buysser, Sonia Denamur, Steven Laeremans, Alexandre Paques, Alexis Safarikas, Yassine Souilah et Marie Vlieghe. Leurs témoignages et leur temps nous ont été d’une aide précieuse et ont largement nourri notre réflexion.

Enfin, nous exprimons toute notre gratitude à nos parents et familles respectives pour leur soutien et leurs encouragements tant au cours de la rédaction de ce mémoire que durant l’ensemble de notre parcours académique.

Résumé

Ce mémoire s'intéresse aux facteurs qui influencent l'adoption et l'acceptation des agents conversationnels basés sur l'intelligence artificielle générative par les utilisateurs internes en entreprise. A travers une approche qualitative reposant sur les modèles théoriques TAM, UTAUT et DOI, l'étude s'appuie sur huit entretiens semi-directifs réalisés auprès d'utilisateurs et d'experts issus de deux organisations en Belgique. L'analyse fait ressortir plusieurs leviers clés tels que la facilité d'utilisation, l'utilité perçue et la contribution concrète du chatbot à des tâches du quotidien. D'autres éléments comme la pression sociale, l'implication des utilisateurs dès la phase de test jouent un rôle central dans l'acceptation de cette technologie. Si plusieurs hypothèses issues des cadres théoriques sont confirmées, l'étude met aussi en évidence l'importance d'un accompagnement incluant une bonne communication, des formations et un support technique afin de garantir une adoption sur le long terme. Ces résultats permettent à la fois de nuancer certaines conclusions de la littérature et de proposer des recommandations concrètes aux entreprises souhaitant intégrer ce type d'outils dans leurs processus internes.

Mots-clés : chatbots conversationnels, adoption technologique, intelligence artificielle générative, utilisateurs internes, leviers et freins à l'adoption.

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : REVUE DE LITTÉRATURE.....	3
1. Introduction de la revue de littérature.....	3
2. Définitions et concepts clés.....	3
2.1 Intelligence artificielle et chatbots conversationnels.....	3
2.1.1 L'intelligence artificielle.....	3
2.1.2 Définition et historique des chatbots.....	4
2.1.3 Applications générales des chatbots.....	6
2.2 IA générative.....	7
2.2.1 Définition de l'IA générative.....	7
2.2.2 Fonctionnalités des modèles basés sur l'IA générative.....	8
3. Opportunités offertes par les chatbots conversationnels.....	8
4. Défis et dangers liés à l'adoption des chatbots conversationnels.....	10
4.1 Défis techniques.....	10
4.2 Défis organisationnels.....	11
4.3 Dangers humains et éthiques.....	12
5. Théories applicables.....	14
5.1 Le modèle d'acceptation technologique (TAM).....	14
5.1.1 Concepts clés du modèle.....	15
5.1.2 Limites du modèle.....	15
5.1.3 Hypothèses formulées sur base du modèle.....	15
5.2 La théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation des technologies (UTAUT).....	16
5.2.1 Concepts clés de la théorie.....	16
5.2.2 Hypothèses formulées sur base du modèle.....	17
5.3 La théorie de la diffusion des innovations (DOI).....	18
5.3.1 Concepts clés de la théorie.....	18
5.3.2 Hypothèses formulées sur base du modèle.....	19
6. Conclusion de la revue de littérature.....	20
PARTIE II : MÉTHODOLOGIE.....	22
PARTIE III : ANALYSE.....	24
1. Analyse des hypothèses.....	24
1.1 Les facteurs individuels d'acceptation.....	27
1.2 L'influence sociale et l'implication humaine.....	30
1.3 Les facteurs organisationnels.....	33
1.4 Les conditions facilitatrices et l'accompagnement.....	35
1.5 Conclusion des hypothèses.....	36
2. Comparaison avec l'apport théorique.....	39

2.1 Intelligence artificielle générative et adoption des chatbots.....	39
2.2 Opportunités théoriques et réalités terrain.....	39
2.3 Défis techniques et organisationnels.....	40
2.4 Collaboration Homme-robot.....	41
2.5 Enjeux éthiques et régulation.....	41
2.6 Conclusion de la comparaison.....	42
RECOMMANDATIONS.....	43
CONCLUSION GENERALE.....	45
Bibliographie.....	48
Annexes.....	54
Annexe 1 : Guides d’entretiens.....	54
Guide d’entretien : expert externe.....	54
Guide d’entretien : utilisateur interne.....	56
Guide d’entretien : expert interne.....	57
Annexe 2 : Interviews.....	59
Interview Margaux De Buysser.....	59
Interview Sonia Denamur.....	63
Interview Marie Vlieghe.....	69
Interview Eugénie Clarenne.....	73
Interview Yassine Souilah.....	78
Interview Alexandre Paques.....	85
Interview Steven Laeremans.....	90
Interview Alexis Safarikas.....	101

INTRODUCTION GENERALE

Depuis quelques années, nous assistons à une évolution spectaculaire de l'intelligence artificielle, dont les applications se multiplient dans le monde professionnel. Parmi les plus visibles, les chatbots conversationnels, notamment ceux fondés sur l'IA générative, occupent une place de plus en plus importante dans les entreprises. À l'origine, développés pour automatiser certaines interactions avec les clients, ils sont désormais intégrés à des processus internes dans une logique d'optimisation du travail, de gain de temps et de soutien aux collaborateurs. Ces outils soulèvent, néanmoins, de nombreuses questions, en particulier lorsqu'ils sont utilisés par les employés au quotidien : sont-ils bien acceptés ? Quelles sont les conditions qui favorisent leur adoption ?

C'est à partir de ces interrogations que nous avons décidé, dans le cadre de notre mémoire de fin d'études, d'explorer le phénomène de l'adoption des chatbots conversationnels au sein des entreprises, en nous concentrant sur leur usage interne. Plus précisément, notre question de recherche est la suivante : *“Comment les chatbots conversationnels basés sur l'intelligence artificielle générative sont-ils perçus par les utilisateurs internes dans les entreprises en Belgique, et quels sont les leviers et freins qui influencent leur adoption et leur acceptation ?”*. Cette problématique nous paraît particulièrement pertinente dans un contexte où l'innovation technologique avance plus vite que les pratiques humaines et organisationnelles, et où les entreprises cherchent à allier performance et bien-être au travail.

Pour analyser cette question, nous avons choisi de nous appuyer sur trois cadres théoriques complémentaires. Le premier est le modèle d'acceptation technologique (TAM), qui permet d'analyser l'intention d'adoption à travers deux dimensions principales : l'utilité perçue et la facilité d'utilisation. Le second est la théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation des technologies (UTAUT), qui est relativement similaire mais toutefois complémentaire au premier modèle. Le troisième cadre, plus organisationnel, est la théorie de

la diffusion des innovations (DOI), qui met en lumière la manière dont une innovation se propage dans une entreprise, en tenant compte à la fois des caractéristiques de la technologie, du temps et du contexte social. Ensemble, ces trois approches nous offrent la possibilité d'analyser l'adoption et l'acceptation d'un chatbot en entreprise.

Nous avons opté pour une méthodologie qualitative dans le but de comprendre en profondeur les perceptions, attentes, réticences et expériences réelles des utilisateurs. Pour cela, nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de trois types de profils : des employés ayant intégré un chatbot conversationnel IA dans leur quotidien professionnel, un expert ayant participé à son développement et un expert, CEO d'une entreprise qui accompagne des organisations clientes dans l'implémentation d'un chatbot. Ces entretiens nous ont permis de croiser les perspectives des utilisateurs finaux et des porteurs de projet. Ainsi, nous étions capables de mieux cerner les leviers et les freins à l'adoption de cette technologie et comprendre ses facteurs d'acceptation et d'adoption.

Ce mémoire est structuré en plusieurs parties. Nous commencerons par une revue de littérature qui présente les concepts clés liés à l'intelligence artificielle générative et aux chatbots. Ensuite, nous explorerons les principales opportunités, défis et dangers soulevés par leur adoption en entreprise. Nous présenterons par la suite le cadre théorique mobilisé, composé des modèles TAM, UTAUT et DOI, avant de détailler notre méthodologie de recherche. Enfin, nous consacrerons la dernière partie à l'analyse empirique des données recueillies, que nous mettrons en perspective avec la littérature existante, avant de conclure sur les apports, les limites et les perspectives futures de notre étude.

PARTIE I : REVUE DE LITTÉRATURE

1. Introduction de la revue de littérature

Dans cette première partie, nous tentons de rédiger une revue de littérature basée sur une série d'articles scientifiques jugés pertinents. Cette partie vise à établir l'état de l'art actuel sur l'utilisation des chatbots par les entreprises comme outil de développement et de croissance interne.

Notre analyse documentaire est constituée de quatre grandes sections. Tout d'abord, nous abordons une partie indispensable et dédiée aux définitions des concepts clés de notre recherche. Elle permet de poser les bases pour nos futures discussions. Nous nous intéressons notamment à l'intelligence artificielle générative ("generative AI") étant donné qu'elle représente une des formes les plus récentes de cette technologie et est indispensable pour le reste de ce travail de recherche. Les deuxième et troisième sections abordent les principales opportunités, les défis et les dangers liés à l'adoption d'un chatbot à utilisation interne par les entreprises. Par la suite, nous poursuivons cette revue de littérature par la présentation du cadre théorique que nous utiliserons pour étudier notre question. Celui-ci nous permettra d'articuler une série d'hypothèses que l'on testera, par la suite, lors de notre analyse dans la partie empirique.

La couverture de ces quatre points nous permet d'offrir une vision et compréhension globale suffisante pour approfondir la recherche et mener une analyse rigoureuse.

2. Définitions et concepts clés

2.1 Intelligence artificielle et chatbots conversationnels

2.1.1 L'intelligence artificielle

Avant de s'intéresser au concept principal de ce mémoire, les chatbots conversationnels basés sur l'IA, il paraît essentiel de commencer par définir la notion centrale qui constitue leur fondement : l'intelligence artificielle, couramment abrégée en IA. Cette abréviation s'est imposée comme le terme le plus utilisé pour désigner ce concept, nous l'utiliserons également dans ce travail de recherche. L'IA est un concept dont tout le monde

parle, car “elle se situe à l’intersection de plusieurs disciplines : l’informatique, les mathématiques, la biologie, les sciences cognitives et bénéficie des apports de la psychologie, des neurosciences, de la philosophie, de l’anthropologie, etc” (Fuhrer, 2023). Il est également important de noter que la plupart de la population considère, à tort, l’IA comme une technologie, alors qu’il s’agit d’un concept dans lequel les machines peuvent traiter des tâches intelligentes (Kulkarni et al., 2022). L’OCDE (2019) utilise ce terme pour décrire les machines qui exécutent des fonctions cognitives semblables à celles de l’homme, telles que l’apprentissage, la compréhension, le raisonnement et l’interaction.

L’essor de l’IA divise les opinions entre optimisme et préoccupations, opposant opportunités et risques. En effet, le débat entourant le progrès de l’intelligence artificielle suscite une diversité de points de vue et d’approches analytiques. De manière simplifiée, deux tendances émergent : les perspectives optimistes et les mises en garde. A titre d’exemple, Bill Gates s’est exprimé sur le fait que les humains devaient s’inquiéter de la menace que représente l’intelligence artificielle (Rawlinson, 2015). D’autres part, certains professionnels perçoivent l’IA comme une opportunité de développement. Virginia Rometty, ancienne directrice générale d’IBM s’est exprimée en disant que les technologies basées sur l’intelligence artificielle sont là pour augmenter l’intelligence humaine et que ce monde est une relation entre Hommes et machines dans le but de le rendre meilleur (World Economic Forum, 2017). Dès lors, nous constatons que des figures influentes de notre monde peuvent avoir des avis très différents sur le sujet.

2.1.2 Définition et historique des chatbots

Afin d’analyser comment les chatbots conversationnels basés sur l’IA générative transforment les dynamiques des entreprises, il est essentiel de, tout d’abord, définir le concept, son histoire et ses classifications. Premièrement, un chatbot est un programme informatique avec lequel on peut parler par le biais d’un texte ou d’une voix et qui réagit en tant qu’agent intelligent en utilisant le traitement du langage naturel (NLP) (Khanna et al., 2015). Néanmoins, le terme chatbot est assez général et très souvent utilisé pour décrire n’importe quels logiciels, passant d’un simple agent à un chatbot utilisant les dernières fonctionnalités de l’intelligence artificielle, communément appelé chatbot IA. Ce dernier décrit tous les chatbots qui s’appuient sur des technologies d’IA et permet au programme de devenir plus précis avec le temps (IBM, 2024).

La relation Homme-machine a toujours représenté un enjeu crucial. Une des missions essentielles pour les spécialistes de l'intelligence artificielle a été d'offrir aux utilisateurs la possibilité de communiquer avec les ordinateurs de manière aussi intuitive que possible, en recourant au langage humain. Selon Zadrozny et al. (2000), l'approche optimale pour perfectionner l'Interaction Homme-Machine (IHM) est de donner aux utilisateurs la faculté de manifester leurs intentions, leurs demandes ou leurs intérêts directement en s'exprimant oralement ou par écrit. C'est dans cette perspective que les chatbots ont été créés.

Un des exemples les plus emblématiques est le chatbot ELIZA, créé par Joseph Weizenbaum en 1966, programmé selon une technique rudimentaire de reconnaissance des mots-clés pour donner l'illusion d'une conversation avec les utilisateurs, même si le sens de celle-ci lui échappait parfois (Weizenbaum, 1983). Les progrès technologiques des décennies suivantes ont permis d'élaborer des chatbots toujours plus sophistiqués, capables de réflexions plus complexes et d'interactions plus construites (Weizenbaum, 1967).

L'industrie des chatbots croît de façon vertigineuse et devrait atteindre 25,88 milliard de dollars d'ici 2030 selon les prévisions (Mordor Intelligence, s. d.).

Après avoir défini les quelques concepts clés et retracer brièvement l'histoire des chatbots, nous nous attardons ensuite sur les différentes catégories de chatbots, en explorant leurs spécificités et leurs usages. Ainsi, il existe une façon de classer les chatbots selon plusieurs paramètres (Champaneria & Nimavat, 2017). L'article catégorise les "bots" en fonction de leur domaine de connaissances, du service fourni, de leur objectif et de leur traitement des entrées et méthodes de génération de réponses.

En premier, le domaine des connaissances est basé sur les données pour lesquelles le robot a été formé ou auxquelles il a accès. Deux types en découlent, le domaine ouvert, où le robot est capable de répondre et parler sur des sujets généraux (Chaoning Zhang et al., 2023) et le domaine fermé, où il se focalise sur un seul domaine de connaissance en particulier.

La deuxième catégorie est celle du service fourni. Ici, les chatbots sont classés selon leur proximité émotionnelle avec l'utilisateur, le niveau d'interaction personnelle et la nature des tâches accomplies. Les trois sous-catégories du service fourni sont les robots interpersonnels, intrapersonnels et inter-agents (Champaneria & Nimavat, 2017).

Ensuite, l'objectif du robot permet aussi de les différencier. L'objectif qu'ils visent à atteindre peut être d'ordre informatif, basé sur une conversation ou basé sur des tâches. Lorsque le but est d'informer, le robot est conçu pour stocker des informations à l'avance et les fournir par la suite à l'utilisateur. L'objectif peut aussi être simplement de répondre à la phrase de l'utilisateur et est, à ce moment-là, basé sur une conversation. Le troisième et dernier sous-objectif est basé sur les tâches, c'est-à-dire que les actions du robots sont prédéterminées à l'avance et son but est de les effectuer pour l'utilisateur (Champaneria & Nimavat, 2017).

Pour finir, la dernière catégorie de classification des chatbots est le traitement des entrées et la méthode de génération de réponses. Les réponses des chatbots sont générées grâce à trois approches principales. D'abord, le modèle basé sur des motifs qui associe les messages à des schémas préétablis de question-réponse. Ensuite, le modèle plus flexible basé sur la récupération d'informations : il peut interroger des bases de données pour trouver des réponses adaptées. Enfin, le modèle génératif, le plus avancé, construit des réponses en se basant sur les messages actuels et passés. Cependant, il demande énormément de données pour fonctionner correctement. En pratique, les chatbots combinent souvent ces approches pour offrir une meilleure expérience utilisateur (Champaneria & Nimavat, 2017).

2.1.3 Applications générales des chatbots

Les chatbots sont devenus avec le temps des outils incontournables de notre quotidien. Comme déjà mentionné plus haut, ceux-ci sont des programmes informatiques qui sont capables de simuler des conversations sur base du traitement du langage naturel (Khanna et al., 2015). Ces robots aident ainsi ses utilisateurs dans leurs démarches et effectuent des tâches répétitives. De ce fait, les chatbots permettent aux utilisateurs de gagner du temps afin de se concentrer sur des tâches plus complexes (Han, 2023).

Les agents conversationnels sont de plus en plus répandus dans de nombreux domaines, toutefois deux d'entre eux se démarquent. D'une part, l'application de ceux-ci dans ce qui est attaché au service client, d'autre part, l'automatisation et le développement interne des entreprises.

Dans le domaine du service client, les chatbots sont utilisés pour répondre aux questions et demandes des utilisateurs souvent clients ou futurs clients en rapport avec un service ou un produit. L'objectif de ce robot est de faire gagner du temps aux équipes de support client (Han, 2023). Si on prend un exemple, dans le secteur du commerce en ligne, les utilisateurs se servent de cet outil pour obtenir des informations rapides sur les produits ou résoudre des problèmes techniques (Adam et al., 2021).

En ce qui concerne les entreprises, il n'y a pas que pour le service client que les chatbots sont utiles et utilisés. En effet, de nombreuses organisations mettent en place ce type d'agent pour aider à automatiser des tâches internes, informer ou éduquer les employés. Ces outils arrivent notamment à analyser des rapports, créer du contenu ou encore aller rechercher des informations pour les employés en posant des questions sur certains sujets (Han, 2023; Venne, 2023).

Il est clair que dans les entreprises, l'utilité des chatbots est multiple. Facilitant aussi bien le service client (externe) que la société dans ses tâches internes. Ils aident également les utilisateurs à gérer l'aspect personnel en étant une sorte d'assistant privé (Han, 2023). Dans ce mémoire, nous allons nous concentrer sur l'aspect interne de l'adoption des chatbots dans les entreprises.

2.2 IA générative

Etant donné que les chatbots sur lesquels nous nous concentrons reposent sur l'IA, il semble essentiel de se pencher sur son fonctionnement. Cependant, nous ne développons pas les détails techniques car une analyse informatique approfondie ne semble pas pertinente pour notre étude.

2.2.1 Définition de l'IA générative

De nos jours, nous entendons de plus en plus parler d'intelligence artificielle générative. En effet, en 2025, de plus en plus d'entreprises adoptent l'IA générative pour stimuler l'innovation, avec une hausse estimée à près de 130% par rapport à 2024 (Marshall et al., 2024). L'IA générative fait notamment beaucoup parler d'elle grâce à ChatGPT, qui est d'ailleurs considéré comme un chatbot (Chaoning Zhang et al., 2023). L'intelligence artificielle générative peut être considérée comme un modèle d'apprentissage automatique

entraîné pour créer de nouvelles données (Zewe, 2023). Les systèmes d'IA génératives correspondent à des approches de production de texte, d'images, de programmes, etc. Ils traitent des requêtes souvent appelées prompts, en produisant de nouvelles données basées sur des caractéristiques communes assimilées à partir d'un gigantesque corpus d'informations (Devillers, 2024).

Ce type d'IA commence à prendre beaucoup de place dans notre société et se profile comme l'un des domaines les plus passionnants et prometteurs de l'IA (Nadeau & Jobin, 2024).

2.2.2 Fonctionnalités des modèles basés sur l'IA générative

Les modèles génératifs sont issus de l'apprentissage profond ("deep learning") (Kim et al., 2024). Ce dernier est un sous-domaine de l'IA, utilisant des réseaux neuronaux artificiels profonds ("ANN"), c'est-à-dire des algorithmes inspirés du cerveau humain (Liu, 2025). L'intelligence artificielle générative, se base sur cet apprentissage génératif puisqu'il se concentre sur la création de nouveaux résultats à partir de données apprises. Contrairement au deep learning traditionnel qui se concentre principalement sur l'identification de relations entre données (AWS, s. d.).

3. Opportunités offertes par les chatbots conversationnels

De plus en plus d'entreprises commencent à investir dans la transformation numérique. Les chatbots en sont un parfait exemple et de nombreuses organisations décident d'adopter ces outils qui permettent d'optimiser de nombreux processus internes à l'entreprise. Au-delà de l'automatisation des tâches répétitives, ces outils contribuent à réduire les coûts, améliorer la productivité des employés et faciliter l'accès à l'information (Wilson & Daugherty cité dans Murtarelli et al., 2021). Cette section vise donc à explorer les principales opportunités offertes par les chatbots et leur impact sur le fonctionnement interne des entreprises.

Au cours des dernières années, l'émergence de l'IA a favorisé l'explosion de l'adoption de chatbot au sein des organisations afin de soutenir les employés dans leurs tâches. L'intégration de ce type de technologie illustre bien la capacité d'adaptation et toute l'agilité dont font preuve de nombreuses organisations (Wang et al., 2022). Le monde étant

dit VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity - volatil, incertain, complexe, ambigu), la capacité des entreprises à innover et modifier leurs manières de fonctionner se traduit comme un réel bénéfice pour toutes, c'est ce qu'on appelle l'agilité (Agile Business Consortium, s. d.). Néanmoins, les humains ont souvent peur du changement, l'adoption de nouvelles technologies telles que les chatbots est vue comme dérangement alors, qu'en réalité, la plupart du temps, elles deviennent simplement une autre façon de gérer des opérations (Durach & Gutierrez, 2024).

Selon Nimmagadda et al. (2024), considérés comme un dispositif d'auto-service, ces outils facilitent l'accès à l'information et diminuent parfois considérablement l'effort des équipes et des services d'assistance. Les chatbots permettent d'automatiser partiellement ou totalement la réponse à certains types de requêtes tout en garantissant rapidité et standardisation des réponses fournies aux questions des employés.

Par ailleurs, lorsque nous entendons parler de chatbots, l'argument de la disponibilité revient constamment. En effet, une des opportunités que cela offre, indépendamment du contexte de son utilisation, est qu'ils permettent des réponses en temps réel, à n'importe quel moment de la journée ou de la nuit (Abed, 2024). Il est estimé que les dépenses liées au support interne et aux services d'information peuvent constituer jusqu'à 65 à 70 % des coûts de personnel, une proportion qui peut être considérablement diminuée grâce à ces technologies. De même, l'adoption de chatbots permet de diminuer les erreurs humaines (Nimmagadda et al., 2024).

L'augmentation du taux de productivité des salariés est aussi un élément clé. A la place de perdre un temps précieux à rechercher une information ou à obtenir une réponse d'un collègue, l'employé peut obtenir des réponses immédiates, personnalisées, et peut engager une conversation instantanée via un chatbot (Nimmagadda et al., 2024). Il est certain que cette fluidité d'accès et de proposition d'informations participe à la vitesse de prise de décision ou à l'autonomie chez l'employé (Nimmagadda et al., 2024).

Enfin, selon Kaplan et Haenlein (2019), les entreprises adoptent de plus en plus les chatbots et particulièrement ceux de nouvelle génération utilisant l'IA générative. L'objectif est logiquement d'en tirer profit, c'est-à-dire que ses avantages dépassent ses coûts. De façon plus générale, comme déjà mentionné précédemment, l'intelligence artificielle va avoir un

impact double sur une entreprise : interne et externe. L'intention en interne est d'exécuter une série de tâches plus vite, mieux et à un coût moins élevé.

Il est essentiel de mentionner le fait que les humains doivent cependant conserver une place centrale afin de ne pas être dépassés par les robots. Nous parlons ici du système HRC pour "Human-robot collaboration", comme une solution potentielle pour améliorer les conditions de travail. Dans ce système, l'humain et le robot collaborent en s'appuyant chacun sur leurs compétences. Les robots, dans notre cas, les chatbots, excellent dans les tâches répétitives tandis que les humains apportent leur capacité cognitive avancée (Liau & Ryu, 2020). Au fil des années, on prévoit un impact grandissant, non seulement, pour les tâches simples mais également pour les tâches plus complexes (Kaplan & Haenlein, 2019).

Comme toute technologie, les chatbots suscitent des réticences chez certains. Cependant ces derniers constituent tout de même un facteur d'agilité et de compétitivité pour les entreprises.

4. Défis et dangers liés à l'adoption des chatbots conversationnels

L'adoption d'un chatbot conversationnel représente énormément d'opportunités pour une entreprise. Toutefois, leur adoption n'est pas sans défis ni dangers. Ceux-ci peuvent être d'ordre technique, organisationnel mais aussi éthique ou humain. En effet, pour garantir une efficacité lors de l'utilisation, ces robots doivent surmonter plusieurs obstacles. Dès lors, cette section explore quelques défis et dangers que rencontrent les entreprises lors de l'intégration de chatbots au sein de leur organisation.

Tout d'abord, il faut préciser que nous n'avons pas développé l'ensemble des enjeux liés à l'adoption des chatbots. Nous avons retenu ceux qui nous apparaissent comme les plus importants et pertinents au regard de leur impact et surtout du contexte de cette étude.

4.1 Défis techniques

Les défis techniques rencontrés par les entreprises qui utilisent des chatbots sont nombreux et il est important d'en prendre connaissance.

Selon Durach et Gutierrez (2024), les chatbots manquent souvent de nuances et de logique dans leurs réponses. L'intelligence informatique se distingue de l'intelligence

humaine car celle-ci se base sur des ensembles de données et fournit des réponses aux questions sans réellement comprendre le problème. De plus, se baser uniquement sur les réponses fournies par les chatbots peut conduire, pour une entreprise, à une mauvaise réputation ou peut, tout simplement, frustrer les utilisateurs et bloquer, dès lors, son adoption (Nimmagadda et al., 2024). De ce fait, ces nouveaux systèmes sont conçus pour apprendre avec le temps et sur base des interactions passées. Néanmoins, ceux-ci restent tout de même limités dans leur manière de comprendre les difficultés et complexités humaines (Durach & Gutierrez, 2024).

Il existe aussi un enjeu un peu plus technique qui se base sur les systèmes NLP déjà mentionnés plus haut. Selon Jourdan (2024), ces systèmes se basent essentiellement sur des données et les challenges relatifs à celles-ci deviennent de plus en plus difficiles. Ce manque de compréhension et donc de transparence peut conduire à l'introduction de biais involontaires dans le système. Ces biais peuvent être culturels, linguistiques ou contextuels et conduisent à des résultats et pratiques biaisés (Jourdan, 2024).

4.2 Défis organisationnels

Le fait d'opter pour la mise en place de chatbots dans les entreprises à des fins d'usage interne soulève plusieurs défis. En plus des défis purement techniques que cela peut engendrer, il faut également considérer les défis organisationnels malgré le fait que ceux-ci ne sont que très peu documentés dans la littérature.

En effet, modifier ou développer la manière de fonctionner d'une entreprise n'est pas sans conséquence sur l'organisation de celle-ci. Tout d'abord, la plupart des entreprises sont composées de plusieurs personnes, ayant des âges, des centres d'intérêts et des origines différentes. Selon Benedetto-Meyer et Boboc (2021), la "génération Z" est associée à l'aisance avec le numérique, la créativité et l'innovation, tandis que les seniors rencontrent plus de difficultés à s'adapter au progrès technologique. Ces stéréotypes auraient même un effet performatif chez les jeunes, dans le sens où, le fait de leur dire qu'ils sont à l'aise avec la technologie renforcerait encore davantage leurs compétences (Boboc, Farhat & Mallard cité dans Benedetto-Meyer & Boboc, 2021). Au contraire, chez les aînés nous parlons d'un effet performatif inversé (Benedetto-Meyer et al., s. d.). Ces affirmations ne sont bien évidemment qu'une tendance générale et ne peuvent être généralisées à tous les cas.

4.3 Dangers humains et éthiques

Étant donné que notre analyse porte principalement sur l'adoption des chatbots d'un point de vue interne, il est essentiel d'examiner et d'analyser en profondeur ces aspects.

L'un des dangers significatifs liés à l'implémentation des chatbots en milieu professionnel est la création d'une disparité informationnelle, conduisant à une distribution inégale du pouvoir parmi les parties prenantes. De fait, ces outils, grâce à leur capacité à collecter, analyser et exploiter une grande quantité de données, permettent aux entreprises d'avoir des conversations plus ciblées avec leurs utilisateurs (Parvatiyar & Sheth, s.d.). Néanmoins, cette accumulation de connaissances offre aux entreprises un réel avantage dans leur communication avec les utilisateurs, qui ne réalisent pas toujours l'ampleur des données recueillies et de leur exploitation (West cité dans Murtarelli et al., 2021). En d'autres termes, les entreprises utilisant des chatbots sont capables de recueillir un grand nombre d'informations que les utilisateurs transmettent via leurs conversations avec le chatbot, souvent sans en avoir pleinement conscience. Ce déséquilibre peut soulever des questions éthiques concernant la transparence et l'équité dans l'utilisation des chatbots (Murtarelli et al., 2021).

Deuxièmement, l'utilisation des chatbots amène à leur humanisation en induisant une confiance et en diminuant la perception du risque envers ces outils. En effet, les organisations misent de plus en plus sur une coopération entre humains et machines car cela leur apporte des avantages significatifs en termes de rapidité, d'optimisation des coûts et d'augmentation des revenus (Wilson & Daugherty cité dans Murtarelli et al., 2021). Dans cette logique, l'anthropomorphisation des chatbots est devenue une stratégie courante avec comme idée de les rendre plus crédibles en intégrant des éléments de communication inspirés des comportements humains (Kaplan & Haenlein, 2019). Selon Le Robert (s.d.), l'anthropomorphisme est la "tendance à attribuer aux animaux et aux choses des réactions humaines". En effet, selon Von Der Pütten et al. (2010), les utilisateurs de ces outils interagissent avec eux comme s'ils étaient des êtres humains, même en étant conscients qu'ils ne le sont pas. Toutefois, cette approche suscite une question d'éthique majeure : en rendant les chatbots plus proches des comportements et de l'apparence humaine, le risque réside dans le fait de leur attribuer des facultés qu'ils ne possèdent pas réellement. Les utilisateurs pourraient considérer que ces outils partagent les mêmes valeurs et capacités de jugements

qu'eux, et cela pourrait finalement mener à des incompréhensions et des attentes erronées (Haenlein et al., 2022; Mengis & Eppler, 2008).

Pour finir, l'enjeu qui concerne la sécurité et la vie privée des utilisateurs est l'un des enjeux majeurs et des plus cruciaux de l'intelligence artificielle et donc des agents conversationnels. Dans notre étude, la vie privée des utilisateurs revient à aborder plutôt la confidentialité des informations. Selon Westin, ce terme se définit comme le droit de choisir quelles informations personnelles peuvent être connues et par quelles personnes (Boguslaw, 1968).

Dans ce cadre légal, l'un des travaux le plus significatif de ces dernières années est le règlement général sur la protection des données (RGPD) de l'UE, en vigueur depuis 2018. Ce dernier tente de protéger les données des individus lorsque celles-ci sont traitées par le secteur privé (European Union, 2022). Selon l'article de l'Autorité de protection des données (2024), le RGPD impose une limitation des objectifs de traitement ainsi qu'une minimisation de la collecte des données. Autrement dit, les données personnelles ne doivent être collectées que pour des buts définis et légitimes, en quantité proportionnée et pertinente par rapport aux objectifs (Autorité belge de protection des données, 2024). Ceci a pour but de garantir que les systèmes d'IA n'emploient pas de données personnelles pour des finalités qui sont autres que celles pour lesquelles ils ont été créés. De plus, le règlement sur l'IA ("AI act") renforce ce principe de limitation des finalités (Autorité belge de protection des données, 2024). Le règlement sur l'IA est le tout premier cadre juridique abordant les risques de l'intelligence artificielle et a été mis en place par l'Union Européenne en 2024. Cette loi classe les systèmes IA en quatre principales catégories de risque : inacceptable, haut, limité et minimal (Direction générale des Entreprises, 2025).

- Risque inacceptable : concerne les systèmes d'IA strictement interdits par l'AI act.
- Haut risque : regroupe les applications qui ont une incidence négative sur la sécurité ou les droits fondamentaux et sont soumises à des obligations strictes.
- Risque limité : rencontre des obligations de transparence spécifiques, notamment l'information des utilisateurs lorsqu'ils interagissent avec un système d'IA.
- Risque minimal : signifie que le système représente peu ou aucun risque et ne nécessite aucune contrainte réglementaire particulière.

En ce qui concerne les chatbots, le règlement sur l'IA indique que les humains devraient être informés lorsqu'ils interagissent avec des machines, afin de pouvoir agir en conséquence (European Commission, 2025). Ceci démontre tout le danger que l'intelligence artificielle présente et la raison pour laquelle des instances tel que l'Union Européenne décident d'agir.

5. Théories applicables

Après avoir expliqué les concepts clés qui entourent les chatbots, ses opportunités, ses défis et ses dangers pour l'entreprise, nous nous concentrons dorénavant sur la perception et l'acceptation de cet outil du point de vue des utilisateurs. Pour ce faire, nous avons développé deux théories liées à la perception et l'acceptation d'une technologie et une relative à la diffusion d'une innovation au sein d'organisations.

De nombreuses théories existent et ont pour but d'analyser l'adoption de certaines technologies, telles que les chatbots. Nous avons décidé de mobiliser deux d'entre elles afin d'être complets sans se perdre parmi trop de théories et d'approches. Les deux modèles que nous avons décidé d'approfondir sont le modèle d'acceptation technologique (TAM) et la théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation des technologies (UTAUT). Bien que proches, ces deux modèles se distinguent par leur complémentarité.

De même pour les théories qui ont pour objectif d'étudier la diffusion d'innovations dans les entreprises. Nous en avons choisi une qui, pour nous, semblait convenir le mieux à notre analyse future.

Dans la section suivante, nous définissons et expliquons ces trois théories. Pour plus de clarté, nous définissons également les concepts clés qui leur sont associés.

5.1 Le modèle d'acceptation technologique (TAM)

Ce premier modèle a été conçu par Davis en 1989 dans l'optique d'analyser la volonté d'adoption d'une technologie à travers des déterminants, tels que l'utilité perçue et la facilité d'utilisation perçue (Kamhi & Salahddine, 2020). Ce modèle est celui qui est le plus largement utilisé en ce qui concerne l'acceptation et l'utilisation des utilisateurs (Venkatesh, 2000).

5.1.1 Concepts clés du modèle

D'après Davis, l'utilité perçue peut être définie comme "la probabilité subjective de l'utilisateur potentiel que l'utilisation d'un système d'application spécifique augmentera ses performances professionnelles dans un contexte organisationnel" (Kamhi & Salahddine, 2020). Autrement dit, il s'agit de la conviction subjective que l'outil technologique contribuera à une exécution plus efficace, rapide ou qualitative des tâches. De l'autre côté, la facilité d'utilisation perçue est décrite comme étant "la mesure dans laquelle l'utilisateur potentiel s'attend à ce que le système cible soit exempt d'efforts" (Kamhi & Salahddine, 2020). Ces deux déterminants sont étroitement liés puisque le modèle TAM postule notamment que la facilité d'utilisation perçue influence l'utilité perçue. En effet, toutes choses égales par ailleurs, un système facile à utiliser semble également plus utile.

5.1.2 Limites du modèle

Afin de garantir une analyse claire des éléments, il est nécessaire d'aborder les limites du modèle. En effet, une des principales faiblesses de ce modèle est l'absence de facteurs sociaux tels que l'influence sociale, c'est-à-dire l'influence d'autres utilisateurs sur l'attitude d'acceptation d'un individu envers une technologie (Joshi et al., 2024).

De plus, il est important de noter que de nombreuses extensions de ce modèle existent mais aucune d'entre elles n'arrive à totalement prédire l'utilisation réelle des technologies dans la vie courante puisque celui-ci se concentre principalement à prédire l'intention comportementale d'utilisation (Bouwuis et al., 2008).

5.1.3 Hypothèses formulées sur base du modèle

Sur base de ce premier modèle, nous avons émis plusieurs hypothèses (H) destinées à explorer les déterminants de l'intention d'adoption des chatbots conversationnels basés sur l'IA générative en contexte professionnel.

Ainsi nous mobilisons ce cadre pour établir les hypothèses suivantes :

H1 : La facilité d'utilisation perçue (la simplicité et l'absence d'efforts nécessaires pour utiliser le chatbot) influence positivement l'acceptation de la technologie.

Cette hypothèse découle du principe central du modèle TAM selon lequel plus un système est perçu comme simple à utiliser, plus les utilisateurs seront susceptibles de l'adopter (Davis, 1989 ; Venkatesh, 2000).

H2 : L'utilité perçue du chatbot (c'est-à-dire la conviction que son usage améliore la performance au travail) est positivement corrélée à l'intention d'utilisation.

Conformément au modèle, cette hypothèse repose sur l'idée que les individus adoptent une technologie lorsqu'ils perçoivent qu'elle leur permettra de mieux atteindre leurs objectifs professionnels.

H3 : Les limites du modèle TAM, notamment l'absence de facteurs sociaux, impliquent que des éléments comme l'influence des collègues ou la culture organisationnelle peuvent modérer l'impact de l'utilité et de la facilité d'utilisation sur l'intention d'adopter le chatbot.

Cette hypothèse s'appuie sur les critiques adressées au modèle TAM (voir 5.1.2) qui devrait intégrer des variables sociales.

5.2 La théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation des technologies (UTAUT)

Le deuxième modèle sur lequel nous avons décidé de nous focaliser est la théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation des technologies créée par Venkatesh en 2003 (Kamhi & Salahddine, 2020). Cette théorie a été développée à la suite d'une analyse de huit différents modèles et théories d'acceptation technologique (Amer Jid Almahri et al., 2024). Celle-ci se base sur quatre concepts clés : la performance attendue, l'effort attendu, l'influence sociale et les conditions facilitatrices (Kefi, 2010).

5.2.1 Concepts clés de la théorie

Ces quatre déterminants peuvent être définis comme suit :

- la performance attendue est “le degré auquel un individu croit que le système informatique (SI) utilisé l'aide à améliorer sa performance au travail”

- l'effort attendu est quant à lui “le degré de facilité associé à l'utilisation du SI”
- les conditions facilitatrices peuvent être décrites par “le degré auquel un individu croit qu'il existe une infrastructure technique pour soutenir l'utilisation du SI” (Kefi, 2010)
- l'influence sociale est “le niveau auquel une personne perçoit que d'autres personnes pensent qu'elle devrait exploiter le système” (Klimova & Poulouva, 2018).

A cela s'ajoutent d'autres facteurs qui influencent indirectement l'acceptation des technologies. Ceux-ci sont, notamment, l'âge, le sexe ou encore l'expérience, l'autonomie et la volonté d'utilisation (Amer Jid Almahri et al., 2024; Klimova & Poulouva, 2018).

5.2.2 Hypothèses formulées sur base du modèle

Nous avons ensuite formulé plusieurs hypothèses à partir des quatre principaux déterminants proposés par le modèle UTAUT. Ces hypothèses visent à explorer la manière dont ces facteurs influencent l'intention d'adoption des chatbots.

H4 : Plus un individu perçoit qu'une technologie améliore sa performance au travail, plus son intention de l'utiliser est élevée.

Cette hypothèse repose sur le concept de performance attendue.

H5 : Plus une technologie est perçue comme facile à utiliser, plus l'intention de l'adopter est forte.

Cette hypothèse s'appuie sur le concept d'effet attendu, qui fait écho à la facilité d'utilisation perçue du TAM.

H6 : L'accès à des formations et à un support technique appropriés facilite l'adoption d'une nouvelle technologie.

Cette hypothèse découle du facteur des conditions facilitatrices, qui désigne la perception que l'organisation met à disposition des ressources et infrastructures adéquates pour faciliter l'adoption d'une technologie (Kefi, 2010).

H7 : L'opinion des collègues et de l'entourage professionnel influence positivement l'intention d'utiliser une technologie.

Cette hypothèse repose sur la notion d'influence sociale. En effet, en entreprise, l'influence des collègues ou de la hiérarchie peut jouer un rôle important dans l'adoption d'une technologie.

Ces hypothèses seront testées empiriquement à partir de l'analyse thématique des entretiens semi-directifs menés auprès de professionnels confrontés à l'intégration de chatbots IA dans leur environnement de travail.

5.3 La théorie de la diffusion des innovations (DOI)

Cette théorie appelée la théorie de la diffusion des innovations a été créée par Everett Rogers en 1995 et s'intéresse à la manière dont de nouvelles idées, pratiques ou produits sont adoptées et se répandent au sein et entre les organisations (Lundblad, 2003).

5.3.1 Concepts clés de la théorie

Si on se base sur l'article écrit par Lundblad (2003), plusieurs éléments déterminent l'adoption d'une innovation au sein d'une entreprise. Tout d'abord, les caractéristiques individuelles de l'innovation comme son avantage relatif, sa compatibilité avec les valeurs et pratiques existantes dans l'organisation, sa complexité perçue, sa testabilité et son observabilité pèseront fort dans l'adoption de cette dernière au sein de l'entreprise. En effet, une innovation bénéficiant d'un avantage perçu plus fort, d'une plus grande facilité d'utilisation et dont les effets sont les plus visibles devrait être adoptée plus rapidement par les employés. De plus, lorsque l'innovation est présentée par des canaux de communication du type médias ou bien par des interactions entre collègues, elle sera d'autant plus acceptée par ceux-ci. Le troisième facteur influençant l'adoption d'une innovation est le temps. Pour finir, le système social et organisationnel joue aussi un rôle fort sur la diffusion. De fait, plus

une organisation est flexible, plus la diffusion sera rapide. À l'inverse, une structure rigide engendrera le ralentissement de l'adoption.

5.3.2 Hypothèses formulées sur base du modèle

Nous avons formulé trois hypothèses en mobilisant les concepts utilisés dans la théorie de diffusion des innovations.

Afin de limiter les redondances avec les hypothèses déjà formulées à partir des modèles TAM et UTAUT, seules les dimensions propres à la théorie de la diffusion des innovations qui apportent une valeur ajoutée à notre analyse empirique ont été retenues.

H8 : La diffusion par des collègues ou ambassadeurs internes est plus efficace que les campagnes de communication descendantes.

Cette hypothèse repose sur le concept que les canaux de communication interpersonnels jouent un rôle essentiel dans l'adoption des innovations. En effet, la diffusion d'une innovation est un processus social qui repose sur des communications efficaces entre individus (Lundblad, 2003).

H9 : L'implication des employés dans la phase de test ou de mise en œuvre favorise une meilleure adoption du chatbot.

Cette hypothèse s'appuie sur l'importance de la testabilité mentionnée dans la théorie, définie comme la possibilité de tester l'innovation à petite échelle avant son déploiement généralisé (Rogers, 1983).

H10 : La taille de l'entreprise influence la dynamique d'adoption du chatbot, les petites structures favorisant une mise en œuvre plus rapide ou plus souple.

La théorie de la diffusion des innovations souligne que le système organisationnel influence la rapidité d'adoption. Plus l'organisation est flexible, plus l'innovation se diffuse facilement (Lundblad, 2003). En ce sens, la taille de l'entreprise peut refléter un certain

niveau d'agilité : les petites structures pourraient faciliter l'adoption plus rapide des technologies comme les chatbots.

6. Conclusion de la revue de littérature

Cette revue de littérature a permis d'explorer en profondeur les bases théoriques nécessaires à la compréhension générale de notre sujet, qui pour rappel est, l'adoption et l'acceptation des chatbots conversationnels basés sur l'intelligence artificielle générative dans les entreprises.

Dans un premier temps, nous avons décidé qu'il était indispensable de commencer cette revue par une mise en lumière des principaux concepts et définitions clés autour de l'intelligence artificielle et des chatbots. Nous avons mis en évidence le rôle grandissant de ce genre de technologies dans l'environnement professionnel et son réel potentiel pour transformer les dynamiques organisationnelles.

Ensuite, nous avons analysé les opportunités qu'offrent l'adoption de ces agents conversationnels, notamment en termes d'optimisation de la productivité individuelle et collective. Ces outils, qui facilitent indéniablement l'accès à l'information et automatisent certaines tâches du quotidien, apparaissent comme un vrai levier d'innovation et d'agilité pour les organisations. Toutefois, l'adoption de ce type d'outil n'est jamais sans défis ni dangers, qu'ils soient d'ordre technique, organisationnel ou humain.

Un point clé de cette section sur les dangers liés à l'adoption des chatbots est son aspect humain et éthique. En effet, si ces outils peuvent améliorer grandement l'expérience des employés au sein d'une entreprise, ils peuvent aussi être vus comme une menace du point de vue des utilisateurs. Nous avons ainsi abordé le sujet de l'anthropomorphisation des chatbots qui peut notamment générer des problèmes d'éthique et de transparence.

Malgré l'importance croissante de ces enjeux, nous avons remarqué que la littérature scientifique actuelle reste encore très limitée sur la perception des utilisateurs internes face à cette technologie. C'est pour cela, que nous avons décidé d'approfondir ce point dans la partie empirique de ce mémoire.

Lors de l'écriture de cet état de l'art, nous avons choisi de fonder notre analyse sur plusieurs théories issues de la littérature. Pour ce faire, nous avons mis en lumière et sélectionné trois théories qui sont les suivantes : le modèle d'acceptation technologique (TAM), la théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation des technologies (UTAUT) et la théorie de la diffusion des innovations (DOI).

En conclusion, cette revue de littérature a facilité l'identification des principales tendances d'intégration des chatbots internes, ainsi que les enjeux majeurs qui en découlent et qui seront développés dans le contexte de notre étude. L'étude empirique permettra d'examiner comment ces instruments influencent réellement la perception des employés au sein de sociétés en Belgique, en confrontant les perspectives théoriques à la réalité du terrain.

PARTIE II : MÉTHODOLOGIE

Après avoir établi une revue de littérature regroupant les informations disponibles sur le sujet, nous avons pu identifier des manques ou de faibles documentations sur certains points. Nous avons pour but d'approfondir ces parties-là lors de notre analyse. Combler ces manques à travers des collectes d'informations directement sur le terrain, en entreprise, fait partie de notre objectif.

Lors de l'élaboration de notre revue de littérature, nous nous sommes longuement questionnés sur ce qui était délaissé à l'heure actuelle. De plus, il n'était pas juste suffisant de trouver un manque dans la littérature, il a fallu en identifier qui soient exploitables et réalisables. Cette démarche nous a finalement permis de retenir deux axes peu explorés afin d'orienter notre analyse. Le premier est la perception des employés et utilisateurs internes face à l'adoption de ce genre de nouvelle technologie. De fait, nous n'avons trouvé aucun article qui aborde le point de vue des employés à la suite de l'adoption d'un chatbot au sein de leur entreprise. Ensuite, la deuxième lacune identifiée est celle des réels leviers et des freins existants en pratique quant à l'appropriation et l'adoption de celle-ci au sein d'une organisation.

Dans le but de traiter ces deux dimensions de manière complémentaire, nous avons construit notre approche autour des trois cadres théoriques développés précédemment : le modèle d'acceptation technologique (TAM), la théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation des technologies (UTAUT) et la théorie de diffusion de l'innovation (DOI).

Nous avons émis un total de dix hypothèses sur base de ces précédents modèles, que nous mettrons à l'épreuve lors de notre phase empirique. Afin de les tester et de répondre à notre objectif de recherche, nous avons décidé d'opter pour une méthode qualitative. Nous avons choisi ce type de méthode en raison du caractère encore peu documenté du sujet et de notre volonté de comprendre en profondeur ces phénomènes dans leur contexte réel.

De plus, notre recherche se concentre principalement sur l'avis des utilisateurs internes au sein d'une organisation ayant déjà implémenté un chatbot. Ceci réduit donc considérablement notre champ d'analyse par rapport à une étude qui serait faite sur des

individus de tout horizon. Nous avons donc opté pour un échantillonnage raisonné, en ciblant une entreprise en Belgique ayant déjà adopté un agent conversationnel et une seconde entreprise ayant la diversité de clients que nous recherchons en termes de secteurs et de tailles.

Une fois les entreprises sélectionnées, la collecte des données a reposé sur des entretiens semi-directifs. Ces derniers ont été menés auprès de deux catégories de répondants: d'une part, les employés, utilisateurs internes, dans l'optique d'explorer leurs perceptions, expériences et réticences face à cette technologie, et d'autre part des responsables de projet d'adoption de chatbot, c'est-à-dire les personnes qui vont nous aider à comprendre les enjeux organisationnels, les opportunités et les défis pour l'entreprise. L'utilisation d'entretiens semi-directifs nous a permis d'orienter les différentes discussions autour des thèmes qui nous intéressent tout en laissant aux répondants la possibilité d'exprimer leur avis et leur ressenti librement (Pin, 2023). Chaque entretien, ayant une durée prévue entre 20 et 50 minutes, dépendant du profil interviewé, a été enregistré avec l'accord des participants puis retranscrit intégralement pour permettre une analyse rigoureuse.

En ce qui concerne le traitement des données récoltées, nous avons adopté une approche thématique. Cette méthode consiste à identifier les récurrences et divergences sur certains thèmes entre les commentaires des participants.

Grâce à notre collecte d'informations, nous avons pu répondre avec le plus de précisions à nos questionnements et hypothèses. Ceci nous a permis de combler une partie de la littérature actuelle ainsi que d'obtenir des points de vue d'acteurs du monde professionnel. Finalement, cette méthodologie nous a permis de produire une contribution pertinente sur les facteurs d'acceptation et d'adoption des chatbots ainsi que sur les leviers et freins qui influencent ce processus.

PARTIE III : ANALYSE

1. Analyse des hypothèses

Après avoir établi les bases théoriques de notre sujet, identifié le manque dans la littérature que nous allons essayer de combler et enfin, défini notre méthodologie, il est désormais temps de recueillir et d'analyser les informations nécessaires afin de répondre à notre question de recherche posée initialement, tout en examinant et validant les hypothèses formulées précédemment.

Dans cette partie, nous allons tout d'abord décrire et justifier la stratégie utilisée pour sélectionner nos interviewés. Ensuite, nous ferons une description succincte de l'entreprise dans laquelle nous avons effectué la plupart de nos interviews, BDO. En complément de ces interviews, nous avons aussi décidé de collecter l'avis d'un expert externe travaillant chez The CampFire.

Afin de récolter les informations nécessaires pour mener une étude qualitative, nous avons décidé d'interroger trois différentes parties ayant un lien direct avec notre problématique. Nous avons opté pour une étude qualitative car elle nous semble plus adaptée pour répondre à notre question de recherche et collecter des informations pertinentes. Afin d'analyser les hypothèses établies lors de la phase théorique, il était essentiel de recueillir les perspectives de divers intervenants :

- un spécialiste, Steven Laeremans, qui participe directement à la création, l'implémentation et le déploiement d'un chatbot dans son organisation. Ceci, dans l'optique d'avoir le point de vue d'une entreprise développant cette source d'IA par ses propres moyens.
- un consultant externe, Alexis Safarikas, expert en déploiement de chatbots basés sur l'intelligence artificielle pour des organisations clientes. La distinction entre ces deux

types de profils se trouve dans leur rôle : l'un travaille en interne pour son employeur, alors que l'autre intervient comme fournisseur de services externes à des entreprises.

- des employés d'une entreprise ayant un chatbot d'IA générative afin d'automatiser et améliorer leur travail.

Au total, nous avons mené huit entretiens (voir l'annexe 2) : six employés, un expert interne et un expert externe. Ceux-ci ont majoritairement été fait en présentiel et les deux experts ont été interviewés via l'application Microsoft Teams. Ces rencontres ont pris la forme d'entretiens semi-directifs, pour lesquels nous avons réalisé des guides d'entretiens adaptés en fonction du type d'interviewé (voir l'annexe 1).

Pour résumer, nos entretiens ont abouti à la collecte de retours d'expérience d'utilisateurs ainsi que des points de vue de deux experts aux fonctions complémentaires dans l'adoption de la technologie.

Pour situer correctement l'analyse à venir, il est important de donner une présentation succincte des entreprises consultées.

Tout d'abord, la société BDO a été déterminante en rendant possible l'accès à une multitude d'informations pertinentes. Pour examiner les hypothèses précédemment établies et apporter des réponses à notre question de recherche, il était crucial de rassembler un groupe d'opinions éclairées. Tous les collaborateurs sondés sont employés chez BDO, dans le département d'Audit. De plus, pour approfondir notre étude du point de vue de l'intégrateur du chatbot, nous avons également pu bénéficier des compétences de Steven Laeremans, conseiller senior en automatisation et intelligence artificielle chez BDO.

BDO est un réseau mondial d'entreprises spécialisées dans la consultance, la comptabilité et la fiscalité. Avec une présence dans environ 164 pays, elle compte près de 110 000 employés. BDO a établi sa présence en Belgique à divers emplacements, où près d'un millier d'employés y travaillent. Depuis quelques mois, BDO a lancé son propre agent conversationnel, appelé "AIassist". Cet agent a été conçu par l'équipe IT afin de contrer le principal danger des chatbot qui est la fuite des données, déjà mentionnée lors de la partie

théorique de ce mémoire. En effet, les chatbots disponibles actuellement sur internet sont très utiles mais ont aussi la capacité de stocker, d'utiliser et de faire fuiter nos informations par après. L'Alassist, quant à lui, a ainsi été créé pour qu'aucune des données partagées lors des conversations ne fuient hors de l'entreprise BDO.

La deuxième entreprise qui nous a donné de son temps est "The Campfire". Cette entreprise est une société à responsabilité limitée créée le 6 mars 2020 à partir d'un projet de chatbot avec la commission européenne. "The Campfire" est une agence de consultance en déploiement de solutions d'IA conversationnelles majoritairement pour des grandes entreprises. Elle réalise environ 60% de son activité en dehors de la Belgique. A l'heure actuelle, l'entreprise emploie environ 12 personnes et a effectué un chiffre d'affaires d'un peu près un million d'euros en 2024. Il est également important de préciser que par "grandes" entreprises, ils veulent dire institutions publiques (parlement européen et commission), télécommunications, banques et énergie. La raison pour laquelle ce sont majoritairement de grandes entreprises qui les contactent est simple, ce sont des entreprises ayant de gros volumes de conversation et voulant commencer à automatiser. Pour ce faire, nous avons eu l'honneur et le plaisir de rencontrer son CEO et fondateur, Alexis Safarikas. Grâce à son expérience dans le domaine depuis 2016, Alexis Safarikas nous a fourni un soutien essentiel. Effectivement, il a connu les versions les plus basiques des chatbots mais également les modèles d'aujourd'hui, c'est-à-dire des modèles de plus en plus complexes et en évolution constante.

Ces deux entreprises ont été d'une aide précieuse afin de collecter un maximum d'informations pour notre analyse.

Afin d'effectuer une analyse la plus claire possible, nous avons décidé de l'organiser en différents groupes. A la fin de la partie théorique, nous avons émis certaines hypothèses sur base des trois modèles théoriques que nous avons décrits. Pour que nos résultats soient présentés d'une manière organisée et fluide, nous avons divisé les hypothèses en quatre groupes distincts. Dans un premier temps, nous allons analyser les facteurs individuels d'acceptation et de perception du chatbot. Ensuite, nous allons nous concentrer sur l'influence sociale et l'implication humaine qui entre en jeu dans la perception et

l'acceptation de cette technologie. En troisième lieu, nous allons analyser les facteurs organisationnels qui poussent à l'adoption de celle-ci au sein d'une entreprise. Pour finir, nous porterons notre attention sur les conditions facilitatrices d'adoption et son accompagnement.

1.1 Les facteurs individuels d'acceptation

Dans ce premier chapitre de l'analyse, nous nous concentrons sur tous les facteurs qui influencent l'acceptation et la perception d'une technologie, qui est, dans notre cas, un agent conversationnel. En effet, plusieurs hypothèses liées au modèle TAM (modèle d'acceptation de la technologie) et UTAUT (théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation de la technologie) ont un lien étroit avec le principe d'acceptation et de perception d'une technologie. Évidemment, des liens peuvent être faits entre ces différents modèles et certaines hypothèses sont similaires. Ainsi, nous avons mis en commun les hypothèses émises sur base de ces deux modèles et nous en avons obtenu quatre. Nous allons tenter de les confirmer à l'aide des interviews que nous avons effectuées.

- La facilité d'utilisation perçue influence positivement l'acceptation et l'adoption de la technologie.
- L'utilité perçue d'une technologie est positivement corrélée à l'intention d'utilisation.
- Plus un chatbot est perçu comme simple à utiliser, plus son adoption par les employés sera rapide.
- La perception d'un avantage relatif augmente l'acceptation et l'adoption de la technologie par les utilisateurs.

Tout d'abord, **la facilité d'utilisation** ressort comme un élément clé parmi les utilisateurs interrogés. Plusieurs employés de BDO soulignent que l'agent conversationnel est intuitif et globalement "facile à utiliser", notamment pour des tâches simples comme la reformulation de mails ou la traduction de contenus. Toutefois, certaines nuances apparaissent. Par exemple, ils précisent tous qu'il est important de bien savoir comment lui poser ses questions afin d'obtenir directement la réponse souhaitée. Ce besoin de précision dans l'interaction est notamment mentionné par Sonia Denamur, qui indique qu'« il faut parfois reformuler plusieurs fois pour avoir la bonne réponse ».

Ces commentaires confirment que l'Alassist est généralement perçu comme accessible au sein de BDO, et que son utilisation nécessite un apprentissage progressif. En d'autres termes, la facilité perçue d'une technologie est suffisante pour susciter l'adoption initiale mais la maîtrise complète de l'outil reste une compétence à acquérir avec le temps. Ainsi, l'analyse confirme l'hypothèse selon laquelle la facilité d'utilisation influence positivement l'acceptation d'un agent conversationnel interne en entreprise, tout en révélant que ce facteur, seul, ne garantit pas une bonne utilisation.

Concernant **l'utilité perçue**, les retours d'expérience sont tout aussi clairs. Pour Marie Vlieghe, l'utilisation du chatbot lui permet régulièrement de reformuler des mails pour des clients. De son côté, Sonia Denamur s'en sert principalement pour générer des idées lors de l'identification des risques dans l'analyse de nouveaux dossiers, améliorant directement sa performance. Margaux De Buysser, bien qu'un peu critique quant à la version actuelle, reconnaît cependant que l'ajout de certaines fonctionnalités, telles que l'analyse de documents PDF, pourrait renforcer son utilisation. Enfin, Yassine apparaît comme l'un des utilisateurs les plus enthousiastes. Lors de son interview, il a témoigné avoir réellement introduit cet outil dans son quotidien au travail, percevant pleinement l'utilité et l'aide que cet agent lui procure. Du côté d'Alexis Safarikas, CEO de The CampFire, celui-ci confirme également l'idée que la solution IA doit générer une plus-value. Il appuie cela en expliquant que mettre de l'IA pour mettre de l'IA, sans générer aucune valeur ajoutée pour l'utilisateur, ne fonctionne pas et n'a pas de réel utilité. Le chatbot doit permettre d'automatiser, d'accélérer et de faciliter réellement des tâches du quotidien de ses utilisateurs.

Ces observations renforcent ainsi l'idée que l'intention d'usage se développe quand l'outil répond à un besoin concret du quotidien professionnel et apporte une réelle valeur ajoutée.

Par ailleurs, **la simplicité perçue** joue également un rôle accélérateur dans l'adoption. Selon Eugénie Clarenne, un chatbot facile à utiliser est perçu comme un facteur décisif pour envisager son utilisation spontanée lorsqu'un besoin se présente. En effet, elle a rapidement adopté l'utilisation de cet agent conversationnel dans son quotidien dès le début de son stage. Ces éléments suggèrent que la perception de simplicité encourage l'usage fréquent, notamment pour les nouvelles recrues ou les profils plus jeunes. Il est néanmoins important

de préciser que certains autres profils jeunes, comme Alexandre Paques, ne l'ont pas encore adopté dans leur quotidien malgré la simplicité de l'outil observée. Dès lors, ici, il est question d'habitude à prendre ou d'identifier des exemples d'utilisations concrètes auprès de ses collègues.

Toujours dans la même thématique, Alexis Safarikas a développé une réflexion plus approfondie et complète. Selon lui, la simplicité d'utilisation est primordiale. Toutefois, fort de son expérience, il observe que de nombreuses entreprises ont du mal à en saisir pleinement la signification. En effet, le problème mentionné est le suivant : les sociétés ont de plus en plus d'objectifs et ceux-ci sont de plus en plus complexes, rendant la tâche d'autant plus compliquée. À cela s'ajoute une volonté croissante de la part des dirigeants d'adopter les derniers modèles d'intelligence artificielle alors que ceux-ci sont, en réalité, parfois trop complexes ou simplement inadaptés aux problématiques spécifiques des entreprises. Ce sont, par conséquent, les entreprises qui, par des choix inappropriés, freinent l'acceptation et l'usage effectif de ces outils.

De ce fait, pour cette troisième hypothèse, nous pouvons conclure que la simplicité de l'outil joue un rôle primordial dans l'adoption de celui-ci. Cependant, lorsque l'hypothèse est étendue, cela peut s'avérer plus complexe. Cela s'explique notamment par de mauvais choix de la part des dirigeants, surtout si la solution n'est pas parfaitement adaptée aux besoins actuels de l'entreprise.

Enfin, **l'avantage relatif**, c'est-à-dire la perception d'un bénéfice concret par rapport à d'autres méthodes, est un facteur central d'acceptation. Le gain de temps est unanimement reconnu comme le principal atout de l'agent conversationnel. « C'est mieux qu'une recherche Google », dit Margaux De Buysser, étant donné que cet outil fournit directement l'information souhaitée. Sonia Denamur, quant à elle, renchérit à propos des risques dont on a parlé dans le paragraphe de l'utilité perçue : « sans l'IA, je serais toujours en train de chercher les risques pour certains clients ». Dès lors, l'outil est vu comme un soutien qui réduit la charge mentale ou offre une forme d'autonomie face à des tâches complexes, ce qui augmente clairement son attractivité.

Cette attractivité de l'outil n'est néanmoins pas présente chez tous les employés interrogés. Alexandre Paques, par exemple, nous exprime clairement que malgré la facilité

d'utilisation de cet agent conversationnel qu'il a déjà pu observer, il n'en voit, pour le moment, aucune réelle utilité dans son quotidien et les tâches qu'il effectue. Il est donc important de préciser que les trois éléments évoqués précédemment sont étroitement liés et agissent généralement de manière conjointe dans la perception et l'adoption d'une technologie.

En somme, l'analyse de l'opinion de chaque interrogé confirme globalement la pertinence des hypothèses issues des modèles TAM et UTAUT : la facilité d'usage, l'utilité perçue, la simplicité et l'avantage concret sont tous des leviers qui influencent l'acceptation et la diffusion de l'agent conversationnel au sein de l'entreprise au niveau des employés et utilisateurs. L'enjeu pour les organisations réside, par la suite, dans le fait de maximiser ces perceptions dès les premières phases de déploiement.

1.2 L'influence sociale et l'implication humaine

Ce deuxième chapitre de notre analyse est dédié à l'influence sociale et l'implication humaine qui peut entrer en jeu lors de l'adoption et surtout la perception d'un agent conversationnel au sein d'une organisation. Contrairement au premier chapitre, cette partie met en évidence l'impact de l'environnement professionnel et l'interaction entre collègues. Ces facteurs ont été particulièrement abordés dans le cadre théorique de la théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation de la technologie (UTAUT) et du modèle sur la diffusion de l'innovation (DOI). Sur base de ces modèles et des quelques hypothèses émises précédemment, nous avons retenu notre attention sur trois d'entre elles qui seront développées dans ce deuxième chapitre.

- L'opinion des collègues et de l'entourage professionnel influence positivement l'intention d'utiliser une technologie.
- La diffusion par des collègues ou ambassadeurs internes est plus efficace auprès des utilisateurs que les campagnes de communication descendantes.
- L'implication des employés dans la phase de test ou de mise en œuvre favorise une meilleure adoption du chatbot.

Un premier aspect important est souligné dans les entretiens liés à **l'influence des collègues** dans la façon dont les utilisateurs perçoivent l'outil. Lorsqu'une technologie est peu

visible dans le quotidien des collègues, il est difficile d'entraîner son adoption et de provoquer un effet boule de neige. Eugénie Clarenne illustre très bien ce phénomène en exprimant son impression sur le fait que, selon elle, “personne ne l'utilise”. En revanche, Margaux De Buysser, quant à elle, prône un effet positif des recommandations des collègues sur sa potentielle utilisation de l'outil. Il est clair que voir ses collègues communiquer et utiliser l'outil, influencera nécessairement l'utilisation de celui-ci auprès des autres. Lorsque nous avons demandé aux interrogés s'ils parlaient souvent ou discutaient de ce sujet, ils nous ont tous répondu, que “le sujet n'arrive jamais au centre des discussions”, mais parfois les gens partagent un exemple spécifique d'utilisation du chatbot. Par conséquent, le faible niveau de discussion collective autour de cet outil ralentit l'apparence d'une culture commune autour de son utilisation.

Le point de vue d'Alexis Safarikas, qui, pour rappel, est un expert externe dans l'implémentation de ce genre de solution, est similaire. Le bouche-à-oreille va clairement avoir un impact. Néanmoins, il est simple d'identifier que cela peut être à double tranchant. Dans le cas où la solution ne propose pas une chouette et utile expérience, un bouche-à-oreille négatif se propagera également au travers des employés de l'entreprise. Toutefois, Alexis Safarikas nous confie que pour les plus “grandes” entreprises, l'influence des collègues n'est pas suffisante. C'est dans ces situations là, que la gestion, afin d'obtenir un volume d'interactions suffisant avec le chatbot et dès lors un taux d'adoption convenable, est plus complexe. Par “suffisant”, nous voulons développer deux idées. La première est que la solution ne doit pas servir qu'un faible pourcentage de la potentielle audience. Tandis que la deuxième se base sur le fait que le volume d'échanges avec l'agent doit être assez important afin de couvrir les coûts de développement et d'implémentation. De plus, les entreprises doivent également communiquer sur la nouvelle solution proposée mais cela doit être correctement fait. Il souligne le fait que l'annonce doit être adéquatement placée et de cette manière, les employés testeront l'outil après avoir pris connaissance de son existence. Alexis Safarikas, a également souhaité aller au-delà dans notre analyse et a insisté sur l'importance de l'éducation à l'IA. Dans les faits, l'annonce d'un chatbot IA sur l'intranet d'une entreprise va être vu par différents types de personnes : des anti-IA, des pro-IA et des personnes insensibles. Ces groupes ont donc un niveau d'éducation et d'informations de l'IA totalement différents. Le challenge des équipes qui implémentent l'agent conversationnel

réside donc dans la communication la plus pertinente à utiliser auprès de chacun des groupes. Pour prendre un exemple cité par Alexis Safarikas, il a dû travailler, à de nombreuses reprises, avec des clients qui étaient anti-IA et qui, à la fin du projet, sont devenus pro-IA. Pour le CEO de The CampFire, la raison est simple. Ils ont simplement pris conscience des bienfaits de cette solution et qu'elle n'était pas là dans le but de les remplacer mais de les accompagner dans leur quotidien et d'améliorer ce dernier. L'éducation à l'IA, que ce soit de l'expert externe à son client ou du client à ses employés, est super importante pour améliorer son adoption. Ainsi, c'est un facteur essentiel, selon lui, afin d'obtenir un taux d'adoption intéressant.

Nous pouvons donc dire, qu'en effet, l'opinion de l'entourage professionnel joue un rôle clé dans l'adoption et la perception d'une nouvelle technologie au sein d'une organisation. Néanmoins, cette méthode de propagation n'est pas suffisante dans des entreprises à grande structure.

Dans l'extension de cette première idée, certains propos mettent en évidence l'intérêt des **relais internes** pour encourager l'appropriation d'un agent conversationnel. Certains utilisateurs pensent que les ambassadeurs internes (collègues ou personnes de référence) peuvent jouer un rôle décisif dans la diffusion de l'outil. Steven Laeremans, expert de l'IA et de l'automatisation chez BDO, souligne aussi la nécessité de désigner un "champion de l'IA" dans chaque département ou bureau chez BDO. Cette approche est cohérente avec le modèle de diffusion de l'innovation (DOI), qui met l'accent sur le rôle des leaders dans la réussite de l'adoption d'une technologie. Pour sa part, Eugénie Clarenne a notamment exprimé le fait qu'aucun manager ne fait réellement la "publicité" de cet outil. L'absence de position claire de la hiérarchie au sein de BDO peut, en effet, accentuer le flou autour de l'outil et renforcer l'impression qu'il ne s'agit pas d'une priorité organisationnelle ou du moins, qu'ils n'en voient pas réellement une utilité dans le quotidien.

En ce qui concerne la troisième et dernière hypothèse de ce chapitre, le CEO de The Campfire a été clair sur ce sujet et conseille à ses clients d'**impliquer les utilisateurs** directement dans le développement de la solution. En effet, d'après Alexis, faire participer les utilisateurs dans la phase de développement du chatbot est un vrai facteur de succès dans la mesure où, de nos jours, les entreprises n'ont pas droit à l'erreur. Manifestement, les

utilisateurs souhaitent que le chatbot fonctionne bien et réponde à leurs attentes et demandes immédiatement. L'objectif est donc d'élaborer un agent qui a déjà pu être testé par les utilisateurs direct de l'entreprise afin de récolter leur avis et ressenti pour s'assurer que le lancement de la première version soit à la fois fluide et réussi.

Cette stratégie d'implication active des utilisateurs a également été mise en œuvre dans le cas de BDO lors du développement de leur chatbot interne, l'AIassist. L'équipe projet a tout d'abord sélectionné des utilisateurs sur base des différents profils d'usage qu'ils ont pu observer et définir : des novices peu familiers avec les outils d'intelligence artificielle, des utilisateurs intermédiaires, ainsi que des utilisateurs dits "enthousiastes", particulièrement à l'aise et curieux vis-à-vis des nouvelles technologies. Chaque groupe a été invité à tester une version bêta du chatbot et à faire part de ses retours. Ces retours ont été systématiquement analysés pour améliorer l'outil, notamment en simplifiant l'interface utilisateur, en priorisant les fonctionnalités les plus demandées, et en renforçant l'ergonomie générale de la solution. Cette démarche a permis d'affiner la première version du chatbot avant son lancement officiel, maximisant ainsi les chances de succès en termes d'adoption. Steven Laeremans est tout de même conscient qu'il est impossible d'avoir un taux d'adoption de 100%. Cependant, il nous a fait part de son espoir de faire évoluer progressivement les utilisateurs, même les plus réticents, vers le stade d'enthousiaste et d'utilisation régulière.

En résumé, ce chapitre met en lumière l'importance de l'influence sociale et de l'implication humaine dans l'adoption d'un agent conversationnel en entreprise. L'entourage professionnel, les ambassadeurs internes et l'implication des utilisateurs dès la phase de développement apparaissent comme des leviers essentiels pour favoriser une adoption réussie de la technologie.

1.3 Les facteurs organisationnels

Le troisième chapitre de l'analyse se focalise dorénavant sur des facteurs liés à l'entreprise en elle-même. Dès lors, nous avons choisi l'hypothèse liée à ce chapitre uniquement sur base du modèle diffusion de l'innovation (DOI). Pour rappel, ce dernier s'intéresse à la manière dont de nouvelles idées, pratiques ou produits sont adoptées et se répandent au sein et entre les organisations (Lundblad, 2003). Pour notre analyse, nous allons principalement trouver et analyser les facteurs organisationnels et types d'organisations au

sein desquels les nouvelles technologies se répandent le plus facilement et rapidement. Il était, par conséquent, important de récolter des informations auprès d'une entreprise qui en a fait son domaine d'activité principal et qui a ainsi une vision large des types entreprises qui mettent en place ce genre de technologie et de leur réussite.

Nous avons donc repris une des hypothèses du modèle DOI afin d'analyser celle-ci à travers les interviews que nous avons réalisées.

- La taille de l'entreprise influence la dynamique d'adoption du chatbot, les petites structures favorisant une mise en œuvre plus rapide ou plus souple.

Pour répondre à notre question et afin d'appuyer ou contredire l'hypothèse de ce chapitre, Alexis Safarikas nous a été d'une aide inestimable. Son expérience et ses connaissances ont contribué à cette analyse.

Premièrement, ce sont principalement des grosses entreprises et institutions qui optent pour cette technologie à des fins internes. La raison qu'il nous a donnée est simple : le frein lié au budget que cela demande. De nos jours, investir dans des solutions basées sur l'intelligence artificielle n'est toujours pas quelque chose d'abordable. C'est la raison pour laquelle The CampFire n'a pas beaucoup de petites entreprises en tant que clients. Effectivement, c'est une solution qui nécessite d'avoir un certain volume de conversation, sans quoi, sa mise en place peut apparaître comme peu pertinente. En effet, en l'absence d'un usage régulier et d'une quantité suffisante de discussion, l'investissement en temps et en ressources pour déployer un chatbot IA interne peut sembler disproportionné. Sans oublier le fait que sans un volume important d'interactions, le modèle est limité à l'entraînement.

Deuxièmement, Alexis Safarikas nous a partagé son point de vue sur les différences de motivation derrière l'adoption d'un chatbot au sein d'une entreprise. Elles se distinguent principalement par leur taille. En réalité, les grandes boîtes sont plus insistantes sur les sujets comme l'IA et l'innovation car elles voient majoritairement l'intérêt financier derrière cette adoption. Quant aux plus petites entreprises, elles justifient leur intention de mettre en place un chatbot par la valeur ajoutée qu'il peut apporter à ses employés, sans accorder de réelle importance au nombreux bénéfices budgétaires que cela pourrait générer.

Quant à la rapidité d'adoption, Alexis Safarikas souligne qu'une grande organisation, bien qu'avantagée par un budget plus important, dispose aussi de départements IT plus structurés. Or, ces derniers peuvent ralentir la mise en place d'un chatbot développé par une société externe, comme The CampFire, car leur avis doit être pris en compte à chaque étape du processus. Par opposition, pour les plus petites entreprises, la mise en place et l'adoption de ce genre d'outil est beaucoup plus fluide et rapide.

En conclusion, en ce qui concerne les facteurs organisationnels influençant la rapidité d'adoption d'une nouvelle technologie, Alexis Safarikas est clair : la rapidité d'adoption d'une technologie via une société externe diminue à mesure que la taille de l'entreprise souhaitant l'implémenter augmente.

1.4 Les conditions facilitatrices et l'accompagnement

Les derniers thèmes que nous avons décidé d'aborder dans cette partie empirique sont les conditions facilitatrices de l'adoption d'une technologie et son accompagnement sur le long terme. En effet, toutes les hypothèses émises précédemment sont primordiales mais celle dont on va discuter dans ce dernier chapitre est tout autant essentielle à la bonne adoption et perception d'une nouvelle technologie au sein d'une organisation.

- L'accès à des formations et à un support technique appropriés facilite l'adoption d'une nouvelle technologie.

Premièrement, si nous analysons cette hypothèse sous l'angle des utilisateurs, la majorité est favorable à la mise en place de **formations** ayant comme but d'aider à la compréhension et l'utilisation du chatbot. Certains, dont Yassine Souilah, nous ont partagé que BDO avait d'ores et déjà mis en place une formation sur les chatbots de manière générale mais que dans les faits, il manque une séance d'information et une réelle formation sur l'AIassist de BDO. Selon les utilisateurs interrogés, proposer ce genre de formation regroupant des exemples concrets d'applications du chatbot dans leur quotidien d'auditeur, aiderait fortement l'introduction de cet outil dans leurs habitudes au travail.

Steven Laeremans évoque également l'importance d'avoir des **points de communication** et de formation qui peuvent être accessibles régulièrement, afin que le chatbot ne soit pas considéré comme un outil isolé ou gadget. Du côté humain, il témoigne

aussi qu'ils sont obligés d'éduquer les individus sur le sujet de l'intelligence artificielle et les chatbots. Selon Steven Laeremans, dans le futur, il sera primordial d'élaborer une formation, obligatoire pour tous les employés, sur tout ce qu'ils pourraient faire ou ne pas faire avec le chatbot afin que tous, soient au courant des limites de l'outil.

Deuxièmement, de son côté, Alexis Safarikas, le fondateur de The CampFire, a mis en évidence les aides et formations qu'il mettait en place lors du lancement d'un projet chez un client. En effet, puisqu'un projet est généralement sur une longue durée, il est essentiel de mettre en place un certain suivi afin de pouvoir, par la suite, peaufiner et modifier la première version du chatbot fournie au client. Généralement, The CampFire travaille étroitement avec les équipes de l'entreprise cliente afin de développer l'outil qui correspond le mieux aux attentes du client.

Sur base de ces points de vue, nous pouvons confirmer que l'accès à des formations au sein d'une entreprise qui décide de mettre en place une nouvelle technologie est primordial. De plus, mettre en place un suivi auprès des utilisateurs et des clients directement est essentiel à la bonne adoption de celui-ci.

Quant au **support technique** qui est, selon l'hypothèse, important de fournir aux utilisateurs afin de faciliter l'adoption d'une nouvelle technologie, les employés interviewés de BDO, nous ont tous partagé leur doute sur l'existence d'un support technique au sein de l'entreprise. Ce point là est l'unique réel point d'ombre chez BDO et permettrait sûrement d'augmenter le taux d'adoption au sein de l'organisation.

En conclusion, l'ajout de formation est un réel atout pour une entreprise qui souhaite que l'adoption de son chatbot soit une réussite sur le long terme. De même, malgré le peu d'informations récoltées à ce propos, la présence d'un support technique au sein de l'entreprise ne peut qu'être un plus pour faciliter l'adoption d'une nouvelle technologie au sein d'une organisation.

1.5 Conclusion des hypothèses

A travers notre analyse, nous avons mis en évidence que de nombreux facteurs influencent l'acceptation et l'adoption d'un agent conversationnel au sein d'une organisation. Notre étude qualitative, reposant sur les modèles théoriques TAM, UTAUT et DOI, a permis

de confirmer plusieurs hypothèses formulées lors de notre revue de littérature. La facilité d'utilisation, l'utilité de l'outil, l'influence de l'entourage professionnel, l'implication des utilisateurs dans la mise en œuvre et l'existence de conditions facilitatrices telles que des formations se révèlent être des leviers essentiels à l'acceptation et l'adoption de la technologie.

Afin d'exprimer clairement nos résultats, nous avons formulé les hypothèses et les conclusions obtenues dans le tableau suivant.

Groupes d'hypothèses	Hypothèses	Observations sur le terrain	Résultats
Facteurs individuels d'acceptation	La facilité d'utilisation influence positivement l'adoption	Chatbot perçu comme facile à utiliser mais nécessite un apprentissage progressif pour certaines tâches complexes	Confirmée avec des nuances
	L'utilité perçue favorise l'intention d'utilisation	L'outil est perçu comme utile pour certaines tâches spécifiques, surtout par certains profils et dépend du besoin individuel	Confirmée
	Plus un chatbot est perçu comme simple, plus son adoption est rapide	Simplicité appréciée par la majorité mais adoption lente si absence d'exemples concrets ou d'habitudes d'usage	Partiellement confirmée
	L'avantage relatif augmente l'acceptation	Gain de temps et soutien reconnu par la majorité, mais utilité variable selon les profils	Partiellement confirmée
Influence sociale et implication humaine	L'opinion des collègues influence l'intention d'utiliser	Peu de discussions collectives ; influence existe mais reste limitée sans stratégie volontaire	Confirmée

	Les ambassadeurs internes sont plus efficaces que la communication descendante	Importance reconnue par les utilisateurs et les experts ; absence d'ambassadeurs constatée chez BDo (volonté de modifier cela sur du long terme)	Confirmée
	L'implication des employés dans la mise en oeuvre facilite l'adoption	Implication des utilisateurs dans la phase de test chez BDO et très souvent mis en place dans les entreprises en général	Confirmée
Facteurs organisationnels	La taille de l'entreprise a un impact sur la rapidité et la souplesse d'adoption du chatbot	Moins d'étapes décisionnelles dans les petites entreprises ; adoption plus fluide malgré des ressources plus limitées	Confirmée
Conditions facilitatrices et accompagnement	L'accès à des formations et à un support technique facilite l'adoption	Formation générale existante mais manque de formation spécifique à l'AIassist (cas de BDO) ; support technique peu visible	Partiellement confirmée

Il est, néanmoins, important de souligner que les facteurs analysés lors de ce mémoire sont non exhaustifs et que dès lors, il en existe une multitude d'autres qui entrent également en jeu quand on souhaite analyser globalement et entièrement l'impact d'un chatbot.

En définitive, cette analyse montre que l'adoption d'un agent conversationnel repose sur une combinaison de facteurs techniques, humains et organisationnels, mais également sur des dynamiques d'usage qui se construisent avec le temps.

Si nos résultats permettent de confirmer plusieurs hypothèses émises par les modèles sélectionnés dans la partie théorique du mémoire, ils soulignent aussi le besoin d'une approche progressive et accompagnée pour maximiser l'acceptation et l'adoption durable de cette technologie.

2. Comparaison avec l'apport théorique

Nous avons jusqu'à présent analysé les observations faites sur le terrain à l'aide des hypothèses émises par les modèles théoriques choisis. Il est temps de confronter nos résultats et observations avec l'apport théorique fourni dans la première partie de ce mémoire.

Cette partie de comparaison est organisée sous forme de chapitres reprenant uniquement les grands sujets de notre cadre théorique : l'adoption de chatbot basé sur l'intelligence artificielle générative, les opportunités liées à cette adoption, les défis techniques et organisationnels, la collaboration entre l'homme et l'agent conversationnel et pour finir, les enjeux éthiques et humains.

2.1 Intelligence artificielle générative et adoption des chatbots

Dans un premier temps, nous avons abordé le sujet de l'intelligence artificielle générative et son incroyable essor ces dernières années. Celle-ci est présentée comme un réel moteur d'innovation et de transformation organisationnelle. En théorie, cette technologie permet une automatisation de certaines tâches, des réponses personnalisées et surtout, un apprentissage continu et progressif sur base de données et de discussions (Devillers, 2024; Zewe, 2023). En réalité, nous avons pu démontrer via notre analyse que certaines perceptions de cette technologie sont contrastées. En effet, les utilisateurs réalisent le potentiel de l'IA mais certains doutes et méfiances persistent. Tout cela est lié à la communication autour de l'adoption de ce genre de technologie au sein d'une organisation. De plus, nous avons pu remarquer, via nos interviews, que certains utilisateurs sont méfiants quant à la réelle utilité de ce genre de technologie.

En résumé, bien que très convoitée dans les organisations de nos jours, l'intelligence artificielle générative reste une technologie à intégrer sous certaines conditions et avec précaution, sans oublier son coût non négligeable.

2.2 Opportunités théoriques et réalités terrain

Le deuxième sujet discuté lors de la partie théorique est relatif aux nombreuses opportunités liées à l'adoption des chatbots internes. De fait, la littérature identifie

notamment la réduction des coûts, l'optimisation des processus et l'amélioration de la productivité des employés comme étant les principales opportunités (Murtarelli et al., 2021; Nimmagadda et al., 2024). Ces promesses sont également évoquées par les utilisateurs, en particulier en ce qui concerne l'accès facile à l'information et l'automatisation de certaines tâches. Néanmoins, sur le terrain, l'impact n'est pas toujours le même qu'en théorie. En effet, les opportunités relatives à l'usage et à l'amélioration de la productivité sont souvent difficilement observables dès le lancement de l'outil. Cela suggère que les bénéfices cités dans la littérature sont d'application en pratique que si des conditions spécifiques sont réunies en termes d'accompagnement, de formation et de communication.

Ensuite, l'argument de la disponibilité est un élément qui revient régulièrement. En effet, dans la littérature, le fait que ce genre de technologie permette d'obtenir des réponses en temps réel est un vrai atout (Abed, 2024). Quand nous confrontons cette information sur le terrain, nous pouvons directement observer que cela se reflète également dans le quotidien des utilisateurs. Les répondants partagent tous un avis similaire qui est celui de l'efficacité et de la disponibilité de cet outil. Effectivement, ils évoquent la possibilité de trouver la réponse à leur question à n'importe quel moment de la journée et de manière efficace sans devoir déranger un de leur collègue.

2.3 Défis techniques et organisationnels

Sur le plan technique, les apports théoriques sont clairs et soulignent des limites bien connues des agents conversationnels, telles que leur incapacité à comprendre les subtilités du langage humain ou leur dépendance à des données parfois biaisées (Durach & Gutierrez, 2024; Jourdan, 2024). Ces éléments ont été plus que confirmés auprès des répondants puisque plusieurs critiques à propos du chatbot ont été exprimées. Par exemple, le manque de pertinence et de logique dans certaines réponses peut, en effet, être un réel défi pour l'organisation et l'équipe qui met en place l'outil. Dès lors, cela entraîne une baisse de volonté d'utilisation et peut freiner l'engagement de certains utilisateurs envers cette nouvelle technologie. Il ressort également que le premier contact avec la technologie joue un rôle primordial dans la perception et l'adoption des utilisateurs. Effectivement, une personne qui a un premier contact négatif avec l'outil sera moins encline à l'intégrer dans son quotidien et

aura du mal à changer d'avis sur celui-ci. De plus, il se pourrait également qu'il en parle à son entourage et qu'un effet multiplicateur apparaisse.

Pour ce faire, il est important que chaque utilisateur garde l'habitude de toujours faire parler son propre jugement professionnel dès qu'il fait face à une réponse du chatbot. Afin de résoudre ce problème, de nombreux interrogés nous ont aussi fait part de l'importance de comprendre comment correctement formuler les questions que l'on pose à un agent conversationnel. Les personnes disent également qu'elles observent une augmentation de la qualité des réponses du chatbot au fur et à mesure de leur utilisation.

2.4 Collaboration Homme-robot

Le concept de collaboration Homme-robot, évoqué dans la littérature, repose sur l'idée d'une complémentarité entre les capacités cognitives des humains et les fonctions automatisées des machines (Liau & Ryu, 2020). Notre analyse précédente montre que cette vision est globalement partagée par les utilisateurs, à condition que ce genre d'outil soit perçu comme un réel assistant à leur travail, et non comme un remplaçant de celui-ci. C'est pour cela, que dans l'analyse, nous avons mis l'accent sur le besoin concret de formations auprès des utilisateurs et de séances où des cas concrets d'utilisation seraient proposés afin de faire comprendre aux employés que cet outil est bien présent dans l'unique but de les aider dans leur quotidien.

2.5 Enjeux éthiques et régulation

Enfin, le dernier point important de la littérature actuelle est en lien avec les risques éthiques liés à l'usage des agents conversationnels, notamment en matière de transparence, de vie privée et de traitement des données personnelles (Murtarelli et al., 2021). Lors de notre étude, nous avons pu remarquer que les préoccupations qui entourent ces sujets sont peu fréquentes du côté des employés. Néanmoins, si nous analysons les commentaires des experts, que ce soit Steven Laeremans (conseiller senior en IA et automatisation chez BDO) ou Alexis Safarikas (CEO de The CampFire), leurs avis s'accordent. Ils sont tous les deux d'accord sur le fait que ce point est actuellement un des gros défis auquel font face les organisations. C'est dans le but de contrer une grosse partie du risque relatif au traitement des données que BDO a créé son propre agent conversationnel. Pour rappel, un des atouts qu'une

entreprise possède lorsqu'elle crée son propre chatbot réside dans le fait de pouvoir gérer où vont toutes les données qu'on lui fournit. Ainsi, elle évite que celles-ci fuitent hors de l'organisation. Il est tout de même essentiel de rappeler que faire attention à ce que l'on partage reste primordial.

2.6 Conclusion de la comparaison

L'analyse comparative menée dans ce chapitre met en lumière l'écart entre les apports théoriques issus de la littérature scientifique et les observations récoltées sur le terrain. Si les théories disponibles offrent un cadre riche pour comprendre les mécanismes d'adoption et d'acceptation des chatbots, la réalité organisationnelle révèle une série de nuances importantes.

Dans l'ensemble, les bénéfices attendus, tels que l'automatisation de certaines tâches, la disponibilité, l'accès à l'information sont bel et bien reconnus par les utilisateurs. Cependant, le résultat dépend de la manière dont la technologie est introduite, accompagnée et encadrée au sein de l'organisation. Les éléments comme la formation, la communication et le suivi sur le long terme apparaissent comme des conditions essentielles pour observer concrètement les opportunités que cela peut générer sur le terrain.

De plus, les défis techniques, organisationnels ou éthiques identifiés dans la littérature ne sont pas de simples hypothèses. Nous les observons de manière concrète dans les retours d'expérience des employés et des experts interrogés et concluons que cela reste des points de vigilances à prendre au sérieux de la part des entreprises.

Cette confrontation entre la théorie et la pratique permet ainsi d'enrichir notre compréhension globale du sujet et nous place désormais en bonne position afin de répondre, avec nuance et recul à la question de recherche initialement posée.

RECOMMANDATIONS

Sur base de ces résultats, plusieurs recommandations peuvent être formulées pour les entreprises souhaitant mettre en place un chatbot conversationnel basé sur l'IA générative et aboutir à une implémentation réussie.

Dans un premier temps, il est essentiel que l'intégration d'un chatbot IA ne soit pas perçue comme un simple ajout technique mais plutôt comme un changement progressif des habitudes de travail. L'acceptation et l'adoption de cet outil se construit avec le temps. En effet, pour que les utilisateurs en perçoivent une véritable utilité, il doit s'inscrire dans leur quotidien et devenir une vraie aide à leurs tâches. Cela doit donc impliquer pour l'entreprise une vision et une stratégie à long terme qui pousse l'utilisation quotidienne et accompagne les employés. Cette recommandation s'appuie notamment sur le modèle TAM qui met en évidence le rôle central de l'utilité perçue dans l'intention d'utilisation. Nos résultats montrent que les utilisateurs s'approprient davantage le chatbot lorsqu'ils identifient une plus-value concrète dans leur tâches récurrentes et que cela devient, avec le temps, une habitude.

Ensuite, une attention particulière doit être portée à la première expérience de l'utilisateur. Un premier contact décevant peut nuire définitivement à l'image de l'outil. Il est donc recommandé de soigner la première utilisation en mettant en place des démonstrations pratiques avec des cas d'usage concrets. L'objectif ici est d'installer un sentiment de confiance et d'utilité auprès des employés. Cela rejoint le concept de performance, d'effort attendu et du besoin de formation issu du modèle UTAUT selon lequel la perception de facilité influence l'intention d'usage. Lorsqu'un outil semble complexe dès le départ ou qu'il déçoit lors du premier usage, son acceptation est fortement compromise, comme l'ont indiqué plusieurs employés interrogés.

Dans le même esprit, il est essentiel de préparer les utilisateurs avant l'utilisation en les informant sur les capacités réelles du chatbot mais aussi sur ses limites. Très souvent les utilisateurs ont des attentes irréalistes envers le chatbot ce qui mène à une déception lors de l'utilisation. Pour éviter cela, l'entreprise doit mettre en place des guides et des formations

claires sur ce que le chatbot est réellement capable de renvoyer et d'effectuer. C'est ce qu'on a appelé "l'éducation à l'IA" dans ce travail. Ceci permettra d'éviter toutes déceptions ou malentendus lors de la première expérience de l'utilisateur. Cette recommandation est liée aux conditions facilitatrices évoquées dans le modèle UTAUT. Les informations collectées soulignent toutes le besoin d'un accompagnement actif notamment via des formations ciblées afin de permettre aux utilisateurs de comprendre le fonctionnement et les limites de l'outil.

Enfin, il est important de suivre les utilisateurs sur le long terme. Mettre en place un support technique accessible et des canaux de feedback permet non seulement aux employés d'exprimer leur avis et leurs craintes mais offre aussi à l'entreprise une vision plus claire des points à améliorer et surtout avoir une vue d'ensemble sur l'usage concret du chatbot. Ce point est renforcé par les observations faites chez BDO où le manque de support technique ou de contact a été perçu comme un frein. Cette idée s'inscrit également dans la logique de la théorie de diffusion des innovations (DOI) qui considère la diffusion d'une technologie comme un processus progressif influencé par l'environnement social et organisationnel. De ce fait, offrir un accompagnement continu permet ainsi d'ajuster l'outil et d'encourager une adoption durable.

CONCLUSION GENERALE

Cette recherche nous a permis de mieux comprendre comment les chatbots conversationnels basés sur l'intelligence artificielle générative sont perçus par les utilisateurs internes dans les entreprises en Belgique, mais aussi quels sont les leviers et freins qui influencent leur adoption et leur acceptation. Les résultats montrent que l'adoption de cet outil ne dépend pas d'un seul et unique facteur, mais bien d'un ensemble d'éléments, personnels, sociaux et organisationnels. Les modèles théoriques utilisés (TAM, UTAUT et DOI) se sont montrés très utiles pour structurer notre analyse et la plupart des hypothèses formulées ont été entièrement confirmées sur le terrain.

Parmi les leviers les plus importants, se trouvent la facilité d'utilisation, l'utilité perçue dans le travail au quotidien et l'avantage concret qu'apporte le chatbot, comme le gain de temps ou l'accès rapide et continu. Mais d'autres éléments, plus humains, jouent aussi un rôle clé. Dans ce sens, nous parlons de l'influence des collègues, la participation des employés dans la mise en place de l'outil et la manière dont l'entreprise communique autour du nouveau projet. Ces résultats montrent clairement qu'un bon outil ne suffit pas et qu'il est nécessaire qu'il soit bien introduit, expliqué et soutenu dans le temps.

D'un point de vue managérial, cette étude apporte plusieurs pistes concrètes. En effet, il est essentiel d'impliquer les utilisateurs dès le début du projet, de désigner des personnes de référence au sein de chaque département pour accompagner l'adoption, et de proposer des formations pratiques sur des cas d'utilisation au quotidien. De plus, il ressort que mettre en place un support technique ou une personne de contact et assurer la transparence sur la gestion des données partagées sont aussi des éléments importants pour installer un environnement de confiance autour d'un nouvel outil.

Au-delà des aspects technologiques, organisationnels et humains, il est essentiel de s'interroger sur les implications plus larges de l'adoption des chatbots conversationnels IA au regard des principes d'éthique, de responsabilité et de durabilité (ERS). Sur le plan éthique, il nous semble important de garantir une certaine transparence dans les interactions avec le

chatbot tout en assurant la protection des données personnelles. Cela permet d'éviter toute confusion sur la nature réelle de l'outil et sur l'usage qui pourrait être fait des informations partagées. En ce qui concerne la responsabilité, l'entreprise a, selon nous, un rôle clé à jouer pour faire en sorte que le chatbot reste un soutien au travail des employés, sans pour autant remplacer leur jugement professionnel ou créer une forme de dépendance. Enfin, si ces outils sont bien intégrés dans une stratégie réfléchie, ils peuvent participer à une forme de durabilité organisationnelle en facilitant certaines tâches et en rendant l'accès à l'information plus fluide. D'un point de vue environnemental, il est important de ne pas négliger l'impact énergétique que peuvent générer ces technologies. Cela souligne l'importance de développer et d'intégrer les chatbots dans une démarche numérique plus sobre et respectueuse des ressources.

Ce travail comporte aussi ses limites. Le fait d'avoir mené l'étude principalement dans deux entreprises réduit considérablement les possibilités de généralisation de l'information. De même, récolter l'avis d'une seule expert dans le but d'analyser les facteurs organisationnels constitue une deuxième limite importante. Cela dit, notre approche qualitative nous a tout de même permis d'entrer en profondeur dans les perceptions et les expériences actuelles des utilisateurs.

Pour aller plus loin, des recherches futures pourraient s'appuyer plus précisément sur des enquêtes quantitatives et comparer plusieurs secteurs. Ceci permettrait d'étudier les différences d'acceptation, d'adoption et de développement entre les différents secteurs et ainsi mieux comprendre comment les spécificités sectorielles (comme la taille des entreprises, le degré de digitalisation) influencent l'intégration. Une autre idée pourrait également être d'étudier un seul secteur spécifique, afin de voir si des similitudes peuvent être trouvées à travers différentes entreprises d'un même secteur, ce qui permettrait de dégager des tendances propres à ce domaine et de formuler des recommandations plus concrètes pour les acteurs concernés.

De plus, à la vitesse à laquelle le monde évolue nous ne savons pas combien de temps les chatbots conserveront leur place dans les pratiques professionnelles. L'IA progresse rapidement, les préférences des utilisateurs changent et de nouvelles technologies

apparaissent constamment. Il est donc difficile de prédire si les chatbots conversationnels continueront à répondre aux besoins des entreprises dans les années à venir. Une dernière piste que nous souhaitons partager serait alors d'étudier l'évolution de l'acceptation de cette technologie sur le long terme.

En résumé, cette recherche montre que l'adoption d'un chatbot IA ne dépend pas uniquement de la technologie mais aussi de la manière dont elle est introduite, expliquée et intégrées dans le quotidien des employés et de l'entreprise en elle-même. Ce sont ces conditions, souvent invisibles, qui font toute la différence entre un outil utile et un outil réellement utilisé.

Bibliographie

- Abed, S. S. S. (2024). Understanding the Determinants of Using Government AI-Chatbots by Citizens in Saudi Arabia: *International Journal of Electronic Government Research*, 20(1), 1-20.
<https://doi.org/10.4018/IJEGR.349733>
- Adam, M., Wessel, M., & Benlian, A. (2021). AI-based chatbots in customer service and their effects on user compliance. *Electronic Markets*, 31(2), 427-445.
<https://doi.org/10.1007/s12525-020-00414-7>
- AI Act | Shaping Europe's digital future*. (2025, mars 12).
<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai>
- Amer Jid Almahri, F. A., Bell, D., & Gulzar, Z. (2024). Chatbot Technology Use and Acceptance Using Educational Personas. *Informatics*, 11(2), 38.
<https://doi.org/10.3390/informatics11020038>
- anthropomorphisme—Définitions, synonymes, prononciation, exemples*. (s. d.). Dico en ligne Le Robert. Consulté 18 mars 2025, à l'adresse
<https://dictionnaire.lerobert.com/definition/anthropomorphisme>
- Artificial Intelligence in Society*. (2019, juin 11). OECD.
https://www.oecd.org/en/publications/artificial-intelligence-in-society_eedfee77-en.html
- Autorité belge de protection des données. (2024). *Les systèmes d'intelligence artificielle et le RGPD sous l'angle de la protection des données*.
- Benedetto-Meyer, M., & Boboc, A. (2021). Chapitre 2. Les inégalités avec le numérique, entre équipements, parcours individuels et contextes socio-organisationnels. *Hors collection*, 43-61.
- Benedetto-Meyer, M., de Conférences, M., Boboc, A., & Metzger, J.-L. (s. d.). *SÉNIORS ET FORMATIONS NUMÉRISÉES : LES CONDITIONS SOCIO- ORGANISATIONNELLES DE L'APPRENTISSAGE EN ENTREPRISE*.
- Boguslaw, R. (1968). [Rev. of *Review of Privacy and Freedom*., par A. F. Westin]. *American*

- Sociological Review*, 33(1), 173-175. <https://doi.org/10.2307/2092293>
- Bouwhuis, D. G., Meesters, L. M. J., & Berentsen, J. (2008). Technology acceptance models in gerontechnology. *Gerontechnology*, 7(2), 78. <https://doi.org/10.4017/gt.2008.07.02.015.00>
- Chaoning Zhang, Chenshuang Zhang, Zheng, S., Qiao, Y., Chenghao Li, Mengchun Zhang, SUMIT KUMAR DAM, CHU MYAET THWAL, Tun, Y. L., LE LUANG HUY, Donguk Kim, Bae, S.-H., Lik-Hang Lee, Yang, Y., Shen, H. T., Kweon, I. S., & CHOONG SEON HONG. (2023). *A Complete Survey on Generative AI (AIGC) : Is ChatGPT from GPT-4 to GPT-5 All You Need?* <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.29980.16001>
- Chatbot Market Size | Mordor Intelligence*. (s. d.). Consulté 15 mars 2025, à l'adresse <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-chatbot-market>
- Devillers, L. (2024). Le langage non responsable des systèmes d'intelligence artificielle (IA) générative. *Champ lacanien*, 28(1), 133-138. <https://doi.org/10.3917/chla.028.0133>
- Durach, C. F., & Gutierrez, L. (2024). "Hello, this is your AI co-pilot" – operational implications of artificial intelligence chatbots. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 54(3), 229-246. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2024-0031>
- Fuhrer, C. (2023). Intelligence Artificielle : Que dit la recherche récente ? Une approche combinée bibliométrique et textuelle. *Management & Avenir*, 137(5), 89-111. <https://doi.org/10.3917/mav.137.0089>
- General data protection regulation (GDPR) | EUR-Lex*. (s. d.). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=legisum:310401_2
- Haenlein, M., Huang, M.-H., & Kaplan, A. (2022). Guest Editorial : Business Ethics in the Era of Artificial Intelligence. *Journal of Business Ethics*, 178(4), 867-869. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05060-x>
- Han, Z. (2023). The applications of chatbot. *Highlights in Science, Engineering and Technology*, 57, 258-266. <https://doi.org/10.54097/hset.v57i.10011>
- Hien, H. T., Cuong, P.-N., Nam, L. N. H., Nhung, H. L. T. K., & Thang, L. D. (2018). Intelligent

- Assistants in Higher-Education Environments : The FIT-EBot, a Chatbot for Administrative and Learning Support. *Proceedings of the Ninth International Symposium on Information and Communication Technology - SoICT 2018*, 69-76. <https://doi.org/10.1145/3287921.3287937>
- IJSRD - International Journal for Scientific Research & Development* | Vol. 5, Issue 07, 2017 | ISSN (online) : 2321-0613. (s. d.). 5(07).
- Joshi, R., Mishra, S., & Choudhary, V. (2024). *Drivers of Behavioral Intentions to Use Telematics Insurance : A TAM-Based Integrative Approach - ABI/INFORM Collection - ProQuest*. <https://www.proquest.com/abicomplete/docview/3078048250/AC30BF0F52A04969PQ/1?accountid=12156&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Jourdan, F. (2024). *Advancing Fairness in Natural Language Processing : From Traditional Methods to Explainability* (No. arXiv:2410.12511). arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2410.12511>
- Kamhi, M., & Salahddine, A. (2020). L'acceptation technologique : Modèles d'intention. *Revue Internationale d'Economie Numérique*, 2(1), Article 1.
- Kaplan, A., & 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>
- Kefi, H. (2010). Mesures perceptuelles de l'usage des systèmes d'information : Application de la théorie du comportement planifié. *Humanisme et Entreprise*, 297(2), 45-64. <https://doi.org/10.3917/hume.297.0045>
- Khanna, A., Pandey, B., Vashishta, K., Kalia, K., Bhale, P., & Das, T. (2015). A Study of Today's A.I. through Chatbots and Rediscovery of Machine Intelligence. *International Journal of u- and e-Service, Science and Technology*, 8, 277-284. <https://doi.org/10.14257/ijunesst.2015.8.7.28>
- Kim, J. J. H., Srivatsa, A. V., Nahass, G. R., Rusanov, T., Hwang, S., Kim, S., Solomon, I., Lee, T. H., Kadkol, S., Ajilore, O., & Dai, Y. (2024). Generative AI can effectively manipulate data. *AI and Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s43681-024-00546-y>
- Klimova, B., & Poulova, P. (2018). Older People and Technology Acceptance. In J. Zhou & G.

- Salvendy (Éds.), *Human Aspects of IT for the Aged Population. Acceptance, Communication and Participation* (p. 85-94). Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-92034-4_7
- Kulkarni, A., Shivananda, A., & Kulkarni, A. (2022). Natural Language Processing and Artificial Intelligence Overview. In A. Kulkarni, A. Shivananda, & A. Kulkarni (Éds.), *Natural Language Processing Projects : Build Next-Generation NLP Applications Using AI Techniques* (p. 1-37). Apress. https://doi.org/10.1007/978-1-4842-7386-9_1
- Le Règlement européen sur l'intelligence artificielle : Publics concernés, dates clés, conséquences pour les entreprises* | Direction générale des Entreprises. (s. d.). Consulté 25 mai 2025, à l'adresse
<https://www.entreprises.gouv.fr/la-dge/actualites/le-reglement-europeen-sur-lintelligence-artificielle-publics-concernes-dates-cles>
- Liau, Y. Y., & Ryu, K. (2020). Task Allocation in Human-Robot Collaboration (HRC) Based on Task Characteristics and Agent Capability for Mold Assembly. *Procedia Manufacturing*, 51, 179-186. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.10.026>
- Liu, Z. "Leo". (2025). Deep Learning. In Z. « Leo » Liu (Éd.), *Artificial Intelligence for Engineers : Basics and Implementations* (p. 191-220). Springer Nature Switzerland.
https://doi.org/10.1007/978-3-031-75953-6_8
- Lundblad, J. P. (2003). *A Review and Critique of Rogers' Diffusion of Innovation Theory as it Applies to Organizations—ABI/INFORM Collection—ProQuest*.
<https://www.proquest.com/abicomplete/docview/197971687/42E31F94B99448A8PQ/1?accountid=12156&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Marshall, A., Bieck, C., Dencik, J., Goehring, B. C., & Warrick, R. (2024). How generative AI will drive enterprise innovation. *Strategy & Leadership*, 52(1), 23-28.
<https://doi.org/10.1108/SL-12-2023-0126>
- Mengis, J., & Eppler, M. J. (2008). Understanding and Managing Conversations from a Knowledge

Perspective : An Analysis of the Roles and Rules of Face-to-face Conversations in Organizations. *Organization Studies*, 29(10), 1287-1313.

<https://doi.org/10.1177/0170840607086553>

Microsoft's Bill Gates insists AI is a threat. (2015, janvier 29). *BBC News*.

<https://www.bbc.com/news/31047780>

Murtarelli, G., Gregory, A., & Romenti, S. (2021). A conversation-based perspective for shaping ethical human-machine interactions : The particular challenge of chatbots. *Journal of Business Research*, 129, 927-935. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.018>

Nadeau, P., & Jobin, K. (2024, mars 20). 1. FONDEMENTS de l'IA générative | Cairn.info.

<https://shs-cairn-info.proxy.bib.uclouvain.be:2443/intelligence-artificiellegeneration-generativ-e--9782100860708-page-10?lang=fr#s2n7>

Nimmagadda, S., Surapaneni, R. K., & Mouly Potluri, R. (2024). Chapter 10 Artificial Intelligence in HR : Employee Engagement Using Chatbots. In R. Singh, S. Khan, A. Kumar, & V. Kumar (Éds.), *Artificial Intelligence Enabled Management* (p. 147-162). De Gruyter.

<https://doi.org/10.1515/9783111172408-010>

OpenAI. (2024). Version GPT-4. ChatGPT. <https://www.openai.com/chatgpt>. Consulté en 2025

Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (s. d.). *Customer Relationship Management : Emerging Practice, Process, and Discipline*.

Pin, C. (2023). *L'entretien semi-directif*.

Qu'est-ce que le deep learning ? - Le deep learning IA expliqué - AWS. (s. d.). Amazon Web Services, Inc. Consulté 26 janvier 2025, à l'adresse <https://aws.amazon.com/fr/what-is/deep-learning/>

Qu'est-ce qu'un chatbot ? | IBM. (2024, décembre 23). <https://www.ibm.com/fr-fr/topics/chatbots>

Règlement général sur la protection des données (RGPD) | EUR-Lex. (s. d.). Consulté 17 mars 2025, à l'adresse https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=legisum:310401_2

Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of innovations* (3rd ed). Free Press ; Collier Macmillan.

Venkatesh, V (2000). Determinants of Perceived Ease of Use: Integrating Control, Intrinsic

- Motivation, and Emotion into the Technology Acceptance Model, 11(4), 342-365.
- Venne, J.-F. (2023). *Pour contrer l'oubli provoqué par la succession ininterrompue de nouvelles quotidiennes, Gestion décortique les enjeux qui se cachent derrière les grands titres*. 48.
- Von Der Pütten, A. M., Krämer, N. C., Gratch, J., & Kang, S.-H. (2010). "It doesn't matter what you are!" Explaining social effects of agents and avatars. *Computers in Human Behavior*, 26(6), 1641-1650. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.06.012>
- Wang, X., Lin, X., & Shao, B. (2022). How does artificial intelligence create business agility? Evidence from chatbots. *International Journal of Information Management*, 66, 102535. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102535>
- Weizenbaum, J. (1967). Contextual understanding by computers. *Commun. ACM*, 10(8), 474-480. <https://doi.org/10.1145/363534.363545>
- Weizenbaum, J. (1983). ELIZA — a computer program for the study of natural language communication between man and machine. *Commun. ACM*, 26(1), 23-28. <https://doi.org/10.1145/357980.357991>
- What is Business Agility? Discover the Framework for Business Agility*. (s. d.). Agile Business Consortium. Consulté 16 février 2025, à l'adresse <https://www.agilebusiness.org/business-agility.html>
- World Economic Forum (Réalisateur). (2017, janvier 18). *Davos 2017—An Insight, An Idea with Ginni Rometty* [Enregistrement vidéo]. <https://www.youtube.com/watch?v=mNEQsl1-iZs>
- Zadrozny, W., Budzikowska, M., Chai, J., Kambhatla, N., Levesque, S., & Nicolov, N. (2000). Natural language dialogue for personalized interaction. *Communications of the ACM*, 43(8), 116-120. <https://doi.org/10.1145/345124.345164>
- Zewe, A. (2023, novembre 9). *Explained : Generative AI*. MIT News | Massachusetts Institute of Technology. <https://news.mit.edu/2023/explained-generative-ai-1109>

Annexes

Annexe 1 : Guides d'entretiens

Guide d'entretien : expert externe

Contexte & offre de services

- Pouvez-vous me décrire brièvement qui êtes-vous ainsi que votre entreprise ?
- Pouvez-vous me décrire les solutions que vous proposez en matière de chatbots conversationnels basés sur l'IA générative ?
- Quels types d'entreprises (secteur, taille) font appel à vous pour implémenter ces solutions ?

Déploiement & accompagnement

- Quelles sont les étapes types d'un projet d'implémentation de chatbot dans une entreprise ?
- À quels moments du processus les clients rencontrent-ils le plus de freins ou de résistances ?
- Travaillez-vous généralement avec un service spécifique dans l'entreprise (IT, RH, service client, innovation, etc.) ?
- Proposez-vous une phase de test/pilote avant le déploiement global ? Si oui, comment cela se passe-t-il ? Est-ce que selon vous cela aide à avoir un niveau d'adoption plus élevé ou que cela aurait aidé à une adoption plus élevée ?
- Lors de la mise en place du chatbot, proposez-vous des formations spécifiques ou des sessions d'accompagnement à la prise en main ?
- Si oui, avez-vous remarqué un impact concret de la formation sur l'adoption de la technologie ?
- Quel type de support technique est prévu pour aider les utilisateurs après le déploiement ?

Facteurs d'adoption (selon votre expérience terrain)

- D'après votre expérience, quels sont les facteurs qui facilitent l'adoption d'un chatbot IA par les utilisateurs (internes) ?
- Au contraire, quels sont les éléments qui freinent l'usage ou la diffusion du chatbot dans une organisation ?
- Avez-vous remarqué des différences d'adoption selon la culture organisationnelle ou la structure de l'entreprise ?

TAM

- Selon les retours de vos clients, comment est perçue la simplicité d'utilisation du chatbot ?
- Quelles fonctionnalités ou aspects du chatbot facilitent généralement son adoption ?
- Avez-vous observé une évolution dans l'utilisation du chatbot à mesure que les utilisateurs gagnent en expérience ? Est-ce que cela devient plus "naturel" avec le temps ?
- Y a-t-il des cas où les utilisateurs ont jugé le chatbot peu utile ? Qu'est-ce qui l'explique selon vous ?

- Pouvez-vous partager des exemples où l'usage du chatbot a amélioré concrètement la performance ou la productivité des employés ?
- Vos clients évoquent-ils une utilité directe du chatbot dans leurs tâches quotidiennes ? Laquelle ?

UTAUT

- Est-ce que l'avis des collègues, managers ou ambassadeurs internes a un impact sur l'adoption selon vous ?
- Selon vous, est-ce que les utilisateurs se renseignent sur la technologie avant de l'utiliser (forums, discussions internes, etc.) ?
- Quelle est l'influence de la culture organisationnelle sur la volonté d'adopter la technologie ?

Rôle de la communication et des ambassadeurs

- Les entreprises qui réussissent à bien diffuser le chatbot auprès des utilisateurs utilisent-elles des ambassadeurs internes ? Des formations spécifiques ?
- Quel est le rôle de la communication interne dans les projets réussis, selon vous ?
- Le rôle d'ambassadeurs internes ou référents est-il un levier d'adoption efficace selon vous ?
- Quel rôle joue la communication interne dans la réussite ou l'échec du déploiement selon votre expérience ?
- Avez-vous des exemples où une bonne stratégie de communication a clairement accéléré l'adoption du chatbot ?

Temporalité et dynamique de déploiement

- Combien de temps faut-il généralement pour qu'un chatbot soit bien adopté dans une entreprise ?
- Observez-vous une adoption progressive par vagues (early adopters, majorité, etc.) ?
- Combien de temps faut-il en moyenne pour qu'un chatbot IA soit pleinement adopté ?
- Est-ce que certains profils-types d'employés (jeunes, curieux, technophiles...) sont plus rapides à adopter que d'autres ?

Évaluation & feedback

- Comment vos clients mesurent-ils le succès ou la performance du chatbot une fois déployé ?
- Est-ce que vous recevez des feedbacks directs des utilisateurs finaux ? Comment sont-ils pris en compte ?
- Proposez-vous un accompagnement post-déploiement ? Pour affiner les usages ou réentraîner les modèles IA ?

Retour d'expérience

- Avez-vous un exemple d'un projet où l'adoption s'est faite particulièrement bien ? Qu'est-ce qui a fait la différence ?
- Et à l'inverse, un cas où l'implémentation a été difficile ou peu concluante ?
- Selon vous, quels enseignements peut-on tirer de ces cas pour les futures implémentations ?

Guide d'entretien : utilisateur interne

Contexte

- Pouvez-vous me décrire brièvement qui vous êtes et votre rôle chez BDO ?

Perception & expérience utilisateur

- Comment décririez-vous votre expérience avec le chatbot jusqu'à présent ?
- Quelles sont, selon vous, les principales forces et faiblesses du chatbot ?
- Est-ce que vous trouvez le chatbot facile à utiliser ? Pourquoi oui (ou pourquoi non) ?
- Avez-vous rencontré des obstacles ou des difficultés lors de votre première utilisation ?
- Pensez-vous que l'usage du chatbot deviendrait naturel pour vous avec le temps ?

Utilité perçue et impact professionnel

- Avez-vous remarqué des bénéfices concrets dans votre travail grâce au chatbot (gain de temps, meilleure information, efficacité) ?
- Pouvez-vous décrire comment l'utilisation du chatbot pourrait améliorer votre performance ou votre productivité ?
- Selon vous, dans quelle mesure la simplicité d'utilisation d'une nouvelle technologie influence-t-elle votre décision de l'adopter ?
- Quelles seraient les raisons principales qui vous pousseraient à adopter une nouvelle technologie sans hésitation ?

Adoption & usage au quotidien

- Comment avez-vous été introduit(e) à l'usage du chatbot (formation, annonce, bouche-à-oreille...) ?
- Est-ce que vous utilisez régulièrement le chatbot et pour faire quoi ou vous aidez dans quoi comme type de tâche ?
- Recommanderiez-vous le chatbot à vos collègues ? Pourquoi ?
- Avez-vous été impliqué(e) dans la phase de test, de mise en œuvre ou d'amélioration du chatbot ?

Influence sociale & culture d'entreprise

- Est-ce que l'avis de vos collègues, supérieurs ou entourage professionnel influence votre volonté d'utiliser le chatbot ?
- Est-ce que vous discutez de l'usage du chatbot avec d'autres personnes au sein de votre entreprise ?
- Selon vous, dans quelle mesure la culture de votre entreprise encourage ou freine l'adoption de nouvelles technologies ?
- Avez-vous l'impression que l'organisation est flexible et ouverte à l'innovation ?
- Pensez-vous que la hiérarchie influence la manière dont les technologies sont adoptées dans votre entreprise ?

Accompagnement, support & formation

- Avez-vous bénéficié d'une formation ou d'un accompagnement pour l'usage du chatbot ? Si oui, comment évaluez-vous cette formation ?
- En cas de difficulté, quel type de support est disponible pour vous aider ? Estimez-vous ce support suffisant ?
- Avez-vous des suggestions pour améliorer l'intégration ou l'utilisation du chatbot ?

Effets observables et changement organisationnel

- Avez-vous remarqué des changements dans votre manière de travailler depuis l'introduction du chatbot ?
- Est-ce que cela a modifié la façon dont vous collaborez avec d'autres collègues ou services ?
- Avez-vous eu l'occasion de voir comment le chatbot aide concrètement d'autres collègues ?

Guide d'entretien : expert interne

Contexte & rôle dans le projet

- Pouvez-vous tout d'abord vous présenter, présenter votre rôle au sein de BDO et présenter BDO ?
- Pouvez-vous me décrire brièvement votre rôle dans l'implémentation ou le suivi du chatbot ?
- À quel moment êtes-vous intervenu(e) dans le projet ?
- Quels étaient les objectifs principaux associés à l'introduction du chatbot dans votre organisation ?

Déploiement du chatbot: stratégie et déroulement

- Pouvez-vous me décrire les étapes clés du projet, de la sélection de la solution jusqu'au lancement ?
- Quelles équipes ou départements ont été impliqués dans le processus ?
- Avez-vous mis en place une phase pilote ou test ? Comment cela s'est-il déroulé ?
- Quels ont été, selon vous, les principaux freins ou résistances rencontrés lors du déploiement ?
- Avez-vous senti une certaine réticence de la part de certaines personnes à utiliser les chatbots ?

Adoption des utilisateurs: observations et retours

- Comment les utilisateurs ont-ils réagi à l'ergonomie et à la simplicité d'utilisation du chatbot ?
- Avez-vous identifié des obstacles ou difficultés techniques ou cognitifs rencontrés lors de la prise en main ?
- D'après les feedbacks que vous avez reçus, les utilisateurs perçoivent-ils que le chatbot améliore leur efficacité ou leur productivité ?
- Avez-vous observé des différences d'adoption selon le type de tâche ou de profil utilisateur ?
- Considérez-vous que l'adoption du chatbot est un succès ?
- Pensez-vous que c'est un bon investissement (les avantages l'emportent sur les coûts) ?
- Avez-vous vu une évolution dans l'adoption du chatbot au fur et à mesure des différentes versions de l'AIassist ?

- Est-ce que vous avez pu mesurer des résultats concrets (ex. réduction du nombre de tickets internes, gain de temps, meilleure autonomie) ?

Communication, influence sociale & culture d'entreprise

- Avez-vous mis en place une stratégie de communication interne autour du lancement du chatbot ?
- Le projet s'est-il appuyé sur des ambassadeurs internes, des référents ou leaders d'opinion ?
- Quel rôle joue, selon vous, la culture de votre entreprise dans l'adoption des nouvelles technologies ?
- Est-ce que vous observez des effets de réseau dans l'adoption (bouche-à-oreille entre collègues) ?

Formation, accompagnement & support

- Est-ce qu'une formation ou documentation a été proposée aux utilisateurs ?
- Quel type de support technique ou fonctionnel est en place pour accompagner les utilisateurs ?
- Est-ce que les utilisateurs font appel à ce support ? Le jugent-ils suffisant ?

Pilotage post-déploiement & évolutions

- Comment mesurez-vous le succès du chatbot dans l'organisation ?
- Collectez-vous régulièrement du feedback utilisateur ? Comment est-il pris en compte ?
- Avez-vous procédé à des ajustements suite à ces retours (ex. ajout de fonctionnalités, réentraînement du modèle) ?
- Est-ce que vous avez une vision à long terme pour ce type de technologie dans l'entreprise ? et quelle est-elle ?

Facteurs structurels et organisationnels

- Selon vous, la structure organisationnelle (plus ou moins hiérarchique) a-t-elle eu un impact sur le déploiement ?
- L'organisation est-elle suffisamment flexible pour intégrer ce type d'innovation rapidement ?
- Quels conseils donneriez-vous à une entreprise qui souhaite implanter ce type de technologie ?

Retour d'expérience global

- Y a-t-il un élément clé de réussite que vous souhaitez mettre en avant ?
- Et à l'inverse, un point de vigilance ou un échec partiel que vous avez rencontré ?
- Si c'était à refaire, qu'est-ce que vous feriez différemment ?

Annexe 2 : Interviews

Interview Margaux De Buysser

Charlotte : Bonjour.

Margaux De Buysser : Bonjour.

Charlotte : Est-ce que tu peux te décrire brièvement : qui tu es? Quel est ton rôle chez BDO? Depuis quand tu es là?

Margaux De Buysser : Oui, donc je m'appelle Margaux De Buysser, j'ai vingt-quatre ans et je suis arrivée chez BDO il y a quelques mois. Enfin, c'est mon premier taf et je suis arrivée ici en janvier, fin janvier. Donc un peu en même temps que vous. Et du coup, je suis Junior un et je suis en audit.

Charlotte : Ok. Alors, comment décrirais-tu ton expérience avec les IA assist jusqu'à présent?

Margaux De Buysser : Au sein du boulot?

Charlotte : Oui, en utilisant l'IA BDO. Si tu l'as déjà utilisé ou tu ne l'as pas utilisé.

Margaux De Buysser : Je l'utilise un peu, mais plus pour des tâches simples, parce que je le trouve un peu moins bien que le ChatGPT. Sachant que le chatGPT est banni et interdit sur l'ordinateur du boulot, mais je l'utilise quand même.

Charlotte : Ok.

Margaux De Buysser : Du coup, je l'utilise plus pour des trucs du style reformuler des mails, les traduire en anglais. Après, au niveau de la compta, je lui pose pas trop de questions, parce que j'ai l'impression qu'il répond un peu à côté de la plaque à chaque fois. Du coup voilà, je le trouve pas méga au point pour les questions poussées quoi.

Charlotte : Ok, donc tu l'utilises pour les tâches pour te faire gagner du temps, mais pas des trucs boulot-boulot quoi?

Margaux De Buysser : Ouais, c'est ça.

Charlotte : Ok. Quelles sont, du coup, selon toi, ses principales forces et faiblesses?

Margaux De Buysser : C'est quand même mieux qu'un moteur de recherche, clairement. Ca nous fait gagner du temps par rapport à quand tu fais une recherche Google, tu dois chercher les questions que tu poses avec précision alors que là, il te répond beaucoup plus vite. Et clairement, il est aussi rapide et aussi bien présenté, je trouve, que ChatGPT.

Charlotte : Ok.

Margaux De Buysser : Après, ouais, l'inconvénient, et j'ai l'impression qu'il y en a plusieurs qui se plaignent par rapport à ça, c'est qu'on n'a pas les historiques des conversations.

Charlotte : Ouais, comme dans le ChatGPT où t'as la colonne à gauche avec toutes les conversations que tu as déjà eu avec.

Margaux De Buysser : Ouais, c'est ça. Et du coup, quand tu poses une question et que tu veux y revenir, il n'y a plus le fil. Donc, à chaque fois, tu dois tout lui réexpliquer. Tu sais, parfois, tu encodes des textes et ils sont tellement longs que tu dois l'encoder en deux fois. Et parfois, il n'a pas le réflexe de retenir la consigne que t'as posée trois messages plus haut. c'est un peu chiant. Et comme je disais, pas méga performant sur les questions d'audit ou un peu plus poussé que traduire ou rédiger mail.

Charlotte : Ok. Est-ce que tu penses que l'usage de ce chatbot, du coup, va devenir de plus en plus naturel avec le temps ou pas du tout? Genre, tu t'es fait ton opinion et tu ne l'utiliseras pas mieux?

Margaux De Buysser : Non, d'office, parce que je pense que clairement, il y a des mecs chez BDO qui bossent là-dessus H24. Donc, j'espère que ça va s'améliorer. Ouais et de toute façon, je pense qu'aujourd'hui, tout le monde utilise ça, même pour des tâches débiles.

Charlotte : Ok. Quelle fonctionnalité en plus dans le chatbot t'inciterait à l'utiliser plus? Genre une fonctionnalité en plus.

Margaux De Buysser : La dernière fois au Town Hall il en avait déjà parlé (Steven Laeremans), mais j'avoue que quand tu encodes des PDF et tu vois, quand tu cherches un truc et qu'il y a une centaine de pages, genre, lui envoyer et lui dire : « Ok, je cherche ça ». Enfin, ou je lui pose une question pour éviter de tout lire. Ça, ça peut vraiment faire gagner du temps.

Charlotte : Genre là, pour le moment, on peut pas mettre de PDF dessus?

Margaux De Buysser : Ben en fait, la version qu'il a présentée au Townhall, elle n'est pas encore mise. Elle n'est pas encore dispo. Donc là, on peut pas mettre de photos ni de PDF pour l'instant.

Charlotte : Ok. Donc, c'est vraiment les fonctionnalités de ChatGPT maintenant qui seraient bien dans l'IA assist?

Margaux De Buysser : Oui, en fait, oui. Moi, c'est ça qui est chiant, c'est que j'ai l'impression qu'il sera toujours une guerre en retard par rapport à chatGPT qui se développe aussi à côté. Donc, au final, pourquoi l'utiliser, lui, et pas le chatGPT? Pour les données confidentielles, mais bon, tu remplaces les chiffres et les noms des entreprises. Je pense que ça ne me pose pas de problème.

Charlotte : Oui, oui, c'est vrai. Est-ce que tu peux décrire comment l'utilisation de chatbot, enfin de AI Assist, pourrait améliorer du coup ta performance ou ta productivité au quotidien? En mode des trucs concrets. Genre en audit, par exemple.

Margaux De Buysser : En audit. En vrai, moi, je poserais beaucoup des questions par rapport à la compta, style quand tu fais un « journal entries » testing ou quoi.

Charlotte : Ok.

Margaux De Buysser : Typiquement, une écriture que je pige pas parce que je suis nulle en comptabilité. Genre, je lui dis : “Ok, j'ai une écriture de ce compte-là en actif à ce compte-là”, qu'est-ce que ça pourrait signifier? Est-ce que tu penses que c'est qu'une anomalie peut se dégager de ça? Genre ouais, plutôt par rapport à ça. Après, comme je disais, ça te fait gagner blindé de temps

quand j'écris des mails ou en soit, je parle anglais, mais je suis pas non plus bilingue. Donc, parfois, j'ai la flemme et je traduis mes textes et mes mails.

Charlotte : Ok. En général, pas que pour les chatbots, là, pas que AI assist, mais quelles seraient les raisons principales qui te pousseraient à adopter une nouvelle technologie sans hésitation? Genre un nouveau truc que BDO implémente et tu dis : « Ok, va-y, go, je le tente, je l'essaye ».

Margaux De Buysser : Autre chose que BDO Assist?

Charlotte : Ouais, genre un nouveau truc.

Margaux De Buysser : Dans l'informatique, alors?

Charlotte : Ouais. Genre une innovation... Non, pas que le chatbot, juste une innovation, je sais même pas ce que ça pourrait être, mais genre un truc qui est, par exemple « Dès que ça me fait gagner du temps, moi, je le tenterais ».

Margaux De Buysser : Ah ouais. Voilà, comme ça, je sais pas, j'avoue. Bah en vrai, s'il y a un truc qui te fait gagner du temps, direct ça pousse à l'utiliser je pense. Mais on a déjà tellement de trucs aussi.

Charlotte : Oui Ok.

Margaux De Buysser : Franchement, là, je sais pas. Je trouve quand même, chez BDO, les “Working paper” sont bien faits. Genre je trouve qu'il y a déjà une méthodologie qui est là, tu vois. On est déjà bien aidé je trouve mais je pense que si une technologie vient encore plus nous aider et améliorer notre performance, on l'adopte direct ou presque.

Charlotte : Donc, il n'y a pas spécialement besoin de plus en soi?

Margaux De Buysser : Là, en tout cas, il n'y a rien qui me vient.

Charlotte : Ok comment t'as été introduite à l'usage de AI assist? Genre est-ce qu'il y a une formation dès que t'es arrivé ou genre, c'est quelqu'un qui t'a dit en mode : « Ah, ben, j'utilise ça et voilà »?

Margaux De Buysser : J'ai galéré pendant des jours parce que je voulais accéder à ChatGPT sauf que ça me bloquait.

Charlotte : Ah bon?

Margaux De Buysser : Et ça m'était « bloqué par votre organisation ». Et puis un jour, en fait, je n'osais pas le dire au début parce que je me suis dit ouais, c'est comme à l'école, tu as un peu honte d'utiliser ça et genre tout le monde est là en mode, tu ne travailles plus parce que tu utilises ChatGPT. Je ne sais pas, un jour, je l'ai dit à Amélie et elle m'a dit : « Ah, mais tu sais, on a un IAassist ». Sinon, il n'y a jamais personne qui me l'avait dit quoi. Donc ça s'est fait comme ça. Et en fait là récemment, j'ai réessayé d'aller sur ChatGPT.

Charlotte : Et ça fonctionne?

Margaux De Buysser : Et en fait, ça m'est toujours bloqué par votre organisation, mais tu peux maintenant, autorisé quand même et donc forcer à l'utiliser.

Charlotte : Ok. Est-ce que tu recommanderais du coup ce chatbot à tes collègues, aux nouveaux ou aux stagiaires qui arrivent ?

Margaux De Buysser : Bah oui, c'est quand même bien. En soi, c'est bien de connaître l'outil, c'est bien de l'avoir, de savoir qu'il existe. C'est bien pour les données confidentielles. Il peut toujours servir, mais ce n'est pas mon premier choix.

Charlotte : Ok. Est-ce que l'avis de tes collègues, par exemple Sonia, qui te dit qu'elle, elle utilise souvent, est-ce que ça influence ou va ou a influencé ta volonté d'utiliser ce chatbot ou tu t'en foutais ?

Margaux De Buysser : Ouais. Bah si, en soi, si on me dit : « Je l'utilise pour ça, pour ça » et que je trouve ça intéressant, oui ça va m'influencer.

Charlotte : Ok. Est-ce que tu as l'impression qu'autour de toi, ils sont ouverts à utiliser ce chatbot, à l'innovation, au nouveau truc, ou ils sont très en mode : « Je reste dans mes petites bases et je n'ai pas envie d'avoir de nouveaux trucs ». Ou tu n'en sais rien ?

Margaux De Buysser : Non, je pense qu'ils sont ouverts. Après, pendant la présentation des nouvelles fonctionnalités, il y a que toi qui écoutais. Tout le monde s'en foutait un peu, mais après, c'est parce que tu n'as pas vraiment besoin de présentation pour ça, je pense. En gros tu vas voir que tu peux glisser un PDF et tu vas le faire.

Charlotte : Oui, ok. Et est-ce que t'as l'impression que l'organisation BDO devient de plus en plus à vouloir tester des nouveaux trucs, rajouter plein d'aide dans votre quotidien, en mode nouvelle technologie et tout ?

Margaux De Buysser : Je ne suis pas là depuis longtemps, mais je n'ai pas l'impression qu'ils forcent. Enfin, en soi, il y a tout le temps des trucs extra. Vous, je ne sais pas si vous les recevez, mais on reçoit des mails en mode : tu peux faire une formation en anglais, tu peux faire ci, faire ça. J'ai pas l'impression qu'ils poussent vraiment au niveau de la technologie.

Charlotte : Ok. Du coup, t'as dit que tu n'avais pas eu de formation, mais t'aurais aimé avoir une formation sur l'AI Assist pour t'aider ? Tu penses que ça t'aurait aidé ou pas ?

Margaux De Buysser : Non, parce que, enfin, je ne sais pas, on est jeunes, on est habitués à utiliser les nouvelles technologies. Enfin pour nous, j'ai l'impression que c'est instinctif et étant donné qu'on utilise quand même déjà beaucoup de ChatGPT à la base, même avant que je vienne chez BDO. Donc non je pense pas que ça m'aiderait spécialement et pas trop le courage d'avoir une formation là-dessus.

Charlotte : Ok, juste pas le temps quoi.

Margaux De Buysser : Ouais, aussi.

Charlotte : Est-ce que tu sais si en cas de difficulté avec l'AI Assist ou quoi, il y a un support qui peut nous aider ? Genre quelqu'un que tu peux contacter ?

Margaux De Buysser : Le petit monsieur (Steven Laeremans), je suppose. Ou bien je fais un ticket IT, je suppose.

Charlotte : Ouais, ok.

Margaux De Buysser : Ou peut-être sur la plateforme, il y a peut-être un contact mis et qu'on peut contacter en cas de problème.

Charlotte : Ok.

Margaux De Buysser : J'en sais rien, mais j'imagine que si. En tout cas, si je vois pas ça, je ferai un ticket IT.

Charlotte : Ok. Et dernière question, est-ce que tu as des suggestions pour améliorer l'intégration de ce chatbot au sein de BDO et particulièrement au sein de l'audit, du département audit?

Margaux De Buysser : Peut-être, tu vois dans chaque WP, à chaque fois, tu as une première sheet qui t'explique comment remplir le WP. Mais en vrai, s'ils se rendent compte qu'on peut utiliser l'AI Assist pour, enfin tu vois, pour checker une info ou pour une étape, peut-être l'intégrer là-dedans.

Charlotte : Ouais, genre mettre une petite piqure de rappel entre guillemets en mode "ouais ça existe", parce que des fois on oublie.

Margaux De Buysser : Oui voilà genre « si jamais vous hésitez pour cette étape-là ou vous avez un doute, n'hésitez pas à utiliser l'AI Assist ».

Charlotte : Ok. Et voilà. Merci beaucoup pour tes réponses et le temps que tu m'as accordé aujourd'hui.

Margaux De Buysser : Avec plaisir.

Charlotte : Merci beaucoup Margaux.

Interview Sonia Denamur

Charlotte : Bonjour.

Sonia Denamur : Bonjour.

Charlotte : Dans un premier temps, peux-tu me décrire brièvement qui es-tu et ton rôle chez BDO?

Sonia Denamur : Je m'appelle Sonia Denamur, je suis Senior un chez BDO. Donc, j'encadre généralement les Juniors un et Junior deux, en plus des tâches d'audit.

Charlotte : Ok. Comment décris-tu ton expérience avec AI Assist jusqu'à présent?

Sonia Denamur : Bonne, très bonne du coup. On l'utilise surtout pour des questions de risques. Par exemple, si j'ai une entité où je n'ai pas réellement déjà eu une autre entité qui a déjà été auditée et qui ressemble à la nouvelle, ça m'aide puisque je connais moins le client et donc, par exemple, quand je dois drafter des risques que l'entreprise a, l'Aiassist m'aide. Comme par exemple, j'avais Night and

Day, on n'a pas vraiment d'autres entités qui ressemblent à Night and Day, c'est quand même assez particulier. Et ça permet du coup de drafter des risques sur une société que t'as un peu de mal à approcher. Du coup, j'ai demandé à l'IA BDO, j'avais décrit un peu Night and Day, c'était quoi, son business, ... Et il m'avait sorti tous des risques, même liés, par exemple, à tout ce qui est légal, légalement parlant, parce qu'ils vendent quand même des boissons alcoolisées. Donc c'étaient toutes des choses auxquelles je n'aurais peut-être pas forcément pensées. Il y avait aussi tout ce qui était au niveau des bails et des magasins, de comment est-ce qu'ils devaient les revaloriser. Du coup, en fait, l'IA BDO m'a servi à ça. J'ai eu le même cas pour Weinvest. Ils vendent des maisons, ils achètent des maisons. Donc c'est vrai qu'on n'a pas ça chez BDO, donc ça m'a quand même assez bien aidé à ce niveau là.

Charlotte : C'est utile pour les clients que tu n'as jamais vus et eu, c'est ça ?

Sonia Denamur : Ouais, ouais, pour drafter des risques, honnêtement, je sais très bien qu'on est beaucoup quand même à l'utiliser pour ça. C'est vraiment pas mal.

Charlotte : Ok. Et quelles sont, selon toi, ses principales forces et faiblesses?

Sonia Denamur : Je trouve que parfois, ses faiblesses, il y a des fois, si ta question n'est pas assez précise ou autre, elle va te répondre un peu à côté de la plaque ou pas forcément vraiment ce que toi, tu t'attendais. Donc, tu dois reposer une question encore plus précise et parfois, tu dois t'y reprendre à trois, quatre fois avant d'avoir plus ou moins une réponse à laquelle tu t'attendais. Puis encore, là, tu dois encore reposer des questions. Donc c'est vrai que si tu ne poses pas la question précisément dès le début, c'est un peu compliqué. Ou alors, tu as une réponse très vaste et elle va te sortir dix mille lignes de réponses. Parce qu'en gros, pour elle, t'étais un peu trop vaste. Donc ça, par contre, c'est un peu embêtant parce que parfois, t'es obligé de la couper en disant : "Non, mais plus court que ça" ou "plus précis".

Charlotte : Ok

Sonia Denamur : Et par contre, sa force, c'est quand même que du coup, elle enregistre toutes les questions qui ont déjà été posées.

Charlotte : Ah oui, il possède une mémoire.

Sonia Denamur : Ouais. Et du coup, je trouve ça hyper intéressant parce qu'elle est capable, si on a, plus tard, un autre client qui ressemble à, allez, on va dire, Night and Day ou autre, bah, toutes les questions que moi, j'ai déjà posées vont pouvoir peut-être ressortir ou quoi. Et c'est vrai, du coup, c'est quand même intéressant que ça ne reparte pas tout le temps à zéro.

Charlotte : Et c'est par rapport à ce que toi tu as déjà dit ou bien tous les gens qui posent des questions ?

Sonia Denamur : Logiquement, c'est tous les gens, de ce qu'on a compris. En fait, l'IA, du coup, se nourrit vraiment de tout.

Charlotte : Ok, au fur et à mesure.

Sonia Denamur : Ouais. Du coup, c'est vrai que c'était quand même assez intéressant.

Charlotte : Ok. Est-ce que tu trouves qu'elle est facile à utiliser? Et pourquoi? Pourquoi non?

Sonia Denamur : Bof, oui et non, comme j'ai dit tout à l'heure, ça dépend du coup de comment est-ce que tu poses la question. Je trouve vraiment que c'est important de trouver comment poser la question, et c'est vrai que c'est assez compliqué. Tout le temps, tu vas poser une question comme, on le pense direct et au final, le chatbot ne comprend pas forcément ce que tu souhaites.

Charlotte : Il faut avoir la bonne façon de poser la question c'est ça ?

Sonia Denamur : Oui, il faut vraiment avoir la bonne tournure de phrases pour vraiment qu'elle te réponde, vraiment ce que toi, tu as envie de savoir. Je trouve à utiliser, une fois que tu as l'habitude, tu sais plus ou moins quels mots tu dois utiliser ou pas. Mais dans les premiers temps et les premières fois que tu l'utilises, c'est pas hyper facile.

Charlotte : Ok. Est-ce que tu as remarqué des bénéfices concrets dans ton travail grâce à ce chatbot? Du coup, gain de temps, meilleure information, efficacité ou quoi que ce soit?

Sonia Denamur : Oui, je pense que je serai toujours sur les risques de certaines entités ou entreprises si je n'avais pas eu le chatbot à disposition. Ou du moins que je n'aurais peut-être pas pensé à tous les risques si je n'avais pas eu cette aide.

Charlotte : Une aide extérieure en soi.

Sonia Denamur : Oui. Vraiment, donc non, honnêtement, c'est quand même assez bénéfique. Ça m'a fait gagner du temps.

Charlotte : Ok. Est-ce que cela a modifié ta façon, avec laquelle tu collabores avec d'autres collègues ou d'autres services ou d'autres départements même parfois?

Sonia Denamur : Non, pas forcément, parce que j'avoue que l'audit, à part le département de taxes on fait appel à eux parfois, mais sinon on est pas trop en contact avec d'autres département.

Charlotte : Ok

Sonia Denamur : Oui, honnêtement, le pôle légal, c'est peut-être quand tu croises Jean-Phi, tu lui poses une question. À part ça, tu ne vas pas aller lui envoyer un mail pour lui poser des questions. Donc, je veux dire, par rapport à d'autres services, ça n'a rien changé. Même par rapport aux collègues, on leur pose toujours autant de questions.

Charlotte : Mais est-ce que parfois, tu te dis, au lieu de poser la question, je vais d'abord demander à l'AI?

Sonia Denamur : Non, pas comme ça, non.

Charlotte : En soi, vu qu'on est en open space, c'est plus simple d'aller directement poser la question.

Sonia Denamur : Oui, ça, par contre, j'utilise vraiment l'IA pour des questions hyper spécifiques que je sais très bien que, par exemple, je ne vais pas aller ennuyer un collègue pendant une heure pour essayer de drafter des risques. Honnêtement, je pense que j'utilise vraiment l'IA quand c'est des

grosses questions, que ça prend vraiment beaucoup de temps et que du coup, de voir ça avec un collègue, c'est un peu compliqué.

Charlotte : Oui ok. Quelles fonctionnalités tu rajouterais à l'AI Assist?

Sonia Denamur : Une fonctionnalité sur l'APT, vraiment un truc d'aide sur l'APT, parce que le nombre de fois qu'on va à côté les uns des autres en se disant : Ouais, mon APT, ça ne va pas ou j'ai pas trouvé ça dans l'APT ou je sais pas comment on fait. Et du coup, c'est vrai que je pense que s'ils rajouteraient peut-être un module APT, qu'on puisse demander à l'IA : Oui, j'ai ça comme problème, qu'est-ce que je peux faire? Qu'elle te dise : OK, tu vas faire ça, ça et ça. Donc oui, je pense que ce genre de fonctionnalité ça nous aiderait beaucoup.

Charlotte : Et l'APT, c'est que pour l'audit, en fait, ou il y a d'autres départements qui l'utilisent?

Sonia Denamur : Je pense que c'est que pour l'audit. En tout cas, la compta ne l'utilise pas. Le légal, je ne pense pas du tout qu'il l'utilise.

Charlotte : Donc c'est vraiment un truc spécifique pour l'audit

Sonia Denamur : Ouais, c'est ça du coup qui est peut-être plus compliqué à développer de leur côté.

Charlotte : Ok. En général, pas que pour les chatbots, là, quelles seraient les raisons principales qui vous pousseraient à adopter une nouvelle technologie au sein de ton métier sans hésitation?

Sonia Denamur : Le gain de temps.

Charlotte : Juste ça?

Sonia Denamur : Ah ouais, non, s'il me fait gagner du temps, vraiment, parce qu'on a des deadlines hyper courtes. Vraiment, même si tu peux gagner une heure par-ci, par-là, honnêtement, je dis pas non. Et je trouve que d'un côté, ça ouvre tes connaissances aussi. Parce qu'au final, il y a des trucs, parfois, tu y penses pas ou tu connaissais peut-être même pas la loi là, parce qu'honnêtement, tu avais jamais fait attention ou tu t'es peut-être jamais renseignée. Et donc l'IA va te sortir toutes des lois qu'honnêtement, si t'as pas le cas, tu connais pas.

Charlotte : OK. Maintenant, comment as-tu été introduite à l'usage du chatbot? Il y a eu une formation ou comment ça s'est passé? Est-ce que c'est entre collègues, vous vous êtes dit : Ah, ça a été utile, ... ?

Sonia Denamur : On a eu une petite réunion une fois dans un open space, tous ensemble, et Gauthier a vite fait parlé de l'IA en disant qu'il y avait l'IA BDO. Du coup, il l'a vite introduit, mais c'est vrai qu'on n'a pas eu de formation de comment l'utiliser. Entre nous, parfois, on se dit : "Oh, tu utilises l'IA", mais sans plus, quoi. On n'a pas vraiment eu de formation ou autre.

Charlotte : OK. Et tu trouverais ça utile d'avoir une formation sur ça?

Sonia Denamur : Pas forcément. Parce qu'au final, à part nous dire les tournures de phrases qu'on devrait prendre, je suis pas sûre que ce serait utile. Mais par contre s'ils rajoutent de plus en plus de fonctionnalités, je pense pas qu'il faut vraiment une formation pour ça.

Charlotte : OK. Est-ce que tu recommanderais l'AI Assist, à tes collègues et pourquoi?

Sonia Denamur : Oui.

Charlotte : Parce qu'il y en a quand même pas mal, quand j'entends, qui ne l'utilisent pas.

Sonia Denamur : Je trouve que ça dépend du coup du rôle que t'as dans BDO quoi.

Charlotte : Ouais.

Sonia Denamur : Je veux dire allez, si t'es stagiaire, junior 1, junior 2, l'utiliser, je vois pas vraiment l'utilité. Vous draftez pas d'APT et les petites questions c'est parfois plus simples de directement les poser aux collègues.

Charlotte : Ok.

Sonia Denamur : Ouais, ou bien des questions comptables, peut-être. Je ne sais pas. Encore, je n'ai jamais posé une question comptable, donc je sais vraiment pas comment est-ce qu'elle répond.

Charlotte : Des questions que tu trouves un peu bête et que tu n'oses pas demander aux autres quoi.

Sonia Denamur : Voilà, mais à part ça, je pense qu'elle est vraiment utile à partir d'un certain niveau chez BDO. Quand vraiment, tu commences vraiment à drafter des APT, à vraiment rentrer vraiment dans tout ce qui est plus administratif ou risque. Là, oui, à ce moment-là, je sais que, par exemple, je pense que Sarah, peut-être, l'a déjà utilisé, Lola, ou quoi, je pense qu'ils ont déjà utilisé. Julien aussi je crois. Donc, ouais, je pense que c'est vraiment à un certain niveau chez BDO que tu commences peut-être plus à l'utiliser que d'autres.

Charlotte : Ok. Est-ce que l'avis de tes collègues supérieurs ou de ton entourage professionnel influence ou a influencé ta volonté d'utiliser ce chatbot? Ou juste t'as testé par toi-même ?

Sonia Denamur : Oh non, j'ai testé parce que je sais plus, c'était qui, qui m'avait dit qu'il l'avait fait pour les risques, et qu'au final, bah ça avait quand même assez bien fonctionné. Donc oui, j'ai testé une fois et j'ai direct vu que quand j'étais bloqué, il m'a donné pas mal d'autres risques et quand je les ai vu je me suis dit : "OK, j'ai peut-être aussi un autre risque, du coup, lié qui en découle" et en fait, ça te débloque totalement.

Charlotte : Ok. Est-ce que t'as l'impression que tes collègues sont ouverts aux nouvelles technologies, à l'innovation et à l'IA ou t'as plus l'impression que toi, t'es, tu trouves ça bien, mais les autres, ils sont un peu en mode je m'en fous ?

Sonia Denamur : Bon honnêtement, on n'en parle pas forcément. Donc, après, ils ont pas l'air si fermés que ça. Je suis sûr que si tu leur dis, ouais, drafter un APT avec l'IA, ils te diront peut-être pas non.

Charlotte : Ok.

Sonia Denamur : Mais ils ont pas l'air aussi fermés que ça.

Charlotte : Et est-ce que t'as l'impression que BDO est de plus en plus flexible, genre, et pousse vraiment à utiliser les nouvelles technologies, l'innovation, ... ?

Sonia Denamur : Bah, je trouve quand même, parce qu'au début, l'IA BDO, elle date pas d'il y a très, très longtemps. Donc, euh, je pense que oui, ils essaient quand même de plus te pousser. Aussi, ils l'ont créé pour des raisons de confidentialité. Depuis, on peut plus utiliser ChatGPT parce qu'on lui donnait des informations assez confidentielles et donc au final, je pense qu'ils ont pas trop le choix niveau RGPD quand même de créer une IA BDO. Mais aussi, je pense que l'IA BDO, c'est quand même plus focus sur tout ce qui est légal, enfin risques ou quoi.

Charlotte : OK. Du coup, la formation, ça, vous avez pas eu?

Sonia Denamur : Ouais.

Charlotte : En cas de difficulté, est-ce qu'il y a un support qui est disponible en mode : j'ai un problème avec l'IAassist, que dois-je faire ?

Sonia Denamur : C'est une bonne question. On n'a jamais vraiment regardé s'il y avait un support technique.

Charlotte : Et ça t'aiderait d'avoir un support qui serait là en cas de problème

Sonia Denamur : Pas forcément parce que généralement, c'est que je formule mal mes questions. C'est pas que l'IA ne fonctionne pas, c'est que juste, je formule mal ma question. Donc, au final, c'est plus moi le problème alors. Donc, je suis quand même pas sûre qu'un support m'aiderait forcément à m'aiguiller quoi.

Charlotte : Ok. Et dernière question : est-ce que tu as des suggestions pour améliorer l'intégration ou l'utilisation de AI Assist au sein de BDO et en audit directement ?

Sonia Denamur : Bah peut-être si on faisait même pas un genre de formation, mais peut-être si on faisait une petite réunion, du moins avec ceux qui savent l'utiliser et pour nous expliquer comment bien l'utiliser. Peut-être que si quelqu'un juste montre comment il a fait et à quel point ça lui a servi, ça aiderait les gens. Parfois, je pense qu'on n'y pense pas forcément.

Charlotte : Oui ok.

Sonia Denamur : Et au final, si ils font juste une petite séance pour montrer et ensuite ça rentre dans les habitudes en soit. Et après je me dis : Bah voilà, j'ai posé ça comme question, ça m'a donné ça et au final, les risques étaient bons parce que le partenaire est repassé dedans, il a trouvé ça bien. Mais au final, je pense que c'est juste plus à partager entre nous.

Charlotte : Ouais. Ok merci beaucoup pour tes réponses et ton temps aujourd'hui Sonia.

Sonia Denamur : De rien Charlotte, c'était avec plaisir.

Interview Marie Vlieghe

Charlotte : Bonjour Marie.

Marie Vlieghe : Bonjour.

Charlotte : Peux-tu te décrire brièvement qui tu es? Quel est ton rôle chez BDO? Depuis quand tu es là ?

Marie Vlieghe : Donc moi, c'est Marie Vlieghe. Je suis senior deux chez BDO depuis un an et demi. Avant, j'étais dans un autre cabinet d'audit, EY, et maintenant, je suis là chez BDO.

Charlotte : Ok. Alors, comment décrirais-tu ton expérience avec l'AIassist jusqu'à présent?

Marie Vlieghe : Avec quoi?

Charlotte : L'AIassist, donc le chatbot de BDO.

Marie Vlieghe : Ah, le chatbot de BDO. Pour être honnête, je ne l'utilise pas forcément beaucoup. Je l'utilise quelquefois quand j'ai des clients et que je dois donner des informations, enfin que je parle d'un client, par exemple, et que je veux qu'il me retravaille un mail sur un client, etc. Mais sinon, voilà. Oui, pour ma vie personnelle, par exemple, je l'utilise plus. Mais si je veux une information, par exemple, précise sur la connaissance de l'IFRS ou de la comptabilité, une question comme ça, ben je vais plus utiliser Chat GPT que BDO.

Charlotte : Ok. Et pourquoi?

Marie Vlieghe : Parce que je trouve qu'il est plus développé et il répond mieux.

Charlotte : Ok et du coup, quelles sont, selon toi, ses principales forces et faiblesses, comparé à Chat GPT, par exemple?

Marie Vlieghe : La force, c'est que c'est anonyme, on va dire anonyme, c'est que c'est privé. Donc, on peut divulguer des informations. On peut parler d'un client, on peut parler de chiffres. Enfin, voilà, on sait que ça reste dans BDO. Et la faiblesse, alors je dirais l'inverse, que c'est peut-être pas assez poussé par rapport à d'autres outils, quoi, qui sont disponibles.

Charlotte : Ok. Penses-tu que l'usage du chatbot va devenir de plus en plus habituel ou quotidien dans ton job ou pas du tout? Est-ce que tu penses que ça va rester comme ça?

Marie Vlieghe : Si, si, moi, je pense qu'on va de plus en plus l'utiliser. Je ne suis pas non plus à l'utiliser tous les jours et tout, mais je me rends compte que parfois quand je n'arrive pas à faire un mail qui est difficile ou quoi, je l'utilise, ou quand j'ai des questions. Donc oui, je me dis que de plus en plus, je pense que les gens vont l'utiliser puisque de plus en plus, on prendra peut-être l'habitude de l'utiliser.

Charlotte : Oui, parce que j'ai interviewé une autre personne, elle m'a dit que par exemple, elle, elle l'utilise pour créer des risques, pour avoir des idées de risques dans un nouveau dossier.

Marie Vlieghe : Ah oui.

Charlotte : Ce n'est pas notre level à nous, mais plus toi, du coup, peut-être que tu utilises aussi pour ça.

Marie Vlieghe : Oui, c'est vrai que parfois, par exemple, j'ai déjà fait ça, par exemple, je devais créer les APT d'un client en promotion immobilière et je me disais : Quel risque il peut y avoir? Il donne vraiment des idées. Ce n'est pas un BDO comme BDO, mais ça donne vraiment des idées. Il y a aussi, par exemple, on était chez un client et il y avait énormément de payrolls sur ce client-là. Et puis on a dit : Dis-moi les questions que je peux poser au client pour faire mon approche risque et pour évaluer les risques qu'il y a pour le cycle. Et donc, du coup, il nous a fait toute une série de questions et on a pu poser ces questions-là un peu. Enfin, on les a un peu retravaillées, mais on a pu poser quelques questions au client sur base de ça quoi.

Charlotte : Ok. Et du coup, quelle fonctionnalité de ce chatbot t'inciterait à plus l'utiliser? Plus que pour juste des mails, par exemple.

Marie Vlieghe : Que ce soit limite encore plus axé BDO, par exemple, qu'il y ait des informations sur l'APT. Tu vois, si on lui demande quelque chose, qu'il nous donne, il faut que ce soit plus en lien avec les outils qu'on utilise de l'APT. Et aussi les BDO règles. Tu vois, par exemple, si on parle de FSA, qui sache de quoi on parle. Les risques, comment ils sont décrits, il faut le dire à chaque fois si c'est inherent risk, low, moderate, des trucs comme ça, que ça nous donne peut-être plus une approche, peut-être un lien avec nos outils et les principes BDO, on va dire.

Charlotte : Ok. Et du coup, dans ton quotidien, quel réel bénéfice ça apporte à ton travail d'utiliser ce chatbot?

Marie Vlieghe : Ça aide à avoir un peu plus confiance. Parfois, quand tu n'es pas posé une question ou quoi, tu la poses à ce chatbot et ça peut t'aider à avoir une réponse avant de poser, par exemple, la question au manager. Ça m'aide aussi à faire des mails plus cordiaux. Par exemple, parfois, on me demande d'écrire un mail, on me dit : Sois très polie, mais très stricte, en mode met des deadlines, impose des deadlines, etc., mais tout en restant polie. Donc ça, c'est parfois dur à faire, à savoir faire. Il ne faut pas être trop méchant, mais en même temps, il faut savoir imposer les deadlines. Et donc, parfois, je lui demande pour qu'il m'écrive.

Charlotte : C'est clairement un gain de temps.

Marie Vlieghe : Oui, un gain de temps. Exactement. Puisqu'au lieu de chercher mille ans, là, il me fait la formule directe. Et parfois aussi, je n'hésite pas à le challenger aussi. Par exemple, parfois, je lui dis : Non, reformule-moi ça. Ou alors, il me répond un truc, je lui dis : Non, mais tu es sûr? Ce serait pas plutôt ça? Et donc, du coup, en le challengeant, il répond aussi bien.

Charlotte : Il faut bien savoir formuler, en vrai, ses questions et il répond bien.

Marie Vlieghe : Au plus tu es précis, normalement, au mieux tu as de réponse.

Charlotte : Ok. Comment as-tu été introduite à l'usage de ce chatbot? Est-ce qu'il y a eu une formation ou une annonce ou bien plus du bouche-à-oreille, en mode, tu as entendu une collègue qui utilisait et du coup, tu as utilisé?

Marie Vlieghe : Non, on a eu une annonce. Je pense que c'était pendant un town hall, je pense, à l'époque. J'avais eu ça et après, on en a entendu parler aussi avec les collègues, etc. Mais de base, je pense que je l'ai su par une annonce un peu officielle quoi.

Charlotte : Ok. Et est-ce que s'il y a des nouveaux, des stagiaires, est-ce que tu recommanderais? Est-ce que tu recommanderais ce chatbot à ce collègue ou pas du tout?

Marie Vlieghe : Si, si, je le recommanderai, oui.

Charlotte : Est-ce que tu sais s'il y a eu une phase de test ou quoi? J'imagine que tu n'as pas dû l'utiliser, mais est-ce que tu es au courant qu'il y a eu des phases de test ou pas?

Marie Vlieghe : Non, j'ai aucune idée de ça.

Charlotte : Ok. Est-ce que l'avis de tes collègues, supérieurs, entourage ou bien juste tes collègues classiques, a influencé ou va ou influence encore maintenant ta volonté d'utiliser ce chatbot?

Marie Vlieghe : Oui, parce que c'est clair que, par exemple, là, tu disais tantôt aux juniors, aux stagiaires, tu le recommandes. Oui, je le recommanderais, mais je ne pense pas en parler à leur dire d'aller le voir. Et donc, mes collègues et tous, ils influencent. Par exemple, ils me disent parfois: Ah ouais, moi, j'ai fait ça via l'AIassist, et il m'a donné ça et ça. Je dis: Ah ouais, c'est vrai qu'on peut l'utiliser aussi comme ça. Chose que je n'avais pas pensé. Donc ouais, clairement, ça joue aussi.

Charlotte : Ok. Est-ce que vous avez déjà discuté de ce chatbot en mode l'avis des autres et tout entre vous ou vous vous en foutez un peu et chacun l'utilise de son côté?

Marie Vlieghe : Parfois, on dit qu'un tel l'a utilisé pour ça, un tel l'a utilisé pour ça, mais on n'en parle pas non plus forcément.

Charlotte : Est-ce que, en général, tu as l'impression que, plus dans le département audit, mais tes collègues sont ouverts aux nouvelles technologies, à l'innovation ? Ou bien, ils sont très en mode : « J'ai mes petites habitudes » et voilà quoi?

Marie Vlieghe : Non, je crois qu'ils sont ouverts parce que même la fois passée, j'étais en réunion avec Denis, par exemple, et on se posait une question sur une norme IFRS. On a été posé au chat BDO. Du coup, je me dis même les managers, ils pensent à le faire et l'utiliser même s'ils sont peut-être un peu plus âgés que nous. Non, je pense que tout le monde est assez ouvert aux nouvelles technologies.

Charlotte : Et est-ce que tu as l'impression que BDO, par contre, vous pousse à vraiment être ouvert, être méga flexible, à être ouvert aux technologies, ou bien, ils s'en foutent et tu penses qu'ils créent juste le chatbot parce qu'il faut le créer, parce que tous les autres concurrents le font ou bien vraiment, ils sont bien ouverts?

Marie Vlieghe : Non, je pense qu'ils sont assez dedans. Par exemple, je viens de m'en rappeler maintenant, il y avait eu une annonce pour annoncer qu'il y avait un chatbot. Et puis aussi, on avait deux jours où on partait quelque part et on avait plein de formations. Et une des formations qu'on a, c'est vraiment comment utiliser l'outil. Comment ça s'appelle cette formation? Je peux te redire le nom. C'est le truc qu'on a en septembre. Je ne suis pas là d'ailleurs cette année. Je ne sais plus

comment ça s'appelle, mais c'est plusieurs formations. On a des formations, par exemple, sur les relations avec le client, comment améliorer ses relations avec le client. On a des relations beaucoup plus techniques sur des sujets d'audit technique. Et on a aussi, du coup, une formation en mode comment apprendre à utiliser l'outil et nous donner des indices, nous donner des situations.

Charlotte : Ok. Parce que du coup, ma prochaine question, c'était est-ce que vous avez eu une formation ou un accompagnement, mais du coup, oui? Et est-ce que tu trouvais que c'était vraiment utile et qu'il faudrait qu'ils continuent ça pour les prochains arrivants?

Marie Vlieghe : Oui, c'était au Bootcamp, maintenant, je m'en souviens. Oui, c'était vraiment utile et je pense que c'est dans leur plan de continuer à faire ça puisque c'était utile.

Charlotte : Et est-ce que tu sais si en cas de difficulté avec ce chatbot, tu as un support technique ou quelqu'un vers qui tu te tournerais si tu avais une question sur l'utilisation en elle-même de ce chatbot?

Marie Vlieghe : Non. Honnêtement, non. Je ne sais pas vers qui je me tournerais. Peut-être qu'ils ont fait une communication, mais je n'ai peut-être pas lu le mail, je ne sais pas. Mais en tout cas, je ne sais pas. Je pense que je contacterai l'IT service de BDO, puisqu'on peut aller sur le service portail et poser des questions à l'IT. Je pense que je ferais comme ça, mais une personne de contact rien que pour le chatbot, je ne connais pas.

Charlotte : Ok. Et du coup, ma petite dernière question: est-ce que tu as des suggestions pour BDO pour améliorer l'intégration de ce chatbot au sein de BDO et particulièrement au sein du département audit?

Marie Vlieghe : Je pense que parce que, par exemple, comme on a les formations, comme je viens de dire, pendant le bootcamp, c'est des formations en anglais. On est vraiment beaucoup dans les formations. Et peut-être qu'on l'utilisera peut-être plus, si c'est, par exemple, les trois managers de Namur, qui prennent des exemples concrets, qu'on fasse en petit groupe, en audit, et qui prennent un exemple concret, peut-être que ça, ça marcherait peut-être plus.

Charlotte : Ok. Donc plus vraiment faire des petits groupes et plus montrer des cas concrets quoi. Parce que là, c'est toujours très général et donc tu ne te dis pas forcément que tu vas l'utiliser.

Marie Vlieghe : Ouais, ouais. Peut-être ça. Parce que si, quand il a montré la formation en bootcamp, c'était pas sur des sujets d'audit, c'était un peu des sujets un peu généraux. Je me souviens même plus, c'était quoi le sujet, mais ce n'était pas genre : Comment on pourrait avoir des risques, par exemple? Il n'a pas parlé de ça, alors que ça, je pense qu'il y a des gens qui ne savent peut-être pas qu'ils peuvent poser la question des risques et ça pourrait être intéressant de savoir.

Charlotte : Oui, Ok. Bon merci beaucoup Marie pour tes réponses et le temps que m'a accordé pour cette petite interview.

Marie Vlieghe : Avec plaisir Charlotte, j'espère que ça va t'aider.

Charlotte : Oui, merci beaucoup.

Interview Eugénie Clarenne

Charlotte : Bonjour, peux-tu te décrire brièvement du coup qui tu es et ton rôle chez BDO?

Eugénie Clarenne : Je m'appelle Eugénie Clarenne, je suis du coup stagiaire chez BDO, je viens d'arriver en février et je vais être employée ici en Octobre prochain.

Charlotte : Alors comment décris-tu ton expérience avec l'AI Assist jusqu'à présent?

Eugénie Clarenne : En vrai, c'est bien, mais vu que l'AI Assist est encore en phase de développement, je pense qu'il y a encore des trucs qui pourraient être améliorés. Par exemple, j'aimerais bien pouvoir mettre des documents, mais ça ne fonctionne pas encore à l'heure actuelle. Du coup, je trouve que c'est bien, mais pour l'instant, ça manque un peu de fonctionnalité.

Charlotte : Ok, et tu l'utilises souvent?

Eugénie Clarenne : Oui, je l'utilise quand même de temps en temps. Dès que j'ai une petite question je la pose à l'AI Assist parce que sinon, je vais tout le temps voir les juniors et tout pour leur poser des questions. Donc, des questions de compréhension mais parfois, pour un client j'avais des documents qui étaient genre en soudanais et j'aurais bien aimé qu'ils le traduisent ou alors, c'était parce que c'était des salaires et je voulais savoir s'il y avait de l'indexation et il m'aurait trouvé l'endroit où l'information était placée dans le document, mais enfin du coup vu qu'on sait pas mettre de PDF, c'est pas possible pour le moment.

Charlotte : Ok. Quelles sont selon toi ses principales forces et faiblesses?

Eugénie Clarenne : Bah du coup pour moi, la faiblesse, c'est que pour l'instant, on ne sait pas mettre de PDF. Aussi parfois, je sais pas si c'est moi explique et pose mal mes questions mais quand je lui parle du PCMN, j'ai l'impression qu'il est au PCMN français parce que les comptes, c'est pas les mêmes. Du coup, je ne sais pas.

Charlotte : Après les comptes, ce ne sont pas des trucs en mode qui dépendent des entreprises ? Genre, tu vois, t'as les premiers chiffres, mais après je crois ça dépend de chaque entreprise.

Eugénie Clarenne : Ouais, mais normalement, par exemple quarante, c'est pas pareil non?

Charlotte : Ouais, c'est vrai.

Eugénie Clarenne : Peut-être qu'il est pas hyper à jour quoi.

Charlotte : Ouais, ok.

Charlotte : Ok. Est-ce que tu trouves qu'il est facile à utiliser?

Eugénie Clarenne : Oui, ça, oui. En vrai, il y en a beaucoup qui me disent que c'est comme ChatGPT, du coup, comme d'habitude. Faut bien savoir formuler tes questions parce que parfois, tu vois, ça, c'est avec chatgpt aussi, je trouve que si tu formules pas bien parfois tes questions, il te répond un peu à côté de la plaque.

Charlotte : Ouais, ok. Est-ce que tu penses que l'usage de ce chatbot, donc l'AIassist, va devenir vraiment de plus en plus quotidien dans ton travail?

Eugénie Clarenne : Je pense que oui, si tu peux mettre des documents et tout, ça peut quand même bien t'aider. Genre, vraiment, si, je sais pas, la dernière fois, je cherchais s'il y avait une indexation sur le contrat. Et ben, je me dis, tu vois, tu dis, est-ce qu'il y a une indexation? Lui, il le lit et il peut clairement dire s'il y en a une ou pas. Enfin, je pense que ça peut vraiment faire gagner du temps pour certaines tâches du quotidien.

Charlotte : Ok. Du coup, est-ce que tu as vraiment remarqué des bénéfices concrets dans ton travail?

Eugénie Clarenne : Oui, je dirais gain de temps et, pour les écritures comptables aussi. Je suis pas super forte en comptabilité et donc je trouve que même s'il est pas méga à jour, il aide quand même à comprendre quelques trucs.

Charlotte : Ok.

Eugénie Clarenne : Genre, je mets un 45 à débiter un,, j'invente là, un 59 créditer, est-ce que tu peux m'expliquer et du coup, il m'explique ce qui se passe parce que moi, écrire et comprendre des écritures comptables, j'avoue que je suis un peu nulle. Donc ça, pour les "Journal entries testing" et tout, c'est quand même bien.

Charlotte : Oui, en vrai, moi aussi, je l'utilise parfois. Et est-ce que du coup, ça a modifié ta façon de collaborer avec les collègues et est-ce que tu vas poser moins de questions à tes collègues et tout ?

Eugénie Clarenne : Ça ouais, parce que du coup, j'essaie quand même d'y aller un peu moins et si j'ai une petite question pas très importante, j'essaie de demander d'abord à l'IA.

Charlotte : Ouais.

Eugénie Clarenne : Au lieu de, tu vois, toujours aller déranger. Mais bon, j'avoue que parfois, ça ne m'aide pas et du coup, je dois quand même aller poser la question à quelqu'un en physique. Je pense que ça ne remplacera jamais les questions, enfin, tu vois, c'est quand même hyper efficace de poser une question en vrai.

Charlotte : Ouais. Ok. Quelle fonctionnalité tu rajouterais à l'AIassist?

Eugénie Clarenne : Bah du coup, crypter dans un document, tu vois, je dirais. Genre, tu donnes un document, tu dis "où est-ce que je peux trouver cette info?" Parce que parfois, j'ai déjà dû lire des contrats super long et je me dis que si on pouvait bêtement donner le pdf au chatbot et lui poser nos questions et à ce moment, il nous répondrait l'endroit où il a trouvé la réponse. Ce serait beaucoup plus simple et rapide pour nous.

Charlotte : Ok. En général, donc pas que pour les chatbots là, quelle est la raison principale où tu te dis : « Ok, cette nouvelle technologie j'ai envie de l'utiliser et de la tester » ?

Eugénie Clarenne : Peut-être le gain de temps. Je crois qu'à partir du moment où l'outil permet d'améliorer la compréhension et le temps qu'on passe à faire une tâche.

Charlotte : Ok.

Eugénie Clarenne : Après je reviens au sujet des points positifs du chatbot mais moi du coup, j'ai l'impression que même dans mes études, c'est surtout pour coder et tout que je l'ai beaucoup utilisé.

Charlotte : Ouais.

Eugénie Clarenne : Genre, pour ça, je trouve que c'est quand même bien.

Charlotte : Ouais, ok. Et comment as-tu été introduite à l'usage de ce chatbot? Genre, est-ce que t'as eu une formation? Plutôt par du bouche-à-oreille ? En gros, comment as-tu as su que ce chatbot existait ?

Eugénie Clarenne : À l'introduction, je pense que Lucie nous en a parlé. Et puis après, on a eu une présentation au Town Hall.

Charlotte : Ok. Et c'est du coup, c'est à partir de ce moment-là que tu l'as utilisé?

Eugénie Clarenne : Oui, moi du coup, vu que Lucie nous en avait parlé à l'introduction, j'avais commencé à l'utiliser. Après, je ne l'utilise pas forcément tous les jours.

Charlotte : Oui, moi, je ne l'utilise absolument pas tous les jours ici. Enfin en fait, dès que j'ai une question, je pense même pas à lui poser, genre, je pense que je vais juste directement déranger quelqu'un.

Eugénie Clarenne : Mais moi, je trouve qu'il est moins quand même bien que Chatgpt, par exemple.

Charlotte : Ouais.

Eugénie Clarenne : Donc, je crois que par défaut, j'irai plus vers Chatgpt, mais maintenant Chatgpt est bloqué sur notre ordinateur apparemment.

Charlotte : Oui, on m'a dit ça. Moi, je savais pas, enfin, je n'avais jamais testé.

Charlotte : Est-ce que tu recommanderais l'AIassist à tes collègues ou à un nouveau stagiaire qui arrive ou quoi?

Eugénie Clarenne : Ouais, mais je sais pas si toi, tu trouves qu'il est hyper performant, mais moi je trouve que même si je le recommanderai sûrement. j'ai pas l'impression qu'il va savoir vraiment aider et changer radicalement le quotidien des gens actuellement.

Charlotte : Moi, je l'utilise tellement pas souvent que je ne sais pas trop juger. J'ai posé une fois des questions en mode débit crédit, explique-moi ou bien, donne-moi quelques écritures comptables de base. Mais à part ça, je ne l'ai pas trop utilisé j'avoue.

Eugénie Clarenne : Ouais. Moi, j'ai l'impression que c'est pour les codes qu'il est performant. Genre, par exemple, là, dans mon nettoyage de GL, je voulais mettre genre tous les numéros de compte sur une même colonne et tout. Donc, ça peut te faire quand même gagner du temps et essayer de créer des codes quand même assez facilement. Pour ce genre de tâche je pense qu'il est assez performant oui.

Charlotte : Ouais, au lieu de réfléchir, tu lui demandes de faire certains code ou fonction sur excel à ta place, c'est clairement un gain de temps. Ok et est-ce que l'avis de tes collègues, supérieurs ou entourage, influence ou a influencé ta volonté d'utiliser ou à continuer de l'utiliser ?

Eugénie Clarenne : Non, parce que j'ai l'impression que personne ne l'utilise.

Charlotte : Ok.

Eugénie Clarenne : Et même, enfin, j'ai l'impression que déjà les plus âgés, ils n'en ont pas besoin. Et je pense qu'ils sont moins habitués à ça que nous. Tu vois, on a toujours été baignés là-dedans parce que même en faisant nos études, on a tous déjà utilisé ce genre de chatbot.

Charlotte : Oui c'est vrai.

Eugénie Clarenne : On a toujours fait avec ChatGPT et tout. Mais eux, j'ai l'impression qu'ils sont beaucoup moins dans ce genre de technologie. Je ne sais même pas s'ils ont déjà ouvert, à vrai dire.

Charlotte : Ouais, c'est vrai. Ok. Du coup, est-ce que tu as l'impression que tes collègues sont ouverts à l'innovation et aux nouvelles technologies?

Eugénie Clarenne : Moi, je pense qu'il y a une fois quand j'étais Henri chez Covivin et du coup, il m'avait dit : fais une réconciliation TB-GL, mais j'avais dû utiliser les Xlookup et tout. Et du coup, il m'avait dit : Ouais, tu vas un peu galérer avec les formules. Du coup, moi, j'avais dit : Ah, je l'ai mis dans le chatbot et genre, il m'avait regardé en mode : "Dis pas ça", parce qu'il y avait une partner à côté. Alors que je voyais pas le mal là dedans, fin pour moi c'est un gain de temps, tu vois.

Charlotte : Ouais.

Eugénie Clarenne : Justement, si tu restes bloqué sur une formule pendant trois heures, ça peut quand même bien te débloquent.

Charlotte : Oui, mais c'est plus pour la confidentialité, je crois, non?

Eugénie Clarenne : Ah ouais, mais c'était le code. Donc, tu vois, c'était vraiment la ligne Xlookup. Fin bref je voyais pas le soucis mais je crois que tout le monde chez BDO est ouvert mais que certains sont un peu plus réticents.

Charlotte : Ouais, non, c'est vrai.

Eugénie Clarenne : Je pense qu'au final, ils se disent : Ah, elle est un peu bête, parce que par définition, elle utilise toujours Chat sans vraiment même chercher d'elle-même. Mais ça je pense c'est juste une question de point de vue, ou bien tu vois le chatbot comme un outil en plus pour t'aider, ou bien tu le vois comme quelque chose qui fait ton travail à ta place.

Charlotte : Oui , je suis d'accord avec toi. Est-ce que tu as l'impression que l'entreprise, enfin BDO, est flexible et pousse un peu tout le monde à utiliser ces nouvelles technologies?

Eugénie Clarenne : Quand même, ils nous ont présenté ce chatbot et tout, donc je pense qu'ils ont quand même envie qu'on l'utilise. Et même, ils voulaient un peu qu'on leur renvoie nos retours et tout, donc je pense qu'ils veulent améliorer leur AIassist. Je pense qu'ils savent qu'il est pas top pour

l'instant, mais je pense que oui, ils essaient quand même de pousser les gens à l'utiliser. Ils se sont rendu compte, de toute façon, que tout le monde commence à utiliser ce genre de ChatBot et que c'est un gain de temps de ouf.

Charlotte : Oui, que c'est méga utile quoi.

Eugénie Clarenne : Après, je trouve qu'aucun manager ne dit réellement son avis dessus et pousse à l'utiliser. Fin on ne m'a jamais dit dit : "utilise ça, c'est bien et utile".

Charlotte : Non. C'est pas encore ancré dans le quotidien, dans l'ambiance des gens. Et c'est peut-être aussi une question d'âge aussi.

Eugénie Clarenne : Ouais, ouais. Peut-être qu'ils font moins confiance. Ils sont toujours un peu plus méfiants, à mon avis. Alors que nous, parfois, on fait confiance, limite un peu trop. On vérifie même plus ce que les chatbot nous disent. On se dit : Ah, c'est la vérité absolue, alors que non pas toujours.

Charlotte : Ouais, alors que non. Ok. Est-ce que tu penses que ça, que proposer une formation, ce serait bénéfique pour les employés et ça les inciterait à plus utiliser ça?

Eugénie Clarenne : Ouais, je pense. Et même pour, enfin du coup, pour nous, on sait à quel point c'est bien. Les juniors et tout, on est un peu baignés là-dedans. Du coup, on est habitués aux bienfaits que ça a. Mais par exemple, les managers pourraient se rendre compte à quel point ça peut être bénéfique pour nous et pour eux aussi. Tu vois, s'il y avait une formation pour qu'ils se rendent compte à quel point ça peut aider dans le quotidien.

Charlotte : Ouais, parce que, eux, ils n'en ont pas forcément besoin.

Eugénie Clarenne : Ouais, non, eux, ils sont comme ça et ils ont l'habitude de travailler sans depuis des années.

Charlotte : Et donc, ça leur permettrait peut-être de se dire que pour les plus jeunes et tout, ça peut être utile quoi.

Eugénie Clarenne : Ouais, je pense qu'ils pourraient quand même en parler quand un stagiaire vient leur poser une question, par exemple, ils pourraient juste dire "si tu as un petit doute ou quoi, n'oublie pas que tu peux aussi aller demander à l'AIassist"

Charlotte : Ok. Est-ce qu'en cas de difficulté, tu sais s'il y a un support technique qui est disponible pour aider avec l'AI assist ? Ou qu'est-ce que tu ferais si t'avais un problème avec l'outil?

Eugénie Clarenne : J'irai peut-être poser une question à un senior mais pas sûre qu'il sache me répondre. Ou bien, je sais pas, peut-être qu'on peut contacter l'IT. Ou le mec du town hall, il a dit qu'il aimerait bien recevoir des retours et tout. Donc peut-être que s'il y a un problème, j'irai le voir, mais bon, j'avoue que, c'est la théorie quoi. Est-ce que j'irais vraiment lui envoyer un message à ce monsieur ? Je ne sais pas.

Charlotte : Ouais, ok. Est-ce que t'as des suggestions pour améliorer l'intégration ou l'utilisation de ce chatbot au sein de BDO et plus particulièrement au sein du département audit?

Eugénie Clarenne : Oui, moi, du coup, je t'avais, enfin, ce que je t'ai dit, moi, j'aimerais bien qu'il sache retrouver les infos dans les PDF. Et pour améliorer l'intégration, plus le mettre en avant et en faire la promo.

Charlotte : Ok ok.

Eugénie Clarenne : Le rendre encore plus performant que ce qu'il n'est. Parce qu'aussi, je me souviens que quelqu'un m'avait dit qu'il n'avait pas de mémoire. En mode, si tu lui poses une question, si tu reviens sur une question d'hier, il s'en souviendra plus. Du coup, tu dois recommencer, tout à zéro. Et peut-être aussi une autre idée, par exemple, sur ChatGPT Plus, tu peux avoir ça. Genre, tu peux créer une conversation et revenir dessus.

Charlotte : Oui.

Eugénie Clarenne : Mais du coup, tu vois, si t'as un client, tu pourrais, je sais pas, créer une conversation par client et tu pourrais revenir dedans et ça pourrait peut-être t'aider. Je sais pas, des trucs comme ça.

Charlotte : C'est vrai. Ok, très bonne idée. Merci pour ton interview. Je pense que je vais pouvoir bien m'en inspirer pour mon analyse.

Eugénie Clarenne : C'est avec plaisir.

Interview Yassine Souilah

Charlotte : Pour un peu mettre le contexte, je fais mon mémoire à la LSM à Louvain-la-Neuve. Je fais mon mémoire avec mon copain et on a décidé de faire ça sur les chatbots. On entend souvent parler des chatbots sur Internet et les chatbots service client. Il y a déjà plein d'informations sur Internet sur ça. Du coup, on s'est dit : C'est trop connu, on ne va pas faire sur ça. Et on s'est vraiment dit que les chatbots internes à l'entreprise, comme ici chez BDO, qui ont été vraiment créés pour les employés, pour les aider, etc, c'était un sujet intéressant. Et pour nous, voir la perception des utilisateurs, donc des employés, et aussi l'impact organisationnel que ça a sur l'entreprise, on trouvait ça bien. Donc maintenant l'objectif c'est d'interviewer plein de gens, dont toi, pour avoir la perception qu'ils ont de ce chatbot, vraiment de BDO, donc de l'AIassist. J'ai aussi interviewé Steven Laeremans. C'est le monsieur qui est venu au Town Hall pour expliquer le concept du nouveau chatbot.

Yassine Souilah : Ok et du coup, on parle plutôt de l'ancienne version ou plutôt de la nouvelle qui est sortie il y a quelques jours ?

Charlotte : C'est vraiment tout. Tu peux dire les deux, genre ton avis sur les deux.

Yassine Souilah : Ok, l'ancienne version, ce n'était pas top. Il faut la challenger, voire trop challenger. Parce que parfois, elle donne des réponses, je ne dirais pas incorrectes, mais des réponses vagues. Alors la nouvelle a l'air beaucoup mieux.

Charlotte : C'est celle qui est sortie lundi, c'est ça ?

Yassine Souilah : Oui. Elle est plus spécifique. Je sens qu'elle est ciblée vers les auditeurs. Tu n'es pas obligé de spécifier qu'est-ce que tu fais et dans quel cadre.

Charlotte : Ok. Parce que j'ai beaucoup entendu dans mes autres interviews qu'il faut vraiment savoir comment lui demander les choses, l'ancien.

Yassine Souilah : Ça reste toujours simple, mais c'est plutôt avec l'ancienne, tu dois toujours la challenger, et parfois lui rappeler un peu le contexte de ta question et te répéter sur ce que tu as pu déjà dire auparavant.

Charlotte : On prend plus de temps si on doit tout répéter c'est pas très pratique et facile.

Yassine Souilah : Alors que tu peux faire ta recherche sur Google, ce sera parfois plus rapide que dans ce chatbot. Mais celui-là qui vient de sortir, je vois qu'il est plus performant que l'ancien.

Charlotte : Ok, trop bien. Parce qu'il nous a dit, on a eu une interview justement mardi avec le monsieur qui gère un peu tout ce qui est communication autour du chatbot et il nous a dit qu'il venait de lancer la nouvelle version. Parce que l'autre version, c'était vraiment un basique de chez basique.

Yassine Souilah : Oui, justement, c'était une version démo.

Charlotte : Oui, c'était un peu test comme ça, pour voir ce qu'il fallait en plus.

Yassine Souilah : Oui, ils sont tout le temps en constante évolution. Ils essaient tout le temps de pousser un max. Il avait dit au town hall que la version de février n'était pas forcément la version définitive. Donc ça, c'est chouette. Ils sont quand même ouverts à l'évolution et aux corrections.

Charlotte : Donc, j'ai quelques petites questions pour savoir un peu plus ton réel avis sur ce chatbot. Mais en premier lieu, est-ce que tu peux décrire brièvement ton rôle chez BDO? Depuis quand es-tu là?

Yassine Souilah : Je suis chez BDO, ça fait deux ans et demi presque. Je suis Senior auditeur.

Charlotte : Et tu étais où avant? Tu étais déjà dans l'audit avant?

Yassine Souilah : J'étais chez KPMG en Tunisie. J'ai fait deux ans et demi. Et je faisais aussi l'audit.

Charlotte : Ok. Alors, comment décris-tu ton expérience avec l'AIassist jusqu'à présent?

Yassine Souilah : Comme je t'ai dit, avant, il y avait deux solutions. Soit le chatbot de BDO qui n'était pas trop performant. Mais alors, dans ce cas, je prends toutes mes infos, toutes mes questions et je les pose sur ChatGPT ou les autres logiciels. Mais maintenant, on n'a plus accès à chatbot.

Charlotte : Oui, c'est bloqué.

Yassine Souilah : C'est bloqué. On a plus accès à chatGPT et les autres deep seek. Donc, on est forcé à utiliser l'AIassist. Donc comme il faut respecter les règles en termes de RGPD, si on veut utiliser chatgpt, il faut masquer toutes les données du client et ça prend du temps aussi. Donc ce qui est bien dans ce nouveau chatbot BDO, c'est que tu te permets de mettre tout, même tout les PDF du client, sans trop devoir réfléchir à ce que tu as le droit ou pas de mettre. On sait que c'est protégé et c'est

légal. Et comme je t'ai dit tout à l'heure, la nouvelle version, elle est super, super rapide, bien cadrée, tu n'es pas obligé de l'orienter à chaque fois.

Charlotte : Est-ce qu'il y a des nouvelles fonctionnalités ou c'est juste qu'il comprend plus rapidement ta question, mais est-ce qu'il y a des nouvelles fonctionnalités en mode mettre des PDF et tout ou pas encore?

Yassine Souilah : Je t'avoue que je n'ai pas encore essayé avec les PDF.

Charlotte : Je pense qu'on pouvait déjà dans l'ancienne version.

Yassine Souilah : Oui, oui. L'ancienne version peut le faire. Donc, je pense que celle-là aussi

Charlotte : Ok, j'imagine.

Yassine Souilah : L'inconvénient que je trouve aussi dans les deux versions, c'est que t'as pas l'historique.

Charlotte : Oui, ça, beaucoup me le disent.

Yassine Souilah : T'as pas l'historique. Et ça, ça me gêne un peu parce que parfois, tu as la question, t'as la réponse et quand tu veux revenir vers ta réponse, t'es obligé de tout refaire. Et c'est, c'est un peu chiant. Alors que dans les autres chatbot, ChatGPT, on a tout l'historique.

Charlotte : Ouais on peut même créer des folders parfois et tout donc c'est plus simple.

Yassine Souilah : Voilà, c'est ça.

Charlotte : Ok. Donc la deuxième question, c'est un peu le début de ce que tu t'as dit, mais pour toi, quelles sont ses principales forces et faiblesses?

Yassine Souilah : Oui comme je t'ai dit, la rapidité et il est bien orienté par rapport au précédent.

Charlotte : Et ses principales faiblesses?

Yassine Souilah : Comme je t'ai dit, c'est plutôt l'historique qui n'est pas affiché.

Charlotte : Ok ok. Est-ce que tu trouves qu'il est facile à utiliser et intuitif ?

Yassine Souilah : Oui.

Charlotte : Ok.

Charlotte : Penses-tu que tu vas continuer à utiliser l'Alassist et de plus en plus dans ton quotidien ?

Yassine Souilah : Effectivement, oui.

Charlotte : Tu l'utilises déjà vraiment beaucoup?

Yassine Souilah : Oui, sur mon téléphone, j'ai presque tout.

Charlotte : Tu es un fan de tout ce qui est intelligence artificielle.

Yassine Souilah : Oui, c'est le futur quoi.

Charlotte : Et dans ton travail, tu utilises pour quelle tâche en particulier?

Yassine Souilah : Il y a deux principaux domaines que j'utilisais. Il y a l'audit et il y a tout ce qui est normes comptables et des lois parfois. Quand je connais pas une information ou j'ai une doute dans une information, je tape une question et il me répond direct. Pour vérifier, pour confirmer ou infirmer mes connaissances, c'est super je trouve. Mais parfois, il faut être vigilant parce que j'ai essayé avant dans des normes IFRS et j'étais surpris par la réponse parce que je savais que c'est pas vrai. Je pense faut faire attention parce qu'il répond parfois à côté de la plaque.

Charlotte : Ah oui, ok.

Yassine Souilah : Donc, Il faut quand même avoir un avis et un esprit critique et il faut challenger. Il y avait une période où je travaillais avec Gauthier dans son projet de data science. Du coup, j'ai utilisé, et moi, j'ai zéro connaissance en tout ce qui est Python et codage et tout ça. Donc ça m'a beaucoup aidé. Je donne le script et il transforme en deux secondes. Et après je clique et fais juste un copier-coller et voilà.

Charlotte : Oui, en effet, c'est facile à faire. Et ça ne fait pas d'erreur ?

Yassine Souilah : Si, ça fait des erreurs parfois, mais ça aide en vrai, si on part de nulle part. Pour une personne comme moi qui ne connaît rien en encodage, ça m'a beaucoup aidé.

Charlotte : Ok. Quels sont les bénéfices concrets dans ton travail ?

Yassine Souilah : Oui, c'est clairement ça.

Charlotte : Ok. Est-ce que ça a modifié la façon dont tu collabores avec d'autres collègues ou services? Par exemple, au lieu d'envoyer un message à un collègue, tu vas poser une question d'abord à l'Alassist ou pas forcément, ou avec les RH par exemple?

Yassine Souilah : C'est plutôt avec les clients. Parfois, il faut trouver la formule correcte pour envoyer une demande, surtout s'il y a un client qui est de mauvaise humeur.

Charlotte : Oui.

Yassine Souilah : il faut être strict, mais pas non plus trop. Donc c'est parfois plus facile de demander au chatbot. Surtout moi, parce que le français ce n'est pas ma langue maternelle.

Charlotte : Même l'orthographe, parfois, c'est super pratique.

Yassine Souilah : Oui, voilà, l'orthographe aussi. Mais ça, on peut en utiliser d'autres...

Charlotte : Oui, ça, c'est vrai.

Yassine Souilah : DeepL, même si DeepL, c'est alimenté avec l'IA. Donc voilà, j'utilise ça dans la reformulation des e-mails que j'écris pour les clients, pour les managers ou même les collègues.

Charlotte : Ok. Et parfois, tu utilises ça pour avoir des idées de risques à mettre pour des nouveaux clients ou quoi. Est-ce que tu t'aides parfois sur ça?

Yassine Souilah : C'est limité. Parce que t'as le contexte du client. Donc dans des risques génériques, oui, je peux faire avec. Mais dans la plupart des cas, ce n'est pas pratique parce que ça dépend en fait du contexte. C'est d'ailleurs parmi les lacunes des IA, c'est qu'elle ne peut pas prendre la vision d'un humain. Dans ce cadre, on est des auditeurs. La première chose qu'on doit avoir, c'est le flair et l'aspect critique. Et ça, une intelligence artificielle n'a pas.

Charlotte : Ça peut être une bonne base.

Yassine Souilah : Oui, il peut te guider, mais c'est toi qui dois faire le travail en soit.

Charlotte : Oui, ça, c'est sûr.

Yassine Souilah : C'est pourquoi on dit que l'IA ne peut jamais, pour le moment, remplacer le rôle de l'humain.

Charlotte : Ok. Quelle fonctionnalité tu rajouterais à l'AIassist? À part l'historique.

Yassine Souilah : Ah oui. L'historique. Moi, j'ai dans ma tête la vision de Tony Stark. Tu connais?

Charlotte : Non.

Yassine Souilah : Tu connais les films de la série d'Avengers?

Charlotte : Oui.

Yassine Souilah : Tony Stark, le Iron Man.

Charlotte : Ok, oui.

Yassine Souilah : Il parle toujours avec son assistant, qui est Assistant IA. Je rêve un jour d'avoir cette capacité de parler avec l'IA et avoir les idées et les réponses à l'instant zéro.

Charlotte : Ouais, mais sur ChatGPT, il y a ça, non?

Yassine Souilah : On peut parler oui mais à améliorer quoi.

Charlotte : En général, pas que pour les chatbots, mais pour n'importe quelle nouvelle technologie, qu'est-ce qui te ferait l'adopter directement, utiliser toute nouvelle technologie, qu'est-ce qui te fait vraiment l'adopter sans hésitation ?

Yassine Souilah : Si elle a des sources fiables, déjà, sur lesquelles on peut donner notre confiance. Et deux, si elle respecte notre vie privée et nos données personnelles. C'est important. C'est vrai que j'utilise trop l'IA, mais toujours de façon anonyme. Parce qu'on ne sait jamais ce qu'on va faire avec nos données.

Charlotte : Oui, en soi c'est vrai. Mais c'est ça le truc avec le chatbot de BDO. On peut mettre toutes les données, ce sera jamais divulguer autre part ou utiliser pour autre chose que BDO.

Yassine Souilah : Justement, oui, c'est ça. Mais même BDO, je t'avoue que même avec BDO, je ne suis pas à l'aise pour donner des informations personnelles .

Charlotte : Oui, en soit, c'est normal. Comment as-tu été introduit à l'usage de ce chatbot? Donc, via une formation ? Est-ce que c'est juste du bouche-à-oreille quand on est dans l'open space?

Yassine Souilah : Oui, il y avait ce monsieur qui était là pour nous présenter le nouveau chatbot en février. L'ancienne version, c'était un article qu'on a tous reçu

Charlotte : Est-ce que tu penses qu'il faudrait mettre en place une formation pour tous les employés sur l'IAassist ou ça n'aidera pas forcément son adoption?

Yassine Souilah : Je ne dirais pas une formation, mais plutôt des petits conseils, comment utiliser, comment améliorer. Avec des exemples et des tips and tricks.

Charlotte : Parce qu'en soi, là, ils nous disent : OK, utilisez ça, mais on n'a pas de réel exemple d'utilisation.

Yassine Souilah : Oui alors plutôt mettre quelqu'un qui est là pour qu'on pose toutes les questions qu'on a par rapport au chatbot.

Charlotte : Ok. Et là, il n'y a pas encore ça?

Yassine Souilah : Je ne sais pas, dans ma tête, non. Peut-être que ce monsieur qui a parlé avec, mais je ne sais pas, je suis pas sûre.

Charlotte : Ok. Et donc, pour toi, si tu as un souci avec le chatbot, tu contactes qui? Donc si tu as une question en mode, est-ce qu'on peut faire ça ? Tu ferais quoi?

Yassine Souilah : L'autre fois, j'ai eu cette question parce qu'au début, je savais pas qu'on pouvait mettre toutes les données de nos clients dans l'IA de BDO. J'ai demandé ça à Denis, il avait la réponse.

Charlotte : Ok. Il n'y a pas quelqu'un qui est vraiment spécialiste et à qui tu as demandé. Est-ce que tu recommanderais ce chatbot à tes collègues ou aux nouveaux arrivants, aux stagiaires qui arrivent ?

Yassine Souilah : Absolument, oui.

Charlotte : Ok. Est-ce que l'avis de tes collègues sur ce chatbot a influencé ou influence encore maintenant ton utilisation de ce chatbot ou pas ? Est-ce que ça compte pour toi les gens qui disent : "Il est vraiment bien, il faudrait l'utiliser" ?

Yassine Souilah : Ça dépend en fait. Ça dépend de comment je le vois, si ça m'aide vraiment. Je pense que ça dépend vraiment de la vision et de l'utilisation de chacun donc il ne faut pas toujours écouter la première impression des autres.

Charlotte : Est-ce que tu as l'impression que tes collègues ici, par exemple en audit, sont ouverts à l'innovation et aux nouvelles technologies où ils sont plus du genre "Je suis bien dans mes habitudes et je n'ai pas trop envie de m'ennuyer à devoir penser à demander ça à un chatbot" ?

Yassine Souilah : Non, je trouve qu'ils sont plutôt ouverts aux nouvelles technologies comme l'IA. Déjà, l'autre fois, on avait une petite formation sur l'IA et c'était la première formation qui était complète.

Charlotte : Ok.

Yassine Souilah : Je pense qu'ils sont ok et plutôt ouverts ducoup oui.

Charlotte : Est-ce que, selon toi, BDO pousse vraiment à utiliser de plus en plus de nouvelles technologies ou juste, ils font ça parce que tous les autres concurrents commencent à avoir ça, donc ils se sentent un peu obligés?

Yassine Souilah : Non, je pense que BDO, il utilise ça pour gagner du terrain, si tu veux, par rapport aux autres concurrents. J'ai l'impression qu'il la voit comme une opportunité pour ouvrir d'autres marchés.

Charlotte : Ok. Si on reparle du sujet des formations que tu as évoquées un peu avant? Tu n'as pas eu de formation toi ?

Yassine Souilah : Non, moi, non, mais il y avait une fois une formation.

Charlotte : Et tu n'as pas été?

Yassine Souilah : Non, j'étais en congé. Je n'ai pas lu le formulaire, donc c'était trop tard.

Charlotte : Ok. Et dernière petite question : est-ce que tu as des suggestions pour améliorer l'intégration de ce chatbot au sein de BDO ou du département audit?

Yassine Souilah : Oui, si on peut l'intégrer dans nos working papers, dans Excel ou dans l'APT ou dans le portal, ça serait pas mal.

Charlotte : Ok. Merci beaucoup pour tes réponses.

Yassine Souilah : De rien et j'espère que j'ai pu t'aider comme il faut.

Charlotte : Oui, c'était très bien. C'est bien d'avoir plusieurs avis différents parce que tout le monde n'a pas le même avis sur l'IA.

Yassine Souilah : Ah bon?

Charlotte : Il y en a qui l'utilisent moins. Par exemple, moi, si j'ai une question, je me dis pas : "Ah, mais je vais demander à l'IA", je vais directement me lever et aller demander à quelqu'un dans le bureau. Je pense que c'est une fois qu'on a le pli, de se dire : "OK, je trouve ça bien", qu'on l'utilise donc régulièrement.

Yassine Souilah : Oui, ici, tu peux demander quand même. Mais comme je t'ai dit, quand c'est quelque chose qui demande le flair d'un auditeur ou un jugement professionnel, il vaut mieux demander à un auditeur.

Charlotte : Mais par exemple, au début, c'était des questions bêtes. Quand on est stagiaire, je savais pas pour le cash comment on l'analyse. J'aurai pu le demander à l'IA mais je trouvais plus simple de demander directement à quelqu'un.

Yassine Souilah : Je trouve ça bien de demander à l'IA, ça peut t'aider dans ces points, mais il peut te perdre. Il peut te donner des choses qui ne sont pas utiles ou oublier peut-être des trucs importants.

Comme je t'ai dit, ça dépend du dossier. Toutes les choses automatiques, tu peux, dans ce cas, te diriger vers l'IA. Sinon, pour toutes les choses qui demandent réflexion, vaut mieux toujours demander à un collègue.

Charlotte : C'est ça. Ok. Merci beaucoup.

Yassine Souilah : De rien.

Interview Alexandre Paques

Charlotte : Bonjour Alexandre

Alexandre Paques : Bonjour Charlotte

Charlotte : Pour poser les bases, mon mémoire c'est sur les chatbots, du coup comme l'AIassist chez BDO, en mode la perception des utilisateurs, donc des employés. Ma première question c'est : est-ce que tu peux décrire brièvement qui tu es, quel rôle t'as chez BDO, depuis quand tu es là ?

Alexandre Paques : Alexandre Paques. J'ai vingt-quatre ans, j'ai fait mon stage chez BDO il y a deux ans, à ta place et j'ai commencé l'année passée, donc en 2023 au mois d'octobre. Donc ça fait presque deux ans que je suis là.

Charlotte : Ok. Comment décrirais-tu ton expérience avec l'AIassist jusqu'à présent?

Alexandre Paques : Chez BDO?

Charlotte : Ouais, genre celui de chez BDO.

Alexandre Paques : Chez BDO, je le trouve pas super bien et donc j'ai pas trop eu de réelles expériences avec jusqu'à présent.

Charlotte : Mais est-ce que tu l'utilises?

Alexandre Paques : De temps en temps, mais très rarement quand même.

Charlotte : Ok et pourquoi tu l'utilises très rarement? Juste parce que tu t'en fous ou parce que tu trouves ça nul?

Alexandre Paques : Je m'en fous, non, parce que c'est quand même intéressant, mais de toute façon, il faut toujours avoir quand même un esprit critique. Et en plus, quand j'ai une question ou autre, je ne pense pas forcément à utiliser l'intelligence artificielle de BDO. Je vais plutôt voir les personnes de l'équipe qui peuvent essayer de me débloquer, mais je ne pense pas forcément à utiliser l'AIassist j'avoue.

Charlotte : Ok et le peu de fois que tu as dû utiliser?

Alexandre Paques : Je t'avoue que quand je l'ai utilisé, il me répondait quand même à côté de la plaque. Du coup, je ne suis pas vraiment fan.

Charlotte : Tu n'as pas une bonne expérience avec lui?

Alexandre Paques : Non.

Charlotte : Ok et le peu où tu l'as utilisé, c'était pour demander quoi?

Alexandre Paques : Pour un de mes clients, il y a beaucoup d'abréviations. Donc parfois, je voulais essayer de voir s'il pouvait m'aider pour comprendre certaines abréviations. Ou alors tout ce qui est des questions sur les lois IFRS. Tu vois, à notre niveau, c'est un peu compliqué de s'y retrouver entre tous les IFRS quinze, IFRS seize, IFRS dix-sept. À chaque fois, ça a une signification bien particulière. Et sur un client, leur rapport annuel était avec des normes IFRS. Et Nico, Julie et CP, ils parlaient de l'IFRS vingt-trois, l'IFRS vingt-quatre, vingt-cinq... Moi, je comprenais rien. Et du coup, j'allais sur l'intelligence artificielle de BDO et je trouve qu'il expliquait quand même pas mal ce que c'était, mais je suis pas fan.

Charlotte : Tu n'as pas été conquis?

Alexandre Paques : On va dire que ça me débloquent, mais ce n'était pas non plus exceptionnel quoi.

Charlotte : Ok et est-ce que du coup, le peu de fois où tu l'utilisais, tu le trouvais facile à utiliser, genre intuitif et tout ?

Alexandre Paques : Oui parce que c'est quand même facile. Tu dois juste mettre ta question, tu l'envoies et il te répond dans les trente secondes donc il n'y a rien de compliqué à utiliser l'intelligence artificielle.

Charlotte : Ok. Et est-ce que tu penses que dans le futur ça va devenir genre plus une plus grande partie de ton quotidien au travail ou tu te dis que tu n'en as pas besoin et que voilà tu sais très bien faire sans ?

Alexandre Paques : Ouais je pense qu'à l'heure actuelle, je sais faire sans. Mais je pense que ça va quand même continuer à se développer et qu'au fur et à mesure, ça va quand même devenir beaucoup mieux. Ils sauront presque répondre à toutes les questions que tu as. Donc, je pense que ça va quand même s'imposer au fur et à mesure du temps.

Charlotte : Mais surtout que, je ne sais pas si tu le sais, mais ils ont mis une nouvelle version depuis lundi.

Alexandre Paques : Ah non, je ne le savais pas.

Charlotte : Tu vas pouvoir aller tester.

Alexandre Paques : Il y a quoi de nouveau cette version?

Charlotte : J'en sais rien. J'ai eu une interview avec Yassine qui m'a dit qu'il était quand même beaucoup beaucoup mieux que la précédente.

Alexandre Paques : Si tu veux, je peux essayer. On peut refaire une interview dans deux semaines.

Charlotte : Bah, tu vas pouvoir essayer, tu me diras quoi. Bon, on fera pas peut-être une interview, mais tu me donneras quand même ton avis. Alors, est-ce que tu as, le peu de fois que tu l'as utilisé, tu as remarqué genre un réel bénéfice ou c'est parce que t'as pas vu de bénéfice que tu l'utilises plus ?

Alexandre Paques : Non, ça me saoule. Toi t'entends quoi par bénéfice? .

Charlotte : En mode, c'est un réel gain de temps et tout. Bon, toi, tu l'as pas beaucoup utilisé, donc, tu sais pas vraiment voir le gain de temps que ça apporte, mais est-ce que tu peux imaginer le gain de temps que ça pourrait avoir si le chatbot était un peu mieux?

Alexandre Paques : Je pense par exemple, tu envoies certains teams à certaines personnes pour avoir une réponse à ta question et qu'ils mettent trois heures à répondre. Si l'intelligence artificielle permettait de répondre dans les trente secondes et correctement, je peux imaginer le gain de temps.

Charlotte : Ok, bah du coup, tu vois pas trop l'utilité en ce moment dans ton quotidien?

Alexandre Paques : Non, parce que je trouve que c'est quand même, on est quand même au début et je trouve que l'outil n'est pas encore hyper perfectionné pour complètement remplacer l'humain quoi.

Charlotte : Ok. Et quelle fonctionnalité tu rajouterais du coup à ce chatbot pour plus l'utiliser?

Alexandre Paques : Fonctionnalité, je ne sais pas s'il faut vraiment rajouter des fonctionnalités, mais que ça soit limite un remplaçant de l'humain quoi.

Charlotte : Ok. T'en demandes beaucoup, Alexandre.

Alexandre Paques : Moi, on m'a vendu l'intelligence artificielle comme étant quelque chose de révolutionnaire.

Charlotte : Mais tu utilisais Chat GPT ou pas?

Alexandre Paques : Je ne suis pas trop fan, sauf pour faire des PowerPoint.

Charlotte : Ok. Oui, du coup, tu ne fais pas beaucoup de PowerPoint ici.

Alexandre Paques : Non. Genre moi, dans mes études, quand je devais faire des exposés. Tu préparais un texte, tu le mettais ton texte et il te préparait un PowerPoint sur base de ton texte. Ça, je t'avoue que c'est un gain de temps. Surtout que je ne suis pas très doué dans les PowerPoint.

Charlotte : Ok. En général, donc n'importe quel, pas spécialement que les chatbots, mais genre en général, est-ce que, s'il y a une nouvelle technologie qui arrive au bureau, tu seras du genre à directement le tester ou tu t'en fous un peu et t'es un peu en mode : « Je verrai si c'est utile pour les autres collègues et puis on avisera » ?

Alexandre Paques : Tu sous-entends quoi par « nouvelles technologies »?

Charlotte : Mais genre une nouvelle technologie ou une innovation que, je sais pas, imaginons BDO crée un nouveau truc autre que ChatBot.

Alexandre Paques : J'aime bien les innovations, donc j'aimerais bien tester et servir un peu d'expérimentateur.

Charlotte : Ok.

Alexandre Paques : Ça pourrait être intéressant.

Charlotte : Ok. Comment as-tu été introduit, du coup, à l'usage de ce chatbot? Genre, est-ce que t'as eu une formation ou t'as plutôt, genre, entendu à travers tous les collègues que quelqu'un utilisait l'AIassist, enfin le chatbot de BDO, et du coup tu l'as testé ? Comment tu t'es dit que t'allais le tester la première fois ?

Alexandre Paques : Je pense que tu étais peut-être déjà là, mais au mois de février, il y a le monsieur qui est venu en parler, présenter le chatbot. Et au Bootcamp d'audit, en septembre, on a eu aussi quelques mots sur ça aussi. Enfin, c'était axé aussi sur tout ce qui est intelligence artificielle et le chatbot. Donc, il y avait quand même eu pas mal de présentations sur les différents outils. Donc, je pense qu'ils essayent de mettre que, petit à petit, tout le monde mette un peu le pied à l'étrier. Et que tout le monde essaye de l'utiliser, mais je ne pense pas que ce soit mega concluant.

Charlotte : Ça n'a pas fonctionné chez toi?

Alexandre Paques : Chez moi, non. Pas pour moi en tout cas.

Charlotte : Ok. Et est-ce que tu le recommanderais à des stagiaires? Donc si moi j'arrive en tant que nouvelle et que tu sais déjà que le chatbot existe, est-ce que tu aurais dit : « Ah oui, il y a un chatbot qui existe, tu devrais l'utiliser ».

Alexandre Paques : Ça dépend du type de questions que vous avez, mais par exemple, tout ce qui est IFRS douze, IFRS treize et tout. Ça, je pense que c'est des questions auxquelles il peut facilement répondre. Après, il y a d'autres questions plus de compréhension des analyses. et ça, je pense pas que ce soit vraiment adapté pour répondre à ce genre de questions.

Charlotte : OK. Et s'ils font une nouvelle version beaucoup plus axée sur l'audit, etc. Est-ce que tu te verrais l'utiliser ou pas ?

Alexandre Paques : Je pense que ça pourrait quand même servir pour répondre à certains types de questions. Et des questions que tu n'oserais pas forcément aller poser, enfin, des questions que t'estimes bêtes et que t'oserais pas forcément aller poser à des personnes un petit peu plus haut dans la hiérarchie. Donc, en vrai, je pense que ça peut quand même aider pour te débloquer et même te former à répondre à des questions parfois ridicules.

Charlotte : Ok. Est-ce que l'avis de tes collègues ou supérieurs influence ou tu penses que ça va influencer ta volonté de l'utiliser dans le futur?

Alexandre Paques : Je sais pas s'il y a une question et qu'il ne me répond pas, j'irai demander à quelqu'un d'autre.

Charlotte : Et s'il te dit : « Ouais, c'est vraiment top, je te jure, faut que t'essayes ».

Alexandre Paques : Je l'essaierai. Et si je comprends pas, j'irai reposer ma question.

Charlotte : Ok est-ce que t'as l'impression que tes collègues sont ouverts à l'innovation ?

Alexandre Paques : Ouais, par exemple Yassine et Gauthier, je pense qu'ils sont quand même à fond dedans. Ils ont quand même un pied dans tout ce qui est un peu IT.

Charlotte : Oui, du coup, ils aiment bien.

Alexandre Paques : C'est un peu les informaticiens du bureau. Du coup, je pense qu'ils sont quand même un peu calés là-dedans et ils sont un peu fans.

Charlotte : Et les autres, t'as l'impression qu'ils sont genre ouverts un peu à, à ce, ce chatbot ou ils s'en foutent et ils l'utilisent pas, d'après ce que tu vois?

Alexandre Paques : Moi, je pense qu'ils l'utilisent pas non plus tous les jours. Il me semble que Lola, par exemple, quand elle a une question ou l'autre, je sais bien que j'ai déjà vu la fenêtre ouverte sur son PC, donc je pense qu'elle l'utilise, mais je vais pas dire régulièrement, mais de temps en temps.

Charlotte : Ok. Elle est plus ouverte que toi, quoi.

Alexandre Paques : Ouais, mais ça n'est pas difficile.

Charlotte : Oui, ok.

Alexandre Paques : Mais je pense pas que ce soit non plus très répandu en audit pour le moment en tout cas.

Charlotte : Ok, tu penses pas que c'est dans le quotidien des gens quoi. Après, je pense que c'est une habitude à prendre. Genre moi, par exemple, dès que j'ai des questions, je ne pense même pas à les poser, à l'Aiassist, alors que je sais que, par exemple, Eugénie, elle, elle pose beaucoup plus de questions à ce chatbot. Ça dépend vraiment des gens je crois.

Alexandre Paques : En fait moi quand j'ai une question, je ne pense pas forcément à l'utiliser. Je pourrais l'utiliser pour certaines questions que je jugerai ridicules, mais ce n'est pas le premier truc qui me vient en tête.

Charlotte : Ok, et s'il y avait des petits rappels, en mode, par exemple, dans les WP ou en mode : "Si vous avez un problème sur ça, allez demander à l'IAassist". Ça t'aiderait peut-être plus ?

Alexandre Paques : Peut-être que s'ils mettaient des rappels, moi, ça me dirait oui. Ça ferait germer l'idée dans ma tête.

Charlotte : Est-ce que tu trouves que BDO vous pousse à l'utiliser ou genre, tu penses qu'ils l'ont créé juste parce que, maintenant, en 2025, c'est un peu courant d'utiliser ce genre de truc. Du coup, ils sont un peu obligés d'en créer un pour BDO parce qu'avec la confidentialité, c'est beaucoup plus sécurisé. Mais est-ce qu'ils vous poussent vraiment à l'utiliser?

Alexandre Paques : Je ne pense pas qu'ils nous poussent réellement à l'utiliser, mais je pense qu'ils l'ont créé parce que c'est quand même quelque chose qui est dans l'air du temps. Et du coup, je pense qu'ils se sont sentis un peu obligés de le créer. Mais en tout cas, moi, je ne sens pas qu'on nous oblige à l'utiliser.

Charlotte : Ok. Donc tu n'as pas eu de réelle formation sur l'Alaassist, c'est ça?

Alexandre Paques : On a vu quelques présentations au Bootcamp où il y a certains ateliers qui étaient axés sur ça.

Charlotte : Est-ce qu'une formation, ça t'aiderait à un peu plus l'utiliser et ne pas voir l'utilité ?

Alexandre Paques : Bah si ils arrivent à me convaincre que c'est intéressant à utiliser, je pourrais plus l'utiliser c'est logique donc oui je ne dirais pas non à des formations.

Charlotte : Est-ce que tu conseillerais du coup à BDO de créer une réelle formation autour de ça ?

Alexandre Paques : Je pense que ça pourrait plaire à certaines personnes.

Charlotte : En cas de difficulté avec le chatbot, tu irais vers qui? Genre, tu enverras un message à qui? En mode, est-ce que tu sais s'il y a un support d'aide ou quoi?

Alexandre Paques : J'en ai aucune idée, franchement. Je ne sais pas s'il y a quelqu'un. Peut-être Help, sur l'étiquette, il y a peut-être un truc pour nous aider sur ça. Mais je ne suis même pas sûr qu'il y ait une assistance pour le chatbot.

Charlotte : Ok. Et dernière question : est-ce que tu as une suggestion pour améliorer l'intégration de ce chatbot au sein de BDO et plus particulièrement au département audit ?

Alexandre Paques : Une suggestion?

Charlotte : Ouais. Qu'est-ce que tu pourrais proposer pour aider l'adoption de cette technologie au sein du département audit?

Alexandre Paques : Déjà, je pense qu'il faut continuer à développer l'outil, parce que l'outil n'est pas encore au point. Et puis, une fois qu'il sera au point, je pense que ça pourrait être intéressant de faire des formations pour nous expliquer en quoi l'intelligence artificielle pourrait être une aide dans notre métier tous les jours. Et puis même, des rappels un peu à droite, à gauche, parce que quand tu es concentré sur tes analyses, tu ne penses pas forcément à les voir.

Charlotte : C'est vrai, tu as raison. Et si tu étais dans le département qui s'occupait de ce chatbot et que tu avais quelqu'un comme toi en face de toi, tu ferais quoi pour le convaincre? Tu lui proposerais quoi?

Alexandre Paques : Formation, je pense que c'est la base.

Charlotte : Ok. Merci beaucoup pour tes réponses Alexandre.

Alexandre Paques : Avec plaisir Charlotte.

Interview Steven Laeremans

Charlotte & Maxime : Bonjour Monsieur

Steven Laeremans : Bonjour à vous deux

Charlotte : Du coup, pour commencer, on est en Master 2 en ingénieur de gestion à Louvain-la-Neuve et on fait notre mémoire sur l'adoption des chatbots dans les entreprises en Belgique. Et plutôt la perception, en fait, des utilisateurs et l'impact organisationnel que ça a. En fait, on a d'abord fait une partie théorique et on s'est rendu vraiment compte qu'il y avait vraiment que l'avis sur plutôt des chatbots externes. Donc, par exemple, quand on va sur un site et il y a un chatbot qui arrive. Et nous, on s'était vraiment dit : Bah, pourquoi pas plus s'intéresser aux chatbots internes

aux entreprises, qui aident vraiment les employés? Et pour parler un peu de nous, moi, je fais mon stage, chez BDO à Namur et Maxime en audit aussi mais chez Forvis Mazars. Et du coup, vous êtes venu au Town Hall et je me suis dit : bah, en fait, c'est clairement notre sujet de mémoire donc c'est trop chouette. Et du coup, on s'est un peu intéressé à ça et on s'est vraiment dit qu'il y avait vraiment un vrai gap dans la littérature sur ce genre d'information. Et du coup, on est là maintenant pour l'interview. On s'est dit que ce serait vraiment bien d'avoir votre avis parce que je fais aussi des interviews auprès des employés chez BDO, donc dans le département audit, sur leur perception à eux du chatbot. Mais aussi avoir un avis plus extérieur, en mode la personne qui gère un peu l'implémentation, l'adoption au sein de BDO, ce serait très intéressant.

Maxime : Ok. La première question qu'on aurait pour vous, c'est : est-ce qu'on peut enregistrer le meeting? C'est juste pour pouvoir retranscrire nos interviews parce qu'on doit mettre en annexe tous les résumés de nos interviews. Donc, est-ce que ça vous dérange qu'on enregistre?

Steven Laeremans : Non. I'll have to be careful

Maxime : Ok, c'est parti. La première question, ce serait : pouvez-vous vous présenter brièvement? Présentez votre rôle au sein de BDO.

Steven Laeremans : So yeah, I'm Steven Laeremans. I've been working for BDO for seventeen years now. Actually, I started the journey at a company called Crossroad Consulting, which was then acquired by BDO. I think about seven years ago. So, I've been working for that company the whole time. And when we got acquired by BDO, the mission was that we would help BDO in becoming a more digital company. Let's say that for the first years, we've been looking quite hard into finding the fit and how we could help. And obviously, we do a lot of external projects as well. But, the last few years, we are more and more working together with the business lines of BDO to help them in automating certain things, in integrating certain new software tools and assisting the IT team in some security and implementation details.

Maxime : Ok. Maintenant, on sait un peu votre background, donc on peut vraiment aller plus dans les détails. Est-ce que vous pouvez nous, nous décrire brièvement votre rôle dans l'implémentation du AI assist chez BDO?

Steven Laeremans : Yeah. So basically, the last few years, I've been working in a squad. So it was my team which was formed around robotic process automation and test automation. And we noticed that in the robotic process automation sphere, there was more and more the implementation of AI tools within the robotic process automation. And I've been working with AI tools for quite a long time, from long before ChatGPT was cool. And when ChatGPT came out and got such a hype and became such an easy way to start building things with large language models. So with natural language processing, really. That's when it really piqued my interest and I said : OK, we need to do something with this within BDO. We cannot lag behind all the other companies that are doing it. And that's when I started shifting my focus from RPA to really dive into the AI, into the GenAI revolution, let's say. And my role within the chatbot story is actually since I was working so intensely on everything that surrounds AI and the implementation of AI. I also got a lot of questions from the business users regarding the previous solution that we had. So when ChatGPT 3.5 came out, the IT team wanted to make sure that they provided an alternative to the public ChatGPT environment. So, I don't know if you're aware of this, but there is a huge risk for companies of leaking data through tools

like DeepSeek, ChatGPT, Claude, whatever. So all the public AI tools are very dangerous to lose your data upon, because the users don't always realize what the impact is of providing, let's say, a public ChatGPT model with your prepared offer for a customer or with some confidential information that you require during an interview with a customer. So that was the first, let's say, trigger to implement something within the BDO environment. That's when the colleagues of the IT team started with the classic AI system, one that you might have seen before. So that was really a very simple chatbot with initially ChatGPT-3.5, but the latest version has ChatGPT-4.0 behind it. And obviously not a public version, but a version that runs on our own, in our own data center environment. So, that way we make sure that none of the information that is fed or none of the questions that are asked to the model actually go out into the public environment or can be used to retrain the models by OpenAI. So that was the first version. But obviously, as you also probably noticed, this whole AI landscape is evolving very rapidly. Something that was really new and innovative a month ago is now outdated. Obviously we have, let's say, maybe three main categories of users. We have the people that don't know and don't care, we have the people that are somewhat aware of what ChatGPT is, have used it once or twice, but don't really see the business value. And then on the other side you have the enthusiasts. And it's specifically from that, let's say, enthusiast crowd that there were a lot of questions popping up and saying, "Hey, but we still need to use the public ChatGPT version because with the current version within BDO we cannot upload documents, we don't have a history of our chats, we cannot use the latest models, we cannot create personas or agents." You know, like giving them a certain way of responding to you. So they were looking for some more fancy features that they did find with the commercial models that they all have their own private accounts on. And so they were really looking for something within the BDO environment to match up to that expectation, let's say. And that's when I said, "Okay, but I have a few models on my laptop. I have a few of those solutions on my PC, so let's see how we can create an enterprise-grade deployment of this chatbot technology within BDO." And then essentially the implementation, the first test implementation was done, I think, in November or December. And then it took us a whole lot of time, actually, to make sure that we covered all our bases within the organization, within all the requirements that we have as well around security, data protection, making sure that the chat data that we store is not being used for any other purposes, that we can easily delete that if one of the employees leave the company. Making sure that all the tools that we use in the chatbot are also safe and don't leak data to the, to the internet, et cetera. So basically, that took quite a long time to make sure that we had a very good and solid implementation. And, as you may have seen, that implementation was put live on Monday. So it's very recent that it is live.

Maxime : Okay.

Steven Laeremans : Yeah. Yeah. So first there is the, let's say, the technical track. The technical track is perhaps the least important one, but it obviously needs to be done. So I've already touched upon a few points. The first thing that we did was, doing a selection of certain open source tools that provides a similar user experience like ChatGPT does. Why do we look at open source tools? Maybe that's a good question as well. I think it's really important that we don't commit ourselves at this stage of the AI revolution to a certain vendor or a certain tool. And if we start implementing some kind of commercial chatbot solution right now, there is no way of making sure that we are not throwing away time and money into something that will not be the winner at the end of the race, let's say, or will become something that will become obsolete in a short while. So we need to make sure that we have a good focus there and that we keep all our options open. For that we started looking at certain open source solutions, and obviously they need to fit within the enterprise context. So they need to, for

example, have a way to connect to the active directory. So that's basically the way that you log in within the enterprises or within BDO. Charlotte, you will know you have your username and your password. And when you go to the `AIassistbdo.be`, you have a button there that says, "Open ID." And when you click it, it will actually log in and create your profile based upon your BDO enterprise credentials. So in that way, we make sure that only BDO users and authorized BDO users are in certain groups and have certain roles and permissions within the chatbot. So that's a very important factor in the choice of the tool. The second one is that we needed to be able to scale it to an audience of about 1,200 to 1,300 people, because that's what we have within BDO. Not all of them are internal, but we have a few external people as well that use the BDO platform. So we needed to make sure that we could scale it, so that's when the real work started because those open-source tools are not always proficient in scaling in an enterprise-grade fashion. So that's why we did a lot of IT discussions with some of my colleagues who are really experts in scaling solutions on the Azure platform for Microsoft. And, we created a few iterations of the security layout and the scaling of the database and the models and the way that the software works actually. Into finally getting it to solution a few weeks ago that was scalable enough, secure enough so that we could actually roll it out to the users. So that has taken a lot of time. On the other side, there is also the regulation part. There are a few factors that we need to take care of. One of them is that we need to make sure that the solution is airtight as possible, so that there is no data leaking to the outside world, that we cover a lot of the risks of data leak in the company. Because obviously if you can upload the documents to the chatbot and you can then access your chatbot from outside of the BDO network, you will have access outside of the BDO network to the same document, for example. So there's a lot of considerations there to make sure that all the data that we have within BDO stays within the BDO network. So that's where we had a lot of discussions with the security team, with risk advisory, which we also have within BDO, as you know, Charlotte. Um, we also had some discussions with our legal team to make sure that we are covered in terms of the terms and conditions that people need to agree to when they log in first time to the chatbot, which describes what measures we have taken in terms of data protection, GDPR compliance, ... So that's also quite important to make sure that you cover your bases on that field. And then I think, the last part, which might actually be the most important one, is user adoption. And you've seen the first stage of the user adoption, Charlotte, when we came to Namur. So we've done all the town halls, with the test version or a beta version of the chatbot, where we demonstrated some use cases. And we actually started to make a little bit of noise about the fact that the new chatbot was coming, to make sure that people don't stroll away to the commercial solutions. So since the technology is evolving so quickly, there were a lot of people interested in looking at DeepSeek and looking at the new Anthropic models and so everybody starts using the commercial models again. And we really wanted to point out to everyone that we were working on a solution and something was coming quickly so that they were not incentivized to work on public tooling. So that was the first part. On that user adoption, we still have a few things to do. The first thing is that we are currently working on, let's say, a learning page for everything that is AI within BDO, where we will post some tips and tricks, some frequently asked questions, create some mini videos on how you can do certain things within the new `AIassist` chatbot. We also have the CEO talk next week. So the CEO talk is a live recording with our CEO, where we will have this whole CEO talk around AI. And we also will, again, touch upon the implementation of the `AIassist` chatbot, just to make sure that everyone who hasn't seen the post on Hive on our intranet, that they are aware that the solution is live and that they start experimenting with it and start using it really. So this user adoption is key for me. It is probably the most difficult thing to achieve. It takes a lot of effort, it takes a lot of touch points. And so we really

want to make regular updates on Hive about everything new that we implement within the chatbot. So it's not going to be a static platform that gets deployed once and then never changes. We will try to constantly focus people's attention on the fact that the chatbot is there, that we are developing it, that we are upgrading it with new models, with new features, with new technology, with new implementations to other chatbot platforms that we have. So we are interlinking those to give people extra features very specific for their business line, for example. So that is really the hard part, let's say, the communication about it and getting the users enthusiastic about using the AI tools.

Maxime : Okay.

Steven Laeremans : Et mais aussi, we tried to find some people that were not the enthusiasts and that were like the very basic users. So we tried to find a good match between all different categories. So as I said, the people that don't know, don't care, the people that heard of it and want to try it once but don't really see the business value yet. And then the third part, which are the enthusiasts, we tried to get some people from all these categories to start working on the chatbot, using it and giving us feedback. And the feedback was very diverse. The enthusiasts were absolutely loving it. So they were very happy to get all the extra features and started playing with it and came back with some technical questions on how they could do certain things. The people that used it every once in a while, they came with mainly some remarks about the user interface and that it was not always clear to them what was which function was doing what, which actually helped us in slimming down the platform in the first instance to make sure that we only had the basic functional available currently at the get go. And that we will expand upon that once everybody gets acquainted to the new chatbot and user interface. And then the people that don't really know, don't really care, we tried to at least to incentivize them a little bit and show them, okay, that's really interesting what you can do with it. And we actually saw that some people are now actually using that and, you know, getting this adoption and start using it for example, translation, making sure there are no writing errors in their text. These are really basic things, but you know, still, it's using AI, so it's a good start. And we hope to pull these people to, we hope to pull everyone to the enthusiast stage. That might be a bit ambitious, but the more people we get there, the better it will be.

Maxime : Okay. Parfait. Et est-ce que, au contraire, vous avez vraiment senti des réticences chez certains, vraiment, où l'intelligence artificielle, j'en veux pas, ou vraiment des freins dans l'adoption, vraiment des choses qui ont freiné son implémentation, ou simplement des gens qui disent "Mais en fait, pourquoi est-ce qu'on fait ça? Moi, je ne vois pas l'utilité".

Steven Laeremans : Yeah. I have to say, luckily within BDO, we haven't really gotten that response yet. It doesn't say that there is no one thinking that way, but we haven't really publicly heard anyone say like, you know, all those AI tools, I don't care, I really, you know, I'm not interested and I don't need them and let me just do my thing. But for sure, there will be those people. They just don't shout it out, let's say. But I have seen it numerous times with customers. And those are mainly the people, well first of all, that don't really have any, that are absolutely technology-averse. And the people, the second category of those is the category of people that think or that fear for their jobs in automation and AI and try to discredit the solution as much as possible. Like, it's never correct. Oh, you see, the model is hallucinating again. Oh, you see, yeah, yeah, yeah. So they're just really the negative forces and they try to throw away the child with the bath water, as we say in Flemish. I don't know how you say that in French. But just not understand the usefulness of the tool and just dump it because it gave a wrong answer once, which is then usually not really the fault of the tool, but the fault of the people not

really understanding how they should use the tool, right? So if you use it to ask a question, what did Donald Trump decide yesterday? If you don't connect the internet to the chatbot, it's never going to know that. And so obviously it's going to say something which it knows from its memory as one of the most recent events about Donald Trump, which will be completely wrong, of course.

Maxime : Ok. Et donc, vous, est-ce que vous considérez que ce chatbot, l'implémentation de ce chatbot a été un succès pour BDO? Est-ce que les utilisateurs perçoivent ça vraiment comme un gain d'efficacité, comme un gain à la productivité? Est-ce que vous avez déjà pu mesurer ça? Ou est-ce que vous avez déjà un premier feeling sur OK, on a bien fait de faire ça, ça fonctionne bien, le nombre d'utilisateurs est en croissance constante?

Steven Laeremans : Yeah, very good question. Sadly, the previous chatbot implementation didn't have any counters on it. The only counters that we have there is the consumption of the large language model. So we can only see how much text has been generated, let's say, by the large language model. So that's the only measure that we have, which is not much. With the new one, we have segregated everything into a separate environment where we can actually create anonymized reporting on the usage of the chatbot. So we can try to get a feeling of how many people are actually using it, so how many unique users we have, how much interactions they have per day with the chatbot, and just create like a very basic usage report on it. And then obviously the idea is based upon that anonymized report that we work more on the AI adoption within BDO and try to get that number as high as possible. Since the chatbot was only put live in the production environment on Monday, we don't have a lot of data yet. But as soon as we have it, I don't mind sharing it with you and giving you an idea of how it is going. It's also one of the polls that I want to do during the CEO talk. To get some feedback live from the people that are following the CEO talk and ask them if they have already used the new chatbot, yes or no. And if they're missing certain features or if they're really enthusiastic or how they feel about it. So basically, we're going to propose some kind of a poll about the usage of the new AI Assist, which you then probably will also be able to see Charlotte if you attend the CEO talk.

Maxime : Ok. Donc vous savez pour l'instant pas encore vraiment évaluer si c'est un bon investissement de BDO. Est-ce qu'on va dire les bénéfices de ça ont dépassé les coûts que ça a coûté? Est-ce que c'est vraiment un bon return on investment ou pas? Ça, vous ne savez pas encore.

Steven Laeremans : About the return on investment, there is a lot of factors that go into the return on investment. If we can incentivize all the enthusiast users of BDO to their public ChatGPT account and only use the BDO AI assist, I think we have a very good return on the investment because the risk of data leaking and data leaving the company is a very significant risk. So that in itself would be a dream outcome. Next to that, I truly believe that, and it's also the vision of the Exco, we truly believe that AI is here to stay, it's not going away, and we need to help our employees to start using that technologie, because all our competitors are doing it as well. And there is really a lot of gain to be add from using that technologie in an efficient way. So we need to train our users, give them the tools, and this chatbot is only one of them, just to be sure. And to be clear about that, we are building a lot of customized solutions together with the business lines as well, based upon large language model technologie. So we really believe that we need to do this investment to stay relevant, to make sure that our people are being relieved from the boring and repetitive tasks that they are doing sometimes and can really focus on the value added tasks more. And that's really where the gain lies. My French is not perfect, and if I have to start writing an email in French, it will take me some time. But if I can just write it in Dutch or English and just throw it in the chatbot and say translate to French and I get a

perfect email back, copy paste it in there, my customer will be happy because it will be decent French and I will be happy because I saved half an hour in trying to translate it and think of all the words that I need to come up with. So, yeah.

Maxime : Ok. Et vous avez déjà un peu parlé, mais donc, il a fallu faire un peu la publicité de l'IA. Vous avez dit que vous avez publié sur la plateforme, sur l'intranet. Est-ce que vous avez fait autre chose pour ? Vous avez fait la petite présentation à Namur. Est-ce que vous avez fait ça dans tous les bureaux BDO? Comment est-ce que ça s'est déroulé?

Steven Laeremans : Yeah, so, so yeah, basically, the first thing that happened was that we presented the new focus on AI within the exco. So we have the exco and then we have all the equity partners and the partners within BDO. So we are already going, let's say, top down into the organization to say, hey guys, we're focusing on this, both internally and externally. So try to find within each business line someone who wants to be the, let's say, the AI champion. We have a lot of young people in the organisation that are really interested in technology, but are working in the audit department, or the tax department, or the legal department, and they are prime candidates for us to tell us how they can use the technologie to improve on the business line. So that's the first thing that happened, a little bit top down. Then, once we had the chatbot platform, we did all the town halls. So we went to every town hall, someone from the team went to every town hall to go and present the solution, give a small presentation about it, a little bit about, you've seen it a lot, a little bit about the risks and what to use it for, what not to use it for, what the risks are of using public tools. Basically, we have now launched the chatbot and did a little article on Hive about it. So that's the next touch point. The upcoming touch point is going to be on the 17th of April for the CEO talk. And then probably a few weeks later, we will launch the AI landing page within BDO, where we have a few tips and tricks, some short videos from people who can demonstrate how they use the AI chatbot in their day-to-day activities. But there will be multiple touch points, and I think that's really important to just keep on iterating it until everybody knows about the AI chatbot and everybody's like.

Maxime : Vous avez déjà parlé du fait que vous collectez du feedback, vous avez demandé du feedback. Est-ce que du coup, grâce à ce feedback, vous améliorez constamment sur ce feedback-là? Est-ce que vous le prenez vraiment en considération? Ou est-ce que vous suivez plutôt la tendance, puisque, comme vous l'avez dit, l'intelligence artificielle c'est exponentiellement croissant, donc il faut vraiment tout le temps s'améliorer. Mais est-ce que vous prenez vraiment en considération le feedback de vos employés? Et à quelle échelle surtout?

Steven Laeremans : Yeah, yeah, yeah, certainly. The most feedback that we get or the most technical challenging feedback we get is from the enthusiast users, because they're used to all the latest and greatest technologie from OpenAI and Anthropic and everything else. We try to cater a little bit to their requirements as well, and sometimes, if it doesn't fit within the generally available chatbot, which is the AIassist, we also give them access to another platform. So there is another platform available for the, let's say, more expert users, or the really enthusiasts that really want to build certain things. So we give them access to that. We guide them as well. So we try to build AI capabilities together with them. For example, the people from our tax team, they have a lot of questions about very specific tax questions. They cover the legislation, they cover also the interpretation of the law. They cover the "jurisprudence".

Maxime : Yeah.

Steven Laeremans : And for them, it's really important to make sure that they have a chatbot where they can ask those questions, and get insights from all of those levels. So, okay, this is in the law, this is in the interpretation that came out from the tax department on that date. It was then rectified on that date to further clarify that certain point. And you can, you can really say, "Okay, based upon all that information that is aggregated about my question, I can now make an expert decision on what I can answer to the customer for his specific question."

Maxime : Okay.

Steven Laeremans : So that's really, really specific for tax. It's on really specific documents, and it's not of use to the general public of BDO. So that's for those people, we are building something very specific to help them with that. Another example that you're also going to see on the CEO talk, maybe, I don't know if you know NotebookLM?

Charlotte : Yeah

Maxime : Oui.

Steven Laeremans : So actually, we have a version of NotebookLM running within the BDO network to help people create those podcasts, to understand and to really absorb all the knowledge that they need to absorb in their day-to-day lives, which is a lot for people from tax and legal. They have just ludicrous amounts of information that they need to sift through. So those are some of the more specific tools that we are implementing.

Maxime : Okay.

Steven Laeremans : And we really cater to the questions. So, if there are certain questions and they need certain extra features, either we propose a different platform or we try to expand it for the general public if it's useful for them.

Maxime : Ok et de façon plus générale, vous, en tant que, que membre de la team informatique, est-ce que vous avez vraiment une vision à long terme pour cette technologie? Donc je parle bien ici vraiment que du chatbot. Quelle est la vision long terme? Est-ce que c'est vraiment arriver à un taux d'utilisation de X %? Est-ce que c'est que le plus d'employés utilisent cela et que ça puisse vraiment apporter un gain de productivité? Quelle est vraiment la vision à long terme quand vous avez commencé ce projet, ou si ça a été changé avec l'avancement du projet, est-ce que la vision a changé?

Steven Laeremans : Yeah. So, I'm not really part of the IT team. I'm in the advisory team. So we do that internally and externally, which is interesting because it gives you the perspective, not only of BDO, but only of our customers. The vision within BDO is that we need to invest in this technology. We need to stay on top of it. We know that we have a lot of very bright, very intelligent people in the company that will find very valuable use cases of that technology. I truly believe in that. And I truly believe in the ingenuity of our colleagues, that we will be able to use that to have massive gains in productivity. I feel that it's very important to get everyone on that boat because, as we sometimes say, it's a bit of a "boutade", but, AI is not going to replace you, but people who use AI will replace you. So, if you're not on the boat, you're going to be left behind. And I don't want that for anyone within BDO. So, I really want to be there to provide those tools and to help them, to educate them on how to use them more efficiently, and on how to let those tools help them becoming more productive and

getting all the boring tasks away. So that's, that's really my KPI. I don't really have one. I think the best KPI would be that we get a lot of enthusiasm in the organization, that I get a lot of questions, a lot of ideas to build things for them, and that we really get some thought leadership, and that I hear, people talking about AI in every meeting that they have with our customer.

Maxime : Donc en fait, pour vous, BDO, ils ont vraiment été super ouverts à l'implémentation de ça, au projet technologique. Ils trouvent vraiment que c'est quelque chose qui, aujourd'hui, en 2025, doit être fait pour une entreprise qui veut rester, on va dire, dans le top ?

Steven Laeremans : Yeah, absolutely. I think that's a vision that is shared within all the BDO member firms. I'm also a lot in contact with the colleagues from Germany, from Switzerland, from US, from Canada. Everybody is struggling with the same things, which is the user adoption. We are trying to find some good solutions to do that and sharing some approaches on what works and what doesn't work. We are sharing technology, like insights on which technology we use for certain use cases, what really brought gain quickly, what was maybe not a great success. For example, Copilot, we've done lots of pilots with Copilot, Microsoft Copilot product within BDO. It doesn't really have traction yet, so we know that we're not going to focus 100% on that right now because it's quite expensive solution. But we know that we will keep track of it to make sure that, okay, at a certain point, there will be like this silver bullet use case with Copilot. And we want to be ready to implement it right then, yeah? So it's really sharing all the expertise between all the countries and sharing the insights because I think everybody within the whole BDO organization globally is very much on the same line in this. We need to do it. We need to be, as much as we can, leading, and, and not following the rest. We need to make sure that we train our users and that we get that user adoption going and share the insights globally because otherwise we are losing a lot of time.

Maxime : Okay. On arrive sur les dernières questions qui vont être des questions plus générales et moins techniques. Quels conseils donneriez-vous à une entreprise qui aimerait bien se lancer dans ce projet d'implémenter un chatbot, soit de manière interne par ses équipes, soit par l'appel à une entreprise qui est vraiment professionnelle dans le domaine? Quels seraient vos deux, trois conseils ?

Steven Laeremans : Yeah. I think on a technical level, there is the consideration between just the chatbot, just talking to the model and having like the augmented chatbot which will then retrieve information from your enterprise data and feed that into the context as well to get, like really specific answers on your enterprise data, let's say. For the general chatbot, I would just say do it. Just, just don't hesitate. It is in most cases, cheaper to run and to maintain than having something, like having something like, ChatGPT Pro or ChatGPT Enterprise license. The data stays within your company, and so I think there's a lot to be said about around making sure that you have your platform and that your data doesn't leave the company. Certainly, and especially with everything that's going on in the US at the moment, um, we know that it works today, we know which price we pay for it today, but we have no clue what is going to cause this tomorrow. So make sure that you kind of liberate yourself from that constraint. But do implement it and do get people started with it. On the human side, educate people and we are obliged to do that. So we need to do that for the AI acts. We need to give everyone like a standard trainee with what can you do with it? What can you not do with it? What should you take care of? We have like an elaborated version of that within BDO that we're going to give to everyone as a mandatory training as well. But really, make sure that people understand the limitations of the model or the limitation of the chatbot and good use cases. So really work on that user adoption. That's probably going to be the most important thing.

Charlotte : Okay.

Maxime : Est-ce que il y aurait un élément clé chez BDO dans l'implémentation de l'AI assist qui a vraiment été pour vous, on va dire, la clé, la clé du succès, la clé de la réussite? Et à l'inverse, est-ce que il y a quelque chose, par exemple, si vous deviez recommencer ce projet-là, que vous auriez fait autrement?

Steven Laeremans : Yeah. Yeah. really good question. So the first one, the key success factors, I think, there are two key success factors. No, maybe three. We have a little drawing that I've shown also during the town hall, Charlotte, which was the triangle. There are three, three things needed for a successful AI project. There is strategy, there is capability and there is adoption. And if you're missing one of those three, you're gonna be struggling. And so I think within BDO, we have the strategy. So our CEO, which used to be also the CEO of Crossroad Consulting before we got acquired, he knows and understands technology and what is coming for us. So he's really understands this, and that's why we have this strategy clear. Everyone is well aware of why we need to do this and what the risks are if we're not doing this. So there is a strategy part behind it. We have the capabilities, we have unique capabilities within BDO since we have not only some people who are very interested and very knowledgeable about AI, but also about integrations, about doing enterprise rate deployments of certain open source technology. So we have those, those capabilities within our organization as well. And then the last part, the adoption, we have people from strategy and transformation who do user adoption within our customers as well. So we just get some pointers from them get some pointers from our Matcom team. Blend that all together into getting all those touch points and maximizing on that user adoption. So that I think is really key to having all three of those components together and getting everybody worked together in making this a success. And it really also helps that we have a lot of people, let's say, bottom up who come with a lot of great ideas, who challenge us technically with a lot of very fancy questions. So that keeps us on our toes and makes sure that also on the capability side, we keep on building and we keep on growing.

Maxime : Okay.

Steven Laeremans : And now what would I have done differently? It has taken way too long to go from the test and demo environment towards the production-grade environment that we have deployed this week. What I would have done differently there is probably with all the knowledge that we have now, we would have involved some of those people earlier on. And made sure that everyone was aware of what was happening. Because as it ran now, at the last point, we came to the conclusion that we had to comply with certain technical requirements that we didn't foresee. Which is sad because it's all within the IT department. But basically, the colleagues decided, okay, if we're going to do this and we're going to do it at scale, we want to add some extra measures and you know, rework the architecture a little bit. And I feel that we could have done that upfront. So that's a bit sad that we came to that conclusion at the end, basically February, March, at the point where we were actually going to launch the whole project. So, yeah, it is what it is. But on the other hand, we now have a really good, let's say, cookbook of to do adoption and implementation of Chatbot technology on this platform. We have all the tools ready, and we also have our first customers who say, "Hey, that's really interesting. Can you give us a demo? Because we need that as well."

Maxime : Okay.

Steven Laeremans : So since we've done the whole road and we've covered all the bases, and we've done that diligently within video, we now have, like this really road, like a plan that we can just implement within any organization knowing that it's going to be 80 or 90% identical to the journey that we've done within video.

Maxime : Okay.

Charlotte : Okay. Et quand avez-vous décidé vraiment que vous alliez lancer ce chatbot ?

Steven Laeremans : Just actually going to look in my calendar and I can tell you that exactly. So are you talking from the first idea of the, or when we made the choice for the technology?

Maxime : Yes. De tout.

Steven Laeremans : Yeah. Yeah. The first idea, I think, was in November. By the time we got everyone on board from the IT team, we got to go ahead from the IT manager to do it. We did the first demos of the technology that we wanted to deploy. And we said, "Okay, let's do this. Let's go and deploy this," um, the 7th of January.

Maxime : Okay.

Steven Laeremans : Yeah. So four months.

Maxime : Okay.

Steven Laeremans : Yeah. So November, first idea. And then January, implementation et disponibilité aux employés. And three months for me is a long time.

Maxime : Okay

Steven Laeremans : It could have gone a lot faster. If we would have been constrained by the technology part and reworking the whole security architecture around it. I think I could have done it in a month. And I think that's really important as well, the adoption speed because it is evolving so rapidly and so quickly, that I've also told Charlotte, and maybe you remember that, that the platform that we're deploying today might not be the final platform. It might not even be here next year. So if we find something better, more capable, and more suited to our needs within the next coming months, we will implement something differently.

Charlotte : Okay.

Steven Laeremans : And we need that speed of adoption. We need that agility within the market to make sure that we can keep up with the technology evolutions and that we can always give the best AI tools to our people.

Maxime : Okay.

Steven Laeremans : And basically, that's where it actually went wrong. One of my colleagues who is the expert in deploying things on Azure in very secure and scalable way, he was on holiday for a month, I think. When he came back, his agenda was overloaded. So yeah, that really played part in the delay. But on the other hand, you know, I'm really happy that we have people that have that capability

and that knowledge. And I know that it's a better solution for it. If we wouldn't have waited and just deployed it in a different way, in an easier way, we would have probably gotten into some performance problems later on. So I think we've made the right choice there. Ans it's very important, of course, that the chatbot is working well and that people don't say, "Hey," but yeah, the first use, the first try, first time I tried to use it, it's not working and it's giving me a timeout and it's working too slow and it's this and it's that". So it's also very important to get a quality, a high-quality solution because otherwise you're also going to fail in the adoption part, of course.

Charlotte : Okay.

Maxime : Yeah. On a maintenant fini toutes nos questions. Merci beaucoup Steven pour vos réponses et votre temps. On vous partagera notre mémoire final si ça vous intéresse.

Steven Laeremans : Yeah, that would be great. And I'm also very curious if you do other interviews with other companies to see how they've survived that journey. It would be very interesting to learn from their adoption journey as well. Thank you and success.

Maxime : Merci beaucoup.

Charlotte : Merci beaucoup.

Steven Laeremans : Thank you so much.

Interview Alexis Safarikas

Maxime : Bonjour Monsieur

Alexis Safarikas : Bonjour Maxime

Maxime : Alors, première question, est-ce que vous pouvez vous décrire brièvement, qui êtes-vous, ainsi que présenterait votre entreprise The Campfire?

Alexis Safarikas : Oui, donc je m'appelle Alexis Safarikas, trente-sept ans. J'ai étudié à l'UCL en business, donc j'ai un diplôme en ingénieur de gestion avec une mineure en création d'entreprise, maintenant ça s'appelle INEO, je crois. J'ai terminé en 2012. Notre projet en CPMS à l'époque était Lys Minut Drink Twice, qu'on a lancé. Donc j'étais un des fondateurs de cette société qui existe toujours aujourd'hui. J'ai donc lancé Lys Minut à la sortie de mes études, donc ma première entreprise. J'ai directement lancé une entreprise en sortant des études. j'ai quitté l'entreprise en 2016, je pense, parce qu'on était cinq fondateurs, première expérience, donc j'avais envie de faire autre chose. J'ai revendu mes parts et j'ai travaillé après pendant trois ans. J'ai été chassé par recrutement et tout ça. Je travaillais dans une agence digitale. C'est la première fois que j'étais employé. À l'époque, ils étaient dix. Aujourd'hui, c'est trois cents, si je ne dis pas de bêtises. C'était une agence qui faisait plutôt des marques, des campagnes marketing et autres. Et moi, j'étais engagé vraiment dans l'idée, ok, produit, conversion sur le site, e-commerce, etc. Donc plutôt l'aspect après les campagnes. En 2016, Messenger annonce qu'ils ouvrent Facebook à des chatbots relativement basiques. À l'époque, ce n'était pas vraiment un IA. Et ça m'intéressait. Je me suis dit : Tiens, pour des trucs marketing, ça pourrait être intéressant. Et c'est comme ça que j'ai un peu développé moi-même des premiers projets. Et donc, en 2017, il me donne les clés pour développer un département d'IA conversationnel au sein de la boîte. Donc c'était relativement tôt. J'ai fait ça pendant deux ans avec eux. On était une équipe de

dix personnes, si je dis pas de bêtises. C'est juste que malgré que j'avais un peu de part dans cette agence, je n'étais pas en accord fortement avec leur vision des choses, disons. Donc, je me suis aussi barré en 2019. J'ai gagné un peu d'argent parce que j'avais un peu de part chez eux aussi. Et j'ai, pendant un an, fait un peu de freelance à droite, à gauche. Et en janvier 2020, j'ai commencé un projet avec la Commission européenne en freelance, où il y a eu un besoin de chatbot et je me suis dit : Tiens, opportunité. Donc, j'ai contacté d'anciens collègues et je leur ai dit : Tiens, on ferait bien quelque chose. Et c'est comme ça qu'est né Campfire, c'est sur base d'un premier projet. On a commencé la boîte le six mars 2020, donc il y a cinq ans maintenant. Aujourd'hui, on est une grosse dizaine, on est douze ou treize, en fonction de comment on compte. Et Campfire, c'est une entreprise spécialisée, on est une consulting en déploiement de solutions d'IA conversationnelle pour majoritairement des grandes entreprises. Alors, on fait 60 % de notre business en dehors de la Belgique, donc beaucoup aux États-Unis et en Europe. Évidemment, on est spécialisé pour les grosses entreprises, donc institutions publiques type Parlement européen, Commission, du telecom beaucoup, on a fait Proximus, on a fait ETNT, on a fait Cricket aux États-Unis, de la banque, de l'énergie, toutes ces grosses boîtes qui ont des gros volumes de conversations avec des utilisateurs et qui veulent pouvoir automatiser. On a commencé avant toutes les technologies type Chat GPT, donc avant l'IA générative, on faisait ce qu'on appelait de l'Intel-based, donc on entraînait des modèles IA à comprendre des questions et on définissait nous-mêmes les réponses, ce qui est quelque chose qu'on fait toujours en partie pour certains projets. Et voilà, aujourd'hui, on utilise évidemment beaucoup plus d'IA générative qu'avant, vu que ça n'existait pas. On fait toujours le même genre de projet. Donc, on fait beaucoup de customer care, beaucoup de marketing, pas mal de process en interne aussi, des chats aussi. Voilà, on fait un peu de tout. On a fait un peu plus d'un million d'euros de chiffre d'affaires l'an dernier et là maintenant, on vise le million et demi cette année. Donc voilà. Présence à Bruxelles pour l'instant, mais on songe à ouvrir un bureau aux États-Unis et je dirais que c'est plus ou moins tout.

Maxime : Ok. De ce que je comprends, vous développez à la fois des IA qu'on dit pour le service client et à la fois des IA pour, on va dire, automatiser les tâches internes à l'entreprise. Donc vous proposez les deux perspectives.

Alexis Safarikas : Oui, on fait de l'interne et de l'externe, effectivement. Interne, pour nous, c'est tout ce qui est stakeholder, employé ou utilisateur interne, effectivement, et externe, ce sera des clients ou des prospects. On ne développe pas nous-mêmes les modèles IA. On utilise des modèles existants. Nous, on est vraiment dans la partie plutôt solution. Donc, je le dis de plus en plus d'ailleurs maintenant, on n'est pas vraiment une boîte IA, on est plutôt une boîte business qui développons des solutions, on va dire, sur mesure, intégrées dans les bases de données d'une entreprise, connectées à leur système, avec des modèles IA qui vont être performants en fonction de ce qu'ils veulent faire. Si c'est pour telle langue, on va faire du voice, on va faire du texte avec des modèles IA différents. Donc, nous, on utilise des modèles existants, que ce soit Open AI, que ce soit Google, que ce soit Cloud, Mistral, on utilise un peu tout.

Maxime : Ok. Donc là, vous avez déjà répondu à ma prochaine question. Évidemment, c'est quel type d'entreprises font appel à vous? Vous m'avez dit principalement, des grosses entreprises et plutôt soixante pour cent d'Europe?

Alexis Safarikas : Non. Alors non, j'ai cinquante pour cent de mon business est aux États-Unis. On a six gros clients américains, enfin, deux gros clients, quatre moyens. On a quelques gros clients européens, on n'a pas beaucoup de clients belges en fait. Et alors, on a aussi des clients belges, plutôt

des plus petites boîtes aussi. On a un peu de tout. On travaille avec ING pour l'instant, avec Bpost en Belgique. On vient de commencer, donc ce n'est pas encore de gros projets. Mais en même temps, on travaille de plus en plus pour des PME parce qu'avec l'IA générative, effectivement, ça rend la chose un peu plus accessible à des projets qui avant étaient compliqués, qui aujourd'hui sont plus faisables. Ça reste compliqué. On teste cette année de voir un peu avec des plus petites entreprises, mais je suis pas certain que ça ait de la valeur ajoutée pour nous.

Maxime : Ok. alors quelles sont les étapes types d'un projet d'implémentation d'une IA? Donc du contact avec votre client jusqu'au moment où le chatbot est effectif à l'utilisation. Quelles sont les grosses étapes? .

Alexis Safarikas : Ouais, la première étape, c'est toujours un exercice un peu stratégique. Donc, J'exagère avec le stratégique, mais on a toute une partie scoping. En gros, comme on est dans l'IA, il y a une grosse problématique et nous, c'est les attentes et les croyances que les gens ont. Donc souvent, on commence toujours par essayer de faire quelques workshops avec les équipes dédiées pour dire : Ok, c'est ça qu'on veut obtenir. On va faire des visualisations d'expériences, on va prototyper pour essayer de définir vraiment un cadre bien précis. Une fois que ça, c'est bien défini et validé, on rentre dans une phase d'implémentation où on va définir, on va prendre le modèle ia, on va le connecter, on va créer les expériences. Une fois que ça a été développé, généralement, c'est la partie qui va le plus vite. On passe plus de temps sur la première partie que sur la deuxième. Une fois que ça, c'est fait, on fait un test interne. On a d'abord notre équipe en interne qui va tester. On développe même des solutions de testing automatique, donc on entraîne des modèles pour aller tester nos propres modèles. C'est un peu Inception, mais voilà. Ensuite, une fois que c'est testé en interne, on teste avec le client. Puis une fois que c'est testé avec le client, parfois, on teste avec des utilisateurs du client. Et puis, une fois qu'on a optimisé sur base de tous ces tests, on va faire notre première release. Et puis, une fois qu'on est sur des releases, on va travailler sur du long terme. Généralement, on essaye d'avoir une première version la plus simple possible pour aller le plus vite possible en production, c'est-à-dire être live avec le chatbot, par exemple. Et puis une fois qu'on a ça, on se dit : Ok, on va faire un roadmap, un backlog de tout ce qu'on veut mettre en place par la suite. Et tous les mois, on va faire des nouvelles versions, des nouvelles releases. Donc, on revend aussi tout le suivi. Donc la première partie, c'est bien. Puis ce qui est intéressant, c'est la suite.

Maxime : Ok, et est-ce qu'en général, c'est vous qui contactez les entreprises ou c'est les entreprises qui vous contactent, justement?

Alexis Safarikas : Pour la vente, c'est un peu des deux. Je contacte peu d'entreprises parce que ça ne marche plus très bien aujourd'hui de contacter des boîtes, de les appeler ou de leur envoyer des mails. On a quelques contenus qui fonctionnent bien pour attirer en inbound. Donc, on fait un classement des meilleurs chatbots de Belgique chaque année. Il est sur notre site d'ailleurs. Et du coup, on a un event où on a trente ou quarante grosses boîtes qui viennent parce qu'on le fait depuis trois ans. On donne un petit prix, on a des interventions, etc. Donc en Belgique, pour les grosses boîtes, on est quand même perçus comme, on va dire, les spécialistes. Ça me permet de générer chaque année des leads parce qu'on a des workshops sur des sujets différents et on peut comprendre les besoins et sinon le reste, ils viennent nous contacter ou troisième canal d'acquisition pour nous, c'est les partenaires. On travaille avec des technologies spécifiques. Je vais prendre par exemple Google. Google ne nous apporte pas de clients, mais c'est le même principe. C'est de dire : Tiens, des technologies que nous, on utilise pour nos clients, elles viennent nous voir en disant : Vous savez bien utiliser nos technologies. Quand vous

travaillez sur nos clients avec nous, vous allez faire en sorte qu'ils vont mieux utiliser nos technologies. Donc elles nous amènent chez des clients. C'est comme ça que je travaille beaucoup à l'international.

Maxime : Ok.

Alexis Safarikas : Et TNT nous a été amené par une boîte aux US avec qui on travaille énormément et qui nous amène petit à petit des nouveaux clients parce que dès qu'ils ont des besoins, c'est un software et dès qu'ils ont des besoins un peu plus d'intégration, plus custom, ils ont besoin d'une entreprise qui connaisse bien leur techno et donc c'est à nous qu'ils font appel. Là, on est sur un pitch avec Emirates, la compagnie aérienne. On a accès à des gros bazars parce qu'on a une équipe de quinze. On voit bien qu'Emirates en ont rien à foutre de nous. Mais par contre, avec une grosse boîte techno qui vient et qui maîtrise, ça m'a permis les deux premières années de grandir très vite, parce que mes deux premières années, on n'a rien vendu nous-mêmes, tout venait à nous. Et d'avoir la validation aussi, parce que quand tu travailles avec une petite boîte, généralement, maintenant, on existe depuis cinq ans, on a des clients et tout, ça va. Mais au tout début, c'est toujours compliqué qu'une grosse boîte te fasse confiance que tu seras là dans un an quoi. Les partenaires, ça a été un gros moyen de nous développer.

Maxime : Ok. Est-ce qu'il y a des freins, justement? Est-ce que vous rencontrez des freins avec vos clients? Il y a des gens qui sont pour, il y a des gens qui sont contre, il y a des gens qui ont peur parce qu'ils ont peur de se faire remplacer. Il y a des pros. Donc, est-ce que vous savez synthétiser les freins les principaux freins que vous pouvez rencontrer avec vos clients?

Alexis Safarikas : Ben alors oui, c'est vraiment ça. Moi, je dis toujours, c'est entre la magie et de la merde. Il y a un côté très nuancé. Bon, je suis très terre-à-terre pour ça. C'est pour ça que je dis que le premier frein, c'est l'éducation. Comprendre ce que c'est l'IA. Moi, de plus en plus, des clients, j'essaie de les conseiller de tester deux, trois trucs par eux-mêmes avant de venir commencer à bosser avec nous, parce que ça me permet d'avoir plus une façon de converser avec eux en leur montrant que ça, on peut faire ça, on peut pas faire, qui va être plus concret pour eux aussi. Ça, c'est très important. Deux, le budget, c'est quand même pas si peu cher que ça d'investir dans l'IA. C'est pour ça qu'on n'a pas de petites boîtes comme clients. Parce que d'un, ça coûte cher et de deux, il faut du volume. Moi, si tu viens me voir et que tu me dis : J'ai dix conversations par semaine, je vais dire : Mec, payer un chatbot, développer tout un chatbot pour dix conversations par semaine, fais-le manuellement plutôt que d'avoir un IA. Donc pour moi, il y a toujours une question de volume. Ça, c'est vraiment un point important, ce qui va être un frein pour les petites boîtes. Et alors aujourd'hui, ce que je vois surtout, c'est beaucoup de gens, quand il y a eu le buzz ChatGPT au tout début, tu as Accenture et autres qui ont vendu des slides dans tous les sens, fait des prototypes d'époque qui ne marchaient pas du tout. Et donc il y a eu un peu une bulle qui a pété. Et donc aujourd'hui, les boîtes reviennent plutôt à une logique retour sur investissement. Ok, donc business case et tout le bazar. Donc un frein pour moi, c'est, en fait, je préfère une boîte qui prend le temps de faire un business case plutôt qu'une boîte qui vienne me voir en me disant : On veut faire plein de trucs IA, parce que souvent, ils ne vont pas réfléchir à comment l'implémenter et ça ne développe pas de retour sur investissement. Et pour avoir deux, trois boîtes avec qui on a discuté, qui nous ont dit : En fait, on a dépensé deux millions chez KPMG et on n'a eu que de la merde. Et donc aujourd'hui, on n'a plus envie de faire d'IA. On est déçus par l'IA.

Maxime : Oui, c'est ça.

Alexis Safarikas : Et donc voilà, ça, c'est un de mes autres freins. Dernier frein, les entreprises en elles-mêmes. Tous mes clients maintenant ont des départements IA, tous, et c'est l'enfer parce que c'est souvent mis chez l'IT. Souvent, c'est passer des années à parler de modèle LLM plutôt que d'avoir une seule application qui est en production. Donc, il y a beaucoup de blabla et de tourner autour du pot plutôt que de simplement développer quelque chose. Et donc du coup, j'ai des freins en interne, des entreprises qui me disent : Ah, mais attends, je vais faire appel à mon département IA puisqu'il va m'aider puisque c'est gratuit, je ne dois pas les payer. Oui, mais t'es parti pour trois ans dans un truc que nous, on devrait faire en trois semaines.

Maxime : Ok ok

Alexis Safarikas : Donc voilà, j'ai des coups, mais mes nouveaux compétiteurs, ce sont mes clients en interne.

Maxime : Ok. Est-ce que lors de la mise en place du chatbot, vous proposez justement des formations spécifiques ou des sessions d'accompagnement à la prise en main de votre client?

Alexis Safarikas : Oui, de plusieurs fonctions différentes. Comme c'est des projets généralement qui requièrent beaucoup de types de domaines de compétences, souvent, soit on fait tout, ça, c'est le plus facile et je gagne plein d'argent, soit on travaille avec l'équipe du client. Ils ont certains profils que nous, on va utiliser, ou alors eux vont nous utiliser, on va dire. Soit, on va les aider à démarrer, puis on va les former sur les technos qu'on a développées pour pouvoir qu'ils prennent en main la suite. C'est pas mon use case préféré parce qu'évidemment, c'est plus court terme pour moi. Mais voilà, il y a des clients qui veulent ça. Souvent, ils sont quand même en mode, on veut le faire nous-mêmes, mais finalement, on vient quand même vers nous pour certaines autres choses.

Maxime : D'accord. Donc vous observez un impact concret ? Vous voyez que c'est vraiment utile d'accompagner vos clients, de travailler avec eux main dans la main, plutôt que de simplement leur livrer un chatbot et leur dire "bonne chance, vous m'avez payé, le reste ne me concerne plus" ?

Alexis Safarikas : Oui, tout à fait. D'abord, ce n'est pas du tout notre modèle économique. Notre approche, c'est de développer une première version (une V1), puis de continuer à faire évoluer la solution sur le long terme. Ensuite, il y a la question des compétences métier. Dans certains secteurs, comme la construction, on a parfois ce réflexe de penser qu'on maîtrise tout. Mais ce n'est pas notre cas. Nous, notre expertise, c'est l'automatisation. Pour que ça fonctionne, on a besoin des connaissances métier du client pour comprendre ce qui doit être automatisé. Ce n'est pas à moi, par exemple, de dire à une banque quels processus elle doit automatiser. En général, soit elle le sait déjà et elle nous l'explique, soit elle a fait appel à un cabinet de conseil comme BCG ou McKinsey qui lui a recommandé une série de démarches. Nous, on intervient ensuite sur la mise en œuvre. On fait un peu de stratégie, mais plutôt sur la manière d'aborder le projet : quelle feuille de route suivre, par quoi commencer, comment limiter les coûts, etc.

Maxime : D'accord. D'après votre expérience, quels sont les facteurs qui facilitent l'adoption d'un chatbot par les utilisateurs, en particulier lorsqu'il s'agit d'un chatbot interne destiné aux employés ? Quels éléments favorisent vraiment cette adoption ?

Alexis Safarikas : Le premier facteur, c'est tout simplement que ça fonctionne. Aujourd'hui, avec l'engouement autour de ChatGPT, les attentes sont très élevées. Beaucoup pensent qu'on peut reproduire une solution de ce type en deux jours, alors qu'il y a des équipes de recherche énormes derrière. Donc, si le chatbot ne marche pas bien dès le départ, les utilisateurs vont vite se détourner. Le droit à l'erreur est devenu très limité, notamment parce que les utilisateurs ont été exposés à des solutions grand public très performantes, ce qui crée des attentes parfois irréalistes. Deuxième point : il faut que le chatbot apporte une vraie plus-value. Si on intègre de l'IA juste pour dire qu'on fait de l'IA, mais que cela n'apporte aucun bénéfice concret pour l'utilisateur, l'adoption ne suivra pas. Troisièmement, l'IA ne peut pas être isolée. Elle doit être connectée aux bases de données de l'entreprise pour avoir une utilité réelle. L'objectif, c'est d'automatiser des tâches spécifiques. Par exemple, plutôt qu'un simple chatbot qui se connecte à du contenu sur SharePoint, ce que fait déjà Copilot par défaut, on peut aller plus loin : pourquoi ne pas générer automatiquement un brouillon d'offre commerciale qui s'enregistre directement au bon endroit ? Là, on apporte un gain de temps et d'efficacité concret. Enfin, il est crucial d'offrir une expérience utilisateur fluide : bien choisir le canal d'accès, identifier les éventuels blocages, et surtout impliquer les utilisateurs dès la phase de développement. Ce n'est pas une question de "faire de l'IA pour faire de l'IA", mais bien de construire une solution qui réponde à un besoin réel.

Maxime : Et est-ce que, vu que vous travaillez surtout avec des grandes entreprises, mais aussi un peu avec des plus petites, vous voyez des différences dans les comportements d'adoption ? Est-ce que la structure organisationnelle influence l'utilisation ou la perception de l'IA ? J'imagine que les grandes entreprises sont souvent plus sensibilisées, avec parfois même des départements IA dédiés...

Alexis Safarikas : Oui, clairement, il y a du pour et du contre des deux côtés. Par exemple, là on bosse avec la Ville de Bruxelles sur leurs premiers projets IA. On est vraiment au tout début, ils sont en mode : "Bon, qu'est-ce qu'on peut faire concrètement ?". Il y a déjà quelques petits projets qui ont émergé en interne, mais toute la question, c'est la gouvernance, comment tu mets ça en place. Et je leur dis souvent : la première étape, c'est d'équiper les gens, qu'ils aient un outil entre les mains. Pour moi, c'est hyper important de leur permettre de tester, de jouer avec l'IA. Tu prends un ChatGPT, tu essaies, tu vois comment il réagit, où il est bon, où il l'est moins. Parce qu'en fait, plein de gens ont un avis sans vraiment l'avoir utilisé. Et oui, un modèle GPT, ça va toujours essayer de te répondre, même si c'est à côté de la plaque, parce que son but, c'est de te satisfaire. Donc voilà, j'insiste pour que les boîtes donnent l'accès à tous, que ce soit ChatGPT, Claude, peu importe. Et aujourd'hui, c'est plus facile, ça ne coûte pas si cher, donc même une petite boîte peut le faire. Cela dit, c'est vrai que les grandes entreprises vont plus pousser parce qu'elles ont plus d'impact potentiel. Quand une banque ou un telco s'y met, ça peut changer beaucoup de choses à grande échelle. Mais à l'inverse, une petite boîte, une fois qu'elle décide d'y aller, elle peut avancer super vite. Moi, je vois des petites boîtes, parfois avec deux développeurs full stack, ils mettent un peu de temps à se lancer, à comprendre, mais une fois que c'est parti, ça déroule vite. Il y a moins de process, c'est plus fluide. Donc ouais, les grandes boîtes, c'est plus structuré, plus stratégique, souvent plus sensible aux enjeux économiques de l'IA. Les petites, elles, vont y aller de manière plus agile, plus rapide, et elles vont souvent voir l'IA comme un outil qui ajoute de la valeur pour leurs utilisateurs, pas juste comme un moyen de réduire les coûts.

Maxime : Et tu parlais tout à l'heure d'entreprises qui prennent un abonnement ChatGPT. Il n'y a pas des soucis de confidentialité avec ça ?

Alexis Safarikas : Bah... Si tu prends un abonnement *Team* chez ChatGPT, ce qu'on a d'ailleurs dans notre boîte, c'est censé être sécurisé. En bas de l'interface, c'est marqué qu'OpenAI n'utilise pas les données partagées dans les comptes "équipe" pour entraîner ses modèles. Mais franchement... j'y crois moyennement. J'ai pas une confiance aveugle dans ces boîtes-là, je t'avoue. Donc t'as plusieurs options : soit tu vas vers d'autres solutions comme Mistral, qui propose maintenant un équivalent "team", et c'est ce que j'aimerais mettre en place chez nous, au moins les données restent en interne. Soit tu fais confiance, soit tu t'en fiches, soit tu cadres bien les choses. Par exemple, nous, on dit à nos équipes : faites gaffe à ce que vous partagez, évitez d'envoyer des infos sensibles ou des données clients. Il faut garder une certaine discipline.

Maxime : Et selon les retours que vous avez de vos clients, est-ce que la simplicité d'utilisation, c'est quelque chose de vraiment important ? Comme tu disais, si le premier contact est mauvais, c'est très compliqué de rattraper ça. Est-ce que c'est un critère essentiel, surtout dans des boîtes où tu peux avoir à la fois des directeurs et des employés de terrain qui vont utiliser l'outil ?

Alexis Safarikas : Ah oui, clairement, c'est super important que ce soit simple d'utilisation, ça, c'est évident. Après, la vraie question c'est : est-ce que le client, donc la boîte, comprend vraiment ce que ça veut dire, "simple" ? Et là, c'est pas toujours gagné. L'utilisateur final, lui, oui. Il veut que ce soit intuitif, rapide, sans prise de tête. Mais entre l'utilisateur et moi, t'as parfois tout un étage de décideurs qui ont leurs propres objectifs — parfois un peu farfelus, on va pas se mentir. Y'a aussi de la politique interne. Je te donne un exemple : certaines grosses boîtes telecom en Belgique veulent absolument mettre en place des modèles IA hyper avancés... alors que dans les faits, leurs anciens modèles, plus simples, marchaient mieux. Mais comme le management veut de l'IA de pointe, on perd du temps sur des trucs qui n'apportent pas grand-chose. Et au final, tu te tires une balle dans le pied. Donc oui, la simplicité, c'est crucial. Chez nous, on structure nos projets autour de trois piliers : l'IA/tech, l'expérience utilisateur (UX), et la méthodologie de mise en œuvre. On a une équipe technique pour le développement et l'intégration, une équipe qui s'occupe de bien comprendre les besoins et les cas d'usage, et une équipe plus orientée gestion de projet, très agile. Parce qu'au final, tu peux développer la meilleure IA du monde, si l'expérience utilisateur est nulle ou si personne n'en voit l'intérêt, personne ne va s'en servir. Donc l'UX, c'est vraiment un pilier fondamental pour garantir l'adoption.

Maxime : Est-ce qu'avec le temps, comme tu dis, vous aimez bien faire évoluer les projets, passer d'une version 1 à une version 2, 3, etc. Est-ce que vous observez, à mesure que les utilisateurs prennent de l'expérience, une évolution dans leur manière d'utiliser le chatbot ? Est-ce que c'est quelque chose que vous arrivez à mesurer ?

Alexis Safarikas : Alors, le mesurer précisément, c'est pas évident. Mais oui, on le voit clairement dans l'usage. Même depuis l'arrivée de ChatGPT, il y a eu une vraie évolution. Au tout début, dès qu'on mettait un chatbot en place, le premier réflexe des gens, c'était d'essayer de le casser. Tu sais, poser des questions pièges, voir ses limites... C'est encore un peu le cas aujourd'hui, mais beaucoup moins. Maintenant, les utilisateurs qui ont déjà un peu d'expérience savent comment formuler leurs requêtes, ils comprennent mieux les limites de l'outil, et du coup, ils s'en servent de manière beaucoup plus efficace. Ils obtiennent de meilleures réponses, ils vont droit au but, ils savent comment "parler" au chatbot. Et ça, on l'accompagne avec les différentes versions. En général, une V1, c'est très ciblé : elle répond à un type de besoin bien précis, par exemple sur un domaine spécifique de

l'entreprise. Puis, en V2, on élargit : on ajoute du contenu, on connecte à d'autres bases, on couvre plus de cas d'usage. L'idée, ce n'est pas que la V2 soit plus simple que la V1, mais qu'elle fasse plus de choses, tout en restant claire pour l'utilisateur. Mais pour que ça fonctionne, il faut aussi bien communiquer dès le départ : expliquer ce que le chatbot peut faire et ce qu'il ne peut pas faire. L'éducation, c'est un point clé. Quand c'est bien fait, on voit vraiment que l'utilisateur devient plus autonome et que l'expérience d'utilisation s'améliore avec le temps.

Maxime : OK.

Alexis Safarikas : Je veux dire, c'est comme un utilisateur lambda sur ChatGPT, plus le temps passe, plus tu es habitué à savoir comment lui poser des questions

Maxime : Oui, c'est ça. Est-ce qu'il y a des cas où vous avez eu des retours négatifs ? Des utilisateurs qui ont trouvé le chatbot pas utile, ou carrément des projets qui ont été des échecs ?

Alexis Safarikas : Oui, bien sûr, ça arrive. En général, quand ça échoue, c'est surtout parce que les gens trouvent que le chatbot n'est pas utile. Et pourtant, moi, j'insiste toujours sur l'importance de l'utilité. Dès qu'il y a du volume, y'a moyen d'apporter de la valeur. Tu prends un exemple comme Proximus : ils disent que 25 % des appels ou des messages qu'ils reçoivent, ils n'arrivent pas à y répondre. Donc déjà, rien que le fait d'avoir un chatbot qui prend le relais là-dessus, c'est intéressant. Mais oui, on a aussi des chatbots qui sont très peu, voire pas du tout utilisés. Et souvent, ce n'est pas parce qu'ils sont mauvais, c'est parce que la communication autour est catastrophique. Surtout en interne. Un exemple concret : au Parlement européen, il y a deux chatbots qui ont été développés. L'un d'eux est pour le département logistique — c'est un des plus gros services là-bas. C'est eux qui gèrent les traducteurs, les conférenciers, les drapeaux, la bouffe... c'est tout un système. Ils ont mis en place un chatbot pour répondre aux questions internes, parce qu'ils sont genre 300 à gérer tout ça. Mais le problème, c'est qu'ils ont planqué le chatbot sur une sous-sous-page de l'intranet. C'est super mal fichu, personne ne sait qu'il existe, et ceux qui savent ne le trouvent pas. Résultat : cent cinquante utilisateurs par an... pour un projet qui a coûté un quart de million d'euros. C'est là que tu vois que même avec un bon outil, si la communication ou l'intégration dans les usages est mauvaise, ça ne sert à rien. C'est un vrai problème.

Maxime : Ah ouais.

Alexis Safarikas : Du coup, on leur dit clairement : il faut du volume, il faut mettre en avant le chatbot, sinon personne ne va l'utiliser. Et pour moi, ça, c'est un échec. Après, voilà, moi je dois aussi vivre, donc je vais pas cracher sur ce genre de projets.

Maxime : Est-ce que vous avez un exemple concret où l'usage d'un chatbot a vraiment amélioré la performance ou la productivité des employés ? Peut-être un client que vous pouvez nommer ?

Alexis Safarikas : Je vais reprendre l'exemple de Proximus, même si je les critique souvent. On a développé leur chatbot RH, qui s'appelle Yoda. Proximus, c'est 12 000 employés, et ils avaient vingt personnes juste pour répondre aux mails sur le payroll : vacances, bonus, voitures, etc. On a mis en place un chatbot sur deux ans. il n'y a pas beaucoup d'IA générative, mais ça reste un bon système et ils ont pu automatiser 75 % des questions.

Maxime : Ha oui.

Alexis Safarikas : Alors, pour les 25 % restants, l'idée, c'était pas de dire : "OK, on vire les 20 personnes chez Proximus." Déjà, tu peux pas faire ça, c'est une boîte semi-publique. Ce qu'ils ont fait, c'est qu'ils ont complètement revu leur manière de travailler. Avant, ils répondaient à tout par mail. Maintenant, c'est le bot qui répond en première ligne. Et quand le bot bloque, soit parce que la question est trop complexe, soit parce que c'est un sujet trop sensible — genre burn-out, suicide, des trucs comme ça —, il redirige directement la conversation vers une personne humaine. Donc aujourd'hui, les équipes RH se concentrent vraiment sur le qualitatif. Il y a cinq ou six personnes qui ont été réaffectées ailleurs, et les autres continuent à répondre aux questions, mais surtout sur les cas plus compliqués, souvent via des rendez-vous en présentiel. L'idée, c'est de dire : "Le bot automatise 75 % du volume, et pour le reste, on prend plus de temps avec les gens." Et ça, ça a vraiment amélioré l'expérience employé. Leur ISAT — donc le score de satisfaction interne — est monté à 97 %, ce qui est assez fou, franchement. Ils ont vraiment transformé leur département RH. Alors, je peux pas te donner l'impact exact sur le turnover ou ce genre de trucs, ce serait compliqué d'attribuer ça uniquement au chatbot. Mais par contre, ce qu'on sait, c'est qu'ils ont calculé que ça leur fait gagner 46 jours-homme par mois. Donc en termes de "EFT saved", comme ils appellent ça, c'est énorme.

Maxime : OK.

Alexis Safarikas : C'est comme ça aussi qu'on peut valoriser notre retour sur investissement, hein. Le temps, on le mesure de plein de manières différentes, mais au final, le temps, c'est de l'argent, et c'est aussi du nombre de personnes. Si t'as une tâche qui prend huit heures par jour à cinq personnes, et que t'arrives à automatiser 75 % de cette tâche, ben ça veut dire qu'il y a quatre personnes qui peuvent faire autre chose.

Maxime : C'est ça. Je propose peut-être une dernière question puisqu'il est dix-huit heures. Je propose qu'on fixe une autre date, si ça vous va. Peut-être dans le courant de la semaine prochaine?

Alexis Safarikas : Si c'est encore 10 minutes, je peux le faire. Si c'est plus que, je devrais partir

Maxime : Qu'on fasse vite dix minutes alors et puis on verra où on en est. Est-ce que, pour vous, l'avis des collègues, des managers ou par exemple d'ambassadeurs internes qui promeuvent le chatbot, est-ce que ça a vraiment un impact sur l'adoption? Est-ce que les bruits de couloir, c'est quelque chose qui est hyper important, par exemple dans une grande entreprise, quand il y a l'implémentation? Comme tu dis, quand c'est caché dans une interface dans l'interface dans l'interface, bah, personne n'utilise ça.

Alexis Safarikas : Ah oui, clairement, ça a un impact. C'est du bouche-à-oreille, comme pour n'importe quel produit ou service. Si l'expérience est bonne, les gens en parlent, et du coup, t'as plus de chances que d'autres l'utilisent aussi. Par contre, dans une grosse boîte — genre deux mille personnes ou plus —, ça suffit pas. Il faut que ce soit fait intelligemment. En fait, c'est même pas juste une question de savoir que ça existe, c'est une question de le voir, d'y avoir accès facilement, et de se dire : "Tiens, je vais essayer." Et là, oui, le bouche-à-oreille joue, mais aussi la conviction des gens : t'en as qui sont très pro-IA, et d'autres qui y croient pas du tout. C'est pour ça que c'est important d'impliquer les équipes. J'ai déjà bossé avec des gens qui, au début, étaient complètement contre l'IA, et à la fin du projet, ils étaient convaincus. Parce qu'ils se rendent compte qu'on n'est pas là pour leur piquer leur taf, mais pour les aider à mieux le faire. Donc ouais, communiquer, éduquer, c'est

essentiel. Que ce soit nous avec le client, ou le client en interne avec ses équipes, ça joue un rôle clé dans l'adoption.

Maxime : Ouais, c'est ça. Est-ce que les utilisateurs se renseignent, tu penses, avant de commencer à utiliser typiquement des chatbots? Est-ce qu'ils vont sur des forums? Est-ce qu'ils vont sur des discussions Internet? Les questions que je pose, en fait, c'est pour notre mémoire, on a dû choisir des modèles, des théories vraiment qui existent. Et en fait, on a testé des hypothèses de ce modèle pour voir si dans la vraie vie, c'est effectif.

Alexis Safarikas : Attends que je réfléchisse comment répondre à cette question. Typiquement, un employé qui a soixante-cinq ans, qui est presque à la retraite, qui voit ça. J'imagine qu'il va aller se demander ce que c'est. Moi, j'y crois pas trop aujourd'hui. Les gens, ils se renseignent plus vraiment, ils se font un avis sans même avoir testé. C'est malheureusement un gros problème dans notre société. Du coup, je pense que non. Alors, ils vont tester si on leur dit de tester. C'est pour ça que je te dis que si tu gères pas depuis le début, c'est que tu vas t'attirer les foudres de tous ceux qui disent : Tu vois, j'avais raison, c'est de la merde, ça sert à rien. Donc, tu as intérêt à faire quelque chose qui fonctionne dès le début parce que sinon, tu vas avoir ce genre de feedback et ces gens-là vont avoir du mal à revenir réessayer encore une autre fois en disant : On a fait mieux maintenant, revenez. Donc non, je ne pense pas que les gens se renseignent énormément. Les gens testent un truc et si ça marche pas comme eux, ils veulent, on a déjà fait des sites Web spéciaux en interne pour leur dire qu'ils avaient le chatbot et il y avait tout un explicatif à côté. Ils ne lisent même pas l'explicatif, ils vont directement dans le chatbot et ils font tout le contraire de ce qu'on t'a mis dans l'explicatif. Donc c'est très frustrant pour nous de se dire : Tu aurais lu les deux ou trois lignes à ta gauche, t'aurais compris que le chatbot, il fait pas ça. Et donc tu n'aurais pas eu la frustration. Donc, de nouveau, je serais ravi que les gens se renseignent plus avant.

Maxime : OK. Est-ce que tu connais un de tes clients qui a vraiment, on va dire, mis en avant le chatbot à l'aide d'ambassadeurs internes ou pas du tout? À mon avis, on parle plutôt pour des grosses entreprises dans ce cas-là, évidemment.

Alexis Safarikas : Le problème, c'est que je ne vais pas commencer à m'impliquer dans tout leur processus de communication interne. J'imagine, oui, d'office, un Proximus, ils en ont blindé parlé en interne, mais ils communiquaient blindé après Proximus en interne, ils communiquent tout le temps. Mais non, je n'ai pas une vue sur s'ils avaient des ambassadeurs et des trucs comme ça. Après, j'ai déjà reçu des retours des utilisateurs finaux des boîtes qui viennent nous dire merci à nous alors qu'on est le client de leur société, on est le provider de leur entreprise. Donc, il y a des gens qui sont hyper contents, etc., et qui vont devenir naturellement ambassadeurs, mais je ne sais pas comment les entreprises déploient ça en interne.

Maxime : Oui, c'est ça. Euh, combien de temps, en général, il faut pour qu'un chatbot soit adopté dans une entreprise? Alors, je comprends bien, ça va dépendre de la taille de l'entreprise, mais vous, en tant qu'entreprise qui offre ça, en général, combien de temps ça dure? Six à douze mois?

Alexis Safarikas : Six mois. Parce que la V1 ne touchera probablement pas tout le monde, et petit à petit, ça va dépendre du scope aussi de ce qu'on veut mettre en place. Généralement, moi, j'aime bien commencer avec une première version qui touche une équipe spécifique dans un cadre spécifique. Comme ça, on peut se faire les dents dans un environnement qu'on comprend, avec des gens avec qui

on peut discuter. Et puis, étendre petit à petit. Donc, je dirais six à douze mois, ça peut être vingt-quatre mois, ça peut être trente-six si on est sur une durée où toute l'entreprise ne veut pas être touchée directement. Si tu parles par exemple de tous les Copilot, etc., ça ne touche pas énormément les entreprises. Ça marche pas si bien que ça, Copilot. Et donc finalement, les gens l'utilisent peu. Et donc moi, j'entends généralement qu'ils sont entre 10 et 15 % des gens qui utilisent ça. Donc, ouais, c'est compliqué à te donner des chiffres pour toucher toute l'entreprise. Il faut que ça marche bien et il faut que ce soit vraiment utile et il faut que ce soit accessible à tout le monde. Donc ces trois conditions-là, font que ça peut prendre six à trente-six mois.

Maxime : Est-ce que dans l'adoption, vous observez une adoption progressive justement par des, des adopteurs précoces, des pro-IA, puis la majorité, puis ceux qui sont justement réticents à ça? Est-ce que vous voyez vraiment des vagues où directement, à l'adoption, il y a un certain nombre de personnes et tu comprends vite que c'est des gens qui l'utilisent au quotidien?

Alexis Safarikas : Le problème, c'est que je ne peux pas toujours savoir qui l'utilise, j'ai pas toujours cette information-là, assez rarement, d'ailleurs. Donc je pourrais pas te dire : Tiens, tout d'un coup, ces groupes-là de personnes l'utilisent, non. Il y a toujours des gens qui ne l'utiliseront pas. Ça, c'est sûr et certain, des gens qui sont dans le déni complet, ce genre de truc, donc voilà, ça existe toujours. On a déjà remarqué des trucs très bizarres, on a développé des expériences voice pour des centres médicaux. On travaille avec une grosse boîte hollandaise qui fait de la téléphonie pour les centres médicaux et donc on a un système de triage et on excluait au début toutes les personnes de plus de septante ans. Donc en fonction du numéro de téléphone, on peut retrouver la personne, on a accès à des bases de données. Et on se dit : Ah tiens, les personnes de plus septante ans, mauvaise idée, ils vont jamais parler au chatbot. En fait, on s'est planté, les gens âgés parlent lentement. On sait très bien, l'IA, quand tu es en vocal, vaut mieux parler lentement que parler hyper vite comme moi, là. Donc, en fait, les gens âgés sont encore plus capables d'utiliser ça parce que c'est eux, ils parlent, mais ils parlent lentement. Donc, finalement, c'est parfois difficile de dire quel groupe va plus vite adopter. Alors oui, les millénials, les gens de notre âge, les gens de ton âge, vont clairement plus vite adoptés parce qu'on est nés dedans et qu'il y a un côté, on a fait une étude à une époque avec Belfius sur l'adoption de l'IA pour les millénials et effectivement, il y avait un côté : Ah, je me sens pas jugé parce que c'est une IA, je préfère parler à une IA qu'à un humain, c'était assez fou. Et du coup, on se disait : Tiens, il y a une adoption plus élevée pour ces personnes-là. Oui, mais de l'autre côté, des personnes âgées qui savent pas comment utiliser un site internet, ben, elles auront peut-être plus facile à appeler un numéro de téléphone et parler avec une IA. Et donc finalement, peut-être que l'adoption pour une personne âgée sera tout aussi importante que pour un millénial, soit un jeune, parce qu'en fait, ça convient totalement à leur mode de vie, à la façon dont ils utilisent la technologie. Donc, j'aurais du mal à te dire, tiens, quelle vague, etc. Moi, je pense qu'il y a un côté plutôt sceptique, pas sceptique et qu'au début, les gens pas sceptiques vont tester en premier et que si ça fonctionne bien, les gens sceptiques, petit à petit, vont commencer à l'utiliser aussi.

Maxime : Ouais, c'est ça. Est-ce que vous recevez des feedback directs des utilisateurs finaux ou alors vous recevez des feedback à travers donc les utilisateurs finaux qui communiquent ça à votre client, donc à l'entreprise, qui eux-mêmes vous communiquent afin justement d'avoir une continuité et pouvoir vous améliorer avec une deuxième version, une troisième?

Alexis Safarikas : On a les deux. On a inclus souvent dans notre chatbot ou dans nos systèmes, des systèmes d'évaluation finaux. Nous, en fait, on va, quand je t'ai dit Open AI ne lit pas tes

conversations, nous, on va lire les conversations de l'IA et on va en fait optimiser. On ne va pas tout lire, mais on va en lire certains. Généralement, on va cibler les conversations qu'on sait mal évaluer pour voir qu'est-ce qu'on doit améliorer. Ça, c'est un premier système de filtre. On va aller lire les conversations aussi où il a eu du mal, deuxième système de filtre.

Maxime : OK. Et finalement, la dernière question. On a parlé du coup d'un cas qui s'est très bien passé. Est-ce que vous avez un cas où justement, l'implémentation était difficile, peu concluante et au final, ça s'est soldé sur un échec, autant pour vous que pour l'entreprise?

Alexis Safarikas : Ouais, on a un cas, un client américain, une sorte de Uber du transport médical, parce qu'aux États-Unis, une ambulance coûte une fortune. Donc, en gros, t'as un système un peu peer to peer de, tiens j'ai besoin d'aller chez le médecin, j'ai une vieille personne, tu peux me conduire, ou je dois aller aux urgences. C'est des freelance, ces ambulances qui font ça. Et en fait, eux, c'est une boîte de trois cents personnes. Ce n'est pas un énorme bazar, c'est une grosse start-up, si tu veux, américaine. Et en fait, eux, ils nous ont contactés, je sais pas comment, pour développer un système de téléphonie AI. On a commencé, il y a un an et demi. Et la téléphonie AI, aujourd'hui, on le fait très bien. Il y a un an et demi, c'était plus compliqué. Et donc, du coup, non seulement de leur côté, c'était n'importe quoi, ils changeaient de bases de données, ils changeaient de CRM, ils changeaient de système de téléphonie, ce qui faisait que ça allait dans tous les sens. Et dès qu'on voulait tester quelque chose, ça mettait deux mois et donc le feedback était mauvais. Et donc ça, un projet qui a pris un an au lieu de prendre trois mois, et à la fin, eux étaient pas contents, rien ne fonctionnait correctement et nous, on n'était pas contents aussi, donc je crois, ils me répondent même plus là.

Maxime : Ok. Et donc quels enseignements pouvez-vous tirer de ces cas, justement, où ça s'est bien passé et où ça s'est mal passé?

Alexis Safarikas : Dans l'enseignement, c'est d'avoir une méthodologie que tu imposes vraiment à ton client. Il faut vraiment être rigoureux là-dessus et ce n'est pas toujours évident en tant que consultant de pouvoir dire non à ton client, de pouvoir dire : "Il faut que tu fasses ça" à ton client. Donc voilà, il y a des choses qu'on ne pourra jamais éviter. Deuxièmement, c'est la qualité de la technologie. A cette époque-là, ils voulaient qu'on fasse des trucs que nous, on n'était pas confiants que ça marcherait si bien et on aurait dû insister là-dessus et en fait dire non, de nouveau. Donc la leçon, c'est quand on sait quelque chose, c'est de devoir plus insister là-dessus. Malgré tout, moi, je dois payer des gens, donc je peux pas toujours dire non à tout. Et deux, je me dis parfois, en commençant, ils vont comprendre et donc on va pouvoir remettre ça dans le bon contexte et que ce soit finalement quelque chose de plus intelligent. On a eu un projet avec la SNCB, c'est pas que ça s'est mal passé. Ils ont dix mille appels par mois pour des gens qui veulent réserver des billets de train par téléphone. Et ils voulaient tester l'IA vocale pour faire ça. Grosse complexité technique, c'est des villes comme Huy. Comment tu veux qu'une IA comprenne Huy? Elle va comprendre Oui, le Oui. Le problème des langues aussi. Evere, en flamand, c'est Ever. En français, Evère. Et puis en anglais, ça va être Either. Et donc l'IA va avoir du mal à savoir, ah, cette personne parle cette langue. Il faut que je change phonétiquement l'approche de la ville. Donc, on a réussi à obtenir quatre-vingt-cinq pour cent de qualité. Mais depuis le début, j'étais là, avec l'idée de mongol de faire ce projet-là parce qu'on sait que ça va pas aboutir à un truc que vous allez mettre en production, mais c'était dans leur idée de faire de l'innovation. Donc voilà. Je suis pas un passionné de dépenser de l'argent pour de l'innovation pure et dure. Mais voilà, après, on a toujours des très bons rapports avec eux, on va faire un autre projet. Donc le client n'est pas triste. Moi, je trouvais juste que le résultat, c'était beaucoup d'argent pour pas grand-chose.

Maxime : Ok. Merci beaucoup pour tes réponses Alexis. Je vois qu'on va pouvoir vraiment approfondir tout ça et faire des liens avec les autres interviews qu'on a eues. On reviendra sûrement vers toi. Si jamais on a une deuxième version de questions, si on a besoin d'approfondir un peu plus des choses. En tout cas, je trouve que c'est une bonne base pour commencer notre écriture d'analyse. Et puis, dans tous les cas, à la fin de notre mémoire, on t'enverra notre mémoire.

Alexis Safarikas : Et avec plaisir pour une deuxième interview, juste parce que j'ai un agenda un peu lourd pour l'instant. Donc, si possible, c'est de me dire dix jours avant, ce serait top. Comme ça, on essaie de s'organiser. Mais je peux, je peux te fournir encore une heure de mon temps, j'ai aucun problème avec ça. J'étais dans le cadre aussi, j'essayais de faire deux, trois étudiants par an pour des projets comme ça. Donc un grand plaisir.

Maxime : Ça va. Merci beaucoup. Je te souhaite une bonne soirée et à bientôt.

Alexis Safarikas : Merci Maxime, toi aussi. Ciao, ciao.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm