

Edenred dévoile son nouveau plan stratégique *Amplify*₂₅₋₂₈

À l'occasion d'une présentation aux investisseurs et analystes qui se tient ce jour à Paris, Edenred dévoile son plan *Amplify*₂₅₋₂₈.

À travers ce plan, Edenred prévoit d'exploiter le plein potentiel de l'infrastructure unique que le Groupe a développée avec succès au cours des dix dernières années, à savoir la plateforme globale de référence dédiée aux avantages aux salariés, à la mobilité professionnelle et aux paiements B2B.

*Amplify*₂₅₋₂₈ est un plan de croissance profitable et durable dont l'objectif est de poursuivre l'expansion de la base de 60 millions d'utilisateurs des solutions Edenred tout en valorisant encore davantage cet actif unique au travers de l'augmentation du revenu moyen généré par utilisateur¹. Cette vision repose sur 3 piliers stratégiques :

- **Attract**, visant à accélérer l'acquisition digitale de nouveaux clients dans des marchés vastes, en croissance et encore largement sous-pénétrés
- **Enrich**, visant à démultiplier les opportunités de ventes additionnelles et de ventes croisées en exploitant la richesse unique de son portefeuille de solutions
- **Activate**, visant à augmenter l'utilisation des solutions et monétiser l'audience de la plateforme notamment en développant de nouveaux services destinés aux commerçants partenaires

Afin de conjuguer croissance de ses revenus et croissance de son EBITDA, Edenred pourra compter sur :

- Un levier opérationnel structurel lié à l'effet d'échelle de sa plateforme digitale et à la récurrence intrinsèque de son modèle économique
- Des investissements stratégiques, notamment en Data/IA et en technologie au service d'une offre augmentée et d'une plus grande productivité
- Un programme d'efficacité à l'échelle mondiale pour une amélioration constante du modèle opérationnel
- Une optimisation continue de son portefeuille de produits et d'activités

Le plan *Amplify*₂₅₋₂₈ est au service d'une trajectoire financière solide qui permet à Edenred d'affirmer son ambition d'atteindre un revenu total de plus de 5 milliards d'euros en 2030.

Sur la durée du plan, Edenred vise une croissance de l'EBITDA comprise entre +8% et +12% :

- En 2026, une croissance organique² de l'EBITDA comprise entre +2% et +4%, correspondant à une croissance intrinsèque de l'EBITDA comprise entre +8% et +12%
 - Année de rebasage en 2026, incluant l'impact additionnel du changement de réglementation en Italie, ainsi que la mise en place d'actions managériales, l'optimisation de son portefeuille d'activités et la baisse des autres revenus (niveau minimal de 210 millions d'euros)
 - Ces actions managériales (programme d'efficacité opérationnelle « *Fit for Growth* », augmentation des investissements dans la Data et l'IA) soutiendront la croissance à long-terme et l'amélioration de la marge d'EBITDA future, en complément du levier opérationnel structurel inhérent à son modèle de plateforme
- En 2027 et 2028, une croissance organique annuelle de l'EBITDA comprise entre +8% et +12%
- Chaque année, un taux de conversion Free-cash-flow / EBITDA $\geq 65\%$ ³ reflétant le profil de génération de cash élevée et prévisible d'Edenred

¹ ARPU (Average Revenue Per User – Revenu moyen par utilisateur)

² Croissance à périmètre et taux de change constants

³ À réglementation et méthodologie constantes

Grâce à son profil de croissance profitable et récurrent, Edenred maintient une politique d'allocation du capital équilibrée en vue de maximiser la création de valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes y compris ses actionnaires :

- Renforcement des investissements en produit et technologie orientés vers la croissance et estimés à 1,8 milliard d'euros⁴ de 2026 à 2028, tout en maintenant une enveloppe de capex totale entre 6% et 8% des revenus annuels
- Renforcement des lignes de métier et du portefeuille de solutions via des acquisitions stratégiques ciblées
- Politique de retour aux actionnaires fondée sur l'augmentation progressive du dividende par action et des rachats d'actions
- Solidité du bilan avec objectif de maintien d'une notation « Strong Investment Grade »

Bertrand Dumazy, Président-directeur général d'Edenred a déclaré : « *Nous sommes fiers de présenter aujourd'hui notre plan stratégique Amplify²⁵⁻²⁸, un plan ambitieux porté par nos 12 000 collaborateurs et résolument tourné vers la croissance profitable et durable. Forts de la transformation profonde que nous avons opérée au cours des dix dernières années et de la pertinence de nos solutions dans des marchés vastes, en croissance et largement sous-pénétrés, nous entendons amplifier le formidable potentiel de notre plateforme digitale mondiale à laquelle sont déjà connectés 60 millions d'utilisateurs. En mettant l'IA et l'exploitation des données au cœur de notre modèle, notre intention est d'attirer plus de clients, d'accroître le nombre et la valeur des solutions que nous leur proposons et rendre notre base d'utilisateurs plus active pour mieux la valoriser, notamment auprès des commerçants. Plus d'utilisateurs et plus de revenus par utilisateur, telle est l'équation qui va soutenir notre croissance future. Nous confirmons ainsi notre ambition de viser plus de 5 milliards d'euros de revenus en 2030, une ambition à laquelle participeront les acquisitions que nous mènerons dans le respect de la plus stricte discipline financière. Le plan Amplify²⁵⁻²⁸ est un plan de croissance et d'investissement, mais également un plan de renforcement de l'efficacité de notre modèle qui, à l'issue de l'exercice 2026, doit nous permettre de réaliser une croissance annuelle de notre EBITDA comprise entre +8% et +12%. »*

⁴ Charges opérationnelles et investissements capitalisés dédiés à la technologie et l'innovation

UN ACTEUR GLOBAL ET INTÉGRÉ OPÉRANT UNE INFRASTRUCTURE CRITIQUE

- **Un modèle structurellement renforcé grâce au plan *Beyond*₂₂₋₂₅**

Grâce à la bonne exécution des trois précédents plans stratégiques *Fast Forward*, *Next Frontier* et *Beyond*, Edenred s'est profondément transformé, renforçant son modèle de manière structurelle au cours des dix dernières années.

En particulier, le plan *Beyond*₂₂₋₂₅ a permis à Edenred de consolider ses positions de leader sur les marchés des titres-restaurant et des cartes-carburant, tout en accélérant l'extension de son offre au-delà de ces solutions. Edenred s'est notamment développé dans le domaine de l'engagement des collaborateurs avec les acquisitions de Reward Gateway et GOintegro et a continué d'enrichir son offre de solutions destinées aux gestionnaires de flottes (péage et maintenance, mais aussi recharge électrique via l'acquisition de la plateforme Spirii).

Edenred a su générer une croissance profitable et durable au cours de ce plan. Dans chacune de ses activités et de ses géographies, l'actif technologique et la diversification d'Edenred ont été décisifs pour croître plus rapidement que ses marchés et donc de renforcer son leadership.

- **Un positionnement unique**

Présent dans 44 pays, Edenred a construit une position de leadership mondial dans des activités représentant un marché adressable de 1 700 milliards d'euros. Edenred opère en effet une infrastructure critique qui permet :

- D'accroître l'engagement des salariés (Avantages aux salariés) et d'améliorer l'efficacité opérationnelle (Mobilité) de ses plus de 1 million d'entreprises clientes
- De générer du trafic qualifié pour ses plus de 2 millions de commerçants partenaires
- De proposer une expérience enrichie au quotidien pour ses plus de 60 millions d'utilisateurs
- D'étendre l'activité commerciale des 120 partenaires dont Edenred distribue les solutions

Edenred est ainsi devenu la plateforme globale de référence dédiée aux avantages aux salariés, à la mobilité professionnelle et aux paiements inter-entreprises.

AMPLIFY₂₅₋₂₈, UN PLAN REPOSANT SUR L'EXTENSION ET LA VALORISATION DE LA BASE D'UTILISATEURS

Dans un contexte marqué par l'accélération des évolutions du monde du travail et de la mobilité, les solutions d'Edenred permettent d'accompagner dans leur quotidien :

- Les départements Ressources Humaines, pour renforcer les liens entre employeurs et salariés, dans un monde où la pénurie de talents et le faible engagement sont une réalité
- Les gestionnaires de flottes dans leur parcours vers l'électrification, dans un monde où la juxtaposition de modèles thermiques et électriques au sein des flottes ajoute de la complexité
- Les commerçants partenaires dans un monde où accroître la fidélité de leurs clients, augmenter le trafic et améliorer l'expérience de paiement, en magasin comme en ligne, sont des enjeux cruciaux

Pour réussir sur ses marchés, Edenred dispose d'atouts inégalés tels que sa position de leader, sa capacité à investir, l'étendue de son portefeuille de solutions, la maîtrise interne de son infrastructure de paiements à usage spécifique et la forte récurrence de son modèle d'affaires.

- **Un plan articulé autour de trois piliers : *Attract, Enrich, Activate***

Edenred opère sur des marchés vastes, en croissance structurelle et encore largement sous-pénétrés. Ces marchés présentent des opportunités significatives, qu'Edenred entend saisir en déclinant dans chacune de ses lignes de métier une approche commune reposant sur trois piliers :

- **Attract** – accroître l'acquisition de clients et le nombre d'utilisateurs au sein des marchés existants, encore largement sous-pénétrés, en capitalisant notamment sur une stratégie commerciale efficiente. L'utilisation de l'intelligence artificielle et l'automatisation des processus de vente seront deux vecteurs clés permettant par exemple l'accélération du nombre de clients PME remportés chaque année ;
- **Enrich** – exploiter les nombreuses opportunités de *cross-selling* et d'*upselling* en déployant davantage de services dans toutes les géographies pour les clients, commerçants partenaires et utilisateurs. Edenred se fixe ainsi comme objectif que ses clients souscrivent en moyenne à 2,5 solutions à l'horizon 2028, grâce au déploiement des plateformes multi-solutions telles qu'Edenred+ et au développement d'offres groupées intégrant par exemple les solutions de péage ou de récupération de TVA à l'offre de cartes multi-énergies ;
- **Activate** – monétiser l'audience des utilisateurs auprès des commerçants partenaires, tout en continuant d'engager les utilisateurs et augmenter les montants moyens de dépense. Edenred prévoit par exemple de développer de nouveaux services à destination des marchands pour leur permettre de promouvoir leurs produits grâce à des campagnes à destination des 60 millions d'utilisateurs des solutions d'Edenred, qui constituent une audience large et qualifiée.

A l'horizon du plan *Amplify*²⁵⁻²⁸, Edenred vise d'ajouter plusieurs millions d'utilisateurs à ses solutions d'avantages aux salariés et de mobilité. En parallèle, Edenred se fixe pour objectif de faire croître le revenu annuel moyen par utilisateur de 46 euros aujourd'hui à environ 70 euros en 2030.

- **Une efficacité renforcée permettant d'accélérer les investissements dans sa plateforme unique**

Edenred dispose d'un important levier opérationnel structurel, lié notamment à la proportion des charges fixes dans sa structure de coûts (environ 60%), ce qui lui permet de bénéficier d'effets d'échelle.

Au-delà de ce levier opérationnel inhérent à son modèle de plateforme, le modèle d'Edenred sera optimisé, notamment par le biais d'investissements renforcés dans l'innovation produit, la data et l'intelligence artificielle dont les bénéfices se feront sentir dès 2027. En outre, la poursuite du programme « *Fit for Growth* » sur l'ensemble du plan *Amplify* inclura des actions destinées à accroître l'efficacité opérationnelle. Les mesures mises en œuvre auront pour but, par exemple, de renforcer la convergence des produits et des processus au sein des différentes lignes de métier, ainsi qu'à déployer des centres de services partagés pour les fonctions support. Edenred prévoit également de poursuivre l'optimisation de son portefeuille dans certaines activités à plus faibles potentiels en termes de taille et/ou de rentabilité.

Edenred prévoit par ailleurs de continuer à investir dans sa plateforme sans équivalent afin de renforcer son avantage compétitif et rester pionnier en matière d'innovation produit. Edenred prévoit de dépenser 1,8 milliard d'euros en produit et technologie sur la durée du plan (charges opérationnelles et dépenses capitalisées). Ceux-ci porteront principalement sur la convergence des plateformes, l'innovation, l'intelligence artificielle et la data, afin de renforcer sa proposition de valeur à destination des clients et marchands et de maximiser l'engagement des utilisateurs.

UNE TRAJECTOIRE FINANCIÈRE AMBITIEUSE

Le plan stratégique *Amplify*₂₅₋₂₈ sera porteur de croissance profitable et durable et fortement générateur de free-cash-flow sur la période 2025-2028. Sur la durée du plan, Edenred vise une croissance de l'EBITDA comprise entre +8% et +12% :

- En 2026, une croissance organique⁵ de l'EBITDA comprise entre +2% et +4%, correspondant à une croissance intrinsèque de l'EBITDA comprise entre +8% et +12%
 - Année de rebasage en 2026, incluant l'impact additionnel du changement de régulation en Italie, ainsi que la mise en place d'actions managériales, l'optimisation de son portefeuille d'activités et la baisse des autres revenus (niveau minimal de 210 millions d'euros)
 - Ces actions managériales (programme d'efficacité opérationnelle « *Fit for Growth* », augmentation des investissements dans la Data et l'IA) soutiendront la croissance à long terme et l'amélioration de la marge d'EBITDA future, en complément du levier opérationnel structurel inhérent à son modèle de plateforme
- En 2027 et 2028, une croissance organique annuelle de l'EBITDA comprise entre +8% et +12%
- Chaque année, un taux de conversion Free-cash-flow / EBITDA $\geq 65\%$ ⁶ reflétant le profil de génération élevée et prévisible de cash d'Edenred

Fort des perspectives de croissance attendues sur la durée du plan *Amplify*₂₅₋₂₈ et des tendances structurelles favorables impactant ses marchés, telles que l'évolution du monde du travail, et l'avènement progressif d'une nouvelle ère de mobilité, Edenred réitère son ambition d'atteindre un revenu total de plus de 5 milliards d'euros en 2030, incluant les acquisitions futures.

UNE POLITIQUE D'ALLOCATION DU CAPITAL AU SERVICE DES AMBITIONS DE CROISSANCE D'EDENRED

Edenred prévoit la poursuite d'une politique d'allocation du capital cohérente et équilibrée sur la durée du plan *Amplify*₂₅₋₂₈. Cette politique doit lui permettre de conjuguer ses ambitions en matière de croissance organique et externe avec sa volonté d'offrir à ses actionnaires un retour attractif.

Edenred envisage ainsi de continuer à investir dans sa plateforme, notamment dans l'intelligence artificielle et la data, afin de conforter son leadership technologique pour alimenter sa croissance profitable et durable. Edenred devrait ainsi consacrer une enveloppe annuelle de dépenses d'investissements capitalisés comprise entre 6% et 8% de son revenu total.

En parallèle, Edenred entend poursuivre sa politique de croissance externe disciplinée tout en conservant une notation « Strong Investment Grade ». Bénéficiant d'une situation financière saine, avec un niveau d'endettement maîtrisé, Edenred compte cibler des acquisitions lui permettant de consolider ses positions de leader et continuer à diversifier et élargir son offre de solutions. Enfin, dans le cadre de son plan d'efficacité, Edenred poursuivra l'optimisation de son portefeuille dans certaines activités à plus faibles potentiels en termes de taille et/ou de rentabilité.

Enfin, Edenred prévoit de continuer à augmenter chaque année son dividende par action en valeur absolue. Les rachats d'actions viendront compléter cette politique de distribution. Pour rappel, Edenred a déjà réalisé un programme de rachat d'actions de 300 millions d'euros en 2024. Ce programme a été étendu pour 300 millions d'euros supplémentaires dans un délai maximal de 3 ans⁷ : 100 millions d'euros auront été réalisés à fin 2025 et Edenred entend poursuivre l'exécution de ce programme pour le montant restant.

Une retransmission en direct de la journée investisseurs est accessible sur le site www.edenred.com à partir de 14h (CEST). Le support de présentation ainsi qu'une rediffusion de l'événement seront disponibles ensuite.

⁵ Croissance à périmètre et taux de change constants

⁶ À réglementation et méthodologie constantes

⁷ Programme allant jusqu'au 30 novembre 2027

À propos d'Edenred

Edenred est la première plateforme digitale de services aux entreprises pour les avantages aux salariés, la mobilité professionnelle et les paiements inter-entreprises.

Opérant dans 44 pays, elle connecte plus de 60 millions d'utilisateurs à plus de 2 millions de commerçants partenaires au travers de plus d'1 million d'entreprises clientes.

Edenred propose des solutions dédiées à l'engagement des collaborateurs (titres-restaurant, transports, cadeaux, bien-être, récompenses et offres préférentielles de complément de pouvoir d'achat), la mobilité (approvisionnement multi-énergies, incluant la recharge électrique, services de gestion des flottes, maintenance, péage et parking) et les paiements inter-entreprises (cartes virtuelles). Edenred distribue également sur sa plateforme les offres de plus de 120 partenaires en plus de ses propres solutions.

Fidèles à la raison d'être du Groupe, « Enrich connections. For good. », ces solutions améliorent le bien-être et le pouvoir d'achat des utilisateurs et simplifient la vie des conducteurs de véhicules professionnels tout en favorisant l'accès à une alimentation plus saine, à des produits plus respectueux de l'environnement et à une mobilité plus durable. Elles renforcent l'attractivité et l'efficacité des entreprises et vitalisent l'emploi et l'économie locale.

Les 12 000 collaborateurs d'Edenred s'engagent au quotidien pour faire du monde du travail un monde connecté plus efficace, plus sûr et plus responsable.

En 2024, grâce à ses actifs technologiques globaux, le Groupe a généré un volume d'affaires de près de 45 milliards d'euros principalement au travers d'applications mobiles, de plateformes en ligne et de cartes.

Coté sur Euronext Paris, Edenred fait partie des indices CAC 40, CAC 40 ESG, CAC Large 60, Euronext 100, Euronext Tech Leaders, FTSE4Good, DJSI Europe Index, DJSI World Index et MSCI Europe.

Les marques et logos cités et utilisés dans ce communiqué sont des marques déposées par EDENRED S.E., 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

Emmanuelle Châtelain
+33 (0)1 86 67 24 36
emmanuelle.chatelain@edenred.com

Relations presse

Matthieu Santalucia
+33 (0)1 86 67 22 63
matthieu.santalucia@edenred.com

Relations investisseurs

Cédric Appert
+33 (0)1 86 67 20 44
cedric.appert@edenred.com

Noé Del Pino

+33 (0)1 86 67 22 15
noe.del-pino@edenred.com

Relations actionnaires individuels

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