



Paiements intégrés

Considérations stratégiques pour les acquéreurs

Résumé

Une tendance importante dans l'espace d'acquisition des marchands au cours des cinq dernières années environ a été l'augmentation des paiements intégrés, c'est-à-dire l'intégration fluide des fonctionnalités de paiement dans les solutions logicielles des entreprises. Les fournisseurs de logiciels intégrés (FLI) sont les principaux acteurs de l'espace du paiement intégré, et leur émergence est l'un des principaux moteurs de croissance pour l'acquisition de revenus. Au cours des cinq dernières années, l'acquisition de revenus tirés des paiements intégrés a considérablement augmenté. Comme les paiements intégrés proviennent du marché américain et y ont atteint leur maturité, mais qu'ils n'en sont qu'à leurs débuts en dehors des États-Unis, l'élaboration d'une stratégie intégrale pour les FLI est essentielle à l'établissement et à la croissance d'entreprises mondiales prospères.

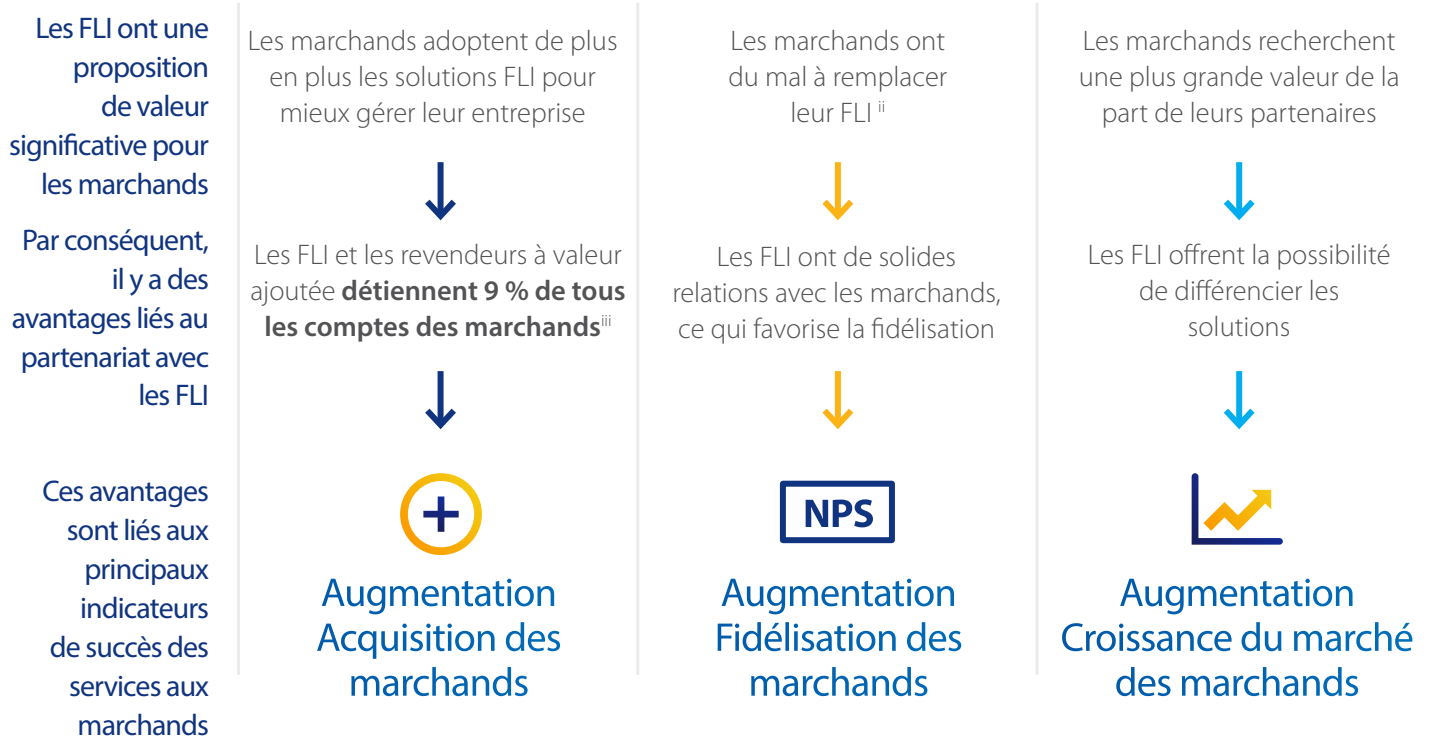
Fournisseurs de logiciels intégrés

Les solutions logicielles pour les entreprises ne sont pas une nouveauté en elles-mêmes. Les solutions de planification des ressources d'entreprise (Enterprise Resource Planning, "ERP") qui permettent aux entreprises de gérer l'ensemble de leur organisation de manière étroitement intégrée sont disponibles depuis des décennies, et les logiciels axés sur la simplification d'aspects spécifiques des fonctions d'une entreprise (par exemple, les logiciels de comptabilité) sont largement disponibles. Ce qui est relativement nouveau, c'est la prolifération des fournisseurs de logiciels qui répondent aux besoins des petites entreprises, associée à l'intégration de fonctionnalités de paiement dans leurs offres. Les FLI se concentrent généralement sur les besoins des petites et moyennes entreprises d'un secteur donné, et leurs solutions permettent aux marchands de ce secteur d'exécuter un grand nombre, voire la totalité, des fonctions nécessaires à la gestion d'une entreprise du secteur. Bien que certains FLI aient élaboré des solutions qui répondent aux besoins de la plupart des segments d'une industrie donnée (p. ex. « fournisseurs de soins médicaux »), nombre d'entre eux ont choisi de spécialiser leur logiciel sur les besoins de segments spécifiques de l'industrie (p. ex. « dentistes »). Ainsi, il existe des milliers de FLI dans tous les secteurs, ce qui entraîne une fragmentation importante.

Importance des fournisseurs de logiciels intégrés pour les marchands acquéreurs

Les fournisseurs logiciels intégrés sont essentiels pour les acquéreurs sur au moins deux fronts. Tout d'abord, ils constituent un important canal de vente et de distribution. Si la force de vente directe auprès des marchands reste un élément important pour les acquéreurs, une part croissante des nouveaux comptes de marchands est obtenue par le canal de vente indirecte des FLI. Deuxièmement, les FLI offrent des possibilités d'améliorer les paramètres de base de l'acquisition de clients. L'impact du FLI sur la Fidélisation des acquéreurs par les marchands est mesurable. Non seulement les marchands américains qui traitent les paiements par l'intermédiaire d'un FLI restent en contact avec l'acquéreur intégré de ce dernier pendant 34 mois en moyenne, contre 30 mois pour tous les autres marchands, mais les marchands américains qui traitent les paiements par l'intermédiaire d'un FLI ont, en moyenne, un taux de perte de compte avec les acquéreurs inférieur de 4 % à celui de tous les autres marchands.

La figure ci-dessous illustre ces points.



i Electronics Transaction Association & The Strawhecker Group, Software: The Future of Payments is Integrated Infographic, 2018. (<https://www.electran.org/publication/transactiontrends/wp-content/uploads/tsg-eta-software-infographic-2018.pdf>)

ii Digital Transactions, The Complicated World of Integrated Software, 2015. (http://www.digitaltransactions.net/magazine_articles/the-complicated-world-of-integrated-software/)

iii Digital Transactions, They May Account for a Sliver of Acquiring, But ISVs and VARs Are Poised for Fast Growth, 2016. (<https://www.digitaltransactions.net/they-may-account-for-a-sliver-of-acquiring-but-isvs-and-vars-are-poised-for-fast-growth/>)

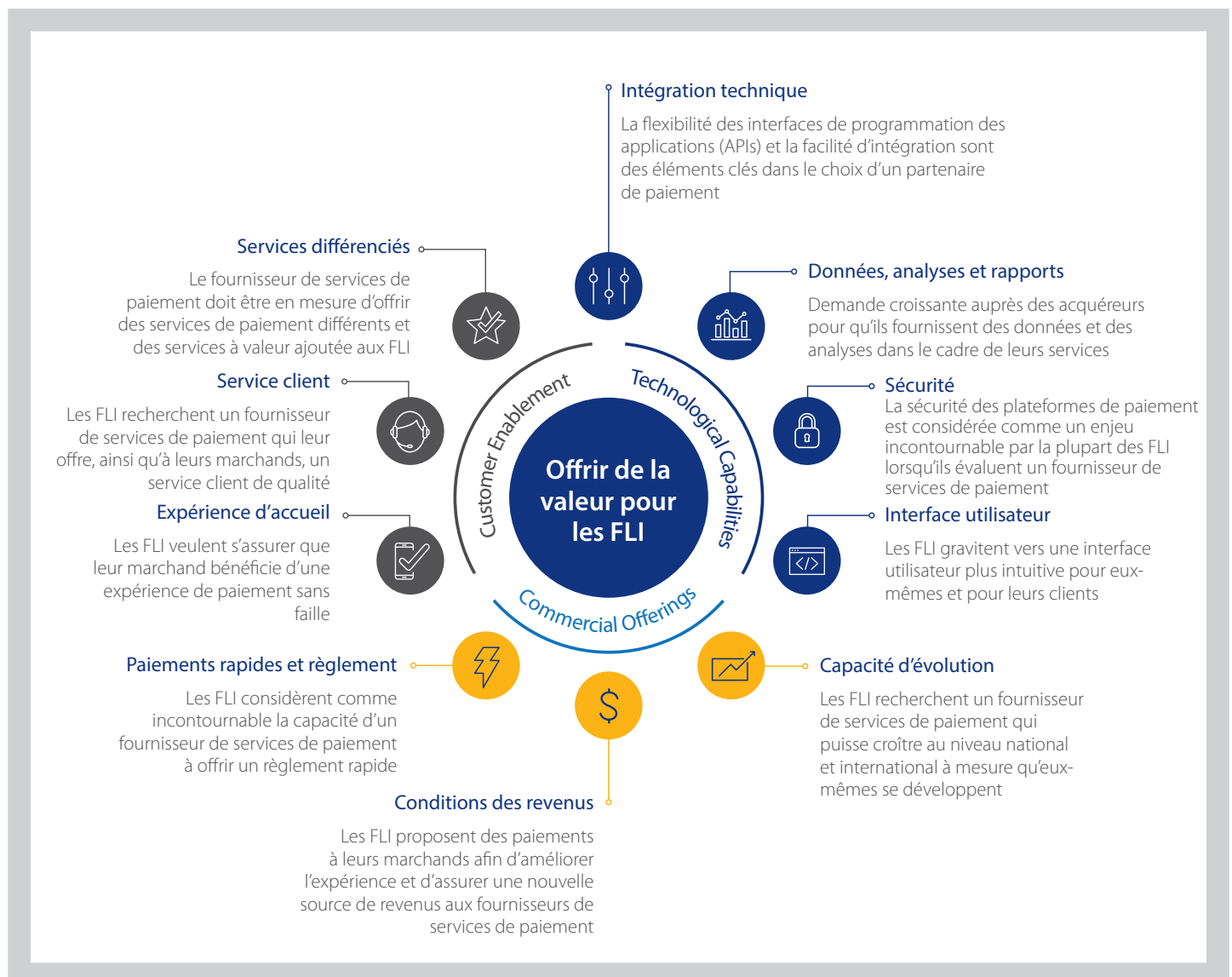
Définition d'une stratégie pour les fournisseurs de logiciels intégrés

Avoir une stratégie clairement définie en ce qui concerne les FLI est essentiel pour le succès des acquéreurs d'aujourd'hui. Il existe au moins quatre composantes de base à une stratégie de FLI bien définie.

1. Définir une proposition de valeur des fournisseurs de logiciels intégrés

L'espace de paiement intégré soulève une question intéressante pour les acquéreurs : qui est votre client ?

Traditionnellement, les acquéreurs considéraient les marchands (et, dans une réelle mesure, les entreprises de logiciels intégrés) comme leurs clients. Dans une certaine mesure, les FLI suppriment les intermédiaires dans la relation traditionnelle entre l'acquéreur et le marchand. Le fait de considérer les FLI comme le client et d'avoir une proposition de valeur convaincante qui fait de l'acquéreur un partenaire attrayant pour ceux-ci sont des éléments fondamentaux essentiels d'une stratégie. Comme l'illustre la figure ci-dessous, il y a au moins trois dimensions à une proposition de valeur FLI : Habilitation des clients, capacités technologiques et conditions commerciales.



2. Déterminer quels fournisseurs de logiciels intégrés seront des partenaires stratégiques

Le secteur des FLI est vaste et fragmenté, avec des milliers d'entreprises opérant dans divers marchés verticaux. La sélection d'un FLI en tant que partenaire stratégique peut être fondée sur une multitude de facteurs, notamment :

- Le FLI a-t-il une part importante dans un secteur dans lequel l'acquéreur a un avantage stratégique?
- L'ensemble de solutions du FLI offre-t-il une proposition de valeur unique et convaincante à la clientèle des marchands de l'acquéreur?
- Y a-t-il des chevauchements entre les ensembles de clients marchands desservis à la fois par l'acquéreur et par le FLI?
- Le FLI s'est-il montré ouvert à la personnalisation de son ensemble de solutions pour offrir des solutions uniques et différenciées à la base de l'acquéreur?

3. Définir une série de modèles de partenariat

Quel type de relation l'acquéreur cherche-t-il avec les FLI? Il existe généralement trois types de modèles de partenariat que les acquéreurs peuvent choisir lorsqu'ils s'associent à un FLI. Décider quel partenariat dépendra de quelques facteurs.

- **Acquisition / Investissement en actions :** Dans le cas des FLI jugés « stratégiques » par l'acquéreur, certains acquéreurs marchands ont procédé à des achats directs d'entreprises de FLI. Bien que cette approche offre à l'acquéreur le contrôle exclusif de l'expérience client du marchand, elle pose le risque potentiel de le pousser vers des domaines d'activité qui peuvent dépasser largement ses compétences de base. De plus, ce modèle peut créer un « conflit de canaux » pour l'acquéreur, où l'acquéreur est désormais en concurrence avec d'autres fournisseurs de logiciels intégrés dans un secteur industriel donné. À moins d'acheter un FLI, certains acquéreurs ont conclu des partenariats stratégiques dans l'optique d'un investissement en technologie financière, où l'acquéreur prend une participation au capital du FLI.
- **Partenariat exclusif :** Les acquéreurs qui souhaitent être indépendants des FLI, mais rester commercialement liés à l'un d'eux, ont conclu des partenariats exclusifs dans le cadre desquels le FLI renvoie les marchands exclusivement à cet acquéreur pour un marché vertical ou un secteur donné.
- **Partenariat général :** Le modèle de partenariat le plus répandu est peut-être celui-ci, où l'acquéreur et le FLI se réfèrent mutuellement leurs clients respectifs. De nombreux acquéreurs cherchant à élargir leur base ont conclu des partenariats non exclusifs avec plusieurs FLI.

Enfin, si toutes les relations avec les FLI ne seront pas considérées comme « stratégiques », il est néanmoins important pour les acquéreurs de permettre à la « longue traîne » des FLI de proposer des solutions de paiement dans leurs logiciels. Ici, des architectures techniques flexibles et ouvertes qui présentent des interfaces de programmation d'applications ou des trousseaux de développement logiciel faciles à utiliser sont essentielles pour atteindre un certain niveau à travers un grand nombre de FLI.

4. Définissez les modèles de paiement que vous souhaitez utiliser avec les fournisseurs de logiciels intégrés

Certains FLI veulent avoir le contrôle total de tous les aspects de l'expérience client des marchands, et ils ont recherché des partenariats avec des acquéreurs ouverts à leur donner la possibilité de devenir des facilitateurs de paiement (Payment Facilitators, PayFac).

Cependant, la plupart des FLI n'ont ni la volonté ni les compétences nécessaires pour agir en tant que facilitateurs de paiement, et ils cherchent normalement à établir des relations avec des acquéreurs sur la base de « modèles de référence » plus traditionnels. Un modèle intéressant, apparu récemment, fait la différence entre les deux extrêmes : d'une part, un FLI devient un PayFac et, d'autre part, un fournisseur de logiciels intégrés a une simple relation de référence. Ce modèle, généralement appelé « PayFac Light » (facilitateur de paiement léger) ou « PayFac in a Box » (facilitateur de paiement clé en main), est celui dans lequel l'acquéreur cède le contrôle au FLI pour la majorité des fonctions en contact avec le marchand, alors qu'il conserve le contrôle des fonctions les plus sensibles de souscription et de distribution des fonds. Ce modèle permet à un acquéreur de faire appel au désir du FLI de contrôler l'expérience client du marchand tout en n'exigeant pas du FLI qu'il s'étende bien au-delà de sa compétence principale qui est de construire des bons logiciels.

En résumé

Disposer d'une stratégie convaincante de partenariat avec les fournisseurs de logiciels intégrés est essentiel au succès des marchands acquéreurs d'aujourd'hui. Il est tout aussi important de disposer d'un plan clair quant à la manière dont l'acquéreur mettra en œuvre sa stratégie de paiements intégrée. Où, dans l'organisme acquéreur, se situera la responsabilité de l'exécution de la stratégie? Quelles ressources seront dédiées à l'exécution de la stratégie? Les ventes, le service et le marketing pour le canal des FLI feront-ils partie des structures d'équipes existantes ou formeront-ils une unité commerciale séparée et distincte? Bien que chaque acquéreur ait sa propre réponse à chacune de ces questions, un fait demeure vrai : considérer les fournisseurs de logiciels intégrés comme que clients et définir une proposition de valeur attrayante pour eux est fondamental pour réussir dans l'industrie d'aujourd'hui.

Pour en savoir plus, veuillez communiquer avec votre chargé de compte Visa ou envoyer un courriel à Visa Consulting & Analytics à VCA@Visa.com. Vous pouvez nous rendre visite sur [Visa.com](https://www.visa.com) ou sur [Youtube](https://www.youtube.com/visac consulting).

Les études de cas, comparaisons, statistiques, recherches et recommandations sont offerts « DANS L'ÉTAT » et à titre indicatif seulement, et ne doivent pas être considérés comme des conseils d'exploitation, de marketing, juridiques, techniques, fiscaux, financiers ou autres. Visa Inc. ne donne aucune garantie et ne fait aucune déclaration quant à l'exhaustivité ou à l'exactitude des informations contenues dans le présent document, et elle n'assume aucune responsabilité quant à leur fiabilité. Les renseignements contenus aux présentes ne sont pas des conseils en matière d'investissement ou juridiques et nous encourageons les lecteurs à demander conseil à un professionnel compétent, le cas échéant.