



ACF EN ACTION

acfstandard.com

ACF en Action applique l'Agentic Commerce Framework® à des entreprises réelles, à partir de sources publiques. Chaque cas montre qui reste responsable quand l'IA décide.

ACF-CS-002 · Case Study #002 · Édition 2026

Klarna - service client automatisé par IA

Que se passe-t-il quand un agent IA franchit le seuil de la décision, à grande échelle ?

CARTE D'IDENTITÉ

SECTEUR

Fintech / paiement

PAYS

Suède

TECHNOLOGIE

OpenAI

TYPE

IA agentique

AUTONOMIE

autonome supervisé

CONFIANCE

Élevée

OUTILS ACF ILLUSTRÉS DANS CE CAS



ACF-01



ACF-02



ACF-03



ACF-06



ACF-08



ACF-00

● mobilisé · ● à prévoir · 6 outils du Toolkit (4 mobilisés, 2 à prévoir, sur 17).

1. Résumé exécutif

En février 2024, Klarna déploie mondialement un assistant IA de service client développé avec OpenAI. En un mois, il traite 2,3 millions de conversations, soit environ **deux tiers** des échanges de service client, pour un travail présenté comme l'équivalent de **700 agents** à temps plein. Contrairement à Morgan Stanley (cas ACF-CS-001), cet agent ne se contente pas de proposer : il **agit** : remboursements, annulations, litiges.

Puis, en 2025, Klarna **rééquilibre** : la direction reconnaît publiquement que la réduction des coûts avait « pris trop de place » au détriment de la qualité, et réintroduit des agents humains pour les cas complexes, dans un modèle hybride.

Lu au prisme de l'ACF, ce cas est l'exact miroir du précédent. Morgan Stanley illustre la prudence sous le seuil agentique ; Klarna illustre ce qui se joue **au-dessus** : dès qu'un agent décide seul à grande échelle, la question de la responsabilité et de la criticité devient immédiate, et l'optimiser sur le seul coût est un mode de défaillance de gouvernance.

2. Contexte

Klarna, acteur du paiement fractionné (« buy now, pay later »), opère un service client à très haut volume, multilingue, 24/7. L'enjeu affiché : réduire drastiquement le coût et le délai de traitement. Le déploiement s'inscrit dans un partenariat avec OpenAI.

3. Sources publiques utilisées

- Klarna, communiqué : « Klarna AI assistant handles two-thirds of customer service chats in its first month » (27 fév. 2024).
- OpenAI, page Klarna.
- Forbes (13 mars 2024) sur les résultats ; Forbes (18 mai 2025) sur le rééquilibrage.
- Bloomberg / Reuters (mai 2025), rapportés : déclarations du PDG Sebastian Siemiatkowski et retour des agents humains.
- CX Dive, eMarketer (2025) sur le modèle hybride.

4. Architecture IA reconstituée (à partir de sources publiques)

L'assistant IA Klarna - lancement mondial février 2024, adossé à OpenAI.

- Fonction : traite les demandes de service client **en autonomie**, dont remboursements, retours, problèmes de paiement, annulations, litiges, erreurs de facturation ; fournit soldes et échéanciers. Plus de 35 langues, 24/7.
- Volume : 2,3 M de conversations le premier mois (~2/3 des échanges), équivalent revendiqué de ~700 agents.
- Performance revendiquée (2024) : résolution en moins de 2 min contre ~11 min pour un humain ; -25 % de demandes répétées ; ~40 M\$ de profit visé sur l'année ; satisfaction « au niveau » des agents humains.

Le rééquilibrage (2025).

- Klarna réintroduit des agents humains pour les cas **complexes et premium**, tout en gardant l'IA en première ligne pour le gros du volume.
- Déclaration publique du PDG (mai 2025) : le coût avait été un critère « trop prédominant », ce qui « aboutit à une qualité moindre » ; les clients doivent toujours pouvoir joindre une personne.
- Nouveau modèle : hybride, agents humains flexibles (« à la Uber »), IA en front, humain en escalade.

5. Cartographie ACF

 **Outils mobilisés** : ACF-01 (carte d'autonomie) · ACF-02 (matrice de criticité) · ACF-04 (fiche agent).

Élément ACF	Dans le déploiement Klarna
Humain nommé (responsable)	La direction service client / opérations. À la différence de MS, aucun professionnel humain ne valide chaque décision : l'agent tranche seul.
Agent	L'assistant IA - il décide et exécute (remboursement, annulation, résolution de litige).
Plateforme	OpenAI.
Décision déléguée	Réelle et à conséquence : remboursements, annulations, litiges.
Niveau d'autonomie	Autonome supervisé , voire autonome sur une partie des cas (l'agent agit, contrôle a posteriori). C'est le franchissement du seuil.
Zone non délégable	Découverte <i>après coup</i> : les cas complexes et premium, où la parité humaine n'a pas tenu, sont redevenus humains. En langage ACF, c'était une zone non délégable non déclarée au départ.
Règle / garde-fou	Escalade humaine introduite en 2025 ; option de joindre une personne. Initialement sous-dimensionnés.
Tiers de contrôle	Régulateurs du crédit et de la protection du consommateur selon les pays.
Traçabilité	Volume massif de décisions automatisées : l'enjeu de registre et d'auditabilité est central.

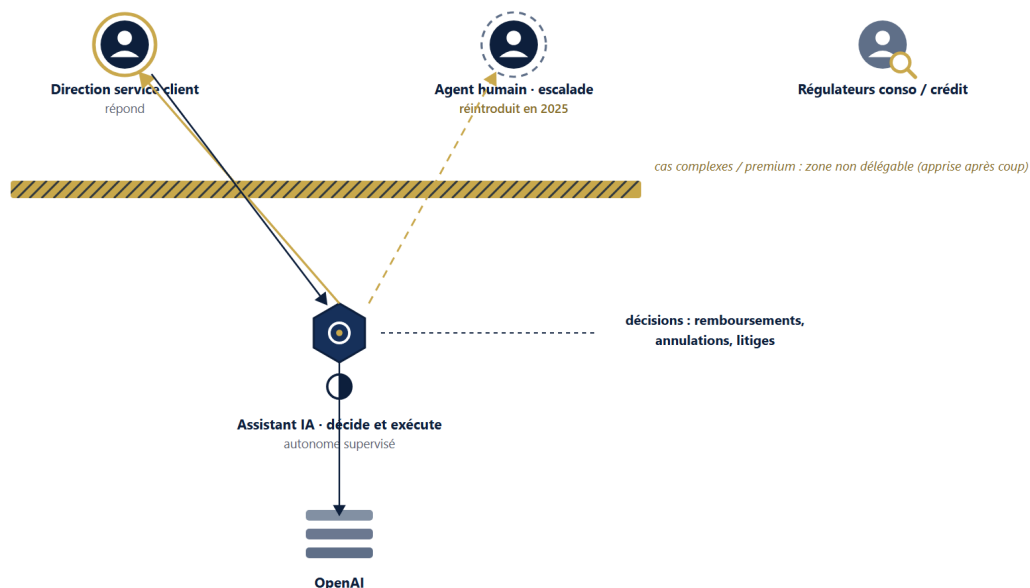
Klarna - service client automatisé par IA

Que se passe-t-il quand un agent IA franchit le seuil de la décision, à grande échelle ?

CARTE D'IDENTITÉ

Secteur **Fintech / paiement** Pays **Suède** Techno **OpenAI** Type **IA agentique** Autonomie **autonome supervisé** Confiance **Élevée**

CONCEPTS ILLUSTRÉS Seuil agentique · Criticité · Zone non délégable · Escalade humaine · Kill switch



⚠ L'agent a franchi le seuil : il décide et exécute (remboursements, litiges).

Optimisé sur le **coût**, pas sur la **criticité** → qualité en baisse (2025), puis correction en modèle hybride.

✓ L'ACF règle le cadran d'autonomie sur la **criticité**, dès la conception - pas après l'incident.

Sources publiques uniquement · ajustement assumé publiquement par l'entreprise, non un jugement · ni audit ni certification · ACF-CS-002.

Figure 1 - Klarna - service client automatisé par IA en langage ACF (Language Card).

COMMENT LIRE LE SCHÉMA · LANGAGE ACF



Humain nommé
il répond des actes



Agent
il exécute / décide



Plateforme
GPT-4, OpenAI...



Zone non délégable
reste humaine



Tiers de contrôle
régulateur, audit



flèche navy = exécution (descend)



flèche or = responsabilité (remonte vers un humain)

6. Analyse

 **Outils mobilisés** : ACF-02 (criticité) · ACF-03 (zones non déléguables) · ACF-06 (kill switch). **À préparer** : ACF-08 (registre).

Points forts (à reconnaître) :

- **Ampleur et rapidité** réelles : le déploiement a tenu un volume considérable, en 35 langues, avec des gains de délai mesurés.
- **Transparence et auto-correction** : Klarna a reconnu publiquement le déséquilibre et ajusté. C'est une posture de gouvernance saine - rare et à saluer.
- Le **modèle hybride** finalement retenu (IA en volume, humain en complexité, escalade toujours possible) est proche de ce que l'ACF recommande.

Points d'attention (la leçon ACF) :

- **Le critère d'optimisation était le coût, pas la criticité.** C'est le cœur du sujet, et c'est le PDG qui le dit. En ACF, on ne délègue pas une décision parce qu'elle est *coûteuse à traiter*, mais selon sa **criticité** (impact × fréquence × irréversibilité). Un litige premium et une question de solde n'ont pas la même criticité et n'appellent pas la même autonomie.
- **La zone non déléguable a été découverte par l'incident, pas déclarée par conception.** L'ACF l'aurait posée d'emblée : les cas à fort impact restent humains, ou sous co-décision.
- **L'escalade humaine était un garde-fou sous-dimensionné.** L'ACF en fait une règle explicite, proportionnée à la criticité, dès le départ.

7. Toolkit ACF mobilisé

Outils que l'analyse ACF mobilise (✓) et à prévoir (→_{SOON}). N'implique pas que l'entreprise utilise l'ACF ; montre les instruments que le référentiel apporterait.

Outil	Statut	Rôle dans ce cas
ACF-02 · Matrice de criticité	✓	L'outil clé : trier par criticité, pas par coût
ACF-01 · Carte d'autonomie	✓	Régler le cadran par type de décision
ACF-03 · Constitution agentique	✓	Déclarer les zones non déléguables (cas complexes)
ACF-06 · Kill switch	✓	Seuils de qualité et taux d'escalade
ACF-08 · Registre des décisions	→ _{SOON}	Tracer les décisions à conséquence
ACF-00 · Score de souveraineté	→ _{SOON}	Évaluer la maturité d'ensemble

8. Questions de gouvernance

1. Sur quel critère décide-t-on de déléguer une décision : son coût, ou sa criticité ?
2. Quelles catégories de cas déclarons-nous non déléguables **avant** de déployer ?
3. Le dispositif d'escalade vers l'humain est-il dimensionné pour la criticité réelle, ou symbolique ?
4. Quels signaux (satisfaction, taux d'erreur, taux d'escalade) déclenchent une reprise en main, et qui en décide ?
5. Avons-nous une trace auditable des décisions automatisées à conséquence ?

9. Enseignements généraux

Le cas Klarna livre la leçon la plus transférable de tout le corpus : **on ne règle pas l'autonomie d'un agent sur le coût, on la règle sur la criticité**. Optimiser la délégation sur l'économie réalisée, sans matrice de criticité ni zones non déléguables déclarées, conduit à déléguer des décisions qui auraient dû rester humaines, et à le découvrir par la baisse de qualité. Klarna a eu la lucidité de corriger ; l'ACF permet de ne pas avoir à corriger, en réglant le cadran dès la conception.

10. Ce que ferait l'ACF (conception de référence)

Formulation prescriptive et non critique. Une organisation concevant ce système avec l'ACF pourrait notamment :

- **coter** chaque type de demande sur la matrice de criticité (ACF-02) avant tout déploiement ;
- **fixer** l'autonomie par type de décision (ACF-01) : autonome pour le bénin, co-décision ou humain pour le sensible ;
- **déclarer** les cas complexes/premium comme zone non délégable (ACF-03) - ou sous supervision renforcée ;
- **dimensionner** l'escalade humaine à la criticité, pas au symbole ;
- **armer** un kill switch (ACF-06) déclenché par des seuils de qualité et d'escalade ;
- **tenir** un registre des décisions (ACF-08) pour l'auditabilité et la conformité.

11. Cas similaires (transférabilité)

Ce cas est particulièrement transférable à toute organisation de **service client à très haut volume**, où la tentation d'automatiser sur le coût est forte :

-  e-commerce et marketplaces
-  télécoms
-  énergie et services aux particuliers (utilities)
-  transport et voyage
-  banque de détail et paiement
-  assurance (gestion de sinistres de masse)

Partout, la même question : **quelle décision peut-on vraiment confier à un agent, et selon quel critère ?** Le coût est un mauvais juge ; la criticité est le bon.

12. Confiance de l'évaluation

Élevée. Le cas est exceptionnellement bien documenté publiquement : communiqués de l'entreprise, déclarations du PDG dans la presse (Bloomberg, Forbes) et couverture économique de référence, sur le déploiement comme sur son rééquilibrage. Les faits sont solidement établis et vérifiables par le lecteur. L'analyse ACF s'appuie sur ces faits publics ; les détails internes non publics n'affectent pas la lecture de gouvernance proposée ici.

Guide enseignant

Objectif pédagogique. Comprendre que le critère de délégation est la **criticité**, pas le coût - et pourquoi une zone non délégable se déclare avant, pas après.

Déroulé de séance (90 min).

1. (15 min) Lecture jusqu'à §4 (sans l'analyse). Les étudiants voient d'abord le succès de 2024.
2. (15 min) Révélation du rééquilibrage de 2025 et de la citation du PDG.
3. (25 min) En groupes : coter cinq types de demandes (solde, retour simple, remboursement, litige, réclamation premium) sur une matrice de criticité, et attribuer un niveau d'autonomie à chacun.
4. (20 min) Débat : « Klarna a-t-il échoué, ou appris ? » (réponse attendue : il a réglé le mauvais cadran, puis l'a corrigé).
5. (15 min) Synthèse par l'enseignant : coût vs criticité.

Comparaison recommandée. Étudier ce cas **en binôme avec ACF-CS-001 (Morgan Stanley)** : sous le seuil agentique vs au-dessus. C'est le meilleur duo pédagogique du corpus.

Rappel : le corrigé fournit l'analyse de référence ; la correction du travail des étudiants reste l'acte du professeur.

Lab associé (ACF-LAB-002)

À partir de ce cas, l'étudiant produit :

- la matrice de criticité (ACF-02) de six types de demandes ;
 - la carte d'autonomie par décision (ACF-01) correspondante ;
 - une Constitution agentique (ACF-03) déclarant les zones non déléguables ;
 - un kill switch (ACF-06) avec deux déclencheurs chiffrés (seuil de satisfaction, taux d'escalade).
-

Annexe - Fiches ACF complétées

Les fiches officielles du Toolkit mobilisées dans ce cas, remplies avec ses données publiques. À titre illustratif : une organisation du même secteur peut les reprendre et les adapter.



AGENTIC COMMERCE
FRAMEWORK®

ACF-02

MATRICE DE CRITICITÉ

Quelles décisions peut-on déléguer à un agent ?

NIVEAU
DURÉE
USAGE
PARCOURS

Fondation
30-45 min
Cadrage
Étape 3 / 6

CAS RÉEL

Klarna calcule la criticité des décisions de son service client IA : le score détermine jusqu'où chacune peut être déléguée.

PAGE 1/2

OBJECTIF

Pour chaque type de décision, déterminer objectivement **jusqu'où elle peut être déléguée** à un agent : en remplaçant l'intuition par un score reproductible, traçable et défendable, partagé entre les fonctions.

1 LA FORMULE DE CRITICITÉ

$$\text{Criticité} = (\text{Impact} \times \text{Fréquence} \times \text{Irréversibilité}) \div 10$$

Chaque axe est noté de 1 (négligeable) à 10 (maximal) : score résultant de 0,1 à 100.

2 LES TROIS AXES D'ÉVALUATION

IMPACT

Gravité des conséquences si la décision est mauvaise.
1 = bénin ; 10 = critique (finances, réputation).

FRÉQUENCE

Récurrence de la décision. 1 = exceptionnelle ; 10 = continue (des milliers de fois/jour).

IRRÉVERSIBILITÉ

Difficulté à revenir en arrière. 1 = annulable en un clic ; 10 = définitif.

3 LIRE LE SCORE : LES TROIS SEUILS



< 15

AGENTIFIABLE

Délégation possible, supervision légère. Autonomie fixée décision par décision (ACF-01).



15 – 25

AGENT GOUVERNÉ

Autonomie bornée : politique stricte, traçabilité, supervision humaine.



> 25

HUMAIN REQUIS

La décision finale reste humaine. L'agent prépare et propose, il ne décide pas.



4 LA CRITICITÉ DES DÉCISIONS DE KLARNA

Le même agent traite des décisions de criticité très différentes. Les deux dernières (litige, fraude premium) dépassent le seuil : elles auraient dû rester gouvernées ou humaines : c'est précisément là que Klarna a corrigé en 2025.

Décision	Impact	Fréq.	Irrév.	Score	Zone
Question de solde / info	2	9	1	1,8	Agentifiable
Suivi de livraison	3	8	2	4,8	Agentifiable
Retour standard	4	7	3	8,4	Agentifiable
Remboursement sous plafond	6	6	5	18,0	Agent gouverné
Litige de paiement	7	4	7	19,6	Agent gouverné
Réclamation premium / fraude	9	5	8	36,0	Humain requis

Étape suivante : pour chaque décision, régler le niveau d'autonomie dans la carte décisionnelle **ACF-01**, puis armer le dispositif d'arrêt **ACF-06** sur les zones sensibles.



AGENTIC COMMERCE
FRAMEWORK®

ACF-01

CARTE DÉCISIONNELLE

Cartographier vos décisions et leur niveau d'autonomie

NIVEAU
DURÉE
USAGE
PARCOURS

Fondation
30-45 min
Cartographie
Étape 2 / 6

CAS RÉEL

Klarna cartographie les décisions de son assistant IA (service client, 35+ langues) et fixe le niveau d'autonomie de chacune : selon la criticité, pas le coût.

PAGE 1/2

OBJECTIF

Cartographier les décisions confiées à l'agent et fixer, pour chacune, le **niveau d'autonomie : selon la criticité** (ACF-02), jamais selon le coût.

1 L'ÉCHELLE DE MATURITÉ AGENTIQUE

Klarna vise le **niveau 2 (agents gouvernés)**. En 2024, l'assistant a glissé vers une autonomie trop large ; l'escalade humaine a été réintroduite en 2025 pour revenir dans un cadre gouverné.

0

Automatisation classique

Règles fixes, aucune autonomie de jugement.

1

Agents assistés

L'agent propose, l'humain décide.

2

Agents gouvernés

L'agent agit dans un cadre, sous supervision.

CIBLE KLARNA

3

Autonomie supervisée

L'agent décide seul ; contrôle a posteriori.

2 LES TROIS DÉCISIONS CONFIÉES À L'IA

A

Question de solde / info

ENJEU

Répondre à une demande simple

IMPACT ATTENDU

Réversible, sans engagement

JALON

Continu

Autonome

B

Remboursement standard

ENJEU

Rembourser sous plafond défini

IMPACT ATTENDU

Engagement financier borné

JALON

Continu

Autonome supervisé + plafond

C

Litige / réclamation premium

ENJEU

Trancher un cas à fort impact

IMPACT ATTENDU

Engage la relation et la responsabilité

JALON

Réintégré humain 2025

Non délégable



3 LE NIVEAU D'AUTONOMIE, DÉCISION PAR DÉCISION

Régler l'autonomie sur la criticité : pas sur le coût : c'est exactement le réglage qui manquait en 2024 et que Klarna a rétabli.

Déc.	Décision	Autonomie déléguée	Pourquoi ce niveau
A	Question de solde / info	Autonome	Criticité faible (1,8) : réversible, sans engagement.
B	Remboursement standard	Autonome supervisé	Criticité modérée (18) : agent gouverné, plafond + traçabilité.
C	Litige / réclamation premium	Non délégable	Criticité élevée (36) : décision humaine, l'agent prépare seulement.

4 L'ÉCHELLE D'AUTONOMIE DÉLÉGUÉE

La décision C (litige premium) sort de l'échelle : elle reste humaine.

1

Suggestif

L'agent propose, l'humain décide.

2

Co-décision

L'agent prépare, l'humain valide.

3

Autonome supervisé

L'agent agit, l'humain contrôle a posteriori.

4

Autonome

L'agent décide et exécute seul.

DÉCISION B

DÉCISION A

Étape suivante : armer le dispositif d'arrêt **ACF-06** sur les décisions sensibles, et superviser en continu avec **ACF-05**.



AGENTIC COMMERCE
FRAMEWORK®

ACF-03

CONSTITUTION AGENTIQUE

Les règles, limites et responsabilités de l'agent

NIVEAU
DURÉE
USAGE
PARCOURS

Fondation
45-60 min
Cadrage
Étape 4 / 6

CAS RÉEL

Klarna rédige la constitution de son assistant IA : identité, principes permanents et zones interdites.

PAGE 1/2

OBJECTIF

Définir la **constitution** de l'agent : identité, principes permanents, et zones absolument interdites. Rédigée rétrospectivement, elle nomme précisément ce dont l'absence a conduit au réajustement de 2025.

1 IDENTITÉ & MISSION DE L'AGENT

NOM DE L'AGENT

Assistant IA : service client Klarna

RESPONSABLE (DDAO)

À désigner

PÉRIMÈTRE

Solde, retours, remboursements sous plafond ; hors litiges premium

MISSION PRINCIPALE

Traiter les demandes de service client à haut volume, 35+ langues

2 PRINCIPES FONDAMENTAUX

- 1 Trier les demandes par criticité, jamais par coût.
- 2 Garantir une escalade humaine disponible à tout moment.
- 3 Plafonner les remboursements et les engagements.
- 4 Signaler au client qu'il s'adresse à une IA.

EXEMPLES DE PRINCIPES

- Respecter le cadre légal et sectoriel.
- Protéger les données et la confidentialité.
- Rester transparent, toute décision traçable.
- En cas de doute, escalader plutôt que décider.



3 ZONES INTERDITES (ABSOLUES)

Ce sont précisément les zones dont l'absence de cadre explicite a provoqué la baisse de qualité de 2024-2025.

- 1 Trancher un litige premium sans intervention humaine.
- 2 Engager au-delà du plafond défini.
- 3 Opposer un refus définitif sans recours humain.

EXEMPLES D'INTERDITS

- X Engager une dépense au-delà d'un seuil sans validation.
- X Communiquer des données personnelles à un tiers.
- X Modifier seul ses propres règles ou son périmètre.

4 VALIDATION DE LA CONSTITUTION

VALIDÉE PAR

DDAO : à désigner

REVUE

À chaque changement de périmètre ou d'autonomie

HORODATAGE

Signature Ed25519 + registre des décisions (ACF-08)

Étape suivante : superviser l'agent en continu avec **ACF-05** et armer le dispositif d'arrêt **ACF-06**.

Fiche ACF-03 · Constitution agentique : complétée avec les données publiques du cas.



CAS RÉEL

Klarna arme un kill switch pour son assistant IA (service client à grande échelle). Responsable : DDAO à désigner.

PAGE 1/2

OBJECTIF

Pouvoir **arrêter immédiatement** un agent en cas de dérive, incident, perte de contrôle ou risque critique. Le kill switch est ce qui rend l'autonomie réversible.

1 AGENT CONCERNÉ

NOM DE L'AGENT

Assistant IA : service client Klarna

ID / RÉFÉRENCE

KLA-SAV-01

SYSTÈME LIÉ

Plateforme de service client (OpenAI)

RESPONSABLE (DDAO)

À désigner

2 NIVEAU DE RISQUE DE L'AGENT

Volume massif de décisions automatisées à conséquence : le risque de dérive est élevé ; d'où un kill switch armé.

- **Critique** : impact majeur finances/clients/conformité. ● **Élevé** : impact significatif opérations/réputation. (niveau Klarna)
● **Modéré** : impact limité et réversible.

3 CONDITIONS D'ACTIVATION

Le kill switch doit être activé dès qu'une de ces conditions est remplie.

- ☒ Dérive comportementale détectée
- ☒ Décision non conforme aux règles
- ☒ Plainte client critique / litige
- ☒ Perte de contrôle / bug critique
- ☒ Plafonds définis dépassés
- ☒ Impact financier anormal
- ☐ Violation de données ou d'accès
- ☒ Autre : taux d'erreur > 2 % sur 24 h



4 PROCÉDURE D'ARRÊT

- 1 Qui décide l'arrêt : le DDAO (ou son suppléant désigné).
- 2 Bascule progressive vers un modèle hybride (humain + agent) sur les cas sensibles.
- 3 Test régulier du dispositif d'arrêt (à froid).
- 4 Journalisation de chaque activation (registre ACF-08).

APRÈS L'ARRÊT

- Analyser l'incident : cause, périmètre, décisions touchées.
- Réintroduire l'escalade humaine là où elle manquait.
- Réévaluer la criticité (ACF-02) et l'autonomie (ACF-01).
- Rétablir progressivement, sous supervision (ACF-05).

C'est précisément ce qui a manqué au départ : l'absence de seuil d'arrêt et d'escalade a laissé l'agent dériver, avant le rééquilibrage hybride de 2024-2025.

Fiche ACF-06 · Kill switch : complétée avec les données publiques du cas.

Disclaimer

Cette étude est réalisée **exclusivement à partir d'informations publiques**. Elle ne constitue **ni un audit, ni une certification, ni une évaluation officielle** de Klarna. Elle applique le référentiel ACF à des fins pédagogiques. Aucune donnée interne, confidentielle ou non publique n'a été utilisée. Les marques citées appartiennent à leurs détenteurs respectifs. Le propos décrit un ajustement stratégique assumé publiquement par l'entreprise, non un jugement de valeur.

Sources

- Klarna, *Klarna AI assistant handles two-thirds of customer service chats in its first month* (27 fév. 2024) - <https://www.klarna.com/international/press/klarna-ai-assistant-handles-two-thirds-of-customer-service-chats-in-its-first-month/>
- OpenAI, *Klarna's AI assistant does the work of 700 full-time agents* - <https://openai.com/index/klarna/>
- Forbes, *Klarna's New AI Tool Does The Work Of 700 Customer Service Reps* (13 mars 2024) - <https://www.forbes.com/sites/quickerbetteartech/2024/03/13/klarnas-new-ai-tool-does-the-work-of-700-customer-service-reps/>
- Forbes, *Klarna Reverses On AI, Says Customers Like Talking To People* (18 mai 2025) - <https://www.forbes.com/sites/quickerbetteartech/2025/05/18/business-tech-news-klarna-reverses-on-ai-says-customers-like-talking-to-people/>
- CX Dive, *Klarna again recruits humans for customer service* (2025) - <https://www.customerexperiencedive.com/news/klarna-reinvests-human-talent-customer-service-AI-chatbot/747586/>
- Entrepreneur, *Klarna CEO reverses course by hiring more humans* (2025) - <https://www.entrepreneur.com/business-news/klarna-ceo-reverses-course-by-hiring-more-humans-not-ai/491396>

ACF Case Study ACF-CS-002 · v1 · document de travail, à relire avant toute diffusion publique.