



FRANCE PAYMENTS FORUM

Plénière mensuelle du 12 février 2026

Pierre-Antoine Vacheron, CEO, Worldline



Bonjour à tous,

Je suis très heureux d'être avec vous ce matin. Hervé Sitruk m'a sollicité quasiment chaque mois depuis ma prise de fonction en mars 2025, mais j'ai préféré attendre de pouvoir présenter à votre communauté un visage serein, ce qui est le cas aujourd'hui.

Entre le moment où j'ai pris mes fonctions et aujourd'hui, j'ai eu, paradoxalement, assez peu de surprises sur l'entreprise, sur ce qu'elle était et sur ce qu'il y avait à faire. Les problématiques de Worldline sont en effet assez simples : ce sont les problématiques d'une entreprise qui a connu sur les dix dernières années un mouvement continu d'acquisitions correspondant aux besoins ou à la tendance du marché de l'époque, c'est-à-dire une course de vitesse à la consolidation entre Nexi et Worldline.

Ce que Gilles Grapinet et son équipe à l'époque ont fait très bien, c'est d'avoir construit un géant européen qui a certes les difficultés que l'on sait mais qui, une fois ces difficultés traitées, restera un géant européen et probablement le principal acteur du marché européen dans les paiements.

Mais quand on fait autant d'acquisitions et que celles-ci se font essentiellement par échange de titres, on n'a pas le temps de faire toutes les intégrations nécessaires. Et ceci d'autant plus qu'il s'agissait d'acquisitions d'ensembles qui étaient eux-mêmes le résultat d'acquisitions.



Worldline est ensuite entrée dans des difficultés car quand on est une entreprise cotée, on doit rassurer les investisseurs : après des *profit-warnings*, on fait des plans de restructuration un peu agressifs et des réorganisations pas forcément cohérentes avec l'état même d'intégration de l'entreprise. Et on se retrouve dans une situation qui, progressivement, se grippe. Nous avons par exemple des difficultés pour renouveler notre gamme de terminaux Android ou pour mettre nos plateformes au standard FRB6. Mais rien de dramatique : il fallait simplement remettre un peu d'ordre dans l'organisation, la simplifier pour que les choses se remettent en route.

Évidemment, cela ne règle pas l'ensemble des sujets, notamment les besoins d'intégration, les besoins de consolidation des plateformes, et c'est tout ce travail de consolidation et d'intégration qui va nous occuper sur les années à venir. Un point extrêmement important, et sur lequel je reviendrai, est que tout ce mouvement de consolidation et d'intégration, qui nous permettra d'améliorer la qualité du service et l'expérience des clients, ne nous empêchera pas d'innover. Compte tenu de l'évolution permanente de l'écosystème des paiements, il faut innover, mais on peut très bien innover sans mettre énormément d'argent sur la table.

Pour vous donner un exemple : nous sommes probablement l'acteur européen le plus en pointe sur l'agent commerce ; notre solution est prête et nous sommes en train de travailler avec des commerçants qui veulent se lancer sur de premiers use cases.

Deux choses que j'avais sous-estimées en arrivant

La crise médiatique

Elle nous a totalement bouleversés sur l'été 2025, autour de problématiques de réputation sur nos portefeuilles de commerçants. C'est un sujet que l'entreprise considérait à bon droit avoir traité depuis 2023, mais la presse a créé une ambiguïté sur l'échelle de temps, ce qui nous a mis dans une situation extrêmement compliquée vis-à-vis de nos clients, de nos collaborateurs, des régulateurs, de nos financeurs, et de nos banques de règlement. Nous avons donc dû gérer une crise pendant 3 à 4 mois, jusqu'à ce que la publication des audits démontre que nous avions des règles claires, une politique de conformité bien définie, et que notre portefeuille de commerçants avait été bien nettoyé.

L'importance de Worldline dans l'écosystème européen

On a parfois cette idée reçue selon laquelle Worldline a acheté des plateformes *legacy* et perd des parts de marché par rapport à Adyen. Mais en réalité, dans toutes ces années d'acquisitions, les équipes ont fait un très gros travail de modernisation de nos plateformes. Par exemple : ING a migré (ou va migrer) sur notre plateforme ses cartes en Allemagne, en Belgique et aux Pays-Bas, et son portefeuille espagnol. De même, sur l'Instant Payment nous avons des plateformes de très bon niveau, sur lesquelles tourne par exemple Commerzbank.

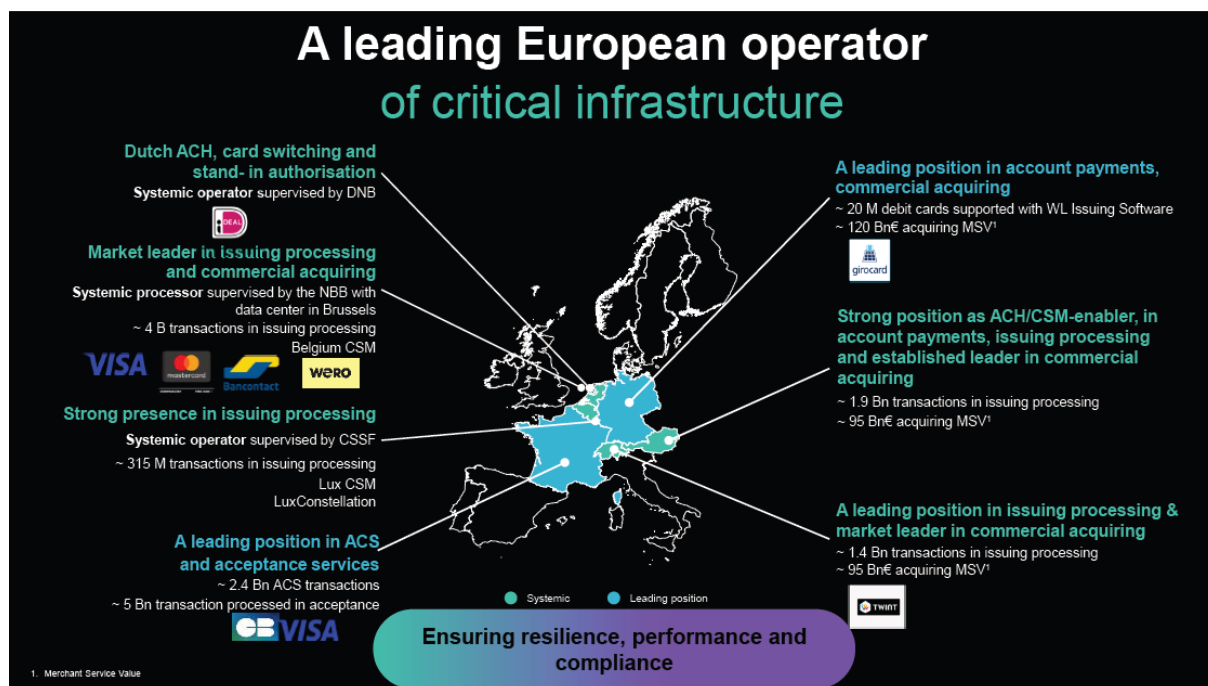


Quand nous avons réfléchi sur la stratégie de Worldline avant de présenter le plan le 6 novembre dernier, nous nous sommes demandé : quelle est la raison d'être de Worldline ? Worldline, ce n'est pas Adyen ou Stripe. Mais ce n'est pas grave car Adyen et Stripe représentent 20% du marché européen de l'acquisition, alors que 80% est encore tenu par des acteurs « legacy » et que les commerçants ne sont pas tous demandeurs d'une solution aussi intégrée que celle d'Adyen. Ainsi par exemple, la SNCF a choisi à nouveau Worldline en e-commerce et vient de choisir Worldline pour l'acceptation en proximité. Elle aurait très bien pu prendre Adyen, mais elle a considéré que le modèle « à la carte » de Worldline (qui permet d'offrir l'acceptation et l'acquisition ou bien l'acceptation sans l'acquisition) correspond beaucoup mieux à son *business model*.

L'autre élément différenciant chez Worldline est sa capacité, de par les volumes traités, à opérer des infrastructures critiques de paiement,

Nous sommes donc en train de faire évoluer le positionnement de Worldline qui était un positionnement « tout *acquiring* » (entièrement orienté vers les services aux commerçants, l'activité pour les banques s'étant progressivement marginalisée) vers un positionnement plus équilibré dans lequel nous disons « notre vocation est d'opérer des infrastructures critiques, mais dans certains *use cases* ou pour certains marchés, nous allons jusqu'à la fourniture de services financiers ou jusqu'à la fourniture de l'acquisition pour les commerçants ».

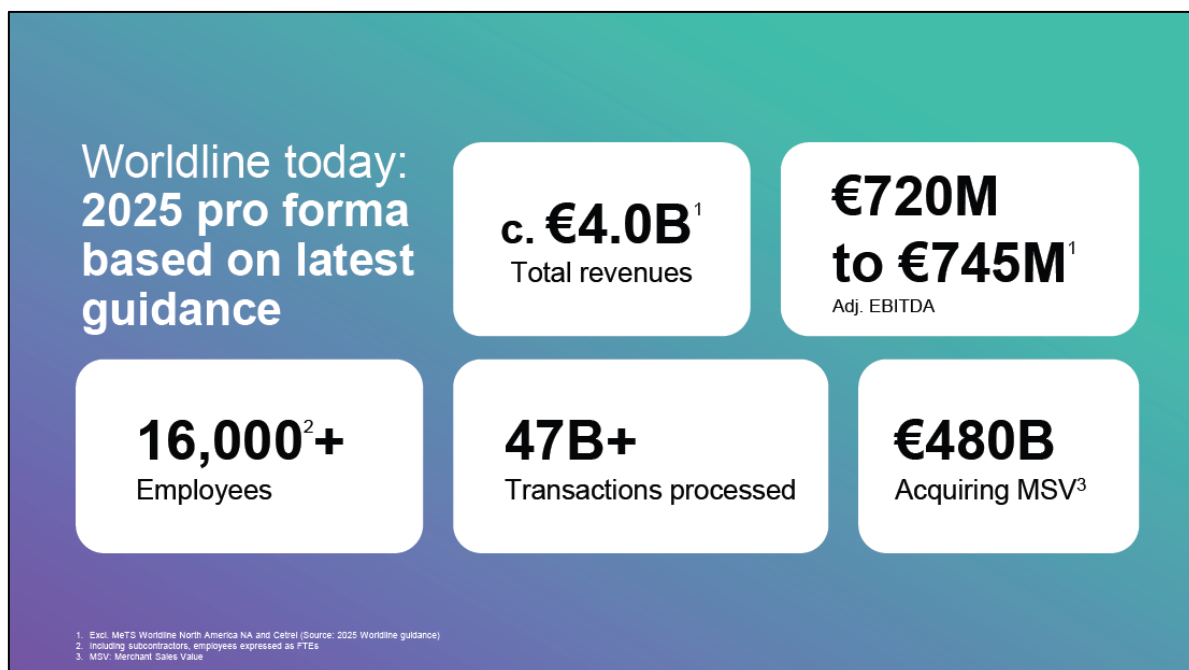
En France, on sous-estime un peu ce qu'est Worldline, alors même que nous sommes une infrastructure critique dans beaucoup de pays européens. Par exemple, en Belgique, nous opérons Bancontact (l'équivalent local de CB) et aux Pays-Bas et en Autriche, nous opérons l'équivalent local de la STET, et les banques autrichiennes viennent de renouveler pour 10 ans leur partenariat avec Worldline.



Dans toutes ces géographies (Benelux, Allemagne, Suisse, Autriche...) où nous sommes l'opérateur du processing des cartes et parfois de l'acquisition, nous jouons un rôle extrêmement important d'opérateur d'infrastructure critique. Nous le faisons pour l'ensemble des schémas, et bien évidemment pour les commerçants sur Wero : pour les banques autrichiennes, nous allons offrir le *layer* qui permettra de fournir une solution unique pour l'ensemble des banques côté émission sur Wero. Nous sommes sur tous les wallets bancaires (Wero, Bizum, etc...). Nous assurons donc déjà une interopérabilité. Je ne sais pas s'il faut parler de souveraineté, mais nous sommes un acteur important de l'indépendance des banques, de nos économies européennes en matière de paiement. Et toutes ces solutions seront progressivement opérées sur un cloud souverain privé, construit et opéré par Worldline. En termes de résilience, d'agilité, de flexibilité, c'est un actif extrêmement important pour l'ensemble des banques qui utilisent nos services.

Afin de mener à bien notre transformation dans de bonnes conditions, nous avons décidé de nous recentrer sur nos points forts, c'est-à-dire sur les paiements en Europe, et de céder toutes les activités qui ne sont pas du paiement. Nous avons d'abord cédé notre division mobilité, puis une entité au Luxembourg qui faisait du filtrage pour des transactions boursières. Nous sommes en train de céder toutes les activités qui ne sont pas en Europe, car nous considérons ne pas avoir la taille critique, et que c'est trop loin, trop compliqué.

Quelques chiffres : un chiffre d'affaires de 4 milliards d'euros ; un EBITDA de 720 à 745 millions d'euros ; 16 000 collaborateurs (chiffre qui devrait descendre à 13 000 d'ici à l'été 2026) ; 47 milliards de transactions annuelles ; 480 milliards d'euros d'acquisitions (pour le compte des commerçants).



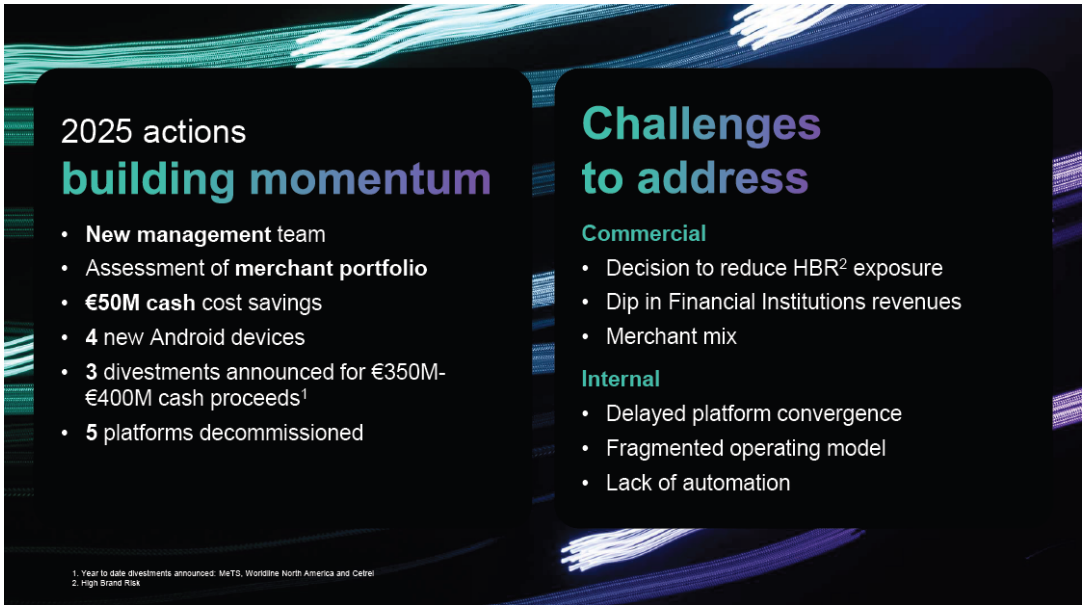
Dans ce périmètre, notre activité est à 80% pour les commerçants et 20% pour les institutions financières. Si je déduis les *scheme fees* (pour raisonner en revenus nets), nous sommes plutôt à 75/25, et à la fin de notre programme de cessions, nous devrions être à deux tiers/un tiers.



Côté commerçants, la moitié de notre chiffre d'affaires est sur les petits et moyens commerçants. C'est une activité moins connue que quand on travaille pour Carrefour, Fnac-Darty ou Decathlon, mais qui est aussi un élément très important de l'économie européenne : nous servons environ 1,3 million de commerçants en Europe.



Nous travaillons beaucoup avec des banques européennes, mais également des banques françaises, notamment le Crédit Agricole. Nous travaillons également avec des fournisseurs de plateformes. Quand un grand schéma international ou quand Wero veut pousser ses solutions, en passant par Worldline il a tout de suite accès à un très grand maillage du territoire européen. Et s’agissant des cartes, rappelons qu’une carte sur quatre en Europe est processée par Worldline.



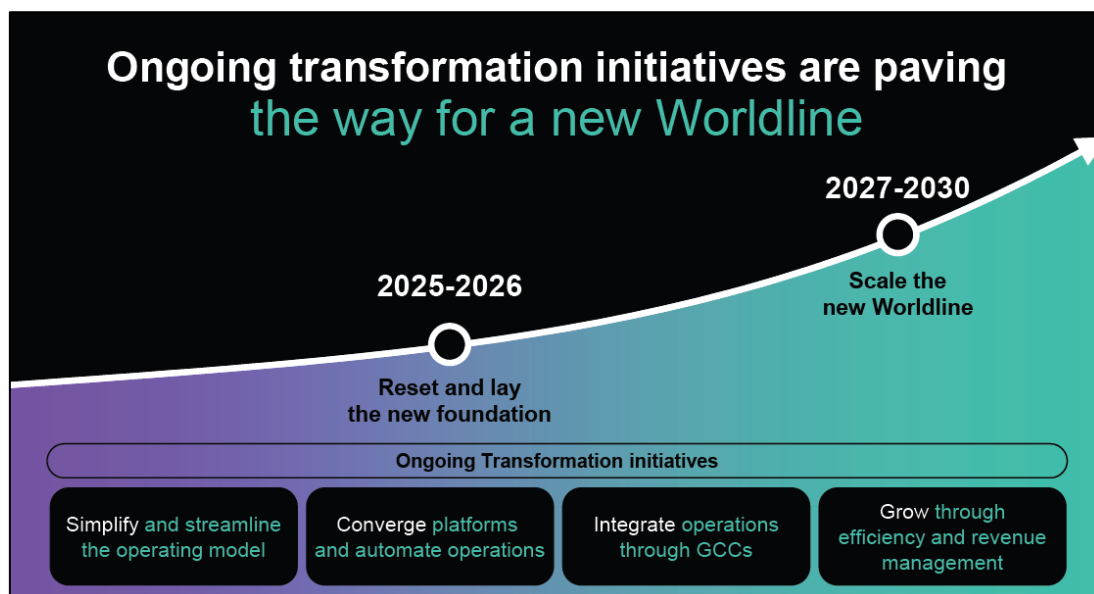
En 2025, au-delà de la gestion de la crise, nous avons remis l'entreprise au travail sur un certain nombre de sujets : alors que nous étions bloqués sur Wero, nous avons livré Wero, notamment sur le marché allemand et avec les commerçants allemand ; nous avons un sujet sur les terminaux Android, nous l’avons réglé ; nous avons fait des cessions. ; nous avons bien avancé sur le décommissionnement de plateformes.



Depuis septembre 2025, nous avons une nouvelle équipe de management, très diverse culturellement et totalement équilibrée en termes de genre (ce qui est assez rare dans les entreprises de technologie). J'ai fait le choix délibéré de ne recruter à ce niveau-là personne que je connaissais, l'idée étant de n'avoir aucune adhérence avec le passé et de recruter des collaborateurs d'une autre culture, qui n'avaient jamais travaillé ensemble, mais qui étaient tous alignés sur le même mandat : la transformation de cette entreprise.

Nous avons lancé un plan de transformation que nous avons appelé « North Star ». Pourquoi North Star ? Car c'est une transformation de longue durée, jusque vers 2029 ou 2030. Et nous nous sommes dit que nous devons tous avoir notre « étoile du Nord » pour nous permettre de garder notre direction pendant toute cette période un peu compliquée.

Nous avons construit notre plan de manière très granulaire. Nous l'avons d'abord élaboré en mode *top-down* (c'est ce que nous avons présenté le 6 novembre) et nous sommes ensuite repartis sur une démarche *bottom-up* (qui se terminera fin février) dans laquelle tous les porteurs d'initiatives construisent le *business plan* lié à leur initiative, avec des investissements associés qui devront être arbitrés, mais avec une prise de responsabilité de ceux qui vont faire la transformation.



Notre transformation repose sur **quatre piliers**.

Premier pilier : la simplification du modèle opérationnel

Nous avons déjà supprimé un layer entier d'organisation, *merchant services*, que nous pilotons désormais directement au niveau du COMEX. Nous avons maintenant un outil de pilotage de la performance financière qui est unique et qui va nous permettre de simplifier considérablement l'organisation de la direction financière. Ce pilier simplification représente à peu près 10% des gains.



Deuxième pilier : la convergence des plateformes

C'est une thématique qui fait très peur à tous les investisseurs. Tout le monde a rêvé de faire converger des plateformes dans les paiements. Personne n'a réussi. Pourquoi allons-nous réussir quand les autres n'ont pas réussi? Nous avons donc ici une charge de la preuve qui est assez lourde. Mais nous y croyons car les plateformes sur lesquelles on converge ont toutes été modernisées.

Par exemple, nous avons un sujet sur l'acceptation en e-commerce. : nous avons d'un côté une plateforme pour le cross-border (donc pour les compagnies aériennes, l'hôtellerie...) appelée Global Collect et de l'autre une plateforme-cible pour le e-commerce européen appelée Go Pay (qui est la version refactorisée de ce que vous avez pu connaître sous le nom de Goon). Nous sommes aujourd'hui dans une phase extrêmement active de convergence : d'ici la fin de l'année, nous aurons complètement migré l'ancienne plateforme Goon vers la plateforme Go Pay. La plateforme SIPS converge également : le portefeuille petits commerçants aura migré cette année ; la migration du portefeuille grands commerçants nous emmènera jusqu'à la fin 2027. De même, sur notre plateforme d'acquisition, nous commençons cette année par migrer l'ensemble des volumes de notre JV italienne, puis nos activités suisses.

Ce pilier convergence représente à peu près la moitié des 210 millions d'euros d'EBITDA que nous cherchons à l'horizon 2030.

Troisième pilier : l'intégration

Nous partons d'un modèle où nous avons beaucoup d'entités régulées en Europe, qui ont toutes leur Direction de la conformité, leur Direction des risques et doivent appliquer le même framework, mais le font de façon décentralisée et, surtout, non automatisée. Nous sommes donc encore sur des process de KYC très manuels, où nous devons solliciter les commerçants pour leur demander l'ensemble des éléments.

Ici, l'enjeu est d'abord de regrouper les opérations sur un seul centre, en les basculant progressivement sur un centre en Pologne, qui s'appuiera sur des outils qui permettront d'automatiser et, surtout, d'alléger le fardeau pour les commerçants.

Nous prenons de plus en plus appui sur l'Inde pour nos développements IT, avec un arbitrage entre ce que nous faisons en Inde et ce que nous continuons de faire en Europe.

Quatrième pilier : la croissance.

L'entreprise gérait son *pricing* de façon non complètement coordonnée, de sorte qu'il y avait beaucoup de « fuites » dans le système. Nous avons donc un enjeu de meilleur *pricing* sur la plupart de nos activités, puis un enjeu d'évolution de notre offre pour augmenter la performance de nos ventes.



Critical step to support Group transformation

€500M contemplated capital raise
anchored by Worldline's strategic
investors

Consolidate balance sheet and
accelerate deleveraging to
< 2.0x by end 26¹

Operational
transformation plan

Return to profitable growth and
cash flow generation in 2027

Pruning
strategy

€350-400M
sale proceeds in 2026

1. Reported net debt to Adjusted EBITDA including leases

Ce plan s'accompagne d'une augmentation de capital de 500 millions d'euros qui devrait avoir lieu, si les conditions de marché le permettent, à la fin de ce trimestre. Cette opération s'appuie, à hauteur de la moitié de ces 500 millions, sur un investissement de trois établissements français d'envergure européenne (BPI, BNP Paribas et Crédit Agricole) qui, au total, détiendront environ 30% du capital de Worldline à la fin de l'opération. L'investissement de ces trois acteurs est important car il rassure l'ensemble de nos clients bancaires et de nos clients grands commerçants sur la pérennité de Worldline, au-delà du « coup de pression » que nous avons subi en 2025.

Et combiné avec notre plan de transformation et nos cessions, cela nous permet d'avoir un niveau d'endettement acceptable pour garder notre notation S&P et de gérer un retour progressif de Worldline à la croissance, dans un marché qui croît maintenant autour de 3 à 4%, sur la durée du plan.

Merci de votre attention.

Hervé Sitruk

Merci beaucoup, Pierre-Antoine.