

## **Investor Day à New York, le 12 novembre 2013**

### **Edenred renforce sa stratégie de croissance forte et durable**

- **Renforcement de la stratégie de croissance forte et durable, dans le cadre de l'étape stratégique « Inventer 2016 », à travers trois axes :**
  - **une progression toujours soutenue sur les marchés existants des Avantages aux salariés**, notamment grâce à une accélération du passage au numérique qui devrait représenter **plus de 75% du volume d'émission** du Groupe en 2016.
  - **le développement de nouvelles opportunités de croissance**, via un renforcement de la diversification :
    - **en matière de couverture géographique**, à travers un objectif d'ouverture de 3 nouveaux pays d'ici 2016 ;
    - **en matière d'activité**, notamment à travers un développement accru des solutions de Gestion des frais professionnels, qui devraient représenter plus de 20% du volume d'émission du Groupe en 2016.
  - **l'exploration de nouveaux territoires de croissance** grâce au passage au numérique, avec pour objectif :
    - **d'enrichir les programmes d'Avantages aux salariés** avec des services additionnels dans 15 pays à horizon 2016 ;
    - **de développer des solutions pour les affiliés et les bénéficiaires** dans 10 pays à horizon 2016, notamment via l'analyse et l'exploitation des données recueillies.
- **Par conséquent, le Groupe annonce :**
  - une révision en **hausse de son objectif de croissance organique du volume d'émission<sup>1</sup>**, désormais compris entre **+8% et +14% par an** (contre +6% à +14% précédemment) ;
  - un objectif de **taux de transformation opérationnel<sup>2</sup> de plus de 50%** à partir de 2014 ;
  - une confirmation de l'**objectif<sup>1</sup> de croissance organique du FFO<sup>3</sup> à plus de 10% par an**.

<sup>1</sup> Objectif de croissance organique normative. La croissance normative est l'objectif que le Groupe considère atteignable dans un contexte où l'emploi salarié ne se dégrade pas.

<sup>2</sup> Taux de transformation opérationnel : rapport entre la variation organique du résultat d'exploitation courant opérationnel et celle du chiffre d'affaires opérationnel.

<sup>3</sup> Marge Brute d'Autofinancement avant éléments non récurrents (Funds From Operations).

A l'occasion d'une journée dédiée aux investisseurs et analystes financiers le 12 novembre 2013 à New York, **Edenred présente les différents volets de sa stratégie « Inventer 2016 » et détaille ses opportunités de croissance.** Pour Jacques Stern, Président-directeur général d'Edenred :

« Après avoir posé des fondations solides et atteint avec succès les objectifs de l'étape stratégique « Conquérir 2012 », nous entendons renforcer notre stratégie de croissance forte et durable dans le cadre d'« Inventer 2016 ». Revu à la hausse, l'objectif de croissance annuelle du volume d'émission est désormais compris entre +8% et +14%. Il témoigne de la solidité de notre cœur d'activité et de la pertinence de notre stratégie, initiée à travers le développement de nouvelles solutions et de nouveaux pays. A horizon 2016, nous avons désormais l'ambition d'accélérer notre déploiement sur le marché de la Gestion des frais professionnels et d'accroître nos services à destination des clients, mais aussi des affiliés et des bénéficiaires. Pour mener à bien cette stratégie, Edenred pourra compter sur la mobilisation de ses 6 000 collaborateurs et capitalisera sur de nouvelles possibilités offertes par le passage au numérique de ses solutions. »

## POURSUITE D'UNE CROISSANCE SOUTENUE SUR LES MARCHES EXISTANTS DES AVANTAGES AUX SALARIES

Les marchés des Avantages aux salariés, dans lesquels le Groupe est déjà implanté depuis plusieurs années, présentent des potentiels de croissance encore significatifs, issus de :

- **l'accroissement du marché potentiel**, à savoir la population active formelle, alimenté par la formalisation de l'économie ou la hausse de l'emploi, en particulier dans les pays émergents ;
- **la hausse des taux de pénétration**<sup>4</sup>, via le gain de clients ne bénéficiant pas jusqu'ici de ces solutions ;
- **l'augmentation des parts de marché** du Groupe, grâce à la différenciation des solutions.

Le **gain de nouveaux clients**, par le biais de ces trois leviers, contribuera à hauteur de **3% à 5% à la croissance organique du volume d'émission** (contre 2% à 5% précédemment). Pour atteindre cet objectif, le Groupe entend renforcer la différenciation de ses offres, notamment grâce au numérique, et enrichir les programmes actuels par de nouveaux services à destination des clients. La performance des équipes commerciales restera, par ailleurs, une composante essentielle pour atteindre ces objectifs.

Selon les pays, ces potentiels de croissance varient en fonction du niveau de formalisation de l'économie et du taux de pénétration du marché.

### Quelques illustrations :

- **Au Brésil**, la hausse du taux de pénétration<sup>5</sup> dans les marchés des titres-restaurant et alimentation est estimée à environ 6% par an d'ici à 2016. D'une part, la formalisation de l'économie devrait alimenter la croissance du marché potentiel, évalué aujourd'hui à près de 50 millions de personnes. D'autre part, la pénétration de ces marchés reste faible, à environ 17%, en particulier dans les petites et moyennes entreprises. Pour tirer parti de ces opportunités de croissance, Edenred développe des canaux de vente complémentaires, comme l'illustre son partenariat avec Carrefour, distributeur de Ticket Alimentação, et enrichit ses programmes existants par des nouveaux services aux clients, affiliés et bénéficiaires. Grâce à un système de géolocalisation, les utilisateurs de Ticket Restaurant<sup>®</sup> peuvent ainsi recevoir sur leur mobile des offres exclusives pour le déjeuner de la part des affiliés.
- **En Europe**, la hausse du taux de pénétration reste un levier majeur de croissance. **En France et en Italie** par exemple, les deux premiers contributeurs de la zone, il s'établit à seulement 15%.

<sup>4</sup> Le taux de pénétration correspond au ratio entre le marché adressé (nombre total de bénéficiaires de la solution sur le marché) et le marché adressable (population active éligible à la solution conformément à la réglementation).

<sup>5</sup> Hors hausse des valeurs faciales.

Au **Portugal**, qui bénéficie d'un changement législatif favorable<sup>6</sup>, le marché est en pleine croissance. Dans ce contexte, Edenred s'est associé en juin 2013 à Banco Espirito Santo, devenant leader avec une part de marché de 50%<sup>7</sup>. Ce partenariat permettra d'augmenter rapidement le volume d'émission, qui devrait atteindre plus de 400 millions d'euros d'ici 2016.

## DEVELOPPEMENT DE NOUVELLES OPPORTUNITES DE CROISSANCE

En 2010, le Groupe a entrepris de « Conquérir 2012 », avec pour objectif d'établir les relais de sa croissance future. Pour y parvenir, Edenred a mis en place l'organisation et les ressources nécessaires au lancement de solutions innovantes et au développement géographique. Le Groupe a ainsi lancé 28 nouvelles solutions<sup>8</sup> et ouvert trois nouveaux pays (Finlande, Japon et Colombie).

**Dans le cadre de l'étape stratégique « Inventer 2016 », le Groupe entend poursuivre cette stratégie, notamment à travers l'accélération du développement des solutions de Gestion des frais professionnels et l'ouverture de trois nouveaux pays d'ici 2016. Environ 30 solutions et 10 pays sont aujourd'hui à l'étude.**

Les coûts de développement des nouvelles solutions<sup>9</sup> et nouveaux pays<sup>10</sup> sont compris dans l'objectif de taux de transformation du Groupe, supérieur à 50% à partir de 2014.

Ainsi, dans les années à venir, les nouvelles solutions contribueront à la croissance organique du volume d'émission à hauteur de **2% à 4%** et les nouveaux pays, quant à eux, **jusqu'à 1%**.

### • Nouvelles solutions :

Parmi les 28 nouvelles solutions lancées, 20% sont des solutions à **fort potentiel** et pourraient atteindre plus de 200 millions d'euros de volume d'émission cinq ans après leur création, telles que Ticket Plus Card en Allemagne, lancée en mars 2012, et Ticket Cultura au Brésil, lancée en septembre 2013. 10% sont des **innovations stratégiques**, telles que le programme NutriSavings aux Etats-Unis, visant à améliorer l'alimentation des salariés. Les autres lancements concernent des solutions avec un **potentiel de volume modéré**, telles que des cartes-cadeaux.

- **Ticket Plus Card en Allemagne** : sur un marché de près de 30 millions de salariés, cette solution permet aux entreprises de distribuer des fonds dédiés à l'achat de produits de base, pour un montant pouvant aller jusqu'à 44 euros par salarié et par mois. Edenred est le leader du marché, avec une carte donnant accès à un réseau fermé de près de 13 000 affiliés (supermarchés, stations-essence et distributeurs), utilisée d'ores et déjà par près de 90 000 bénéficiaires aujourd'hui. D'ici 2016, le nombre de salariés pouvant bénéficier de cet avantage est estimé à **1,2 million de bénéficiaires**.
- **Ticket Cultura au Brésil** : Edenred est le premier acteur à avoir obtenu la licence du Gouvernement pour émettre cette solution, après la publication du décret en septembre 2013. Sur un marché adressable<sup>11</sup> d'environ 40 millions de salariés, cet avantage permet aux entreprises de distribuer des fonds dédiés à l'achat de biens et de services culturels, pouvant représenter jusqu'à 50 réais par salarié et par mois (environ 17 euros). Fort d'un réseau fermé rassemblant déjà près de 12 000 points de vente affiliés (musées, librairies, théâtres...), le Groupe s'appuiera sur ses équipes de vente spécialisées dans les Avantages aux salariés pour développer la carte Ticket Cultura auprès des entreprises brésiliennes, à commencer par ses clients de titres-restaurant et alimentation. D'ici 2016, le nombre de salariés pouvant bénéficier de cet avantage est estimé à **1,5 million de bénéficiaires**.

<sup>6</sup> Changement législatif visant à favoriser le développement du titre-restaurant, désormais fiscalement plus intéressant que les allocations versées en espèces.

<sup>7</sup> Après la création de la joint-venture.

<sup>8</sup> De 2010 à fin 2012.

<sup>9</sup> Coûts pour le lancement d'une nouvelle solution compris entre 0,5 et 2,5 millions d'euros.

<sup>10</sup> Coûts pour le développement organique d'un nouveau pays compris entre 3 et 8 millions d'euros, selon sa taille.

<sup>11</sup> Population active éligible à la solution conformément à la réglementation.

- **Nouveaux pays :**

Parmi les trois nouveaux pays, le Japon et la Colombie présentent notamment des potentiels prometteurs compte tenu de la taille significative des marchés et de leur faible pénétration.

**Le Japon** constitue un des territoires les plus prometteurs du Groupe à long-terme, avec **plus de 60 millions de salariés** et un **taux de pénétration des titres-restaurant inférieur à 1%** aujourd'hui. Après 15 mois d'implantation dans ce pays<sup>12</sup>, le Groupe estime que les conditions favorables au développement du titre-restaurant sont réunies sur ce marché : un avantage fiscal pour les entreprises et les salariés accordé pour près de 7 500 yens par collaborateur et par mois (environ 56 euros), des habitudes de pause-déjeuner pendant la journée de travail, ainsi que la volonté des entreprises d'accroître le pouvoir d'achat et le bien-être de leurs employés. Pour un déploiement à grande échelle, Edenred, seul acteur du marché, investit en ventes et marketing pour faire connaître cet avantage et le développer sous format carte.

- **Accélération du développement de la Gestion des frais professionnels**

D'ici 2016, le Groupe entend **accélérer le développement des solutions de Gestion des frais professionnels**.

Fort de son expertise en Amérique latine, Edenred estime que les opportunités de croissance sont élevées sur ce marché peu pénétré, estimé à **plus de mille milliards d'euros**. Le Groupe entend ainsi croître sur les trois segments du marché :

- **la gestion de flottes de véhicules**, en capitalisant sur ses plateformes d'autorisation internes pour **lancer des solutions dans les pays où Edenred est déjà implanté**. Dans ce cadre, le Groupe a pour ambition d'enrichir son offre par de nouvelles fonctionnalités et d'améliorer le positionnement de ses solutions auprès des deux principaux segments du marché : les flottes de véhicules légers et les flottes de véhicules lourds. Ce développement organique sera couplé avec **des acquisitions ciblées** d'émetteurs spécialisés dans les cartes-essence.

Au **Mexique**, Edenred crée par exemple de nouveaux services à valeur ajoutée (maintenance du véhicule, services d'assistance sur la route...) et accroît sa présence sur le segment des véhicules lourds. Ces développements permettront au Groupe de renforcer sa position de leader sur ce marché et d'atteindre un taux de croissance organique d'environ +15% par an d'ici 2016 pour sa solution Ticket Car, qui représente déjà près de 50% du volume d'émission du pays.

- **la gestion des frais de déplacement professionnels**, en se positionnant sur **le marché des moyennes et petites entreprises**, avec une **offre complète** couvrant l'ensemble des besoins relatifs aux frais de déplacement. Ces solutions seront développées dans les pays où Edenred est déjà implanté, à raison de deux à trois pays par an. Elles seront gérées par une plateforme interne commune à l'ensemble des pays, que le Groupe entend enrichir par deux nouvelles fonctionnalités par an.

Dans ce cadre, Edenred a lancé la solution **ExpendiaSmart en Italie** fin 2011, qui compte aujourd'hui plus de 400 clients et qui devrait contribuer à près de 35% de la croissance en Italie d'ici 2016.

- **les dépenses professionnelles sur des marchés spécifiques**, par le développement de solutions adaptées aux besoins locaux ou par l'acquisition d'opérateurs spécialisés.

A titre d'exemple, Edenred a acquis en décembre 2012 la société **Repom**, spécialiste et leader depuis 20 ans du marché des camionneurs indépendants au **Brésil**. Les cartes pré-chargées proposées par Repom couvrent ainsi l'ensemble des dépenses des camionneurs indépendants (carburant, restaurants, péages...), ainsi que leur rémunération pour la livraison des marchandises. Elles permettent aux entreprises industrielles ou aux sociétés de transport de suivre et gérer de manière simple et efficace ces dépenses. Ce marché très prometteur, évalué à environ 35 milliards d'euros et encore peu pénétré, devrait bénéficier dans les années à venir de la réglementation votée en décembre 2011 obligeant ces

<sup>12</sup> Edenred a racheté la société Barclay Vouchers en juillet 2012.

entreprises à formaliser leurs relations avec les camionneurs indépendants via un support électronique. La croissance attendue sur ce marché devrait atteindre plus de 30% par an d'ici 2016.

Ces trois segments, qui constituent la famille de **solutions de Gestion des frais professionnels** devraient représenter **plus de 20% du volume d'émission à horizon 2016**, contre 10% à fin 2012.

## EXPLORATION DE NOUVEAUX TERRITOIRES DE CROISSANCE

Le passage au numérique ouvre un nouveau champ d'opportunités pour le Groupe, notamment grâce à une **interaction accrue avec l'ensemble des parties prenantes** (clients, affiliés, bénéficiaires) et la **possibilité de collecter et analyser les données** issues des transactions. Dans ce cadre, le Groupe explore de nouveaux territoires de croissance, qui lui permettront d'accroître sa différenciation et de générer de nouvelles sources de volume et de revenus sur le long terme.

Le Groupe se fixe ainsi pour objectif :

- **d'enrichir les programmes d'Avantages aux salariés avec des services additionnels**, en développant des plateformes de services en ligne pour les entreprises clientes. Elles permettront aux directions des ressources humaines d'optimiser la gestion de leur politique d'Avantages aux salariés et de la valoriser auprès de leurs collaborateurs. Pour cela, le Groupe entend développer des **plateformes de services** dans **15 pays** en 2016.

A titre d'exemple, Edenred développe des plateformes permettant aux salariés de sélectionner directement en ligne leurs avantages, telles que la plateforme **Benefity Café en République tchèque**. Cette innovation permet de réduire les processus administratifs des directions des ressources humaines et d'apporter plus de flexibilité et de pouvoir d'achat au bénéficiaire, grâce à des offres promotionnelles en ligne.

- **d'enrichir l'expérience des bénéficiaires grâce aux possibilités offertes par le mobile**, dans la lignée de sa stratégie numérique qui vise **plus de 75% de volume dématérialisé à horizon 2016**.

Pour cela, le Groupe s'appuiera notamment sur sa plateforme d'autorisation interne **PrePay Solutions**, acteur reconnu dans le secteur du paiement prépayé, capable de gérer des transactions sur mobile. PrePay Solutions traite par exemple les transactions de **Cash on Tap**, première solution de paiement sans contact d'Everything Everywhere, opérateur mobile au Royaume-Uni.

- **de développer des solutions pour les affiliés et bénéficiaires** grâce à **l'analyse et l'exploitation des données recueillies**, permises par le numérique. Le Groupe développera ainsi des solutions qui apporteront plus de pouvoir d'achat aux bénéficiaires (réductions et économies) et un apport de volume d'affaires additionnel aux commerçants (promotions et programmes de fidélité). Edenred se fixe ainsi l'objectif de développer ce type de solutions dans **10 pays** à horizon 2016.

A titre d'exemple, **au Royaume-Uni**, Edenred propose aux bénéficiaires des offres de réduction sur une plateforme en ligne interne, **MyWorkOffers**. **Aux Etats-Unis**, le Groupe va plus loin avec le programme **NutriSavings**. Ce dernier permet au Groupe d'acquérir une expertise de suivi et d'analyse des données : les achats alimentaires des salariés adhérents au programme sont analysés et notés selon leur qualité nutritionnelle. Les salariés bénéficiaires reçoivent des *incentives* de la part de leur employeur ou des coupons de réduction électroniques sur les produits alimentaires sains qui contribuent à améliorer la qualité nutritionnelle de leurs achats. De nouvelles parties prenantes sont par ailleurs associées à ce modèle : les producteurs et fabricants, qui peuvent ainsi cibler leurs promotions.

## OBJECTIFS 2016

Le renforcement d'une stratégie de croissance forte et durable dans le cadre d'« Inventer 2016 » amène le Groupe à relever son objectif de croissance organique du volume d'émission, désormais compris entre **+8% et +14% par an** (contre +6% à +14% par an précédemment), à travers les quatre leviers suivants :

- Augmenter les taux de pénétration sur ses marchés existants : **3 à 5%** ;
- Créer de nouvelles solutions et déployer les solutions existantes : **2 à 4%** ;
- Etendre la couverture géographique : **jusqu'à 1%** ;
- Augmenter la valeur faciale des solutions : **3 à 4%**.

Par ailleurs, à partir de 2014, le Groupe n'attend plus de coûts supplémentaires liés à la phase d'accélération du passage au numérique amorcé en 2010. Par conséquent, l'objectif de **taux de transformation opérationnel** est fixé à **plus de 50%**.

Le Groupe confirme également son **objectif<sup>1</sup> de croissance organique du FFO<sup>13</sup>** de plus de 10% par an, qui témoigne de sa forte capacité de génération de cash.

Enfin, Edenred maintient son objectif de notation **Strong Investment Grade**. Dans ce cadre, le *free cash flow*<sup>14</sup> généré sera réparti de manière équilibrée entre la **distribution de dividendes** à hauteur d'environ 90% du résultat courant après impôt du Groupe et un renforcement de la **stratégie d'acquisitions ciblées**.

## PROCHAINS RENDEZ-VOUS

Chiffre d'affaires et résultats annuels 2013 le 12 février 2014.

Chiffre d'affaires du premier trimestre 2014 le 15 avril 2014.

Assemblée générale le 13 mai 2014.

—

**Edenred**, inventeur de Ticket Restaurant® et leader mondial des services prépayés aux entreprises, imagine et développe des solutions facilitant la vie des salariés et améliorant l'efficacité des organisations.

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 40 pays avec près de 6 000 collaborateurs, près de 610 000 entreprises et collectivités clientes, 1,3 million de prestataires affiliés et 38 millions de bénéficiaires. En 2012, Edenred a réalisé un volume d'émission de 16,7 milliards d'euros, dont 61% dans les pays émergents.

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

<sup>13</sup> Marge Brute d'Autofinancement avant éléments non récurrents.

<sup>14</sup> Flux de trésorerie libres.

## Contacts

### Relations presse

Anne-Sophie Sibout, Directrice Relations presse et Communication interne - Tél. : +33 (0)1 74 31 86 11 - [anne-sophie.sibout@edenred.com](mailto:anne-sophie.sibout@edenred.com)

Domitille Pinta, Responsable Relations presse - Tél. : +33 (0)1 74 31 86 27 – [domitille.pinta@edenred.com](mailto:domitille.pinta@edenred.com)

Astrid Montfort, Attachée de presse - Tél : + 33 (0)1 74 31 87 42 – [astrid.montfort@edenred.com](mailto:astrid.montfort@edenred.com)

### Relations investisseurs

Virginie Monier, Directrice Communication financière - Tél. : + 33 (0)1 74 31 86 16 - [virginie.monier@edenred.com](mailto:virginie.monier@edenred.com)

Aurélié Bozza, Relations investisseurs - Tél. : + 33 (0)1 74 31 84 16 – [aurelie.bozza@edenred.com](mailto:aurelie.bozza@edenred.com)

### Relations actionnaires

Elisabeth Pascal, Relations actionnaires - Tél (numéro vert) : 0 805 652 662 - [relations.actionnaires@edenred.com](mailto:relations.actionnaires@edenred.com)