

L'essor du Financement Flexible

Le Paiement Différé Nouvelle
Opportunité Sollicitée Par Les
Consommateurs

L'essor rapide des financements flexibles offerts par de nouveaux acteurs pose la menace très réelle de la perte du monopole pour de nombreuses banques. En parallèle, la pandémie COVID-19 a fait augmenter la demande de crédit, ce qui confirme encore la nécessité pour les banques d'utiliser le plus efficacement possible leurs bilans. Amal Merzouk, directeur des solutions produits chez Fiserv, et Stephane Charbonneau, Managing Director France Benelux explorent cette tendance et expliquent comment ces défis peuvent être relevés avec succès.

Les produits de paiement et de financement aux consommateurs ont historiquement évolué de manière très cloisonnée et centrée sur le produit et non pas sur le consommateur. Réciproquement, les consommateurs évaluent plus attentivement l'importance de chaque achat, beaucoup se tournent vers les institutions financières et/ou les marchands qui offrent de la flexibilité en termes de paiement.

Cette dernière année, l'offre BNPL (Buy Now Pay Later ou paiement différé) est ainsi devenu un moyen de paiement de plus en plus apprécié par les consommateurs qui cherchent l'équilibre entre la gestion de leurs budgets et le besoin d'acquiescer instantanément un produit essentiel à leur quotidien. Cette méthode de paiement alternative, qui évoque à la fois la flexibilité et le contrôle connaît une agitation sans précédent.

C'est sur ce terrain de chasse que les Fintech présentent une menace concurrentielle bien plus grande que la désintermédiation créée au cours des 10 dernières années par les paiements mobiles et les portefeuilles tels que PayPal®, Apple Pay® et Google Pay®. Même si ces derniers se sont appropriés une certaine quantité de transactions et de données clients, ce sont les nouveaux acteurs du financement flexible, type paiement différé, qui menacent directement l'ensemble de la relation client en s'appropriant l'intégralité de la transaction.

Le défi pour de nombreuses banques se déplace désormais d'une désintermédiation à une perte de l'exclusivité, elles risquent donc:

- Une perte des bénéfices sur le P&L de la transaction
- Une érosion plus importante et éventuellement une perte complète de la relation client
- Une perte de toutes les données associées à la transaction (qui devient aussi de plus en plus granulaire et précieuse)

En Quoi Consiste Le BNPL?

L'offre BNPL est une option de paiement alternative qui permet aux clients de payer les produits après les avoir achetés. En règle générale, les plateformes BNPL offrent aux consommateurs une durée spécifique pendant laquelle ils sont censés effectuer le remboursement de leurs achats (hebdomadaire ou mensuelle).

Les Fintechs opérant dans le secteur BNPL, telles que Klarna®, AfterPay®, Splitit® etc., ont connu une progression exponentielle au cours des trois dernières années. Entre 2018 et 2019, les téléchargements d'application BNPL ont augmenté de 162%¹.

¹Selon le rapport de suivi « Buy Now Pay Later » de mars 2020 publié par « Pymnts.com »

L'offre BNPL a rejoint la révolution du mode de paiement alternatif car les effets financiers de la pandémie COVID-19 reflètent ceux de la crise de 2008 qui a incité les consommateurs à embrasser des modes de paiement alternatifs, tout en évitant de payer des frais ou s'endettant par le biais des cartes de crédits ou de prêts à la consommation. Les nouveaux consommateurs soucieux de maîtriser leur budget et opposés au crédit notamment au sein des générations Y et Z, accordent la priorité à la possibilité de faire des achats en ligne ou sur mobile tout en gardant le contrôle de leur emprunt. Ces facteurs ont encouragé une acceptation plus large de l'adoption du BNPL.

BNPL: Une Option de Paiement Disruptive et Flexible

Bien que les données récentes montrent que la plupart des consommateurs ont une préférence pour le paiement par carte de crédit les habitudes et les changements économiques par suite du COVID19 pourraient augmenter la part de marché représentée par les entreprises Fintechs de BNPL, car ils attirent les consommateurs en proposant des avantages exceptionnels tels que des taux d'intérêt à 0% et aucun frais de retard pour contrer les taux de cartes de crédit qui ont la réputation d'être élevés et inflexibles. De plus, un emprunt renouvelable (ligne de crédit revolving) peut devenir un cercle vicieux, qui peut entraîner des conséquences négatives sur le profil du consommateur, souvent sous la forme d'une côte de crédit dégradée.

En ne nécessitant pas des contrôles sévères du profil client au crédit contrairement à l'emprunt renouvelable par carte de crédit, les plateformes BNPL offrent un micro-crédit qui séduit de plus en plus de consommateurs tout en empêchant leurs demandes de crédit d'affecter leur potentiel notation de crédit.

Cette flexibilité des plateformes BNPL, impose un défi pour de nombreuses institutions financières traditionnelles qui doivent réfléchir à comment passer du stade de désintermédiation à celui de la perte pure et simple du monopole en subissant les risques suivants:

- Une plus grande désagrégation et éventuellement une perte totale de la relation client
- Une perte de toutes les données associées à la transaction (qui deviennent de plus en plus granulaires et précieuses)

Le Risque de Transition du Financement

Comment ce risque est-il apparu? Il y a 20 ans, les choix de paiement des consommateurs étaient relativement limités aux cartes de débit/crédit, argent comptant et aussi crédit à la consommation au point de vente. Par la suite, la gamme d'options de paiement a progressivement commencé à s'élargir avec l'introduction des technologies innovantes notamment via des paiements par téléphone mobile et des méthodes spécifiquement destinées aux transactions en ligne.

Ces modes de paiement alternatifs ont créé un certain degré de désintermédiation. La carte bancaire était toujours la source de financement, mais l'expérience client appartenait désormais à une autre entité que la banque. Depuis le consommateur a plutôt commencé à payer avec un portefeuille mobile ou numérique comme Apple Pay® ou PayPal®.

Dans les dernières tendances - ce qui pose un défi beaucoup plus important aux modèles commerciaux de nombreuses institutions financières - est l'émergence d'un choix de plusieurs types de financement pour les paiements au point de vente, combiné à des expériences client innovantes et une flexibilité de financement dynamique. L'ensemble transforme l'expérience d'achat. Dans cette approche, une partie des revenus provient des frais de financement du consommateur et une autre des frais facturés au commerçant.

Ce choix et cette flexibilité ont le potentiel de court-circuiter presque complètement la banque ou l'émetteur de la carte du consommateur. Elle ne perd pas seulement un certain degré d'engagement client, mais l'ensemble de la relation et de la transaction. Ainsi, un émetteur de carte de crédit ne verra plus ces créances et un émetteur de carte de débit ne verra pas la transaction imputée sur ses livres. Le compte bancaire du client est relégué, au mieux, à rembourser un autre acteur "la Fintech" avec laquelle le client a maintenant noué une relation. L'institution financière n'a aucune idée du bien acquis, du marchand ou du lieu de la transaction.

Cette transition est un phénomène mondial et il est prouvé qu'elle change fondamentalement les comportements des consommateurs à l'égard du crédit. Ce faisant, ces nouveaux acteurs du financement flexible ne captent pas seulement la demande de financement des consommateurs des banques, ils créent également une nouvelle demande et la captent.

Aujourd'hui, les plateformes de financement flexible émettent leurs propres marques et gagnent du terrain. Pour l'un des leaders du marché sur le BNPL, l'Europe avec en tête l'Allemagne et la France sont désormais son plus grand marché en termes de sites Web proposant ses solutions de financement. Ainsi par exemple, Les paiements en plusieurs fois en ligne sont extrêmement populaires auprès des consommateurs français: 64% des utilisateurs auraient reporté ou n'auraient pas terminé leur achat en raison de l'absence de paiement différé, et 84% sont plus susceptibles de refaire leurs achats chez un marchand qui propose des paiements en plusieurs fois². Les marchands qui adoptent ces attentes évolutives ont la plus forte propension à en récolter les fruits avec une augmentation des ventes et de meilleurs taux de conversion. Les enseignes qui offrent une variété d'options de paiement ont une plus grande probabilité de répondre aux besoins de plusieurs segments de consommateurs.

Urgence et Opportunité

Cette situation à elle seule exige clairement une forme de réponse, mais il y a deux autres considérations importantes pour les banques. La première est que ce marché évolue extrêmement rapidement et qu'il y a donc un impératif de délai de mise sur le marché. Un projet interne pluriannuel visant à développer une plateforme de financement flexible et compétitive sera irréaliste, car l'avantage concurrentiel perdu entre-temps sera trop important.

La deuxième considération est qu'il y a là aussi une opportunité importante sous la forme d'optimisation des fonds propres de la banque. Le crédit sous des formes telles que les découverts et les cartes de crédit est coûteux car à court terme il demande un provisionnement sur les fonds propres. De plus, l'impact sur les fonds propres réglementaires n'est pas limité à long terme notamment, car le montant total de la limite de crédit doit être provisionné, même s'il n'est pas réellement utilisé. Une banque qui est en mesure de proposer un crédit à la consommation multi-options intégrées avant, pendant ou après la vente a également la possibilité de promouvoir des alternatives plus efficaces du point de vue de la gestion de ses fonds propres réglementaires, comme les prêts à terme fixe.

Nous voyons que l'offre BNPL est une opportunité déjà importante, mais nous devons prendre en compte que la réponse des banques centrales du monde entier au COVID-19 montre clairement qu'elles anticipent un plus grand besoin de crédit (y compris le crédit à la consommation), il y a donc ici une opportunité d'élargir le portefeuille de prêts.

Les institutions traditionnelles comme les banques pourraient voir une autre opportunité sur le marché du BNPL, car le financement pourrait devenir un problème pour les consommateurs non bancaires, comme cela a été le cas au début des prêts sur le financement des opérations de marché, acquérir de nouveaux clients via la plateforme BNPL serait un atout majeur.

²PayPal is extending the buy-now-pay-later option to France (electronicpaymentsinternational.com)

Une autre axe de développement serait le rendement croissant à court terme des portefeuilles BNPL, en effet toutes les Fintechs BNPL avancent le montant total d'un achat au commerçant (généralement moins une remise et le paiement initial) et portent le reste du prêt pendant deux à six mois pour ensuite structurer les factures de l'offre BNPL en tranches titrisées. Ensuite, elles vendent généralement ces tranches ainsi titrisées aux investisseurs, ce qui assure un rendement positif et rapide à court terme du portefeuille des financements BNPL. Cette opportunité de titrisation des factures BNPL assure une démarche sans risque pour le marché financier, sachant que les banques ont plus d'expérience, de savoir et d'expertise via leurs banques d'investissements que les Fintechs.

Stratégie

Quelle stratégie adopter face à l'essor des paiements flexibles?

Il existe deux stratégies très claires que les banques peuvent envisager pour répondre à cette situation difficile:

- Se confronter aux fournisseurs concurrents de financements flexibles en développant une technologie et des expériences client qui leur permettent de s'intégrer aux systèmes de point de vente des commerçants et ainsi concurrencer directement les Fintechs
- S'appuyer sur la relation qu'elles entretiennent avec les consommateurs et développer une suite de propositions de financement véritablement centrées sur le client, dynamiques et flexibles qui répondent aux exigences du client, éliminant ainsi le besoin pour le client d'envisager même le service d'un challenger

La réalisation de la première de ces options implique le développement significatif de nouvelles capacités à intégrer aux points de vente des commerçants pour permettre les ventes et les processus de retour complet/partiel, ainsi que de fournir au commerçant des outils de gestion et de reporting.

Une approche standard est requise pour plusieurs petits commerçants, tandis que les grands commerçants exigent un modèle de partenariat de vente plus personnalisé.

Tandis que l'opportunité de revenus est plus large, avec un potentiel à la fois pour le détaillant et pour le consommateur, c'est un espace qui devient progressivement de plus en plus encombré, ce qui augmentera probablement la pression concurrentielle, ce qui à son tour réduira probablement les marges, tout en mettant la barre plus haute pour améliorer l'expérience client.

La deuxième option peut, par comparaison, sembler être un jeu plus défensif car elle repose simplement sur l'amélioration de la relation existante. Cependant, cela exigera également le développement d'une gamme de propositions de financement dynamiques et flexibles, avec des expériences client innovantes suffisamment claires et convaincantes pour rivaliser avec la menace des méthodes de paiement alternatives. Elle présente également l'avantage supplémentaire très considérable de permettre des prêts plus efficaces du point de vue des fonds propres réglementaires.



Modernisation, collaboration et autres moyens d'aller de l'avant

Si les banques doivent sans aucun doute relever le défi posé, elles sont mal positionnées pour le faire en interne, quelle que soit la stratégie qu'elles choisissent de suivre. Comme mentionné cidessus, les produits de prêt existants des banques ont généralement évolué dans des silos complètement séparés au sein des différents secteurs d'activité. Malheureusement, on peut dire la même chose de leur technologie sous-jacente, qui est souvent tout aussi parfois obsolète.

Par conséquent, il n'est pas anodin que les banques consolident tous leurs divers produits et systèmes de financement pour vendre une offre de financement flexible aux consommateurs de plus en plus exigeants. Comme pour tout projet de mise en oeuvre, les obstacles habituels de coût et de risque s'appliquent, mais il faudra aussi tenir compte des architectures bancaires vieillissantes qui sont susceptibles de les augmenter, peut-être de manière imprévisible.

Il semble donc probable que certains rechercheront une solution alternative leur permettant de se développer rapidement et accélérer la mise en place de nouveaux produits avec des méthodes de paiement alternatives comme la BNPL à moindre investissement, telle qu'une solution de paiement en tant que service (Payment as a Service).

C'est quoi le PaaS exactement? Bien que l'externalisation de l'intégralité de la plateforme de paiements soit déjà une possibilité, une nouvelle génération de fournisseurs de technologies a émergé, permettant aux banques de se développer rapidement et de moderniser leur portefeuille de produits de paiement sans engager d'investissement initial élevé. Les acteurs des plateformes de Paiements en tant que service (Payment as a Service), tels que Fiserv, exploitent des plates-formes technologiques de pointe basées sur le cloud pour fournir des services spécialisés, tels que l'émission de cartes, la compensation des paiements, les paiements transfrontaliers, les décaissements et les passerelles de commerce électronique.

Ces services sont déjà disponibles et peuvent fournir toutes les capacités nécessaires et l'engagement des clients pour rivaliser efficacement avec les fournisseurs challenger offrant uniquement du financement flexible, mais sans tous les risques et coûts d'une mise en oeuvre interne. Une plateforme PaaS permet aussi une croissance vers des volumes de transactions plus élevés à un coût relativement faible à mesure que les demandes et les services évoluent, tout en libérant les banques du fardeau de la dette technologique associée aux hubs de paiement monolithiques traditionnels, quand les hubs peuvent coûter entre 1 et 25 millions de dollars, avec le PaaS, la banque paie pour ce qui est nécessaire au fil du temps, ce qui réduit considérablement le coût total de possession (« Total Cost of Ownership »)

Les quelques exemples cités plus bas de certains des types de financement intégrés qu'une solution PaaS sophistiquée peut fournir:

- Capacités de débit différé qui permettent à une transaction d'être temporairement payée maintenant ou plus tard (comme pour les marchandises achetées sous réserve d'approbation)
- Solutions de paiement à montant identique/plan de versement échelonné qui permettent des paiements égaux sur une période donnée, afin de faciliter la budgétisation des achats importants ou imprévus
- Propositions de type réserve personnelle qui permettent une ou plusieurs lignes de crédit flexibles qui accompagnent un compte courant
- Des lignes de crédit renouvelables avec ou sans carte plastique associée qui offrent aux clients une grande flexibilité pour gérer leurs finances
- Des prêts personnels structurés offrant moins de flexibilité, mais un niveau de contrôle de la dette qui peut être plus élevée

La consolidation des données clients dans une solution de financement moderne et flexible PaaS répond non seulement aux défis immédiats, mais ouvre également la porte à des opportunités de revenus adjacentes et à de futures innovations. Par exemple, comprendre ce qu'un client a acheté peut générer des ventes croisées, qu'elles soient directement liées à l'article acheté ou liées aux données démographiques que le changement de comportement du client peut indiquer.

À l'avenir, il ne sera peut-être pas au-delà des limites de l'imagination que les données sur les achats d'articles par les consommateurs avec une durée de vie prévisible pourraient être utilisées par l'intelligence artificielle ou l'apprentissage automatique pour faire des offres de financement hautement ciblées, pertinentes et proactives alors qu'un article approche de la fin probable de sa durée de vie utile. En effet, la banque serait en mesure de connaître les besoins financiers probables d'un client avant même qu'ils ne se manifestent.

Please Note: Ce livre blanc est traduit depuis un article rédigé en anglais et adapté au marché français.

Conclusion

Le vieil adage selon lequel un défi est également une opportunité semble certainement s'appliquer à la finance flexible et aux paiements différés. Les banques qui y répondent rapidement ne protégeront pas seulement leur franchise existante. Elles auront également la possibilité de participer à un segment de marché en croissance tout en optimisant l'utilisation de leur fonds propres réglementaire et le rendement de ces fonds propres.

D'un point de vue pratique, la nécessité d'une réponse rapide rend probable que celles qui réussiront seront celles qui adopteront une solution PaaS, plutôt que d'en construire une en interne.

En supposant que le bon fournisseur est sélectionné, l'expertise, la pérennité, l'extensibilité, la réduction des risques et des coûts améliorés, ainsi qu'une mise en oeuvre multi-pays et multirégions doivent être réalisables sans contrainte majeure pour la banque.



Connect With Us

For more information
about payment solutions:

 Amal.Merzouk@fiserv.com
Stephane.Charbonneau@fiserv.com

 [fiserv.com](https://www.fiserv.com)

Fiserv is driving innovation in Payments, Processing Services, Risk & Compliance, Customer & Channel Management and Insights & Optimization. Our solutions help clients deliver financial services at the speed of life to enhance the way people live and work today.

Visit [fiserv.com](https://www.fiserv.com) to learn more.