A&M – SERVICES FINANCIERS

PAIEMENT FRACTIONNÉ : L'HEURE DE VÉRITÉ ?

MARS 2023

ALVAREZ & MARSAL

LEADERSHIP. ACTION. RESULTS.℠

Porté par l'essor du commerce en ligne et un cadre réglementaire favorable, le paiement fractionné connaît un franc succès auprès des consommateurs et des marchands

Digitalisé, simplifié, instantané : le paiement a connu des bouleversements qui ont transformé l'expérience du consommateur depuis le début des années 2000.

Le succès du paiement fractionné (Buy Now Pay Later ou BNPL) au cours des dernières années, est emblématique de cette transformation. Paiement différé, paiement en trois fois ou en quatre fois, le BNPL se présente comme une facilité de trésorerie plébiscitée par les consommateurs et les marchands web.

Le paiement fractionné est en plein essor, avec un marché qui pourrait croître de 5 à 25-30 milliards d'euros entre 2020 et 2025 en France et dépasser les 300 milliards d'euros en 2025 en Europe[1].

Avec 37% des Français y ayant eu recours en 2021[2], la France se place dans le peloton de tête des pays où le paiement fractionné est le plus utilisé, derrière l'Australie et en ligne avec le Royaume-Uni.

Adopté par les clients et les sites marchands comme un vecteur d'expérience d'achat / vente enrichie, le BNPL s'est nourri de la bascule des habitudes de consommation, accélérée par la crise du Covid, avec des ventes en ligne représentant 13 % du commerce en France, appelées à croître de 9 % par an d'ici 2025[3].

Ce succès dans le commerce en ligne entraine un nouvel essor du BNPL dans le commerce physique où il est déployé, notamment par les banques d'enseignes de grande distribution, depuis le début des années 2000.

Autre facteur de succès, dès lors que le remboursement est effectué en moins de 90 jours, le BNPL échappe à la réglementation du crédit à la consommation rendant l'expérience de « souscription » fluide et instantanée à la différence du crédit à la consommation traditionnel.

Une proposition de valeur attractive pour les consommateurs et les marchands

Pour les consommateurs

Facilité de paiement : permet de faire un achat en différant une partie du prélèvement, sans grever la trésorerie disponible et/ou en attendant une entrée d'argent à venir

Tarification compétitive
- Offert gratuitement pour les consommateurs par de nombreux acteurs ; frais minimes pour les autres acteurs
- Frais perçus comme lisibles et transparents

Facilité d'usage
- Processus d'octroi simple et fluide
- Pas de processus de vérification de la capacité de remboursement

Permet de payer après la livraison
- Solution permet au consommateur de commander un produit, de l'essayer et potentiellement de le renvoyer, le tout avec un paiement différé

Pour les marchands

Impact sur les ventes
- Amélioration de la conversion (moins d'abandon de panier)
- Augmentation du montant du panier moyen

Impact sur la trésorerie
- Encaissement immédiat
- Aucun perte pour risque de fraude ou crédit, car l'acteur BNPL paie le site marchand à l'achat

Amélioration de l'engagement des clients
- Influence positive sur la fidélité des clients et taux de réachat

Intégration fluide dans les applications mobiles et sites marchands
- Partenariats avec plateformes e-commerce et PSP permettent une intégration très simple
- Intégration facile via API

Sources : 1- Xerfi; 2- Kantar; 3- WorldPay Global Payments Report

ALVAREZ & MARSAL
LEADERSHIP. ACTION. RESULTS.℠

Alternative séduisante au crédit à la consommation « classique », le paiement fractionné se déploie directement auprès du client final ou à travers des marchands

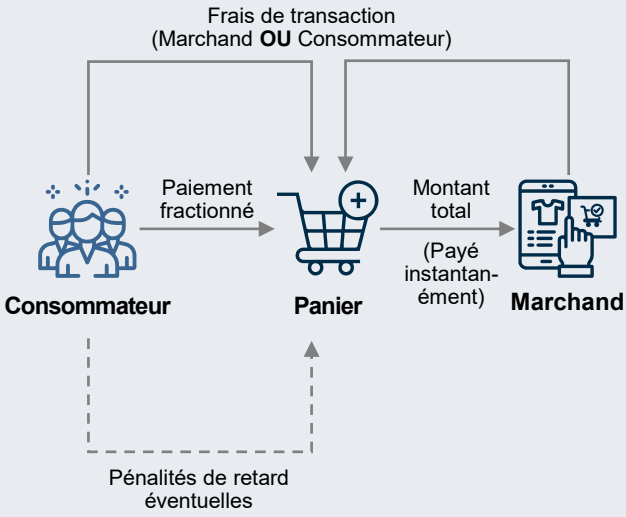
Aux yeux du consommateur, le paiement fractionné présente plusieurs avantages par rapport au crédit à la consommation :

- Dès lors que le remboursement intervient dans les 90 jours (paiement en 3 ou 4 fois) et ou que le montant financé est inférieur à 200 euros, le BNPL échappe à la réglementation sur le crédit à la consommation qui requiert l'émission d'une documentation informative précontractuelle et des vérifications de solvabilité ainsi qu'un profilage du risque du souscripteur.
- Le processus d'octroi est alors facilité et ne requiert qu'une carte de paiement valide à l'échéance finale pour procéder à la souscription, de fait, au paiement fractionné. L'évaluation du risque est alors quasi-inexistante.
- Depuis la crise de 2008, l'appétence pour le crédit à la consommation par ses vecteurs classiques (cartes de crédit, crédit revolving) a diminué, notamment en Amérique du Nord. Celui-ci est réputé complexe, ses clauses sont perçues comme difficiles à interpréter pour le consommateur là où l'expérience du paiement fractionné est considérée comme plus transparente et non associée à un crédit ou un risque de surendettement et de défaut.
- Le paiement fractionné est souvent gratuit pour le consommateur, les coûts étant portés par le marchand, alors qu'un crédit à la consommation peut engendrer des frais importants et nécessiter, une assurance de crédit.
- Le paiement fractionné correspond bien aux nouvelles habitudes d'achat **« try and buy »**. Il permet de commander un produit, de l'essayer (et de le renvoyer éventuellement), le tout avec un paiement décalé.
- Les acteurs du paiement fractionné ont agrégé un ensemble de services autour de l'expérience d'achat (suivi des livraisons, gestion des retours, offres commerciales personnalisées) qu'ils proposent aux sites marchands.

Tout comme le crédit à la consommation, le paiement fractionné peut être distribué en direct (BtoC) ou indirectement (BtoBtoC), via des partenaires. Si le modèle direct, qui est apparu dès le début des années 2000 à travers des cartes, se déploie désormais à travers des applications mobiles, le BNPL connaît principalement son essor en BtoBtoC, à travers l'intégration sur les sites marchands. Dans ce cas de figure, le commerçant prend le plus souvent en charge les coûts, par ailleurs facialement minimes lorsqu'ils sont facturés aux consommateurs.

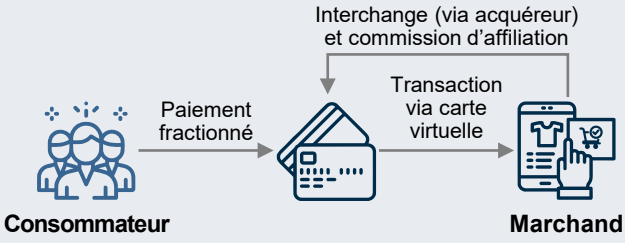
Modèle B2B2C : Intégrer un maximum de marchands

BNPL intégré sur le site e-commerce

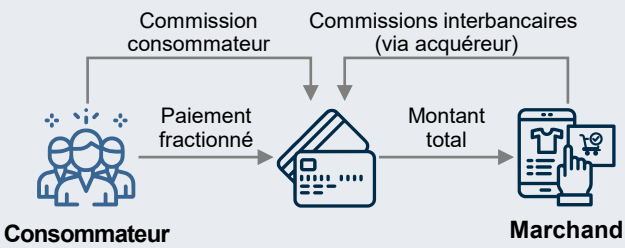


Modèle B2C : Les clients ont accès au BNPL pour tous leurs achats

Appli mobile (avec services au-delà du BNPL)



Carte BNPL



ALVAREZ & MARSAL
LEADERSHIP. ACTION. RESULTS.℠

Des nouveaux entrants innovants, toujours en quête de rentabilité, ont bousculé les acteurs traditionnels

La forte croissance des volumes de paiements fractionnés et l'abondance de capitaux à investir dans les « nouvelles technologies » ont conduit à un foisonnement de nouveaux acteurs du BNPL au cours des dernières années. Ceux-ci en se sont engagés dans une course à la conquête du plus grand nombre de marchands mais n'ont toujours pas trouvé de modèle de rentabilité pérenne, vivant sur leurs levées de fonds.

- Les Fintechs du BNPL ont mis en avant une approche centrée sur les sites marchands et leurs clients dans une logique intégrée. Le co-fondateur d'Alma déclare ainsi: *« Le BNPL, ce n'est pas du paiement, c'est du marketing, cela rentre dans les coûts d'acquisition. Il permet d'augmenter le panier moyen car il permet aux consommateurs de monter en gamme, de convertir plus et de fidéliser »*. Ces acteurs proposent également du paiement fractionné en boutique.
- En France, après un positionnement sur les sites de taille moyenne, Alma s'attaque désormais aux grandes enseignes et prévoit de se déployer dans cinq pays européens.
- Klarna, le leader européen, a fait de la France une de ses priorités et se positionne sur les services au-delà du paiement avec une logique de galerie commerciale virtuelle.
- L'italien Scalapay, acteur généraliste inconnu en France jusqu'à l'année dernière et première licorne italienne en 2021, se positionne en particulier sur le secteur de la mode et du prêt-à-porter.

Les groupes bancaires sont également bien positionnés :

- Oney est ainsi le leader du BNPL en France et s'appuie depuis plusieurs années sur l'assise financière du Groupe BPCE et l'accès privilégié aux enseignes du groupe Mulliez (Auchan, Décathlon, Leroy Merlin, etc.), en France et à l'international.
- Floa affiche des ambitions fortes avec son nouvel actionnaire BNP Paribas et dispose désormais de ressources financières pour accélérer en France et à l'international.
- Crédit Mutuel s'appuie sur son partenariat avec Amazon France pour pénétrer le marché français.
- La Banque Postale a lancé très récemment Django, entité dédiée au BNPL s'appuyant sur la plateforme de la Fintech Pledg en marque blanche (se substituant au précédent partenariat avec Alma).

Les grands acteurs du paiement et du digital intègrent des offres de paiement fractionné :

- PayPal a lancé récemment en France son offre de paiement en quatre fois, et peut s'appuyer sur sa base existante de consommateurs et marchands, ce qui limite les coûts de marketing et de développement et permet d'optimiser le pilotage du risque client. Block (Square) a racheté AfterPay en 2021 pour un montant de 29 milliards de dollars.
- Les grands réseaux (Visa, Mastercard, American Express) se sont également positionnés avec leurs offres Visa Ready, Mastercard Installments et Splitpay.
- Enfin, Apple devrait lancer sa solution Pay Later aux Etats-Unis en 2023.

Une profusion d'acteurs spécialisés du BNPL se sont lancés au cours des dernières années

Fournisseurs généralistes

Amérique du Nord

PayPal, Klarna, openpay, splitit, acima, uplift, afterpay, tua, affirm, zip, kueskiPay, sezzle, perpay, Progressive Leasing, sunbit, Kafene, graviti, upgrade, wisetack, nate, finvero

Asie

akulaku, IOUpay, atome, pace., Flexmoney, Rely, zip, LAZYPAY, paidy, Simpl, zest, Happay, ePaylater, afterpay

Océanie

openpay, afterpay, zip, sezzle, LAYBUY, deferit, QuickaPay, payright, Zebit

Europe

Klarna, openpay, clearpay, VIABILL, scalapay, alma, DivideBuy, LAYBUY, Payl8r

Fournisseurs spécialisés sectoriellement

Voyage

uplift, paylater

Digital Content

Laterpay

Santé

PayZen, walnut

Auto

DigniFi, paymentassist

Soins dentaires

sunbit

Vétérinaires

opy

Fournisseurs en marque blanche

Jifiti., AMOUNT, ChargeAfter, SKEPS, Pledg, Limepay, neopag., AllianceData, vyze, SYNAPSEFI, divido

La conjoncture redistribue les cartes entre les acteurs traditionnels et les nouveaux entrants : les conditions de marché ont radicalement changé au cours des douze derniers mois

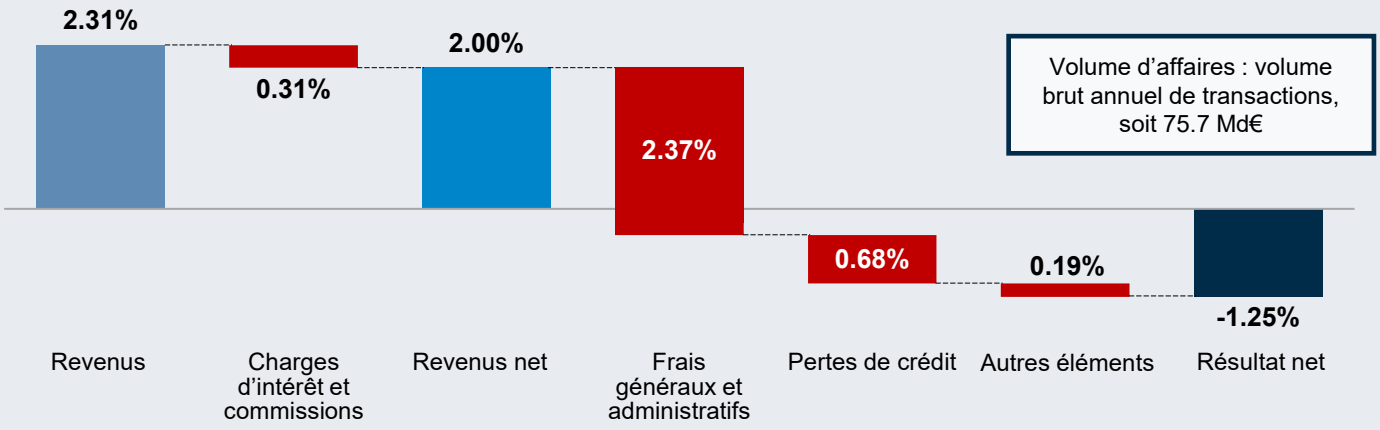
Les acteurs spécialisés du paiement fractionné connaissent des difficultés croissantes depuis le premier semestre 2022.

La **remontée des taux d'intérêt** met le secteur sous pression du fait des coûts de refinancement.

L'inflation menace les volumes financés avec des reports d'achat d'équipement des ménages et expose le BNPL au risque de voir la part des transactions d'achats du quotidien augmenter, notamment parmi les consommateurs les plus fragiles, avec un effet induit sur la solvabilité des souscripteurs, le coût du risque et les provisions associés.

Ces acteurs spécialisés du BNPL paient une stratégie de croissance des volumes et revenus, sans souci suffisant de rentabilité et de modèle d'affaire pérenne clairement identifié, comme l'illustre l'exemple de Klarna.

Klarna - Eléments financiers exprimés en % du volume d'affaires (2022)



La valorisation de Klarna a ainsi chuté de 85 % par rapport à son pic de 46 Mds $ en juin 2021 et l'entreprise a dû se séparer de 10 % de ses effectifs en mai pour réduire ses coûts. L'autre leader du secteur, **Affirm, a vu sa capitalisation boursière chuter de 70 % sur les douze derniers mois** et a également annoncé une réduction de 19% de ses effectifs. Faute de modèle de rentabilité, les **prochaines levées de fonds de ces acteurs,** permettant la poursuite de l'activité, s'annoncent périlleuses. Le contexte de remontée des taux affecte le coût de la dette pour les investisseurs, désormais plus regardants, et induit un exigence de marges d'exploitation positives.

Enfin, les régulateurs nationaux s'activent pour définir un meilleur encadrement du paiement fractionné. Une nouvelle directive sur le crédit à la consommation est en cours de discussion dans l'Union européenne : le BNPL pourrait être considéré comme un crédit à la consommation. Au Royaume-Uni, les acteurs du BNPL sont désormais sous l'autorité de la FCA (Financial Conduct Authority), qui vient de lancer une consultation pour mieux encadrer les pratiques : montant des intérêts et des pénalités de retard, meilleure information du consommateur, obligation potentielle de vérification de la capacité de remboursement.

Une telle évolution réglementaire impacterait significativement les acteurs spécialisés du BNPL :

- La **fluidité et l'instantanéité de la souscription,** éléments clés d'attractivité de l'expérience d'achat pour les clients et les marchands, seraient ainsi remis en cause
- Les **coûts opérationnels** liés à l'analyse du risque et la gestion des financement, suivant les mêmes normes que le crédit à la consommation, impacteraient une rentabilité déjà négative
- Les acteurs traditionnels du crédit à la consommation proposant du BNPL seraient de fait avantagés car déjà prêts à déployer les contraintes réglementaires, pré et post contractuelles du crédit à la consommation.

La nouvelle directive européenne s'appliquera à un périmètre bien plus important que celle de 2008 et devrait inclure le BNPL

Type de crédit	Directive 2008 sur le crédit aux consommateurs	Révision de la directive
< 200€ (mini prêts)	✗	✓
200€ < x < 75 000€ d'une durée maximale de 90 jours(BNPL)	✗	✓

ALVAREZ & MARSAL
LEADERSHIP. ACTION. RESULTS.℠

Des perspectives de consolidation de marché et des opportunités pour les acteurs traditionnels

Bien que le modèle économique des acteurs spécialisés du BNPL soit sous pression, la demande des consommateurs ne faiblit pas. C'est ainsi qu'au Royaume-Uni, la crise et l'inflation dopent la demande, avec une augmentation de 10% des volumes en janvier 2023[1].

Les derniers résultats des acteurs du BNPL témoignent également d'un réel dynamisme commercial. PayPal a ainsi annoncé le doublement de son nombre de « clients BNPL » à 20 millions. La proposition de valeur du BNPL restant très attractive pour les consommateurs, ce moyen de paiement demeure une garantie de ventes incrémentales pour les sites marchands. Dès lors, les acteurs auront la possibilité d'adapter leur tarification pour absorber d'éventuels coûts supplémentaires liés au refinancement, au coût du risque ou au coût réglementaire.

Par ailleurs, la demande des consommateurs ne va pas disparaître avec une réglementation plus stricte. Le paiement fractionné s'est établi comme un nouveau standard de format et de commercialisation du crédit à la consommation, incontournable pour les sites marchands dans un contexte de pouvoir d'achat contraint.

Le défi reste de préserver les marqueurs forts d'attractivité du BNPL, à savoir une expérience client simple et rapide, l'intégration au paiement en ligne, l'ambition de valoriser les données collectées, la facilité d'intégration pour le marchand et un coût transparent - voire perçu comme nul pour le client final.

Les banques et acteurs traditionnels du crédit à la consommation, souvent brocardés au cours des dernières années, voient s'ouvrir à eux de nouvelles opportunités et ont même des atouts à faire valoir :

- Face à la remontée des taux, ils bénéficient d'un accès à des conditions de financement meilleures que les Fintechs
- Les perspectives de réglementation fournissent un avantage aux acteurs réglementés, notamment les banques, qui ont déjà le savoir-faire, les outils et les processus de gestion de la conformité et du risque.

Ces nouvelles conditions de marché sont favorables à une consolidation à venir du secteur du BNPL qui profitera aux acteurs spécialisés les plus solides opérationnellement et commercialement, qui pourront prétendre sortir par le haut de la décantation du marché. **Signe précurseur, en Australie, marché pionnier du paiement fractionné, le processus de consolidation a déjà démarré, avec la disparition de 4 des 12 acteurs établis.**

Un certain nombre de facteurs seront clés pour prétendre à une place parmi les acteurs pérennes, notamment :

- Intégration dans l'écosystème du e-commerce : marchands, acteurs du paiement plateformes de gestion du contenu
- Fluidité de l'expérience client, y compris dans un environnement réglementé
- Résilience opérationnelle et plateforme technologique évolutive : facilité d'intégration, capacité à traiter des volumes
- Capacité à scorer en temps réel, maîtrise du coût du risque et de la fraude
- Collecte et valorisation des données afin de réduire le risque de fraude et de crédit, générer des revenus additionnels et contribuer à amortir les coûts de conquête dans un modèle de ventes croisées et additionnelles

La décantation du marché pourrait également créer des opportunités pour les banques et acteurs traditionnels, notamment ceux accusant un retard dans le déploiement de leurs offres de BNPL. Cela, avec la possibilité d'acquérir des plateformes ou briques de plateformes technologiques ainsi que des référencements attractifs chez des sites marchands, à travers des acteurs spécialisés qui se trouveraient en difficulté au moment de leur prochain besoin de levée de fonds. Besoin rendu inéluctable par leurs modèles économiques structurellement déficitaires.

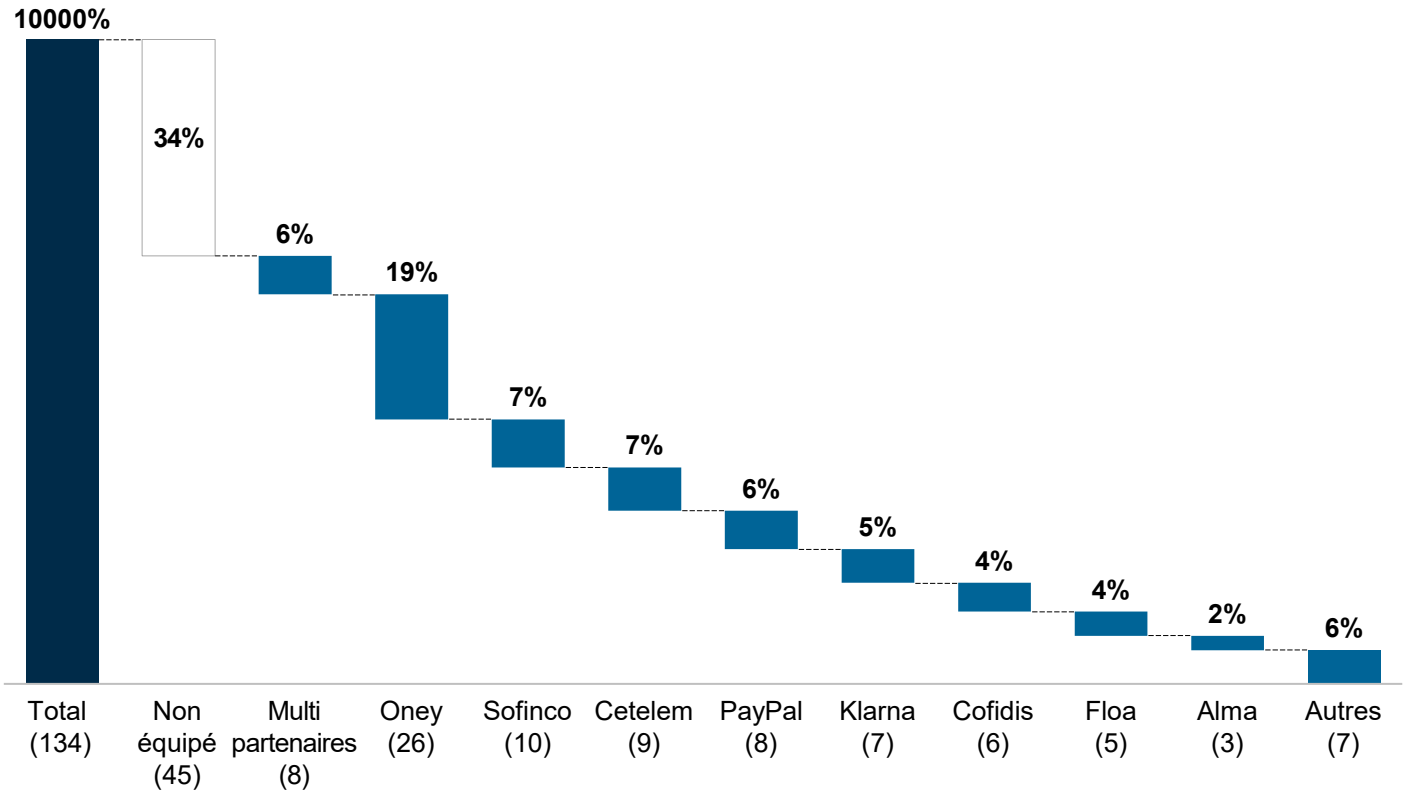
Les différents acteurs du BNPL face à la conjoncture actuelle

	Pure players	Acteurs issus du monde bancaire	Big Techs
	Klarna, afterpay, clearpay, Alma, scalapay, affirm	oney, FLOA, zinia, django	PayPal, Pay Later, Square, BLOCK
+	Plateforme technologique, expérience utilisateur, capacité à offrir des services d'achats additionnels, intégration avec partenaires	Coût de financement, maîtrise des processus de risque et de conformité, réseau de clients	Connaissance client sur une base de existante, capacité de cross-sell
−	Coût du financement, dépendance aux levées de fonds pour couvrir les pertes opérationnelles, faible maîtrise des processus risque et réglementaire	Dette technique de la plateforme technologique, attractivité pour les talents des métiers tech, expérience client, présence uniquement locale	Appétence à se positionner sur un processus de recouvrement, démarrage tardif, rentabilité faible par rapport aux services cœur

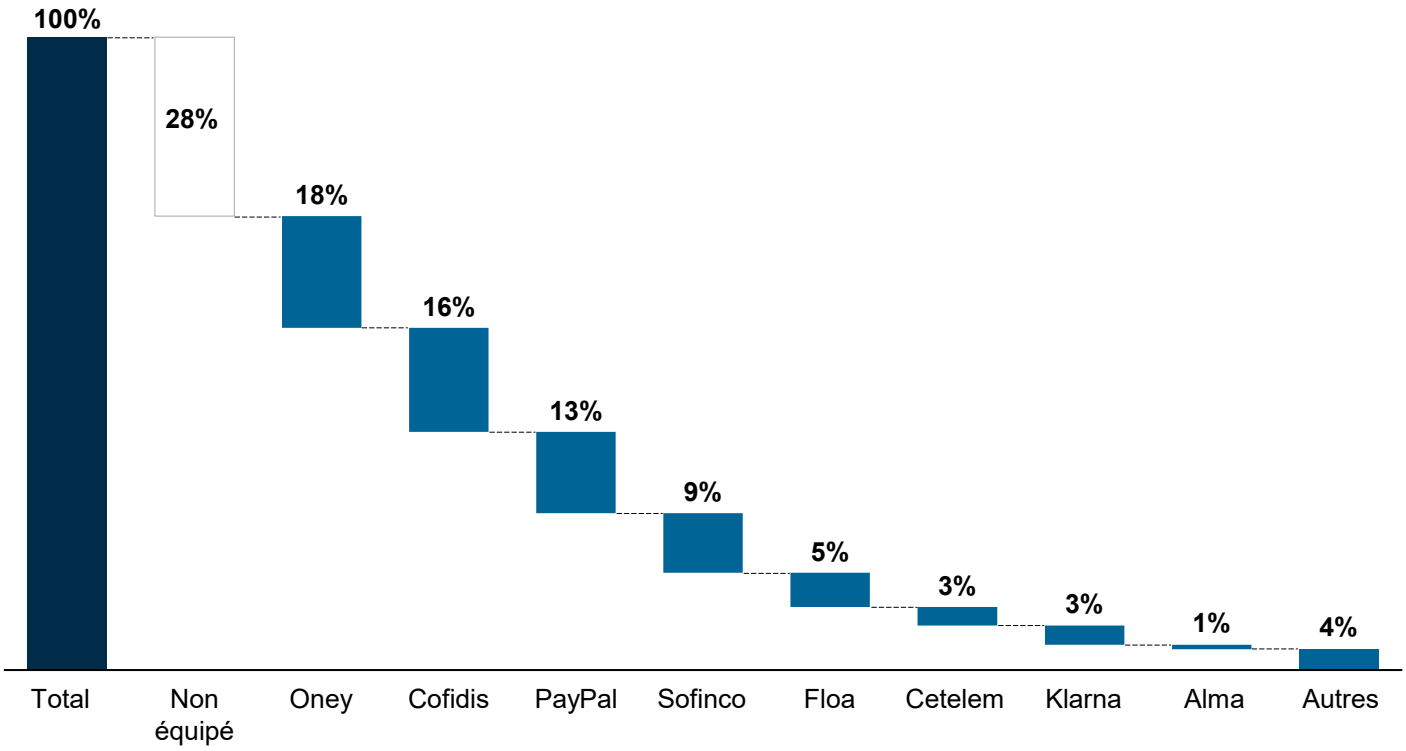
Source: 1- Adobe Analytics

Couverture du e-commerce en France par les acteurs du BNPL

Distribution des partenaires BNPL des 134 plus grands e-commerçants (marché français de l'e-commerce)



Distribution des partenaires BNPL des 134 plus grands e-commerçants (marché français de l'e-commerce) – Pondération avec le poids des visiteurs uniques



Source : Analyses A&M

ALVAREZ & MARSAL
LEADERSHIP. ACTION. RESULTS.℠

Annexe 2

Acteurs spécialisés (pure players) du BNPL sur le marché français

Fintech	Profil
Alma	• Création en 2017 • 6 000 marchands partenaires, volume annuel traité supérieur à 1 milliard d'euros • Proposition de valeur : simplicité d'utilisation et expérience client, référencement chez les partenaires de paiement, possibilité de partager frais entre commerçant et consommateur, paiement en magasin, facilités d'intégration pour marchands et partenaires • Forte dynamique commerciale lors des récents appels d'offre avec intégration de SNCF, Galeries Lafayette, Printemps ou Ankorstore • Levée de 272 M€ depuis sa création
Pledg	• Création en 2016 (positionnement sur paiement partagé entre amis, puis pivot vers BNPL) • Présence européenne (FR, UK, DE, BE, AT, NL, ES, IT, PT) • 400 clients, 80 % de l'activité générée à travers 20 marchands (Decathlon, Leroy Merlin, ManoMano, Jules, Corsair) • Partenariat en 2022 avec La Banque Postale pour fournir une offre de BNPL en marque blanche (Django) et avec Allianz Trade pour lancer une offre B2B • Levée de 81 M€ depuis sa création
YOUNITED	• Création en 2012, historiquement positionné sur le crédit à la consommation instantané (agrément d'établissement de crédit). Modèle 100 % digital, scoring en « temps réel » • Développement depuis 2021 sur le paiement fractionné • Présence à travers l'Europe (FR, IT, ES, PT, DE) • Activité de partenariat, qui consiste à intégrer sa technologie de prêt instantané chez des marchands et des institutions financières • Valorisation de 1.1 Md € (dec-2022)
joe	• Création en 2021 • Proposition de valeur : Positionnement uniquement B2C (commission de 2.5 % payée par le consommateur) • 100 000 utilisateurs, Levée de 1 M€ en juin 2021
Klarna.	• Création en 2005. Principaux marchés : SE, US et DE (45 pays au total et 150 M de clients) • Entrée sur le marché français en 2021 • Valorisation de 6.7 Mds $ (-85 % vs. 2021) • Proposition de valeur : solutions pour les marchands (paiement, BNPL, crédit, affiliation) et pour les consommateurs (super app « shop anywhere », carte de paiement physique et virtuelle)
scalapay	• Création en 2019 en Italie et lancement en France en 2020 • Proposition de valeur : différenciation sur les secteurs de la mode et du prêt à porter, autorisation des paiements fractionnés pour les petits montants, pas de frais pour le consommateur, paiement en magasin • 1 500 marchands partenaires, dont Calzedonia, Swappie, Shein, Beaumanoir Group ou Maschino • Présence européenne (IT, FR, ES, PT, DE, AT, FI, BE et NL) • Première licorne italienne (total des fonds levés > 700 M€)

A propos d'Alvarez & Marsal

Alvarez & Marsal a été fondé en 1983 à New York dans le sillage de la loi sur le Chapter 11

Depuis le début des années 2000, notre champ d'intervention s'est élargi à l'accompagnement des Directions Générales dans leurs projets stratégiques de transformation et d'amélioration de performance

Nous sommes le 4ème cabinet indépendant de conseil de Direction Générale dans le monde

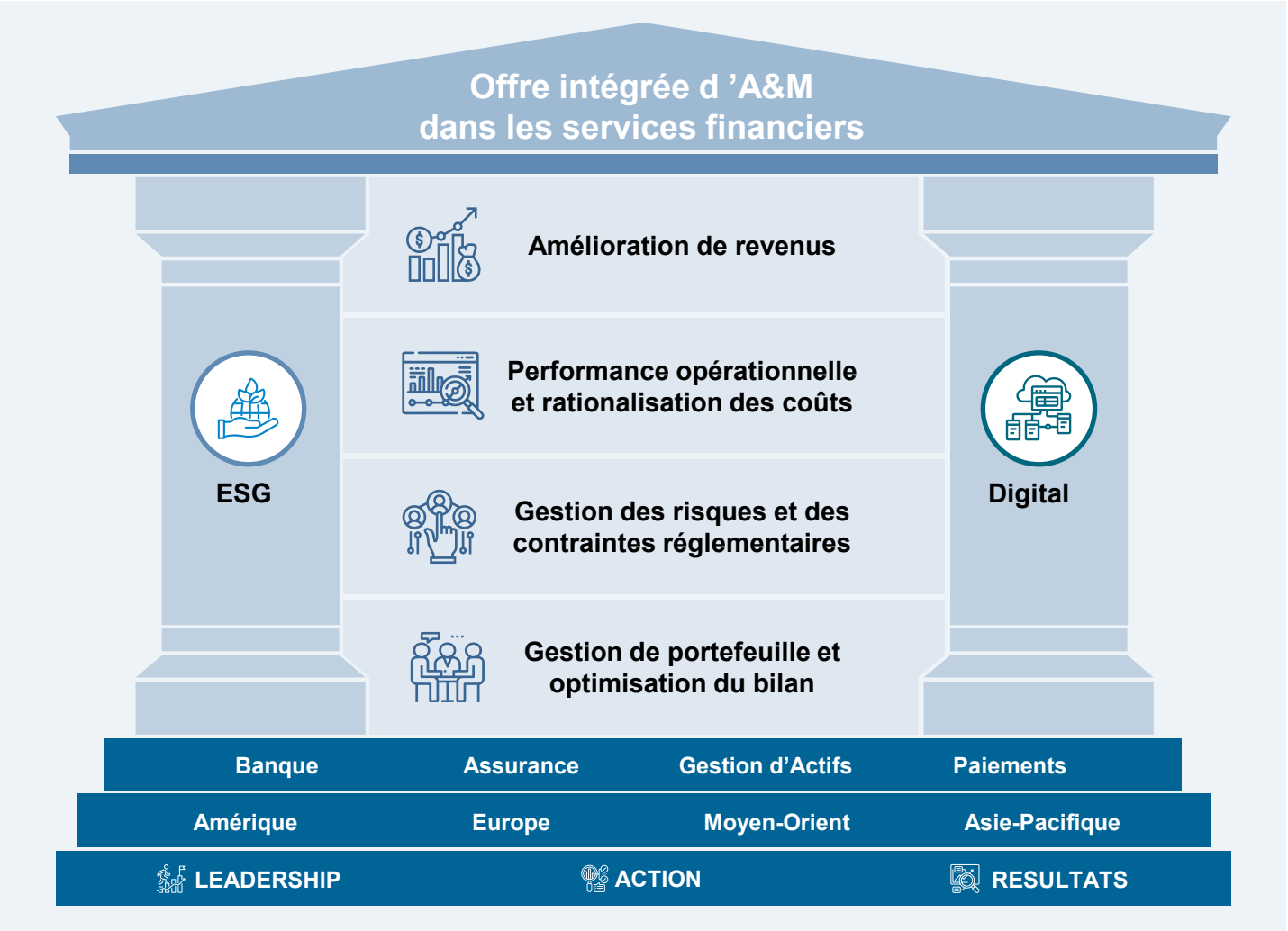
Nous comptons 7000 collaborateurs dans 78 bureaux à travers 33 pays

Notre cabinet a aujourd'hui une ambition forte de développement dans les Services Financiers

Notre cabinet est toujours dirigé par ses deux fondateurs Bryan Marsal et Tony Alvarez II et des associés qui contribuent à assurer notre indépendance

A propos de nos offres pour le secteur des services financiers

- Une offre intégrée de création de valeur et transformation pour le secteur des Services Financiers
- Une capacité à accompagner nos clients sur leurs problématiques de Compte de Résultat et de Bilan
- Les dimensions Digital et ESG embarquées nativement dans nos travaux et nos recommandations
- Une capacité à mobiliser des expertises complémentaires et opérationnelles
- Un accompagnement des opérations de cessions et d'acquisitions de bout en bout, sur des entités opérationnelles comme sur des portefeuilles d'actifs



ALVAREZ & MARSAL
LEADERSHIP. ACTION. RESULTS.℠

CONTACTS

AMINE BELAICHA

Managing Director, Financial Services

+33 6 49 35 15 16
belaicha@alvarezandmarsal.com

GAUTHIER LABALETTE

Director, Financial Services

+33 6 77 10 03 28
glabalette@alvarezandmarsal.com

À PROPOS D'ALVAREZ & MARSAL

Les entreprises, les investisseurs et les entités gouvernementales du monde entier se tournent vers Alvarez & Marsal (A&M) lorsque les approches traditionnelles ne suffisent pas pour apporter des changements profonds et obtenir des résultats tangibles.

Totalement indépendante et détenue par ses associés depuis sa fondation en 1983, A&M est une société de services professionnels de premier plan à l'échelle mondiale qui offre des services de conseil financiers, amélioration de la performance opérationnelle, et retournement.

Avec plus de 7000 collaborateurs dans le monde dont 170 à Paris, nos équipes proposent des résultats tangibles aux entreprises, conseils d'administration, sociétés de capital-investissement, cabinets d'avocats et agences gouvernementales confrontés à des défis complexes.

Nos équipes seniors aident les organisations à transformer leurs activités, à accélérer la croissance et les résultats par des actions structurantes.

Composée de consultants de premier plan, ayant une expérience opérationnelle, pour certains issus d'organes de tutelle et régulateurs, A&M s'appuie sur son ADN de restructuration pour transformer le changement en un actif stratégique, maîtriser les risques et libérer de la valeur à chaque étape de la croissance.

www.**AlvarezandMarsal.com**

Follow us on:

© Copyright 2023
Alvarez & Marsal
France, SAS.
All Rights Reserved.

ALVAREZ & MARSAL
LEADERSHIP. ACTION. RESULTS.℠

© 2023 Alvarez & Marsal Holdings, LLC. All rights reserved.