

stripe

# Repenser la croissance des revenus

Les conseils de 10 leaders



# Introduction

Il n'existe pas de « méthode infallible » pour favoriser la croissance des revenus. Face aux avancées technologiques rapides et aux changements de comportement des consommateurs, les chefs d'entreprise ont le choix entre plusieurs stratégies. Comment identifier les changements qui pourraient profondément influencer vos performances des tendances passagères qui n'auront aucun effet ?

Nous avons demandé à dix chefs d'entreprise et spécialistes des paiements de partager leur expérience sur le sujet, matière de paiements, en particulier les mesures méconnues qui permettent d'augmenter les revenus.



A.J. Axelrod

Vice-président des paiements et services financiers chez **Clio**, un logiciel de gestion dans le cloud pour cabinets d'avocats



Shirley Hsu

Vice-présidente et directrice générale des paiements chez **FreshBooks**, un logiciel de comptabilité de premier plan pour les petites entreprises



Erika Baumann

Directrice de la banque commerciale et des paiements chez **Datos Insights**, un cabinet de conseil aux banques, assureurs, sociétés d'investissement et entreprises tech



Hap Huynh

Vice-président des applications de paiement chez Visa, leader mondial du paiement numérique



Raji Behal

Responsable Europe de l'Ouest et du Sud, Royaume-Uni et Irlande chez **Klarna**, qui offre des solutions de paiement flexibles aux consommateurs



Kate Jensen

Directrice des revenus chez **Anthropic**, une entreprise spécialisée dans la recherche et la sécurité de l'intelligence artificielle, qui conçoit des systèmes d'IA pilotables



Ben Clough

Directeur des paiements marketplace pour **Heathrow**, le plus grand aéroport du Royaume-Uni



Jordan McKee

Directeur des paiements, recherche et conseil chez **451 Research**, une société de recherche technologique au sein de S&P Global Market Intelligence axée sur les technologies émergentes



Drew Edmond

Associé chez **Glenbrook Partners**, une société de conseil en management spécialisée dans les paiements



Sandi Wenas

Responsable de l'ingénierie logicielle chez **Mindbody**, une plateforme destinée aux entreprises de bien-être



Nous avons demandé à ces experts de partager les enseignements qu'ils ont tirés de leurs expériences à la tête d'une entreprise ou en tant que conseillers. Il ne s'agit pas des recommandations typiques que l'on retrouve dans les manuels de gestion d'entreprise. Leurs conseils découlent d'une expérience pratique, et ne feront sans doute pas l'unanimité.

**Ils couvrent de nombreux sujets, tels que l'exploitation des dernières technologies (comme l'IA), et l'amélioration de l'expérience et des performances de paiement.**





# Conclusions principales

Avant de plonger dans les détails de nos échanges avec les experts, voici un aperçu des thèmes évoqués :

1

**Pour soutenir une croissance ambitieuse, tout commence par une infrastructure de paiement robuste.** Afin de réussir votre développement à l'international et de générer de nouvelles sources de revenus, vous devez vous appuyer sur une infrastructure et des processus résilients et évolutifs (notamment en matière d'automatisation, de fiabilité des paiements et de prise de décision basée sur les données). →

2

**Les paiements font partie intégrante de votre stratégie produits.** La technologie des paiements n'a pas pour seul but de faciliter les transactions. Une expérience client fluide renforce la confiance, fidélise la clientèle et contribue à la croissance à long terme des entreprises. →

3

**L'IA ouvre la voie à une personnalisation totale.** L'IA va profondément transformer le fonctionnement des entreprises ainsi que leur façon de personnaliser l'expérience client. →

4

**Les stablecoins sont essentiels pour se développer à l'international.** Les stablecoins ne cessent de gagner en popularité, en particulier sur les marchés dont la devise est volatile. Bientôt, il sera impossible pour une entreprise de réussir ses projets d'expansion sans offrir des paiements en stablecoins. →

5

**Choisissez le traitement transfrontalier pour tester la demande.** Implantez-vous localement lorsque vous êtes prêts à vous engager. Pour savoir si vous devez opter pour une acquisition locale ou un traitement transfrontalier, vous devez vous poser la question suivante : votre entreprise a-t-elle pour objectif d'explorer un nouveau marché, ou de poser les bases d'une présence locale à long terme ? →

6

**Personnalisez les processus de prévention de la fraude par segment de clientèle.** Il n'existe pas de stratégie unique pour prévenir la fraude. Définissez votre tolérance au risque en fonction de chaque segment de clientèle spécifique, et réfléchissez à la manière dont les outils d'intelligence artificielle, tels que la tokenisation, peuvent vous aider à trouver le juste équilibre. →

7

**Concentrez-vous sur l'optimisation des revenus plutôt que sur la réduction des coûts de traitement.** Les chefs d'entreprise doivent prendre en compte la valeur globale d'un partenaire de paiement plus sophistiqué, qui fournira une meilleure expérience client et leur permettra de réaliser des économies à long terme. →

8

**Choisissez votre prestataire de paiement en fonction des objectifs de votre entreprise et de son stade de croissance.** Les meilleurs partenaires de paiement allient la simplicité d'une plateforme unifiée tout-en-un avec la flexibilité nécessaire pour intégrer plusieurs prestataires. →



# Quels leviers de croissance les dirigeants négligent-ils le plus souvent ?

Il existe de nombreuses façons de booster les revenus : vous pouvez perfectionner votre produit phare, lancer un nouveau produit, tester différentes tarifications, mettre en place un programme de fidélité, faire des ventes incitatives ou croisées, optimiser la distribution, etc. Les experts que nous avons interrogés ont évoqué des facteurs moins évidents, mais susceptibles de stimuler la croissance des revenus.

## L'infrastructure comme moteur de croissance

Raji Behal, responsable Europe de l'Ouest et du Sud, Royaume-Uni et Irlande chez Klarna, explique que de nombreuses entreprises stagnent en raison d'une infrastructure opérationnelle inadéquate.



« Il est essentiel d'investir dans une infrastructure évolutive. De nombreuses entreprises ne parviennent pas à dépasser un certain seuil de revenus, car elles n'ont pas **l'infrastructure opérationnelle nécessaire pour soutenir leur croissance**. La mise en œuvre de processus évolutifs tels que l'automatisation, l'exploitation de l'IA et la prise de décision basée sur les données contribue à maintenir le dynamisme et la croissance des entreprises. »

**Raji Behal**, responsable Europe de l'Ouest et du Sud, Royaume-Uni et Irlande, Klarna

Selon Jordan McKee, analyste et directeur des paiements, recherche et conseil chez 451 Research, votre infrastructure de paiement est bien plus qu'un simple outil nécessaire à votre activité : elle peut considérablement contribuer à vos revenus. D'après lui, les entreprises ont tout intérêt à investir dans des systèmes évolutifs.



« Il est important de s'appuyer sur une infrastructure solide, résiliente et évolutive pour soutenir votre suite d'outils de paiement. **Les temps d'arrêt posent un véritable problème en matière de paiements**, surtout parmi les acteurs les plus établis du secteur. En travaillant avec un partenaire offrant des temps de disponibilité élevés, vous assurez la continuité de vos activités. Vous évitez ainsi de frustrer vos clients et de perdre des revenus. Cela semble aller de soi, mais ce facteur n'est pas suffisamment pris en compte. »

**Jordan McKee**, directeur des paiements, recherche et conseil, 451 Research

Selon Jordan McKee, les entrepreneurs devraient éviter de considérer les paiements comme une simple commodité. Il explique que de nombreuses entreprises fixent des objectifs ambitieux en matière de revenus (via l'accès à de nouveaux marchés ou le lancement d'abonnements, par exemple), mais qu'elles ont tendance à sous-estimer l'importance de leur infrastructure de paiement pour atteindre ces objectifs.

« Elles ne réalisent pas que leur réussite dépendra en fin de compte de l'infrastructure de paiement qu'elles ont mise en place, » explique Jordan McKee.





« Quel que soit le montant que vous consacrez aux campagnes promotionnelles et au matériel publicitaire, s’il y a un problème avec la gestion des paiements clients, cela ne servira à rien. En effet, les paiements sont **l’infrastructure qui sous-tend tout le reste.** »

Jordan McKee, directeur des paiements, recherche et conseil, 451 Research

## Les paiements ne sont pas un centre de coûts : ils font partie intégrante de l’expérience client

Les entreprises ont longtemps considéré les paiements comme un centre de coûts. Toutefois, les spécialistes soulignent l’importance de comprendre la relation cruciale entre la stratégie de paiement et l’expérience client.

Kate Jensen, directrice des revenus chez Anthropic, affirme que les sociétés qui envisagent les paiements de façon plus globale dans le cadre de leur approche produits bénéficieront d’un avantage compétitif.



« **La stratégie des paiements va de pair avec la stratégie produit.** La manière dont les clients règlent leurs achats, la façon dont vous les guidez dans ce processus, la présentation des options de paiement, la simplicité de renouvellement ou d’annulation... Tous ces aspects font partie intégrante de votre offre et témoignent de votre image de marque et de vos valeurs envers la clientèle. »

Kate Jensen, directrice des revenus, Anthropic

D’après A.J. Axelrod, vice-président des paiements et services financiers chez Clio, les chefs d’entreprise ont souvent tendance à se focaliser sur les taux de commission lorsqu’ils pensent aux revenus issus des paiements. « Il est facile de se laisser séduire par le taux de commission, qui semble contrôlable, » précise-t-il. « Mais c’est la seule chose qu’on ne peut pas accumuler. »

Selon lui, au lieu de se concentrer uniquement sur le taux de commission, les entreprises doivent plutôt essayer d’augmenter les volumes pour générer davantage de revenus.



« En matière de paiements, nous pouvons définir les revenus comme le taux de commission multiplié par le volume, le volume étant égal au nombre de clients multiplié par le volume moyen par client. **Pour augmenter les revenus, vous devez impérativement augmenter le volume.** Allez à l’essentiel : améliorez votre service afin d’inciter un plus grand nombre de clients à utiliser votre produit plus souvent. Si le volume augmente, les revenus suivront. »

A.J. Axelrod, vice-président Paiements et services financiers, Clio

Selon Raji Behal, c’est ce qui pousse Klarna à redoubler d’efforts pour créer une expérience client exceptionnelle. « Pour assurer une croissance durable des revenus, il est essentiel de développer la préférence des clients envers notre entreprise, **ce qui favorise les achats répétés et l’augmentation du panier moyen,** » dit-elle. « Si un client apprécie son expérience, il reviendra. »

Ben Clough, directeur des paiements marketplace de Heathrow, explique que les moyens de paiement jouent un rôle central dans la stratégie de croissance des revenus de l’aéroport. Ce dernier souhaitait générer de nouvelles sources de revenus tout en proposant une expérience plus agréable pour les voyageurs. Lorsque les gens arrivent à l’aéroport, leur temps est limité : ils doivent donc pouvoir effectuer des paiements mobiles rapidement. « Nous sommes un aéroport international, et nous sommes souvent perçus comme un passage obligé avant les vacances, mais cela va bien plus loin, » déclare-t-il. « Nous tenons à ce que Heathrow soit considéré comme un lieu à part par nos passagers, et **nous souhaitons leur offrir une expérience aussi fluide que possible,** que ce soit en ligne avant leur arrivée, ou une fois sur place. »



## L'expérience client doit être au cœur de votre stratégie de tarification

De nombreux dirigeants d'entreprise considèrent la tarification comme une question de chiffres lorsqu'il s'agit d'accroître leurs revenus. Toutefois, nos experts affirment qu'une **tarification efficace nécessite une analyse détaillée de la manière dont les consommateurs perçoivent la valeur et de l'utilisation qu'ils font du produit**. Sandi Wenas, responsable de l'ingénierie logicielle chez Mindbody, affirme qu'il n'est pas toujours évident de trouver la stratégie de tarification appropriée.



« Il n'y a pas de solution universelle. Un modèle de tarification inadapté peut ralentir la croissance comme il peut l'accélérer. À mon avis, ce qui compte le plus, c'est la façon dont vous **déterminez le prix d'un service ou d'un produit pour encourager son adoption**. En effet, il peut s'avérer contre-productif de baser le coût d'un produit ou d'un service sur le nombre d'utilisateurs, car cela peut restreindre le nombre d'utilisateurs potentiels et limiter votre expansion. »

**Sandi Wenas**, responsable de l'ingénierie logicielle, Mindbody

Pour A.J. Axelrod, une bonne stratégie tarifaire commence par une question simple : quel problème résolvez-vous pour vos clients ? C'est un bon point de départ pour réfléchir à la manière d'augmenter la valeur pour les clients et de fixer un prix qui reflète cette valeur.

« En commençant par la création d'une offre de valeur convaincante, qui apporte une plus-value clairement perceptible, vous pouvez justifier des prix élevés, » déclare-t-il. « Cela s'inscrit dans la création de revenus. »

Raji Behal partage cet avis : la valeur pour le client est un élément essentiel de la stratégie de tarification. « Les entreprises ont tendance à sous-évaluer ou à surévaluer le prix de leurs produits, sans véritablement comprendre la valeur perçue par le client ou ce qu'il est prêt à dépenser, » explique-t-elle.

Raji Behal suggère de mener des expériences (telles que des tests A/B) pour mieux comprendre la façon dont les clients perçoivent la valeur et pouvoir déterminer votre tarification en conséquence. Outre la fixation d'un prix, elle souligne l'importance des partenariats pour la croissance. « La croissance ne consiste pas seulement à acquérir de nouveaux clients ; il s'agit de s'inscrire dans des écosystèmes, » ajoute-t-elle. « En exploitant les relations avec les partenaires de distribution, nous pouvons créer une croissance exponentielle en termes de nombre de clients et de volume de transactions. »

S'attarder exclusivement sur le coût, sans réfléchir suffisamment à l'expérience de paiement globale, peut également constituer un piège. Selon Kate Jensen, le prix ne constitue pas le seul facteur dissuasif pour les clients. Elle encourage les chefs d'entreprise à prendre du recul et à considérer l'expérience de paiement dans son ensemble. Ils doivent aussi veiller à ne pas complexifier le processus de paiement.



« **Ne compliquez pas l'expérience client, sauf en cas de nécessité**. Si le modèle d'abonnement est déjà courant dans votre secteur, lancer le vôtre sera nettement plus simple. Mais si l'introduction d'un nouveau modèle de paiement nécessite de gros efforts d'éducation des clients, votre approche en matière d'expérience produit n'est sans doute pas la bonne. L'expérience de paiement doit se fondre naturellement dans l'expérience produit que vous essayez de créer. »

**Kate Jensen**, directrice des revenus, Anthropic



## Privilégiez la valeur à vie des clients plutôt que les gains à court terme

Raji Behal met en garde les entreprises contre une vision à trop court terme. « Les chefs d'entreprise privilégient trop souvent la hausse du chiffre d'affaires à court terme, aux dépens d'une croissance durable, » affirme-t-elle. « Ils ont parfois recours à des tactiques de vente agressives, proposent des remises importantes ou se développent trop rapidement sur de nouveaux marchés, en pensant que cela se traduira automatiquement par une rentabilité à long terme. Toutefois, nous avons constaté que cela entraîne souvent une perte de clientèle, une érosion des marges et un manque d'efficacité opérationnelle. »

Raji Behal explique que, en mettant la valeur à vie du client avant les bénéfices immédiats, la stratégie de Klarna a porté ses fruits.



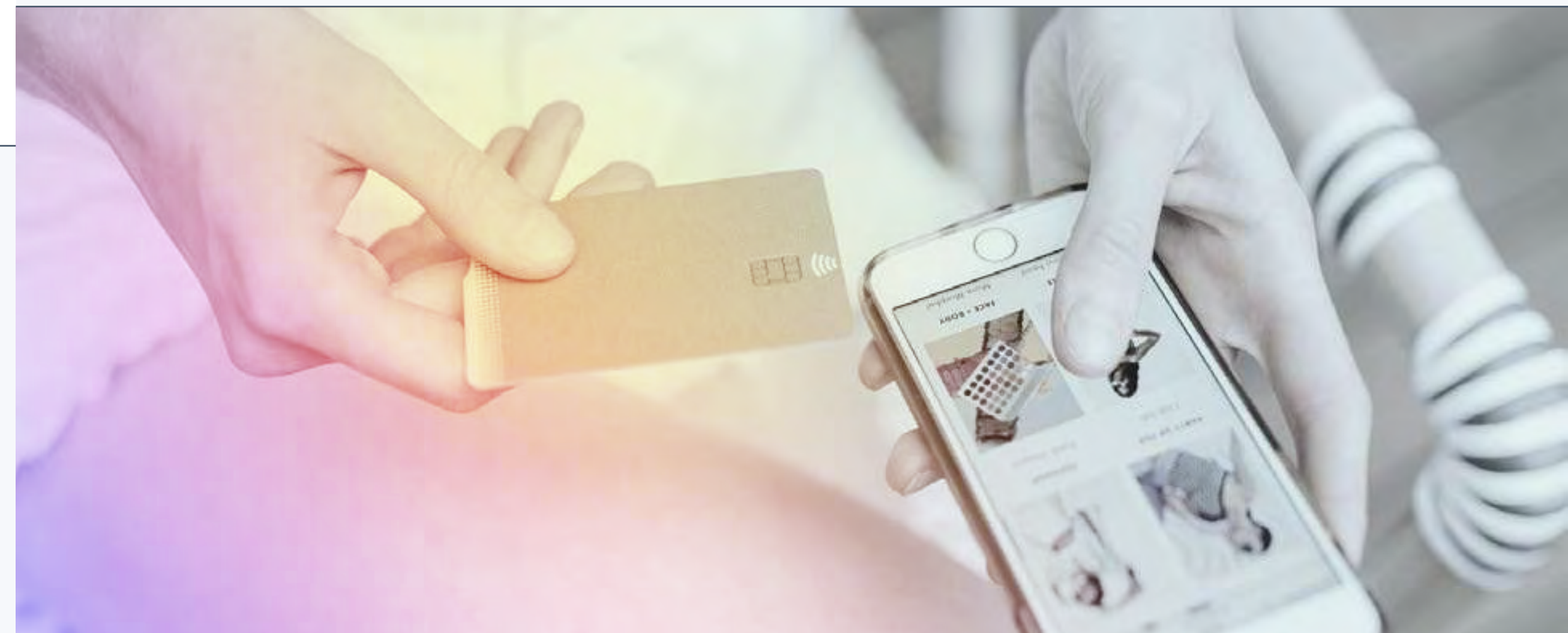
« Au lieu de chercher des pics de revenus à court terme, nous **investissons dans des stratégies qui boostent la valeur à vie des clients**, comme l'engagement personnalisé, la fluidité de l'expérience utilisateur et d'autres initiatives destinées à fidéliser notre clientèle. »

**Raji Behal**, responsable Europe de l'Ouest et du Sud, Royaume-Uni et Irlande, Klarna

## Des optimisations même minimales peuvent améliorer les résultats

L'augmentation des revenus ne repose pas nécessairement sur des initiatives ambitieuses. Des ajustements même mineurs dans l'expérience de paiement peuvent se transformer en facteurs de croissance puissants, souligne Jordan McKee.

« Vous pouvez proposer des moyens de paiement locaux pour favoriser la conversion sur les marchés internationaux, ou une offre de paiement différé originale pour augmenter le panier moyen de certains segments de clientèle, » précise-t-il. « Vous pouvez également appliquer des logiques de relance pour récupérer des transactions en échec. Toutes ces méthodes permettent d'améliorer les résultats. En matière de paiements, de petites modifications stratégiques ou techniques peuvent avoir un impact énorme sur la croissance des revenus d'une entreprise. »





# Peut-on encore parler de différenciation dans le cadre des paiements ?

Face à l'évolution de la technologie des paiements, on pourrait penser qu'une expérience de paiement supérieure ou des opérations de back-end optimisées ne suffisent plus à distinguer une marque. Nous avons demandé à des experts du secteur s'il était encore possible de se différencier par les paiements — et quelles opportunités d'innovation existent encore pour capter l'attention et le budget des clients dans un marché ultra compétitif.

## Une technologie des paiements avancée peut vous aider à recruter et à conserver les meilleurs talents

Erika Baumann, directrice de la banque commerciale et des paiements chez Datos Insights, recommande aux entreprises de ne pas négliger **l'importance des dernières avancées en matière de technologie des paiements pour attirer les meilleurs talents**. Dans son travail, elle conseille aux dirigeants de grandes sociétés, qui peinent à retenir leurs collaborateurs ou à recruter car elles ne disposent pas des outils adéquats, **de considérer leur salariés comme des clients**.

Erika Baumann encourage les chefs d'entreprise à se mettre dans la peau d'un employé : « Imaginons que vous commencez à travailler dans le service comptabilité d'une entreprise, et que tout se fait encore manuellement sur des feuilles de calcul. Quand un client appelle pour demander 'Où en est mon paiement ?' et qu'il est impossible de lui répondre... vous n'avez plus envie de rester. »

Les entreprises qui investissent dans une technologie de pointe sont plus attractives et plus susceptibles d'attirer les meilleurs talents. Cela donne parfois un avantage aux start-up ou aux petites structures face aux entreprises établies. « Les nouveaux acteurs peuvent prendre une longueur d'avance sur les acteurs historiques en s'appuyant sur des technologies modernes et de nouveaux rails de paiement, au lieu de processus manuels et de chèques papier » ajoute Erika Baumann. « Elles ont ainsi l'avantage de partir du bon pied. »

## Faites de la rapidité une priorité pour améliorer l'expérience client

Pour Shirley Hsu, vice-présidente et directrice générale des paiements chez FreshBooks, la question ne se pose pas : la différenciation existe toujours. Dans son travail, un **délai de règlement rapide constitue clairement un moyen de se démarquer**, et plus le temps passe, plus les clients y attachent de l'importance. « Nos clients nous rappellent régulièrement à quel point le délai de règlement compte pour eux, » déclare-t-elle. « Lorsqu'un virement est crédité en l'espace de quelques heures ou d'une journée, tout va bien. Mais dès deux jours, ils commencent à paniquer et nous appellent. »

Elle observe un véritable changement dans les attentes des clients. « Il n'y a pas si longtemps, le délai normal était de deux à quatre jours, et cela ne posait aucun problème. Les clients recevaient des chèques dont la compensation prenait une semaine, ou des virements par paiement interbancaire qui mettaient de sept à 14 jours, et cela passait. Mais aujourd'hui, les clients exigent un règlement toujours plus rapide, » explique-t-elle.

Les clients B2B ne sont pas simplement des entreprises, mais également des consommateurs dont l'expérience influence les normes commerciales. « C'est normal, » ajoute-t-elle. « Lorsqu'une personne habituée à effectuer des transactions rapides dans sa vie privée assume la gestion financière d'une entreprise, les attentes peuvent évoluer. »

Shirley Hsu rappelle que l'attention portée à l'évolution des besoins et des attentes clients permet à des entreprises comme la sienne de rester compétitives.



« À l'heure actuelle, il est impératif pour les entreprises de **maîtriser leur flux de trésorerie**. Il y a une vraie demande pour les règlements instantanés, notamment au niveau des petites entreprises. Elles ont même recours à des microcrédits pour mieux contrôler leur flux de trésorerie et comprendre les entrées et sorties d'argent. La rapidité des mouvements de fonds est en train de devenir une priorité pour tout le monde. »

**Shirley Hsu**, vice-présidente et directrice générale des paiements, FreshBooks



Prenons l'exemple de la société FreshBooks, qui a mis en place des virements rapides : « Nous avons récemment déployé [Instant Payouts](#). L'un de nos clients est un grand traiteur, et grâce à la rapidité offerte par cette solution, pour laquelle il était prêt à payer, il peut désormais acheter les matières premières nécessaires pour ses commandes et ses prestations. Cela fait une énorme différence. Mettez-vous à la place d'un petit traiteur qui doit déboursier des milliers d'euros pour acheter des ingrédients en espérant être payé à la fin de la journée, une fois l'événement terminé. Cela représente un gros risque, c'est pourquoi une bonne gestion des flux de trésorerie change la donne, » affirme Shirley Hsu.

## Créez des expériences fluides qui incitent les clients à revenir

Si les expériences de paiement simples et rapides sont aujourd'hui considérées comme la norme, la création d'une expérience de paiement réellement fluide reste un défi. Les experts rappellent également qu'il ne faut pas sous-estimer l'impact de ces expériences sur la satisfaction client. « **Les meilleures expériences de paiement sont celles qui sont transparentes** et s'intègrent parfaitement à leur environnement », affirme A.J. Axelrod.

Cela peut sembler contre-intuitif : si les expériences client simples et sans effort deviennent la norme, peuvent-elles vraiment vous donner un avantage concurrentiel ? La réponse est oui, parce qu'offrir une expérience médiocre peut faire toute la différence entre gagner un client... ou le perdre définitivement. « Nous sommes très sensibles à ce qui ne va pas, » rappelle A.J. Axelrod. « Je le répète souvent aux entreprises qui se lancent dans les paiements : si vous pensez que les bugs informatiques sont problématiques pour votre entreprise, vous n'imaginez pas l'impact qu'ils peuvent avoir quand il s'agit de l'argent des gens. C'est pourquoi elles doivent créer des expériences parfaitement fiables, mais simples. »

## Transformez les contraintes en opportunités commerciales

La différenciation est une préoccupation majeure pour les dirigeants de Heathrow. Ben Clough explique que l'aéroport souhaitait offrir davantage d'opportunités de retail, mais qu'il manquait d'espace dans ses différents terminaux pour le faire. Cette contrainte a poussé Heathrow à lancer un nouveau **business model de marketplace**. « Le manque d'espace physique nous a conduits à imaginer une solution de paiement à l'avance pour des commerçants qui ne seraient pas sur place, » explique-t-il. « Si je ne me trompe pas, nous sommes les premiers à le faire. C'est une excellente opportunité. »



« Le manque d'espace physique nous a conduits à imaginer une solution de paiement à l'avance pour des commerçants qui ne seraient pas sur place. Si je ne me trompe pas, nous sommes les premiers à le faire. C'est une excellente opportunité. »

Responsable des paiements marketplace, Heathrow



Ce nouveau modèle permet à un plus grand nombre de marchands de vendre des articles aux voyageurs, même s'ils n'ont pas la place d'établir un magasin physique. Selon Ben Clough, les taux de collecte sont plus élevés avec le modèle de paiement à l'avance qu'avec le modèle de réservation, où les voyageurs ne paient qu'au moment de récupérer leur article. « Une personne qui s'est engagée en payant son article à l'avance sera plus motivée pour aller le chercher, » précise-t-il.

## Adoptez une approche globale des stratégies de produits, de tarification et de paiement

Lorsqu'on interroge Kate Jensen sur les stratégies de tarification intelligente, un exemple lui vient immédiatement à l'esprit : Slack, un véritable disrupteur qui a **rapidement gagné des parts de marché grâce à son modèle de tarification freemium**.

« Ils ont rendu l'inscription à Slack extrêmement simple pour les employés d'entreprise — il n'y avait même pas besoin de carte bancaire, » explique Kate Jensen. « Cette structure tarifaire encourageait naturellement l'adoption interne, en créant des utilisateurs enthousiastes dans plusieurs départements, qui devenaient ensuite des ambassadeurs capables de pousser l'achat d'une licence entreprise à grande échelle. »

Et ce n'est pas seulement son modèle de tarification qui a fait le succès de Slack. Selon Kate Jensen, Slack incarne parfaitement l'intérêt d'une stratégie globale combinant tarification, paiements et stratégie produits. « C'était remarquablement bien pensé : une prise en main fluide, une expérience utilisateur soignée dès le départ, aucun frein à l'entrée... et dans le même temps, une approche commerciale parfaitement alignée avec l'adoption en entreprise, » ajoute-t-elle. « C'était une manière totalement innovante de créer de la valeur pour leurs clients. Et une fois adopté, il aurait été très difficile de se passer de Slack, d'où la facilité à convertir vers une offre payante à grande échelle. »





# Comment utiliser l'IA pour rester compétitif ?

L'IA est une priorité pour de nombreux chefs d'entreprise, car elle offre de nouvelles opportunités en matière de performance, de personnalisation et de prévention de la fraude. Ces derniers doivent non seulement déterminer où investir, mais également comment gérer le risque, se développer rapidement et livrer des résultats tangibles.

Pour tirer le meilleur parti de l'IA, une réflexion stratégique et une mise en œuvre précise sont indispensables. Les entreprises les plus performantes seront celles qui iront au-delà des simples fonctions de chat pour intégrer l'IA dans tous les leviers de création, de décision et d'achat. Les entreprises utilisent déjà des agents d'IA pour offrir des expériences de découverte personnalisée, négocier avec les fournisseurs, détecter les risques au niveau de la chaîne logistique, et bien plus encore. Mais dans quels domaines l'impact de l'IA est-il le plus fort : expérience client, opérations, nouvelles offres produits ou innovation en matière de business model ? Et quels sont les défis et les opportunités présentés par l'IA ? Nous avons recueilli des avis d'experts sur la manière dont les entreprises peuvent tirer parti de l'IA, ainsi que sur les perspectives les plus prometteuses en la matière.

## Utiliser l'IA pour gagner en efficacité

Selon Erika Baumann, la principale force de l'IA en matière de paiements réside dans sa capacité à booster l'efficacité. Elle recommande aux entreprises de tirer parti de cette technologie en **choisissant des partenaires qui intègrent des optimisations basées sur l'IA à leurs solutions**. « Si vous utilisez une solution automatisée de gestion des créances, votre prestataire de services financiers — qu'il s'agisse d'une banque ou d'une fintech — devrait être capable de corriger automatiquement les erreurs d'imputation de paiements, d'apprendre à les détecter et à les rectifier pour qu'elles ne se reproduisent plus, et d'optimiser ainsi les taux de traitement direct », explique-t-elle. « Les usages internes de l'IA permettent de mieux identifier les paiements à risque. L'IA utilise toutes les données, et les paiements représentent un gigantesque volume de données. »

## S'appuyer sur l'IA pour fiabiliser l'évaluation des risques

FreshBooks et Klarna observent déjà des gains d'efficacité grâce à l'IA. « FreshBooks est en train de développer une plateforme de chaîne logistique intelligente destinée aux petites entreprises, notamment les activités de services, qui constituent notre principal groupe cible, » dit Shirley Hsu. « Nous développons une IA capable de modéliser les indicateurs financiers et d'évaluer les risques sur l'ensemble du réseau d'une petite entreprise. Notre IA détecte à la fois les risques liés au fournisseur et aux paiements clients pour aider les utilisateurs à mieux gérer leur flux de trésorerie. Elle nous aide aussi à évaluer le niveau de risque d'un client avant toute décision de souscription. »

Klarna aussi applique l'IA à l'évaluation des risques, une tendance qui devrait s'accroître selon Raji Behal . « Les modèles d'apprentissage automatique améliorent la souscription à un rythme phénoménal, permettant une évaluation plus précise du risque de crédit en temps réel, » explique-t-elle.



« L'IA continue d'évoluer, et son impact sur les paiements devrait aller bien au-delà de la simple gestion des risques. Nous cherchons à améliorer la personnalisation, à optimiser les transactions, voire même à créer de nouveaux **produits financiers personnalisés**. »

**Raji Behal**, responsable Europe de l'Ouest et du Sud, Royaume-Uni et Irlande, Klarna



# Transformer les secteurs traditionnels grâce à l’IA et signer la fin de la facturation à l’heure

A.J. Axelrod observe un changement significatif lié à l’IA dans le domaine juridique — un secteur traditionnel et très bureaucratique. Selon lui, la transformation pourrait être plus rapide qu’on ne s’y attend. « Je pense que nous vivons une période intéressante pour le secteur juridique, » affirme-t-il. « Traditionnellement, ce secteur est plutôt lent à adopter les nouvelles technologies. Et cela s’applique aux paiements intégrés ou incorporés. Mais il me semble que l’IA a changé la perception de la technologie dans le secteur. Nous notons un intérêt croissant autour de l’IA . »

A.J. Axelrod attire notamment l’attention sur le fait que l’IA pourrait bouleverser le principal modèle de facturation utilisé par les cabinets d’avocats : la facturation à l’heure. « Notre PDG et fondateur, Jack Newton, a parlé de la fin de l’heure facturable : si nous changeons notre business model, pas simplement notre travail, mais aussi la manière dont nous le facturons, nous pouvons envisager **d’abandonner l’heure facturable au profit d’honoraires fixes**, » déclare-t-il. « Avec ce système, les gains d’efficacité se traduisent par une meilleure rentabilité. Si vous consacrez moins de temps à certaines tâches et que vous arrivez à booster votre productivité sans compromettre la qualité, vous pouvez proposer des services juridiques à un plus grand nombre de personnes. »

## Un cadre pour l’évaluation des investissements dans l’IA

Les chefs d’entreprise savent que l’IA finira par modifier leur mode de fonctionnement. Cependant, il reste à savoir où investir et comment tirer le meilleur parti de cette technologie. Kate Jensen propose un cadre de travail pour les aider à répondre à cette problématique. « Si l’on considère l’ensemble des cas d’usage possibles pour une entreprise, on peut les regrouper en quatre grands axes. D’un côté : s’agit-il d’un usage interne à l’entreprise ou destiné aux clients ? De l’autre : vise-t-on à générer des revenus ou à réaliser des économies ? Certes, cette grille n’est pas parfaite — certains cas d’usage se situent à la frontière ou relèvent un peu des deux. Mais en règle générale, répondre à ces questions aidera les entreprises à structurer leur réflexion sur la manière dont elles investissent dans l’IA. »

### Cadre d’investissement dans l’IA

Génère des revenus

Interne pour l’entreprise

Externe pour les clients

Réduit les coûts



## La prochaine étape de l'IA : une personnalisation totale

Kate Jensen affirme que les avancées de l'IA ne sont qu'un début. Elle nous explique sa vision de l'avenir : « Comme le dit si bien cette phrase : **Tout est IA, avant de devenir une simple fonctionnalité.** Considérons cela d'un point de vue technologique. Pendant longtemps, tout bot de support client automatisé était qualifié d'IA. Puis nous sommes passés aux logiciels CRM, que de nombreuses équipes de support utilisaient pour faciliter les réponses automatiques aux questions fréquemment posées. Maintenant, nous disposons d'une nouvelle technologie capable d'échanger directement avec un client, de faire des recherches et d'envoyer les informations pertinentes. C'est l'IA d'aujourd'hui, » affirme-t-elle. « La prochaine étape sera certainement celle de la personnalisation totale de l'expérience client. Les clients n'auront plus forcément besoin d'accéder à une page de FAQ, ni même à la page des tarifs : seules les informations qui les concernent leur seront présentées. »



« Plus les techniques d'engagement des clients gagnent en sophistication, plus les étapes précédentes sont normalisées. Les dernières évolutions sont qualifiées d'IA, tandis que les précédentes relèvent désormais du simple logiciel »

**Kate Jensen**, directrice des revenus, Anthropic



# Les stablecoins sont-ils indispensables pour se développer à l'international ?

Les avancées en matière de stablecoins, combinées à une réglementation de plus en plus claire, ont fortement accéléré l'adoption à l'international de cette monnaie. De nombreuses entreprises, notamment celles qui ont des activités sur plusieurs marchés, exploitent les stablecoins pour **accélérer les transactions transfrontalières et en réduire le coût**, mais aussi pour accéder au dollar et émettre des cartes bancaires à l'échelle mondiale. Des experts nous expliquent ce qu'ils pensent de l'impact des stablecoins sur le commerce international, et comment les entreprises devraient les intégrer dans leur stratégie.

## Le nombre de personnes qui détiennent leur argent en stablecoins ne cesse d'augmenter

Pour Drew Edmond, les stablecoins ne sont pas simplement le reflet d'une tendance. L'émission de stablecoins à l'échelle mondiale a doublé rien que sur la dernière année, et leur adoption s'accélère partout dans le monde. « Sur les marchés émergents, les stablecoins gagnent en popularité comme moyen de préserver son capital, » explique-t-il. « La proposition de valeur est littéralement inscrite dans leur nom 'stable'. Les personnes qui vivent dans des pays dont la monnaie est instable les ont adoptés. Ils servent principalement à l'échange de cryptomonnaies, mais ils permettent également de **préserver le capital dans des environnements où les devises sont volatiles**. »



« Des pays comme le Nigéria, le Brésil, l'Indonésie, ou encore la Turquie ont adopté la cryptomonnaie et les stablecoins. Si vous souhaitez accéder à ces marchés, vous devez impérativement en tenir compte. »

Drew Edmond, Associate Partner, Glenbrook Partners

## Indépendamment des stablecoins, les moyens de paiement locaux sont indispensables au développement à l'international

Les stablecoins vont certainement accélérer le développement international, mais Jordan McKee conseille aux chefs d'entreprise de rester attentifs aux préférences locales et de privilégier les moyens de paiement les plus adaptés à chaque marché. « Les éléments les plus importants pour l'expansion internationale sont l'intégration aux infrastructures de paiement locales, l'acquisition locale et les moyens de paiement locaux. Sans cela, vos taux de refus de paiement seront incontrôlables, les taux de conversion resteront faibles et votre succès sur un nouveau marché sera compromis, » insiste-t-il. « Sur le marché néerlandais, vous devez proposer iDEAL ; au Japon, vous devez proposer Konbini. En proposant uniquement des cartes bancaires, vous limiterez votre développement sur la plupart des marchés, en dehors des États-Unis. Il est important d'offrir à vos clients les autres moyens de paiement les plus utilisés localement. »



# Quelle est la meilleure approche : l'acquisition locale ou le commerce transfrontalier ?

Une fois qu'une entreprise a décidé de se développer à l'international, elle doit se demander s'il est préférable de créer des filiales locales ou de s'appuyer sur un traitement transfrontalier. L'acquisition locale permet de bénéficier de meilleurs taux d'autorisation, de réduire les frais de change et de réseaux, et d'accéder aux moyens de paiement locaux. Toutefois, elle implique des coûts d'installation plus élevés et une grande complexité opérationnelle.

Le traitement transfrontalier, quant à lui, permet aux entreprises d'accéder plus rapidement à de nouveaux marchés et de réduire les frais d'exploitation, mais s'accompagne parfois de frais transfrontaliers et de change plus élevés. Nous avons demandé à des experts de nous expliquer comment les entreprises peuvent évaluer les avantages et les inconvénients de chaque approche.



« Le traitement transfrontalier permet aux entreprises de pénétrer de nouveaux marchés plus facilement en leur offrant la possibilité de **tester la demande et de confirmer les opportunités** avant de créer une entité locale. Une fois que vous avez évalué le potentiel d'un marché en termes de revenus et de croissance à long terme, il peut être judicieux de vous implanter localement. »

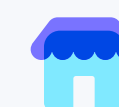
**Sandi Wenas**, responsable de l'ingénierie logicielle, Mindbody



## Acquérir une part de marché par le biais du traitement transfrontalier

Le traitement des paiements transfrontaliers permet de réduire la charge administrative liée à la mise en place d'une entité locale, explique Raji Behal, et permet donc aux entreprises d'avancer plus vite. « Le traitement transfrontalier peut être utile lorsque **la demande est incertaine**, que les exigences réglementaires le permettent et que l'évolutivité est une priorité, » ajoute-t-elle.

D'après Sandi Wenas, cette stratégie permet d'expérimenter et d'acquérir une nouvelle part de marché avant d'engager des sommes importantes.



## Établir une présence durable grâce à des entités locales

Pour A.J. Axelrod, **créer des entités locales finit toujours par être nécessaire** et contribue à la croissance à long terme. « Nous disposons d'entités locales, et dans de nombreux marchés, d'un ensemble complexe d'entités locales, » déclare-t-il. « Lorsque votre entreprise se développe sur de nouvelles régions, cela devient inévitable. Dans certains marchés, il est d'ailleurs impossible d'avoir des salariés sans entité locale. Il s'agit surtout de déterminer le bon moment. »

Raji Behal estime que **l'acquisition locale peut être essentielle pour les secteurs high-touch et les juridictions complexes**. « Établir une entité locale, comme nous l'avons fait au Canada, oblige souvent à se conformer à des exigences réglementaires majeures. Cela peut aussi prendre plus de temps que prévu. Il peut y avoir des avantages fiscaux, mais il est tout aussi essentiel de construire une relation de confiance avec les clients pour réussir sur un marché local, » déclare-t-elle.



# Comment les entreprises peuvent-elles trouver le juste équilibre entre prévention de la fraude et fluidité des paiements ?

Les entreprises sont confrontées à un double défi : se protéger contre la fraude tout en assurant une expérience client fluide. Si elles manquent de vigilance, elles risquent d'augmenter la fraude, mais en étant trop strictes, elles risquent de bloquer des transactions légitimes. Nous avons demandé aux experts comment trouver le bon équilibre et comment l'IA pourrait changer la manière dont les entreprises répondent à ce défi.

## Perdre une transaction n'est pas toujours négatif, mais vous devez connaître votre tolérance au risque

Selon Shirley Hsu, votre stratégie de lutte contre la fraude doit être déterminée par votre tolérance au risque et votre expérience client. « Autrefois, j'aurais paniqué à la moindre perte, en pensant que toute perte était forcément mauvaise. Mais ce n'est pas nécessairement le cas, » explique-t-elle.

Shirley Hsu affirme que pour clarifier votre tolérance au risque et vos attentes en matière d'expérience client, **il faut un alignement** à l'échelle de l'organisation. L'analyse des priorités de l'entreprise permettra d'informer votre décision : devez-vous tolérer un niveau de risque, et donc de fraude, plus élevé, ou à l'inverse, davantage de friction pour réduire la fraude ?

« Vous pouvez segmenter votre base de clientèle et déterminer le niveau de confiance que vous accordez à chaque segment, » ajoute-t-elle. « Définissez votre niveau de tolérance au risque, et alignez cela avec vos objectifs en matière d'expérience client. Il s'agit de mettre l'ensemble de l'organisation d'accord, des équipes marketing et ventes aux équipes chargées de la confiance, des produits, de l'ingénierie et des opérations. »

## Utiliser l'IA en temps réel pour optimiser les conversions et réduire la fraude

Selon plusieurs experts, la prévention de la fraude va connaître une véritable transformation. Ils estiment notamment que l'IA offrira une approche inédite entre protection anti-fraude et facilité de paiement.

Raji Behal anticipe l'évolution d'une approche de prévention de la fraude basée sur des règles à un modèle plus souple et plus intelligent. « La détection de la fraude par l'IA va changer le processus d'authentification, qui passera d'un modèle basé sur des règles à un modèle adaptatif en temps réel, » assure-t-elle. « Plutôt que de s'appuyer uniquement sur des configurations rigides telles que 3D Secure, l'IA analysera en continu des milliers, voire des millions, de points de données par transaction. Elle étudiera notamment les schémas de comportements, les informations sur les terminaux et l'historique des paiements antérieurs pour évaluer le risque de manière dynamique. Ce changement permettra de limiter les difficultés liées à l'authentification, d'augmenter les taux d'approbation et de réduire les pertes dues à la fraude. »

## La tokenisation pourrait s'étendre à de nombreux moyens de paiement

Raji Behal s'attend également à ce que les tokens de réseau jouent un rôle plus important à l'avenir, ce qui pourrait réduire le niveau de friction que les entreprises ont traditionnellement été obligées d'accepter pour lutter contre la fraude. « Si les tokens de réseau ont été créés pour les transactions par carte bancaire, la tokenisation s'étend déjà à d'autres moyens de paiement, » précise-t-elle. « Cela inclut les paiements via les banques, les wallets et l'open banking. Nous nous efforçons de réduire la friction et d'améliorer la sécurité pour tous les types de paiement, et nous pensons que la tokenisation jouera un rôle essentiel dans ce domaine. L'enjeu est de simplifier les transactions récurrentes, même si elles ne sont pas réalisées par carte bancaire. »




## Les tokens de réseau et 3DS créent « une boucle de rétroaction positive »

Les technologies émergentes jouent un rôle clé pour les entreprises qui cherchent à **réduire le risque de fraude tout en fluidifiant le processus de paiement**. Hap Huynh, vice-président des applications de paiement chez Visa, affirme que les tokens de réseau et 3DS ont déjà prouvé leur efficacité, en particulier lorsqu'ils sont combinés.

« Lorsqu'un token réseau est créé à la suite d'une transaction 3DS réussie, cela génère une boucle vertueuse pour le commerçant et sa relation avec le consommateur, » déclare-t-il. « Ce token, associé à une authentification forte du client entre le commerçant et le consommateur, peut ensuite être réutilisé. La tokenisation réseau permet de générer un cryptographe dynamique pour chaque transaction individuelle. Cela renforce profondément l'authentification et la sécurité. »

## Les tokens de réseau et l'outil de mise à jour de carte (CAU) ont été créés pour résoudre des problèmes distincts

Si les tokens de réseau et les solutions CAU peuvent entraîner les mêmes résultats positifs, comme la réduction du nombre de paiements refusés ou l'amélioration du taux de transactions réussies, Hap Huynh précise que ces solutions ne sont pourtant pas identiques. « On ne peut pas comparer les tokens de réseau et l'outil de mise à jour de carte, » explique-t-il. « Les tokens de réseau ont été conçus à des fins de sécurité et d'authentification, tandis que l'outil de mise à jour de carte a pour but de fournir aux marchands des mises à jour fiables des informations de carte pour **simplifier l'expérience client**. Ainsi, le marchand n'a pas besoin de contacter un consommateur quand la carte de ce dernier a expiré. Ces outils ont été créés dans un but bien distinct. Si leurs avantages peuvent paraître similaires, les moyens employés sont très différents. »



« Lorsque vous créez un token de réseau à partir d'une transaction 3DS réussie, cela engendre une boucle de rétroaction très positive pour le marchand et sa relation avec le consommateur. »

**Hap Huynh**, vice-président des applications de paiement, Visa



# Comment intégrer le coût des paiements à votre stratégie de croissance ?

La plupart des dirigeants ont pour priorité d'assurer la rentabilité de leur entreprise et de réduire leurs coûts. Pour de nombreuses entreprises, les frais de traitement des paiements représentent un poste important. Il est donc logique que la gestion efficace de ces coûts soit une préoccupation majeure pour les leaders des paiements. « C'est tout simplement leur mode de fonctionnement, » explique Erika Baumann de Datos.

Elle explique par exemple que si un fournisseur facture 3 ¢ par transaction, un chef d'entreprise se demandera immédiatement s'il peut avoir la même chose ailleurs pour 2,5 ¢. C'est un réflexe naturel. Cependant, les experts que nous avons rencontrés encouragent les dirigeants à adopter une vue plus globale pour comprendre le coût réel et la valeur des paiements.

## Prendre en compte la valeur globale du traitement des paiements

Sandi Wenas suggère un changement d'état d'esprit en matière de coûts des paiements. « Lorsque les chefs d'entreprise réfléchissent au coût des paiements, ils y pensent principalement en termes de perte financière, » déclare-t-il. « Toutefois, **les paiements sont bien plus complexes qu'un simple coût direct**. Il est important d'avoir une vision globale et de considérer la valeur fournie par le traitement des paiements au-delà de la transaction à proprement parler. »

Il rappelle également que vous ne payez pas uniquement pour le traitement des paiements. Le coût couvre aussi la facilité d'inscription des utilisateurs, les procédures KYC, les exigences de conformité, la sécurité des données, la prise en charge des moyens de paiement, et bien plus encore. Et au-delà de la transaction elle-même, il y a les processus de virements, le rapprochement et la gestion des contestations de paiement, entre autres.



« Chaque étape du parcours de paiement présente des facteurs de différenciation qui ont un impact sur la sécurité, l'expérience utilisateur et la croissance de l'entreprise. Les paiements sont bien plus qu'un coût : ils sont **essentiels pour fluidifier le parcours d'achat et limiter les risques..** »

**Sandi Wenas**, responsable de l'ingénierie logicielle, Mindbody

Drew Edmond, associé chez Glenbrook Partners, une société de conseil en paiement, reprend le point de vue de Sandi Wenas et affirme que le prix n'est qu'un facteur parmi bien d'autres à prendre en compte pour choisir un prestataire de paiement.



« Lorsque nous aidons nos clients à choisir un fournisseur, **nous ne nous contentons pas de retenir le moins cher**. Nous recherchons la solution la mieux adaptée aux objectifs de l'entreprise. Que souhaite-t-elle accomplir ? Souhaite-t-elle booster ses ventes, s'étendre géographiquement, améliorer l'expérience client, optimiser les opérations internes ou résoudre les problèmes de rapprochement ? Les marchands doivent prendre en compte la globalité de ces facteurs, au lieu de se focaliser sur les prix les plus bas. »

**Drew Edmond**, associé, Glenbrook Partners



## Le recours à un prestataire de paiement low-cost présente de nombreux risques

Drew Edmond met en garde contre la tentation de privilégier la solution la moins chère. Selon lui, c'est une approche à court terme qui entraînerait des conséquences durables. « C'est facile de mettre sur son CV qu'on a permis à son organisation d'économiser des milliers de dollars, mais cela peut signifier que vous êtes **passés à un prestataire à bas coût avec des systèmes codés en 1995**, » rappelle-t-il. « Résultat ? Vos développeurs sont frustrés et l'équipe chargée des opérations n'a plus accès aux outils dont elle disposait auparavant. La gestion des comptes devient compliquée et l'assistance laisse à désirer, car vous ne payez pas suffisamment pour bénéficier d'un support efficace. »

## Les domaines clés pour tirer le meilleur parti de l'externalisation

Afin de réduire les dépenses, de nombreuses entreprises envisagent de développer leurs solutions de paiement en interne. Mais d'après les experts, il est coûteux pour une entreprise de demander à ses ingénieurs de délaisser son produit principal pour se concentrer sur des systèmes de paiement complexes. Selon Kate Jensen, il est crucial pour les dirigeants d'évaluer toutes les possibilités avant de charger leurs équipes de concevoir une nouvelle solution en interne.



« N'oubliez pas que **toute décision est une décision d'investissement**. Prenons un exemple : vous décidez d'intégrer des paiements ou des services financiers dans votre produit, ou encore de devenir une plateforme. Qu'allez-vous développer en interne, et quelles tâches confierez-vous à un partenaire ? Cette décision deviendra vite stratégique, car vous n'aurez pas toujours des équipes tech dédiées sur ces projets, ou alors elles seront rapidement mobilisées sur d'autres priorités. »

**Kate Jensen**, directrice des revenus, Anthropic

Jordan McKee explique que l'externalisation peut non seulement engendrer des économies à long terme, mais également favoriser de meilleurs résultats.



« Dans les grandes entreprises, **le débat entre internalisation et externalisation** revient souvent. La prévention de la fraude en est une parfaite illustration. En tant qu'entreprise, vous avez peut-être recruté une équipe chargée d'effectuer des examens manuels. À cause de cet investissement initial, vous hésitez peut-être à introduire de nouvelles technologies. Mais ces examens manuels ne représentent-ils pas une perte considérable de ressources ? Et comment garantir la fiabilité de ce processus ? Il est important de se demander comment un partenaire performant vous aiderait à automatiser ces tâches, et à allouer vos ressources de manière plus stratégique. »

**Jordan McKee**, directeur des paiements, recherche et conseil, 451 Research

Shirley Hsu a dû mener ce type de réflexion chez FreshBooks. Selon elle, de nombreux chefs d'entreprise **sous-estiment la complexité des paiements** et décident un peu trop vite de prendre en charge l'ingénierie des paiements. L'externalisation est souvent préférable pour les jeunes entreprises qui ne disposent pas des ressources techniques nécessaires.



Bien que FreshBooks se soit suffisamment développée pour avoir ses propres ingénieurs de paiement, cela reste un défi. Par exemple, FreshBooks a récemment opté pour un **modèle de tarification Interchange Plus**. Ce dernier, connu sous le nom d'IC+, décompose le coût de traitement d'une transaction en trois éléments : la commission d'interchange fixée par les réseaux de cartes, les frais d'évaluation du réseau, et la marge appliquée par le prestataire de paiement. Il offre davantage de transparence et peut réduire les coûts par rapport à un modèle de tarification forfaitaire. « Nous pensions que les bénéfices seraient immédiats et que nous gagnerions énormément d'argent, » explique-t-elle. « Je pense que la **plus grande erreur consiste à croire qu'un modèle de type Interchange Plus est une solution magique pour améliorer les marges**. Il s'agit en fait d'un marathon, pas d'un sprint. »

Pour qu'une entreprise tire réellement parti de ce modèle, Shirley Hsu, explique : « Il faut s'entourer de personnes capables d'optimiser, d'assurer la rentabilité, de bien comprendre la répartition entre interchange, frais de réseau et coûts de schéma, et de suivre en continu l'évolution du secteur. » **C'est une solution qui doit être pilotée sur la durée**. Des équipes surveillent les coûts des transactions, les frais de système non transactionnels et les frais d'exploitation. »

La décision dépend en grande partie de vos ressources internes, précise Shirley Hsu. « Tout dépend de la maturité de votre entreprise et de l'approche que vous souhaitez adopter. Même si les coûts d'interchange sont lourds à absorber, cela nous permet tout de même d'augmenter nos marges de 50 à 75 %. Mais il ne faut surtout pas croire que ce modèle de tarification garantira à lui seul votre réussite. La vraie question est la suivante : cette hausse de marge profite-elle vraiment à votre entreprise ? **Est-ce qu'elle compense les frais d'exploitation ?** »



« Si vous n'avez pas les équipes ou les ressources nécessaires pour gérer une telle complexité, optez pour un modèle de coûts fixes, géré par votre prestataire de paiement. Vous pourrez ainsi vous concentrer sur la croissance de vos revenus. Une fois que votre entreprise sera bien établie, il sera temps de passer à un modèle économique qui vous permettra d'augmenter votre marge de manière significative. »

## Aller au-delà des frais de traitement pour optimiser les revenus

Économiser sur les frais de traitement n'est pas la seule façon de réduire les coûts. Selon nos spécialistes, il est préférable d'adopter une approche plus stratégique, en explorant des moyens d'augmenter les revenus grâce à une gestion efficace des paiements.

« **Considérer le coût des paiements comme un poste fixe plutôt qu'un levier stratégique est une erreur,** » explique Raji Behal. « Les chefs d'entreprise se concentrent souvent sur les seuls frais de traitement, et ignorent des facteurs plus importants comme les taux d'autorisation, le coût de la fraude, les contestations de paiement et d'autres coûts liés aux paiements et à la gestion des risques, ou encore l'évaluation des risques, les défauts de paiement et les pertes. »



« Lors de nos échanges, j'essaie d'aider les entreprises à changer d'état d'esprit : je veux qu'elles s'intéressent à l'optimisation des revenus et de l'expérience client au lieu de simplement chercher à réduire les coûts. La proposition de valeur va au-delà des paiements. Il s'agit de booster la conversion, d'augmenter la valeur moyenne des commandes, de fidéliser les clients et d'augmenter la fréquence d'achat. Il est important d'examiner l'impact commercial global plutôt que le coût par transaction. »

Raji Behal, responsable Europe de l'Ouest et du Sud, Royaume-Uni et Irlande, Klarna

Erika Baumann partage cet avis. Selon elle, **un investissement important dans une solution de paiement sophistiquée peut engendrer des économies encore plus importantes à long terme**. « En exploitant correctement la technologie des paiements, les entreprises peuvent réduire leurs coûts opérationnels. Elles peuvent par exemple bénéficier d'un rapprochement rapide des paiements grâce à des fonctionnalités d'analyse avancées, » explique-t-elle.



Par exemple, vous pouvez prévoir quand un payeur commence à accumuler du retard. Vous pouvez configurer des robots web pour qu'ils extraient des informations sur les activités M&A. Cela permet de lever un signal d'alerte : un paiement pourrait ne pas arriver, car une autre activité est en cours ou un dépôt judiciaire a été enregistré. » Cela crée de nombreuses possibilités d'économies. Si une entreprise est en difficulté, vous pourrez renégocier les conditions d'utilisation. Vous ne lui accorderez plus le même niveau de crédit qu'avant. Vous serez en mesure de prévoir votre flux de trésorerie avec plus de précision. Vous pourrez être payés plus rapidement. Résultat : vous raccourcissez votre cycle de conversion de trésorerie et vous améliorez vos taux de traitement automatisé des paiements. »

## Le moyen de paiement le moins cher n'est pas forcément le meilleur

Les frais de traitement ne sont pas les seuls arguments de nos experts, qui insistent également sur les moyens de paiement. De la même façon que le prestataire de paiement le moins cher ne fournit pas toujours les meilleurs résultats, Drew Edmond met en garde contre la tentation de choisir les moyens de paiement sur le seul critère du coût. « Il existe tellement d'options différentes, avec environ 900 moyens de paiement à travers le monde. Pour décider d'ajouter ou non un nouveau moyen de paiement, les marchands se demandent par exemple combien de personnes l'utilisent et combien il coûte, » explique-t-il. « Or, lorsqu'il s'agit d'ajouter des moyens de paiement ou de modifier votre tunnel de paiement, **votre réflexion doit s'appuyer principalement sur l'expérience client**, et pas simplement sur les considérations de coût. »

Raji Behal estime que pour réussir, les entreprises doivent satisfaire les attentes des clients en matière d'aisance et de qualité de parcours, **et qu'à trop se concentrer sur les frais, elles risquent de dégrader l'expérience client**. « L'erreur la plus courante est de croire que le moyen de paiement le moins cher est toujours le meilleur, ce qui n'est pour ainsi dire jamais vrai, » dit-elle. « Des coûts inférieurs ne signifient pas toujours une meilleure performance ; en fait c'est souvent l'inverse qui se produit. Cela peut se traduire par des ventes perdues, des règlements trop lents et une expérience client médiocre. Je pense que pour augmenter le nombre d'achats finalisés, il est indispensable de proposer les moyens de paiement adaptés aux préférences des clients, de garantir un paiement fluide et d'éliminer les frictions. »





# Les entreprises ont-elles intérêt à investir dans un écosystème ouvert ou un guichet unique ?

Au fur et à mesure de leur croissance, beaucoup d'entreprises doivent faire face à un choix décisif en matière de paiement : s'appuyer sur un prestataire tout-en-un ou faire appel à plusieurs prestataires. Ce choix stratégique a des répercussions sur l'efficacité opérationnelle, la structure des coûts et la capacité de l'entreprise à réussir son développement à l'international. C'est une décision complexe, car les deux options présentent un certain nombre d'avantages. Nous avons demandé aux experts de nous expliquer comment ils évaluent les avantages et les inconvénients de chaque approche.

## ↔ Pourquoi une solution multiprestataire convient aux grandes entreprises

Le potentiel d'optimisation et la flexibilité sont deux arguments forts en faveur du recours à plusieurs prestataires. Les grandes entreprises, ou celles ayant des activités dans plusieurs régions, y sont particulièrement sensibles.

Raji Behal constate une nette évolution au niveau des grandes entreprises : elles sont de plus en plus nombreuses à répartir les volumes entre plusieurs prestataires. Cette approche leur offre un pouvoir de négociation et leur permet de bénéficier des avantages proposés par divers concurrents. « Le choix d'une stratégie à plusieurs prestataires de paiement convient aux entreprises qui veulent optimiser la performance, la rentabilité des coûts et la résilience, » explique-t-elle. « Une configuration multiprestataire permet d'augmenter les taux d'autorisation grâce à un acheminement intelligent, réduit la dépendance vis-à-vis d'un prestataire unique et renforce le pouvoir de négociation en faisant jouer la concurrence. Cela est surtout bénéfique pour les entreprises internationales, les commerçants à forte croissance et les entrepreneurs qui opèrent dans des environnements réglementaires complexes, où l'acquisition locale augmente les taux d'approbation. »

Drew Edmond estime également que l'optimisation passe par une configuration multiprocesseur.



« Il est essentiel de maintenir un équilibre entre **simplicité et efficacité**, surtout dans le domaine complexe des paiements. Par conséquent, pour mettre en place une véritable stratégie d'optimisation, par exemple en matière de taux d'autorisation, l'intégration de plusieurs PSP est presque inévitable. »

Drew Edmond, Associate Partner, Glenbrook Partners

Pour Shirley Hsu, **tout se joue autour des enjeux d'expansion géographique et de la capacité à répondre aux spécificités locales**. « Chaque pays, et même chaque territoire, possède un écosystème de paiement différent, » explique-t-elle. « Aux États-Unis, certaines régions préfèrent Zelle, d'autres Venmo. Au Canada, Interac e-Transfer est très prisé. L'Europe privilégie iDEAL. Il est très rare qu'un même prestataire de paiement maîtrise parfaitement tous ces systèmes. »

## ↻ À l'inverse, quels sont les avantages du prestataire unique ?

Il existe également des arguments convaincants en faveur d'un prestataire unique. Le recours à plusieurs prestataires entraîne une complexité supplémentaire, qui peut se traduire par une hausse des coûts et des frais généraux. Shirley Hsu déclare que cette approche fragmentée a finalement conduit FreshBooks à changer de cap.

« Chez FreshBooks, nous vivons dans un monde à multiples prestataires, » explique-t-elle. « À une époque, nous avions jusqu'à 18 passerelles. C'était compliqué car nous sommes une entreprise internationale. Nous nous efforçons de fournir des moyens de paiement adaptés aux préférences des différents pays, et même de sous-territoires comme des États ou des provinces. Nos 18 passerelles et leurs partenariats étaient devenus ingérables. Nous sommes donc passés à quatre prestataires, et maintenant nous travaillons principalement avec Stripe. »



En regroupant ses paiements sur une plateforme optimisée, FreshBooks a pu alléger sa charge de travail. « C'était la meilleure approche pour nous car **nous voulions contrôler l'expérience client sans subir la charge opérationnelle liée à la gestion de prestataires multiples**. Cela changera peut-être un jour, mais pour l'instant, nous ne traitons pas des volumes suffisants pour justifier de les traiter nous-mêmes, » ajoute Shirley Hsu.

Sandi Wenas estime que le recours à un seul prestataire peut être efficace, mais comme le suggère Shirley Hsu, la décision dépend le plus souvent de la nature et des objectifs de l'entreprise.



« Dès lors que le prestataire est **flexible, innove en continu et accompagne la croissance de l'entreprise**, il est logique de lui rester fidèle. En revanche, s'il n'est pas en mesure de répondre à certains besoins critiques, tels que l'expansion vers de nouveaux marchés, l'adoption de moyens de paiements locaux, la conformité et les questions juridiques, ou encore l'optimisation des coûts, il devient nécessaire de faire appel à plusieurs prestataires. »

**Sandi Wenas**, responsable de l'ingénierie logicielle, Mindbody

## La plateforme idéale offre une simplicité tout-en-un, tout en laissant la place à la spécialisation

A.J. Axelrod estime que la meilleure plateforme pourrait être celle qui offre l'avantage des deux approches : un prestataire unique capable de répondre aux exigences de secteurs et de régions spécifiques. « En règle générale, je dirais que les petites entreprises, notamment les TPE, ont intérêt à tout centraliser. Elles ont besoin de la solution la plus intégrée possible. **Lorsqu'elles se seront développé, elles pourront envisager une approche plus spécialisée**, ce qui pourra les amener à choisir une solution multipoint, » explique-t-il. « Une bonne plateforme de paiement réunit les deux. »





# Quelle est la prochaine étape pour l'économie numérique ?

Face aux technologies d'IA émergentes et à l'évolution du comportement des clients, nous souhaitons avoir l'avis des experts sur la prochaine innovation susceptible de transformer l'économie en ligne.



## La cryptomonnaie et les devises numériques imposeront de nouveaux modèles de sécurité

Raji Behal s'attend à une prolifération de nouveaux modèles d'authentification pour prendre en charge les nouveaux types de paiement. « Les cryptomonnaies et les monnaies numériques des banques centrales gagnent du terrain. C'est pourquoi nous allons avoir besoin de nouveaux cadres d'authentification et de sécurité autres que le protocole 3D Secure et les tokens de réseau, » explique-t-elle. « Le protocole 3D Secure a été conçu pour les rails de cartes bancaires ; les **moyens de paiement numériques émergents vont nécessiter des modèles d'authentification décentralisés** adaptés au caractère programmable et en temps réel de ces actifs. »



## Les clés d'accès biométriques pourraient devenir incontournables pour l'authentification des paiements

Pour Hap Huynh, l'avenir de l'authentification reposera sans doute sur les clés biométriques, et la friction qu'elles peuvent générer contribuera justement à rassurer les utilisateurs en renforçant le sentiment de sécurité. « Si nous parvenons à mettre en place une authentification forte du client dès le départ, ou au moins lors de la toute première transaction qu'un consommateur effectue avec un marchand, cela contribuera largement à instaurer la confiance. À l'avenir, nous espérons que chaque fois que vous vous connecterez à votre PC ou même à un site web en tant que consommateur, l'authentification biométrique par clé d'accès FIDO vous sera proposée. Cela crée ce que j'appelle une **'friction intelligente' associée au paiement.** »



## L'open banking pourrait transformer les paiements

Selon Raji Behal, l'open banking est un autre changement révolutionnaire qui se profile (même si elle estime que son adoption généralisée ne sera pas immédiate). « Nous intégrons déjà l'open banking à la plupart de nos opérations, et nous sommes directement reliés à plus de 14 000 banques. **Il ne fait aucun doute que l'open banking a la capacité de simplifier les processus, de favoriser la conversion et de créer une expérience fluide,** » explique-t-elle. « Je pense néanmoins qu'il faudra du temps avant que son adoption se généralise. Le potentiel est là, mais sa mise en œuvre présente de nombreuses difficultés et demande encore beaucoup de travail et d'innovation. »



## Des changements majeurs sont attendus au niveau des achats

Le retail a connu d'énormes changements au cours des dernières années — une tendance qui devrait se poursuivre, selon les experts. Sandi Wenas cite la réalité virtuelle comme un levier potentiel de transformation dans l'univers du commerce. « À mon avis, le **commerce immersif va changer la donne.** Avec la réalité virtuelle, le shopping pourrait devenir plus interactif, permettant aux acheteurs de voir des démonstrations produits, d'examiner les articles sous différents angles et de mieux évaluer la taille réelle avant d'effectuer un achat, » précise-t-il.

Jordan McKee estime que les **efforts en matière de durabilité pourraient aussi refaçonner le retail (ainsi que d'autres secteurs)**, car les clients manifestent un intérêt grandissant pour la location de biens autrefois exclusivement proposés à l'achat. « Il existe déjà des modèles de location dans les secteurs immobilier et automobile, et d'autres apparaissent désormais dans le commerce en ligne, avec des entreprises comme Rent the Runway, » explique-t-il. « Les clients sont de plus en plus sensibles à l'écologie. Nous verrons donc peut-être se développer des modèles de location dans des domaines auxquels nous n'aurions pas pensé. »

## L'IA favorise l'hyperpersonnalisation

Kate Jensen, quant à elle, pense que la prochaine vague d'innovation pourrait être axée sur des expériences hautement personnalisées et totalement inédites. « Je pense que les **nouvelles économies seront centrées sur l'hyperpersonnalisation** : comment fournir une expérience utilisateur entièrement personnalisée en fonction de l'individu ou de la société qui utilise le produit ? Cela pourrait signifier la personnalisation de chaque étape d'une transaction, en proposant notamment à chaque consommateur individuel une tarification personnalisée adaptée à son usage du produit. Il peut s'agir également de créer des écosystèmes d'intelligence adaptative. Je ne crois pas que les entreprises vont vendre de l'IA en tant que fonctionnalité. Je pense qu'elles se serviront de l'IA pour créer des business models inédits en fonction de chaque client, » déclare-t-elle.



# Comment Stripe peut accélérer la croissance des entreprises

Stripe offre aux entreprises une infrastructure financière plus performante qui accélère et amplifie leur croissance. Représentant plus d’1 % du PIB mondial, Stripe est le partenaire privilégié de 80 % des principales sociétés d’IA, 75 des 100 premières marketplaces, plus de 14 000 plateformes logicielles et plus de 100 leaders de diverses catégories. Stripe traite chaque année plus d’un million de dollars de paiements.

Grâce à la plateforme de bout en bout de Stripe, les entreprises peuvent accepter, transférer et gérer des fonds en toute simplicité. Notre portefeuille étendu d’intégrations techniques, de partenaires tiers et de services professionnels internes vous aide à réaliser rapidement de la valeur.

**Optimisez les paiements partout dans le monde :** les paiements optimisés de Stripe permettent aux entreprises d’accroître leurs revenus, de se développer à l’international et de réduire les coûts. Stripe prend en charge plus de 135 devises et 100 moyens de paiement, donnant aux entreprises la possibilité de gagner rapidement de nouveaux marchés et d’augmenter leur taux de conversion en proposant les options de paiement locales les plus prisées.



**La Redoute** a choisi de remplacer ses systèmes par la plateforme Stripe. Elle a ainsi augmenté son taux de conversion de 2 %, et atteint un taux d’autorisation supérieur à 98 %. Elle a également économisé plus de neuf mois de travail technique.

## OpenAI

**OpenAI** utilise la page de paiement hébergée préconfigurée de Stripe pour les abonnements et les achats ponctuels. Grâce à la solution de paiement accéléré de Stripe, l’étape de paiement est 40 % plus rapide.



**URBN** a consolidé 5 milliards de dollars de revenus sur plus de 5 marques et 700 magasins grâce à la plateforme de commerce unifié de Stripe. Elle a pu harmoniser les transactions en ligne et en personne, tout en garantissant la fiabilité lors des pics de vente.

**Prendre en charge tous les business models :** L’infrastructure flexible de Stripe permet aux entreprises de créer de nouveaux flux de revenus, comme des abonnements ou des marketplaces, tout en simplifiant les mouvements de fonds.



**FOX Sports Mexico** a lancé une nouvelle application sur laquelle les paiements et la facturation sont propulsés par Stripe, ce qui lui a valu une hausse de 20 % des revenus des abonnements et une augmentation de 54 % du taux de rétention des utilisateurs de l’application.



**Deliveroo** a initié un nouveau flux de revenus par abonnement, et récupéré plus de 100 millions de livres sterling de revenus menacés grâce aux outils IA de Stripe.



**Toyota** a créé une marketplace axée sur le développement durable pour aider les ateliers de réparation à acheter et à vendre du matériel. Lancée en six mois seulement, elle utilise Stripe pour faciliter le paiement des achats, les dépôts et les services de séquestre.



**Intégrez les paiements et des services financiers :** les solutions de finance intégrée de Stripe permettent aux entreprises d’incorporer des services financiers directement dans leurs produits ou leur plateforme, et ainsi de fournir des expériences de paiement fluides, des services BaaS et d’autres produits financiers.



**Shopify** s’est associée à Stripe pour donner aux marchands en ligne la possibilité de créer et de distribuer des cartes bancaires virtuelles ou physiques. Elle a lancé Shopify Balance pour qu’ils puissent gérer leurs fonds sur la même plateforme que celle qu’ils utilisent pour diriger et développer leur activité.



En collaboration avec Stripe, **HubSpot** a développé une intégration de traitement des paiements pour sa suite Commerce Hub. Celle-ci permet aux clients de choisir entre les paiements HubSpot en marque blanche et la possibilité de connecter leurs propres comptes Stripe.



**Lightspeed**, une plateforme commerciale utilisée dans plus de 115 000 sites, a intégré Stripe pour proposer le paiement omnicanal aux États-Unis et au Canada, et pour lancer Lightspeed Capital afin de mettre à la disposition des marchands en ligne américains des options de financement flexibles.

**Rationalisez les opérations de back-office :** les solutions de gestion des revenus de Stripe aident les équipes Finance et Comptabilité à automatiser la facturation, la collecte des taxes, le reporting et le rapprochement. Elles peuvent ainsi réduire le risque d’erreur et clôturer plus rapidement les comptes.



**Shipt**, une société de technologie de livraison pour le commerce en ligne, a observé une réduction de 88 % de la durée du cycle de comptabilisation des revenus grâce à la solution de comptabilisation des revenus de Stripe.



**Figma**, une plateforme de design collaborative destinée aux équipes de développement produit, utilise Stripe pour automatiser la facturation et l’envoi de factures, et obtenir des prévisions fiables des différents indicateurs commerciaux grâce à des données en temps réel.



**Xero**, un éditeur de logiciels de comptabilité basés sur le cloud, accélère le cycle de son flux de trésorerie, permettant à ses clients d’être payés en moyenne 14 jours plus tôt.

→ Pour découvrir comment Stripe peut vous aider à développer vos activités, contactez notre équipe commerciale.