



Portrait

Aude VICAIRE

CEO Market Pay Tech



Market Pay : le paiement comme pilier de résilience et de souveraineté

Les crises récentes – cyberattaques d'ampleur, tensions géopolitiques, coupures d'infrastructures critiques, instabilités énergétiques – ont profondément transformé la perception du paiement. Ce qui relevait hier d'une simple problématique technologique est devenu un enjeu stratégique majeur, mêlant continuité d'activité, souveraineté numérique et stabilité économique. Dans un commerce désormais hybride, où les flux physiques et digitaux s'entrecroisent en permanence, le paiement constitue le socle invisible de la performance retail. S'il se grippe, c'est toute la chaîne qui s'arrête. Pour Market Pay, acteur majeur du paiement en Europe, la résilience n'est plus une option : elle est intégrée au cœur même de l'architecture de ses solutions.



Sous la direction de sa CEO, Aude Vicaire, Market Pay rassemble aujourd'hui près de 380 collaborateurs, dont 150 ingénieurs, développeurs et testeurs répartis entre France, Pologne, Lituanie et Danemark. Soutenue par un fonds d'investissement européen, l'entreprise conserve un ADN profondément retail tout en accélérant son développement auprès d'enseignes internationales telles que Kesko en Finlande ou REMA 1000 en Norvège.

Partout en Europe, Market Pay propose des solutions de paiement omnicanales pour répondre aux nouvelles exigences du commerce. En boutique ou en ligne, sur un terminal ou une marketplace, une même mission : offrir une expérience de paiement fluide et sécurisée.

Son modèle repose sur une plateforme technologique complète couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur du paiement : acquisition, terminaux physiques et mobiles, solutions en marque blanche et services financiers intégrés. L'ambition est d'offrir un écosystème réellement omnicanal, capable d'unifier paiement en ligne et paiement en magasin, d'orchestrer plusieurs acquéreurs et de transformer un smartphone en terminal grâce au Tap on Phone.

Mais au-delà de la technologie, Market Pay défend une vision : rendre le paiement invisible. « Le client ne doit plus penser à l'acte de payer ; il doit simplement vivre une expérience sans friction », souligne Aude Vicaire. Dans un commerce désormais hybride, où les parcours s'entrelacent entre digital et

physique, le paiement devient un levier d'intelligence opérationnelle. Grâce à l'analyse des données transactionnelles, les enseignes peuvent piloter leurs flux en temps réel, adapter leurs promotions, ajuster leurs stocks et affiner leurs stratégies marketing.

Le paiement cesse alors d'être une simple transaction pour devenir un outil stratégique de performance et de fidélisation. Mais cette promesse de fluidité ne peut exister sans un socle essentiel : la confiance.

Le paiement, maillon clé de la résilience nationale

« Le paiement est une brique essentielle de la résilience d'un pays », affirme Aude Vicaire. Derrière chaque transaction quotidienne – achat alimentaire, règlement d'un carburant, paiement d'un service – se joue en réalité la continuité de l'activité économique. Lorsque les flux financiers s'interrompent, même temporairement, c'est l'ensemble de l'économie réelle qui se trouve fragilisée.

Une coupure de câble sous-marin, une cyberattaque bancaire, la défaillance d'un acquéreur ou une panne électrique majeure peuvent provoquer un effet domino rapide. Les crises récentes ont démontré que la solidité des infrastructures de paiement est devenue aussi stratégique que celle des réseaux d'énergie ou de télécommunications. Dans un monde où la majorité des transactions sont désormais dématérialisées, la capacité à encaisser constitue un enjeu vital pour les commerçants comme pour les consommateurs. Face à ces risques systémiques, Market Pay a conçu son architecture autour d'un principe simple mais exigeant : fonctionner en permanence, y compris en mode dégradé. L'infrastructure repose sur plusieurs niveaux de redondance. En cas de défaillance d'un processeur ou d'un acquéreur, les flux peuvent être automatiquement redirigés vers un autre acteur partenaire. Une orchestration dynamique permet d'adapter les routes de paiement en temps réel. Des dispositifs de mode offline autorisent la validation différée des transactions : un stockage sécurisé temporaire des paiements sur terminal garantit leur transmission ultérieure une fois la connexion rétablie. Cette logique de résilience s'accompagne d'une anticipation constante des scénarios extrêmes. Tests de charge, simulations d'incident, coordination avec les partenaires bancaires : la continuité ne s'improvise pas, elle se prépare.

« Notre objectif est simple : permettre aux commerçants de continuer à encaisser, quoi qu'il arrive », insiste Aude Vicaire. Dans cette approche, le paiement devient non seulement un service technologique, mais un outil de stabilité économique.



La confiance : socle du modèle économique

Si la résilience assure la continuité, la confiance en est le fondement. « Sans confiance, il n'y a ni transaction, ni investissement, ni croissance », rappelle Aude Vicaire. Dans l'univers du paiement, la confiance n'est pas un argument marketing : elle constitue la condition même de l'existence du système.

Chaque transaction implique un écosystème complexe – commerçant, banque acquéreur, réseau de cartes, banque émettrice, régulateur – et repose sur la certitude que les flux sont sécurisés, fiables et protégés. La moindre faille peut entamer durablement la crédibilité d'un acteur. Pour garantir cette confiance, Market Pay s'appuie sur un monitoring en temps réel des infrastructures et des flux transactionnels. Les outils de détection proactive analysent les anomalies et les signaux faibles afin d'identifier les incidents avant qu'ils n'impactent les commerçants. En cas d'événement majeur, des task forces dédiées sont mobilisées pour coordonner la réponse technique et la communication.

« Le plus important n'est pas qu'il ne se passe jamais rien. C'est la manière dont on réagit », précise Aude Vicaire. Transparence, rapidité d'intervention et accompagnement des partenaires constituent des éléments clés de cette relation de confiance. Au-delà de la technologie, c'est une culture de responsabilité qui est revendiquée. Informer rapidement, expliquer clairement, accompagner les commerçants dans leurs propres plans de continuité : la confiance se construit dans la durée, par la cohérence entre discours et action.

Dans un environnement où les paiements sont devenus majoritairement numériques et instantanés, cette confiance représente un capital stratégique. Elle conditionne non seulement l'acceptation des transactions, mais aussi l'adhésion aux innovations futures.

Souveraineté numérique : un enjeu européen

Le paiement constitue aujourd'hui un enjeu stratégique de souveraineté numérique. Derrière chaque transaction se jouent des questions d'infrastructure, de dépendance technologique et de capacité d'autonomie économique. L'Europe demeure profondément fragmentée : chaque marché conserve ses habitudes, ses acteurs locaux, ses schémas de paiement et ses cadres réglementaires spécifiques. Cette diversité fait la richesse du continent, mais elle complexifie également l'émergence d'un véritable champion paneuropéen.



La prédominance historique des grands réseaux internationaux, majoritairement américains, s'est construite sur plusieurs décennies. Elle repose sur des infrastructures solides, des effets de réseau puissants et une adoption mondiale.

Mais dans un contexte géopolitique instable, cette dépendance interroge. Coupures d'accès, tensions diplomatiques, sanctions économiques : autant de scénarios qui rappellent que le paiement n'est pas neutre. Il est au cœur des flux économiques d'un pays.

« Construire une alternative européenne crédible nécessite une vision politique, des moyens financiers et du temps », souligne Aude Vicaire. « Les réseaux internationaux sont installés depuis longtemps. On ne recrée pas un écosystème complet du jour au lendemain. »

Plusieurs initiatives émergent pourtant à l'échelle européenne : développement de solutions compte-à-compte, interconnexions entre systèmes nationaux, réflexion autour de l'euro digital. Ces dynamiques traduisent une volonté de renforcer l'autonomie stratégique du continent. Mais elles doivent composer avec des réalités économiques et culturelles différentes d'un pays à l'autre.

Pour Market Pay, la réponse ne réside pas dans une opposition frontale aux acteurs internationaux, mais dans la construction d'un modèle multi local européen. Il s'agit de proposer une technologie commune capable de s'adapter aux spécificités nationales, tout en renforçant un maillage d'acteurs locaux – banques, acquéreurs, régulateurs – afin de consolider l'écosystème.

La souveraineté ne se décrète pas. Elle se construit progressivement, par l'investissement, l'innovation et la coopération. Dans cette perspective, le paiement devient un levier stratégique d'indépendance numérique et de stabilité économique à long terme.

Innovation, réglementation et ia

Le secteur du paiement évolue dans un environnement fortement encadré. Normes de sécurité, exigences prudentielles, lutte contre le blanchiment, protection des données : la réglementation structure profondément l'écosystème. Loin d'être un frein, elle constitue un socle de confiance indispensable à la fluidité des échanges.

« La réglementation est indispensable pour la confiance. Mais l'innovation exige expérimentation et agilité », affirme Aude Vicaire.

Toute la difficulté réside dans cet équilibre. Innover dans un cadre strict impose d'anticiper les risques, de tester à petite échelle, d'itérer rapidement, tout en garantissant un niveau de sécurité irréprochable. Le paiement ne peut pas se permettre l'approximation. Chaque nouvelle fonctionnalité doit être robuste avant d'être déployée à grande échelle.

L'intelligence artificielle illustre parfaitement cette tension créative. Elle est déjà massivement utilisée dans les moteurs de détection de fraude, où les algorithmes analysent en temps réel des millions de signaux faibles pour identifier des comportements suspects. Elle intervient également dans les outils internes d'optimisation, de test, de documentation ou de monitoring des flux.

Mais la prochaine étape s'annonce plus disruptive encore. Les agents IA capables d'initier des transactions pour le compte d'un utilisateur – que ce soit via une application, un assistant vocal ou un objet connecté – redéfinissent les frontières du paiement.

Ces nouveaux usages soulèvent des questions majeures : Qui porte la responsabilité juridique si un agent autonome réalise une transaction frauduleuse ou non conforme ? Comment authentifier de manière fiable un agent numérique agissant pour le compte d'un consommateur ? Comment distinguer un agent légitime d'un agent malveillant ? Quel cadre appliquer à ces interactions hybrides entre humains et machines ?

« Le secteur évolue très vite. Il faut tester, apprendre et ajuster. L'innovation nourrit la réglementation », conclut Aude Vicaire.

MARKET PAY 10 years

Reliable payment solutions for smart shopping experiences.

IN-STORE | ONLINE | ACQUIRING | ACCEPTANCE