

PROFONDÉMENT TRANSFORMÉ, EDENRED OUVRE UNE NOUVELLE PHASE DE CROISSANCE PROFITABLE AVEC SON PLAN STRATÉGIQUE « NEXT FRONTIER » 2019-2022

À l'occasion de sa Journée Investisseurs qui se tient ce jour à Londres, Edenred dévoile « Next Frontier », son nouveau plan stratégique pour la période 2019-2022

- **Un Groupe profondément transformé grâce à Fast Forward (2016-2018)**
 - Changement de dimension via une forte croissance organique et des acquisitions bien intégrées
 - Nouvelle dynamique de croissance dans ses 3 lignes de métiers et 46 pays
 - Création d'un leader technologique offrant un large éventail de solutions digitales innovantes
- **Une vision : accompagner au quotidien les acteurs du monde du travail**
 - Partenaire de confiance d'un réseau qui connecte de manière vertueuse près de 50 millions de salariés à 2 millions de commerçants partenaires via 830 000 entreprises
 - Plateforme d'intermédiation de services et de paiements à usages spécifiques dans le monde du travail
- **« Next Frontier » : libérer le plein potentiel d'un modèle de plateforme unique pour générer plus de croissance profitable et durable**
 - Extension et renforcement de la présence d'Edenred dans ses activités existantes, sur des marchés encore largement sous-pénétrés
 - Accélération de l'innovation, vecteur de différenciation et source de croissance additionnelle
 - Poursuite d'une politique d'acquisitions ciblées, en complément d'une croissance organique robuste
- **Nouveaux objectifs financiers annuels 2019-2022 plus ambitieux**
 - Croissance organique¹ du chiffre d'affaires opérationnel supérieure à 8%
 - Croissance organique de l'EBITDA supérieure à 10%
 - Taux de conversion Free-cash-flow/ EBITDA supérieur à 65%²
- **Nouvelle politique d'allocation du capital en ligne avec sa stratégie de croissance intégrant une politique de croissance progressive³ du dividende**

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

² Sur la base de la réglementation en cours concernant la classification du *float*.

³ Au moins +0,01 euro par an, à compter de 2020 (dividende distribué au titre de l'année 2019).

Bertrand Dumazy, Président-directeur général d'Edenred, a déclaré : « La bonne exécution du plan stratégique Fast Forward a permis de transformer profondément le groupe Edenred et d'inscrire sa trajectoire dans une nouvelle dynamique de croissance. En trois ans, le Groupe a réussi son virage technologique et occupe aujourd'hui une position de leader digital sur ses différents marchés. Le nouveau plan stratégique à horizon 2022, Next Frontier, porté par nos 10 000 collaborateurs, vise à développer et enrichir le réseau unique et vertueux que nous avons créé dans le monde du travail. Avec Next Frontier, Edenred est en ordre de marche pour exploiter le plein potentiel de sa plateforme, au bénéfice d'une clientèle élargie. Le Groupe rehausse ainsi ses ambitions de croissance profitable. »

EDENRED, UN POSITIONNEMENT UNIQUE DANS LE MONDE DU TRAVAIL

Partenaire de confiance des acteurs du monde du travail, Edenred contribue par ses solutions et ses services à faciliter la vie et favoriser le pouvoir d'achat des salariés, à améliorer l'efficacité des entreprises et des collectivités, et à vitaliser l'emploi et l'économie locale dans 46 pays à travers le monde.

Avec plus de 250 programmes s'appliquant aux univers de l'alimentation au travail, de la mobilité professionnelle, du bien-être des salariés ou du paiement aux entreprises, Edenred agit quotidiennement au cœur d'un large écosystème générant un volume d'affaires de 30 milliards d'euros. Plateforme unique d'intermédiation de services et de paiements à usages spécifiques, Edenred connecte ainsi de manière vertueuse et au moyen de services digitaux innovants, près de 50 millions d'utilisateurs à 2 millions de commerçants partenaires via 830 000 entreprises clientes.

« FAST FORWARD » (2016-2018), UNE TRANSFORMATION RÉUSSIE

La bonne exécution du plan stratégique « Fast Forward », lancé en 2016, a permis de transformer profondément le groupe Edenred.

Au cours des trois dernières années, Edenred a renforcé sa position de leader sur le marché des Avantages aux salariés, saisissant les nombreuses opportunités offertes par la digitalisation. Sur le marché en forte croissance des Solutions de mobilité professionnelle, Edenred est devenu un acteur d'envergure mondiale, grâce à une croissance organique soutenue et à l'intégration réussie d'une dizaine de sociétés, dont Embratec au Brésil et UTA en Europe. Cette ligne de métier représente désormais plus d'un quart de l'activité du Groupe. Enfin, Edenred a capitalisé sur son expertise technologique pour développer des offres innovantes sur le marché en pleine mutation des Services de paiement aux entreprises, puis renforcé cette position par l'acquisition de CSI aux Etats-Unis.

Au-delà de l'atteinte de ses objectifs financiers⁴ annuels fixés en 2016, Edenred a changé de dimension et développé un actif technologique de premier plan lui permettant d'accélérer sa croissance sur des marchés porteurs.

⁴ Croissances organiques du chiffre d'affaires opérationnel, de l'EBIT opérationnel, et du FFO respectivement supérieures à 7%, 9%, et 10%.

LE NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE, « NEXT FRONTIER » (2019-2022), OUVRE UNE NOUVELLE PHASE DE CROISSANCE PROFITABLE ET DURABLE

Le caractère unique de sa plateforme B2B2C permet à Edenred de s'appuyer sur un modèle économique vertueux, conjuguant un faible coût d'acquisition et des taux élevés d'adoption et de rétention des utilisateurs. Opérant exclusivement dans le monde du travail et au service d'usages spécifiques, le Groupe est capable de filtrer les transactions et de diriger les fonds dédiés vers des commerçants sélectionnés, auprès desquels l'apport de chiffre d'affaires est valorisé.

Le plan stratégique « Next Frontier » capitalise sur la spécificité de ce modèle de plateforme pour faire d'Edenred le compagnon de tous les jours des acteurs du monde du travail, en position de leur offrir, au sein d'un même portefeuille virtuel (*wallet*), l'ensemble des services et des solutions de paiement dont ils ont besoin pour faciliter leur vie professionnelle.

Ce modèle de plateforme, couplé à la digitalisation des process et à la mutualisation de services supports, génère des effets d'échelle importants, assurant d'une part la possibilité de proposer de nouvelles solutions et d'autre part un déploiement large, rapide, et à moindre coût des innovations pour générer une croissance profitable.

Le plan stratégique « Next Frontier » s'articule autour de deux axes de développement organique et d'une politique d'acquisitions ciblées.

- **Étendre et renforcer la présence d'Edenred dans ses activités existantes**

Edenred opère sur des marchés encore peu pénétrés offrant de larges opportunités de croissance, notamment liées à la digitalisation des programmes et des canaux de distribution. La digitalisation demeure un axe de développement important, particulièrement dans le domaine des Avantages aux salariés en Europe, où le taux d'adoption n'a pas atteint son plein potentiel.

Capitalisant sur les méthodes et outils mis en place avec « Fast Forward », Edenred a développé une démarche systématique, articulée autour d'un ensemble de leviers opérationnels principalement destinés à pénétrer davantage ses marchés. Edenred va ainsi notamment poursuivre ses initiatives à destination des PME, segment de marché stratégique significativement moins pénétré que le marché des moyennes ou grandes entreprises. Afin de faire fructifier le potentiel de sa base existante de clients, commerçants partenaires et utilisateurs finaux, le Groupe entend développer des outils de rétention, de *cross-selling* et de monétisation de ses services à valeur ajoutée.

- **L'innovation, vecteur de différenciation et source de croissance additionnelle**

À l'écoute de l'ensemble de ses parties prenantes, Edenred anticipe les nouveaux usages nés de la digitalisation en mettant l'expérience utilisateur sur mobile et l'accès à une consommation omnicanale de ses services (en magasin, sur mobile, en e-commerce) au cœur de ses préoccupations. Sa faculté à mettre de plus en plus rapidement à disposition de ses clients des moyens de paiement mobile, app-to-app, ou des cartes virtuelles, renforce considérablement l'avantage concurrentiel du Groupe.

Cette démarche d'innovation nécessite des investissements importants, afin d'améliorer les actifs technologiques globaux du Groupe, assurer la robustesse et la sécurité des systèmes, et augmenter les capacités d'Edenred dans de nouveaux domaines tels que la « data science » ou l'automatisation avancée.

Ces actifs technologiques constitueront un support essentiel pour accélérer le développement d'activités adjacentes, tout en créant des synergies opérationnelles et commerciales. À titre d'exemple, les plateformes digitales d'engagement des salariés offrent un potentiel de marché au moins équivalent à celui des avantages aux salariés liés à l'alimentation. Sur le segment des Solutions de mobilité professionnelle, les services à valeur ajoutée permettent de diversifier le modèle d'affaires actuel, tout en réduisant la sensibilité du Groupe au prix du carburant⁵. Enfin, Edenred entend capitaliser sur sa maîtrise des technologies de paiement les plus avancées et sur ses expertises commerciales pour exploiter pleinement le potentiel de marché des paiements inter-entreprises, notamment en Amérique du Nord où ce marché est encore sous-efficent.

- **Une politique d'acquisitions ciblées pour enrichir la croissance organique robuste du Groupe**

Bénéficiant d'une situation financière saine, avec un niveau d'endettement maîtrisé et une forte capacité de génération de trésorerie, Edenred entend saisir des opportunités de croissance externe en ligne avec les ambitions stratégiques du plan « Next Frontier », à savoir :

- Consolider, via des acquisitions ciblées, sa position de leader mondial dans le domaine des Avantages aux salariés ;
- Continuer à construire son offre de Solutions de mobilité professionnelle, via l'expansion internationale et via une offre de services à valeur ajoutée élargie pour renforcer sa position d'acteur mondial multiservices ;
- Développer les Services de paiement aux entreprises en ciblant de nouveaux secteurs économiques.

⁵ En 2018, une variation de 10% du prix du pétrole (*Brent crude* pour l'Europe, *WTI crude* pour l'Amérique Latine) impactait d'environ 8 millions d'euros le revenu total du Groupe.

EDENRED SE FIXE DE NOUVEAUX OBJECTIFS FINANCIERS ANNUELS PLUS AMBITIEUX POUR LA PÉRIODE 2019-2022

Le plan « Next Frontier » se traduit par le rehaussement des objectifs financiers du Groupe. Edenred s'engage sur trois nouveaux objectifs financiers annuels sur la période 2019-2022, illustrant son profil de croissance profitable et durable, son fort levier opérationnel et son modèle économique unique structurellement générateur de cash-flows :

- croissance organique du chiffre d'affaires opérationnel supérieure à 8% ;
- croissance organique de l'EBITDA supérieure à 10% ;
- taux de conversion Free-cash-flow/EBITDA supérieur à 65%⁶.

NOUVELLE POLITIQUE D'ALLOCATION DU CAPITAL AVEC LA MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE DE CROISSANCE PROGRESSIVE DU DIVIDENDE

Dans l'optique de maintenir sa position de leader digital innovant et assurer ainsi une croissance profitable et durable, Edenred entend consacrer sur la période 2019-2022 une enveloppe annuelle comprise entre 6% et 7% de son revenu total à des investissements principalement liés au développement continu de ses actifs technologiques.

Parallèlement, le Groupe souhaite saisir des opportunités de croissance externe en ligne avec les ambitions stratégiques du plan « Next Frontier », en respectant des critères financiers stricts. Ces acquisitions constitueront une source additionnelle de création de valeur pour le Groupe.

Le plan « Next Frontier » 2019-2022 conduit à mettre en place au titre de l'année 2019 une nouvelle politique de distribution du dividende fondée sur une croissance en valeur absolue du montant du dividende. Cette politique est cohérente avec la stratégie de développement organique du Groupe, ses ambitions de croissance externe, et sa volonté de préserver une notation « Strong investment grade ».

Une retransmission en direct de la journée investisseurs est accessible sur le site www.edenred.com à partir de 10h (CEST). Le support de présentation ainsi qu'une rediffusion de l'événement seront disponibles ensuite.

Edenred accompagne au quotidien les acteurs du monde du travail. Sa plateforme d'intermédiation de premier plan connecte 50 millions de salariés utilisateurs et 2 millions de commerçants partenaires via 830 000 entreprises clientes, dans 46 pays. En 2018, grâce à ses actifs technologiques globaux, le Groupe a géré 2,5 milliards de transactions de paiement à usages spécifiques, représentant un volume d'affaires proche de 30 milliards d'euros, réalisées principalement via applications mobiles, plateformes en ligne et cartes.

Ses 10 000 collaborateurs ont pour mission d'optimiser la vie des salariés, de renforcer l'efficacité des entreprises et de développer le chiffre d'affaires des commerçants à travers trois lignes de métiers :

- Avantages aux salariés (alimentation, restauration, bien-être, loisirs, culture, services à la personne)
- Solutions de mobilité professionnelle (carburant, péage, maintenance, voyage d'affaires)
- Solutions complémentaires : Services de paiement aux entreprises (cartes de paiement virtuelles, virements identifiés, règlements fournisseurs) ; Motivation et récompenses (plateformes et cartes cadeaux, programmes de motivation) ; Programmes sociaux publics.

⁶ Sur la base de la réglementation en cours concernant la classification du *float*.

Pour plus d'informations : www.edenred.com

Les marques et logos cités et utilisés dans ce communiqué sont des marques déposées par EDENRED S.A., ses filiales ou des tiers. Elles ne peuvent faire l'objet d'un usage commercial sans le consentement écrit de leur propriétaire.



CONTACTS

Direction de la Communication

Marie-Laurence Bouchon
+33 (0)1 74 31 86 11
marie-laurence.bouchon@edenred.com

Relations presse

Matthieu Santalucia
+33 (0)1 74 31 87 42
matthieu.santalucia@edenred.com

Relations investisseurs

Solène Zammito
+33 (0)1 74 31 88 68
solene.zammito@edenred.com

Loïc Da Silva
+33 (0)1 74 31 87 09
loic.dasilva@edenred.com

Relations actionnaires individuels

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



ANNEXES

Glossaire et liste des renvois nécessaires à la bonne compréhension des éléments financiers

Chiffre d'affaires opérationnel : le chiffre d'affaires opérationnel correspond :

- au chiffre d'affaires opérationnel généré par l'activité de titres de services dont la gestion est assurée par Edenred
- au chiffre d'affaires généré par des activités à valeur ajoutée telles que les programmes de motivation, des services à la personne, des prestations liées à de l'événementiel. Ce chiffre d'affaires correspond au montant de la prestation facturée à l'entreprise client et est comptabilisé à la date de livraison des solutions.

Autres revenus : les autres revenus correspondent aux revenus générés par le placement des fonds structurellement mis à la disposition d'Edenred entre :

- la date d'émission et la date de remboursement pour les titres de service prépayés
- et la date de chargement et la date d'utilisation des crédits pour les cartes prépayées.

Les autres revenus cumulés avec le chiffre d'affaires opérationnel, forment le revenu total du Groupe.

Revenu total : le revenu total du Groupe comprend :

- le chiffre d'affaires opérationnel directement lié à la prestation de services ; et
- les autres revenus.

EBITDA : cet agrégat est égal à l'excédent brut d'exploitation qui correspond au revenu total (chiffre d'affaires opérationnel et autres revenus) diminué des charges d'exploitation (hors amortissements et provisions).

EBIT : cet agrégat est le « Résultat d'exploitation avant autres charges et produits », qui correspond au revenu total (chiffre d'affaires opérationnel et autres revenus), diminué des charges d'exploitation, amortissements (essentiellement actifs incorporels créés et acquis) et provisions hors exploitation. Cet agrégat est utilisé comme référence pour la définition des rémunérations au niveau du Groupe et plus particulièrement pour celles des dirigeants dans la mesure où il reflète la performance économique de l'activité.

L'EBIT exclut la quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence et exclut également les autres charges et produits enregistrés au sein du « Résultat d'exploitation y compris résultat des sociétés mises en équivalence ».

Marge Brute d'autofinancement avant autres charges et produits (FFO) : la marge brute d'autofinancement avant autres charges et produits (FFO – Funds From Operations) correspond à l'excédent brut d'exploitation minoré du résultat financier, de l'impôt décaissé, des charges et produits non décaissés dans l'excédent brut d'exploitation et de l'annulation des provisions financières, provisions pour impôts et impôts non récurrents.

Free-Cash-Flow : cet agrégat correspond aux flux de trésorerie disponibles. Son calcul est détaillé partie 2.3 du Document de référence 2018.

Float : le float correspond à une partie du besoin en fonds de roulement d'exploitation relative au pré-chargement des fonds par les entreprises clientes.