

Quand l'IA ne suffit pas...

Notre analyse du cas de Klarna sur l'automatisation de son service client



SpinPart est un cabinet de conseil qui accompagne les entreprises dans leurs projets de transformation

Cette étude s'inscrit dans la dynamique de veille active menée par nos équipes : recherches, benchmarks, analyse des retours d'expérience de mission, capitalisation sur nos expertises sectorielles et mobilisation de notre réseau professionnel. SpinPart dispose d'un **Centre d'Excellence Expérience & Relation Client** et d'un **Centre d'Excellence Opérationnelle** qui portent une vision prospective des métiers de la relation et en fait un levier stratégique : **efficience opérationnelle, valeur client, différenciation**.

Notre objectif : mobiliser de manière transversale nos expertises en transformation des organisations, en amélioration de la performance et en management de l'innovation pour accompagner durablement nos clients dans leurs mutations stratégiques.

Avec **75 consultants**, nous portons un modèle à **taille humaine, fondé sur le sur-mesure, l'ancrage sectoriel et l'exigence dans l'exécution**. Nos équipes sont formées, certifiées, et s'appuient sur une méthodologie éprouvée de co-construction avec les équipes clients. Notre équipe de management est composée **d'experts passionnés**, aux expertises et aux personnalités complémentaires. Chacun incarne les valeurs fondamentales du cabinet : **proximité, exigence, énergie et équilibre**. La diversité de leurs parcours nourrit l'épanouissement des équipes et la conception de solutions à fort impact.

Nos expertises marketing, ventes et expérience client :

Expérience et relation client • Performance et Excellence opérationnelle

Centres de services partagés, back-offices et centres d'appel • Management de l'innovation

Data & IA • Transformation des organisations • Réseau de vente et distribution



Alain Fercoq
Directeur, expert
Excellence
Opérationnelle



Laurent Rodrigues
Senior Manager
Marketing, Vente & CX



Capucine de Saint Leger
Consultante Senior
Marketing, Vente & CX



Quand l'IA ne suffit pas : notre analyse du cas de Klarna sur l'automatisation de son service client

le cas de Klarna sur l'utilisation de l'IA dans la relation client 4

notre analyse sous le prisme de l'Excellence Opérationnelle 7

perspectives & tendances du secteur9



notre analyse du cas de Klarna sur l'utilisation de l'IA dans la relation client



Klarna et le pari d'une automatisation totale de la relation client

L'intelligence artificielle semble s'imposer comme **l'avenir de la relation client**. Rapidité, disponibilité, réduction des coûts : les promesses sont nombreuses. Mais derrière cette course effrénée à l'automatisation, une question persiste :

l'intelligence artificielle peut-elle réellement remplacer l'humain dans le service client ?

L'expérience de Klarna, fintech suédoise pionnière du paiement fractionné, offre un cas d'analyse intéressant. En 2023, l'entreprise prend un virage radical en **remplaçant une part significative de ses effectifs par un chatbot** dopé à l'IA générative. Deux ans plus tard, le constat est sans appel : Klarna **fait machine arrière** et relance les embauches de conseillers. L'expérience de Klarna met en lumière les **limites de l'intelligence artificielle** et la difficulté à trouver un équilibre entre technologie et humain.

Klarna, pionnier de l'automatisation par l'IA

En 2023, Klarna fait le pari du tout-IA avec un **chatbot basé sur l'IA générative** et **supprime 1800 postes**, soit plus d'un tiers de ses effectifs. Objectif : **automatiser les échanges avec ses clients, gagner en efficacité et réduire les coûts**.

En un mois, ce sont plus de 2,3 millions de conversations menées en 35 langues, une assistance disponible 24h/24 et 7j/7 et un **temps de résolution divisé par cinq** (de 11 minutes à 2 minutes).

À lui seul, le chatbot accomplit le travail de **700 agents humains**. Une **économie** estimée à plus de **40 millions de dollars** sur 2024 et un succès technologique dont se félicite son PDG, Sebastian Siemiatkowski : « L'IA peut déjà faire toutes les tâches que nous, humains, faisons ».



PAYMENT



Le recul stratégique de Klarna sur l'IA confronté à la réalité du terrain : la désillusion d'une automatisation à marche forcée

Mais ce qui s'annonçait comme une réussite technologique s'est vite heurté à la **réalité du terrain** : rapidement, les utilisateurs ont commencé à se **plaindre de la qualité du service**, jugée froide et impersonnelle, combinée à **l'incapacité des chatbots à gérer des problèmes complexes**. Pire : l'absence de recours à un conseiller humain aggrave la frustration des utilisateurs.

Résultat : une **expérience client dégradée**, une **image de marque ternie** et des **répercussions directes sur les performances de l'entreprise** au moment même où Klarna prépare son entrée en Bourse. Le PDG le reconnaît avec lucidité : « Klarna a adopté l'IA dans une optique de réduction des coûts – mais **elle a peut-être sous-estimé ce qu'elle avait à perdre**. »

Face à cette impasse, l'entreprise change de cap en 2025 et **relance des embauches** de conseillers : **l'humain reprend sa place** au cœur de la relation client.

Le retour à l'humain : vers un modèle hybride

Loin de renoncer à l'IA, Klarna en redéfinit les contours. L'entreprise opte désormais pour une **approche hybride** : deux tiers des demandes restent traitées par l'IA, mais avec la possibilité de **parler à un conseiller humain** si besoin. Les recrutements de conseillers sont relancés, avec un modèle social réinventé : télétravail intégral, meilleure rémunération et plus de flexibilité.

Comme le résume le dirigeant : « *Investir véritablement dans la qualité du soutien humain est pour nous la voie de l'avenir.* » Klarna réaffirme ainsi une conviction essentielle : **la technologie ne doit pas se substituer à l'humain, mais le compléter**.

notre analyse sous le prisme de l'Excellence Opérationnelle

Le cas Klarna illustre les promesses et les limites de l'automatisation de son service client. Derrière cette expérience, une question demeure : comment concilier innovation technologique et performance durable ? SpinPart propose un décryptage à travers les grands principes de l'Excellence Opérationnelle.

Le principe de valeur

La valeur créée par le chatbot **doit bénéficier à toutes les parties prenantes** : entreprise, clients et employés. S'il permet à Klarna de réduire ses coûts dans un premier temps, il a en revanche **dégradé l'expérience client**. La réintégration de conseillers permet de **créer de la valeur plus durablement** et pour toutes les parties prenantes : une meilleure expérience client, une motivation des collaborateurs accrue vont avoir un impact durable sur les performances de l'entreprise.

Le principe du réel

L'Excellence Opérationnelle invite à fonder les décisions sur la **réalité du terrain** (Gemba). Klarna semble avoir déployé l'IA sans prendre suffisamment en compte les besoins de ses clients, entraînant ainsi un **décalage entre le service proposé et leurs attentes**. En se reconnectant au terrain, Klarna a pu ajuster son modèle et mieux répondre aux besoins réels en réintégrant l'humain.

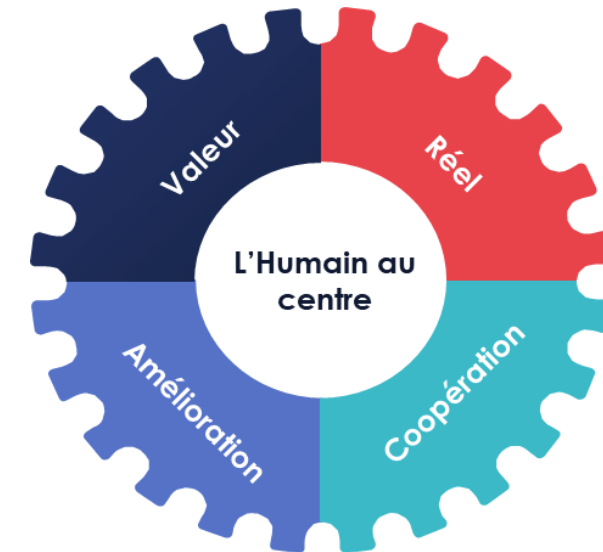
Le principe de coopération

L'approche initiale de Klarna misait sur l'autonomie de l'IA, sans associer les conseillers en tant que partenaires. Le nouveau modèle favorise la coopération :

- **Coopération « entre IA et humains »** pour trouver des solutions plus pertinentes pour des **cas complexes**. L'IA intervient également en outil aux conseillers pour faciliter leur expérience collaborateur.
- **Coopération entre les équipes** pour échanger sur le traitement optimal des cas complexes récurrents.

Le principe d'amélioration continue

L'absence d'une **approche test & learn** a conduit à un déploiement trop rapide et mal calibré. Klarna n'a pas appliqué le cycle Lean « mesurer – analyser – améliorer ». Ce sont les plaintes clients qui ont joué le rôle de déclencheurs d'amélioration.



Les grands principes de l'Excellence Opérationnelle

L'Humain au cœur de l'Excellence Opérationnelle

En supprimant des emplois au profit d'un chatbot, l'entreprise a considéré **l'humain comme un centre de coûts, et non comme un acteur de création de valeur**. Le revirement stratégique opéré en 2025 montre une prise de conscience : le nouveau modèle hybride reconnaît que **la valeur humaine est irremplaçable dans certaines interactions**.

les enseignements de l'Excellence Opérationnelle appliqués au cas Klarna en 2025

1. L'IA est un levier d'efficience mais ne peut se substituer totalement à l'humain à ce jour pour garantir la qualité perçue et préserver la confiance des clients.
2. Toute transformation doit s'ancrer dans les besoins réels des clients, en partant du terrain (Gemba) et de l'écoute active des clients et des collaborateurs.
3. Adopter une approche *Test & Learn* dans une démarche d'amélioration continue avant de déployer massivement.
4. L'objectif ne doit pas être uniquement la réduction des coûts, mais la création de valeur durable pour l'ensemble des parties prenantes.



tendances & perspectives du secteur

Nombreuses sont les entreprises à être **tentées de remplacer leurs équipes humaines par de l'intelligence artificielle**. En avril dernier, le PDG de Shopify annonçait qu'il ne recruterait plus de salariés, sauf si ses managers pouvaient prouver « que l'IA ne pouvait pas faire le job ».

Le secteur de la relation client est particulièrement concerné, et notamment le secteur bancaire, où **les initiatives en matière d'IA se multiplient** pour autonomiser la relation client. 2 exemples illustrent cette tendance :

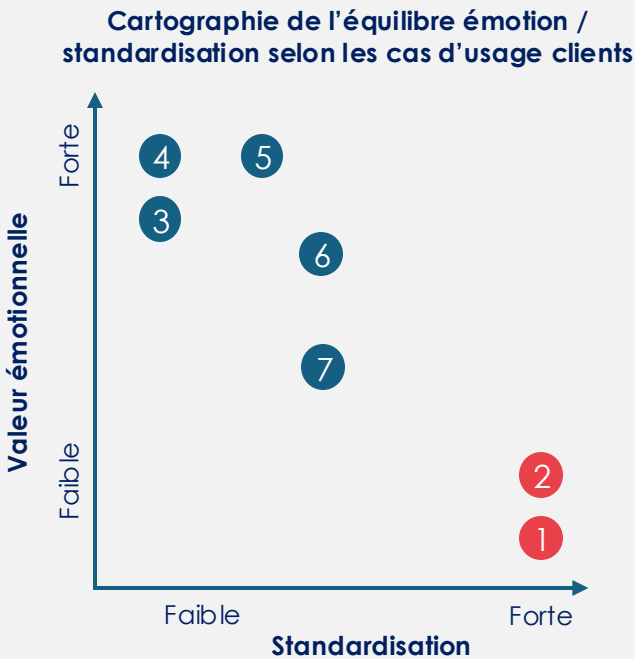
- Floa, une filiale de BNP Paribas, a récemment lancé **son agent conversationnel EVA**, une IA vocale capable de gérer jusqu'à 300 000 contacts annuels.
- Hello Bank, la banque en ligne de BNP Paribas, prépare de son côté une nouvelle version de son **chatbot conversationnel** HelloiZ utilisant l'IA générative. Le projet est en test pilote avec des clients ambassadeurs et auprès des collaborateurs du groupe avant de déployer l'outil à grande échelle.

Malgré l'automatisation croissante des services clients, une majorité de clients **continue de privilégier l'échange avec un conseiller humain**, notamment dans des secteurs sensibles comme la banque.

74 % des Français estiment que le contact humain est essentiel dans ce domaine*, en raison de la gestion de données sensibles dans un contexte de fraude accrue.

Les entreprises doivent donc réussir à **trouver le bon équilibre entre l'utilisation de l'IA et le maintien de l'humain** dans le processus de relation client.

*sondage Ipsos.digital pour Tersea (2024)



	Besoin client	Traitement idéal	Pourquoi ?
1	Obtenir une réponse rapide à une question simple	IA	Rapidité, disponibilité 24/7, faible valeur émotionnelle
2	Démarche standard	IA	Tâches simples et répétitives
3	Résoudre un problème complexe	Humain	Ecoute, et intelligence émotionnelle
4	Traiter une réclamation	Humain	Importance de l'empathie et de la personnalisation
5	Obtenir un conseil personnalisé à forte valeur	Humain	L'humain rassure et contextualise
6	Gérer des données sensibles	Humain	Importance de la confidentialité et confiance
7	Proactivité pour anticiper ses besoins	Humain	Capacité à anticiper et adopter une vision business

conclusion : nos 3 convictions tirées du cas Klarna

1.

Dans leur course effrénée à l'IA, **les entreprises doivent garder en tête que l'humain reste un facteur clé pour répondre aux attentes des clients.** Il joue un rôle central dans la **gestion des situations complexes ou émotionnelles**, la création de confiance et de lien avec le client ainsi que l'anticipation de ses besoins. Les entreprises doivent donc trouver un juste équilibre entre l'utilisation de l'IA pour automatiser certaines interactions et la nécessité de maintenir un lien humain. Klarna illustre une voie lucide : celle d'un modèle hybride, où le chatbot traite les requêtes simples et les conseillers humains gèrent les situations à forte valeur relationnelle.

2.

Il est essentiel de **repenser l'équation qualité vs coût** : il faut privilégier la qualité de l'expérience client pour garantir une valeur durable, plutôt que de se concentrer uniquement sur la réduction des coûts à court terme. Cela implique de garantir la qualité des interactions humaines tout en investissant dans un suivi continu de la qualité des robots conversationnels, afin de s'assurer que l'IA délivre des réponses cohérentes et conserve le niveau de qualité émotionnelle attendu.

3.

Tester constitue une étape clé **dans une démarche d'amélioration continue.** L'exemple de l'assistant virtuel HelloïZ illustre ce processus : testé d'abord auprès de clients ambassadeurs et de collaborateurs internes, les fonctionnalités de l'IA sont ajustées en fonction des retours des utilisateurs avant un déploiement prévu à grande échelle.

contact



Capucine de SAINT LEGER

Consultante senior
07.82.84.81.73.
capucine.desaintleger@spinpart.fr



Laurent RODRIGUES

Senior Manager
06.87.65.34.46
laurent.rodrigues@spinpart.fr



Alain FERCOQ

Directeur
06.07.23.00.12
alain.fercoq@spinpart.fr

à propos de spin^{part}

SpinPart est un cabinet de conseil stratégique et opérationnel en management et organisation. Nous nous positionnons comme un cabinet à taille humaine qui tisse une relation de confiance et apporte un véritable conseil de proximité. Nos équipes de consultants mettent leurs convictions et leur énergie au service de la transformation de nos clients. Depuis 20 ans, nous sommes en interaction directe avec les dirigeants avec lesquels nous coconstruisons des démarches sur-mesure, avec un engagement de résultats. Nos équipes sont ancrées sur le terrain chez nos clients afin d'assurer une véritable transformation.

