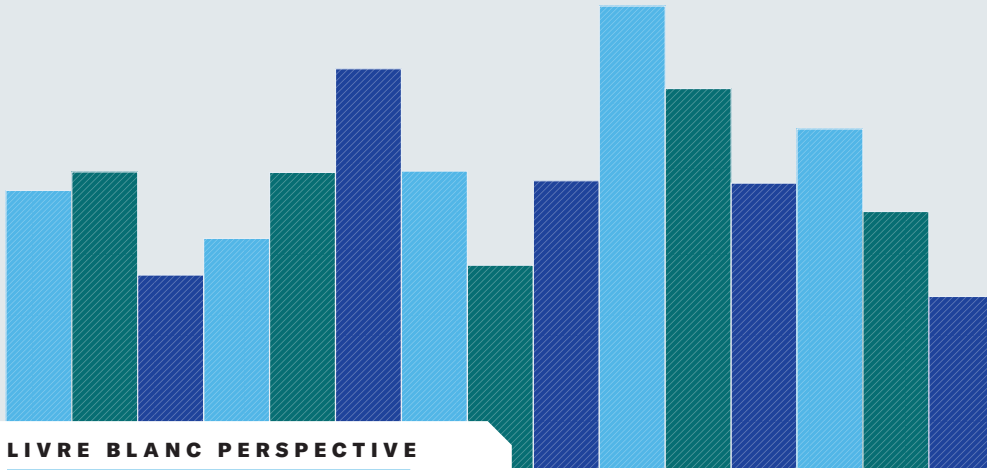




**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES



Transformer l'expérience de paiement grâce à des options innovantes Buy Now, Pay Later



Sponsorisé par



POINT DE VUE DU SPONSOR

Ce n'est un secret pour personne, le paysage commercial connaît une évolution rapide. Il y a quelques années à peine, le commerce se concentrait sur l'omnicanalité et le regroupement des fonctions en ligne et en magasin pour une expérience unique en back-office. Aujourd'hui, la pandémie a fait basculer la perspective omnicanales du secteur d'une fonctionnalité centrée sur le business vers l'expérience client pour booster les ventes et la fidélité.

Cela n'a jamais été aussi évident : les consommateurs recherchent une expérience d'achat transparente, en personne et en ligne. Buy Now, Pay Later est un exemple clair de ce changement de perspective omnicanales qui a vu sa popularité croître rapidement en raison de la pandémie. Les consommateurs s'attendent et exigent des options de paiement offrant choix et flexibilité au checkout, car ils ont appris à mieux maîtriser leur budget et leurs finances.

Le Buy Now, Pay Later a fortement progressé dans le monde, s'étendant à de nouveaux secteurs du retail, à de nouvelles zones géographiques et à de nouveaux segments de consommateurs. Cette accélération a obligé les prestataires de services de paiement à mettre au point des offres distinctives alignées sur les habitudes locales et qui tiennent compte des différences générationnelles. Bien sûr, il n'y a pas deux clients identiques, et il n'y a pas deux pays identiques. Des échéances de remboursement adaptées à la culture et des montants moyens d'achat différents peuvent contribuer à augmenter le chiffre d'affaires d'une entreprise, en particulier celles qui réalisent des ventes à l'étranger.

Cette nouvelle étude de Harvard Business Review Analytic Services, sponsorisée par PayPal, souligne que le fait de proposer Buy Now, Pay Later n'est plus seulement une option, mais que cela est important pour les entreprises qui souhaitent acquérir et fidéliser leurs clients. Comprendre la valeur que ce mode de paiement apporte à votre activité et à vos consommateurs n'est que la première étape. En approfondissant l'analyse du comportement d'achat et de la prise de décision du consommateur, vous comprendrez pourquoi l'option Buy Now, Pay Later a un avenir si prometteur et est devenue une option de paiement indispensable à proposer au moment du checkout.

Ce rapport va au-delà de l'examen de la taille du marché et du battage médiatique autour de l'option Buy Now, Pay Later. Il présente des informations plus approfondies sur le comportement des clients, l'utilisation par pays et ce que l'avenir peut réserver au secteur dans son ensemble. J'encourage les lecteurs à utiliser ce rapport comme un guide pratique pour comprendre non seulement le marché du Buy Now, Pay Later ou comment s'y lancer, mais aussi la valeur qu'il peut réellement apporter à votre entreprise.



Greg Lisiewski
Vice-président,
Achat et Paiement Différé
PayPal

Transformer l'expérience de paiement grâce à des options innovantes Buy Now, Pay Later

L'idée d'offrir aux utilisateurs la possibilité de payer de façon échelonnée existe depuis des décennies — même avant qu'elle ne soit popularisée par les entreprises audacieuses du début du vingtième siècle qui annonçaient des « paiements mensuels modestes » pour les automobiles et les machines à laver. Mais récemment, le concept de Buy Now, Pay Later (BNPL) a fait peau neuve dans le secteur des technologies financières, transformant à la fois l'expérience et la proposition de valeur pour les consommateurs, les entreprises et les prestataires de services de paiement.

« Buy Now, Pay Later a été l'innovation la plus marquante de ces dernières années en matière de paiements aux consommateurs, » déclare Charlotte Principato, Analyste des services financiers chez Morning Consult, une société d'intelligence économique basée à Washington. « Le secteur a fait du bon travail en plaçant cette innovation exactement là où se trouvent les consommateurs, c'est-à-dire au point de vente. »

Les portefeuilles numériques, les cartes de crédit virtuelles et les nouvelles options de financement entraînent un changement majeur dans le choix des méthodes de paiement dans le commerce de détail. Les consommateurs s'attendent désormais à disposer de multiples options de paiement sur tous les canaux. Grâce au BNPL, le consommateur dispose d'une option numérique qui peut être utilisée non seulement pour financer des achats, mais aussi pour planifier et optimiser sa gestion budgétaire. Une enquête quantitative en ligne réalisée en avril 2021 par TRC Market Research et sponsorisée par PayPal révèle que 76 % des utilisateurs BNPL aux États-Unis affirment que cette fonction les aide à budgéter leurs dépenses, et que 69 % des utilisateurs au Royaume-Uni et en France sont du même avis. TRC, une société de conseil en études de marché, a interrogé 5 000 consommateurs âgés de 18 ans ou plus, 1 000 consommateurs dans chacun des cinq pays où le BNPL est disponible, à savoir les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Australie, la France et l'Allemagne.

POINTS SAILLANTS

Les innovateurs du Buy Now, Pay Later (BNPL) ne **se contentent pas de créer une meilleure expérience de paiement**. Ils se servent de leurs plateformes pour **échanger réellement avec leurs utilisateurs** (les clients comme les entreprises) et leur proposer une valeur indéniable.

À l'heure où le BNPL s'intègre à l'offre de chaque entreprise, **l'établissement et le maintien de relations avec les utilisateurs** deviendront des facteurs de différenciation pour les prestataires de services de paiement qui se battent pour faire **partie du portefeuille** et de l'expérience d'achat de chaque consommateur.

Le but final est **d'approfondir la relation avec les consommateurs**, et non pas simplement de proposer une autre option de paiement.



« Le Buy Now, Pay Later est l'innovation la plus marquante de ces deux dernières années en matière de paiements consommateurs. Le secteur a fait du bon travail en l'introduisant là où se trouvent les consommateurs, au point de vente », déclare Charlotte Principato, Analyste des services financiers chez Morning Consult.

De nombreuses entreprises ont déjà constaté qu'en donnant aux acheteurs la possibilité de fractionner leurs achats en plusieurs paiements échelonnés dans le temps, ils sont plus enclins à finaliser leur commande en ligne. Selon l'étude, près de sept personnes interrogées sur dix en France affirment qu'elles sont plus susceptibles d'aller au bout d'un achat si le BNPL est proposé, et un nombre similaire affirme être plus susceptibles d'acheter de meilleurs produits.

« Les options de paiement ne sont plus seulement une question de commodité, » déclare Ron Shevlin, Directeur Général de la recherche fintech chez Cornerstone Advisors, une société de conseil en services financiers basée à Scottsdale, en Arizona. « L'expérience de paiement est devenue une nouvelle arme pour le retail au même titre que le produit, le lieu, le prix et la promotion en tant qu'influenceur de ce que les consommateurs achètent, où ils achètent et auprès de qui ils l'achètent. »

L'étude TRC confirme que la possibilité de payer de manière échelonnée a un impact sur le moment et sur la façon dont ils sont effectués. La majorité des acheteurs interrogés aux États-Unis, au Royaume-Uni, en France, en Allemagne et en Australie (tous les pays où le BNPL est disponible) disent qu'ils décident comment ils vont payer leurs achats *avant* de procéder au paiement. Lorsque l'option BNPL est proposée plus tôt dans le parcours d'achat, cela peut contribuer à influencer la décision d'achat du consommateur. « Nous constatons que l'adoption de la formule Buy Now, Pay Later dans le monde entier décolle vraiment sur les marchés développés comme le Royaume-Uni, les États-Unis, la France et l'Allemagne, » déclare Jeff Tjissen, Associé basé à Londres et responsable mondial de l'activité fintech de Bain & Co.

Au fur et à mesure que BNPL s'intègre dans l'offre de chaque entreprise, l'établissement et le maintien de relations avec les utilisateurs deviendront des facteurs de différenciation pour les prestataires de services de paiement qui se battent pour faire partie du portefeuille et de l'expérience d'achat de chaque consommateur.

Ce rapport décrit comment les fournisseurs BNPL ont innové en termes d'options de paiement et comment leur inventivité profite aux entreprises et aux consommateurs. Il met également en évidence l'évolution démographique des utilisateurs du BNPL, la manière dont ils utilisent le BNPL et ce qu'ils apprécient dans les options de BNPL.

Simplifier les paiements

Le principal changement qui a transformé le BNPL depuis l'époque des « paiements mensuels modestes » est la facilité d'obtenir un crédit à court terme tout en effectuant un achat digital. La création d'un processus transparent est particulièrement importante dans un secteur comme celui des paiements. La plupart des secteurs veulent être de plus en plus présents dans la vie des gens. « Les paiements sont l'un des rares [[domaines]] où le processus final est appelé à devenir de plus en plus invisible du point de vue de l'utilisateur, car les gens aiment acheter des choses, mais ils n'aiment pas passer du temps à les payer, » explique Marie-Claude Nadeau, Senior Partner et co-responsable de la pratique des paiements chez McKinsey & Co, cabinet de conseil international, basée à San Francisco. « De nombreuses tendances de consommation font que les paiements deviennent si transparents qu'ils deviennent invisibles. Pensez à la manière dont vous utilisez un service de VTC à la demande aujourd'hui. Lorsque vous sortez du véhicule, le paiement se fait en arrière-plan. Vous ne le remarquerez peut-être même pas. C'est l'objectif ultime : lorsque le paiement est vraiment fluide. »

Naturellement, le BNPL exige des utilisateurs un engagement à rembourser (comme le font les services de covoiturage et d'autres applications où l'argent change de mains virtuellement) mais les fournisseurs cherchent à rendre le processus de demande aussi indolore que possible. La technologie d'intégration des paiements a été un facteur majeur dans ce processus transparent pour les consommateurs — et pour les entreprises et les restaurants qui peuvent se tourner vers des solutions spécialisées pour faire disparaître une grande partie du travail associé au fait d'effectuer un paiement. Parallèlement, les prestataires de services de paiement doivent s'assurer qu'ils sont toujours disponibles, d'autant plus qu'ils sont incorporés dans des applications de plus en plus intégrées à la vie quotidienne.

« Ces dernières années, nous sommes passés de l'analogique au numérique, et le changement que nous observons maintenant, c'est le passage du numérique à l'embarqué » explique M. Tjissen de Bain. « Les nouvelles formes de paiements intégrés présentent de nombreux avantages du point de vue du consommateur. Toutefois, l'autre segment qui profite vraiment de ce changement est celui des commerçants. Il existe encore beaucoup d'opportunités car de nombreuses inefficacités subsistent dans ce domaine. »

Les différents fournisseurs du BNPL gagnent leur argent de différentes manières. Certains facturent aux entreprises des frais, similaires aux frais de traitement que les vendeurs paient sur les achats par crédit et débit ; les transactions se font presque sans effort comme avec une carte. Les fournisseurs effectuent parfois un contrôle de solvabilité ou utilisent des algorithmes propriétaires pour évaluer le risque de crédit. Sur la base des données de l'utilisateur et du type d'achat, les acheteurs peuvent parfois recevoir une approbation sur-le-champ sans contrôle de solvabilité approfondi. Certains fournisseurs BNPL présentent des récompenses et les remises

des détaillants à leurs utilisateurs, comme le font les émetteurs de cartes de crédit.

L'un des objectifs des régulateurs du crédit à la consommation est que les consommateurs comprennent que le BNPL implique un crédit, et que les fournisseurs le précisent de plus en plus dans leur processus de demande.

Les fournisseurs BNPL ont réussi à créer une affinité émotionnelle avec leurs utilisateurs, déclare Joanna Bakas, Directrice associée du bureau berlinois de Frontira Strategic Design, une société de design numérique axée sur l'Europe. « Ils ont créé de très belles plateformes », dit-elle. « Les applications sont très intuitives. Et la façon dont ils communiquent avec vous est très alignée sur l'utilisateur, pas comme des banques qui vous parlent de manière condescendante. »

Shelley E. Kohan, Experte en commerce de détail et professeure à la Martin J. Whitman School of Management de l'Université de Syracuse, souligne que les fournisseurs sont passés maîtres dans l'art de rester connectés à leurs utilisateurs. « Une chose que les entreprises Buy Now, Pay Later ont très bien réussi à faire est de créer une communauté d'utilisateurs. Ces derniers partagent leurs expériences, donnent leur avis et se sentent connectés à la plateforme et aux autres utilisateurs. »

De plus gros paniers et plus de clients pour les entreprises

Les entreprises ne peuvent pas se permettre d'ignorer le potentiel du BNPL. La grande majorité des acheteurs qui utilisent le BNPL disent qu'ils sont plus susceptibles de dépenser plus ou d'acheter un meilleur produit si le BNPL est proposé, selon l'enquête TRC. Par exemple, l'enquête révèle que 77 % des personnes interrogées aux États-Unis et 76 % des personnes interrogées en Australie disent considérer le BNPL comme un moyen de répartir les coûts et d'acheter un meilleur produit. **ILLUSTRATION 1** Une majorité d'utilisateurs, dont 61 % en France, déclarent également être plus susceptibles de refaire leurs achats auprès d'une entreprise si le BNPL est proposé.

Le principal inconvénient pour les entreprises qui proposent les options BNPL de certains fournisseurs sont les frais, qui ont tendance à être plus élevés que ceux qu'elles paieraient pour des transactions par carte de crédit ou de débit. Cependant, la contrepartie de ces frais l'emporte généralement sur le coût, avec des transaction plus élevées et davantage d'achats réalisés. « Si votre client est heureux, qu'il achète davantage et qu'il devient plus fidèle, cela compense une partie de cette structure de frais, » explique M. Kohan de l'université de Syracuse. Et à mesure que le BNPL se généralise, certains fournisseurs proposent des conditions plus compétitives aux entreprises, par exemple en incluant le BNPL dans les contrats de traitement des paiements existants.

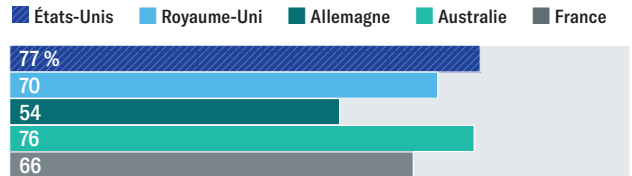
Les fournisseurs BNPL proposent également aux entreprises des outils pour intégrer des options de paiement différé dans leurs propres applications, ainsi que des outils pour promouvoir leurs propres produits, « comme des boîtes à outils marketing, » explique Mme Bakas de Frontira. Une fois qu'une entreprise devient un partenaire BNPL, elle a accès au réseau de ce fournisseur, qui est généralement beaucoup plus étendu que sa clientèle existante. « Le nombre de personnes auprès desquelles vous êtes en mesure de promouvoir et de distribuer votre produit est un énorme groupe cible auquel vous avez soudainement accès. C'est l'un des principaux avantages de

ILLUSTRATION 1

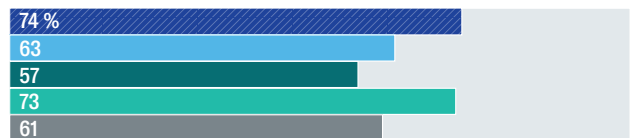
Les utilisateurs de Buy Now, Pay Later achètent plus efficacement

Proposer les options de paiement préférées des consommateurs peut renforcer la confiance et la fidélité

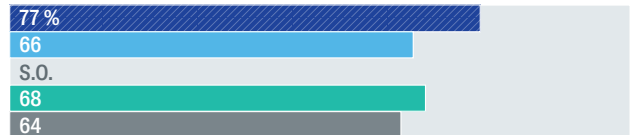
Perceptions de Buy Now, Pay Later [FORTEMENT D'ACCORD / D'ACCORD PARMIL'UTILISATEURS DE BNPL] :



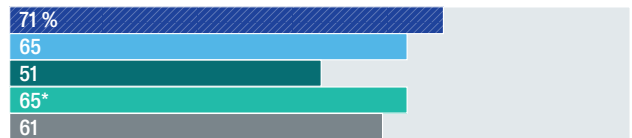
Répartir les coûts/Acheter un meilleur produit



Plus susceptibles de refaire des achats chez le commerçant si le BNPL est proposé



Les consommateurs de la génération Y et Z sont plus susceptibles de faire confiance aux commerçants s'ils proposent leur méthode de paiement préférée



Plus susceptibles d'acheter davantage chez un détaillant qui propose leur mode de paiement préféré

*Au Royaume-Uni, il a été demandé aux personnes interrogées si elles seraient plus susceptibles d'acheter davantage lors de chaque visite en ligne chez un détaillant si leur mode de paiement préféré était proposé.

Source : TRC Market Research, avril 2021

la croissance de ces plateformes, car il s'agit d'une énorme audience de nouveaux prospects potentiels dans laquelle vous pouvez puiser, » déclare Mme Bakas.

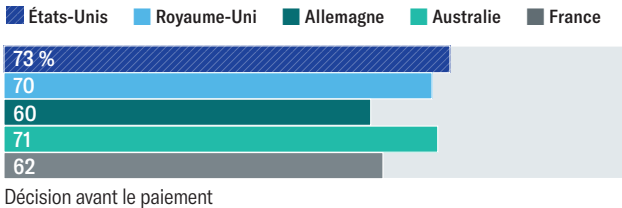
L'étude Bain révèle que 38 % des commerçants ont constaté une amélioration de la fidélité et de la satisfaction client après avoir adopté le BNPL.¹ « Les commerçants avec lesquels nous avons discuté soulignent les avantages au-delà de l'amélioration de la conversion, » dit M. Tijssen. « La valeur moyenne des commandes a tendance à être plus élevée si vous proposez le Buy Now, Pay Later comme moyen de paiement. » Par exemple, selon le rapport Bain, 54 % des commerçants affirment qu'une fois qu'ils ont commencé à proposer l'option Buy Now, Pay Later, le co-marketing a exposé leur marque

ILLUSTRATION 2

Modes de paiement à prendre en compte dès le début du parcours d'achat

La plupart des consommateurs décident de la manière dont ils vont payer avant l'étape du checkout.

À quelle étape de l'expérience d'achat en ligne décidez-vous du mode de paiement que vous allez utiliser ?



Source : TRC Market Research, avril 2021

à de nouveaux clients qui n'avaient jamais rien acheté chez eux auparavant.

Selon l'enquête TRC, les consommateurs décident souvent de la manière dont ils vont payer avant de finaliser leurs achats, dont 70 % au Royaume-Uni, 71 % en Australie et 62 % en France. **ILLUSTRATION 2**

« Les commerçants intègrent des offres « Buy Now, Pay Later » directement dans leurs pages produits, et ne se contentent pas d'attendre que le consommateur arrive à la page de paiement, » explique Shevlin de Cornerstone. Par exemple, le prix d'un article sera indiqué de deux façons : le prix total et le montant du paiement échelonné avec un plan BNPL. « C'est ainsi que le BNPL influence la décision des gens sur ce qu'ils achètent et où ils l'achètent, » souligne-t-il.

Les entreprises se tournent vers les fournisseurs Buy Now, Pay Later pour mieux comprendre leurs clients et leur marché. « Si vous êtes le fournisseur BNPL d'un grand nombre de consommateurs, vous pouvez aider les commerçants à comprendre beaucoup de choses sur leurs clients, » poursuit M. Shevlin. « Ils deviennent davantage un fournisseur d'informations pour les commerçants, et c'est une partie importante de la proposition de valeur. »

Proposition de valeur pour le client : plus de temps pour payer

Selon Grand View Research,² le BNPL devrait connaître une croissance annuelle de plus de 26 % à l'échelle mondiale entre 2022 et 2030, et ce, pour une raison simple : il donne aux utilisateurs le moyen d'acquiescer quelque chose immédiatement et de le payer de manière échelonnée, généralement sans frais et avec un minimum d'efforts. « Nous ne verrions pas des millions de clients dans le monde utiliser des formes de Buy Now, Pay Later pour payer des biens et des services s'ils étaient parfaitement satisfaits des produits qu'ils utilisent auprès de leurs banques et des sociétés de cartes de crédit, » déclare M. Tijssen.

Pour les particuliers, le BNPL apporte quelques avantages fondamentaux par rapport aux autres options de paiement. Le

BNPL est habituellement sans frais pour l'emprunteur sur de courtes périodes de remboursement, tant que les paiements sont effectués à temps. Si les paiements ne sont pas effectués à temps, l'emprunteur peut se voir imposer une pénalité. La possibilité de payer de manière échelonnée présente un attrait majeur pour les consommateurs. Aux États-Unis, 74 % des utilisateurs du BNPL déclarent qu'un message de paiement échelonné les a encouragés à faire un achat, et 66% ont abandonné un achat parce qu'ils n'ont pas vu cette option de paiement. « Tout un segment de la population tire profit du fait de payer les articles sur une durée plus longue, » déclare Nadeau de McKinsey.

Certaines personnes choisissent le BNPL même si elles pourraient se permettre de payer en une fois, en espèces ou par carte, dit Shevlin. « Ce sont des gens qui n'ont pas vraiment besoin de faire du Buy Now, Pay Later, mais qui le font pour des raisons de gestion de budget, » dit-il. « Mais il y a aussi des gens qui peuvent se trouver au bas de l'échelle des revenus et qui le font pour gérer leur trésorerie. »

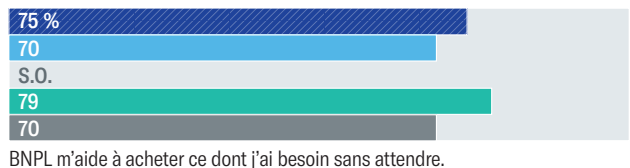
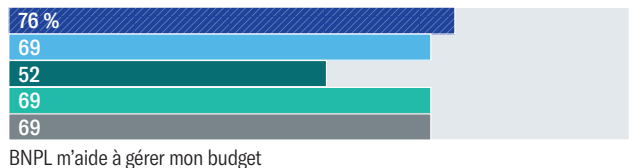
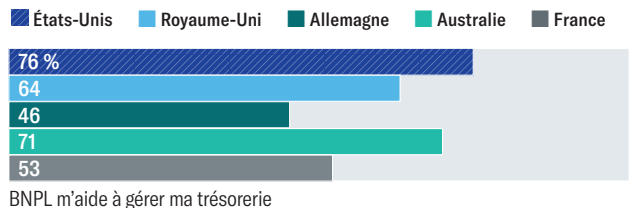
Dans l'enquête de TRC, les utilisateurs BNPL de cinq pays ont déclaré qu'ils optaient pour le paiement échelonné parce que cela les aide à gérer leur budget, en particulier aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Australie, où environ sept personnes interrogées sur dix ont souligné les avantages du BNPL du point de vue de la gestion du budget. **ILLUSTRATION 3** Un nombre similaire d'utilisateurs a également déclaré que BNPL les aide à gérer leur trésorerie.

ILLUSTRATION 3

Le fait de supprimer la phase de transition aide à convaincre les acheteurs

Les utilisateurs BNPL sont séduits par la possibilité de gérer leur budget et leur trésorerie

Perceptions de Buy Now, Pay Later [FORTEMENT D'ACCORD / D'ACCORD PARMI LES UTILISATEURS DE BNPL] :



Source : TRC Market Research, avril 2021

Certaines personnes choisissent BNPL même si elles pourraient se permettre de payer en une fois en espèces ou par carte. « Ce sont des gens qui n'ont pas vraiment besoin de faire du Buy Now, Pay Later, mais qui le font pour gérer leur budget. Mais il y a aussi des gens qui peuvent se trouver au bas de l'échelle des revenus et qui le font pour gérer leur trésorerie. »

**Ron Shevlin,
Directeur Général de la recherche fintech
chez Cornerstone Advisors**



« Mes données indiquent que les personnes qui utilisent l'option Buy Now, Pay Later se soucient davantage de leur budget que le consommateur moyen. Je pense que le BNPL est une décision réfléchie de leur part », dit Principato.

Dans ses recherches sur les consommateurs, Principato constate un réel besoin pour de nombreux Américains de mieux gérer leur trésorerie. Elle souligne le décalage entre les dates où ils reçoivent leur salaire (généralement toutes les deux semaines États-Unis) et leur calendrier de dépenses. En outre, près de 40 % des Américains sont touchés par la volatilité des revenus,³ « et cela rend les choses beaucoup plus difficiles pour les personnes qui doivent gérer leur budget lorsque les dépenses sont fixes et facturées mensuellement, mais que les revenus ne sont pas les mêmes chaque mois, même si l'on a un emploi stable. »

Elle précise que BNPL n'encourage pas les achats impulsifs. « On entend souvent que l'option Buy Now, Pay Later permet aux gens d'acheter de façon impulsive des choses qu'ils ne peuvent pas se permettre. Mais les statistiques ne vont pas dans ce sens, » déclare Mme Principato. « Mes données indiquent que les personnes qui utilisent l'option Buy Now, Pay Later se soucient davantage de leur budget que le consommateur moyen. Elles souhaitent lisser leurs finances plus que le consommateur moyen. Je pense que le BNPL est une décision réfléchie de leur part. »

Dans une enquête sur les consommateurs réalisée par Morning Consult en mars 2022, 75 % des Américains ayant répondu ont déclaré qu'équilibrer leurs dépenses d'un mois sur l'autre était un objectif, contre 85 % des utilisateurs du BNPL ayant répondu. « C'est quelque chose qui compte pour beaucoup de gens et sur lequel le Buy Now, Pay Later peut avoir un impact direct. La capacité à établir et à tenir un budget est un objectif pour de nombreux Américains (80 % des consommateurs américains que nous avons interrogés) et le Buy Now, Pay Later peut également avoir un impact direct sur votre capacité à gérer votre budget, » explique-t-elle. Ses recherches montrent que les utilisateurs de la formule « Buy Now, Pay Later » font davantage de progrès dans l'assainissement de leurs finances que l'adulte américain moyen.

L'évolution de la démographie des utilisateurs du Buy Now, Pay Later

La version moderne du BNPL est née des mêmes facteurs qui motivent des habitudes d'achat qui sont de plus en plus numériques ou omnicanales, des canaux qui ont tendance à attirer une clientèle jeune. En Allemagne, Bakas estime que les consommateurs nés avec le numérique sont à l'origine de l'attrait des plateformes BNPL. « Ils recherchent des options qui offrent une meilleure expérience digitale et la valeur ajoutée que l'on obtient avec les plateformes qui sont populaires en Europe, » dit-elle.

Cette préférence pour le numérique peut être l'une des raisons du succès précoce du BNPL. Maintenant que l'option de paiement échelonné devient plus populaire sur les plateformes de commerce électronique et pour

certains paiements en personne, le service s'avère populaire auprès de la génération Y. L'enquête TRC révèle que les 25-34 ans sont les principaux utilisateurs du BNPL. Plus d'un tiers des utilisateurs au Royaume-Uni, en Allemagne et en France ont entre 25 et 34 ans. **ILLUSTRATION 4** En Australie, 42 % font partie de ce groupe d'âge ; et aux États-Unis, le chiffre s'élève à 49 %.

« C'est vraiment devenu un produit de masse, » dit M. Tijssen à propos du Buy Now, Pay Later, en particulier en Europe, aux États-Unis et en Australie. Les recherches de Bain remettent en question certains stéréotypes sur les personnes qui profitent des options de paiement échelonné. « Nous constatons une utilisation importante chez la génération plus âgée, et pas seulement pour les personnes à faible revenu ou peu solvables. Nous constatons en fait une très forte utilisation parmi les personnes ayant un revenu élevé et qui ont une excellente solvabilité. »

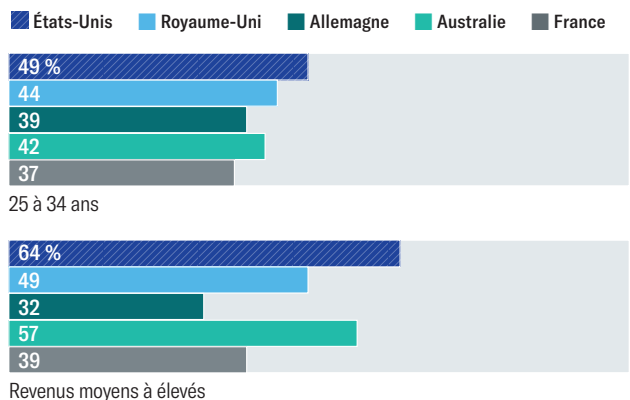
Au Royaume-Uni, par exemple, 68 % des utilisateurs du Buy Now, Pay Later ont une carte de crédit, selon l'étude de Bain.⁴ Aux États-Unis, 88 % possèdent une carte de crédit. « Cela nous indique que le Buy Now, Pay Later est un choix actif. Il n'est pas nécessairement motivé par une incapacité à accéder aux formes traditionnelles de prêt, » souligne-t-il.

L'enquête TRC confirme que les utilisateurs types du BNPL dans la plupart des pays ont tendance à avoir des revenus moyens à élevés et sont moins susceptibles d'être

ILLUSTRATION 4

Les jeunes de la génération Y sont les principaux utilisateurs du BNPL

Beaucoup d'utilisateurs BNPL perçoivent des revenus plus élevés



Source : TRC Market Research, avril 2021

des épargnants par rapport à la population générale, mais cela ne signifie pas qu'ils ne sont pas prudents en matière d'endettement. Le BNPL peut avoir un attrait supplémentaire pour quiconque a souffert de problèmes de crédit pendant la crise des subprimes, ou a vu ses parents être aux prises avec des dettes qu'ils ne pouvaient pas rembourser.

L'un des domaines dans lesquels les fournisseurs de BNPL différencient leurs services est la transparence de leurs pratiques de prêt et ce qui se passe lorsque les utilisateurs manquent un paiement à son échéance. Mme Bakas explique : « Ces derniers temps, beaucoup d'informations circulent sur le fait que les plateformes Buy Now, Pay Later poussent les gens à s'endetter. Elles annoncent un taux d'intérêt de 0 %, mais ensuite les consommateurs se voient imposer des frais de retard. C'est le cas de beaucoup d'entre eux. Jusqu'à récemment, ces frais étaient indiqués en tout petits caractères. »

Les régulateurs ont également pris note, en particulier au Royaume-Uni. « Le Royaume-Uni est en train de prendre de grandes mesures pour réglementer quelques domaines, notamment les normes de communication et de publicité, la transparence des frais et la clarté du langage utilisé, pour qu'il soit bien clair qu'il s'agit en fait d'une dette, » dit-elle.

En Suède, les options de débit doivent être présentées avant toutes les options de crédit sur les plateformes de commerce électronique, ce qui a pour effet de repousser le BNPL au bas de l'écran, explique Mme Bakas. Il y a également une certaine résistance sur les réseaux sociaux, où des jeunes femmes postent des vidéos sur l'ampleur de leurs dettes.

À l'heure où le BNPL devient plus compétitif et plus réglementé, les meilleurs fournisseurs seront ceux qui amélioreront la transparence et aideront les utilisateurs à intégrer le concept de gestion financière dans leur vie quotidienne.

Devenir omnicanal

Les fournisseurs BNPL veulent rester une option privilégiée dans le portefeuille de chaque consommateur, c'est pourquoi certains fournisseurs émettent même des cartes physiques. Pourtant, la plupart des innovations omnicanales du BNPL sont virtuelles. Les fournisseurs adaptent leurs applications pour qu'elles fonctionnent aux caisses physiques, intègrent leurs marques dans les terminaux de point de vente ou génèrent des cartes de crédit virtuelles.

Avec chaque nouvelle option, il y a une considération primordiale : rendre les transactions aussi transparentes que l'utilisation d'une carte de crédit ou de débit. « Cela ne doit pas devenir un souci pour le client, » dit Kohan. « La meilleure façon d'y parvenir est que les sociétés de Buy Now, Pay Later l'intègrent à l'application que les clients utilisent de toute façon. L'intégration technologique est beaucoup plus facile lorsqu'elle se trouve dans l'application du fournisseur de Buy Now, Pay Later, plutôt que d'essayer de l'intégrer dans le système de point de vente d'un grand détaillant. »

En Allemagne, les fournisseurs BNPL ont signé des contrats avec des sociétés de terminaux de paiement, ce qui leur donne accès à des centaines de milliers de magasins individuels qui ont désormais leur marque affichée en option lors du paiement, explique Mme Bakas. « Cela a contribué à rendre le BNPL si populaire en si peu de temps, car il était possible de puiser dans les réseaux d'autres sociétés pour faciliter la croissance », dit-elle.



Les meilleurs fournisseurs [de BNPL] seront ceux qui améliorent la transparence et aident les utilisateurs à intégrer le concept de gestion financière dans leur vie quotidienne.

En Australie, où la plupart des gens utilisent déjà des portefeuilles virtuels pour de nombreux achats, les fournisseurs de BNPL doivent rendre les choses aussi faciles que possible pour rester pertinents. « Vous êtes en concurrence avec un scénario « tap-and-go », donc il ne peut pas y avoir plus d'une ou deux étapes rapides pour le faire. Et ils ont été assez intelligents pour trouver un moyen de le faire presque au même niveau, » déclare Rajat Jain, responsable national de la pratique de conseil en paiements de Deloitte en Australie. Les prestataires australiens ont créé un code-barres pour chaque compte client, qui peut être scanné lors du paiement.

Aux États-Unis, la première incursion dans les magasins physiques s'est faite sous la forme d'un numéro de carte de crédit virtuel généré par une application Buy Now, Pay Later, indique Nadeau. « Vous pouvez pousser ce numéro de carte de crédit virtuelle dans votre portefeuille numérique et ensuite utiliser votre téléphone pour payer avec un numéro de carte de crédit unique, » explique-t-elle.

L'avantage pour le prêteur est qu'il peut approuver le crédit en fonction non seulement de l'identité de l'emprunteur, mais aussi du point de vente où il effectue ses achats. « Si vous souscrivez un crédit d'un montant plus élevé, pour un vélo ou un canapé, par exemple, vous voulez savoir ce que vous souscrivez et quel détaillant le vend pour vous aider à évaluer le risque, » dit-elle. Cette option n'est pas aussi transparente que le « tap-and-go », car elle requiert que l'emprunteur saisisse des informations dans l'application BNPL et demande une carte de crédit virtuelle. « Certains des plus grands fournisseurs européens de BNPL vont un peu plus loin, en offrant une vraie carte plastique qui peut être utilisée dans n'importe quel magasin pour n'importe quel achat », dit M. Tijssen. « Cela signifie effectivement que le Buy Now, Pay Later peut être utilisé n'importe où et qu'il n'est pas seulement limité aux achats en ligne, » dit-il.

L'émission d'une carte crée également une nouvelle source de revenus pour le fournisseur qui propose le Buy Now, Pay Later. « Ils bénéficient des commissions d'interchange, et cela contribue à la reconnaissance de la marque et à la fidélité, » ajoute-t-il.

Plus un fournisseur BNPL peut proposer d'options, plus ses entreprises clientes peuvent améliorer l'expérience de leurs clients et créer une relation plus approfondie avec les utilisateurs finaux. « Plus ces entreprises en savent sur vos habitudes de dépense, plus elles peuvent collaborer avec les détaillants pour vous offrir des points de fidélité ou



« Les clients sont gagnants car ils ont plus d'options de remboursement. De même, pour les commerçants, c'est une victoire car il y a beaucoup d'options sur le marché », explique Rajat Jain, Responsable national de la practice de conseil en paiements de Deloitte en Australie.

des réductions afin d'accroître la fidélité et la rétention », souligne Tijssen.

L'avenir du BNPL

Pour les spécialistes des technologies financières qui ont repensé les options de paiement en temps réel qui sont maintenant omniprésentes sur les écrans de paiement, l'activité Buy Now, Pay Later n'a jamais été la finalité ; elle a toujours été conçue comme le point d'entrée d'un univers plus large de possibilités financières et de vente au détail. « En définitive, cela va bien au-delà de l'adoption et de l'utilisation impressionnantes du BNPL, » déclare Shevlin. Le but final est d'approfondir la relation avec les consommateurs, et non pas simplement d'offrir une autre option de paiement.

Le secteur connaît déjà à la fois une expansion et une consolidation. La concurrence s'intensifie maintenant que des acteurs plus établis, comme les banques, les émetteurs de cartes, les organismes de traitement des paiements et les réseaux de paiement peer-to-peer, ont lancé leurs propres offres Buy Now, Pay Later. Quelques acteurs BNPL existants ont déjà été rachetés par des sociétés plus importantes qui peuvent désormais ajouter une option de paiement différé à leur portefeuille de produits.

« Buy Now, Pay Later devient effectivement plus une fonctionnalité, par opposition à un produit qui vous permet de vous différencier sur le marché, » explique M. Tijssen. « Cela oblige beaucoup de ces acteurs à réfléchir à leurs plans à plus long terme et à la manière dont ils vont diversifier leur portefeuille de produits existants. » Parallèlement, les marges de BNPL ont tendance à être très minces. « Tout changement dans l'environnement des taux d'intérêt aura des conséquences significatives sur l'économie des unités et des conséquences sur le modèle économique global, c'est pourquoi il est si important pour beaucoup de ces entreprises de diversifier leur portefeuille de produits, » dit-il.

En raison de leurs relations avec les entreprises, de leur vaste réseau de clients et de leur expertise en marketing et en vente au détail, les fournisseurs de BNPL ont beaucoup d'options pour étendre leur modèle économique, selon Nadeau.

Les experts du secteur pensent que certains se diversifieront dans des services financiers connexes, tandis que d'autres ont l'ambition de capitaliser sur leur connaissance du commerce de

détail pour se développer dans des plateformes de commerce électronique plus importantes ou des super applications. « Leur ambition s'étend à l'ensemble de l'écosystème du commerce de détail », dit Principato. « Le Buy Now, Pay Later, c'est leur point d'entrée » En Europe, certains acteurs de Buy Now, Pay Later envisagent de demander une licence bancaire, ce qui leur donnerait la possibilité de proposer des produits de prêt et de commencer à accepter des dépôts, dit Id. Tijssen.

Les services aux entreprises sont une autre voie naturelle d'expansion, en particulier pour les fournisseurs BNPL qui se concentrent sur les petits détaillants. « Certaines plateformes BNPL effectuent également des transactions interentreprises « emprunter maintenant, payer plus tard », où elles proposent un financement aux entreprises sous forme de prêts à court terme pour acheter des stocks supplémentaires, ou lorsqu'elles sont à court de liquidités, ou quand elles ont besoin de recruter du personnel, » explique Mme Bakas.

Conclusion

Peu importe qu'un client se rende dans un magasin ou qu'il participe à un événement d'achat en direct sur les réseaux sociaux, cette personne s'attend à une gamme d'options de paiement pour répondre à ses besoins. Les fournisseurs BNPL répondent à ce besoin en proposant des options de paiement échelonné qui aident les utilisateurs à gérer leur budget et les vendeurs à augmenter la taille du panier d'achat.

Les innovateurs du BNPL ne se contentent pas de créer une meilleure expérience de paiement. Ils se servent de leurs plateformes pour interagir véritablement avec leurs utilisateurs — clients et entreprises — et offrir une valeur indéniable. Leurs innovations modifient le paysage des paiements et remodelent les attentes des clients.

Plus le secteur deviendra mature, plus le BNPL sera utile pour les entreprises et les emprunteurs qui disposent désormais de plus d'options de paiement et d'un accès à des services innovants. « Les clients sont gagnants car ils ont plus d'options de remboursement, » déclare Id. Jain de Deloitte. « De même, pour les commerçants, c'est une victoire car il y a beaucoup d'options sur le marché. » Le BNPL est désormais une option de paiement et un levier de croissance. C'est la nouvelle façon de payer.

Notes de fin de document

- 1 Jeff Tijssen and Ryan Garner, "Buy Now, Pay Later in the UK: Consumers' Delight, Regulators' Challenge," Bain & Co. 2021. <https://www.bain.com/insights/buy-now-pay-later-in-the-uk-bnpl-report-2021/>.
- 2 Grand View Research, "Buy Now Pay Later Market Size, Share & Trends Analysis Report By Channel (Online, POS), By Enterprise Size (Large, SME), By End Use (Consumer Electronics, Fashion & Garment), And Segment Forecasts, 2022 – 2030," April 2022. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/buy-now-pay-later-market-report>.
- 3 Principato, Charlotte, "Tracking Trends in the Financial Services Industry," Morning Consult, Updated May 10, 2022. <https://morningconsult.com/smart-finances-tracker/>.
- 4 Tijssen and Garner, "Buy Now, Pay Later in the UK: Consumers' Delight, Regulators' Challenge."



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

À PROPOS DE NOUS

Harvard Business Review Analytic Services est une unité de recherche commerciale indépendante au sein du groupe Harvard Business Review, qui mène des recherches et des analyses comparatives sur les défis importants en matière de gestion et les opportunités commerciales émergentes. Soucieux de fournir une aide à la décision commerciale et des idées provenant des pairs, chaque rapport est publié sur la base des résultats de recherches et d'analyses quantitatives et/ou qualitatives originales. Les enquêtes quantitatives sont menées auprès du Conseil consultatif de la HBR, le panel de recherche mondial de la HBR, et les recherches qualitatives sont menées auprès de cadres supérieurs d'entreprise et d'experts en la matière au sein et au-delà de la communauté des auteurs de la *Harvard Business Review*. Envoyez-nous un e-mail à hbranalyticservices@hbr.org.

hbr.org/hbr-analytic-services