

INVESTOR DAY 2016 : EDENRED PRÉSENTE FAST FORWARD, SON PLAN STRATÉGIQUE À TROIS ANS

Le Groupe accélère sa transformation en posant les bases de nouvelles sources de croissance profitable et durable

- Le plan stratégique d'Edenred, intitulé **Fast Forward**, a pour vocation d'accélérer la transformation du Groupe au cours des trois prochaines années tout en posant les bases de nouvelles sources de croissance profitable.
- Ce plan s'appuie sur le savoir-faire unique du Groupe dans la construction et la gestion de solutions à valeur ajoutée au sein d'écosystèmes transactionnels B2B. Initié il y a plus de 50 ans dans les **Avantages aux salariés**, ce savoir-faire a notamment été étendu depuis à la **Gestion des frais professionnels**.
- Les fondamentaux de ces écosystèmes sont structurellement porteurs et l'ambition du Groupe est de continuer à exploiter le fort potentiel de croissance qu'ils recèlent. Edenred s'attachera ainsi à :
 - Saisir les opportunités de croissance offertes par la digitalisation accrue des solutions **d'Avantages aux salariés** afin de développer de nouveaux services et de renforcer la position de leader d'Edenred,
 - Devenir un leader mondial dans le domaine de la **Gestion des frais professionnels**, grâce notamment à l'acquisition d'Embratec au Brésil en 2016 et à la prise de contrôle d'UTA en 2017,
 - Capitaliser sur le savoir-faire et l'expertise technologique du Groupe pour développer des solutions à valeur ajoutée dans de nouveaux écosystèmes transactionnels B2B tels que les **Paiements inter-entreprises (« Corporate Payments »)**.
- Le plan **Fast Forward** se traduit par de nouveaux objectifs de croissance organique¹ ambitieux pour les trois prochaines années :
 - Croissance organique annuelle du **chiffre d'affaires opérationnel supérieure à 7%**,
 - Croissance organique annuelle du **résultat d'exploitation courant opérationnel supérieure à 9%**,
 - Croissance organique annuelle de la **marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) supérieure à 10%**.
- L'objectif d'Edenred est de maximiser la création de la valeur pour ses actionnaires au travers d'une allocation équilibrée du capital entre investissements et retour aux actionnaires, conforme au profil de croissance du Groupe. Ceci se traduira par un ajustement de la politique de dividende qui consistera désormais à distribuer au moins 80% du résultat net part du Groupe.

¹ Soit en données comparables (c'est-à-dire à périmètre et taux de change constants).

Bertrand Dumazy, Président-directeur général d'Edenred, a déclaré : « *Fast Forward est un plan stratégique ambitieux pour Edenred à l'horizon 2020. La voie que nous traçons est celle d'une forte croissance, à la fois pérenne et profitable. Notre mission est d'apporter toujours plus de valeur ajoutée à nos clients, nos affiliés et nos bénéficiaires en développant des solutions novatrices grâce au savoir-faire et à l'expertise technologique de nos équipes. Tout en continuant à croître dans les Avantages aux salariés, nous allons fortement accélérer notre développement dans la Gestion des frais professionnels et étendre notre offre à de nouveaux écosystèmes tels que celui des Paiements inter-entreprises.*

Cette stratégie alimentera la progression future de nos résultats et de notre génération de cash-flow, ce qui nous permettra de continuer à privilégier un niveau de distribution de dividende élevé tout en nous donnant la possibilité de réaliser des investissements de croissance qui seront soumis à des exigences strictes en termes de perspectives de rentabilité.»

Saisir les opportunités de croissance offertes par la digitalisation accrue des solutions d'Avantages aux salariés afin de renforcer la position de leader d'Edenred

Fort d'un volume d'émission de 14,5 milliards d'euros en 2015, réalisé au travers de 166 programmes différents, et d'1 milliard de repas réglés au moyen des solutions du Groupe dans 850 000 restaurants et magasins d'alimentation affiliés, Edenred va accélérer la dématérialisation de ses solutions d'Avantages aux salariés afin de renforcer sa position de leader et d'accroître ses performances.

Le marché des Avantages aux salariés (au service notamment de l'alimentation, du bien-être et des services à la personne) représente aujourd'hui un volume d'émission d'environ 40 milliards d'euros dans le monde. Grâce à des fondamentaux structurellement porteurs, ce marché affiche des taux de croissance allant jusqu'à 5% dans les pays développés et compris entre 5% et 10% dans les pays émergents.

Pour capter ce potentiel de croissance, le plan d'action d'Edenred se décompose en trois axes :

- Accroître son taux de pénétration auprès de la clientèle des petites et moyennes entreprises ;
- Maximiser la génération de valeur au travers notamment d'une meilleure rétention des clients, d'une politique de prix remaniée et de la création de services à valeur ajoutée à destination des affiliés et bénéficiaires ;
- Augmenter sa productivité en optimisant sa base de coûts à la faveur d'une digitalisation accrue de ses offres et de ses *process*.

Ces axes de développement contribueront favorablement à la conversion du volume d'émission en chiffre d'affaires opérationnel.

La mise en œuvre de ce plan d'action reposera sur l'activation de plusieurs leviers clés : l'innovation, la technologie, l'efficacité opérationnelle du Groupe et la dématérialisation croissante de ses solutions, qui est au cœur de cette stratégie. Edenred prévoit ainsi que le taux de digitalisation de son offre Avantages aux salariés atteindra plus de 80% à l'horizon 2020.

Parmi les initiatives récentes de dématérialisation de ses solutions, Edenred offre depuis juillet dernier aux 225 000 salariés français bénéficiaires de la carte Ticket Restaurant® la possibilité de régler leur déjeuner via Apple Pay, directement depuis leur iPhone. Le Groupe est à ce jour le seul émetteur de titres-restaurant à proposer ce type de paiement par empreinte digitale.

En Suède, où toutes ses solutions sont d'ores et déjà totalement dématérialisées, le Groupe offre à ses 10 000 restaurateurs affiliés un outil de pilotage au travers d'une plateforme numérique donnant accès à des données clés issues des transactions des cartes Ticket Restaurant®. Grâce à l'exploitation de ces données anonymes, Edenred propose aux restaurateurs une solution leur permettant d'améliorer leur performance commerciale par une analyse fine des données d'usage du titre-repas, mais aussi d'optimiser leur gestion en adaptant leur offre aux spécificités de leur clientèle.

Devenir un leader d'envergure mondiale dans la Gestion des frais professionnels, deuxième moteur de croissance d'Edenred

La Gestion des frais professionnels, et plus particulièrement l'activité de gestion des frais liés aux flottes de véhicules professionnels (comme les solutions de cartes-essence, de maintenance et le paiement des péages), constitue le deuxième moteur de croissance d'Edenred.

Le marché des frais liés aux véhicules professionnels représente en effet plus de 1 000 milliards d'euros de dépenses par an à travers le monde. Avec un taux de pénétration moyen de seulement 25% et une croissance annuelle comprise entre 5% et 10%, notamment portée par l'augmentation de la mobilité des salariés, les solutions de gestion des frais professionnels répondent au besoin croissant des entreprises de toujours mieux contrôler leurs dépenses.

Ce marché vaste, rentable, sous-pénétré et en croissance, constitue le deuxième type d'écosystèmes, après celui des Avantages aux salariés, dans lequel Edenred s'est développé en mettant en place des synergies commerciales, en partageant les mêmes plateformes d'autorisation de transactions et en capitalisant sur son expertise historique en matière d'affiliation de réseaux de marchands.

Ce marché a également la particularité d'être de moins en moins administré directement par les compagnies pétrolières, et Edenred souhaite saisir les opportunités d'y accélérer son déploiement, notamment dans le segment le moins pénétré des flottes de véhicules légers. Le Groupe possède en effet tous les atouts pour y devenir un acteur de premier plan.

Edenred est aujourd'hui solidement implanté en Amérique latine, notamment au Mexique avec Ticket Car et au Brésil, où sa position s'est renforcée en 2016 avec l'acquisition de la société Embratec et le lancement de la nouvelle marque Ticket Log. En Europe, la présence d'Edenred sur le marché des cartes-essence s'est matérialisée en 2015 par une prise de participation à hauteur de 34% dans la société UTA, basée en Allemagne. Le Groupe souhaite exercer dès 2017 l'option d'achat portant sur 17% supplémentaires du capital d'UTA, ce qui lui permettra de porter sa participation à 51% et d'en détenir le contrôle. Ces acquisitions sont autant d'investissements prometteurs concrétisant la volonté du Groupe d'accélérer sa montée en puissance dans la Gestion des frais professionnels.

La force de l'approche stratégique d'Edenred est de s'adapter aux spécificités de chaque région afin de développer les offres les plus adaptées :

- En Amérique latine, le Groupe s'appuie déjà sur ses positions de leader au Mexique et au Brésil pour poursuivre sa forte croissance tout en se développant dans de nouveaux pays tels que l'Argentine ;

- En Europe, Edenred a l'ambition de s'appuyer sur UTA et sur l'expertise acquise en Amérique latine afin de lancer des solutions dédiées aux flottes de véhicules légers dans plusieurs pays clés, et d'augmenter ses parts de marché dans le segment des flottes de véhicules lourds ;
- En Asie, Edenred dispose avec Cardtrend, société malaisienne acquise en 2014, d'une plateforme idéalement positionnée pour développer son offre logicielle dans l'ensemble des pays du sud-est asiatique, notamment auprès des compagnies pétrolières locales et régionales, mais aussi permettre le développement de solutions multimarques.

Edenred affiche de fortes ambitions sur le marché de la Gestion des frais professionnels. Le Groupe a ainsi pour objectif d'atteindre un volume annuel de plus de 9 milliards de litres à horizon 2020, contre 3,3 milliards en 2015. Cette forte croissance aura un impact significatif sur le profil du Groupe, puisque cette activité devrait représenter plus de 25% de ses revenus opérationnels d'ici 2020, contre 12% en 2015.

Capitaliser sur la présence mondiale d'Edenred, son savoir-faire et son expertise technologique pour se développer dans de nouveaux écosystèmes, en particulier celui des paiements inter-entreprises

Alors que les flux financiers échangés chaque année entre sociétés représentent plusieurs milliers de milliards d'euros, les nouvelles technologies de cartes virtuelles ou de réseaux de paiement privés permettent aujourd'hui d'inventer de nouvelles façons de gérer efficacement les transactions au sein d'écosystèmes transactionnels dédiés. Ce vaste marché encore peu exploité est en forte croissance. Il représente une opportunité particulièrement attractive pour Edenred qui dispose, avec PrePay Solutions (PPS), filiale détenue conjointement avec MasterCard et leader européen des services prépayés, d'un actif stratégique pour développer des solutions de paiement digitalisées et automatisées sur mesure dans des écosystèmes transactionnels.

Tandis qu'Edenred opère d'ores et déjà à travers PPS des systèmes de paiement utilisant la technologie des cartes de paiement virtuelles dans le secteur de l'hôtellerie et dans le secteur de l'e-commerce, le Groupe annonce aujourd'hui une première initiative majeure dans la gestion de nouveaux écosystèmes transactionnels. Edenred a en effet remporté un important appel d'offres pour mettre en place et administrer un système mondial privé de solutions prépayées dans le secteur du voyage. Le contrat, qui doit être signé début 2017, portera sur un volume de transactions annuel de plus de 20 milliards de dollars dans un écosystème impliquant plus de 10 000 entités réparties dans plus de 70 pays.

Edenred a ainsi pour ambition de s'imposer comme un acteur majeur de l'écosystème des paiements inter-entreprises, activité destinée à devenir le troisième moteur de croissance du Groupe.

Edenred se fixe de nouveaux objectifs financiers reflétant l'évolution de son profil et ses ambitions de croissance profitable et durable

Sur le plan financier, le Groupe souhaite mettre toute son énergie au service de la génération de croissance profitable et durable et de la création de valeur pour ses actionnaires. Dans ce cadre, Edenred se fixe de nouveaux objectifs de croissance ambitieux pour les trois prochaines années (2017-2019). Le Groupe vise en effet :

- une croissance organique annuelle de son **chiffre d'affaires opérationnel d'au moins 7%**, résultant d'une croissance à deux chiffres pour l'activité Gestion des frais professionnels et à un chiffre pour les Avantages aux salariés ;
- une croissance organique annuelle de son **résultat d'exploitation courant opérationnel d'au moins 9%**. Cette croissance sera portée par la poursuite de la digitalisation, facteur de gains de productivité, mais également par la mise en œuvre d'initiatives visant à contrôler les coûts et maximiser les synergies, comme par exemple au Brésil dans le cadre de l'intégration d'Embratec ;
- une croissance organique annuelle de sa **marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) supérieure à 10%**.

Le Groupe bénéficie d'une situation financière saine et génère un important besoin en fonds de roulement négatif qui continuera à croître et contribuera ainsi au financement de la croissance d'Edenred.

Ajustement de la politique d'allocation du capital visant à distribuer un dividende élevé tout en donnant au Groupe la possibilité de saisir des opportunités de croissance

Fort d'une situation financière saine, avec un niveau d'endettement maîtrisé et une liquidité solide, Edenred souhaite saisir des opportunités d'investissements de croissance en ligne avec les ambitions stratégiques du plan Fast Forward.

La première de ces opportunités se matérialisera très prochainement, le Groupe confirmant son intention d'exercer dès 2017 son option d'achat portant sur 17% supplémentaires du capital d'UTA. Cet investissement, qui permettra à Edenred d'acquérir le contrôle d'UTA, se traduira par un décaissement d'environ 70 millions d'euros, étant précisé qu'une fois cette option exercée les actionnaires minoritaires d'UTA disposeront d'options de vente portant sur les 49% du capital restants, options qui seront comptabilisées en dette au bilan d'Edenred pour un montant d'environ 200 millions d'euros.

Le Groupe a ainsi décidé d'ajuster sa politique de retour aux actionnaires et de proposer désormais la distribution d'un **dividende au moins égal à 80% du résultat net part du Groupe**.

L'objectif d'Edenred est de maximiser la création de la valeur pour ses actionnaires au travers d'une allocation équilibrée du capital entre investissements et retour aux actionnaires, conforme au profil de croissance du Groupe.

PROCHAINS RENDEZ-VOUS

Résultats annuels 2016 le 23 février 2017.

Chiffre d'affaires du premier trimestre 2017 le 13 avril 2017.

Assemblée générale le 4 mai 2017.

Résultats semestriels 2017 le 25 juillet 2017.

Edenred, inventeur de *Ticket Restaurant*[®] et leader mondial des services prépayés aux entreprises, conçoit et gère des solutions qui améliorent l'efficacité des organisations et le pouvoir d'achat des individus.

Les solutions proposées par Edenred garantissent que les fonds attribués par les entreprises seront affectés à une utilisation spécifique. Elles permettent de gérer :

- les **avantages aux salariés** (*Ticket Restaurant*[®], *Ticket Alimentación*, *Ticket CESU*, *Childcare Vouchers*...)
- les **frais professionnels** (*Ticket Car*, *Ticket Clean Way*, *Repom* ...)
- la **motivation et les récompenses** (*Ticket Compliments*, *Ticket Kadéos*...)

Le Groupe accompagne également les institutions publiques dans la gestion de leurs **programmes sociaux**.

Coté à la Bourse de Paris, Edenred est présent dans 42 pays avec 6 300 collaborateurs, 680 000 entreprises et collectivités clientes, 1,4 million de prestataires affiliés et 42 millions de bénéficiaires. En 2015, Edenred a réalisé un volume d'émission de 18,3 milliards d'euros.

Ticket Restaurant[®] ainsi que les autres dénominations des programmes et services proposés par Edenred sont des marques déposées dont le groupe Edenred est propriétaire.

Suivre Edenred sur Twitter : www.twitter.com/Edenred

CONTACTS EDENRED

Relations presse

Anne-Sophie Sibout
+33 (0)1 74 31 86 11
anne-sophie.sibout@edenred.com

Jehan O'Mahony
+33 (0)1 74 31 87 42
jehan.omahony@edenred.com

Renato Martinelli
+33 (0)6 25 98 11 75
renato.martinelli@elanedelman.com

Relations investisseurs et actionnaires

Louis Igonet
+33 (0)1 74 31 87 16
louis.igonet@edenred.com

Aurélié Bozza
+33 (0)1 74 31 84 16
aurelie.bozza@edenred.com

Elisabeth Pascal
(numéro vert gratuit) : 0 805 652 662
relations.actionnaires@edenred.com