



# Paielements 3.0

Executive summary



# Edito

---

Le rythme des transformations à l'œuvre dans l'écosystème des paiements est sans précédent. Deux forces majeures en structurent aujourd'hui la dynamique : les monnaies numériques et l'intelligence artificielle, dont le potentiel de disruption est de nature à reconfigurer en profondeur le paysage des paiements, tant pour les banques que pour les acteurs du retail.

L'évolution rapide des monnaies numériques, et plus encore des technologies de registre distribué (notamment la blockchain) qui les sous-tendent, ouvre la voie à des gains significatifs en matière de rapidité, d'efficacité, de sécurité et d'acceptation des paiements. Ces innovations favorisent l'émergence de nouvelles infrastructures - ou « rails » alternatifs - susceptibles de transformer fondamentalement les circuits traditionnels de paiement et, ce faisant, de désintermédier un grand nombre d'institutions financières. L'introduction annoncée par SWIFT d'un registre fondé sur la technologie blockchain illustre l'ampleur de la mutation actuellement engagée.

L'autre facteur de transformation majeur réside dans l'intelligence artificielle, et plus particulièrement dans le développement de formes émergentes de commerce agentique. Des estimations récentes indiquent qu'environ la moitié des utilisateurs de ChatGPT aux États-Unis ont eu recours à cet outil pour les accompagner dans leurs achats de fin d'année. Désormais, des agents conversationnels capables non seulement de sélectionner des produits, mais également d'en assurer le paiement, se développent et contribuent à redéfinir les comportements d'achat des consommateurs dits « AI-native ». Si les grands acteurs technologiques occupent aujourd'hui une position de premier plan, de nombreux distributeurs majeurs développent également leurs propres agents transactionnels. Les acteurs restés en retrait expriment une inquiétude croissante quant au risque d'être « by-passés » par leurs propres clients.

Dans cet environnement en mutation rapide, banques et acteurs du retail sont confrontés à une nécessité d'adaptation quasi-immédiate, sous peine d'obsolescence. Cette pression se traduit par une accélération significative des initiatives de modernisation des infrastructures, des processus et des opérations de paiement au sein de ces deux secteurs.

Ainsi, dans un contexte caractérisé par la rapidité des évolutions technologiques, la transformation des préférences des consommateurs et l'intensification de la concurrence, aucune organisation ne peut désormais évoluer de manière isolée. La capacité à nouer des partenariats apparaît comme une condition essentielle pour suivre le rythme des transformations en cours - qu'il s'agisse de collaborations entre banques et distributeurs historiques, ou d'alliances avec des fournisseurs de technologies, des fintechs, des régulateurs ou encore les consommateurs eux-mêmes.

Fondée sur une enquête mondiale menée auprès de 500 dirigeants bancaires et 500 responsables du retail - dont des directeurs financiers, des responsables de l'expérience client et des dirigeants en charge de la stratégie - cette étude analyse la manière dont les acteurs les plus avancés structurent leurs partenariats afin d'accélérer leur transformation et stimuler l'innovation pour répondre aux attentes croissantes du marché. Elle s'appuie également sur les expertises du réseau mondial de KPMG pour fournir aux décideurs des éléments d'analyse et des perspectives pour faire face à un environnement en profonde recomposition.

Nous vous invitons à découvrir les principaux enseignements de cette étude et à poursuivre la réflexion sur les opportunités spécifiques à votre organisation, notamment sur la manière dont les logiques de partenariat peuvent constituer un levier déterminant dans un écosystème en disruption.



## Guillaume des Rotours

Associé,  
Responsable mondial du Luxe  
Responsable du secteur Consumer,  
Retail & Leisure en France



## Arnaud Bourdeille

Associé,  
Responsable du secteur  
banque en France

# Modernisation des paiements

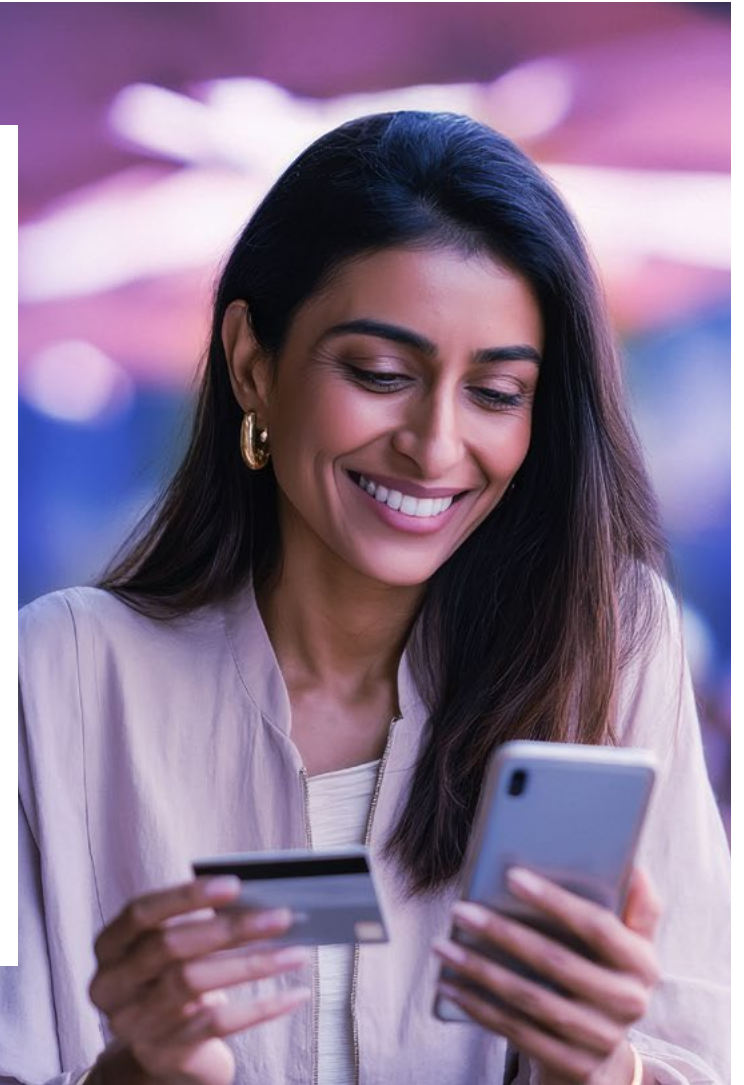
## Vers une recomposition des priorités entre banques et acteurs du retail

À mesure que les attentes clients évoluent et que de nouvelles solutions de paiement se diffusent à grande vitesse, banques et acteurs du retail accélèrent leurs programmes de modernisation. Les investissements augmentent, les infrastructures historiques sont progressivement remplacées et les composantes clés des systèmes de paiement sont renforcées, avec une focalisation accrue sur l'expérience client et la performance opérationnelle.

Dans ce contexte, les organisations les plus avancées sont celles capables de structurer des écosystèmes dynamiques et partenariaux, permettant à la fois

d'accélérer leur transformation et de préparer l'intégration des technologies de paiement de nouvelle génération.

Cependant, la progression reste hétérogène. Si certains acteurs – notamment les néobanques ou les plateformes e-commerce – se positionnent en leaders grâce à des architectures modernes et une forte capacité d'innovation, une part significative du marché accuse un retard croissant, s'exposant à des risques de désintermédiation.



# Des dynamiques d'investissement soutenues mais des priorités divergentes

La modernisation des paiements s'impose comme un impératif stratégique partagé. Les banques ont consacré en moyenne près de 100 millions de dollars à la transformation de leurs infrastructures, avec des investissements encore plus élevés pour certains établissements.

Côté retail, 54 % des dirigeants considèrent désormais ces transformations comme critiques pour leur avenir, avec des budgets en progression et des gains opérationnels significatifs, notamment en matière de réduction de la fraude et d'amélioration de l'expérience client.

Pour autant, derrière cette convergence apparente, un désalignement structurel persiste dans les priorités d'investissement.

Les banques tendent à concentrer leurs efforts sur certaines briques, notamment la biométrie ou les paiements transfrontaliers, alors que les acteurs du retail expriment des attentes plus marquées autour :

- des paiements tokenisés,
- des solutions Buy Now Pay Later (BNPL),
- des wallets à valeur stockée,
- d'un accès renforcé aux données et à leur exploitation analytique

Ces écarts traduisent une divergence de lecture des enjeux de marché et expliquent, en partie, les écarts persistants entre l'offre des banques et les attentes des retailers.





# Des écarts de maturité qui redessinent la performance

Notre étude met en évidence des différences significatives de maturité technologique entre acteurs. Les acteurs les plus avancés combinent architectures cloud-native, fortes capacités d'intégration et adoption rapide de technologies clés, notamment les paiements en temps réel, les infrastructures de paiement numériques et tokenisées et les actifs numériques

À l'inverse, les acteurs moins matures restent contraints par des infrastructures fragmentées et des systèmes

informatiques historiques, peu flexibles, limitant leur capacité à intégrer rapidement de nouvelles solutions et à exploiter pleinement la donnée.

L'intelligence artificielle s'impose comme un levier structurant de cette transformation. Elle est déjà largement déployée pour automatiser les opérations, améliorer la détection des fraudes et optimiser la gestion des risques, avec une adoption appelée à s'intensifier dans les prochaines années.

# Les partenariats au cœur des modèles de création de valeur

Face à l'accélération technologique, ni les banques ni les acteurs du retail ne peuvent évoluer seuls. Les écosystèmes partenariaux deviennent un facteur clé de succès, permettant de mutualiser les capacités technologiques, de standardiser les intégrations (notamment via les API) et de partager la donnée en temps réel.

Si 53 % des acteurs du retail estiment que leurs banques comprennent leurs objectifs de modernisation, seuls la moitié considèrent qu'elles contribuent effectivement à l'amélioration de l'expérience de paiement, soulignant la nécessité de renforcer l'alignement opérationnel.



## Trois leviers structurants pour accélérer la transformation

Dans un environnement marqué par l'intensification concurrentielle et l'évolution rapide des usages, trois axes d'action structurent les stratégies de modernisation :

01

**Renforcer les logiques d'écosystème et de partenariat** pour accélérer l'innovation et mutualiser les investissements

02

**Aligner plus finement les priorités d'investissement avec les attentes clients et les usages réels**

03

**Développer des infrastructures agiles, évolutives et scalables,** capables d'intégrer rapidement de nouvelles technologies et de nouveaux cas d'usage

# Paiements

## un enjeu stratégique au-delà de la technologie



Comme le souligne **Guillaume Petipas**, Associé KPMG en France, Responsable cartes et paiements :



La modernisation des paiements dépasse désormais le seul enjeu technologique. Elle touche directement à la compétitivité des établissements, à la gestion des risques et à leur capacité à suivre l'évolution rapide des usages. »

Ce déplacement du centre de gravité - du back-office vers la création de valeur - confirme que les paiements deviennent un levier stratégique transversal, au croisement de l'expérience client, de la performance opérationnelle et de la gestion des risques.

# Retail

## le paiement au cœur de la transformation des architectures et de l'expérience client

Dans le retail, la modernisation des paiements s'accompagne d'une transformation profonde des architectures technologiques, visant à répondre aux exigences croissantes d'omnicanalité, de performance et d'intégration des nouveaux usages.



Comme le souligne **François-Xavier Leroux**, Associé Advisory, Digital & Customer, KPMG KPMG en France :



La modernisation des paiements dans le retail ne se limite pas à l'intégration de nouveaux moyens de paiement. Elle repose sur la capacité à refondre en profondeur les architectures, à orchestrer des environnements multi-PSP et à industrialiser l'exploitation des données transactionnelles en temps réel.

Les acteurs les plus avancés sont ceux qui parviennent à combiner plateformes modulaires, logique API-first et infrastructures cloud, afin de gagner en agilité tout en maîtrisant la complexité opérationnelle. Dans ce contexte, l'enjeu n'est plus seulement technologique : il s'agit d'aligner les choix d'architecture avec les exigences métiers du retail, notamment en matière d'omnicanalité, de performance et de résilience.

# Secteur du Luxe

## le paiement comme composante du parcours client

Dans le retail, et plus particulièrement dans le secteur du luxe, le paiement s'impose désormais comme un élément structurant du parcours d'achat.



Comme l'indique **Guillaume des Rotours**, Associé KPMG en France, Responsable mondial du Luxe, Responsable du secteur Consumer, Retail & Leisure en France :



Le paiement est un élément de plus en plus structurant du parcours d'achat : Fluidité, rapidité et variété des solutions proposées influencent directement l'expérience client et donc sa satisfaction. »

Cette évolution se traduit par une adoption accélérée de solutions telles que les wallets, les paiements instantanés, les dispositifs tokenisés ou encore le BNPL, en réponse à une exigence croissante de fluidité et de personnalisation.

Dans cet environnement, la capacité à réduire les frictions, à proposer des expériences omnicanales cohérentes et à exploiter la donnée transactionnelle devient un différenciateur clé, en particulier sur les segments à forte valeur comme le luxe.



## Conclusion

---

La modernisation des paiements s'impose comme un chantier stratégique majeur pour les banques et les acteurs du retail. Si les investissements s'intensifient et que les technologies se diffusent rapidement, les écarts de maturité et les divergences de priorités restent significatifs.

Dans ce contexte, la capacité à aligner stratégie, technologie et expérience client, tout en s'inscrivant dans des écosystèmes ouverts et collaboratifs, constituera un facteur déterminant de différenciation et de performance durable.

# Contacts



## Arnaud Bourdeille

Associé,  
Responsable du secteur  
banque en France



## Guillaume des Rotours

Associé,  
Responsable mondial du Luxe  
Responsable du secteur Consumer,  
Retail & Leisure en France



## Guillaume Petipas

Associé,  
Responsable cartes et paiements  
KPMG en France

[kpmg.fr](https://kpmg.fr)



Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). KPMG International et ses entités liées ne proposent pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2026 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés. Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG.

Conception - Réalisation : Studio Alger - Avril 2026 | Crédits photos : AdobeStock, Unsplash, istock.