

## DÉCRYPTAGE

# Paiements : « La consolidation reste plus que jamais au coeur de la stratégie de Worldline »

Trois mois après l'intégration d'Ingenico, le spécialiste français des paiements est décidé à maintenir son rythme d'acquisitions pour rester en tête du marché européen. Dans un entretien aux « Echos », Gilles Grapinet, son PDG, revient sur le bond qu'a fait le secteur pendant la pandémie.



« On a vocation à développer notre présence paneuropéenne », déclare Gilles Grapinet, PDG de Worldline. (HAMILTON/REA)

Par **Gabriel Nedelec**

Publié le 27 janv. 2021 à 7:44

Par les temps qui courent, rares sont les industriels en mesure de parler de 2021 avec « *grande confiance* », malgré la persistance de la crise. Gilles Grapinet, le patron du géant des paiements européen Worldline, lui, n'hésite pas. Même s'il fait preuve de « *lucidité* » et de « *prudence* ».

Impossible pour lui de cacher que la crise actuelle joue en faveur de son métier, le **paiement digital**. « *Cette crise qui met nos économies à l'épreuve, on sent bien qu'elle est porteuse d'accélération dans le paiement, explique-t-il dans un entretien aux « Echos » via Zoom depuis son domicile. D'ordinaire, dans l'industrie des paiements du quotidien, les habitudes changent lentement. Pendant la crise, il a suffi de quelques semaines pour que les consommateurs adoptent le paiement par carte sans contact à 50 euros alors qu'il avait fallu trois ans pour atteindre des volumes significatifs sur la tranche allant de 20 à 30 euros. C'est une véritable rupture.* »

## La pandémie amplifie les paiements numériques

Et si la fermeture des magasins, provoquée par les confinements et les couvre-feux a pesé sur l'activité de Worldline, le développement massif de l'e-commerce est également porteur d'espoir pour la croissance de son industrie. « *Non seulement certains consommateurs ont commencé à recourir à l'e-commerce alors qu'ils ne le faisaient pas avant, mais les petits commerçants, également, ont pris conscience qu'il leur fallait eux aussi des solutions d'e-commerce pour conserver une partie de leur chiffre d'affaires.* » C'est simple, selon lui : « *L'industrie du paiement digital a gagné entre trois et quatre ans par rapport aux volumes de transactions qu'il y aurait eu sans la crise du Covid-19.* »

---

### Coronavirus : le sans-contact devient la norme dans le monde pour les paiements par carte

---

Reste qu'à l'heure actuelle, les espèces demeurent le moyen de paiement le plus utilisé par les Européens. En outre, en France notamment, « *ce sont encore les banques qui captent l'essentiel des flux de transactions* », souligne Angelo Caci, le directeur du cabinet de conseil Syrtals Cards. « *En France, nous avons effectivement encore une marge de progression* », reconnaît Gilles Grapinet.

## Le défi de l'intégration d'Ingenico

En octobre, le groupe a pourtant bouclé la plus grosse acquisition de son histoire avec le français Ingenico, leader mondial des terminaux de paiement, pour 7,8 milliards d'euros. Raison pour laquelle Gilles Grapinet attend avec impatience la sortie de crise. « *Lorsque les commerces rouvriront, nous bénéficierons d'une exposition renforcée grâce à Ingenico ainsi que des synergies que nous sommes d'ores et déjà en train de réaliser* », dit ce proche de Thierry Breton, dont il fut directeur de cabinet au ministère des Finances puis bras droit chez Atos, l'ancienne maison mère de Worldline.

Cette stratégie de consolidation est l'une des clés du succès du spécialiste des paiements, qui fait en moyenne une acquisition tous les deux ans. Depuis son entrée en Bourse en 2014, elle lui a permis de multiplier son chiffre d'affaires par 5 (à plus de 5 milliards d'euros en 2020), ses effectifs par 2,5 (à 20.000 salariés) et sa capitalisation boursière par 10 (à 20 milliards d'euros).

Gilles Grapinet assure même que savoir intégrer de nouvelles entreprises est ni plus ni moins « *le second métier de son groupe* ». « *Dans notre secteur, la stratégie est simple : comme l'industrie du paiement sert à faire circuler la monnaie, lorsque la monnaie change d'échelle, l'industrie doit, elle aussi, changer d'échelle*, explique-t-il en référence à l'arrivée de l'euro. *C'est l'exécution qui fait la différence.* »

---

### En Europe, la course à la taille se poursuit dans le secteur du paiement

---

« *L'histoire de Worldline montre une certaine expérience en la matière, reconnaît un professionnel du secteur. Mais Ingenico c'est un gros morceau. Le groupe avait lui-même réalisé une dizaine d'acquisitions précédemment. Il va falloir faire un gros travail sur les synergies et sur l'harmonisation, car les deux groupes ont déjà beaucoup de services en commun.* »

Malgré ce défi, Worldline ne veut pas s'arrêter en chemin alors que son concurrent italien Nexi, vient d'annoncer coup sur coup sa fusion avec son rival domestique SIA puis avec le néerlandais Nets. Les deux groupes se disputent désormais la première place en Europe, mais restent moins gros que leurs concurrents américains. « *La consolidation reste plus*

*que jamais au coeur de la stratégie de Worldline, insiste son patron. On a vocation à compléter notre présence paneuropéenne. »* Le groupe qui a intégré le CAC 40 en mars dernier n'est pas encore présent en Espagne, Pologne, Italie ou au Portugal.

Les yeux sur la prochaine opération Gilles Grapinet lorgne déjà du côté des banques, à l'image de sa dernière opération en date : le rachat début décembre de l'usine de paiement de la banque australienne ANZ. « *Nous sommes de plus en plus sollicités par des banques qui comprennent qu'un partenariat entre leur marque, leur puissance de distribution et la technologie, la vitesse d'exécution et les économies d'échelle d'un pure player comme Worldline est un modèle gagnant* », assure-t-il, sans commenter l'opportunité d'une telle opération avec Natixis, qui avait discuté dans le passé d'un rapprochement avec Ingenico.

---

## **Naissance d'un géant européen des paiements électroniques**

---

*« Il existe encore plusieurs entités/BU/usines de paiement bancaires qui pourraient être cédées un jour ou l'autre à un acteur comme Worldline, commente Angelo Caci. En France, c'est plutôt l'exception que la règle car les banques y sont très attachées. Mais en Europe, il y a eu de nombreux précédents. Worldline n'est pas seul en lice et ses concurrents sont à l'affût. »* Parmi eux, l'autre géant européen créé autour de l'italien Nexi. Mais également un certain nombre de fintechs comme la société néerlandaise Adyen ou encore **l'américain Stripe**, dont les valorisations ont littéralement explosé ces dernières années, portées par l'essor de l'e-commerce.

Pour se donner des marges de manoeuvre financières, Worldline pourrait envisager de revendre les activités de terminaux de paiement d'Ingenico, dont il a entamé la revue stratégique.

**Gabriel Nedelec**